

T. N. WHITEHEAD

# FÜHRUNG IN DER FREIEN GESELLSCHAFT



SPRINGER FACHMEDIEN WIESBADEN GMBH

**DER MENSCH IM BETRIEB**

Herausgegeben von

Prof. Dr. Christian Gasser und Prof. Dr. Karl Hax

**Band 3**

# Führung in der freien Gesellschaft

Untersuchungen der menschlichen Beziehungen  
auf Grund einer Analyse der industriellen Zivilisation der Gegenwart

von

T. N. Whitehead

Associate Professor, Harvard Graduate School of Business Administration  
Director, Management Training Program, Radcliffe College



SPRINGER FACHMEDIEN WIESBADEN GMBH

Titel der Originalausgabe  
*Leadership in a free society*  
Harvard University Press, Cambridge/Mass.  
Copyright 1936 by Springer Fachmedien Wiesbaden  
Ursprünglich erschienen bei The President and Fellows of Harvard College  
Aus dem Englischen übersetzt von Otto Nipperdey 1936

ISBN 978-3-663-00552-0      ISBN 978-3-663-02465-1 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-663-02465-1

Erste deutsche Auflage 1955  
Alle Rechte der deutschen Übersetzung vorbehalten

# Elton Mayo

WHAT HE UNDERTOOK THEREBY BECAME IMPORTANT

## Vorwort zur deutschen Übersetzung

T. N. Whitehead gehört zu der Forschungsgruppe, die seit Ende der zwanziger Jahre unter Führung von Elton Mayo in großen amerikanischen Industrieunternehmen systematisch Tatsachenmaterial über die menschlichen Beziehungen der Arbeiter untereinander sowie zwischen den Arbeitern und ihren Vorgesetzten durch Beobachtung, Befragung und Experiment gesammelt haben. Besondere Merkmale dieser Untersuchungen sind das hohe Maß von Objektivität sowie die nüchterne und realistische Betrachtungsweise. Die Forscher waren von Hause aus Soziologen, arbeiteten aber mit den Vertretern der Nationalökonomie und der Betriebswirtschaftslehre zusammen.

Das Buch von Roethlisberger, „Betriebsführung und Arbeitsmoral“, das als erste Übersetzung in dieser Reihe erschienen ist, beschränkte sich mehr auf die betrieblichen Probleme. Whitehead sieht die ganze Frage in einem weiteren Rahmen. Er sucht nachzuweisen, daß die Schwierigkeiten, die sich bei der menschlichen Zusammenarbeit in den Großbetrieben ergeben, letzten Endes auf Strukturängel der modernen industriellen Gesellschaft überhaupt zurückzuführen sind. Der Versuch zur Bereicherung des sozialen Lebens müsse deshalb zwangsläufig scheitern, wenn man die Reformarbeit lediglich auf die Betriebe beschränke; notwendig sei, daß der soziale Zusammenhalt in der Gesellschaft überhaupt verstärkt werde. Dabei sei die aktive Führung durch die erfahrenen Leiter großer Unternehmungen nicht zu entbehren.

Beide Bücher werden wegen ihrer Betriebsnähe gerade dem praktischen Betriebswirt wesentliche Anregungen für seine eigene Arbeit vermitteln. Es besteht keinerlei Gefahr, daß dabei etwa amerikanische Erfahrungen unbesehen auf die andersartigen deutschen Verhältnisse übertragen werden, denn die Verfasser verzichten bewußt darauf, Rezepte zu geben; sie beschränken sich vielmehr darauf, das Problem in einer konkreten Form zu entwickeln und anzudeuten, in welcher Richtung die Lösungsmöglichkeiten liegen können.

Die umfangreichen redaktionellen Arbeiten besorgte bei dem vorliegenden Band Herr Dr. W. Wittmann, Frankfurt a. M., dem wir deshalb auch an dieser Stelle unseren besonderen Dank aussprechen möchten.

*Chr. Gasser und K. Hax*

## Vorwort zur 3. amerikanischen Auflage

Dieses Buch wurde unter dem Eindruck kommender Ereignisse geschrieben, die ihre Schatten vorauswarfen und uns inzwischen zu überwältigen drohten. Die Aufgabe dieses Buches besteht darin, einige Grundbedingungen einer gesunden Gesellschaft zu untersuchen. Es bietet keine Patentlösung und keinen politischen Heilsplan; denn eine Gesellschaftsordnung ist nicht statisch und wird nicht ein für allemal entworfen und aufgebaut, sondern sie ist ein lebendiger Prozeß. Was wir brauchen, ist Verständnis für ein vernünftiges Zusammenleben. War die Bemühung um solche Erkenntnisse immer schon wünschenswert, so ist sie heute lebensnotwendig. Militärische Siege mögen uns nochmals eine Chance geben, all unser technisches Wissen im Dienst der Menschheit einzusetzen; sie können uns aber nicht zeigen, welchen Weg wir zu gehen haben. Wenn wir auch diesmal versagen, wird unsere Kultur in einem Chaos versinken, abgelöst vielleicht von einem System der Unterdrückung, das sich auf alle technischen und psychologischen Hilfsmittel politischer Tyrannis stützen könnte.

Als herrschende Lebensform ist die moderne Industrie nirgends älter als zwei oder drei Generationen, und ihre entscheidende Entwicklung liegt noch vor uns, wenn wir bedenken, daß sie Asien, Afrika und zum größten Teil auch Südamerika noch kaum berührt hat. Wir haben jedoch die industrielle Ausbreitung in Europa und Nordamerika mit eigenen Augen lange genug verfolgen können, um ihre beinahe unbegrenzten Möglichkeiten für die Wohlfahrt der Menschheit zu erfassen. Wir müssen aber zugeben, daß wir bisher in geradezu tragischer Weise beim Aufbau einer Gesellschaftsordnung versagt haben, die diese materiellen Kraftquellen zu ihrem wahren Glück benützen könnte. Geistig und materiell hungern wir inmitten der Fülle.

Das Problem liegt einwandfrei vor: Wir alle wissen, daß unserer Kultur trotz ihrer großen Errungenschaften etwas fehlt, das für ihr Fortbestehen wesentlich wäre. Die Frage ist nur: was. Wir werden mit politischen, wirtschaftlichen und sozialen Heilsideen überschüttet, von denen uns die meisten von vornherein nichts bieten können. Einige wecken mehr Hoffnung, solange wir nur ihre äußeren Umrisse betrachten. Bei genauerem Zusehen erkennen wir jedoch, daß sie alle samt und sonders einen charakteristischen Mangel aufweisen: keine einzige basiert in Wahrheit auf einer unvoreingenommenen Untersuchung des sozialen Prozesses. Das kann gar nicht anders sein. Nach mehr als zweitausend Jahren spekulativen

Denkens hat unsere westliche Kultur nämlich gelernt, ihre Forschungsmethoden auf fast jeden Gegenstand anzusetzen; nur sich selbst hat sie noch nicht zu erforschen vermocht. Wir haben buchstäblich Milliarden für Forschungsaufgaben in den Naturwissenschaften und ihren Anwendungsgebieten ausgegeben. Wir besitzen Methoden zur Untersuchung von Rohstoffen, Fertigungsprozessen und Mechanismen aller Art. Wo es aber darauf ankommt, unsere Kultur als solche zu erhalten, werden wir auf Theorien vom grünen Tisch verwiesen, weil uns noch jede wirkliche Erkenntnis der wichtigsten Tatsachen fehlt.

Als dieses Buch 1936 zuerst veröffentlicht wurde, glaubte im Ernst kein nachdenklicher Beobachter, daß unsere Zivilisation noch lange im alten Geleise fortfahren könne; nur das genaue Datum und die Form der Katastrophe waren uns verborgen. Der Zweck dieses Buches ist daher heute leider noch wichtiger als damals, als es geschrieben wurde; denn es versucht, zwei wesentliche Gedankengänge herauszustellen:

1. daß eine freie Gesellschaft eine in sich integrierte und verantwortungsbewußte Gesellschaft sein muß, die sich verständnisvoll wechselnden Situationen anzupassen vermag — das ist nicht ausschließlich, und nicht einmal in erster Linie, ein politisches Problem;

2. daß wir geeignete Methoden zur Beobachtung und Interpretation sozialer Erscheinungen entwickeln müssen, wozu dieses Buch einen Beitrag zu liefern versucht. Wir müssen wissen, wie die Leute leben und denken, wie sie sich aneinander anpassen, was sie befriedigt und was zu allgemeiner Enttäuschung führt. Dieses Wissen werden wir weder durch wortreiche Diskussionen zwischen gegensätzlichen Ideologien noch durch Konstruktion ehrgeiziger Pläne für eine weltweite Wirtschaft erwerben, sondern nur durch geduldige und mühselige Forschung. Bevor wir uns Hoffnung auf eine Lösung der Probleme machen können, müssen wir diese zumindest klar erfassen.

Als einen bescheidenen Beitrag zum besseren Verständnis unserer glänzenden, aber unausgeglichene Zivilisation übergibt der Verfasser diesen Neudruck der Öffentlichkeit.

Cambridge, Mass., Juni 1944

*T. N. Whitehead*

## Vorwort zur 1. amerikanischen Auflage

Eine geordnete Gesellschaft beruht auf Routine, Sitte und gewohnheitsmäßiger Gruppenbildung. Diese Elemente bilden die notwendige Grundlage für alle menschliche Initiative und für das Wirksamwerden der individuellen Erfahrungen. Das Aufkommen der modernen Technik hat zu einem neuen Typ einer sich fortwährend wandelnden Gesellschaft geführt, und es bleibt noch zu beweisen, ob unter diesen modernen Bedingungen die soziale Struktur diejenige Stabilität behalten kann, die für ein befriedigendes menschliches Dasein notwendig ist. Das praktische Problem besteht darin, einen Typ der sozialen Struktur zu suchen, der stabil genug ist und sich dennoch dem pausenlos fortschreitenden technischen Können anzupassen vermag.

Das ist das Problem, mit dem sich das vorliegende Buch beschäftigt. Es ist für Leser geschrieben, die eine Lösung weniger in der Form einer radikalen Abkehr von überkommenen Methoden suchen als in einer vernünftigen Evolution, die auf einer gewissenhaften Analyse beobachtbarer Tatsachen beruht.

Drei Kennzeichen unserer Zivilisation scheinen für das vorliegende Problem wichtig: 1. Wir haben nicht nur die technischen Fähigkeiten, soviel Güter herzustellen, daß die physischen Bedürfnisse aller Menschen befriedigt werden, sondern auch, um ihnen eine physische Umgebung zu schaffen, in der sich gute soziale Beziehungen entwickeln können. 2. Auf der Grundlage dieser technischen Fähigkeiten ist jedoch eine industrielle Organisation aufgebaut worden, die auf die menschlichen Bedürfnisse kaum Rücksicht nimmt; als Folge davon hat sich das menschliche Zusammenleben nicht so entwickelt, wie es nach dem Stande unserer technischen Entwicklung möglich gewesen wäre. 3. Es fehlt an geeigneten Methoden, unser Wissen um die sozialen Zusammenhänge beständig zu vergrößern und diese Erkenntnisse praktisch anzuwenden. Erstmals in der Geschichte hat sich das Menschengeschlecht die Aufgabe gestellt, die Stabilität der sozialen Ordnung mit der Anpassungsfähigkeit an sich schnell und beständig wandelnde Situationen zu verbinden. Die weitere Entwicklung der Zivilisation, so wie wir sie verstehen, hängt von der Fähigkeit unserer Gesellschaft ab, ein Gleichgewicht zwischen diesen beiden widerstreitenden Tendenzen herzustellen. Der Schwerpunkt dieses Problems liegt dabei im Betätigungsbereich von Handel und Industrie.

Die wirtschaftlichen Einrichtungen einer industriellen Gesellschaft sind zugleich ihre Hauptgefahr und ihre größte Hoffnung. Sie sind die verbreitetsten und

fortschrittlichsten Vorbilder geordneten menschlichen Zusammenlebens, und sie sind andererseits direkt verantwortlich für die Unruhe, die aus den rapiden Veränderungen im täglichen Leben resultiert. Infolgedessen beschäftigt sich die vorliegende Studie vor allem mit dem Einfluß der wirtschaftlichen Institutionen auf die Gesellschaft in ihrer Gesamtheit. Wenn die weniger durchorganisierten menschlichen Betätigungen, z. B. die Kunst oder das persönliche Eigenleben, nicht ausdrücklich in die Untersuchung einbezogen werden, so geschieht das nicht, weil ihre Bedeutung für das Glück der Menschen gering eingeschätzt wird, sondern weil mir das zentrale Problem gegenwärtig in der Organisation der Industrie und ihrer Beziehung zur Gesellschaft zu liegen scheint.

Selbst bei dieser Begrenzung ist der Gegenstand jedoch zu umfangreich, um eine systematische Behandlung in einem Band oder auch überhaupt von nur einem Verfasser zu gestatten. Statt also eine solche unmögliche Aufgabe zu versuchen, schien es richtiger, einige wenige typische Probleme und Situationen herauszugreifen und auf Grund sorgfältiger Auswahl ein Bild zu entwerfen, das als repräsentativ angesehen werden kann.

Im ersten Teil des Buches werden die Beziehungen zwischen Industrie und sozialer Betätigung betrachtet, wobei insbesondere die Tätigkeit von Arbeitsgruppen und das Problem der Führung bei kollektiven Aktionen berücksichtigt werden. Der zweite Teil hat einen weiteren Bereich zum Gegenstand; hier soll die unaufhörliche Wechselwirkung zwischen menschlichen Motiven und der Form und Entwicklung organisierter Institutionen dargestellt werden. Diese beiden Teile sind nicht scharf voneinander abgegrenzt; im ganzen geht die Behandlung von spezielleren zu allgemeineren Betrachtungen über. Der dritte Teil bringt sodann eine Zusammenfassung des ganzen Problems als Ergebnis der durchgeführten Untersuchung.

Es ist unmöglich, ein Buch zu schreiben, ohne ständig festzustellen, wieviel man früheren Autoren und seinen eigenen Kollegen und Mitarbeitern verdankt. Wirksame Gedankenarbeit ist zu einem großen Teil ein sozialer Vorgang; sie besteht im Zusammenwirken von Mitgliedern einer Gruppe, in der jeder seine persönlichen Erfahrungen und Vorstellungen zu dem gemeinsamen Werk beiträgt. Ich habe das Glück gehabt, mit Kollegen zusammenzuarbeiten, die von verschiedenen Gesichtspunkten aus die Probleme der menschlichen Gruppenbildung und insbesondere der Gruppenbildung in industriellen Gemeinwesen untersucht haben. Eine Arbeitsgemeinschaft, an der Psychologen, Volkskundler, Soziologen, Physiologen, Betriebswirtschaftler und praktische Betriebswirte teilhatten, schuf die Voraussetzung für eine allseitige und unvoreingenommene Betrachtung der Probleme. Meine Dankesschuld ist infolgedessen ebenso groß, wie es schwer ist, sie abzustatten; denn es handelt sich nicht so sehr darum, diesen oder jenen Gedankengang einem bestimmten Kollegen zuzuerkennen, als vielmehr darum, festzuhalten, wieweit die Einstellung jedes einzelnen Mitarbeiters ein Produkt der gemeinsamen Bemühung ist. Für die Form der Darstellung und für die von mir vertretenen Ansichten sind natürlich meine Kollegen nicht verantwortlich; soweit jedoch die Darstellung von Wert ist, muß sie als persönlicher Ausdruck einer Gemeinschaftsleistung betrachtet werden.

Die Anregungen, die ich durch Professor Elton Mayo erhalten habe, sind zu vielseitig, als daß ich seinen Namen hier übergehen könnte. Es ist nicht leicht, über eine solche Dankespflicht zu sprechen, ohne einerseits ungewollt oberflächlich zu erscheinen, noch andererseits den nötigen Abstand vermissen zu lassen. Meine Kollegen werden mich verstehen, wenn ich ausspreche, daß ohne Elton Mayos Gabe, die Aktivität einer Arbeitsgruppe zu koordinieren, ohne die unermüdlige und großzügige Art, mit der er seine Ideen und seine Weisheit zur Verfügung stellte, einige von uns, und insbesondere ich, niemals die nötige Einsicht gewonnen hätten, um uns dem kritischen Problem einer Zivilisation zu nähern, die sich unter dem Einfluß einer fortwährenden technischen Evolution mit den Problemen bewußter sozialer Anpassung auseinanderzusetzen hat.

Den Herausgebern der folgenden Zeitschriften schulde ich Dank für die Erlaubnis, die unten genannten Artikel zu benutzen. Es sind dies vier Artikel, die ich zuerst in der Harvard Business Review veröffentlicht habe, und die mit entsprechenden Änderungen in dem vorliegenden Buch verarbeitet sind:

1. Planning Standardized Components to Secure Variety in Products (Die Planung standardisierter Teile zur Erzielung von Abwechslung im Produktionsprogramm) — April 1932
2. The Scientific Study of the Industrial Worker (Der Industriearbeiter als Gegenstand wissenschaftlicher Forschung) — Juli 1934
3. Human Relations within Industrial Groups (Menschliche Beziehungen innerhalb industrieller Gruppen) — Herbst 1935
4. Leadership within Industrial Organisations (Führung in industriellen Organisationen) — Winter 1936.

Ein fünfter Artikel: Social Relationship in the Factory: A Study of an Industrial Group (Soziale Beziehungen in der Fabrik: Eine Studie einer industriellen Gruppe) wurde im November 1935 in The Human Factor veröffentlicht und ist in Kapitel III benutzt. Weiterhin bin ich der Firma McGraw Hill Book Company, New York, für die Erlaubnis des Zitats in Kapitel VIII aus „Personal Administration“ von Tead and Metcalf verpflichtet, sowie dem Herausgeber der New York Times für das Zitat in Kapitel XV aus einer Ansprache des Präsidenten Lincoln, die zuerst in dieser Zeitung am 12. 2. 1936 abgedruckt war.

Schließlich habe ich Miß Helen M. Mitchell für die verschiedenen graphischen Darstellungen in diesem Buch zu danken, sowie Mrs. T. H. Thomas für die Durchsicht der Korrekturbogen und für die Anfertigung des Registers.

Cambridge, Mass., März 1936

*T. N. Whitehead*

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur deutschen Übersetzung . . . . .	7
Vorwort zur 3. amerikanischen Auflage . . . . .	8
Vorwort zur 1. amerikanischen Auflage . . . . .	10

## Erster Teil

### Die Grundlagen der industriellen Gesellschaft

I. Einführung . . . . .	21
-------------------------	----

*I. Jede soziale Gruppe hat eine bestimmte Struktur. Primär- und Sekundärgruppen, ihre Kennzeichen. Primärgruppen höherer Ordnung: Fabrikbetriebe, Nationen. Formale und informale Organisationen und ihre Merkmale.*

*II. Soziale Beziehungen, Handlungen und Gefühle. Ein typischer sozialer Vorgang: Beispiel und charakteristische Züge. Zusammenhänge zwischen sozialen Vorgängen und sozialen Gefühlen.*

*III. Wirtschaftliche Motive reichen allein nicht aus, um menschliches Handeln zu erklären. Die gegenseitige Beeinflussung der verschiedenen Faktoren, die das Handeln bestimmen. Langeweile bei der Arbeit als Beispiel. Gegensätzliche Tendenzen: Der Wunsch, an der gewohnten Verhaltensweise festzuhalten, und das Bestreben, neue, das Handeln bestimmende Kombinationen von Gedanken und Gefühlen zu entwickeln.*

II. Die Wirtschaft als eine Organisationsform der sozialen Aktivität . . . . .	29
--	----

*Die wirtschaftliche Aufgabe eines Industriebetriebes. Die soziale Aufgabe der Wirtschaft. Die Haltung der Arbeitnehmer: ihre Unzufriedenheit. Tarifverträge. Die Doppelfunktion aller wichtigeren sozialen Tätigkeiten. Die wirtschaftliche Tätigkeit als ein sozialer Prozeß, der auf Herstellung, Verteilung und Verbrauch von Waren und den in umgekehrter Richtung fließenden Geldstrom bezogen ist. Die gegenseitige Anteilnahme der Menschen als wesentliches Element im wirtschaftlichen Leben. Die Funktion des Goldes in der industriellen Gesellschaft. Beispiel einer noch unentwickelten Wirtschaftsordnung. Handelsformen im melanesischen Archipel als weitere Stufe. Die Wirtschaft als allgemeines Muster stabiler sozialer Ordnung.*

III. Die Testgruppe der Relaisarbeiter . . . . .	43
<i>Untersuchung einer kleinen industriellen Arbeitsgruppe in einem Zeitraum von fünf Jahren. Untersuchungen auf dem Gebiet der menschlichen Beziehungen in der Industrie bei der Western Electric Company, USA. Die Testgruppe der Relaisarbeiter, Ziele und Wesen dieses Versuches. Eingehende Beschreibung der Beziehungen zwischen den Arbeitnehmern, ihren Gefühlen und ihrer Arbeit. Die Arbeit als Element in der Struktur des gesellschaftlichen Lebens.</i>	
IV. Die Bedeutung der sozialen Integration . . . . .	59
<i>Untersuchung einer anderen industriellen Gruppe bei der Western Electric Company: die Draht- und Lötgruppe. Die Beziehungen der Arbeitnehmer untereinander und zur Betriebsleitung. Gefühle und Tätigkeiten von Gruppen, mit besonderer Berücksichtigung der Industrie. Die sozialen Werte und die gesellschaftliche Bedeutung von Arbeitsleistung und Beruf.</i>	
V. Die Entwicklung der modernen Führung . . . . .	69
<i>Einfache Formen der Führung, ihre charakteristischen Züge. Die Begabung solcher Führer, ihre Aufgabe in der Bewahrung des sozialen Zusammenhalts. Ein qualifizierter Industriearbeiter als Beispiel. Der Einfluß technischen Fortschritts auf das gesellschaftliche Herkommen. Die allmähliche Entstehung logischen Denkens als eines die gesellschaftliche Tätigkeit bestimmenden Faktors. Die Lockerung des sozialen Herkommens und der gesellschaftlichen Sanktionierung. Die Entstehung systematischer Forschung und Erfindung. Ihre Folgen für die Gesellschaft. Das Aufkommen der modernen Führung: der Organisator. Das Problem der Bewahrung sozialen Zusammenhalts in einer Epoche dauernder Veränderungen.</i>	
VI. Die soziale Funktion des Organisators . . . . .	79
<i>I. Gegensatz zwischen dem einfachen Führer und dem modernen Organisator. Die Tendenz des letzteren, den Faktor der Führung zu vernachlässigen. Gefahren dieses Verhaltens für die Gesellschaft.</i>	
<i>II. Ein gesunder gesellschaftlicher Zustand beruht auf der Ausübung sinnvoller Tätigkeit, die gleichzeitig das soziale Gefühl befriedigt. Der Organisator muß seine Tätigkeit auf dieses Ziel richten, wenn er den sozialen Zusammenhalt nicht zerstören will. Soziales Herkommen und soziale Gefühle als Teil der Gegebenheiten, auf die sich das logische Denken des Organisators richten muß.</i>	

## Zweiter Teil

### Die Entwicklung der industriellen Gesellschaft

VII. Das Problem der kleinen industriellen Gruppe . . . . .	91
<i>Zwei wichtige Ursachen sozialer Unzufriedenheit. Die Unzulänglichkeit der typischen Verhältnisse in der Industrie in sozialer Hinsicht. Das Verhalten und die Gefühle industrieller Gruppen in einer solchen Situation. Das Bedürfnis nach einer angemessenen Führung durch die Betriebsleitung. Wie die Betriebsleitung ihren Arbeitsgruppen zu einem festeren sozialen Zusammenhalt verhelfen könnte. Die Stellung des Meisters zu seiner Gruppe und zur Betriebsleitung. Die Schwierigkeiten seiner Lage. Möglichkeit einer anderen Einstellung der Betriebsleitung, die zu einer engeren Zusammenarbeit mit dem Meister führen würde. Arbeitnehmerbefragungen bei der Western Electric Company. Die Furcht des durchschnittlichen Arbeitnehmers vor der Betriebsleitung. Die Ausbildung der Meister.</i>	

VIII. Fortschrittliche Betriebsführung . . . . . 102

*Die Notwendigkeit dauernder Veränderungen in der Industrie. Voraussetzungen dieser Veränderungen bei gleichzeitiger Bewahrung des sozialen Zusammenhalts. Wie man den Betroffenen die Notwendigkeit der Veränderung sichtbar machen kann. Steigerung der Möglichkeiten für eigene Initiative der Arbeitsgruppen. Neuordnung der Aufgaben des Meisters. Beweise für Initiative auf dieser Stufe werden von der Betriebsleitung gewöhnlich ignoriert. Vertikale und horizontale Organisation der Industriebetriebe. Die Art der von seiten der Arbeitsgruppen erforderlichen Initiative. Erhaltung der Übereinstimmung zwischen formaler Organisation und Wirklichkeit. Die Schwierigkeit des Ausdrucks sozialer Gefühle.*

IX. Lohn und Geld . . . . . 113

*Freude am Geld. Geld als Endzweck und Mittel zum Zwecke. Arbeitsanreize: Verlangen nach Anteilnahme am sozialen Geschehen und angemessener Lohn. Die Vernachlässigung des ersten Moments in der modernen Industrie und die Überbetonung der Entlohnung in Geld. Zwei Grundsätze der Lohnzahlung in der Industrie: der sozial gerechte Lohn; die Methode seiner Berechnung soll den größtmöglichen Arbeitsantrieb darstellen. Die sozialen Folgen dieses Grundsatzes. Seine Wirkung auf die Einstellung der Arbeitnehmer. Die Reaktion des Arbeitnehmers auf diesen „Anreiz“ im Zusammenhang mit seiner Gesamteinstellung gegenüber der Betriebsleitung. Die übertriebene Komplizierung der Lohnsysteme. Der Lohn als Ausdruck der gesellschaftlichen Stellung des Einzelnen.*

X. Die Personalfürsorge in der Industrie . . . . . 124

*Übersicht über Formen fortschrittlicher Sozialpolitik in den Betrieben. Beweise der Sorge der Betriebsleitungen für ihre Arbeitnehmer; aber zu wenig Verständnis für die Einstellung der Arbeitnehmer zu ihren tatsächlichen Arbeitsbedingungen. Arbeitnehmervertretungen, ihre Aufgaben und Grenzen.*

XI. Die Funktion der Gewerkschaften . . . . . 129

*Zwei sich ergänzende Methoden zum Verständnis der Funktionen einer Organisation. Die Entstehung der Gewerkschaften in Europa als Folge des Versagens der Industrie, das neue Proletariat organisch in die Gesellschaft einzugliedern. Die sozialen Aufgaben der Gewerkschaften in Europa. Unterschiede zwischen den kontinentaleuropäischen und den englischen Gewerkschaften. Die soziale Integration der Arbeiterklasse. Die günstige soziale Lage der ersten Industriearbeiter in den Vereinigten Staaten. Die Entstehung der ersten amerikanischen Gewerkschaften aus Streikkomitees. Kennzeichen dieser Gewerkschaften. Die soziale Lage späterer Einwanderer in die Vereinigten Staaten. Die sich daraus ergebende Entwicklung der amerikanischen Gewerkschaftsbewegung. Funktionen jeder lebendigen menschlichen Organisation.*

XII. Die Ordnung der Gemeinschaft . . . . . 142

*Die Doppelfunktion aller befriedigenden gesellschaftlichen Tätigkeit: unmittelbarer gesellschaftlicher Verkehr und Sicherung der Fortdauer und Entwicklung sozialen Lebens für die Zukunft. Berufe, in denen diese letztere Funktion nicht genügend entwickelt ist; der Maurer als Beispiel. Die Sicherheit solcher Berufe macht eine Stabilisierung der Industrie als Teil einer geordneten Gesellschaft notwendig. Die Aufgabe stabiler Organisationen in einer geschlossenen Gesellschaftsordnung. Die Stellung leitender Personen und Berufe in solchen Organisationen. Der Verfall der Stabilität der modernen Gesellschaft. Die Kluft zwischen den Industrieunternehmen und*

der Gesellschaft. Die Führungsaufgabe der leitenden Männer der Wirtschaft. Das Bedürfnis nach einem engeren Zusammenhang zwischen Wirtschaftsunternehmen und anderen gesellschaftlichen Tätigkeiten. Methoden, diesen Zusammenhang zu fördern und damit eine größere Stabilität überhaupt zu erzielen.

XIII. Die Entstehung der Mode und die Lenkung der Verbrauchernachfrage . . . . . 158

*Der Begriff „Stil“ in seiner Anwendung auf Gebrauchsgegenstände. Bedeutung des Wortes vor der industriellen Revolution. Häufige Veränderung als heute besonders hervorstechendes Merkmal. Die Nachfrage der Verbraucher in ihrer Entwicklung aus gesellschaftlicher Kontrolle zur bloßen Imitation der zum Vorbild gewählten Schicht. Die soziale Bedeutung dieser Entwicklung. Ihre Wirkung auf die Vorhersehbarkeit des Marktes. Die Verminderung der von den einzelnen Konsumenten jeweils geforderten Variation. Die moderne Reklame als Mittel zur Ordnung einer sonst unvorhersehbaren Nachfrage. Die Grenzen der Reklame als Lenkungsinstrument der Verbrauchernachfrage.*

XIV. Produktionsplanung und Vielfalt der Produkte 169

*Die Massenproduktion hat zu einer Standardisierung der Verbrauchsgüter geführt. Eine Planung der Einzelteile dieser Güter könnte zu einer größeren Auswahl führen, ohne daß die Vorteile der einheitlichen Massenproduktion verlorengehen. Die Möglichkeiten dieser Alternative werden erörtert.*

XV. Einige Bemerkungen über die Beziehungen zwischen Industrie und Regierung . . . . . 178

*Die uneinheitliche Haltung der Wirtschaft gegenüber der Regierung: Die Wirtschaft verlangt einerseits völlige Unabhängigkeit und andererseits eine Mithilfe der Regierung. Aufgabe von Gesetzen ist unter anderem Ausdruck und Ausführung der öffentlichen Meinung. Die Regierungstätigkeit kann keinen Ersatz für das gesellschaftliche Verantwortungsbewußtsein darstellen. Das Erfordernis einer repräsentativen öffentlichen Meinung. Regierungstätigkeit in einer ungenügend geordneten industriellen Gesellschaft.*

XVI. Der Sozialismus und andere soziale Systeme 186

*Einige Fehler der auf Wettbewerb ausgerichteten Gesellschaftsordnung, wie sie sich in der Praxis zeigen. Der Sozialismus als Beispiel grundsätzlich anderer Gesellschaftsordnungen. Kurze Beschreibung des sozialistischen Systems. Das sozialistische System ist in sich logisch folgerichtig, vielleicht sogar konsequenter als unser eigenes System. Die Möglichkeiten und Grenzen der Befriedigung der Persönlichkeit in einem sozialistischen Industriestaat sind unbekannt, und wir können sie auch nicht hinreichend abschätzen. Radikale Abkehr von überkommenen Ordnungen hat in der Vergangenheit im ganzen weder zu den erwarteten Vorteilen noch zu den befürchteten Nachteilen geführt. Die Möglichkeit, eine moderne Industriegesellschaft aus einer kapitalistischen in eine sozialistische Ordnung zu überführen. Grobe Unterschätzung des Ausmaßes, in dem vernünftiges Handeln auf herkömmlichen Formen beruht. Wünschenswert ist eine schrittweise Fortentwicklung der gegenwärtigen Situation im Licht der jeweils akuten Umstände. In so verwickelten und komplexen Situationen kann man von der menschlichen Voraussicht nur einen Sinn für die generelle Richtung erwarten, die sich im Lichte der Erfahrung abändern läßt.*

Abschließende Betrachtungen

XVII. Zusammenfassung des Problems . . . . . 199

*I. Die Industrie hat sich unter der stillschweigenden Voraussetzung entwickelt, daß ihre Tätigkeit den ordnungsgemäßen Ablauf des gesellschaftlichen Lebens nicht erheblich störe. Diese Annahme hat sich als falsch erwiesen.*

*II. Persönliche Freiheit und gemeinschaftliche Tätigkeit als eine falsche Antithese. Die Freiheit der Persönlichkeit besteht in der Möglichkeit, einen angemessenen frei gewählten Beitrag zum Leben einer Gemeinschaft zu leisten.*

*III. Drei Formen sozialer Auflösung: Die Spaltung der sozialen Aktivität. Isolierte Gruppen innerhalb einer Gesellschaft. Mangelnder Anteil des Einzelnen am sozialen Leben. Kurze Beschreibung dieser drei Formen.*

*IV. Die finanziellen Lasten der sozialen Auflösung für die Nation und für das einzelne Unternehmen. Mangelnde Vollbeschäftigung als ein sozial unausgeglichener Zustand. Tatkräftige Führung bleibt hinter den vorhandenen menschlichen Hilfskräften zurück.*

*V. Vernünftiges Handeln beruht auf der Fortdauer bekannter Lebensformen. Diese sind einfache Verallgemeinerungen tatsächlicher Erfahrungen. Die kinästhetische Lebensform des Arbeiters. Die stärker intellektuell bestimmte Lebensform. Die heutige Entwicklung auf die letztere hin. Das menschliche Bedürfnis nach einer geordneten, d. h. bekannten Vielfalt menschlicher Verbindungen. Grenzen, bis zu welchen der Einzelne neue Situationen in seinen alten Begriffen auffassen kann.*

*VI. Die Antriebe sozialer Tätigkeit. Die Befriedigung durch das Einkommen. Das Bedürfnis nach einer als lohnend gewerteten Beschäftigung. Die Vorliebe für bestimmte Techniken. Die unmittelbare soziale Befriedigung. Die Zusammenhänge dieser Motive mit bestimmten Verhaltensformen und Auffassungsweisen, d. h. Lebensformen. Die Komplexität menschlicher Motive und Tätigkeiten; ihre gegenseitige Abhängigkeit.*

*VII. Das Übergewicht der wirtschaftlichen Unternehmen hat andere Formen sozialer Ordnung zurückgedrängt. Das Bedürfnis danach, daß die ersteren ihre volle soziale Verantwortung übernehmen, ist daher besonders stark.*

*VIII. Das Ideal einer demokratischen Gesellschaft. Der tiefere Sinn dieser Art Gesellschaft. Das Bedürfnis nach einer breiten Verteilung der gesellschaftlichen Verantwortlichkeit. Die Verteilung und Streuung der Führung in einer wahrhaft demokratischen Gesellschaft. Eine spezielle Form sozialer Ordnung mag demokratische Herrschaftsformen zulassen. Sie kann aber nur insoweit eine Demokratie werden, als jeder Einzelne persönliche Verantwortung für die Entwicklung und Leitung der gemeinsamen Angelegenheiten mitübernimmt und dabei ein soziales Verhalten beweist.*

*Erster Teil*

## Die Grundlagen der industriellen Gesellschaft

## *Erstes Kapitel*

### Einführung

#### 1

Die Beobachtung, daß menschliche Wesen fast beständig in Gruppen oder Verbänden mit einer mehr oder weniger festgelegten Struktur leben, ist beinahe schon ein Gemeinplatz. Eine amorphe Masse Menschen bleibt im wirklichen Geschehen niemals zusammen; eine solche „Gruppe“ hätte keinen inneren Halt und daher auch keine Chance, sich zu erhalten. Vielleicht kommt ein Mob einer Gruppierung, die undifferenzierte Masse bleibt und dennoch einen gemeinsamen Willen hat und gemeinsam handelt, am nächsten; aber selbst diese lose Gruppierung ist nur aus den gewohnheitsmäßigen Bindungen der Einzelnen zu erklären. Ein Mob bleibt niemals lange zusammen; entweder entwickelt sich in ihm eine bestimmte Struktur, oder er löst sich auf. Nur selten hat ein Mob die flüchtige Unterbrechung einiger Stunden Schlags überlebt.

Eine Struktur bildet sich heraus, sobald Menschen anfangen, etwas Gemeinsames zu tun, und sie hängt aufs engste mit der Differenzierung der Funktionen zusammen, die unvermeidlich sogleich einsetzt. Ganz deutlich ist das z. B. schon bei einer kleinen Gruppe von Freunden der Fall, die einen Abend gemeinsam verbringen. Der eine wird die Rolle des Gastgebers haben, ein anderer ist Wortführer bei der Unterhaltung, ein dritter vermittelt, wenn die Diskussion in einen Streit auszuarten droht. Für einen Betrachter werden die einzelnen Personen der Gesellschaft nicht als so und so viele beliebig auswechselbare Einheiten erscheinen, sondern er wird bemerken, daß jede Person ihren eigenen individuellen Beitrag zu der gemeinsamen Aktivität leistet. Dies ist ein extremer Fall einer bloß temporären und sehr flexiblen sozialen Struktur; dauerhaftere Formen finden wir bei längerlebigen Gruppen, z. B. bei den Arbeitsgruppen in der Industrie. Zu einem Teil ist dort die festere Struktur durch die technischen Erfordernisse der Gruppenarbeit bedingt; zum Teil entsteht sie aber aus der Tendenz der Gruppe, ihre soziale Erfahrung durch Entwicklung und Ordnung menschlicher Beziehungen zu bereichern. In den folgenden Kapiteln werden wir zahlreiche Beispiele dieser sozialen Tendenz finden.

Wir können also als Axiom ansetzen, daß jede Gruppe, die eine gewisse Zeit lang fortbesteht oder doch fortbestehen könnte, eine bestimmte, beobachtbare Struktur hat; welches diese Struktur ist, das bleibt offen; es gibt hier ungezählte

verschiedene Möglichkeiten. Soziale Strukturen werden gemeinhin in eine Anzahl alternativer Formen eingeteilt, von denen zwei für unsere Zwecke besonders wichtig sind.

#### *a) Primäre und sekundäre Gruppen*

Ein Dorf ist eine Sozialgruppe, in der fast alle Mitglieder einander kennen und in der jedes Individuum eine direkte persönliche Beziehung zu jedem anderen hat. Das ist ein Beispiel einer primären Gruppe; in ihrer ausgeprägteren Form umfaßt eine Primärgruppe eine verhältnismäßig kleine Anzahl von Personen, die in enger Nachbarschaft leben oder zumindest arbeiten, und die ineinandergreifende Beschäftigungen haben. Die Mitarbeiter einer Werkstatt bilden eine industrielle Primärgruppe. Auf der extrem entgegengesetzten Seite finden wir Gruppen, deren Mitglieder sich niemals persönlich gesehen haben. In dieser Lage befinden sich etwa internationale gelehrte Gesellschaften. Eine derartige Gruppe ist sekundär; ihre typischen Kennzeichen sind räumlich weite Streuung sowie eine beliebig große Anzahl Mitglieder, die wenig oder keinen direkten Kontakt haben. Die meisten Gruppen haben eine Struktur, die zwischen diesen beiden Extremen in der Mitte liegt, und ihre Wesenszüge werden weitgehend von ihrer Stellung auf dieser gleitenden Skala beeinflusst.

Eine Primärgruppe braucht keinen ausgesprochenen gemeinsamen Zweck zu haben, d. h. einen Zweck, der den Mitgliedern ausdrücklich bewußt wäre. Ich stelle mir vor, daß ein Dorfbewohner, wenn er gefragt würde, warum er in dieser bestimmten Gemeinde lebe, erklären würde, daß schon sein Vater dort gelebt, oder daß er dort eine Arbeit gefunden habe; sicherlich würde er keine Wesensbegründung des Dorfes als eines Ganzen geben. Die meisten industriellen Primärgruppen sind sich allerdings eindeutig eines logisch-bestimmten Ziels bewußt, obwohl wir selbst hier erstaunlich viele Ausnahmen antreffen. Andererseits ist es außerordentlich selten, daß selbst ein nur durchschnittlich sich betätigendes Mitglied einer sekundären Gruppe keine Vorstellung von dem nominellen Zweck der Gruppe hätte. Ein Mitglied einer gelehrten Gesellschaft oder einer anderen räumlich zerstreuten Organisation wäre ja gar nicht in der Lage, an der Aktivität der Gruppe teilzuhaben, wenn deren Aufgabe nicht verhältnismäßig deutlich ausgesprochen wäre.

Eine sekundäre Gruppe muß aber nicht nur notwendigerweise einen ausdrücklichen Zweck haben, sondern eine solche Gruppe ist unter sich, solange sie wirklich sekundär bleibt, auch nur im Hinblick auf dieses ausdrücklich festgelegte Ziel verbunden. Solange die Mitglieder getrennt leben, beeinflussen sich ihre verschiedenen Tätigkeiten gegenseitig nicht, mit Ausnahme der Handlungen, die den festgelegten gemeinsamen Zweck betreffen. Im Gegensatz dazu beeinflussen sich die Angehörigen einer Primärgruppe in ihrer gegenseitigen Lebensführung unvermeidlich in der verschiedensten Weise. Es ist kaum übertrieben zu sagen, daß praktisch jede Tätigkeit, die ein Angehöriger einer Primärgruppe ausführt, in etwa von der Tatsache seiner Zugehörigkeit zu dieser Gruppe mitbedingt wird. Diese Frage wird in den folgenden Kapiteln noch weiter behandelt werden. Daraus erklärt sich der im Vergleich zu sekundären Gruppen stabile Charakter der Primärgruppen. Primärgruppen sind leicht aufzubauen, aber schwierig zu

sprengen. Wenn zwei soziale Gruppen in einen direkten Konflikt miteinander geraten, dann wird unter sonst gleichen Voraussetzungen diejenige überdauern, welche dem Typus einer Primärgruppe am nächsten steht. So wurden z. B. im ersten Weltkrieg religiöse Körperschaften, wirtschaftliche Vereinigungen und internationale Arbeiterorganisationen nach nationalen Gesichtspunkten aufgespalten. In keinem Fall wurde ein kriegführendes Land selbst im Interesse solcher vorwiegend sekundärer Gruppen gespalten.

In einer großen Fabrik wäre die Annahme, daß jeder Betriebsangehörige jeden anderen kennt, wohl kaum richtig, und doch kann man sagen, daß jede Fabrik unabhängig von ihrer Größe im allgemeinen die Kennzeichen einer relativ primären Struktur zeigt. Ein solches Gebilde besteht aus vielen kleineren, im strengen Sinne primären Gruppen; diese Gruppen greifen vielseitig ineinander über und sind zudem durch tägliche Zusammenarbeit miteinander verknüpft. Andere, vergleichsweise ebenfalls noch primäre Einheiten, umschließen die Angehörigen mehrerer kleinerer Gruppen, z. B. eine Abteilung, die mehrere Arbeitsgruppen umfaßt. Eine große Fabrik ist gewissermaßen eine primäre Gruppe, die nicht aus Individuen, sondern selbst wieder aus Gruppen besteht, deren Mitglieder sich in der Regel täglich von Angesicht zu Angesicht sehen. Wir haben hier ein ausgezeichnetes Beispiel für eine Primärgruppe höherer Ordnung. Sie entsteht nicht so leicht und ist nicht so dauerhaft wie eine Primärgruppe erster Ordnung; sie hat aber im Vergleich mit sekundären Gruppen vielseitigere soziale Beziehungen und meist auch einen stärkeren inneren Zusammenhalt. Auf der anderen Seite kann ein großes Unternehmen mit einer Reihe von Betriebsstätten, die räumlich weit voneinander entfernt sind, leicht zu einem sekundären Gebilde absinken, dessen Teile nicht Individuen, sondern Primärgruppen zweiter Ordnung sind. Ein solches Gebilde wird zwar durch seinen logischen Zweck zusammengehalten; aber gut geführte Unternehmen dieser Art sind bemüht, sich die Vorteile einer primären Struktur wenigstens teilweise zu erhalten, indem sie die persönlichen Kontakte zwischen den einzelnen Betriebsstätten fördern. Leitende Angestellte werden z. B. zwischen den verschiedenen Werken ausgewechselt. Sekundärgruppen höherer Ordnung sind offensichtlich denkbar, und man könnte auch Beispiele auffindig machen; ihnen haften jedoch von Natur aus so große Schwächen an, daß sie verhältnismäßig selten und unbedeutend bleiben.

Nationen gehören in eine Klasse von Gruppen, die — zumindest in der Gegenwart — eine bemerkenswert zähe Natur zeigen. Was die Zahl der zugehörigen Personen angeht, ist eine Nation bei weitem die größte der allgemein als stabil bekannten Gruppen<sup>1</sup>. Es ist gewiß richtig, daß jedes Individuum nur einen winzigen Bruchteil seiner Mitbürger kennt; jedoch ist eine Nation, ähnlich wie ein Betrieb, durch eine unglaubliche Zahl von sich überschneidenden und ineinandergreifenden Primärgruppen ineinander verwoben. Hinzu kommt, daß die dauernden Kontakte innerhalb jeder Gruppe und zwischen den Gruppen jede dem Menschen überhaupt mögliche Form der Aktivität umfassen. Eine Nation ist daher

<sup>1</sup> Einige religiöse Verbände, wie z. B. die röm.-kath. Kirche, haben eine noch erstaunlichere Geschichte; doch würde eine diesbezügliche Untersuchung den Rahmen unserer Aufgabe überschreiten.

das Beispiel par excellence für eine Primärgruppe höherer Ordnung. Kaum ein Angehöriger einer bestimmten Nation ist zugleich Angehöriger einer Primärgruppe, die auch Menschen anderer Nation umfaßt. In dieser Beziehung ist eine Nation auch einem Betrieb überlegen. Selbst sekundäre Gruppen überschreiten meistens nicht die nationalen Grenzen; diese Tatsache zeigt uns erneut, daß der entscheidende Unterschied zwischen primären und sekundären Gruppen nicht in der Größe oder der räumlichen Ausdehnung liegt, sondern in der Unmittelbarkeit und Vielfalt der direkten sozialen Kontakte zwischen den Gruppenangehörigen. Die Größe ist nur insofern von Bedeutung, als sie das wahrscheinliche Eintreten bestimmter Arten menschlicher Beziehungen beeinflusst.

Die menschlichen Probleme in der Industrie hängen aufs engste mit unserer Unterscheidung primärer und sekundärer Gruppen zusammen. Wir können ohne Übertreibung behaupten, daß viele der uns beschäftigenden Probleme in der Industrie dadurch entstanden sind, daß man die Formen industrieller Kooperation als sekundäre und nicht als primäre Gruppen aufgefaßt hat.

Eine sekundäre Gruppe wird durch die Tätigkeit zusammengehalten und weitergeführt, die sich aus ihren formal festgelegten Zielen ergibt, und diese müssen, wie wir sehen, ausdrücklich bekannt und bewußt sein. Die Notwendigkeit, ein formales Ziel ständig im Auge zu behalten, hat in der Regel zur Folge, daß auch die Verfahrensweisen, mit Hilfe derer das Ziel erreicht werden soll, formuliert und festgelegt werden. Wir kommen damit zu einer zweiten Klassifikation der sozialen Gebilde, mit der wir uns beschäftigen müssen.

#### *b) Formal festgelegte und informale Organisationen*

Bei weitem nicht alle Gruppen haben eine formal festgelegte Organisation; sie fehlt in der Tat bei vielen Typen primärer Gruppen. Das bedeutet keineswegs, daß jeder Angehörige der Gruppe in jedem Augenblick jede Handlung vollziehen könnte, die ihm gerade paßt; gemeint ist vielmehr, daß die Tätigkeit jedes Gruppenangehörigen durch seinen eigenen unmittelbaren Sinn für das Angemessene geleitet wird, und nicht durch eine ausdrücklich ausgesprochene feste Regel. Die Frau des Zimmermanns im Dorf erhält keinen Befehl, ihrem Mann das Mittagessen zu kochen; wenn sie diese Aufgabe aber vernachlässigt, wird sich das sehr bald in schlechteren Arbeitsleistungen ihres Mannes für die ganze Nachbarschaft bemerkbar machen. Auf der anderen Seite ist die Organisation einer Fabrik hochgradig durchgeformt. Eine Firma hat eine geschriebene Satzung und ferner einen ausgearbeiteten Stellenplan. Die Tätigkeit und Verantwortlichkeit jedes Firmenangehörigen sind mehr oder weniger eindeutig festgelegt. Ein Teil dieser formalen Struktur ist aus den Organisationsschaubildern der Unternehmung ersichtlich; das sind graphische Darstellungen, in denen die Autoritätsverhältnisse und die Beziehungen zwischen den einzelnen Aufgaben schematisch dargestellt sind. Außerdem hat jede Firma eine Reihe von Betriebs- und Geschäftsordnungen, die das allgemeine Verhalten der Beschäftigten regeln. Dokumente und ausdrückliche Vorschriften dieser Art stellen die formale Organisation einer solchen Gruppe dar.

Einige Gruppen haben keine formal festgelegte Organisation, aber eine Gruppe, die bar aller unausgesprochenen Struktur wäre, gibt es nicht. Ganze Bände wür-

den nicht ausreichen, um das Verhalten jedes Angehörigen einer Gruppe bis in alle Einzelheiten festzulegen. Es ist offensichtlich, daß kaum eine einzige Handlung, die in einer Gruppe ausgeführt wird, ausdrücklich in einer formalen Regel festgelegt wurde, und daß die Tätigkeit einer Gruppe weit mehr ist als die Ausführung bestimmter Regeln im Detail. Ganze Klassen menschlicher Betätigungsformen, darunter gerade die lebenswichtigsten, können nicht durch Vorschriften gelenkt werden; die Tätigkeit einer Gruppe wird durch ihre Gefühle und ihre soziale Haltung bestimmt; sie hat eine ihr allein eigentümliche soziale Färbung, die jede ihrer Handlungen und jede menschliche Beziehung durchzieht. Folglich sind diejenigen Kennzeichen, die eine menschliche Gruppe von einer bloß mechanischen Verbindung, einer Maschine etwa, unterscheiden, in der Tat gerade die Züge ihrer unausgesprochenen Struktur, also der informalen Organisation. Zusammenarbeit und Zusammenschluß, gegenseitige Hilfeleistung, gelegentliche Kombinationen zur Überwindung kleinerer Schwierigkeiten, die bloße Gewohnheit von Hinz, mit Kunz zusammen zu Mittag zu essen — solche gewohnheitsmäßig wiederkehrenden Formen machen zusammen die informale Organisation aus. Im einzelnen mögen solche Handlungen scheinbar eine geringe Stabilität besitzen; jedermann weiß jedoch, daß die soziale Ausprägung zweier äußerlich ähnlicher Gruppen gewöhnlich sehr verschieden und zudem geradezu erstaunlich stabil ist. Die soziale Struktur innerhalb einer formal festgelegten Organisation bestimmt die Moral einer Gruppe; und das Studium industrieller Gruppen ist zu einem Teil eine Untersuchung der Wechselwirkung zwischen formaler Organisation und innerer Struktur.

## II

Eine Untersuchung der Formen menschlicher Organisation ist zwangsläufig eine Untersuchung der sozialen Beziehungen, der sozialen Handlungen und des sozialen Gefühls. Diese Begriffe sind allerdings sehr unscharf, da sie durch und durch mit konventionellen Sinngehalten durchsetzt sind; man kann getrost sagen, daß das Wort „sozial“ oder „gesellschaftlich“ für jeden, der es benutzt, eine etwas andere Bedeutung hat. Für viele, vielleicht für die meisten von uns, ist ein „gesellschaftliches“ Ereignis etwas, bei dem eine Gruppe Menschen etwas zu ihrem unmittelbaren Vergnügen tut, z. B. eine Abendgesellschaft; oder wir sprechen auch von „sozialen“ Mißständen, z. B. von Diebstählen oder Ehescheidungen. Entsprechend wird das Wort „Gesellschaft“ häufig mit dem Unterton eines Klassengegensatzes im europäischen Sinne gebraucht. Nur äußerst selten benutzen wir diese Wörter in ihrer weitesten Bedeutung, die jede Betätigung zwischen zwei oder mehr Personen umfaßt, wobei der ausgesprochene Zweck dieser Tätigkeit gleichgültig bleibt. In diesem eigentlichen Sinne des Wortes ist die moderne Industrie die umfassendste Form sozialer Organisation, die die Menschheit bis heute entwickelt hat.

Betrachten wir einen typischen sozialen Vorgang. Der Arbeiter A reicht dem Arbeiter B einen Hammer, und dieser nimmt ihn. Das ist ein beliebig herausgegriffener Fall. A war sich bewußt, daß B den Hammer brauchte, und führte eine Handlung aus, die B zufriedenstellen sollte; ferner handelte A, als er B den Hammer hinhielt,

in der Erwartung, daß B entsprechend reagieren, also seinerseits die Hand ausstrecken und zugreifen würde. Diese Erwartung wurde bestätigt, nicht weil B das Verhalten von A notwendig voraussah, sondern weil er die Konsequenzen des Verhaltens von A begriff und entsprechend reagierte. Jeder der beiden handelte stillschweigend in Übereinstimmung mit den Bedürfnissen, Absichten und Erwartungen des anderen, und die Einsicht in diese Sachlage entsprang unmittelbarer persönlicher Beobachtung. In der Praxis kann man nun mühelos eine Reihe von Handlungen beobachten, bei denen das eigentlich soziale Element immer weiter zurücktritt. A hätte z. B. den Hammer nur dort abzulegen brauchen, wo B ihn finden konnte, wenn er ihn nötig hatte. B brauchte gar nicht im Zimmer zu sein, als A diese Handlung ausführte. A brauchte B überhaupt nicht zu kennen, wußte aber, daß ein Handwerker kommen würde, um eine Reparatur vorzunehmen, und daß er dazu wahrscheinlich einen Hammer benötigte.

Zwei Merkmale kennzeichnen das Verhalten eines Einzelnen, wenn es mehr oder minder soziales Gepräge trägt:

- a) Die Handlungen des Individuums sind, zumindest teilweise, durch sein Interesse für andere bestimmt.
- b) Das Individuum hat bestimmte Erwartungen hinsichtlich der Natur der anderen.

Das erste Merkmal besagt, daß der Einzelne niemals ganz vergißt, daß seine Handlungen Folgen für andere haben, und daß seine Handlungen dadurch mitbestimmt werden. Damit ist nicht gesagt, daß der Einzelne den Mitmenschen wohlwollend gegenüberstehen muß; es ist auch ein „sozialer“ Akt, einen Mann niederzuschlagen. Das zweite Merkmal ist eigentlich in dem ersten schon enthalten; denn ohne irgendwelche Annahmen über die Art und Weise, wie andere denken, fühlen und handeln, wäre es unmöglich, auch nur die geringste Vorstellung zu haben, wie jemand auf eine gegebene Situation reagiert oder ob er sich überhaupt davon betroffen fühlt. Eine kleine Überlegung läßt uns erkennen, daß diese beiden Merkmale den bei weitem größten Teil aller menschlichen Tätigkeit kennzeichnen.

Sowohl das Interesse am anderen wie die Erwartung einer bestimmten Reaktion sind im Falle gemeinsamer Tätigkeit offensichtlich; aber auch in Fällen, in denen der Handelnde zunächst allein betroffen zu sein scheint, fehlen sie nur selten. Wer z. B. eine Mahlzeit allein einnimmt, beachtet doch, zumindest bis zu einem gewissen Grade, die Regeln, die für gemeinsame Mahlzeiten gelten; oder, um ein anderes Beispiel zu nehmen, der innere Widerwille des Patiencespielers dagegen, sich selbst bei seinem Spiel zu betrügen, hängt irgendwie damit zusammen, daß er ein Gefühl persönlicher Scham vermeiden will, eine Empfindung, die kennzeichnend für soziale Situationen ist. Natürlich kann das Handeln in sehr verschiedenem Grade sozial sein, aber gänzlich fehlt das soziale Element beinahe nie. Wo immer zwei oder mehr als zwei Personen in ihrem Handeln von ihrem Interesse füreinander und ihren Erwartungen aufeinander mitbestimmt werden, stehen sie in einer sozialen Beziehung; eine solche kann natürlich in ihrer Intensität in jedem Falle sehr verschieden stark sein.

Wir definieren also ein soziales Gefühl als ein Gefühl in bezug auf eine Person oder Personengruppe. Soziale Gefühle sind, direkt oder indirekt, das Ergebnis sozialer Beziehungen; wir werden sehen, daß bestimmte Arten von Beziehungen

im wesentlichen mit bestimmten sozialen Gefühlen zusammengehen. Zweifellos besteht in sozialen wie in anderen Situationen eine enge Verbindung zwischen Aktivität und Gefühl. Man hat das Gefühl als eine Frühstufe des sich auf das Handeln beziehenden Denkens beschrieben; jedenfalls ist es eine primitive Form des Denkens, die tief im menschlichen Wesen verwurzelt ist. Daß soziale Gefühle mit sozialen Tätigkeiten verbunden sind, ist eine allgemeine Beobachtung; meistens bilden sie sich nur sehr langsam heraus. Demgemäß erklärt sich die Entstehung des inneren Zusammenhalts in einer Gruppe, da dieser auf der Existenz entsprechender Gefühle beruht, aus den sich über eine längere Zeit erstreckenden routinemäßigen Beziehungen zwischen den Menschen. Betont sei noch, daß das Gefühl die Handlungen ebensowohl beeinflusst wie umgekehrt das Handeln die Gefühle. Gefühl und Handlung stehen gewöhnlich in einer Beziehung gegenseitiger Wechselwirkung.

### III

Man kann soziale Phänomene kaum eindeutiger mißverstehen, als wenn man annimmt, daß jedes Handeln oder jeder Gedanke aus nur einem einzigen Grunde entspringe. Zum Beispiel sind die Handlungen von Arbeitnehmern in der Industrie häufig ganz unverständlich, wenn man sie wie üblich allein aus wirtschaftlichen Motiven ableiten möchte.

Die logischen Absichten und die wirtschaftlichen Ziele der Menschen bilden nur einen Faden in dem gesamten Gewebe ihres Lebens; andere Fäden sind ihre Zuneigungen und Abneigungen, ihre Fähigkeiten, ihre Deutung der Verhältnisse und Ereignisse in ihrer Umgebung, ihre vielen Impulse und Wünsche, und schließlich die ihnen gewohnten Formen der Zusammenarbeit. Die Lebensweise jedes Menschen ist aus unzähligen Faktoren dieser Art zusammengesetzt, und jeder Faktor selbst ist seinerseits durch die übrigen mitdeterminiert. Die Handlungen der Menschen sind daher der Ausdruck eines komplexen und veränderlichen Gleichgewichts aller der Interessen und Tendenzen, die auf ihr Leben Einfluß haben.

In seiner Erörterung des Problems der Langeweile in der Industrie weist Elton Mayo<sup>2</sup> nach, daß es keine einfache Relation zwischen der Arbeit selbst und dem Gefühl der Langeweile gibt. Wo Langeweile auftritt, ist sie ein Teil des Verhaltens der Person zu ihrer Gesamtsituation, und diese Gesamtsituation ist niemals auf die bloße Tätigkeit des Lohnerwerbs beschränkt.

Ein Arbeiter, der eine einfache, sich dauernd wiederholende Handlung ausführt, verrichtet in Wirklichkeit nicht nur diese, sondern weit mehr: Er verdaut seine letzte Mahlzeit und ist sich unbestimmt einer Reihe körperlicher Empfindungen bewußt; er hat eine bestimmte Einstellung zu der Unternehmung, für die er arbeitet, und zu vielen einzelnen Personen in dieser Unternehmung; er hegt gewisse Freundschaften und Feindschaften, er beachtet bestimmte Maßstäbe des Verhaltens und hat bestimmte Erwartungen bezüglich des Verhaltens von anderen; er macht sich seine Gedanken und verfolgt seine Träumereien; er befindet sich in

<sup>2</sup> The Human Problems of an Industrial Civilization (Die menschlichen Probleme der industriellen Zivilisation). MacMillan, New York 1933. Kapitel II, Monotony.

einer Arbeitsbeziehung zu anderen Menschen; und schließlich führt er auch die Arbeit aus, für die er bezahlt wird. Wenn diese Gesamtstruktur dem Arbeiter zusagt und wenn seine konkrete Arbeit sich befriedigend dieser gesamten Struktur einpaßt, dann ist mit Wahrscheinlichkeit anzunehmen, daß er sich nicht langweilt. Denn Langeweile ist ein Teil des Verhaltens eines Individuums gegenüber seiner gesamten Lebensform, wie sie sich ihm in einem konkreten Moment darstellt.

Ähnlich müssen die einzelnen Verhaltensweisen und Handlungen der Individuen und Gruppen in der Gesellschaft aus ihrer Auffassung von ihrer eigenen Gesamtsituation innerhalb der Gesellschaft verstanden werden. Zuweilen, besonders in kritischen Lagen, kann man die Handlungen eines Individuums aus einem einzigen Beweggrund erklären. In einem brennenden Hause handelt jeder aus dem zwingenden Wunsch zu entkommen. In einem solchen Augenblick entspringen alle Handlungen aus einem einzigen Motiv, obwohl selbst dann noch andere Gefühle hinzutreten können, wie z. B. das Bestreben, andere Personen zu retten.

Die Entwicklung der Gesellschaft in einem längeren Zeitabschnitt kann jedoch nur als der sehr labile Ausgleich einer Vielzahl von Faktoren verstanden werden, von denen jeder in seiner eigentümlichen Stärke und Richtung von dem Zustand der übrigen mitdeterminiert ist. Die Einzelheiten des sozialen Prozesses verändern sich dauernd, die Wechselwirkung der Faktoren aber bleibt; die Individuen und ihre gesellschaftlichen Gruppen stellen im Strom ihrer Tätigkeit immer wieder von neuem einen Ausgleich der persönlichen und sozialen Kräfte her.

Das bedeutet jedoch nicht, daß die Geschichte der Menschheit bloß das Sich-Abwickeln eines sozialen Prozesses wäre, in dem jedes Stadium aus den vorhergehenden Zuständen bestimmt werden könnte. Mag dies eine nützliche Arbeitshypothese sein oder nicht, es ist sicherlich kein durch Beobachtung bestätigter Tatbestand. Es gibt, soweit wir wissen, keine Bedingungen, die es notwendig machten, daß Isaac Newton oder Napoleon geboren wurden und die Rolle in der Geschichte übernahmen, die sie tatsächlich spielten. Dasselbe trifft in geringerem Grade natürlich für jeden von uns zu.

Wenn man den Anteil hervorragender Männer und Frauen an der geschichtlichen Entwicklung veranschlagen will, ist es ebenso irreführend, den individuellen Beitrag zum sozialen Prozeß zu gering zu bewerten, als den dauernden Druck der sozialen Gesamtichtung außer acht zu lassen. Pareto<sup>3</sup> hat in seiner allgemeinen Abhandlung der Soziologie die Tendenz der Gruppen, an ihrer besonderen Lebensweise festzuhalten, mit der entgegengesetzten, insbesondere von den Führerpersönlichkeiten getragenen Tendenz kontrastiert, neue Ideen, Verbindungen und neue Gefühle zu entwickeln und so den Fluß des sozialen Geschehens umzulenken. Die Wechselwirkung zwischen diesen beiden Tendenzen ist ein Teil des Ausgleichs der Faktoren im sozialen Prozeß, über den wir gerade gesprochen haben. Mit dieser besonderen Form der Wechselwirkung zwischen der Tendenz, das soziale Verhalten zu stabilisieren, und der Tendenz, neue Formen sozialer Betätigung herauszubilden, wird sich die folgende Untersuchung im wesentlichen beschäftigen.

<sup>3</sup> Geist und Gesellschaft (*The Mind and Society*). In englischer Übersetzung 1935, Harcourt Brace and Company. Die italienische Originalausgabe erschien 1916 in Florenz, 2. Aufl. 1926: *Trattato di sociologia generale*.

## *Zweites Kapitel*

### Die Wirtschaft als eine Organisationsform der sozialen Aktivität

Jede industrielle Gruppe mit einer formal festgelegten Organisation hat einen ausdrücklich bestimmten wirtschaftlichen Zweck. Man kann diesen Zweck am genauesten durch die Feststellung umgrenzen, daß die Gründer der Gruppe sich von der Erwartung lenken ließen, ihren wirtschaftlichen Wohlstand zu vergrößern. Diese Feststellung gilt jedoch nicht für die anderen Mitglieder der Gruppe; um deren Mitarbeit zu sichern, ist es unumgänglich, daß auch sie in der Tätigkeit der Gruppe eine Möglichkeit finden, ihre wirtschaftliche Position zu verbessern. Eine solche Gruppe ist keine isolierte, autarke gesellschaftliche Einheit, und es ist daher für ihren wirtschaftlichen Erfolg wesentlich, daß ein größeres Publikum an ihrer Tätigkeit mitbeteiligt wird.

Eine Fabrik stellt z. B. Automobile her; aber Automobile in großer Menge sind für die produzierende Gruppe selbst nutzlos. Um den wirtschaftlichen Prozeß zu vollenden, muß das Publikum bereit sein, die Produkte der Fabrik abzunehmen, und das wird bei wirtschaftlicher Betrachtung nur dann der Fall sein, wenn die Käufer sich davon eine Verbesserung ihres Wohlstandes versprechen. Ein Auto muß für seinen Besitzer wertvoller sein als ein möglicher anderer Gebrauch des dafür aufgewendeten Geldes.

Jede wirtschaftliche Überlegung in der Industrie muß eine Vielzahl verschiedener materieller Interessen berücksichtigen, die alle befriedigt werden müssen, wenn eine einzelne industrielle Gruppe andauernd erfolgreich bleiben soll. Diese Feststellung ist an sich eine Selbstverständlichkeit; sie geht zurück auf Adam Smith und sein Buch über den „Reichtum der Nationen“, das im Jahre 1776 veröffentlicht wurde. Dieses Werk, das 22 Jahre vor der berühmten Abhandlung von Malthus und über 80 Jahre vor Darwins „Entstehung der Arten“ erschien, war der erste wirklich erfolgreiche Versuch, einen wichtigen Aspekt der sozialen Aktivität in wissenschaftlichen Begriffen, oder genauer, in Gesetzen menschlichen Verhaltens, zu verstehen.

Seit Plato, und auch schon vor ihm, haben sich viele Denker immer wieder mit dem sozialen Geschehen beschäftigt; aber Adam Smith war der erste, dem es gelang, ein System logisch zwingender Gesetze des sozialen Verhaltens zu entwickeln, das sich auf beobachtbare und daher verifizierbare Phänomene stützte; er schuf so ein System von Tatsachen und Folgerungen, das auch für die praktische Führung der Gesellschaft von Nutzen war. Anders ausgedrückt: die wirtschaftliche Theorie, die

wir Adam Smith verdanken, hat die wesentlichen Vorzüge einer wissenschaftlichen Untersuchung. Sie basiert auf Beobachtung, hat zugleich den Charakter einer Hypothese, die sich den Ergebnissen weiterer Beobachtung anzupassen vermag, und besitzt außerdem die mitreißende Kraft einer Prophezeiung.

Adam Smith schrieb seine Untersuchung als Philosoph vor einem Hintergrund, der von der griechischen Konzeption der Gesellschaft beherrscht war: nämlich von dem Staat als der letzten Quelle der Werte; das Individuum vermag nur durch Ausübung sozialer Funktionen und Pflichten seine geistige und körperliche Erfüllung zu erlangen. Diese soziologische Einsicht verband Smith mit der geduldigen und genauen Untersuchung eines bestimmten Aspektes menschlicher Tätigkeit. Der ungeheure Erfolg der neuen ökonomischen Wissenschaft, in Verbindung mit anderen zeitgenössischen Tendenzen, verführte jedoch die Industriellen des 19. Jahrhunderts dazu, an Stelle der Gesellschaft die Abstraktionen von Adam Smith einzusetzen. Der wirkliche soziale Mensch wurde vernachlässigt zugunsten eines „homo oeconomicus“. Dies gilt zwar nicht für viele der Denker des 19. Jahrhunderts<sup>4</sup>, trifft aber für die wirklichen Führer der Gesellschaft, insbesondere auf den Gebieten der Industrie, der Politik und des Rechts, zu<sup>5</sup>. Diese Verengung des Blickwinkels hatte zur Folge, daß man dazu neigte, die menschlichen Bedürfnisse ausschließlich in wirtschaftlichen Begriffen zu interpretieren und alle übrigen Betrachtungsweisen außer acht zu lassen. Es muß daher unsere erste Aufgabe sein, den Sinn und Zweck einer industriellen Gruppe begrifflich so zu formulieren, daß er für den Wirtschaftler Gültigkeit besitzt und zugleich unserem umfassenderen Verständnis der menschlichen Natur entspricht.

Die große Masse der in der Industrie tätigen Menschen befindet sich am unteren Ende einer sozialen Stufenleiter. Sie sind Arbeitnehmer ohne Aufsichtsfunktionen und bilden zusammen mit der unteren Schicht der Aufsichtführenden die wichtigsten Glieder kleiner industrieller Primärgruppen; auf diesen Gruppen baut sich aber die ganze industrielle Organisation auf.

Schon eine oberflächliche Untersuchung der vorherrschenden Formen des Arbeitsunfriedens zeigt uns, welche Bedürfnisse und Interessen die Arbeitnehmer der Industrie auf ihren Arbeitsplätzen zu befriedigen suchen. Wenn man den Begriff des Arbeitsunfriedens einführt, denkt man zunächst an die Streiks in der Industrie. Streiks sind jedoch keineswegs die einzige Manifestation von Arbeitsunfrieden, wenn auch natürlich seine auffallendste Form.

1. Arbeitsunfrieden hängt häufig, jedoch keineswegs immer, mit den Löhnen zusammen. Aber selbst wo das der Fall ist und er sich als ein Kampf um absolute Löhne äußert, ist das tatsächlich vorliegende Problem häufig das der gerechten Lohnstaffelung. Jeder leitende Angestellte kann das aus seiner Erfahrung bezeugen.

Ich kannte einen hochqualifizierten Facharbeiter, der eines Tages ziemlich überraschend Unzufriedenheit über sein Arbeitsentgelt äußerte. Sein Arbeitgeber bot ihm

<sup>4</sup> Z. B. Hegel, Kant, T. H. Green, J. S. Mill, Herbert Spencer, Bosanquet, F. W. Maitland und viele andere.

<sup>5</sup> Insbesondere die Juristen betrachteten die Arbeit gewöhnlich als eine Ware, die wie jede andere Ware zum Verkauf angeboten würde, und für die daher die gleichen allgemeinen Erwägungen Gültigkeit besäßen.

eine Lohnerhöhung an, aber erstaunlicherweise wies er diese mit der Begründung zurück, er habe alles, was er brauche. Es stellte sich dann heraus, daß der Sohn dieses Facharbeiters gerade eine Stelle als halbgelernter Arbeiter bekommen hatte, wo er fast zweimal so viel wie sein Vater verdiente. Die Löhne sind eben auch ein Ausdruck der sozialen Position, und in unserem Falle entsprach das Verhältnis zwischen dem Lohn des Vaters und dem des Sohnes nicht ihrer Stellung innerhalb der Gemeinschaft. Wir haben hier ein extremes und vielleicht auch ein wenig triviales Beispiel des wichtigen Faktums, daß nämlich das Einkommen und seine Verwendung ein hochgradig soziales Phänomen ist. Die Lohnstaffelung ist eine der zahlreichen Formen, in denen die Gefühle, die mit der Differenzierung der gesellschaftlichen Betätigung zusammenhängen, ihren Ausdruck finden. Wenn ein Unternehmensleiter gezwungen ist, die Löhne zu erhöhen oder herabzusetzen, so wird er es unter allen Umständen vermeiden, die Relation zwischen den Löhnen seiner verschiedenen Arbeitnehmergruppen zu verändern. Denn nichts verursacht größeren Unfrieden, als wenn das gewohnte Gleichgewicht einer sozialen Struktur bedroht wird. Wer dieses Gleichgewicht antastet, bedroht die innerste Sicherheit jedes Angehörigen der betroffenen Gruppen.

Sicherheit ist in hohem Maße ein sozialer Wert. Der Einzelne möchte vor allem sicher in einer stabilen und seiner Art angepaßten Gruppe placiert sein. So ist z. B. in einer gut organisierten Armee Tapferkeit eher die Regel als die Ausnahme. Ein Bataillon in seinem sozialen Zusammenhalt gibt dem einzelnen Soldaten eine Art von Sicherheit, obwohl er nichtsdestoweniger den Kugeln des Feindes ausgesetzt ist. Wesentlich und entscheidend ist es, mit dem Schicksal einer gleichartigen Gruppe verbunden zu sein und nicht isoliert dastehen zu müssen.

2. Akuter Arbeitsunfrieden wird häufig auch durch unvorsichtige und unkluge Entlassungen hervorgerufen. Die Bedrohung der Integrität und des inneren Zusammenhalts einer Gruppe, deren Angehörige willkürlichen Entlassungen unterworfen werden können, leuchtet so unmittelbar ein, daß wir darauf hier nicht näher einzugehen brauchen.

3. Ein anderer Ausdruck des Arbeitsunfriedens ist ein übermäßig häufiger Arbeitsplatzwechsel. Die einfache Erklärung dafür beruht auf der Annahme, daß sich der Arbeiter als ein homo oeconomicus betrügt und seine Arbeitsstelle verläßt, um eine bessere zu erhalten. Der Arbeiter verkauft seine Arbeitskraft am Markt an den meistbietenden Käufer. Diese Erklärung klingt plausibel, ist aber nicht richtig. Um nur ein Beispiel zu geben: Vor einigen Jahren sah sich eine Baumwollspinnerei in Philadelphia in einem ihrer Betriebe einem Arbeitsplatzwechsel von etwa 240 % pro Jahr gegenüber. Die Spinner bekamen gute Löhne, die Arbeitsbedingungen waren anscheinend angemessen, und die Arbeiter hatten volles Vertrauen zu dem Geschäftsleiter und schätzten ihn. Nichtsdestoweniger verließ im Durchschnitt jeder Arbeiter die Firma nach etwa fünf Monaten. Die Arbeiter nahmen in derselben Gegend eine ähnliche Arbeit auf und kamen nach einiger Zeit für eine weitere kurze Frist zu dem ursprünglichen Betrieb zurück.

Unter den Personalleitern ist es allgemein bekannt, daß Arbeiter ihren Arbeitsplatz des öfteren wechseln, nicht etwa weil sie sich Vorteile davon versprechen, sondern gerade im Gegenteil, obgleich sie wissen, daß wirklich nichts für sie dabei

herauspringt. S. Howard Patterson<sup>6</sup> stellt fest, daß der Anteil der ungelerten Arbeiter am gesamten Arbeitsplatzwechsel wesentlich höher als der der Facharbeiter ist. Er führt weiter aus, daß die soziale Unzufriedenheit, die sich in der passiven Form des Arbeitsplatzwechsels spiegelt, ebenso wichtig ist wie die, welche in den aktiven Formen des Streiks und sonstiger Arbeitskämpfe zum Ausdruck kommt. Patterson hätte hinzufügen können, daß ungelerte Arbeiter ihre Stellen meistens nicht mit dem Gedanken aufgeben, gelernte Arbeit zu finden, da sie für diese nicht qualifiziert sind. Ihr Verhalten ist vielmehr in der Mehrzahl der Fälle Ausdruck einer Unzufriedenheit, die auf dem Fehlen echter sozialer Beziehungen in den Betrieben beruht.

4. Eine vierte Form des Arbeitsunfriedens finden wir in der Beschränkung der Arbeitsleistung. Man kann menschliches Handeln auf zwei verschiedenen Ebenen betrachten. Auf der einen, der Ebene des Bewußtseins, ist das Handeln logisch bestimmt. Die Produktion wird aus diesem oder jenem logischen Grunde eingeschränkt, sei es weil die zu leistende Arbeit möglicherweise zu Ende geht, sei es weil Lohnkürzungen drohen, sei es wegen der Gefahren körperlicher Erschöpfung oder sei es aus anderen Gründen. Wie immer stehen hinter solchen Begründungsversuchen auch bestimmte durch Beobachtung belegbare Tatsachen. Denn leider sind diese unerfreulichen Möglichkeiten in der Industrie nicht unbekannt. Wenn man jedoch feststellt, daß ein bestimmtes Verhalten sehr wahrscheinlich dieselben Gefahren gerade hervorruft, die es angeblich verhindern will, und dennoch daran festgehalten wird, dann müssen wir folgern, daß unterhalb der logischen Ebene ein nichtlogischer emotionaler Faktor zu finden ist.

Es ist heute Mode, anzunehmen, daß eine Beschränkung der Arbeitsleistung eine Erfindung der Gewerkschaften oder entsprechender Organisationen sei. In einer sehr interessanten Studie untersuchte Stanley B. Mathewson<sup>7</sup> Beschränkungen der Arbeitsleistung bei nichtorganisierten Arbeitern; sein Material umfaßte mehr als 105 Betriebe an 47 Orten und zusammen 39 verschiedene Industriezweige. Mathewson kommt zu der Schlußfolgerung, daß Leistungsbeschränkungen in irgend einer Form für die nichtorganisierten Arbeiter eine wichtige Rolle spielen; er nimmt an, daß diese Beschränkungen nicht eigentlich mit den logisch-wirtschaftlichen Argumenten zusammenhängen, die zu ihrer Begründung vorgebracht werden. Sie dienen vielmehr der Erhaltung der Solidarität in den Gruppen der Arbeiter, die zu der Betriebsleitung nur noch formale Beziehungen haben. Wir werden auf diesen Gesichtspunkt später noch im einzelnen zurückkommen.

5. Eine weitere Form des Arbeitsunfriedens steht mit den Arbeitsbedingungen innerhalb eines Betriebes in Zusammenhang. Angelegenheiten, wie die betriebliche Sicherheit, genügende Beleuchtung, Sauberkeit usw. sind offensichtlich wichtig für das Wohlbefinden des Arbeiters. Auch hier finden wir wiederum eine logische Grundlage für die Einstellung der Arbeiter. Aber jeder erfahrene Unternehmensleiter wird sich fragen, ob diese Begründung nicht noch andere Motive verdeckt.

<sup>6</sup> Social Aspects of Industry (Soziale Aspekte der Industrie) New York, McGraw Hill Book Co. 1935, 2. Aufl. S. 294—295.

<sup>7</sup> Restriction of Output Among Unorganized Workers (Beschränkungen der Arbeitsleistung bei nichtorganisierten Arbeitern). New York, The Viking Press. 1931.

Zum Beispiel erhalten die Angestellten häufig Stoffhandtücher, die Arbeiter im Betrieb dagegen nur Papierhandtücher. Beide Gruppen benutzen getrennte Waschräume. Die Waschräume für die Angestellten werden zuweilen auch noch verschlossen gehalten. Solche kleinen und anscheinend trivialen Einzelheiten betonen einen sozialen Unterschied, der für den Angestellten annehmbarer ist als für den Arbeiter, und führen nicht selten zu übertriebenen Vorurteilen bei den Arbeitnehmern; diese richten sich nicht so sehr gegen die tatsächlichen Verhältnisse als gegen die sich daraus ergebenden sozialen Folgerungen.

Das Interesse der Angestellten an der Größe, dem Stil und der Stellung ihrer Schreibpulte ist bekanntlich sehr viel größer als das Interesse, das der Arbeiter an seiner Werkbank nimmt, obwohl der letztere schwierigere körperliche Verrichtungen auszuführen hat. Eine Werkbank hat kaum eine soziale Bedeutung. Stellt man aber einen Schreibtisch aus der Reihe heraus, so ist sein Inhaber sogleich als Angestellter mit Sonderfunktionen klassifiziert. Stellt man den Schreibtisch so, daß er den anderen gegenübersteht, so wird sein Inhaber zum Bürovorsteher. Gibt man dem Angestellten einen größeren Schreibtisch, ein Telefon und wenn möglich einen kleinen roten Teppich, dann wird er damit zum Range eines Abteilungsleiters erhoben. Man kann die überhandnehmende Beschäftigung mit diesen äußeren Umständen nur verstehen, wenn man sich darüber klar wird, daß derartige Einzelheiten eben dazu dienen, die Stellung des Einzelnen innerhalb der Gesellschaft auszudrücken und zu unterstreichen.

6. Die letzte Form des Arbeitsunfriedens, die wir hier noch erwähnen wollen, ist der Widerstand der Arbeiter gegen jede Veränderung. Es mag unlogisch erscheinen, eine solche extrem konservative Verhaltensweise als Unfrieden zu bezeichnen. Aber auch dieses Phänomen kann direkt auf das Gefühl der Unsicherheit zurückgeführt werden.

Eine mittelgroße Firma, die ein Qualitätserzeugnis herstellte, stand in der ersten Phase der Depression einem Nachfragerückgang gegenüber. Die Firma verlor den Markt nicht an ihre unmittelbaren Konkurrenten, sondern an Unternehmen, die einen Artikel minderer Qualität herausbrachten. Das Produkt war an sich erstklassig, und unter normalen Voraussetzungen bestand ein wirkliches Bedürfnis für Qualitätsware auf diesem Gebiet. Die Lage war jedoch so, daß einer der Betriebe, in dem hauptsächlich Facharbeiterinnen beschäftigt waren, mit mehr oder minder vollständiger Stilllegung rechnen mußte.

Der verantwortliche Leiter hatte die Idee, das Fertigungsverfahren für diesen Artikel etwas abzuändern, so daß die Arbeitskosten gesenkt wurden, ohne die Qualität zu verändern. Er glaubte dadurch die Nachfrage so anregen zu können, daß man für die meisten, wenn nicht gar für alle Arbeiter den Arbeitsplatz und die alten Löhne erhalten konnte. Er ging nun folgendermaßen vor: Eines Morgens kam er in den Betrieb und sprach zu den Arbeitern, erklärte ihnen den Rückgang der Nachfrage und die sich daraus für sie ergebenden Konsequenzen. Das war für die Arbeiterinnen keine Neuigkeit. Er sprach dann über seine Methode, der Schwierigkeit Herr zu werden, und sagte, daß kleine Veränderungen in der Art der Herstellung notwendig seien. Schließlich wurde eine der Arbeiterinnen, die man vorher mit dem neuen Verfahren vertraut gemacht hatte, beauftragt, es den anderen

Mädchen vorzuführen. Die ganze Sache dauerte etwa eine Stunde. Dann begann die Mittagspause. Bei seiner Rückkehr fand der Betriebsleiter den Betrieb in einem Aufruhr vor. Die Mädchen schwammen in Tränen, und er mußte verzweifelt die ganze Gruppe für diesen Tag nach Hause schicken. Er erzählte mir einige Monate später, daß die Mädchen die Umstellung nie ganz akzeptiert hätten, weil dadurch ihr Stolz auf die Qualität ihrer Arbeit verletzt worden sei.

Diese Situation ist typisch und kann kaum als Beispiel für den „homo oeconomicus“ angesehen werden, der rein logisch ausschließlich seine materiellen Interessen verfolgt. Es wäre jedoch töricht, ein nichtlogisches Verhalten übersehen zu wollen, weil es keinen Platz in einem wohlgeordneten Schema hat. Gefühle dürfen nicht als ungeordnete Ausbrüche eines Verhaltens niederer Art verstanden werden. Sie haben vielmehr ihren eigenen Zweck und ihre eigene Ordnung. Das Problem besteht darin, zu verstehen, was dieser Zweck eigentlich ist.

Ein ähnliches Bild, das uns die Breite der menschlichen Motive zeigt, erhalten wir in den sogenannten Tarifverträgen. Diese Verträge sind Dokumente, die von einer Partei, gemeinhin der Gewerkschaft, der anderen Partei, den Arbeitgebern, zur Annahme vorgelegt werden. Beinahe jede Angelegenheit des täglichen Lebens kann Gegenstand eines Tarifvertrages werden, selbst bis zur Versorgung der Werkstätten mit richtig gehenden Uhren. Es ist anzunehmen, daß jede Angelegenheit, die in einem Tarifvertrag geregelt wurde, für irgend jemand einmal von Bedeutung gewesen ist, und der Bereich dieser Fragen ist so erstaunlich groß, daß man auf den ersten Blick daraus keine Schlüsse ziehen kann. Ein Umstand tritt jedoch bei einem genaueren Studium dieser Verträge klar zutage. Der Arbeitnehmer beschränkt seine Aufmerksamkeit keineswegs auf wirtschaftliche Überlegungen im engeren Sinne, obwohl er natürlich auch an diese denkt. Der Arbeiter denkt vielmehr an den ganzen Umkreis seiner Betätigung und seiner Interessen, und offensichtlich scheint ihm dieser Bereich im Ablauf des industriellen Arbeitsprozesses nicht genügend gesichert zu sein.

Natürlich regelt jeder einzelne Tarifvertrag ausdrücklich nur eine begrenzte Anzahl von Fragen, die anscheinend zufällig ausgewählt sind, in Wirklichkeit jedoch den eigentümlichen Bedingungen der den Vertrag abschließenden Gruppen angepaßt sind. Der eine Tarifvertrag befaßt sich z. B. besonders mit der Arbeitszeit und mit den Bedingungen der Entlassung; ein anderer regelt bis in die geringfügigsten Einzelheiten die Bedingungen, unter welchen einem Arbeiter sein Lohn in der Form eines Schecks ausgezahlt werden darf; ein dritter spezifiziert die Zuteilung der Art der Arbeit an die verschiedenen Klassen der Arbeiter nach ihrer Ausbildung; ein vierter legt ausdrücklich fest, an welcher Stelle der Arbeiter bei seinem täglichen Umhergehen im Betrieb als noch am Arbeitsplatz befindlich betrachtet werden soll usw.; die Liste ist endlos.

So sind die Tarifverträge ein Beweis dafür, daß industrielle Gruppen Zusammenkünfte von Männern und Frauen sind, die zwar einem wirtschaftlichen Zweck dienen, dabei aber notwendigerweise entweder direkt oder indirekt den gesamten Bereich der Interessen und Gefühle ihrer Mitglieder mit einschließen, und vor allen Dingen ihre sozialen Gefühle, die zu den ältesten und tiefsten Gefühlen der Menschen gehören.

Das wirtschaftliche Motiv hat für den Menschen nur im Rahmen des sozialen Lebens Bedeutung. Beide Elemente zusammen sichern erst die Zufriedenheit des Menschen. Schließlich verbringen die Angehörigen einer industriellen Gruppe viele der besten Stunden ihres Lebens im Betrieb, und es wäre erstaunlich, wenn das Bedürfnis nach angemessener sozialer Lebensform nicht ebenso in ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit zum Ausdruck käme, wie es sich in der Betätigung während ihrer Freizeit zeigt. Praktisch verhilft jede Gruppe, die eine gewisse Stabilität erreicht hat, ihren Mitgliedern dazu, bestimmte Vorteile in der Zukunft zu erringen, die sie ohne die Hilfe der Gruppe nicht so leicht erreichen würden, und zur gleichen Zeit dient die Aktivität der Gruppe dem menschlichen Bedürfnis nach geselligem Verkehr. Wo diese beiden Zwecke, ein Ziel für die Zukunft und unmittelbare soziale Befriedigung in der Gegenwart, nicht gleichzeitig durch die Tätigkeit der Gruppe erfüllt werden können, wird sich die Gruppe entweder auflösen oder das fehlende Element in ihre Tätigkeit hereinzunehmen suchen. Natürlich braucht keines der beiden Elemente den Angehörigen der Gruppe ausdrücklich bewußt zu sein, doch wird im allgemeinen das eine oder das andere als der Grund für die Existenz der Gruppe genannt.

Eine Abendgesellschaft etwa ist eine Gruppe, die im allgemeinen keinen oder nur einen geringfügigen Zweck für die Zukunft hat. Eine Abendgesellschaft wird wegen des unmittelbaren Vergnügens an den sozialen Kontakten veranstaltet, und sie dauert im allgemeinen auch nicht länger als drei oder vier Stunden. Wenn ein Sportverein sich in einer dauerhaften Form organisiert, dann besteht eine deutliche Tendenz, den unmittelbaren täglichen Übungen und Spielen ein in der Zukunft liegendes Ziel zu geben, z. B. in der Form von Wettkämpfen mit anderen Gruppen oder Clubs. Die Mitglieder können sich dann an ihrem Spiel im gegebenen Augenblick unmittelbar freuen und sich gleichzeitig auf ein zukünftiges Ereignis vorbereiten. Wir alle kennen den Typus des Mannes, der sein ganzes Leben dem sportlichen Spiel widmet und sonst nichts kennt; und es ist bemerkenswert, daß solche Leute sehr entschieden die Meinung vertreten, daß man die moralische Pflicht habe, seine Muskeln und seine Körperkonstitution durch dauernde physische Übungen zu entwickeln. Dieser Kult des Athleten ist nichts anderes als ein heroischer Versuch, gegenwärtige Befriedigung zusätzlich durch ein in der Zukunft liegendes Ziel zu rechtfertigen. In ähnlicher Weise bilden sich in gesellschaftlichen Clubs, die sich regelmäßig treffen, Nebenziele irgendwelcher Art heraus, z. B. in der Form von fachlichen Gesprächen. Es scheint in der menschlichen Natur zu liegen, daß Tätigkeiten, die unmittelbare Befriedigung gewähren, allmählich an Reiz verlieren, wenn sie nicht gleichzeitig irgendein zukünftiges Ziel fördern. Die Einbildungskraft beschränkt sich nicht gerne ausschließlich auf die Gegenwart.

Ebenso gilt aber auch das Umgekehrte. Bestimmte Vorteile in der Zukunft reichen allein nicht aus, um eine sonst leere Gegenwart angenehm zu gestalten. Die offenbare Nützlichkeit einer geistlosen Aufgabe beseitigt die Langeweile nicht, obwohl man sie im Hinblick auf die Zukunft ertragen lernt, wenn die Aufgabe sich in verhältnismäßig kurzer Zeit erfüllen läßt. Man kann jedoch nicht erwarten, daß jemand, aus welchen Gründen auch immer, sein ganzes Leben freudig in einer reizlosen Gegenwart zubringt. Wenn eine gegenwärtig ausgeübte Tätigkeit, deren

Ende man nicht absehen kann, sich in sozialer Hinsicht als unergiebig erweist, dann wird man mit allen Mitteln versuchen, diesen sozialen Zusammenhang zu stärken; wo solche Versuche ergebnislos bleiben, entstehen Unzufriedenheit und Arbeitsunfrieden. In dieser Lage befinden sich viele industrielle Gruppen, und wir werden in den folgenden Kapiteln eine Reihe von Beispielen solcher Gruppen geben, die ihren sozialen Zusammenhang zu erweitern und zu bereichern suchen. Aus genau dem gleichen Grunde verfehlen Versuche, eine zufriedene und auf Mitarbeit gerichtete Atmosphäre unter den Arbeitern zu schaffen, so häufig ihr Ziel, weil sie den Arbeiter durch einen Lohn oder Gewinn in der Zukunft anzuspornen suchen. Was aber meistens erforderlich ist, das ist nicht eine Verstärkung der logisch-wirtschaftlichen Motive, sondern eine Bereicherung des unmittelbar gegenwärtigen sozialen Lebens.

Das allgemeine Denken ist durch die Überbetonung der bloß wirtschaftlichen Motive völlig verbogen worden; es erscheint deshalb heute notwendig, uns daran zu erinnern, daß ein befriedigendes menschliches Leben ein soziales Leben ist, und daß eine soziale Betätigung in der Gegenwart uns nur zufriedenstellen kann, wenn sie auch zu einer annehmbaren Zukunft führt. Nur eine sehr „gebildete“ Gesellschaft konnte eine so einfache Wahrheit vergessen. Denn keine menschliche Gruppe, ob groß oder klein, hat sich je lange erhalten können, die diese doppelte Funktion nicht in irgendeiner Weise erfüllt hat. Das zeigt die wirtschaftliche und soziale Struktur jeder Epoche.

Betrachten wir unsere eigene Zeit. Mittel zur Übertragung der Kaufkraft, wie z. B. Münzen, Banknoten, Schecks, Wechsel usw., gehen dauernd in unserer Gesellschaft um und geben der menschlichen Zusammenarbeit an jedem Punkte Ausdruck. Als die Endverbraucher tätigen wir unsere Einkäufe bei Gruppen, die zur Befriedigung unserer Wünsche und unserer Bequemlichkeit bestimmt sind. Das ist deren logischer Zweck. Wir kaufen in Läden, Eisenbahnstationen, Theatern usw. und leiten damit einen Austausch in die Wege, in welchem wir, die Verbraucher, eine Dienstleistung oder eine Ware empfangen und dafür unser Geld hingeben. Die Wirkung dieser Wirtschaftsweise ist es also, daß Ladengeschäfte entstehen, die selbst soziale Gruppen mit vielseitigen menschlichen Beziehungen darstellen. Das Ladengeschäft seinerseits erhält seine Waren von einem Großhändler, während das Geld in der umgekehrten Richtung wandert. So bringt der Strom wirtschaftlicher Tätigkeit neue Gruppen zur Entstehung, diesmal diejenigen der Großhändler, die sich ihrerseits in das Netz menschlicher Beziehungen verflochten sehen. Und so geht der Prozeß weiter. Großhändler kaufen von Fabrikanten und diese ihrerseits erhalten ihre Maschinen, ihre Rohmaterialien oder ihre Halbfertigprodukte wieder von anderen Produzenten. Dieses System führt in endlose Verzweigungen; aber jedesmal ist der doppelte Strom von Waren und Geld eindeutig zu erkennen. Die Waren fließen abwärts zum Verbraucher hin und das Geld fließt umgekehrt vom Verbraucher weg. Auf jeder Stufe bilden sich Gruppen von Männern und Frauen, die den ununterbrochenen Fluß dieses doppelten Stromes als ihr wirtschaftliches Ziel ansehen und die durch ihre Tätigkeit menschliche Beziehungen herstellen, die sonst nicht vorhanden wären. Jeder Produzent ist aber seinerseits auch Verbraucher, und viele Verbraucher sind ihrerseits Produzenten. Auf jeder Stufe

in dem Strom des Geldes wird ein Teil von dem Hauptstrom abgezweigt und verbleibt bei den Mitgliedern der betreffenden Gruppe, um von ihnen wiederum in ihrer Rolle als Verbraucher ausgegeben zu werden. Jeder Produzent empfängt also in seiner einen Eigenschaft Waren von oben und leitet Waren nach unten weiter, während das Geld in der gleichen Kette in umgekehrter Richtung fließt, wobei ein bestimmter Teil bei ihm verbleibt. In seiner anderen Eigenschaft als Verbraucher gibt er seinerseits Geld aus und empfängt dafür verbrauchsfertige Waren.

Was kauft nun der Verbraucher? Ein Teil seiner Einkäufe dient dazu, ihn und seine Familie am Leben zu erhalten; und hier wird wiederum das soziale Moment im wirtschaftlichen Prozeß deutlich. Familien sind kleine Gruppen, die unabhängig von den unmittelbar in ihnen gegebenen Beziehungen eine Reihe verschiedener Zwecke haben; eine Wirkung der wirtschaftlichen Organisation besteht darin, einige dieser Zwecke besonders hervorzuheben. Eines oder mehrere der erwachsenen Familienmitglieder verdienen den Lebensunterhalt und unterhalten damit auch die Kinder, während die Mutter im allgemeinen das Hauswesen führt. Die wirtschaftliche Organisation betont diese ineinandergreifende Verteilung der Pflichten innerhalb der Familien. Wenn wir von sehr verarmten Familien absehen, so wird der größte Teil des Geldes jedoch nicht für die unmittelbar lebensnotwendige Selbsterhaltung verbraucht. Das Essen, die Kleidung und die Wohnung liegen sowohl quantitativ als auch qualitativ fast immer über den Mindestanforderungen der Selbsterhaltung. Ein Arbeiter mit fester Beschäftigung hat seine Wohnung mit mehreren Zimmern, mit Teppichen, mit Wandschmuck, mit Möbeln und anderen Bequemlichkeiten. Die Kleider seiner Frau ebenso wie seine eigenen sind von sozialen Gesichtspunkten bestimmt und werden mit einer sozialen Absicht gekauft. Dasselbe gilt von der Einrichtung der Wohnung; die Zahl und Einteilung der Zimmer soll einem befriedigenden Familienleben dienen sowie auch die Beziehungen zwischen der Familie und ihren Freunden ermöglichen. Der Verbrauch von Zigaretten, Speisen und Getränken wird zum Anlaß geselliger Betätigung. Das Auto der Familie ist ein weiteres Hilfsmittel, das dem gesellschaftlichen Kontakt dient. Sogar die Steuern, die der Verbraucher zahlt, werden von der Gemeinde oder dem Staat zur Förderung des öffentlichen Wohles verwendet, von einer größeren Gruppe also, in der die Familie wiederum eine Teileinheit ist. Der Verbraucher gibt in diesem Falle wiederum sein Geld ab, das in der wirtschaftlichen Linie aufwärts fließt, um auf diese Weise seine sozialen Möglichkeiten zu bereichern.

Die wirtschaftlichen Prozesse sind in Wirklichkeit viel komplexer, als unsere Skizze erkennen läßt. Jedes zusätzliche Detail vervollständigt jedoch nur das Bild einer Gesellschaft, deren Angehörige, ob als Produzenten, als Verbraucher oder als beides in einer Person, die Verflechtung der sozialen Struktur durch das Betreiben ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit vergrößern. Zur bloßen Lebenserhaltung ist kaum sehr viel Organisation erforderlich; aber die moderne industrielle Struktur gibt jedem Menschen ein logisch-wirtschaftliches Ziel für seine Zukunft und die Möglichkeit eines komplexen und doch geordneten unmittelbaren sozialen Lebens. Sie gestattet sinnvolle Beziehungen zwischen den Einzelnen. Der Erfolg des ganzen Systems hängt davon ab, daß die Einzelnen in ihrem Verhalten sich durch Rücksichten und Erwartungen in bezug auf ihre Mitmenschen leiten lassen.

Man könnte das an jeder wirtschaftlichen Verhaltensweise zeigen, der Gebrauch des Geldes ist jedoch ein besonders interessantes Beispiel. Die meisten Zahlungen werden entweder in Scheidemünzen oder in Papiergeld irgendwelcher Art geleistet, und in beiden Fällen setzt man den guten Glauben des Einzelnen oder der Gruppe voraus. Die Erwartungen, die man auf den Wert des Zeichengeldes setzt, gehen jedoch weit über solches Vertrauen hinaus. Letztlich beruht der Wert des umlaufenden Geldes auf dem Goldwert. Das Gold selbst tritt kaum in Erscheinung, und die meisten Menschen denken im allgemeinen gar nicht daran. Aber das umlaufende Geld jedes Landes behält seinen Wert letzten Endes nur darum, weil eine Masse Gold, die irgendwo unter sicherem Verschluss gehalten wird, in allen auch nur denkbaren Umständen ihren Wert behält. Worauf beruht nun dieser Wert des Goldes? Sicher nicht auf seinem tatsächlichen Gebrauch; nur sehr wenig Gold wird in der Industrie oder zu Schmuckzwecken verwendet. Wenn der Wert der Goldbarren von einem anderen möglichen Gebrauch abhinge, dann würde er praktisch gleich Null sein. Gold bleibt deshalb immer wertvoll, weil jeder Einzelne der Meinung ist, daß jeder andere es ebenso wie er unter allen Umständen schätzen wird.

Wir haben hier ein ganz erstaunliches Beispiel für die Macht der sozialen Erwartung und Konvention. Jeder Mensch braucht Lampen, Betten, eine Wohnung, ein Auto und viele andere Dinge. In einem Krieg oder einer Revolution könnte der Bedarf für diese Gegenstände jedoch zurückgehen. Aus diesem Grunde können diese Güter unser Geldsystem nicht stützen. Niemand braucht jedoch jemals Gold, aber jedermann bewertet es hoch und erwartet, daß seine Mitmenschen es ebenso hoch bewerten. Je schlimmer daher eine Revolution sich entwickelt, um so höher steigt der Goldpreis. Aller menschlicher Verkehr beruht letzten Endes auf Werten, die sozial geschaffen sind. Dafür ist die Industrie nur ein wenn auch sehr wichtiges Beispiel. Man kann das an jedem beliebigen Punkte im wirtschaftlichen Prozeß illustrieren. Aber es wird nirgendwo klarer als beim Studium des Geldwesens, dem exaktesten Zweig der Volkswirtschaftslehre.

Es könnte scheinen, als ob die soziale Grundlage der modernen Industrie sich irgendwie erst aus ihrer besonders reich verflochtenen Struktur entwickelt habe und nicht zum Wesen wirtschaftlicher Beziehungen und Verbindungen gehöre. Eine solche Annahme wäre jedoch vollkommen irrig. Dasselbe Phänomen kann auf jeder Stufe sozialer Entwicklung beobachtet werden. Heutzutage spielen die Jungen anscheinend nicht mehr mit Murmeln, wie das vor einigen Jahrzehnten üblich war, wenn dies nicht eine Täuschung des inzwischen ins mittlere Alter vorgerückten Beobachters ist. Wie dem auch sei — die Betätigungen und Gefühle, die mit dem Murmelspiel verbunden sind, wie es vor 30 oder 40 Jahren gespielt wurde, geben uns ein sehr schönes Beispiel für die Entstehung wirtschaftlicher Bestrebungen in menschlichen Gruppen. Wochenlang und mit größtem Ernst spielten die Jungen damals in Gruppen Murmeln. Es war ein Geschicklichkeitsspiel, und der Sieger bekam von dem Unterlegenen als Lohn eine Anzahl von dessen Murmeln. Jeder Junge hatte einen Schatz von Murmeln, und die Größe seines Schatzes hing von seinem Erfolg im Spiel ab. Die einzelnen Murmeln blieben jedoch nie sehr lange in einer Hand, sondern zirkulierten dauernd unter den Mitgliedern der Spielgruppe.

Ein Junge war stolz auf seine Murmeln, und wenn er einen besonders großen Schatz hatte, erhöhte das sein Prestige in den Augen seiner Kameraden beträchtlich. Man konnte jedoch mit den Murmeln weiter nichts tun, als an dem Spiel teilnehmen. Die Murmeln gewannen ihren Wert dadurch, daß sie ein Mittel des geselligen Verkehrs waren und daß alle anderen Jungen der Gruppe sie ebenfalls hoch schätzten. Einige Murmeln waren hübscher als andere, und es war natürlich eine besondere Freude, wenn man ein solches hübsches Exemplar beim Spiel gewann. Die Ähnlichkeit zwischen dem Spiel der Jungen mit ihren Murmeln und der modernen Industrie ist beträchtlich. Die Murmeln dienten, verglichen mit unserer modernen Wirtschaftsordnung, teils als Geld, teils als Ware; jedenfalls zirkulierten sie dauernd in der Gruppe und wurden so Anlaß zur Entstehung menschlicher Vereinigungen, denen sie zugleich einen wirtschaftlichen Inhalt verliehen. Es liegt hierin mehr als eine bloße Analogie. Die soziale Struktur der Murmelspieler ist gewissermaßen ein Embryo der sozialen Struktur alles Wirtschaftens im großen.

Malinowski<sup>8</sup> beschreibt die Organisation des Handels unter den Eingeborenen des melanesischen Archipels nördlich der Ostküste Australiens. Dieser Archipel besteht aus einer Anzahl kleiner Inseln, die ungefähr in der Form eines Ringes mit einem Durchmesser von etwa 100 Meilen verstreut liegen.

Zu bestimmten Zeiten im Jahr findet zwischen diesen Inseln ein sorgfältig organisierter Handel statt, der ausschließlich zwei Artikel betrifft. Einmal sind es lange Halsbänder aus roten Muscheln, die in dem Archipel im Uhrzeigersinne weitergegeben werden. Zum anderen sind es Armbänder aus weißen Muscheln, die ebenfalls von Insel zu Insel gehen, aber diesmal in der entgegengesetzten Richtung. Jedes einzelne Stück braucht etwa zwei bis zehn Jahre, um eine Runde in den Inseln zu vollenden; jedesmal wird die Übergabe eines Stückes zum Anlaß einer zeremoniellen Beziehung zwischen zwei Männern von verschiedenen Inseln. Diese Art des Handels wird von den Eingeborenen „Kula“ genannt.

Jeder Mann steht bei diesem Handel in dauernder Verbindung mit einem Partner auf der Insel, die von ihm aus im Uhrzeigersinne liegt, und mit einem anderen Partner auf der Insel in der entgegengesetzten Richtung. Dem ersten Partner macht er Gaben von roten Halsbändern und empfängt dafür weiße Armbänder, dem zweiten gibt er weiße Armbänder und empfängt dafür rote Halsbänder.

Wer einmal an der Kula teilnimmt, ist für immer dabei; das gilt sowohl für die Menschen wie für die Gegenstände. Die Armbänder und Halsbänder sind im wesentlichen Gegenstände der Zeremonie, die selten getragen und niemals für irgendeine andere Ware eingetauscht werden. Sie sind nichtsdestoweniger hoch geschätzt, und das soziale Leben des Archipels baut sich um den Kulahandel herum auf. Der Bau von Kanus und die Organisation der Gemeinschaft auf jeder Insel basiert auf dieser Einrichtung, die in einem unglaublichen Grade entwickelt worden ist. Malinowski konnte feststellen, daß die Ausbreitung technischen Fortschritts und gesellschaftlicher Gewohnheiten der Richtung des Kulahandels folgte. Der Kulahandel steht in vieler Beziehung etwa in der Mitte zwischen der Organisation des Murmelspiels bei den Jungen und der Organisation der modernen Wirtschaft, und

<sup>8</sup> Argonauts of the Western Pacific (Argonauten im westlichen Stillen Ozean) von Bronislaw Malinowski. 2. Aufl. London und New York 1932.

einige seiner Merkmale zeigen eine geradezu auffällige Verwandtschaft mit der letzteren.

Der soziale Rang eines Mannes in seiner Gemeinde steht in direktem Verhältnis zu dem Grade seiner Anteilnahme an dem Kulahandel; und sein Ruf hängt davon ab, wie weit er die Sitten und die Ethik des Kulahandels befolgt. Das ganze System basiert auf einer hochgradigen Rechtschaffenheit im wirtschaftlichen Denken; z. B. werden die Armbänder niemals gegen die Halsbänder ausgetauscht oder umgekehrt. In jedem Falle macht der Partner A dem Partner B auf der anderen Insel seine Gabe zum Geschenk und es bleibt B überlassen, sich ihm daraufhin mit einer Gegengabe des anderen Artikels erkenntlich zu zeigen, die er nach Verlauf einer bestimmten Zeit nach seinem eigenen Gutdünken gewährt. Lebt B z. B. auf der Insel, die im Uhrzeigersinn von A liegt und erhält er von A ein Halsband, so kann er innerhalb weniger Minuten seine Schuld mit einem Armband entsprechenden Wertes ausgleichen. Vielleicht hat er jedoch in diesem Augenblick kein entsprechendes Armband vorrätig, und dann kann die Gegengabe erst nach Monaten, unter Umständen sogar erst nach einem oder zwei Jahren, ausgeführt werden. Es gibt kein Feilschen um diese Gegenstände, aber B ist durch uralten Gebrauch zu der Gegengabe verpflichtet. Die Gaben müssen Stück für Stück in dem entsprechenden Kulawert ersetzt werden. Einige kleinere Armbänder sind z. B. keine angemessene Gegengabe für ein wertvolles Halsband. Falls B seine Gegengabe nicht innerhalb einer angemessenen Zeit machen kann, sendet er ein kleines Armband, nicht als eine Teilzahlung, sondern als ein zwischenzeitliches Geschenk, oder wie wir in unserer Ausdrucksweise sagen würden, B zahlt auf das Kapital, das er A schuldet, Zinsen.

Unter dem Schutz des Kulahandels findet zwischen den Inseln auch ein normaler Tauschhandel mit Gebrauchsgütern statt. Aber die beiden Handelsaktivitäten werden niemals vermischt, und alle sozialen Zeremonien und sozialen Werte beziehen sich nur auf den Kulahandel, nicht aber auf den sonstigen Tauschhandel. Die Melanesier haben also in einem bestimmten Grade die sozialen Funktionen der umlaufenden Waren und ihre unmittelbare Nutzung für den Verbraucher voneinander getrennt. Eine Gruppe von Gütern hat die eine Funktion, die andere Gruppe die andere. Indessen bestimmen sich jedoch in Wirklichkeit die Möglichkeiten der Teilnahme am Tauschhandel für den Einzelnen aus seiner Stellung innerhalb des Kulahandels.

Tätigkeiten dieser Art können wir in verschiedenen Formen und verschiedenen Graden der Verflechtung in allen Gesellschaftsordnungen aller Zeiten finden. Die hauptsächlichsten Merkmale organisierten menschlichen Verkehrs in einem größeren Maßstab sind folgende:

1. Die Tätigkeit betrifft die Herstellung, den Umlauf oder die Verteilung und den Gebrauch von materiellen Gegenständen irgendwelcher Art.
2. Jeder Schritt in dem Werdegang eines solchen Gegenstandes wird zum Anlaß menschlicher Zusammenarbeit. Die menschliche Zusammenarbeit bei diesen verschiedenen Gelegenheiten organisiert sich auf der Grundlage des Herkömmlichen und umfaßt eine Reihe von wichtigen Verpflichtungen, mit denen sich eine ganz bestimmte ethische Gesinnung und ein genau bestimmter Maßstab des Verhaltens verbinden.

3. Die materiellen Güter dienen im Gebrauch verschiedenen menschlichen Notwendigkeiten, häufig rein physischen, wie z. B. der Nahrungsaufnahme, haben jedoch gleichzeitig ihre Bedeutung als Anlässe zur Befriedigung gesellschaftlicher Bedürfnisse, z. B. in Gestalt der gemeinsamen Familienmahlzeit.
4. Die materiellen Güter haben einen ihnen eigentümlichen sozialen Wert und sind nicht bloß Mittel zu bestimmten Zwecken. Alles was in dauernden Gebrauch eingeht, sei es eine festgelegte Verhaltensweise oder ein materieller Gegenstand, hört auf, ein bloßes Mittel zum Zweck zu sein; es wird vielmehr zu einem Brennpunkt des Gefühls und ist damit selbst Ziel und Zweck einer geformten menschlichen Haltung. Zum Beispiel sind Uhren nicht bloß Hilfsmittel, um die Zeit festzustellen, und Autos sind nicht bloß Mittel zur schnellen Bewegung, sondern sie sind ebenso Objekte des Interesses und des Gefühls ihres Besitzers und dienen auch dazu, seine Stellung innerhalb der Gesellschaft zu bestimmen. Die Bedeutung der Waren im Gebrauch und in ihrem Eigenwert wird von jedermann anerkannt, auch von den Werbefachleuten. Was aber nicht immer erkannt wird, ist ihre Verwendung im Verkehr als Förderer zwischenmenschlicher Kontakte. Ein sehr großer Teil geordneter menschlicher Gruppenbildung organisiert sich an der Herstellung und dem Umlauf von Waren, bevor sie überhaupt zu ihrem Gebrauchszweck kommen.

Am Beginn dieses Kapitels stellten wir fest, daß die Industrie der sozialen Aktivität nicht entbehrt. Wir sind aber inzwischen dazu gekommen, diese Feststellung im Hinblick auf die Tatsachen, die wir in unserer Umwelt beobachtet haben, wesentlich zu erweitern. Überall und zu jeder Zeit ist das wirtschaftliche Leben die allgemeine Form stabiler sozialer Organisation. Die Menschen suchen die Gesellschaft ihrer Mitmenschen, aber sie brauchen dabei mehr als eine bloß körperliche Nachbarschaft. Wenn die Menschen zufriedengestellt sein sollen, müssen die Kontakte eine gemeinsame Tätigkeit ermöglichen, die durch Wirksamwerden sozialer Fähigkeiten und sozialer Gefühle eine unmittelbare innere Befriedigung gewährt und die logisch auf ein fernerliegendes Ziel ausgerichtet ist. Nur in dieser Weise können sich stabile soziale Beziehungen zwischen den Einzelnen entwickeln. Das weitere Ziel soll ein Beitrag zur sozialen Situation der Zukunft sein. Die Lehre von der Wirtschaft ist daher die Wissenschaft einer logischen Ordnung der sozialen Aktivität im Hinblick auf ihre Entwicklung in der Zukunft; und Industrie oder Handel sind die konkreten Ordnungen, die wir damit beschreiben.

Ganz allgemein gesprochen, weisen die sozialen Tätigkeiten in stabilen Organisationen in verschiedenem Ausmaß folgende Merkmale auf:

1. Sie vermitteln unmittelbar soziale Befriedigung.
2. Sie haben einen bestimmten Zweck in dem Sinne, daß sie sich damit befassen, die Ordnung der Zukunft vorzubereiten.
3. Sie organisieren sich um materielle Gegenstände oder Waren, die der Gesellschaft im ganzen wesentlich sind.
4. Sie umfassen schließlich eine Hochschätzung bestimmter festgelegter Verhaltensweisen, herkömmlicher Sitten, moralischer Maßstäbe und ethischer Ideale.

Diese Feststellung gilt nicht nur für den Handel und die Industrie, sondern für alle weit ausgebreiteten stabilen menschlichen Gruppenbildungen. Betrachten wir z. B. die Organisationen der christlichen Religion. Die Tatsache, daß sich religiöse

Betätigung in großem Umfang gemeinsam vollzieht, ist ein Beweis für die Befriedigung, die aus diesem gemeinsamen Tun erwächst. Weiterhin ist es klar, wie immer wir das auch im einzelnen ausdrücken wollen, daß jede religiöse Betätigung ein bestimmtes Ziel in der Zukunft hat. Die religiöse Betätigung befaßt sich wesentlich weniger als alle anderen Formen menschlicher Tätigkeit mit materiellen Objekten. Aber selbst hier bezeugt die Zahl der Kathedralen und Kirchen in jeder christlichen Gemeinschaft, die Bemühungen um die Verschönerung dieser Kirchen, und die Gefühle, die sich damit verbinden, das Bedürfnis nach materiellen Gegenständen als Brennpunkten der Betätigung und des sie begleitenden Gefühls. Religiöse Bilder, wie sie z. B. in der Renaissance entstanden, Standbilder und Skulpturen weisen in die gleiche Richtung. Schließlich sind die rituellen und idealistischen Bestandteile jeder organisierten Religion zu offenbar, als daß wir sie hier noch erörtern müßten.

An diesem Punkte stehen wir nun einem Dilemma gegenüber. Wenn die industriellen und handelsmäßigen Tätigkeiten so wichtige Formen dauerhafter sozialer Strukturen sind, wie ist es dann möglich, daß wir heute gerade innerhalb der Industrie selbst eine solche Verarmung an sozialer Tätigkeit und sozialem Zusammenhalt finden? Auf diese Frage gibt es keine einfache Antwort; wir werden auf den folgenden Seiten versuchen, ein wenig Licht auf dieses Problem zu werfen. Wir werden ausführen, daß die Industriegesellschaft der Gegenwart darunter leidet, daß sie einen falschen Akzent auf den bloß logischen Aspekt des sozialen Zusammenlebens gelegt hat; und wir werden weiter zeigen, daß man fälschlicherweise angenommen hat, der letzte Zweck wirtschaftlicher Tätigkeit sei ein Ansammeln von Reichtum um seiner selbst willen, losgelöst von seiner sozialen Funktion.

### *Drittes Kapitel*

## Die Testgruppe der Relaisarbeiter

Wir haben in einer allgemeinen Übersicht gesehen, daß die menschlichen Beziehungen in einer Gemeinschaft sich aus ineinandergreifenden Tätigkeiten zusammensetzen, im Verein mit den sie begleitenden sozialen Gefühlen. In diesem Kapitel werden wir nun eine kleine Arbeitsgruppe in der Industrie beschreiben mit dem Ziel, ein genaueres Verständnis der Verbindung von Betätigung und Gefühl in einer solchen Situation zu erhalten. Zum Glück besitzen wir in der sorgfältig durchgeführten Untersuchung eines großen Industrieunternehmens genau die für unsere Zwecke notwendigen Informationen.

Die Western Electric Company stellt Instrumente, Apparate und Maschinen für den Telefon- und Telegrafendienst der Vereinigten Staaten her. Die Gesellschaft ist einer der größten Industriebetriebe des Landes und hat sich einen beneidenswerten Ruf erworben, nicht nur wegen der hervorragenden Qualität ihrer Erzeugnisse, sondern auch wegen der fortschrittlichen Politik, die sie gegenüber ihren Betriebsangehörigen verfolgt.

Die Gesellschaft besitzt eine Reihe von Herstellbetrieben, von denen einer am westlichen Stadtrand von Chicago im Staate Illinois liegt. In normalen Zeiten beschäftigt dieser Betrieb etwa 30—40 000 Arbeiter beiderlei Geschlechts und verschiedener Herkunft. Der Arbeitsmarkt in Chicago rekrutiert sich zum größten Teil aus eingewanderten Tschechen, Polen, Italienern und Iren der ersten oder zweiten Generation; dazu kommen noch andere kleinere Gruppen mit jüngerem Einwanderungsdatum. Diese Arbeiter neigen dazu, sich in ihren nationalen Gruppen zusammenzuschließen, und halten sich deshalb ein wenig abseits vom gesamten nationalen Leben.

1927 begann die Firma in ihrem Chicagoer Betrieb eine Reihe miteinander zusammenhängender Untersuchungen, die ein besseres Verständnis der menschlichen Faktoren in der Industrie zum Gegenstand hatten, und zwar unter besonderer Berücksichtigung des Zusammenhangs zwischen der Zufriedenheit des Arbeiters und seiner wirtschaftlichen Leistung. Diese Forschungen waren im ganzen soziologischer Natur und wurden mit dem vollen Wissen und der Mithilfe der Arbeiter selbst unternommen. Die Experimente wurden in verschiedenen Stufen durchgeführt und von Geschäftsleitern, Inspektoren und anderen Beauftragten mit verschiedenen Standpunkten und Fähigkeiten geleitet. An dem größten Experiment waren etwa 20 000 Arbeiter, an dem kleinsten eine Gruppe von weniger als 10 Arbeitern beteiligt.

Eines dieser Experimente beschäftigte sich mit einer kleinen Gruppe von 6 Arbeitern an einer Werkbank, dazu kamen ein oder zwei Aufsichtführende, eine Kontrollperson und zeitweilig ein Assistent. Von diesen Arbeitern an einer Werkbank waren 5 mit einer Arbeit beschäftigt, die sich für die Zwecke statistischer Analyse eignet, und mit diesen wollen wir uns in der folgenden Darstellung im wesentlichen befassen. 1927 wurden 5 junge Facharbeiterinnen in einen besonderen Testraum placiert und führten unter dauernder Beobachtung dort ihre normale Arbeit bis zur Mitte des Jahres 1932 aus, also über einen Zeitraum von 5 Jahren. Diese jungen Frauen hatten alle schon mehrere Jahre an dem Zusammensetzen kleiner elektrischer Relais gearbeitet und darin Erfahrung gewonnen und führten diese Arbeit nun auch in dem Testraum durch. Diese Relais wiegen nur ein paar Unzen, enthalten etwa 40 bis 50 Einzelteile und werden in einer Durchschnittszeit von etwas weniger als einer Minute zusammengesetzt.

Wenn sich auch die tatsächlich zu leistende Arbeit selbst in keiner irgendwie wesentlichen Weise veränderte, so unterschieden sich doch die allgemeinen Bedingungen, unter denen die Arbeiterinnen in dem Testraum arbeiteten, in verschiedener Hinsicht von denen, an die sie vorher gewöhnt gewesen waren. Der Sinn und Zweck des Experiments wurde den Arbeiterinnen erklärt. Die Bezahlung erfolgte wie vorher nach demselben System des Gruppenakkordlohns. Aber die Gruppe, die vorher mehr als 100 Arbeiter umfaßt hatte, war jetzt für die Bezahlung auf nur 6 reduziert. Darüber hinaus wurde auf diese Gruppe keinerlei Druck ausgeübt, eine bestimmte Arbeitsleistung zu erreichen. Die Arbeiterinnen wurden im Gegenteil vor zu schnellem Arbeiten oder forcierter Erhöhung der Produktion gewarnt. Denn der unmittelbare Zweck der Untersuchung war es ja nicht, den Ausstoß zu erhöhen, sondern den menschlichen Faktor zu studieren.

Die Arbeiterinnen saßen in einer Reihe auf einer Seite einer langen Arbeitsbank und durften sich miteinander unterhalten. Die Unterhaltung war eher die Regel als die Ausnahme. Sie war zeitweise allgemein, zeitweise auf eine intimere Unterhaltung zwischen zwei Nachbarn beschränkt. Zusätzlich zu diesen Neuerungen wurden von Zeit zu Zeit bestimmte andere experimentelle Veränderungen eingeführt. So wurde die Länge des Arbeitstages und die Zahl der Arbeitstage pro Woche variiert; Ruhepausen wurden eingelegt usw.

Die Arbeiten wurden laufend überwacht. Während der ganzen Dauer des Experiments waren ständig ein oder mehr Kontrollpersonen in dem Testraum stationiert. Sie hatten bestimmte laufende Aufgaben in Verbindung mit dem Nachschub der Einzelteile und dem Abtransport der fertig zusammengesetzten Relais. Darüber hinaus führten sie mit vollem Wissen der Arbeiterinnen eine sorgfältig ausgearbeitete Reihe von Protokollen und Berichtsheften. So protokollierte z. B. ein automatisches Instrument bis auf etwa  $\frac{1}{5}$  Sekunde genau den Zeitpunkt, an dem jede Arbeiterin ein Relais fertig zusammengesetzt hatte. Wir haben daher ein buchstäblich von Minute zu Minute reichendes Protokoll über die Arbeitsleistung jeder einzelnen Arbeiterin in einem Zeitraum von 5 Jahren. Andere Protokolle beziehen sich auf die Qualität der gelieferten Einzelteile. Ebenso wurden Protokolle über die Gründe von vorübergehenden Arbeitspausen, über die Unterhaltungen, die Temperatur und Luftfeuchtigkeit im Raum usw. geführt. Neben diesen mehr formalen

Protokollen machten die Kontrollpersonen Beobachtungen über den Charakter und die Fähigkeiten und die Neigungen der Arbeiterinnen in dem Testraum und protokollierten die Beziehungen, die sich zwischen ihnen entwickelten. Ich sollte hier vielleicht auch erwähnen, daß die Beziehungen zwischen den Arbeiterinnen und den Kontrollpersonen jederzeit herzlich waren. Die Arbeiterinnen wurden verschiedentlich in einem besonderen Raum von einem erfahrenen Psychologen einzeln interviewt; und schließlich wurden sie durch einen Betriebsarzt etwa alle 6 Wochen einmal medizinisch untersucht.

Abbildung 1 zeigt nun eine Art, wie wir die Leistungsprotokolle graphisch darstellen können. Diese Figur gibt die wöchentliche Ausstoßrate jeder Arbeiterin im Testraum während der Gesamtdauer des Experiments an. Die Nummer, die wir jeder Arbeiterin geben, entspricht der durchlaufenden Numerierung des Platzes, den sie an der Arbeitsbank einnahm. Wie man sieht, wurden zeitweilig Arbeiterinnen durch andere ersetzt; so traten zu Anfang des Jahres 1928 Nr. 1 und 2 für Nr. 1 a und 2 a ein; ferner wurde für etwa 10 Monate in den Jahren 1929 und 1930 Nr. 5 a für

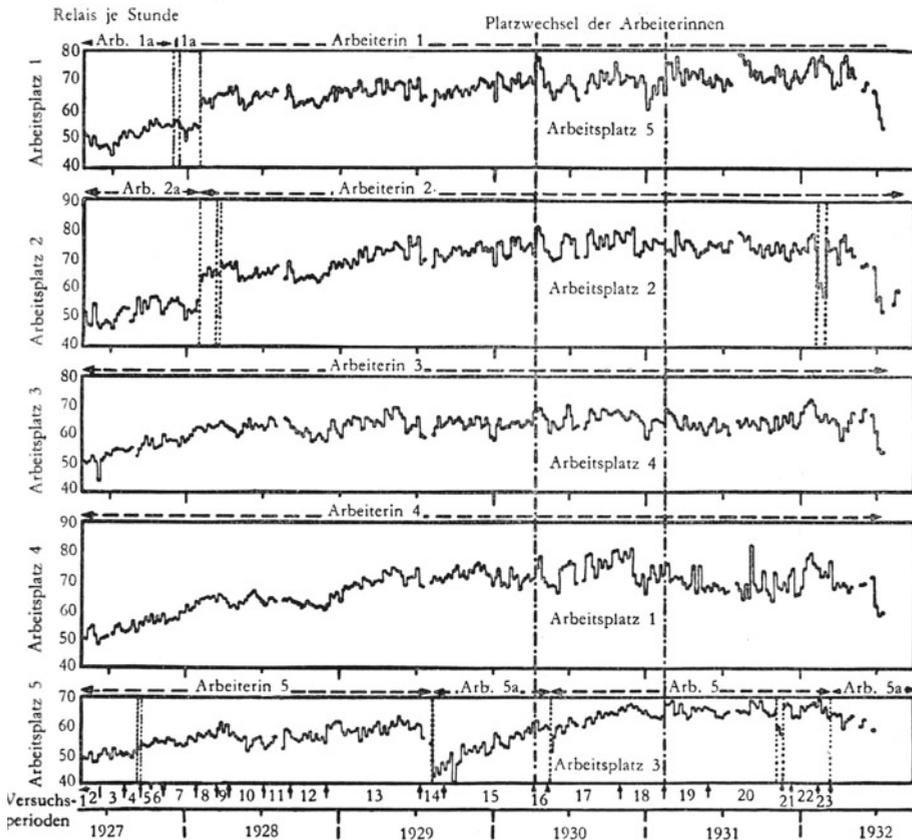


Abb. 1: Relais-Testgruppe  
Stundenleistung jeder Arbeiterin im Wochendurchschnitt



Arbeiterinnen bequem vergleichen. Noch deutlicher erscheint die Leistungsdifferenz in der oberen Darstellung. Aus dieser Zeichnung geht hervor, daß Nr. 2 etwas schneller als Nr. 4 arbeitet, jedoch ist der Unterschied im allgemeinen nicht besonders groß. Gelegentlich werden ihre Arbeitsgeschwindigkeiten beinahe identisch.

Betrachten wir nun die untere Zeichnung. Diese zeigt den Grad der Korrelation, der zwischen der täglichen Arbeitsleistung der beiden Arbeiterinnen jeweils besteht. Die Skala auf der linken Seite nennen wir den Koeffizienten der Determination. Determination ist der terminus technicus, den wir einer bestimmten Methode der Berechnung der Korrelation geben<sup>9</sup>.

Gegen Ende des Jahres 1930 ist die Korrelation zwischen der täglichen Arbeitsleistung der beiden Arbeiterinnen fast vollkommen. Das bedeutet nicht, daß ihre Arbeitsleistung nun identisch wird, obwohl es in diesem bestimmten Falle zufällig so ist. Unter einer vollständigen Korrelation verstehen wir, daß die Arbeitsleistung sich übereinstimmend verändert; d. h. wenn die eine ansteigt, steigt die andere in derselben Proportion und umgekehrt. Sie steigen und fallen gleichsinnig. Es ist für unsere Argumentation wichtig, festzuhalten, daß die Korrelation uns nichts über die absolute Arbeitsgeschwindigkeit der beiden Arbeiterinnen sagt, die in der Tat sehr verschieden sein kann. In unserem speziellen Falle ist es allerdings so, daß die Korrelation zwischen den Schwankungen der Arbeitsgeschwindigkeit dann steigt, wenn auch die absoluten Arbeitsgeschwindigkeiten konvergieren, und umgekehrt. Nichts in dem mathematischen Verfahren macht dieses Phänomen wahrscheinlich, und es wiederholt sich auch bei keinem anderen Paar von Arbeiterinnen im Testraum.

Um diese Erscheinung deuten zu können, müssen wir etwas über die Charaktere der Arbeiterinnen und ihre sozialen Verhältnisse wissen. Nr. 2 war ausgesprochen die Führerin der ganzen Gruppe, teils weil sie die schnellste Arbeiterin war, teils aber auch auf Grund ihrer Persönlichkeit. Sie ist italienischer Abstammung, etwa Anfang 20, und war die tüchtigste Person der ganzen Gruppe. Sie besaß in hohem Grade die persönlichen Qualitäten, die eine Frau als soziale Führerin auszeichnen: schnelle Auffassungsgabe, Ehrgeiz, Entschiedenheit, Verantwortungsgefühl und ein rasches und bereitwilliges Temperament. Infolge des Todes ihrer Mutter hatte Nr. 2 praktisch den Haushalt ihres Vaters zu führen, und sie trug durch ihren Verdienst wesentlich zum Unterhalt und zur Erziehung ihrer jüngeren Brüder bei.

Nr. 4 ist polnischer Herkunft und stammt aus einer ziemlich großen Familie; sie lebte mit ihren Eltern in einem polnischen Distrikt in Chicago. Die ganze Familie ist fleißig, genügsam und hält etwas auf sich. Die 7 Kinder erhielten eine überdurchschnittlich gute Erziehung, ein Bruder war sogar Graduierte eines College. Nr. 4 ist intelligent, unabhängig, sehr gleichmäßig in ihren Stimmungen

<sup>9</sup> Wenn der Wert der gegenseitigen Abhängigkeit  $\pm (r)$  ist, dann ist der Wert der entsprechenden Determination  $\pm (r^2)$ . Die Determination hat gegenüber der bloßen gegenseitigen Abhängigkeit bestimmte Vorteile. Vor allen Dingen sind die Determinationen numerisch immer kleiner als die entsprechenden gegenseitigen Abhängigkeiten; z. B. wenn  $r = 0,8$  ist, d. h. 80 %, dann ist  $r^2 = 0,8^2 = 64$  %. Zur Bequemlichkeit im Text wird der Ausdruck Korrelation im weiteren Sinne gebraucht, so daß die Determination darunter mitverstanden ist.

und arbeitet fleißig. Sie gehörte der Testraumgruppe seit deren Bestehen an. Vor dem Eintritt von Nr. 2 Anfang 1928 war Nr. 4 eine der beiden besten Arbeiterinnen und die ehrgeizigste Persönlichkeit der Gruppe. Sie war in mancher Hinsicht geeignet, die Führung der Gruppe zu übernehmen, tat dies jedoch nicht, vielleicht da es ihr an Selbstvertrauen fehlte, was sie daran hinderte, ungezwungene Beziehungen zu anderen aufzunehmen.

Nr. 4 zeigte einige der Wesenszüge, die für die Zweitgeneration eingewanderter Amerikaner typisch sind. Ihre Eltern waren noch den Maßstäben und Sitten, die in ihrem Geburtsland vorherrschten, verpflichtet. Sie selbst, die in Chicago aufwuchs, wurde jedoch von der freieren Lebensart ihrer eigenen Generation angezogen. Gewöhnlich führt ein solcher Zusammenstoß zweier Kulturen dazu, daß die eine, wenigstens teilweise, abgelehnt wird, während die noch unvollkommene Anpassung an die andere das Selbstvertrauen hemmt. Wir beobachten bei Nr. 4 einen Ehrgeiz in dem Sinne, daß sie sich eine gesellschaftliche Stellung wünschte, die sie nicht ganz erreichen konnte. Aus etwas anderen Gründen gilt dasselbe auch für Nr. 2; nur waren ihre gesellschaftlichen Wünsche wesentlich deutlicher ausgeprägt. Nr. 2 hatte keine Schwierigkeiten in ihren persönlichen Beziehungen zu anderen; aber ihre Armut und die Ungunst der Verhältnisse hatten sie bei ein oder zwei entscheidenden Gelegenheiten daran gehindert, die gewünschte Erziehung und Ausbildung zu erlangen. Infolgedessen hatte Nr. 2 bis zum Jahre 1928 in ihren Arbeitsstellen keinen richtigen Raum für ihre wirklichen Fähigkeiten gefunden.

Sobald Nr. 2 jedoch in den Testraum kam, ging sie ganz in dem Leben der Gruppe auf; der verhältnismäßig geringe Zwang und die Ziele des Experiments boten ihr interessante Entwicklungsmöglichkeiten. Sie wurde die inoffizielle Führerin der Gruppe, indem sie deren Hoffnungen für die Zukunft Ausdruck zu geben vermochte und indem sie in persönliche Beziehungen zu den anderen trat. Das geschah nicht nach einem ausgedachten Plan, sondern gleichsam ganz von selbst. Unter ihrem Einfluß entstanden zwanglos bestimmte feste Gewohnheiten der Gruppe, sowohl in der Arbeit, wie auch in der gemeinsamen Freizeit.

Allmählich konnte man bemerken, daß das Ansehen einer Arbeiterin in den Augen der Gruppe mit der erzielten Leistung zusammenhing oder genauer gesagt mit der Bereitwilligkeit zur Arbeit. Nr. 2 arbeitete am schnellsten; sie gab der Zustimmung der Gruppe zu ernsthafter Arbeit durch ein System von Gunsterweisungen Ausdruck, während kalte Blicke und halb humoristische Verachtung die Einstellung gegenüber derjenigen bestimmten, die in Verdacht geriet, die Arbeit strecken zu wollen. In einfacher Form spiegelte diese kleine Gruppe das Verhalten größerer gesellschaftlicher Gruppen wider, welche diejenigen, die zum gemeinsamen Leben beitragen, achten und respektieren, und diejenigen, die sich nur im Strom mittreiben lassen, mit gutmütiger Nachsicht behandeln.

Zuerst schien sich Nr. 4 über die Führung von Nr. 2 geradezu zu ärgern; Abbildung 2 zeigt, daß Nr. 4 mindestens ein Jahr lang wesentlich langsamer als Nr. 2 arbeitete und daß die täglichen Schwankungen ihrer Arbeitsleistungen gar keine Korrelation aufwiesen. Indessen war die ganze Einstellung von Nr. 2 der von Nr. 4 doch recht ähnlich. So entstand allmählich eine praktische Harmonie, wobei Nr. 4 mehr und mehr Sinn für die Arbeitsleistung, d. h. für die wirtschaftlichen Ziele der

Gruppe zeigte. Etwa gleichzeitig bildete sich zwischen diesen beiden Arbeiterinnen eine Art Freundschaft heraus. Nr. 2 schloß sich gern an jemand an, der ihre Einstellung teilte; und so wurde Nr. 4 ihre Hauptmitarbeiterin bei dem Bemühen, der Tätigkeit der ganzen Gruppe Richtung und Form zu geben. Das bedeutete auch für Nr. 4 eine Verbesserung ihrer Stellung, indem sie nun ein gesichertes Ansehen gewann, das sie aus eigener Initiative nicht hätte erreichen können. Abbildung 2 zeigt, daß die Arbeitsleistung beider Arbeiterinnen im Jahre 1929 anstieg und daß die täglichen Leistungsschwankungen der beiden allmählich eine auffällige Korrelation aufwiesen. Für Juli 1929 zeigen die beiden oberen graphischen Darstellungen, daß die beiden Arbeiterinnen fast im gleichen Tempo arbeiteten. Zu dieser Zeit waren Nr. 2 und 4 eng befreundet. Sie verbrachten zuweilen die Abende zusammen. Nr. 2 nahm das andere Mädchen zu Tanzveranstaltungen mit und agierte im ganzen als ihre gesellschaftliche Führerin. Diese Freundschaft wurde in der folgenden Zeit nicht mehr unterbrochen, allerdings hatten mit Beginn des Jahres 1930 die statistisch faßbaren Beziehungen etwas nachgelassen. Nr. 4 arbeitete zu diesem Zeitpunkt wieder etwas langsamer als Nr. 2 und die täglichen Leistungsschwankungen zeigen eine verminderte Korrelation.

Zu Beginn des Jahres 1930 wurde von der Überwachung aus experimentellen Gründen eine Veränderung der Sitzordnung der 5 Arbeiterinnen angeordnet. Die neue Sitzordnung geht aus der Platznummer unter jeder Leistungskurve in Abbildung 1 hervor. Nr. 2 und Nr. 4 sitzen nun nebeneinander, und Figur 2 zeigt uns ganz deutlich das Ergebnis. Die Arbeitsleistung der beiden Arbeiterinnen steigt stark an, und der Leistungsunterschied zwischen beiden verschwindet fast völlig. Gleichzeitig zeigen ihre täglichen Leistungsschwankungen eine beinahe vollständige Korrelation. Gegen Ende 1930 arbeiten beide Arbeiterinnen sehr schnell und ihre Beziehung prägt sich in der Statistik sehr deutlich aus. Indessen war eine allmähliche Veränderung in der Einstellung aller Betroffenen gegenüber dem Testraumexperiment eingetreten. Kurz gesagt kam in der Gruppe allmählich der Verdacht auf, daß sie vielleicht ihre Aussichten für die Zukunft überschätzt hatten. Die industrielle Depression machte sich allmählich bemerkbar; hatte man vorher in der Industrie die Zukunftsaussichten im allgemeinen optimistisch betrachtet, so versuchte man jetzt nur noch mit grimmiger Entschlossenheit, die Leistungen der unmittelbaren Vergangenheit aufrechtzuerhalten. Dieser Wechsel war in etwa auch in dem Testraum zu spüren und trug mit dazu bei, die Erwartungen ganz entschieden herabzustimmen, eine Entwicklung, mit der man auch bereits aus verschiedenen anderen Gründen schon gerechnet hatte.

Im November 1930 blieb das Werk im Anschluß an den Danksagungstag<sup>10</sup> wegen des geringen Auftragsbestandes von Donnerstag bis zum folgenden Montag geschlossen. Als die Gruppe wieder zusammenkam, fielen sowohl Nr. 2 wie Nr. 4 auf das geringere Arbeitstempo von einigen Monaten vorher zurück. Zudem arbeitete Nr. 4 wesentlich langsamer als ihre Freundin, und die täglichen Schwankungen im Arbeitstempo zeigten keine Korrelation mehr. Im folgenden Jahr blieb die Arbeitsleistung von Nr. 2 ungefähr konstant, bei Nr. 4 beobachten wir jedoch

<sup>10</sup> Amerikanischer Feiertag, am letzten Donnerstag im November. Entspricht etwa unserem Erntedankfest (Anmerkung des Übersetzers).

einige bezeichnende Symptome. Ihre Arbeitsleistung fiel langsam ab und wurde erstaunlich unregelmäßig. Eine Untersuchung, die Elton Mayo in einer Baumwollspinnerei durchgeführt hat, und andere Experimente bei der Western Electric Company zeigen, daß ungewöhnliche Unregelmäßigkeit in der Arbeit häufig durch ein Phänomen hervorgerufen wird, das man als schlechte Laune, Hang zur Träumerei oder Brüten beschrieben hat. Nach 1930 sprach Nr. 4 ihr Bedauern über ihr langsames Arbeiten aus und sagte, sie verstehe den Grund nicht. Nr. 2 und sie sprachen immer noch zusammen, als ob sie in der Führung der Gruppe zusammenarbeiteten, obgleich beide sich ganz deutlich darüber klar waren, daß diese Zusammenarbeit tatsächlich nicht mehr vorhanden war. Sie blieben eng befreundet. Zu Beginn des Jahres 1932 zeigte sich für eine kurze Zeitspanne wieder die alte Zusammenarbeit mit ihren statistisch faßbaren Begleiterscheinungen, aber diese Lage dauerte nicht an.

Die Beziehungen zwischen Nr. 2 und Nr. 4 stehen im Gegensatz zu denen zwischen Nr. 2 und Nr. 1. Die beiden letzteren waren schon befreundet, bevor das Testraumexperiment begann, und diese Freundschaft wurde aufrechterhalten. Nr. 1 stammte aus einer polnischen Familie, war eine gute und schnelle Arbeiterin, natürlich, mit ihren sozialen Verhältnissen zufrieden und immer freundlich und heiter. Zuweilen arbeitete Nr. 1 beinahe ebenso schnell wie Nr. 2. Zuweilen finden wir auch eine hohe Korrelation zwischen den Leistungsschwankungen der beiden. Aber, und hier liegt der Unterschied, die Zeiträume, in denen ihre Leistungsschwankungen korrelierten, waren nicht dieselben, in denen ihr absolutes Arbeitstempo beinahe identisch wurde. Nr. 1 erkannte die energische Führung ihrer Kollegin mit Humor an und übernahm als gute Bürgerin bereitwillig die ihr zugedachte Rolle. Aber ihre Mitarbeit in der Gruppe war nur eine von verschiedenen ihr zusagenden sozialen Betätigungen und hatte für sie nicht dieselbe Bedeutung wie etwa für Nr. 4. In geringerem Grade bestand zwischen Nr. 3 und Nr. 4 eine ähnliche Beziehung wie zwischen Nr. 1 und Nr. 2. Die statistisch faßbaren Beziehungen zwischen diesen beiden Paaren gehen zurück, sobald die für das Paar 2 und 4 ansteigen, und umgekehrt.

Die Geschichte dieser Gruppe weist einige charakteristische Züge auf, die sozialen Formen von diesem weitverbreiteten Typus gemeinsam sind. Zunächst einmal zeigt selbst eine so kleine Gruppe von nur fünf Arbeitern eine bestimmte Schichtung und Aufgabenverteilung. Ein Mitglied der Gruppe übernimmt die Führung, ein anderes wird als sein Helfer bei dieser Aufgabe anerkannt. Ebenso wie man jedes Mitglied nach seinem Charakter von den übrigen unterscheiden kann, so kann man sie alle auch nach ihrem individuellen Beitrag zum Leben der Gruppe unterscheiden. Stellung und Rang innerhalb der Gruppe hängen davon ab, in welcher Weise der Einzelne zu der sozialen Aktivität und zu dem wirtschaftlichen Zweck der Gruppe beiträgt. Wer sich an einer dieser beiden Aufgaben nicht angemessen beteiligt, vermindert dadurch seinen Anteil im Rahmen der anderen Aufgabe.

Soziale Gefühle verlaufen also, wie wir sehen, parallel zum Strom der gesellschaftlichen Tätigkeit. In einigen Fällen gründet sich soziale Tätigkeit auf ein vorhergehendes Gefühl, in anderen Fällen liegt es umgekehrt. Im allgemeinen entstehen soziale Tätigkeit und das ihr zugehörige Gefühl zusammen, sie tragen und

stützen sich gegenseitig. Wir sehen, daß eine menschliche Beziehung eine bestimmte Zeit für ihre Entwicklung benötigt. Gefühle und entsprechendes Zusammenarbeiten bilden sich nicht an einem Tag heraus. Die statistisch erfaßten Beziehungen sind im vorliegenden Fall sehr aufschlußreich; denn die fünf Arbeiterinnen waren mit individuellen, wenn auch ähnlichen Arbeiten beschäftigt, und das Arbeitstempo der einen hatte an sich zu dem der anderen keine irgendwie bedingte Beziehung. Nichts in der äußeren Anlage der Arbeit würde uns die hohen Korrelationen vermuten lassen, die wir gelegentlich zwischen den täglichen Schwankungen des Arbeitstempos feststellen konnten. Diese Beobachtung bezieht sich also direkt auf unser Problem der Gruppenintegration, und in derselben Gruppe finden wir dafür auch noch andere Beispiele.

Wenn wir noch einmal auf Abbildung 1 zurücksehen, so können wir jede graphische Kurve als die Resultante einer Reihe von wellenähnlichen Störungen mit verschiedenen Wellenlängen denken, die sich übereinander lagern. Ein Ozean, z. B. der Nordatlantik, bietet uns hier eine gute Analogie. Seine Oberfläche wird häufig gleichzeitig von Küste zu Küste durch kleine Kräuselwellen, Wogen, Sturzwellen und Gezeiten aufgestört, vier verschiedene wellenartige Störungen, die aus verschiedenen Gründen entstehen und jeweils eine charakteristische Wellenlänge besitzen. In ähnlicher Weise können wir uns nun eine graphische Darstellung der Arbeitsgeschwindigkeit als eine Kurve vorstellen, die gleichzeitig durch sich überlagernde Schwankungen von sehr verschiedenen Wellenlängen gestört wird. Wir sprechen hier allerdings besser von Zeitspannen, denn in unserem Falle messen wir die Länge der Welle in Zeiteinheiten.

Mit Hilfe eines statistischen Kunstgriffs können wir die graphische Darstellung des Arbeitstempos ohne Schwierigkeit in eine Gruppe von Kurven aufgliedern, so daß jede Kurve nur die Schwankungen enthält, die innerhalb bestimmter Grenzen der Wellenlänge bzw. Zeitspanne liegen; und zwar so, daß die ursprüngliche graphische Darstellung wieder herausspringt, wenn man die Ordinaten dieser Gruppe von Kurven zusammenlegt. Dieses Verfahren hat eine bestimmte logische Berechtigung; jedoch liegt die hauptsächlichliche Berechtigung, wie bei jeder anderen Analyse, in der Bedeutung im praktischen Gebrauch.

Diese Analyse ist für jede der graphischen Darstellungen in Abbildung 1 durchgeführt worden. Wir haben z. B. für jede Arbeiterin eine Kurve aufgestellt, die alle diejenigen Schwankungen des Arbeitstempos zeigt, deren Zeitspannen zwischen einer und vier Wochen liegen. Alle anderen Schwankungen sind aus diesen besonderen Kurven ausgeschlossen worden. Diese Kurven für die Zeitspanne von einer bis vier Wochen sind miteinander verglichen worden, um zu sehen, in welchem Grade die Temposchwankungen einer Arbeiterin mit denen einer anderen korrespondieren. Wir können dadurch feststellen, in welchem Grade während der ganzen fünf Jahre des Experiments die Temposchwankungen jedes möglichen Paares der Arbeiterinnen in der Zeitspanne von einer bis vier Wochen korrespondieren. Die folgenden Darstellungen zeigen das Ergebnis für besonders typische Abschnitte der Gesamtzeit.

Abbildung 3 bezieht sich auf April 1928. Die fünf Kreise repräsentieren die fünf Arbeiterinnen in der Ordnung, in welcher sie saßen. Das Kennzeichen für jede Arbeiterin ist die Nummer innerhalb des Kreises. Wo die Temposchwankungen

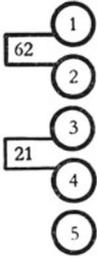


Abbildung 3; April 1928

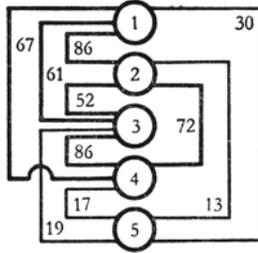


Abbildung 4; Juli 1929

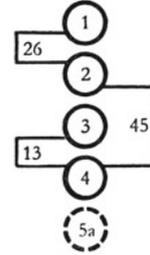


Abbildung 5; Oktober 1929

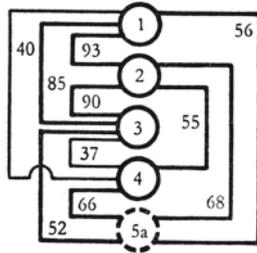


Abbildung 6; Januar 1930

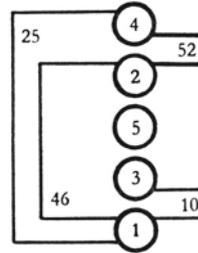


Abbildung 7; Juni 1930

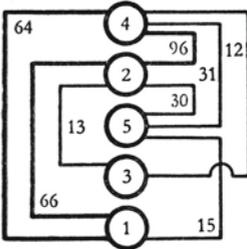


Abbildung 8; September 1930

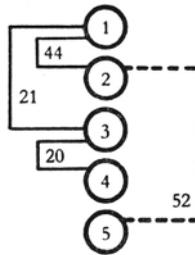


Abbildung 9; März 1931

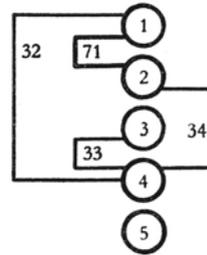


Abbildung 10; Januar 1932

Abb. 3—10: Relais-Testgruppe  
Übereinstimmung in den Leistungsschwankungen

zweier Arbeiterinnen eine bezeichnende Korrelation in der Zeitspanne von einer bis vier Wochen aufweisen, dort ist das betreffende Paar durch eine Linie verbunden; in diesem Falle z.B. die Paare 1 und 2 sowie 3 und 4. Die Ziffern, die an diese Linien angeschrieben sind, zeigen die Höhe der Korrelation in Prozenten an. Wenn

die Korrelation auf mehr als 50% ansteigt, ist sie mit einer dicken Linie dargestellt. Wie oben, sind auch diese Ziffern als „Determinationen“ berechnet. Alle Korrelationen, die in den folgenden Figuren erscheinen, sind positiv, wenn es nicht besonders angezeigt ist. Nach dieser erläuternden Vorbemerkung wollen wir nun Abbildung 3 untersuchen.

Der Testraum war zu diesem Zeitpunkt schon etwa ein Jahr in Betrieb; Nr. 1 und Nr. 2 waren jedoch erst für die letzten drei Monate Mitglieder der Gruppe gewesen. Die Figur zeigt, daß diese beiden Arbeiterinnen eine ziemlich hohe Korrelation aufwiesen. Die Arbeiterinnen Nr. 3 und Nr. 4, beide aus polnischen Familien, waren seit Beginn des Experiments befreundet, obgleich sie außer ihrer mehr zufälligen Nachbarschaft eigentlich wenig gemeinsam hatten. Bezeichnenderweise zeigt Nr. 5 keine Korrelation in ihren Temposchwankungen zu irgendeiner der anderen Arbeiterinnen. Diese Arbeiterin stammte aus Norwegen, hatte erst ein paar Jahre in den Vereinigten Staaten gelebt und beherrschte die englische Sprache nur mit Schwierigkeiten. Hinzu kam, daß sie älter als die anderen, verheiratet und von etwas phlegmatischer Natur war. Aus diesen Gründen gelang es ihr niemals, ganz mit der Gruppe zu verwachsen. Abbildung 3 zeigt also Korrelationen zwischen zwei Paaren von Freunden, aber noch kein Zeichen einer gegenseitigen Beeinflussung der fünf Arbeiterinnen als Gesamtgruppe.

Abbildung 4 veranschaulicht den Stand der Dinge 15 Monate später, im Juli 1929. Wir sehen hier eine auffällige Korrelation aller Arbeiterinnen untereinander. In vielen Fällen ist die Korrelation besonders stark. Alle Korrelationen übersteigen 50%, mit Ausnahme derer für Nr. 5, die nicht über 30% hinausgehen. In den 15 Monaten, die zwischen den Abbildungen 3 und 4 liegen, hatte die Gruppe gemeinsame Tätigkeiten, Interessen und Bindungen gewonnen. Sie hatte die Regelung der Disziplin weitgehend aus den Händen der Aufsicht in ihre eigenen genommen. Um nur ein Beispiel zu geben: wollte eine Arbeiterin einen halben Tag Urlaub haben, so mußte sie dafür die Genehmigung der Aufsicht erhalten. Es hatte sich jedoch die Gewohnheit herausgebildet, daß eine Arbeiterin diese Genehmigung nur dann einholen durfte, wenn die Gruppe das billigte. Ein solcher Urlaub wurde von der Gruppe ernsthaft diskutiert und nicht immer gestattet, und ich glaube nicht, daß die Aufsicht jemals eine Entscheidung der Gruppe in dieser Hinsicht umgestoßen hat. Es hatte sich also eine Art Gruppensolidarität entwickelt, bei der Nr. 2 der inoffizielle, aber anerkannte Führer war. Abbildung 4 zeigt das Ausmaß, in welchem gleichzeitig die Arbeiterinnen sich gegenseitig in bezug auf die Temposchwankungen in einer bestimmten Zeitspanne beeinflussen.

Abbildung 5 zeigt nun einen beinahe vollständigen Zusammenbruch der Gruppensolidarität in dieser Hinsicht nur drei Monate später, im Oktober 1929. In der Zwischenzeit hatte Nr. 5 ihre Stelle bei der Gesellschaft aus eigenem Entschluß aufgegeben und war durch eine andere Arbeiterin Nr. 5 a ersetzt worden. Diese Arbeiterin wurde auf Wunsch von Nr. 2 ausgewählt, und beide waren für einige Jahre eng befreundet gewesen. Nr. 5 a paßte in jeder Beziehung besser zu der Gruppe als ihre Vorgängerin. Sie war im gleichen Alter wie die anderen, nicht verheiratet, gut gelaunt und arbeitete gut mit. Nichtsdestoweniger war Nr. 5 a noch nicht daran gewöhnt, mit ihren neuen Kollegen zu arbeiten, und die Form der

integrierten Gruppentätigkeit war ihr, da sie darin keinerlei Erfahrung besaß, ganz unbekannt. Das natürliche Ergebnis war, daß sie für die Zeitspanne von einer bis vier Wochen mit keiner anderen Arbeiterin eine Korrelation aufwies. Aber noch bezeichnender ist folgendes: auch die anderen Paare, die Nr. 5 a nicht einbezogen, zeigten kaum gegenseitige Beeinflussung. Die Integration der ganzen Gruppe war infolge eines nicht assimilierten sozialen Elementes zusammengebrochen, und zwar, obgleich Nr. 5 a wesentlich beliebter als ihre Vorgängerin war.

Dieser Zustand dauerte jedoch nicht lange, und drei Monate später in Abbildung 6 finden wir den höchsten Stand der Integration, der jemals in unserer Gruppe zu beobachten war. Nr. 5 a hatte sich als ein aktiv mitarbeitendes Glied der Gruppe durchgesetzt, und da sie besser als Nr. 5 zu ihrer Umgebung paßte, hatten sich die Korrelationen im ganzen gehoben. Abbildung 4 und 6 müssen nebeneinander gesehen werden. Nicht nur zeigen Paare, die Nr. 5 a einbeziehen, eine höhere Korrelation als solche, die Nr. 5 einschließen, sondern auch die Korrelationen, die keine der beiden Arbeiterinnen auf Platz 5 berühren, sind im allgemeinen in der späteren Abbildung höher. Das beleuchtet noch einmal die Abhängigkeit der Beziehungen der Paare von der sozialen Gesamtsituation der Gruppe.

Abbildung 7 zeigt eine weitere Veränderung im Juni 1930, fünf Monate später. Zwei Ereignisse waren inzwischen eingetreten, die diesen Wandel erklären. Einmal hatten die Arbeiterinnen ihre Plätze gewechselt, wie aus der Figur hervorgeht. Diese Umgruppierung wurde aus experimentellen Gründen im April 1930 eingeführt und für 10 Monate durchgehalten. Ein Wechsel in der Sitzordnung scheint denjenigen unerheblich, deren Beschäftigung ihnen während ihrer Arbeitsstunden eine gewisse Freiheit der körperlichen Bewegung gestattet. Aber für die Relaisgruppe war es ein großer Unterschied. Ihre Arbeit zwang sie dauernd zu einem bestimmten Grad visueller Aufmerksamkeit und außerdem zu dauernder Finger- und Armbewegung. Die Arbeit bedingte daher eine bestimmte Stellung des Körpers zur Werkbank. Eine persönliche Unterhaltung war daher nur zwischen Nachbarn möglich, wenn allerdings auch eine allgemeine Unterhaltung in erhobenem Ton nicht ungewöhnlich war. Infolgedessen bedeutete ein Wechsel in der Sitzordnung neue Verbindungen, eine völlig veränderte Perspektive für die ganze Gruppe und infolgedessen die Notwendigkeit einer neuen Orientierung.

Zweitens war kurz nach diesem Wechsel Nr. 5 an die Gesellschaft herangetreten und hatte gebeten, sie wieder einzustellen und sie wiederum in den Testraum einzuweisen. Mit Rücksicht auf ihre schwierigen Verhältnisse erfüllte man diese Bitte. Aber der verantwortliche Geschäftsführer hatte nicht beachtet, mit welchem Unwillen diese Entscheidung von den übrigen Arbeiterinnen der Gruppe aufgenommen werden würde. Tatsache war, daß Nr. 5 a in der Gruppe sehr beliebt war, und ferner, daß sie ihren invaliden Vater zu unterstützen hatte. Ihre Entfernung aus dem Testraum hatte eine geringfügige Reduktion ihres Lohnes zur Folge. Sie erhielt eine etwas andere Beschäftigung; weiter nahm man an, daß ihre Versetzung die Wahrscheinlichkeit ihrer Entlassung infolge der industriellen Depression, die sich damals in ihrer ersten Phase befand, vergrößere. Aus diesen beiden Gründen wurde die Wiedereinstellung von Nr. 5 von der ganzen Gruppe mit Mißfallen betrachtet, und dieses Mißfallen wurde auf Nr. 5 selbst übertragen. In Abbildung 7

zeigt Nr. 5 keine statistisch faßbare Beziehung zu irgendeiner anderen Arbeiterin, und die übrigen Korrelationen sind spärlich und verhältnismäßig schwach.

Im September 1930, nur drei Monate später, begann die Gruppe jedoch wiederum Zeichen der Reintegration aufzuweisen (Abb. 8). Wieweit diese Reintegration hätte gehen können, können wir nicht sagen, denn kurz danach wurden die Arbeiterinnen wieder in die ursprüngliche Sitzordnung zurückversetzt. Das Ergebnis zeigt Abbildung 9. Hier ist nicht nur die Integration der Gruppe zusammengebrochen, sondern Nr. 2 und Nr. 5 zeigen sogar eine deutlich ausgeprägte negative Korrelation. Wir müssen hier daran erinnern, daß Nr. 5 a eine gute Freundin von Nr. 2 war; zu diesem Zeitpunkt sprach Nr. 2 kaum noch mit Nr. 5, es sei denn, um sie zurechtzuweisen. Das Resultat kann in den Veränderungen des Arbeitstempos beobachtet werden. Wenn die eine Arbeiterin schneller arbeitete, arbeitete die andere langsamer. Ihre Arbeitstempi variierten in einer Antiphase. Dies ist das einzige Beispiel einer negativen Korrelation für die Zeitspanne von einer bis vier Wochen, wenn wir auch bei einigen anderen Zeitspannen noch mehr Fälle von negativer Korrelation finden.

Schließlich sehen wir in Abbildung 10 die Situation etwa 10 Monate später, im Januar 1932. Zu diesem Zeitpunkt war die Depression auf ihrem Höhepunkt. Sehr viele Arbeiter waren schon entlassen worden, und man mußte offensichtlich damit rechnen, daß dieser Prozeß andauerte. Aus diesem und anderen Gründen war auch die Stimmung in der Relaisgruppe allmählich vom Optimismus zur Resignation übergegangen. Die Zukunft betrachtete man nun eher mit Furcht als mit Hoffnung. Nr. 2 insbesondere wirkte wieder sehr unruhig, ein Ausdruck des Gefühls, daß ihre ehrgeizigen Pläne sich nicht verwirklichen ließen. Die Selbstdisziplin der Gruppe zeigte Anzeichen des Nachlassens. Die 10 Monate, die zwischen Abbildung 9 und 10 liegen, zeitigten nur ein sehr geringes Anwachsen der Zusammenarbeit und Integration. Die Gruppe hatte ihren Schwung, ihre Elastizität verloren. Nr. 5 war nicht länger Gegenstand einer betonten Antipathie, aber sie stand tatsächlich ganz außerhalb des gemeinsamen Lebens und sprach praktisch überhaupt nicht mehr mit den anderen Arbeiterinnen.

Wie weit die Isolierung von Nr. 5 ging, zeigt folgendes Beispiel: Wenn eine der Arbeiterinnen Geburtstag hatte, erhielt sie von den Kolleginnen ein Geschenk, und gab wiederum ihrerseits der Gruppe als Dank eine Schachtel Pralinen. Diese Sitte hatte sich so fest eingebürgert, daß jede Arbeiterin an ihrem Geburtstag gleich mit ihrer Gegengabe, der Schachtel Pralinen, bewaffnet erschien. Nr. 5 jedoch erhielt nach ihrer Wiedereinstellung im Jahre 1930 niemals ein Geschenk und machte auch ihrerseits keines.

Wir haben kurz die Schwankungen des Arbeitstempos für die Zeitspanne von ein bis vier Wochen mit den sozialen Gefühlen der Arbeiterinnen verglichen. Es ergibt sich, daß diese beiden Faktoren in enger Beziehung aufeinander variieren. Diese Übereinstimmung ging noch beträchtlich weiter ins einzelne, als ich es hier auf dem beschränkten Raum anzeigen kann. Wir finden außerdem ziemlich das gleiche Ergebnis, wenn wir die anderen Zeitspannen betrachten. Die Schwankungen sind bei Zeitspannen von nur einer oder zwei Minuten Dauer einerseits bis zu solchen von 3 Monaten andererseits geprüft worden.

In jedem Falle zeigt das Ausmaß, in dem die Temposchwankungen zweier Arbeiterinnen übereinstimmen, in irgendeiner Weise eine Beziehung zu ihren gegenseitigen Gefühlen. Die Art des sozialen Gefühls, das in Betracht kommt, hängt jedoch in gewisser Weise von der Länge der Zeitspanne, die betrachtet wird, ab. Wenn wir über eine Reihe wichtiger Unterschiede hinweggehen, ist es im großen und ganzen richtig zu sagen, daß in allen Zeitspannen Gefühle gegenseitiger Billigung im allgemeinen in positiven Korrelationen resultieren; lebhafter Antagonismus resultiert in negativen Korrelationen; das Fehlen klarer und deutlicher Korrelationen finden wir bei gegenseitiger Gleichgültigkeit. Diese drei Begriffe: Billigung, Antagonismus und Gleichgültigkeit beziehen sich jedoch auf verschiedene Ebenen des Gefühls, je nachdem welchen Zeitspannen sie entsprechen.

Die auffallendste Tatsache in dieser Verflechtung von statistisch faßbaren Beziehungen zwischen jedem Paar der Arbeiterinnen liegt darin, daß die normale Struktur der Arbeit diese keineswegs bedingte oder auch nur nahelegte. Ganz offensichtlich war diese Lage den Arbeiterinnen selbst gar nicht bekannt, und noch viel weniger hätten sie sie bewußt planen können.

Es handelte sich um fünf gelernte Arbeiterinnen, die in zwar ähnlicher, aber voneinander unabhängiger Arbeit beschäftigt waren, die nebeneinander saßen und untereinander ganz gewöhnliche soziale Beziehungen hatten. Sie hegten Gefühle der Freundschaft, des Ärgers, der Feindschaft, des Interesses am Gruppenleben sowie Erwartungen und Gefühle in bezug auf die Zukunft. Das ist das typische Bild einer erfolgreichen Arbeitsgruppe, und es gilt ebenso für das Familienleben oder für irgendeine andere kleine Primärgruppe. Und nun finden wir darüber hinaus, daß unter der bewußten Tätigkeit dieser Personen ein ganzes System korporativer Zusammenarbeit verborgen liegt, dessen Existenz niemand vermutet hätte. Zwei Arbeiterinnen, die gemeinsame Interessen und gemeinsame Gefühle verbanden und die in der Tätigkeit der Gruppe zusammenarbeiten, zeigen in mehrfacher Weise Ähnlichkeiten in den Schwankungen ihrer Arbeitsleistung. Soziale Gefühle entwickeln sich, wie wir sehen, in längeren Zeitabschnitten als Ergebnis gemeinsamer Tätigkeit.

Man hat angenommen, daß das Gefühl den ersten Ansatz der geistigen Tätigkeit darstellt, die sich aus dem Handeln entwickelt. Es gibt Gründe, mit denen man diese Hypothese stützen kann; aber wie dem auch sei, soviel ist jedenfalls sicher, daß die Beziehung zwischen sozialem Gefühl und sozialem Handeln tief in der menschlichen Natur begründet ist. Das Gefühl ist in bestimmter Weise ein Ausdruck des Handelns; aber unser Testraumexperiment veranschaulicht ebenso auch den umgekehrten Satz, nämlich, daß Handeln in einem bestimmten Sinne auch Ausdruck des Gefühls ist. Der Zusammenhang zwischen den menschlichen Handlungen und den sie begleitenden sozialen Gefühlen entzieht sich normalerweise direkter Beobachtung und kann erst mit Hilfe statistischer Methoden erkennbar gemacht werden. Ganz augenscheinlich hängt die Gruppenintegration von dem inneren Zusammenhang zwischen sozialem Gefühl und sozialem Handeln ab, und zwar nicht nur auf der Ebene des Bewußtseins, sondern ebenso auf einer Ebene, die unterhalb direkter Beobachtbarkeit liegt und die man mißverständlich als die Ebene des Unbewußten bezeichnet hat.

Eine Analyse dieser und ähnlicher statistischer Unterlagen für die Relaisgruppe zeigt, daß statistisch faßbare Beziehungen sich zunächst zwischen Arbeiterinnen, die nebeneinander sitzen, entwickeln, während voneinander getrennt sitzende Paare erst einige Monate später Beziehungen aufnehmen. Ähnlich ist es, wenn diese Beziehungen gegen Ende des Experiments wieder schwächer werden; dann erscheint der Rückgang vorwiegend bei den getrennt sitzenden Paaren. Mit anderen Worten, die Zusammenarbeit beginnt zuerst zwischen benachbarten Paaren und hält bei diesen auch am längsten an. Benachbarte Paare zeigen also, selbst in einer Gruppe von nur fünf Mitgliedern, die typischen Kennzeichen von Primärgruppen in noch stärkerem Grade als nichtbenachbarte Paare. Dieses Phänomen wird auch noch durch eine andere Beobachtung erhärtet. Negative Korrelationen nämlich gehen meistens mit feindseligen Gefühlen zusammen, und in einer bestimmten Zeitspanne, in der diese Gefühle stärker zum Ausdruck kommen, finden wir die meisten negativen Korrelationen zwischen getrennt sitzenden Paaren. Wir haben gesehen, daß soziale Gefühle auf den gewohnheitsmäßig ausgeführten Handlungen zwischen zwei Personen basieren, die sich über eine längere Zeit erstrecken, und es ist klar, daß Nachbarn in dem Testraum eher geneigt waren, solche Gewohnheitsbeziehungen auszubilden, als Arbeiterinnen, die nicht unmittelbar nebeneinander saßen.

Allgemeiner betrachtet zeigt die Geschichte der Relaisstetgruppe die enge Verbindung aller Einzelzüge, der körperlichen wie der geistig-seelischen, in der Gesamtaktivität einer Person. Sie veranschaulicht ebenso die gegenseitige Beeinflussung zwischen den verschiedenen geistig-seelischen und körperlichen Betätigungen in einer Gruppe menschlicher Wesen. In bestimmter Hinsicht weist eine integrierte Gruppe die Charakteristika eines Einzelorganismus auf, in welchem jeder Teil und jede besondere Tätigkeit den übrigen Gliedern und Funktionen angepaßt oder mit ihnen im Gleichgewicht ist.

So sehen wir in Abbildung 1, daß die Arbeitsleistung von drei der fünf Arbeiterinnen nach 1930 eine nachlassende Tendenz zeigt oder zumindest doch nicht mehr ansteigt. Gerade diese drei Arbeiterinnen hatten infolge der industriellen Depression die größten finanziellen Sorgen. Ihre Verwandten wurden arbeitslos usw. Würde man die Arbeitsleistung einer Person nur im Licht ihrer logisch-wirtschaftlichen Motive betrachten, dann hätten diese Arbeiterinnen nach 1930 offenbar doch schneller und nicht etwa langsamer arbeiten müssen. Tatsächlich ist jedoch innerhalb der Grenzen der physischen Leistungsfähigkeit und der erlernten Geschicklichkeit die effektive Arbeitsleistung auf die allgemeine Situation des Individuums bezogen, und insbesondere auf den Teil derselben, den man als seine soziale Situation beschreiben kann. Da sich diese soziale Situation verschlechterte, sank auch die Arbeitsleistung ab.

Die gleiche Verbindung zwischen Arbeitsleistung und sozialer Gesamtsituation war in noch dramatischerer Form 1932 zu beobachten. Während des letzten Jahres unserer Arbeitsgruppe im Testraum war die Depression auf ihrem Höhepunkt, und die gesamte Firma hatte Kurzarbeit eingeführt. Schließlich wurde die Situation etwa im Mai 1932 besonders kritisch. Einige der Arbeiterinnen befanden sich in großer finanzieller Notlage; insbesondere Nr. 2 kämpfte in einer sehr schwierigen

finanziellen Situation darum, ihr Heim zu erhalten. Obendrein wurde der Gruppe in diesem Augenblick mitgeteilt, daß sie als junge Arbeiter, die erst ein paar Jahre in der Firma waren, in Kürze entlassen werden müßten. Die Arbeiterinnen erhielten die Kündigung einige Wochen vor ihrem Ausscheiden und bekamen bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses zusätzlich zu ihrem Lohn einen Pauschalbetrag. Wie immer behandelte die Firma ihre Arbeiter gut, und es ist bezeichnend, daß alle ihre Arbeitnehmer ihr Vertrauen in die Anständigkeit und Menschlichkeit der Firma und ihrer Personalpolitik behielten. Nichtsdestoweniger standen einige Arbeiterinnen der Relaisgruppe hart davor, zu verhungern oder auf Almosen angewiesen zu sein. Nur ein paar Wochen hatten sie noch einen sicheren Arbeitsplatz, und ein energischer Versuch, die Leistung noch einmal zu heben, hätte ihnen geholfen, ihre schwierige finanzielle Lage etwas zu erleichtern. Tatsächlich fiel jedoch die Arbeitsleistung während dieser letzten Wochen ganz enorm ab (Abb. 1).

Einige Monate, nachdem sie ausgeschieden war, zeigte ich der Arbeiterin Nr. 2 die Abbildung 1 und fragte sie, ohne Hinweis auf meine eigene Meinung, welche Erklärung sie für diesen Abfall der Arbeitsleistung gebe. Sie antwortete: „Wir hatten unseren Stolz verloren.“ Diese Antwort drückt in wenigen Worten das Verhältnis zwischen der Gesamtsituation des Individuums und seiner Anpassung an diese aus.

## *Viertes Kapitel*

### Die Bedeutung der sozialen Integration

Im letzten Kapitel untersuchten wir das Leben einer ziemlich kleinen Primärgruppe. Trotz einiger Wechselfälle in ihrer Entwicklung blieb diese Gruppe im ganzen verhältnismäßig fest integriert; und sie erfüllte damit zwei Funktionen: Erstens führte die Gruppe ein ziemlich reges soziales Leben, und zwar nicht nur nach der Arbeitszeit, sondern als Teil ihres Werktags. Zweitens verfolgte die Gruppe energisch ihr wirtschaftliches Ziel. Die Leistung der Arbeiterinnen im Testraum verbesserte sich ganz entschieden, obgleich sie bereits mehrere Jahre vorher die gleiche Arbeit verrichtet hatten. Ferner haben wir gesehen, daß eine Arbeitsgruppe, auch wenn sie aus nur fünf Personen besteht, eine bestimmte soziale Struktur entwickelt, in der jeder Einzelne seine individuelle Rolle spielt. Eine kleine Gruppe unterscheidet sich in dieser Hinsicht nicht von einer großen. Die Integration besteht nicht darin, daß alle sich einem einzigen Vorbild anpassen, sondern sie bedeutet ganz im Gegenteil, daß jeder Einzelne seine Persönlichkeit voll zur Geltung bringen kann und damit seinen eigenen und einzigartigen Beitrag zum Leben des Ganzen leistet.

Natürlich wird jede Gruppe ein ihr allein eigentümliches Gepräge aufweisen, und die Unterschiede zwischen kleinen Gruppen dieser Art sind daher aufschlußreich. Die Relaisgruppe, die wir im vorigen Kapitel beschrieben haben, kann in mancher Hinsicht nicht als typisch für industrielle Gruppen dieser Art angesehen werden. Um nur einen Punkt zu erwähnen, fühlte sich die Gruppe in einer bevorzugten Stellung. Zwar war sie dauernd verschiedenen experimentellen Veränderungen unterworfen. Die Arbeitszeit, die Dauer und Zahl der Arbeitspausen usw. wurden geändert; aber die Arbeiterinnen wurden bei der Besprechung der Einzelheiten dieser Änderungen zu Rate gezogen; ihre Auffassung wurde tatsächlich beachtet, denn als die Arbeiterinnen gegen zwei geplante Anordnungen Einwände erhoben, verzichtete man auf deren Durchführung.

Die Western Electric Company führte noch eine andere sehr eingehende Untersuchung über eine kleine Arbeitsgruppe durch, deren Verhältnisse für die Industrie in ihrer Gesamtheit weit charakteristischer sind. Diese Gruppe wird im einzelnen ausführlich an anderer Stelle beschrieben<sup>11</sup>, und wir wollen hier nur auf einige der Schlußfolgerungen der Verfasser dieses Berichts hinweisen. Die Gruppe bestand aus

<sup>11</sup> Industrial Research in Human Relations (Menschliche Beziehungen in der Industrie). Eine Untersuchung von F. J. Roethlisberger und W. J. Dickson. Harvard University Press, 1937.

vierzehn Männern und einem Inspektor; davon waren neun Drahtarbeiter. Ihre Aufgabe bestand darin, isolierten Draht an sehr komplizierten Werkstücken mit elektrischen Polen zu befestigen. Diese Arbeiter waren in drei Gruppen zu je drei Mann eingeteilt, und zu jeder Gruppe gehörte dann ein Lötarbeiter, der die elektrischen Verbindungen, die von den Drahtarbeitern bereits vorbereitet waren, zu löten hatte. Drei Drahtarbeiter und ein Lötarbeiter bildeten zusammen eine Lötgruppe. Zu den drei Lötgruppen gehörten außerdem noch zwei Aufseher, die direkt an die Inspektionsabteilung Bericht erstatteten. Jeder Aufseher überwachte die Arbeit von anderthalb Lötgruppen. Die ganze Draht- und Lötgruppe, wie wir sie nennen wollen, war zwar etwas größer als die Relaisgruppe, aber ebenso wie diese eine kleine Primärgruppe, deren Mitglieder alle in unmittelbarem Kontakt miteinander standen. Die einzige Veränderung gegenüber dem normalen Arbeitsgang bestand darin, daß die Gruppe mit ihrem Inspektor aus einer größeren Werkstätte in einen besonderen Raum umsiedelte, in dem ständig eine Kontrollperson saß.

Aus dem Bericht der beiden Autoren über diese Gruppe geht klar hervor, daß diese Männer neben der soeben beschriebenen äußeren Arbeitsordnung sehr ausgeprägte eigene soziale Formen und Beziehungen entwickelten. Es bildeten sich Untergruppen von je einigen Männern, und diese Untergruppen entwickelten untereinander wiederum Gruppenbeziehungen. Die beiden wichtigsten Untergruppen waren in mancher Hinsicht gegeneinander eingestellt, in anderer Hinsicht waren sie jedoch in gemeinsamer Betätigung verbunden. Die gesamte Tätigkeit wird im einzelnen genau beschrieben, und Abbildung 11 zeigt uns einen Ausschnitt daraus. Die neun Drahtarbeiter werden zusammen mit ihren drei Lötarbeitern durch die nummerierten Kreise dargestellt. Wo eine Linie zwei Kreise verbindet, bedeutet dies, daß zwischen diesen beiden Arbeitern Hilfeleistungen beobachtet wurden. Der Pfeil deutet die Richtung solcher Hilfe an. Einige Männer zeigten sich hilfsbereiter als andere, anderen wurde im wesentlichen nur geholfen. Aus dem Bericht geht klar hervor, daß das nicht so sehr von dem relativen Ausbildungsstand und der Geschicklichkeit der einzelnen Männer abhing, als vielmehr von ihrem Temperament und ihrer sozialen

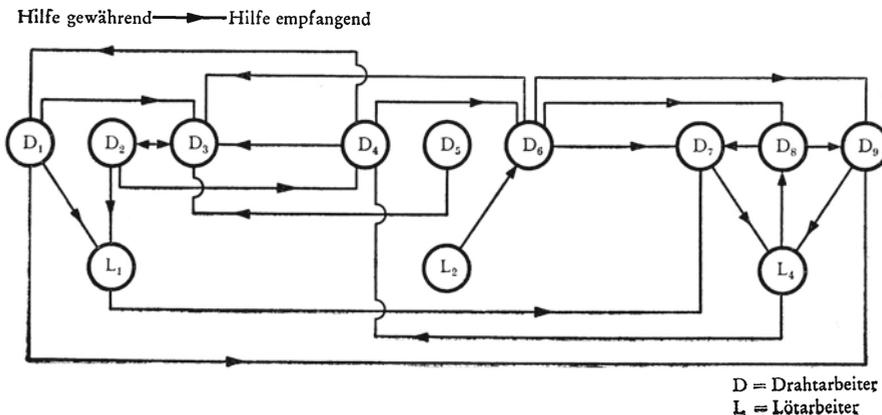
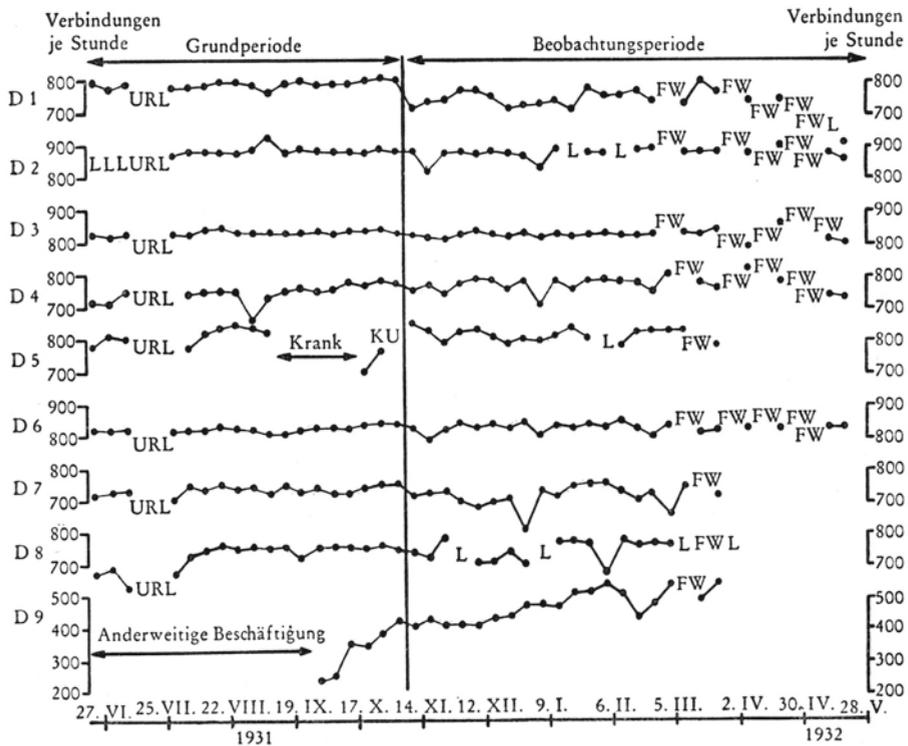


Abb. 11: Beobachtungsgruppe der Draht- und Lötarbeiter  
Hilfeleistungen der verschiedenen Mitglieder untereinander

Stellung in der Gruppe. Eine der Untergruppen erlangte ein Übergewicht über die andere; wie man feststellte, lag das zum Teil an der Art ihrer Arbeit, die ein größeres Ansehen mit sich brachte, zum Teil aber auch an den Gewohnheiten und Verhaltensweisen, die sich in der Gruppe herausbildeten. In mannigfacher Weise zeigen die Verfasser des Berichts die Verflechtung der sozialen Beziehungen in dieser Gruppe und deren Einfluß auf die sich herausbildenden Gewohnheiten.

Die Draht- und Lötgruppe hat mit der Relaisgruppe das gemeinsam, daß beide eine reiche Struktur menschlicher Beziehungen entfalteten. Aber die Verfasser des Berichtes erweisen weiterhin, daß ein fundamentaler Unterschied zwischen den beiden Gruppen bestand. Die Relaisgruppe erfreute sich nicht nur unmittelbarer menschlicher Beziehungen, sondern diese waren auch auf ein befriedigendes wirtschaftliches Ergebnis gerichtet. Die Gruppe verfolgte sehr energisch und folgerichtig ihren wirtschaftlichen Zweck.

Bei der Draht- und Lötgruppe wurde der wirtschaftliche Zweck ebenfalls stark beachtet. Aber das Ziel dieser Aufmerksamkeit war es, jede Veränderung, welcher Art auch immer, zu verhindern. Abbildung 12 zeigt die stündliche Arbeitsleistung



URL = Urlaub      D = Drahtarbeiter      KU = Keine Unterlagen  
 FW = Freie Woche      L = Lötarbeiter

Abb. 12: Beobachtungsgruppe der Draht- und Lötarbeiter  
 Leistungen eines jeden Drahtarbeiters im Wochendurchschnitt  
 (Elektrische Verbindungen je Stunde)

der neun Drahtarbeiter während der Dauer des ganzen Experiments; mit Ausnahme von W9, dessen Leistung immer ungewöhnlich niedrig war, verbesserte keiner der Drahtarbeiter seine Leistung, ja noch mehr, jede irgendwie auffällige Schwankung wurde vermieden. Einige dieser graphischen Leistungskurven nähern sich geradezu auffällig einer mathematischen Geraden. Wir müssen Abbildung 12 im Gegensatz zu Abbildung 1 für die Relaisarbeiter sehen. Die Arbeitsleistung der Draht- und Lötgruppe war nicht zufällig so konstant; man konnte feststellen, daß eine ganze Reihe von Gewohnheiten und Verhaltensformen dabei als Kontrollfaktoren dienten. Diese sollten die Gefahr jeder Veränderung dauernd zum Bewußtsein bringen. Steigt die Arbeitsleistung, dann kann irgend etwas passieren, vielleicht wird z. B. der Akkordsatz gesenkt. Läßt die Arbeitsleistung nach, so kann gleichfalls irgend etwas passieren; vielleicht geraten die einzelnen Arbeiter dann bei der Firma in ein schlechtes Licht. Es war für diese Einstellung gleichgültig, daß die Firma einen wohlverdienten Ruf wegen ihrer guten Beziehungen zu ihren Arbeitern hatte. Die Draht- und Lötarbeitergruppe bildete sich ihre Meinung nicht auf Grund logischer Überlegung. Sie war vielmehr von bestimmten festgelegten Einstellungen beherrscht, die wir am besten als eine Furcht vor der Betriebsleitung beschreiben können, und ihr Verhalten stimmte mit dieser gefühlsmäßigen Einstellung völlig überein.

Unruhe und Angst der Arbeiter vor der Betriebsleitung ist eine ziemlich alltägliche Einstellung und ist viel weiter verbreitet, als viele Wirtschaftsführer sich vorzustellen geneigt sind. Diese Männer wissen, daß sie ihren Arbeitnehmern eine ordentliche Behandlung zukommen lassen. Sie zahlen ihnen Löhne, die dem Durchschnitt entsprechen oder sogar höher liegen, sie sorgen für anständige Arbeitsbedingungen in den Betrieben und sie tun ihr Bestes, um eine unparteiische Kontrolle durch die jüngeren Kräfte der Betriebsführung sicherzustellen. Es wäre unlogisch, wenn die Arbeitnehmer nicht anerkennen wollten, daß sie gerecht behandelt werden, und wenn sie nicht rückhaltlos zu ihrem eigenen Vorteil mitarbeiteten. Und doch neigen die Arbeitnehmer gerade zu einem solchen unlogischen Verhalten.

Die Integration einer Gruppe beruht auf gewohnheitsmäßigen Beziehungen und den mit diesen verbundenen Gefühlen. Aber ebenso ist auch das Umgekehrte richtig: Eine Störung der gewohnheitsmäßigen Beziehungen führt mit großer Wahrscheinlichkeit zur Disintegration einer Gruppe. Die sozialen Gefühle, Freundschaft, Kameradschaft und gemeinsames Arbeitsinteresse, werden dann von ihren Wurzeln abgeschnitten; denn kein Gefühl besteht isoliert, ohne jede Beziehung zum Handeln, wenn auch diese Beziehung dem oberflächlichen Blick häufig verborgen bleibt. Überdies bilden sich stabile soziale Gefühle meistens nur verhältnismäßig langsam heraus; wenn sie gestört werden, bauen sie sich nicht nur sehr langsam wieder neu auf, sondern ihr Verfall verbindet sich häufig bei den Betroffenen mit Spaltungstendenzen. Gruppen, die einmal integriert sind, haben eine eigene Kraft und Lebendigkeit und widersetzen sich gewaltsamer Auflösung.

Die Draht- und Lötgruppe ist dafür ein gutes Beispiel. Die Betriebsleitungen neigen dazu, die Arbeitsbedingungen bisweilen zu verändern, und zwar zweifellos mit einwandfreier logischer Begründung. Sie berücksichtigen dabei aber zu wenig die sozialen Gewohnheiten und Gefühle der Arbeitnehmer, die sie, häufig ohne es

zu wissen, verletzen. Infolgedessen entwickeln industrielle Arbeitsgruppen eine Reihe von Gewohnheiten, durch welche die Maßnahmen der Betriebsleitung wieder zunichte gemacht werden sollen. Diese Einstellung und das damit verbundene Verhalten werden von den Arbeitern meistens aus ganz anderen Gründen erklärt. Nichtsdestoweniger findet man sie nur in Gruppen, die für ihr eigenes Fortbestehen fürchten. Ich verweise auf solche Phänomene wie die gleichmäßige Gestaltung der Arbeitsleistung, die eng mit bewußter Leistungsbeschränkung zusammenhängt, die Weigerung, Informationen nach oben weiterzugeben, und allgemein mangelnde Bereitschaft zur Zusammenarbeit. Die Untersuchung von Mathewson, auf die wir uns bereits bezogen haben, bestätigt diese Feststellung. Eine Gruppe verhält sich so, als ob sie einen eigenen Lebenswillen hätte, und sie sichert ihr Leben in einer Art und Weise, die der eines Einzelindividuums entspricht. Das besagt nicht, daß die Gruppe außer dem individuellen Leben ihrer Mitglieder eine geheimnisvolle Gruppenseele hätte. Es bedeutet vielmehr nur, daß jedes Mitglied der Gruppe seine Gefühle und seine Tätigkeit auf die Erhaltung der Gruppe ausrichtet. Denn die Gruppe als solche existiert nur in ihren Mitgliedern, die sie konstituieren. Viele letzte Werte des Lebens entspringen aus Beziehungen zu anderen Menschen; die Auflösung einer Gruppe ist daher für alle Beteiligten mit einem Verlust an menschlichen Werten verbunden, und es ist verständlich, daß ein solcher Vorgang auf Widerstand stößt.

Das zeigt sich deutlich in dem Verhalten einer schon länger bestehenden stabilen Gruppe, die vor die Wahl gestellt wird, die wirtschaftliche Stellung ihrer Angehörigen auf Kosten der sozialen Struktur zu verbessern oder die soziale Struktur zu erhalten, dabei jedoch wirtschaftliche Verluste in Kauf zu nehmen. Fast immer wird die zweite Möglichkeit gewählt. Natürlich ist die Alternative in der Vorstellung der Gruppenmitglieder nicht so klar herausgearbeitet. Sie können es nicht ertragen, die soziale Ordnung aufgeben zu müssen, auf der ihre Wertskala beruht, und so sind sie oft mit künstlicher Begründung geneigt, den Preis, den sie für deren Fortdauer zahlen müssen, gering zu veranschlagen. Wir finden für diese Erscheinung bei Gemeinschaften und Gruppen aller Art zahllose Beispiele.

In Europa beruhten die Aristokratien auf dem Landbesitz und auf einem ganzen System von Vorrechten und Verpflichtungen, die damit zusammenhingen. Mit dem Entstehen der modernen Industrie sahen sich die aristokratischen Gruppen der Alternative gegenüber, als die gegebenen Führer in der Industrie mitzuarbeiten oder allmählich zu verarmen. Der Eintritt in die Industrie hätte jedoch einen radikalen Bruch mit der bisherigen Tätigkeit, den Sitten und der vertrauten Vorstellungswelt der Aristokratie bedeutet; und so sind die Führer der europäischen Industrie im ganzen gesehen nicht aus den aristokratischen Schichten der einzelnen Nationen hervorgegangen. Indem sie außerhalb der industriellen Tätigkeit verblieb, rettete die aristokratische Gruppe ihre soziale Struktur um den Preis, auf ihren Anteil an den wirtschaftlichen Zielen der Gesellschaft zu verzichten. Heute sind die Aristokratien daher praktisch verschwunden, und soweit noch Reste überleben, ist das nur eine Folge ihrer ehemaligen politischen Führerstellung.

1834 bekämpfte die Klasse der englischen Landbesitzer die Einführung der Armengesetzgebung; die Wirkung dieses Gesetzes war zwar ganz offensichtlich eine Reduktion der finanziellen Lasten der Landbesitzer, indem ihnen die Sorge für die

arbeitslosen Landarbeiter abgenommen wurde. Die geplante Neuordnung änderte jedoch die soziale Struktur auf dem Lande, indem sie die Funktion der örtlichen Landbesitzer, der sogenannten Squires, als Führer der Landgemeinden beschränkte, und deshalb wurde sie von der Gutsbesitzerschaft bekämpft.

Der amerikanische Bürgerkrieg zeigt uns ein anderes groß angelegtes Beispiel. Es ist heute allgemein anerkannt, daß um die Mitte des letzten Jahrhunderts die Wirtschaft der Südstaaten mit dem Prinzip der freien Arbeitskraft nicht mehr konkurrieren konnte. Das System der freien Arbeitskräfte hätte sich, vernünftig gehandhabt, aus wirtschaftlicher Notwendigkeit von selbst entwickelt. Die Gesellschaft der Südstaaten sah sich jedoch der Möglichkeit einer plötzlichen Veränderung ihrer sozialen Struktur gegenüber, und gegen alle wirtschaftliche Vernunft ließ man es auf einen langen, schweren Krieg ankommen, um diese soziale Struktur in ihrer Kontinuität zu erhalten. Die Geschichte ist voll von Beispielen kleiner Nationen und Völker, die in hoffnungsloser Lage ohne jede Aussicht auf Erfolg gekämpft haben, um ihren Lebensstil zu erhalten; denn letzten Endes versteht man doch unter einem Leben, das sich lohnt, eine zielgerichtete Tätigkeit in einer überkommenen sozialen Struktur.

Dasselbe Phänomen zeigt sich aber ebenso häufig auch bei kleineren Gruppen. In jedem Land, das sich einem schnell verfallenden Industriezweig irgendwelcher Größe gegenüber sieht, weiß man, daß mit der schwierigste Aspekt des Problems darin besteht, daß die Arbeiter häufig lieber hungern, als daß sie ein neues Leben in einer anderen Tätigkeit oder an einem anderen Ort aufnehmen. Das ist insbesondere dann der Fall, wenn die betreffende Industrie räumlich konzentriert und isoliert ist, so daß die Arbeiterschaft eine eigene Gesellschaftsgruppe bildet und praktisch keine andere Lebensform kennt. Es wird häufig, und wie ich glaube mit Recht, festgestellt, daß genau das gleiche Problem bei jedem Versuch auftritt, ein Elendsviertel zu beseitigen und die Bewohner unter besseren Bedingungen in neuen Wohnungen unterzubringen. Die unmittelbare Wirkung eines solchen Versuchs besteht nämlich darin, daß gewohnte nachbarschaftliche Beziehungen auseinandergerissen werden. Die Geschichte einzelner Firmen zeigt uns genau die gleiche Erscheinung. Eine Umorganisation größeren Ausmaßes wird in der Regel im Unternehmen selbst von einer Unmenge von Interessenten bekämpft. Es ist dabei keineswegs immer so, daß die wirtschaftliche Lage der sich der Veränderung widersetzen Personen schlechter würde; aber sie würde eben eine andere sein; und gegen diesen Wechsel der Verhältnisse setzt man sich zur Wehr. Der Widerstand gegen eine solche Maßnahme kann so heftig sein, daß eine Reihe von Angestellten entlassen werden muß, weil sie unfähig sind, sich auf eine Veränderung ihrer Umgebung einzustellen.

Eine nicht zu unterschätzende Schwierigkeit ergibt sich aus der Neigung der verschiedenen Ressorts einer Behörde oder der Abteilungen einer Firma, gegeneinander einen Bürokrieg zu führen. Jede Abteilung bombardiert die andere mit Memoranden, Berichten, Beschwerden und anderen Dokumenten, deren einziger Zweck es ist, einen taktischen Sieg zu erringen, der der erfolgreichen Gruppe einen technischen Vorteil einbringt. Im ersten Weltkrieg wandte sich in einem der großen kriegführenden Länder ein Wehrmachtsteil an einen Wissenschaftler, um ein dringliches technisches Problem zu lösen. Der Wissenschaftler wies darauf hin, daß

ein anderer Wehrmachtsteil desselben Landes das gleiche Problem bereits gelöst habe. Darauf kam die Antwort: „Wir geben den anderen keine Information über unsere Geheimsachen und wollen auch von ihnen nichts wissen.“ Das ist nur ein weiteres Beispiel dafür, wie weit eine Gruppe gehen kann, um ihre vermeintliche oder tatsächliche Rangstellung zu bewahren.

Bei der Draht- und Lötgruppe stellten wir eine Leistungsbegrenzung fest, die für ihre Mitglieder wirtschaftlich sehr nachteilig war, die aber der verworrenen Überzeugung entsprang, daß jedes andere Verhalten die Stabilität der Gruppe stören würde. Diese Einstellung ist in kleinen industriellen Gruppen nicht selten. Leiter von Unternehmungen werden vielleicht einer so weittragenden Behauptung gegenüber skeptisch sein; aber alle, die als Lehrling oder Arbeiter eigene Erfahrungen sammeln konnten, bestätigen, daß solche Verhaltensweisen geradezu als typisch anzusehen sind. Diese Feststellung bedeutet nicht unbedingt einen scharfen Gegensatz zwischen Betriebsführung und Arbeitnehmern. Beide können voneinander sehr günstig denken. Aber die Arbeitsgruppen zeigen gewöhnlich Verhaltensformen, die ihrer vermeintlichen Sicherheit angemessen sind und die nicht ohne weiteres zu ihren logisch begründeten Interessen passen.

Ein gesichertes soziales Leben setzt die Existenz einer stabilen Gruppe voraus, die sich auf ihre zukünftige Situation einstellt oder, mit anderen Worten, die ihre wirtschaftlichen Ziele verfolgt. Wo die soziale Struktur mit den wirtschaftlichen Zielen kollidiert, ist es — wie wir sehen — die soziale Struktur, welche die Oberhand behält. Die Zukunft muß zugunsten der Gegenwart zurücktreten. Nun sind Primärgruppen durch die Reichhaltigkeit ihrer unmittelbaren sozialen Tätigkeiten charakterisiert, während sekundäre Gruppen nur durch ihren logischen Zweck zusammengehalten werden, da ihre unmittelbaren Kontakte sehr begrenzt sind. Daher trägt bei einem Gegensatz zwischen zwei Gruppen die vorwiegend primäre im allgemeinen den Sieg davon. Die wenigen scheinbaren Ausnahmen beruhen gewöhnlich auf einer falschen Analyse der menschlichen Tätigkeiten, die tatsächlich von den beiden Gruppen getragen werden. Das erste und unmittelbare Bedürfnis jedes Menschen besteht darin, den Lebensstil zu bewahren, auf dem seine Wertskala beruht. Der Ausdruck „Lebensstil“ erinnert uns jedoch daran, daß das menschliche Leben außer den zwischenmenschlichen Kontakten noch vieles andere umschließt. Man denke etwa nur an die beruflichen Fähigkeiten, oder an die gewohnte Ordnung der Arbeit, denn auch diese Dinge gehören mit zum Lebensstil.

Die verschiedenen Berufe, Kenntnisse und Fähigkeiten haben für die Gesellschaft eine ganz bestimmte soziale Bedeutung; die soziale Stellung hängt nur lose mit den Schwierigkeiten zusammen, die mit dem Erlernen oder mit der Ausübung des Berufes verbunden sind. Die Tätigkeit des Arztes rangiert sozial über der eines Taxichauffeurs, und es ist sicher schwieriger und kostspieliger, Arzt zu werden und eine Praxis auszuüben, als Chauffeur zu sein. Aber wahrscheinlich noch schwieriger ist es, seinen Lebensunterhalt als Zauberkünstler zu verdienen, und doch kann ein solcher keinen sozialen Vorrang beanspruchen. Soziales Prestige gehört aus verschiedenen Gründen zu bestimmten Berufen. Ein hoher sozialer Rang deutet im allgemeinen darauf hin, daß der betreffende Beruf wenn nicht heute, so doch zu einer bestimmten Zeit für die Gesellschaft sehr wertvoll war.

Es wird häufig versucht zu beweisen, daß die jetzt herrschende soziale Rangordnung der Berufe logisch begründet werden kann. Aber die verschiedenen Gründe, die man anführt, sind miteinander unvereinbar. Erhält ein sozial geachteter Beruf eine hohe Bezahlung, so hört man die eine Erklärung; ist es jedoch umgekehrt, dann belehrt man uns im entgegengesetzten Sinne. Darüber hinaus stellen wir beim Vergleich verschiedener Gesellschaftsordnungen unserer Zeit fest, daß die sozialen Rangstufungen durchaus verschieden, d. h. relativ sind, und diese Unterschiede werden noch viel deutlicher, wenn wir vergangene Zivilisationen in unsere Betrachtung miteinbeziehen.

Man hat wohl gesagt, daß in der römischen Gesellschaft dem heutigen Universitätsprofessor der griechische Haussklave entsprach; und wenn wir ehrlich sein wollen, müssen wir zugeben, daß dieser kein unwürdiger Repräsentant des Gelehrtenstandes gewesen ist. Verschiedene Stufen sozialen Ansehens gehören, wie wir sehen, zu Berufen, die so ähnlich sind, daß die Berufsangehörigen dafür keine plausible Erklärung abgeben können und ein Außenstehender die Berufe als geradezu identisch ansehen muß. Ein Beispiel dafür finden wir in dem Bericht über die Draht- und Lötgruppe von Roethlisberger und Dickson. Die Drahtleute waren auf Grund eines unbedeutenden Unterschieds ihrer Beschäftigung in zwei Gruppen geteilt. Eine Gruppe rangierte infolge ihrer Tätigkeit sozial über der anderen. Die Verfasser des Berichts gingen dem Ursprung dieses Unterschiedes nach und stellten fest, daß er auf einem Komplex sozialer Zusammenhänge beruhte, die sich, obwohl nicht einmal alle auf Tatsachen begründet, im Lauf der Jahre mit der Beschäftigung verknüpft hatten.

Wir dürfen nicht verkennen, daß selbst ein kleiner Unterschied in der Art der Arbeit gewöhnlich schon bestimmte soziale Folgerungen mit sich bringt; und ebenso darf man nicht glauben, daß diese Folgerungen einfach aus einem bestimmten Prinzip abgeleitet werden können. Tatsache ist vielmehr, daß alle Kenntnisse und Fähigkeiten eine bestimmte „Bedeutung“ („meaning“) für die Gesellschaft haben und ein wesentlicher Bestandteil menschlicher Ordnung sind.

Natürlich verändert sich diese soziale Bedeutung eines Berufs im Laufe der Zeit. Vor noch nicht langer Zeit, und teilweise sogar heute noch, war der Pfarrer neben seiner eigentlichen Berufung zum Amt ein Berater in allen Fragen, eine Art „weiser Mann“, auf den sich eine Familie in jeder Schwierigkeit stützen konnte. Später übernahm der Rechtsanwalt diese Funktion. Dann schien es eine Zeitlang, als ob die Wissenschaftler für diese Aufgabe befähigt wären; aber ihre Kenntnisse und Erfahrungen standen dem Familienleben doch zu fern, und so besetzte der Hausarzt die Stelle. Im Augenblick sieht es beinahe so aus, als ob nun der Psychoanalytiker als nächster an der Reihe wäre, doch ist das bis jetzt noch nicht ganz sicher. Jede Gesellschaft hat ihre weisen Männer. Sie gehören im wesentlichen jeweils zu einer bestimmten Berufskategorie; weshalb man dabei diese oder jene wählt, ist selten deutlich. Dasselbe gilt nun auch für die Industrie. Jeder Beruf hat seinen traditionellen Rang und erscheint in einem bestimmten für ihn charakteristischen Licht. Jeder Arbeiter weiß, was er von Inspektoren, Werkzeugprüfern, Lagerverwaltern, Maurern, Zimmerleuten usw. zu halten hat. Überdies macht er hier sehr genaue und endgültige Unterschiede, es scheint fast, als wäre kein Faktum so absolut, so in Wahrheit „wirklich“ wie ein sozial bestimmter Wert.

Sozialer Wert oder soziale „Bedeutung“ kommt nicht nur den verschiedenen Fähigkeiten und Berufen zu, sondern sie haften auch an den zugehörigen Werkzeugen und äußeren Umständen. Das haben wir bereits im zweiten Kapitel nachgewiesen; wir fanden dort ein Beispiel für die Tatsache, daß das Ansehen eines Individuums teilweise durch die Einzelheiten seiner Ausrüstung und durch die Werkzeuge und Instrumente seines Berufs mitbestimmt wird. Aber diese soziale „Bedeutung“ der Dinge geht noch tiefer. Ein Pflug bedeutet für einen Bauer ganz einfach auch seine Art zu leben. Mein eigener Beruf ist für mich eng mit dem Gefühl verbunden, mit dem ich Schreibzeug, Papier und ähnliche Hilfsmittel meiner Arbeit betrachte.

Alle diese Erscheinungen sind für das Verständnis der herrschenden Einstellung industrieller Arbeitsgruppen gegenüber den Betriebsleitungen sehr wichtig. Wertungen und Haltung jedes Einzelnen bauen sich auf seiner sozialen Erfahrung auf. Aber diese Haltung ist im wesentlichen unbewußt. Sie umschließt auch die sichtbaren Symbole der Tätigkeit einer Gruppe. Jeder Einzelne in einer Gruppe hat eine ihm allein eigene Stellung in der Gruppe, und zwar einmal nach seiner eigenen Ansicht, zum andern aber auch in der Meinung der anderen Gruppenangehörigen, die mit seiner nicht unbedingt übereinzustimmen braucht. Diese Stellung ist teils eine Wirkung seines Charakters, teils einfach eine Folge seiner Tätigkeit. Zwei Personen üben niemals genau dieselbe Tätigkeit aus, z. B. sitzt einer dabei näher an der Tür, der andere weiter von der Tür weg. Und zum Teil ist diese Stellung schließlich auch eine Wirkung der vorhandenen äußeren Gegebenheiten, die eigene soziale Werte besitzen.

Ein solcher Komplex sich ausbalancierender sozialer Kräfte, der zu einer logisch-wirtschaftlichen Aufgabe zusammengeschlossen wurde, soll von der Geschäftsleitung gelenkt werden. Jeder unvorsichtige Versuch einer Veränderung bedroht die Stabilität dieser sozialen Struktur und begegnet daher dem alarmierten und vielfach gedankenlosen Widerstand der Gruppe. Natürlich kann die Gruppe weder sich noch anderen das wahre Wesen ihrer Befürchtungen erklären; die Leute bringen eine Reihe komplizierter pseudo-logischer Begründungen für ihr Verhalten vor. Eine solche Gruppe leistet jeder von außen kommenden Bedrohung ihrer Integrität Widerstand, indem sie sich in ihre eigene selbstgefertigte Schale zurückzieht und aufhört, mit der sie umschließenden größeren Organisation zusammenzuarbeiten. Sie entwickelt ein bestimmtes routinemäßiges Verhalten, um die Abschließung zu sichern. Unter solchen Umständen vermag die Gruppe tatsächlich eine Art Integration ihrer Mitglieder aufrechtzuerhalten, eine Integration, die teilweise auf den angewandten Isolierungsmethoden beruht. Das Ergebnis ist jedoch weder für das soziale Gefühl der Gruppe noch für ihren wirtschaftlichen Erfolg in irgendeiner Weise befriedigend, denn diese Art der Integration wird nur durch den gleichzeitigen Verlust des Kontaktes mit den Nachbargruppen erreicht. Es handelt sich um eine Integration auf einer sehr niedrigen Stufe. Die logische Aufgabe der Gruppe ist der Erhaltung des gegebenen Lebensstils geopfert worden, und damit werden menschliche Kontakte aufrechterhalten, ohne daß sie ein zureichendes Ziel besäßen. In der Tat hat die Absonderung häufig gar keinen anderen Zweck als gerade den, den Status quo zu bewahren.

Wir haben zwei entgegengesetzte Typen industrieller Arbeitsgruppen betrachtet. In dem ersten Fall, bei der Relaisgruppe, veränderte die Betriebsführung dauernd die Arbeitsbedingungen der Gruppe. Ein oder zwei Veränderungen beeinflussten die Integration der Gruppe, meistens blieb die Umgestaltung der Arbeitsbedingungen jedoch ohne Wirkung. Wir fanden nicht das geringste Zeichen dafür, daß die Arbeiterinnen der Betriebsleitung Widerstand entgegensetzten. Im Gegenteil, die Gruppe arbeitete rückhaltlos im eigenen wirtschaftlichen Interesse mit der Betriebsleitung zusammen; und als Ergebnis konnten wir einen befriedigenden Stand sozialen Lebens feststellen. Das ist durchaus kein einmaliges Phänomen, das man etwa nur unter laboratoriumsähnlichen Bedingungen in der Industrie finden könnte. Erfolgreiche Führung hat es, wie die Geschichte zeigt, immer gegeben, lange vor Moses und bis in unsere Tage.

Auf der anderen Seite fanden wir bei der Draht- und Lötgruppe das entgegengesetzte Bild. Die Betriebsleitung griff hier tatsächlich nur verhältnismäßig wenig in das soziale Leben der Gruppe ein, und dennoch wurde sie dauernd als eine Bedrohung der sozialen Integrität angesehen. Dieses Phänomen ist ebenfalls uralte; aber die Geschichte der Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern seit der Entstehung der modernen Industrie zeigt doch einen geradezu alarmierenden Mangel an Verständnis zwischen industriellen Gruppen und ihren formellen Führern.

Wie gewöhnlich finden wir auch für diese Situation eine logische Erklärung. Es besteht, so sagt man uns, eine grundsätzliche Divergenz der wirtschaftlichen Interessen von Kapital und Arbeit. Das Kapital verlangt ein Maximum an Leistung für ein Minimum an Entlohnung, während die Arbeiter versuchen müssen, dieses Verhältnis umzukehren. Eine Zeitlang schien damit die ganze Frage geklärt. Als jedoch die Industrie in ihrer Struktur immer komplexer wurde, sah man, daß Eigentum und Geschäftsführung sich voneinander trennten. Der Eigentümer stellte seine Geschäftsführer nun ebenso ein wie seine Arbeiter; beide waren praktisch Arbeitnehmer. Allmählich verschwand dann der konkrete Eigentümer und an seine Stelle traten einzelne verstreute Aktionäre. Häufig waren es Tausende, und jeder hatte nur einen sehr kleinen Anteil an der Gesellschaft, und noch geringer war demgemäß sein Wissen um das Personal oder den Betrieb. So sind die konkreten natürlichen Personen, die in einem Werk übrigbleiben, eine Reihe von Arbeitnehmern, von denen einige die Führung der anderen übernommen haben. Es gibt immer noch eine Reihe verschiedener Interessen, die gewahrt werden müssen, und diese Interessen sind in der Tat keineswegs identisch. Aber wir können nicht mehr sagen, daß das gute alte Kapital heute durch die Persönlichkeiten der Betriebsleitung repräsentiert werde; denn diese sind ja selbst angestellte Manager. Nichtsdestoweniger bleibt das Problem der Gruppenintegration in der Industrie schwierig.

Im folgenden Kapitel wollen wir die Entwicklung des Führungsgedankens in der Gegenwart besprechen; dabei werden wir einen Anhaltspunkt zur Lösung unseres Problems in der Entwicklung der Führung von einer sozial beherrschten zu einer logisch gelenkten Tätigkeit finden.

## *Fünftes Kapitel*

### Die Entwicklung der modernen Führung

Ursprünglich war ein Führer derjenige, der den Weg zeigte, auf dem die anderen folgten. Er führte in dem schlichten Sinne, daß er eine Tätigkeit verrichtete, die von seinen Nachfolgern getreu kopiert werden konnte. In diesem Sinne kann jemand andere auf einem Weg durch die Landschaft führen. Dieser Typus der Führung hat noch kaum organisierende Funktion. Der Führer ist ein Vorbild, dem man folgt. Es ist zweifelhaft, ob wir ein reines Beispiel solcher primitiven Führerschaft in irgend einer, wenn auch noch so einfachen Gesellschaft finden können. Jedoch nähert sich mancher Führer diesem Typus, und tatsächlich fehlt das Element der Nachahmung nur selten ganz. In einer kleinen industriellen Gruppe, wie z. B. der Relaisgruppe, gewinnt dasjenige Mitglied der Gruppe ein Übergewicht über die anderen, das neben anderen Fähigkeiten eine außergewöhnliche Geschicklichkeit bei der Arbeit entwickelt, welche die anderen ebenfalls erreichen möchten. Zeigt die Gruppe Interesse an ihrer Arbeit, dann wird derjenige der natürliche Führer sein, der seine Arbeit nach dem Urteil der Gruppe am besten ausführt. Jedenfalls wird der Führer einer der besseren Arbeiter sein. Befindet sich die Gruppe in heftiger Opposition zu ihrer Betriebsleitung, wird sie dieser entgegenzuarbeiten versuchen. Dann wird der erfolgreiche Aufwiegler der Führer, oder, treffender gesagt, der Rädelsführer der Gruppe sein.

Gewöhnlich wird ein Führer auch deshalb von den übrigen Mitgliedern der Gruppe gewählt, weil er sowohl in der Lage wie willens ist, der Gruppe bei der Verwirklichung ihrer Wünsche beizustehen. Der Wahlakt braucht nicht unbedingt ein abgewogener Entschluß zu sein und erfordert auch keine bewußte Anerkennung durch die Gruppe.

Jedes einfache Führertum, ob in der Industrie, unter primitiven Völkerstämmen oder in den modernen Großstädten, hat bestimmte ausgeprägte Kennzeichen. Zunächst einmal treffen bei der Wahl des Führers die Anlagen des Kandidaten und die Neigungen der Gesellschaft oder Gruppe, deren Mitglied er ist, zusammen. Zweitens wird er wegen seiner Tüchtigkeit auf bestimmten Gebieten gewählt. Seine Fähigkeiten sind in einer einfachen Gemeinschaft im allgemeinen manueller oder technischer Natur. Drittens stimmt seine Tätigkeit sowie das dadurch angestrebte Ergebnis mit der sozialen Einstellung der Gruppe überein.

Die Funktion des Führers besteht also darin, das unveränderte Fortbestehen der Gewohnheiten, Ziele und Verhaltensweisen der Gruppe zu unterstützen und auch

mögliche Schädigungen durch ungeeignetes Verhalten unerfahrener oder weniger tüchtiger Mitglieder der Gruppe zu vermeiden. Seine Funktion ist also konservativ; er sucht den Lebenskreis und das Verhalten der Gruppe unverändert zu bewahren. Bei derartig stabilen Gruppen können wir eine hochgradige Integration erwarten. In diesen sind nicht nur die menschlichen Beziehungen vor äußeren Erschütterungen geschützt, sondern die soziale Bedeutung jeder Tätigkeit und ihres sachlichen Zubehörs erhält den Charakter einer absolut feststehenden Elementartatsache. Für den primitiven Menschen ist es ganz sicher, daß sein Horn oder der Stein seines Herdes eine sehr reale, wenn auch nicht genau beschreibbare Beziehung zu ihm selbst, zu der herkömmlichen Art seines Gebrauchs und zu bestimmten Ereignissen und Figuren des Mythos hat. Alle Dinge seiner Welt stehen miteinander noch in einer unmittelbaren, realen und nicht in Frage gestellten Beziehung.

Wenn wir die Einstellung eines typischen englischen Landedelmannes der Vergangenheit analysieren, können wir unter anderen etwa folgende für sein Denken fundamentale Tatbestände feststellen:

1. Einen Fuchs in der Falle zu fangen ist eine schlechte Tat.
2. Einen Fuchs zu jagen ist eine gute Tat.
3. Gute Menschen jagen Füchse.
4. Gute Menschen glauben ohne zu zweifeln an die Staatskirche von England. Sie besuchen den Gottesdienst.
5. Die Kirche unterrichtet die Menschen, zeigt den niederen Klassen der Gesellschaft, wohin sie gehören, und erzieht sie zum Guten.
6. Schlechte Angehörige der unteren Gesellschaftsklassen fangen Füchse in Fallen.
7. Einen Fuchs in der Falle zu fangen, ist eine schlechte Tat.

Und damit ist der Kreis geschlossen: Wir sehen ein bestimmtes abgerundetes System sozialer Handlungen, Gefühle und Ansichten. Dieses System ist emotional in sich folgerichtig. Es verbindet die einzelnen Tatsachen durch eine Reihe moralischer Urteile und feststehender Gefühle nichtlogischer Art, von denen jedes grundsätzliche und unbedingte Geltung haben muß und auch tatsächlich hat.

Es ist für eine solche Gesellschaft charakteristisch, daß ihr Denken sich in absoluten Werten bewegt, daß man nicht gerne Hypothesen in Betracht zieht und daß Probleme nicht auf Grund verstandesmäßiger Überlegungen erörtert, sondern im Licht eines fertigen Sittenkodex beurteilt werden. Dieser Kodex beruht auf einem Mythos, auf irgendwelchen mystischen Einsichten oder auf einer höher entwickelten Religion, die alle als letzte Werte rationaler Fragestellung nicht zugänglich sind.

Die sozialen Werte und Vorstellungen geschlossener industrieller Arbeitergruppen unterscheiden sich, wie wir sehen werden, in ihrer grundsätzlichen Richtung kaum von der eben geschilderten Gruppe. Personen, soziale Handlungen und Gegenstände — alle haben ihre ineinandergreifende feste Bedeutung; die Beurteilung guten und schlechten Verhaltens geschieht aus selbstverständlicher innerer Überzeugung, obgleich sie, wenn man danach fragen sollte, durch eine Kette rationaler Erklärungen verteidigt werden wird. Weitgehend denken und fühlen wohl alle Individuen so, aber es treten, wie wir noch sehen werden, auch noch andere Elemente hinzu, die das Bild wieder etwas verändern.

Zweifellos ist die Führung einer einfachen nichtintellektuellen Gruppe, wenn man diese sich selbst überläßt, nicht auf den Fortschritt gerichtet. Andererseits ist eine solche Führung in bestimmter Hinsicht jedoch sehr erfolgreich; sie erreicht nämlich zwei Ziele: Sie integriert ihre Gruppe und sichert deren Zukunft durch das Festhalten an den besten der Gemeinschaft bekannten Arbeitsmethoden. Vom Standpunkt moderner Werte aus gesehen hat eine solche Führung nur einen wesentlichen Mangel: Sie ist nicht fortschrittlich. Die Entstehung des bewußten Dranges zum geplanten technischen Fortschritt ist eine der unerwarteten Entwicklungen in der Geschichte menschlicher Gruppen.

Ein gutes Beispiel für einen ursprünglichen „primitiven“ Führer ist ein hochqualifizierter Mechaniker. Ein solcher Mann hat in langer Lehrzeit eine ungewöhnliche Geschicklichkeit in seinem Handwerk erreicht. Er beherrscht eine Reihe traditioneller Methoden und Arbeitsoperationen, mit denen er seine technischen Probleme bewältigt. Vielleicht das hervorragendste Kennzeichen dieses einfachen Führers ist der Stolz auf seine Arbeitsmethoden, an denen er bis ins kleinste festhält; denn darin kommt seine Tüchtigkeit zum Ausdruck. Jeder Versuch von seiten seiner Vorgesetzten, diese Methoden auch nur um Haaresbreite zu ändern, ruft seinen Zorn hervor. Es ist dann, als wäre ein brutaler Angriff auf seine Hausgötter gemacht worden, und darauf läuft es ja tatsächlich hinaus. Der einfache Führer bleibt vor allen Dingen seinen Arbeitsverfahren und der darin erprobten Geschicklichkeit treu. Jeder Handgriff, der konzentrierte Aufmerksamkeit erfordert, jede sorgfältig beherrschte Bewegung, das alles ist schon Tausende von Malen ausgeführt worden und ist damit Grundlage einer tief verwurzelten gefühlsmäßigen Einstellung. Darin liegen seine Lebensformen, und darauf basieren die für ihn gültigen letzten Werte.

Die eindringliche Beobachtung eines qualifizierten Arbeiters in einem längeren Zeitraum wird jedoch einen anscheinend regelwidrigen, unberechenbaren Zug in seinem Verhalten aufdecken. Einmal, früher oder später, bewältigt er eine besondere Schwierigkeit bei seiner Arbeit mit einer modernen Methode. Dazu erklärt er dann stolz, daß er in seinen jungen Jahren gelernt habe, die Sache so und so zu machen, daß er aber später auf das jetzt von ihm gebrauchte Verfahren gekommen sei. In diesem Falle hält er keineswegs treu an der traditionellen Methode fest; ja, sein gesunder Menschenverstand wäre geradezu entrüstet, wenn man auch nur andeuten wollte, daß der schlechteren, von ihm aufgegebenen Methode irgendwelcher Wert beikommen könnte. In dieser Hinsicht stünde seine Gruppe ohne Frage hinter ihm.

Tatsache ist, daß dieser Arbeiter damit zum ersten Mal in seinem Leben selbst gedacht und wenigstens für eine Zeitlang das ganze Gerümpel der sozialen Sanktionierungen und Tabus beiseite geschoben hat. Bis zu diesem Augenblick war er im Besitz einer mehr unbewußten Geschicklichkeit, im Besitz eines praktischen Könnens, das er nicht in Worten ausdrücken konnte. Aber in der dauernden Beschäftigung mit seinem Handwerk erkannte er allmählich die Zusammenhänge, die kausalen Beziehungen zwischen den verschiedenen Verfahren, die er auszuführen hatte. Er begann, die Gründe, das Warum seiner Tätigkeit einzusehen, und konnte für einige seiner Handlungen logische Erklärungen geben. Früher hatte er erklärt,

daß er eine bestimmte Arbeit so und so ausführe, weil man das eben so mache; er appellierte in diesem Falle an die soziale Sanktionierung. Nun kann er z. B. erklären, daß eine zu schwere Ladung auf seiner Drehbank zu einem Rattern führt, weil die Konstruktion des Schlittens nicht starr genug ist; ein Techniker könnte durch entsprechende Berechnung oder durch ein Experiment die logische Folgerung des Mechanikers bestätigen, die ja auf kritischer Beobachtung der Tatsachen beruht.

Das ist der erste Schritt des Individuums auf dem Wege zur Gedankenfreiheit, eine Befreiung von der Bevormundung durch das soziale Herkommen. Wenn einmal dieser erste gewaltige Schritt getan ist, folgt, wie wir die menschliche Natur kennen, der zweite beinahe unvermeidlich: nämlich, sich die logisch erfaßten Vorgänge mit kleinen Veränderungen vorzustellen und durchzuprobieren. Was, so fragt sich unser Mann, würde passieren, wenn ich den Werkzeughalter auf dem Schlitten in der und der Weise verstärke. Er probiert das aus und wird damit zum stolzen Erfinder eines verbesserten Verfahrens.

Für einen Ingenieur mit akademischer Bildung mag diese ganze Angelegenheit unverhältnismäßig aufgebauscht erscheinen. Er respektiert die Tüchtigkeit des Mechanikers in seiner täglichen Arbeit; was jedoch die sogenannte Erfindung betrifft — nun, er verbringt den ganzen Tag mit der Entwicklung viel schwierigerer Konstruktionen. Indessen würde der Ingenieur mit einer solchen Argumentation im Unrecht sein. Das Vollbringen unabhängigen logischen Denkens ist eine der größten Leistungen der Menschheit; und diese Leistung wird im größeren oder geringeren Grade von jedem Individuum vollbracht.

So oder doch ungefähr so verläuft die Geschichte des technischen Fortschritts in primitiven Gemeinschaften, und ebenso auch in vielen industriellen Gruppen. Man kann beobachten, daß die Veränderungen bei im allgemeinen nicht progressiven Gruppen zunächst Verbesserungen der technischen Verfahren sind. Soziale Veränderungen erwachsen als unbeabsichtigte Folgen dieser technischen Fortschritte.

Die Stufen, die zu einem technischen Fortschritt führen, sind etwa folgende:

1. Der Führer fühlt sich in Übereinstimmung mit seiner Gruppe eng an die technischen Verfahren gebunden, mit denen sie ihre zweckgerichteten Aufgaben durchführen. Diese Verfahren bilden ihre Lebensform.
2. Das Vertrauen gegenüber dem Führer beruht darauf, daß er derjenige ist, der eine ungewöhnliche Fertigkeit in den traditionellen technischen Verfahren besitzt. Er ist ferner der Hüter des Herkommens, und in dieser Hinsicht ist sein Wort verbindlich.
3. Der Führer, der genügend Intelligenz besitzt, gewinnt eine stärkere Einsicht in die kausalen Zusammenhänge seiner Arbeitsverfahren. Er beginnt allmählich, über seine Arbeitsmethoden und über die Beschaffenheit des Materials, an dem er arbeitet, nachzudenken.
4. Er arbeitet weiterhin mit den traditionellen Verfahren, jedoch weniger weil diese die Sanktionierung der Gesellschaft haben, als vielmehr, weil er allmählich ihren Sinn einsieht. Er hat damit teilweise die Grundlage seiner Verhaltensweise verschoben, was ihm selbst und seiner Gruppe noch nicht bewußt ist.
5. Früher oder später stößt der Führer in seinen halbrationalen Überlegungen und Vorstellungen auf eine technische Verbesserung. Er eignet sich diese Verbes-

serung ohne Bedenken an, da die Gruppe ihm das Recht zugestanden hat, Entscheidungen in technischen Angelegenheiten zu treffen (Diese Erklärung stammt von uns, er selbst würde sie nicht geben).

6. Die Gruppe folgt ihrem Führer und übernimmt das verbesserte Verfahren ohne Widerspruch. Der Führer ist der Mann, der den richtigen Weg weist; die zwar geringe, aber doch vorhandene Einsicht der Gruppe in ihr Arbeitsverfahren zeigt ihr ungefähr die der Verbesserung zugrunde liegende Logik.

Da die technischen Arbeitsverfahren ein entscheidender Teil der sozialen Struktur einer Gruppe sind, bedeutet ein auch nur kleiner technischer Fortschritt eine Veränderung dieser Struktur. Die Abhängigkeit der Gesellschaft von ihren technischen Verfahren ist natürlich dem Denken der Gruppe nicht bewußt; so ist es möglich, daß die Angehörigen der Gruppe das neue Verfahren übernehmen und doch gleichzeitig die Veränderung bedauern oder den Verlust beklagen, der mit jeder Abkehr von der guten alten Art zusammenhängt. Dieses Gefühl zeigt sich in allen Gruppen und Gesellschaften in geradezu erstaunlichem Maße. Es findet seinen Ausdruck unter anderem in dem Versuch, neue Gegenstände oder Verfahrensweisen so aufzumachen, daß sie wie die alten erscheinen.

Zum Beispiel wurde bei einigen der frühesten in Stein gebauten Kirchen Englands der Stein so bearbeitet, daß er eine hölzerne Struktur vortäuscht. Denn damals, etwa im 8. Jahrhundert, war Holz das traditionelle Baumaterial. Einen ähnlichen Fall finden wir in Neuschottland, wo es, jedenfalls noch vor einigen Jahren, eine hölzerne Brücke gab, deren Pfeiler aus rohbehauenen Stein waren; dieser war jedoch so geformt und aufeinander geschichtet, daß man den Eindruck quergelegter Holzstämmen hatte, eine Imitation der in der dortigen Gegend üblichen Holzbrücken. Noch heute haben einige seegängige Motorschiffe ganz unnötige Schornsteine, die nur als Nachahmung der traditionellen Dampfschiffe zu erklären sind. Und die Dampfschiffe wurden ihrerseits früher einmal mit Spieren ausgerüstet, die an Segelschiffe erinnern, obwohl sie keinerlei Segel trugen. Ich muß gestehen, daß eine elektrische Lokomotive für mich nicht so „real“ ist, nicht so echt wirkt wie eine Dampflokomotive, mit deren Form ich als Kind vertraut war; und ich bedauere es, daß die Schornsteine der letzteren ihre frühere majestätische Höhe verloren haben. Beinahe jeder neue Gegenstand und viele neue Konstruktionen werden als mehr oder weniger gelungene Imitationen der Dinge, die sie ersetzen sollen, eingeführt. Das gleiche gilt aber auch für menschliche Verhaltensweisen und Sitten. Bei einer Parade zeigen sich die Offiziere der Armee mit ihren Degen, als ob es zum Fechten ginge. Im aktiven Dienst werden diese Paradedegen jedoch nie verwendet. Handgranaten und Feuerwaffen sind die Kriegsgewehre unserer Zeit.

In der modernen Industrie sind sich nun aber die meisten Arbeiter der Zusammenhänge zwischen technischem Fortschritt und den Veränderungen der sozialen Struktur ganz deutlich bewußt, und infolgedessen wird der Fortschritt häufig von ihnen bekämpft. Dieser Widerstand wird rational begründet, und die vorgebrachten Argumente sind in der Tat häufig berechtigt und einleuchtend. Diese Argumente reichen nun zwar aus, um das Verhalten zu erklären, bilden aber nicht dessen einziges Motiv.

Ohne die moderne Führung, wie sie für die heutige Industrie typisch ist, wäre das Tempo des technischen Fortschritts bedächtig und vorsichtig genug, um jeden radikalen Bruch mit der unmittelbaren Vergangenheit zu vermeiden; seiner Meinung nach würde jeder dann nur die Traditionen seiner Vorgänger fortführen. Führung in ihrer primitiven Form ist ein Mittel, eine Gruppe an eine bestimmte Norm zu binden. Auch diese Norm unterliegt im Laufe der Generationen einer langsamen Wandlung in der Richtung auf technische Verbesserung und zieht die entsprechende soziale Anpassung nach sich. Solche Art der Führung ist typisch für nichtprogressive Gruppen, ob es sich dabei um bäuerliche Gruppen innerhalb der atlantischen Länder handelt, ob um bestimmte Gruppen im Fernen Osten oder um viele kleine Arbeitsgruppen in der Industrie, solange diese nicht von oben gelenkt werden. Natürlich ist der Grad, in dem eine bestimmte Gruppe diesem Typus entspricht, sehr verschieden. In der modernen Industrie beobachten wir einen Trend in der Mentalität der Arbeitnehmer: fort von dem nur handwerklich geschulten Arbeiter und hin zu dem geistig beweglichen und anpassungsfähigen Arbeiter. Diese Tendenz ist vielleicht nicht ganz so betont, wie viele Leute uns vorspiegeln. Die Beobachter werden häufig durch ihr eigenes Gefühl mißleitet. Der Hammer, der Hartmeißel und die Feile sind für ältere Handarbeiter immer noch die Symbole manueller Geschicklichkeit, ebenso wie das Schwert immer noch das Symbol des Kriegers ist. Diese Handarbeiter stehen einer Fertigkeit, die scheinbar nur darin besteht, die Hebel einer automatischen Maschine zu kontrollieren, immer noch ein wenig skeptisch gegenüber.

Wir haben die Entwicklung bewußt logisch fundierter Fertigkeit aus der unbewußten Tüchtigkeit der Führerpersönlichkeit im Umriss skizziert; und wir haben festgestellt, daß die technischen Fertigkeiten bis auf den heutigen Tag, und insbesondere in der Industrie, weitgehend dem primitiveren Typus zuzurechnen sind. Aber auch eine vom Wissen getragene Fertigkeit wird aus sich heraus nur sporadisch aufbrechende Veränderungen hervorrufen, die direkt aus der Betrachtung schon gebräuchlicher und geläufiger Verfahren erwachsen. Der letzte Schritt, den die Menschheit bis heute getan hat, war der, das logische Denken bewußt so zu organisieren, daß es zu einem dauernden Strom technischer Verbesserungen führt. Allgemein gesprochen hat es unsere Gesellschaft verstanden, die Denkprozesse dauernd auf eine kontinuierliche Entwicklung immer besserer technischer Verfahren zu richten.

Wir haben bereits das interessante Phänomen betrachtet, daß der einfache Führer trotz seiner intensiven emotionalen Bindung an die traditionellen Verfahren es nicht besonders bedauerte, wenn er eine alte Technik zugunsten einer besseren aufgab, die er im Rahmen der ihm geläufigen Tatsachen verstehen konnte. Insofern das Denken die Form der Erkenntnis kausaler Zusammenhänge vertrauter Dinge und Begriffe annimmt, d. h. insofern der Gedankenprozeß logisch ist, erregt er kein besonderes Gefühl. Emotionaler Widerstand tritt erst dann auf, wenn die Anerkennung von Tatbeständen verlangt wird, die mit bestehenden Gefühlen unvereinbar sind. Kleine technische Verbesserungen, wie sie gelegentlich von einem anerkannten Führer durchgeführt werden, berühren anscheinend trotz ihrer logischen Grundlage, die ja nicht unbedingt ganz bewußt sein muß, die Sphäre der überkommenen Gewohnheiten nicht so sehr, daß Ressentiment entstünde.

Ressentiment und emotionale Widerstände überhaupt sind die Hüter derjenigen Verhaltensweisen, die bei dem geistigen Entwicklungsstand des betreffenden Individuums durch logische Überlegungen nicht aufgeheilt werden können. Einfache Einzelfragen von Arbeitsproblemen haben das Denken führender Männer aller Zeitalter beschäftigt. Sie konnten dabei Vergleiche zwischen verschiedenen Möglichkeiten ziehen, ohne die soziale Sanktionierung zu verletzen. Das bedeutet natürlich nicht, daß diese Männer die bewußte Reflexion schon per se als positiven Wert aufgefaßt haben. Nur ganz außergewöhnliche Menschen haben diese Bedeutung der Erkenntnis schon in frühen Zeiten erfaßt; aber die Entwicklung von der Duldung einzelner technischer Verbesserungen zu einem bewußten Suchen nach systematischer Fortentwicklung der Technik hat sich erst in jüngster Zeit allgemein durchsetzen können.

Sozial gebundenes Denken in einfachen Gruppen oder Gesellschaften ist auf die absolute Geltung des sozialen Urteils angewiesen. Diese Handlung ist schlecht, jene ist gut, und darüber gibt es keinen Zweifel. Das logische Denken umschließt jedoch einen Vergleich des Einen mit dem Anderen; zwei oder mehr Konzeptionen oder Verfahren werden gleichzeitig als Möglichkeiten in Betracht gezogen. Weder die eine noch die andere wird von vornherein als gut oder schlecht charakterisiert, sondern die relativen Vorteile beider werden kritisch gegeneinander abgewogen. Solche geistige Tätigkeit schwächt unvermeidlich die Kraft der sozialen Sanktionierung, zumindest im Hinblick auf Gegebenheiten, gegenüber denen diese Einstellung zur Gewohnheit wird. Zuerst und hauptsächlich wurden so die technischen Verfahren von der Kontrolle des sozialen Gefühls befreit. Erst in jüngster Zeit hat man auch die sozialen Sitten und Verhaltensweisen gewohnheitsmäßig diesem logischen Denkprozeß unterworfen; und selbst heute ist das nur in wesentlich geringerem Grade möglich, als zuweilen angenommen wird.

Soziale Wandlungen sind hauptsächlich eine unbeabsichtigte Folge des technischen Fortschritts. Das Tempo des Fortschritts steigerte sich jedoch in den industriellen Gesellschaften in solchem Maße, daß die Menschen sich unter Lebensbedingungen sahen, die sich offensichtlich von denen ihrer Eltern unterschieden und die sich darüber hinaus zweifellos auch noch in ihrer eigenen Lebenszeit veränderten. Das hindert den Einzelnen nicht nur daran, sich zu eng an seine augenblickliche soziale Situation zu binden; es fordert eine vergleichende Betrachtung der verschiedenen Situationen geradezu heraus. Die moderne Geisteshaltung betrachtet daher Sitten und Verhaltensweisen als relative Werte und schreibt ihnen nicht mehr die absolute Kraft der Sanktion zu. Die Vorzüge aller möglichen Erscheinungen, von der Dampfmaschine bis zu den ehelichen Beziehungen, können einer Überprüfung unterworfen werden. Die Ansichten, die man vertritt, werden nur als Hypothesen betrachtet, die der Veränderung unterliegen. Obwohl man in einem gewissen Sinne noch an sie glaubt und ihnen gemäß handelt, werden moralische und soziale Gesinnungen doch nur als die gängigen Verhaltensweisen verstanden, und im Vergleich mit anderen Gefühlshaltungen wird ihnen nur relativer Wert zugemessen; man glaubt nicht länger, daß sie auf dem Felsen absoluter letzter Wahrheit gründen. Zumindest glaubt der Intellektualismus, daß dies seine spezifische Art der Lebensauffassung ist, und sicherlich enthält diese Selbsteinschätzung ein gut

Teil Wahrheit, besonders wenn wir sie mit weniger unruhigen Gemeinschaften und Gruppen vergleichen.

Jede Gesellschaft und jedwede soziale Verhaltensweise setzt jedoch ziemlich exakte Erwartungen in bezug auf die Gefühle und das Verhalten anderer Menschen voraus und damit eine feste soziale Tradition in dieser oder jener Form. Herkommen und Sitte und die mit ihnen zusammenhängenden moralischen und ethischen Wertsysteme erfüllen die Funktion, das Handeln der Menschen voraussehbar zu machen und aufeinander abzustimmen.

Es ist leicht einzusehen, daß die ruhelose und experimentierende Verhaltensweise der Gegenwart das natürliche Ergebnis eines zunächst sporadischen Nachdenkens über fest eingeführte soziale Verhaltensweisen ist. Wir müssen uns jedoch davor hüten anzunehmen, daß eine solche Entwicklung in irgend einem Sinne notwendig oder auch nur besonders wahrscheinlich ist. Die Chinesen sind jahrhundertlang ein Volk mit hoher gesellschaftlicher Kultur gewesen, ohne doch je ihr Denken auf einen systematisch verfolgten Fortschritt zu richten. Erst in unserer Gegenwart scheint der Einfluß vom Westen her diesen Prozeß in China in Gang gesetzt zu haben.

Wie dem auch sei, jedenfalls haben sich unsere heutigen Industrieländer anscheinend ganz der bewußten systematischen Fortentwicklung ihrer wissenschaftlichen und technischen Verfahren verschrieben, welche sozialen Veränderungen auch immer diese Entwicklung nach sich ziehen mag. Es sind bereits große Veränderungen in der sozialen Funktion und Struktur eingetreten und weitere werden sicher folgen. So konnte man z. B. noch vor wenigen Generationen in irgendeiner Gemeinde die Beschäftigung im Beruf nicht eigentlich von dem sozialen Leben im allgemeinen unterscheiden, und in vielen Gemeinden ist es noch heute so. Zweckgerichtete Tätigkeiten aller Art wurden im Rahmen der gesamten sozial geprägten Lebensführung vollzogen. Zwischen einem Mann, der sein Feld bebaute, und seiner Frau, die die Hausarbeit verrichtete, war weder für ihn selbst noch für den außenstehenden Betrachter ein großer Unterschied. Beide bewahrten in ihrer ineinandergreifenden und sich zu einem großen Teil überschneidenden Tätigkeit die soziale Gesamtsituation. Die Führer solcher Gemeinschaften standen selbst noch in ähnlicher Arbeit wie ihre Gruppen.

In der modernen Gesellschaft wird ein Teil der zweckgerichteten Tätigkeiten nach wie vor im Rahmen des sozialen Lebens ausgeführt, und diese Tätigkeiten sind, wenn auch in geringerem Grade, nach dem Herkommen geachtet. Ein anderer Teil zweckgerichteter Tätigkeit ist jedoch in eine ganz andere Organisationsform übergegangen. Diese Tätigkeit ist dem Hauptstrom des gemeinschaftlichen Lebens entzogen und hat sich unter dem Gesichtspunkt höchster technischer Leistungsfähigkeit organisiert. Es handelt sich um die Industrie, oder noch allgemeiner gefaßt, die Wirtschaft. Die Teilung gesellschaftlicher Tätigkeit in das gewöhnliche Leben auf der einen Seite und die Wirtschaft auf der anderen Seite war kein Ergebnis der Überlieferung oder der unmittelbaren Bedürfnisse menschlichen Verkehrs. Sie beruhte vielmehr auf der zufälligen Entwicklung der technischen Verfahren. Die industrielle Organisation wird heute ohne genügende Rücksichtnahme auf das soziale Leben der Betroffenen von einem Menschentypus

geleitet, der im logischen, reflektierenden Denken, wie es der schnellen Entwicklung der Technik angemessen ist, hochqualifiziert ist. Das bedeutet nicht, daß der moderne technische Führer gegenüber dem Wohlergehen der Menschen unter seiner Führung gleichgültig wäre. Aber freilich ist deren Wohlergehen bei der Gestaltung der industriellen Organisation nicht der primäre Faktor gewesen. Solange die Industrie nur einen verhältnismäßig kleinen Teil der Gesamttätigkeit der Menschen darstellte, war diese Situation für ein unversehrtes soziales Leben vielleicht nicht gefährlich. Heute ist die Aktivität der Industrie jedoch so umfassend, daß sich die Gesellschaft unter ihrem Druck tatsächlich immer mehr auflöst.

Der moderne Industrieführer befindet sich in der Tat in einer besonders schwierigen Situation. Betrachten wir seine Aufgaben und vergleichen wir sie mit denen des Führers einer nichtprogressiven Gruppe. Zunächst einmal führt der moderne Industrieführer seine Mitmenschen nicht mehr im wörtlichen Sinne; er organisiert vielmehr ihre Tätigkeit. Wir können im allgemeinen feststellen, daß er mit seinen Arbeitern in der Ausführung einer ihrer verschiedenen Aufgaben nicht mehr konkurrieren kann. Die Aufgabe des Führers ist nicht nur in den Einzelheiten, sondern in der ganzen Art von der seiner Leute verschieden. Ihre Gefühle und ihr Verhalten bauen sich auf grundsätzlich anderen Erfahrungen auf. Der moderne Führer ist nicht länger ein Mitglied seiner Gruppe, der Seite an Seite mit seinen Leuten arbeitet und ihr tägliches Leben teilt.

Daraus folgt zweitens, daß die soziale Ordnung der Gruppe primär nicht auf den leitenden Mann ausgerichtet ist, sondern auf einen informellen Führer ihrer eigenen Wahl, einen Mann aus ihrer eigenen Mitte. Denn jede Gruppe hat ihren Führer oder einen inneren Führungskreis, eine Aristokratie im kleinen. Ob er sich also darüber im klaren ist oder nicht, der moderne Industrieführer läuft Gefahr, eine schon formierte Gruppe von außen her leiten zu wollen. Diese Gruppe wird ihrerseits Abwehrmaßnahmen und eine feindliche Einstellung herausbilden, wenn ihr soziales Leben gestört zu werden droht.

Drittens ist auch der Industrieführer selbst ein soziales Wesen und seine allgemeine Einstellung richtet sich nach seiner gesellschaftlichen Gruppe; aber diese Gruppe ist keineswegs die Arbeitsgruppe, die er leitet, und seine Haltung ist nicht von dieser geformt. Der Industrieführer ist vielmehr ein Mitglied einer hochgradig auf Wettbewerb eingestellten progressiven Gesellschaft, die um ihre Erhaltung und ihren weiteren Fortschritt besorgt ist, und seine allgemeinen Anschauungen stimmen notwendigerweise mit dieser sozialen Struktur überein. Ich sage „notwendigerweise überein“, weil die Gesellschaft ihn gerade aus diesem Grunde gewählt hat. Infolgedessen ist seine Tätigkeit von dem Wunsch dieser Gesellschaft nach wirtschaftlichem Fortschritt bestimmt, mehr jedenfalls, als von den Sorgen und Nöten seiner Arbeiter. Gewiß sind auch diese Glieder der Gesellschaft außerhalb des Betriebes, obgleich sie innerhalb dieser größeren Gesellschaft in einer ganz anderen sozialen Schicht stehen; aber als Arbeitsgruppe haben sie kaum Gelegenheit, das soziale Verhalten ihrer Führer zu beeinflussen.

Viertens hat die Aufsicht, die der Industrieführer über seine Gruppe ausübt, keine deutliche Beziehung zu ihrem sozialen Leben. Der Zweck der Aufsicht ist vielmehr lediglich die Organisation ihrer Tätigkeit, wobei nur auf die technische

Leistungsfähigkeit gesehen wird. Hinzu tritt die Absicht, so schnell wie möglich verbesserte technische Verfahren zu entwickeln und einzuführen.

In dem Sinne, in dem wir oben davon gesprochen haben, kann man sagen, daß der moderne Industrieführer nur zu leicht lediglich in einem Sekundärverhältnis und nicht mehr in einem Primärverhältnis zu seiner Gruppe steht. Seine Beziehung beschränkt sich auf den logischen Zweck. Wir sahen, daß der primitive Führer die Integration seiner Gruppe förderte und ihre wirtschaftliche Stellung in der Zukunft sicherte, andererseits jedoch dem Fortschritt nicht zugeneigt war. Der moderne wirtschaftliche Führer dagegen gefährdet die Integration seiner Gruppe; er entwickelt Verfahren, die ihre wirtschaftliche Stellung in der Zukunft verbessern sollen, und ist daher fortschrittlich. Aber sein Wirken führt geradezu die Auflösung der Gesellschaft herbei, für deren wirtschaftliche Zukunft er sorgen wollte. Natürlich sieht das Bild in der Wirklichkeit vielfach anders aus. Menschliche Situationen entziehen sich immer jeder vereinfachenden Formel. Zum Beispiel ist es offensichtlich, daß Industrieführer gegenüber den Gefühlen der Menschen unter ihrer Führung alles andere als gleichgültig sind; beschränkte logisch-wirtschaftliche Motive werden immer mehr oder weniger durch menschlichen Anstand oder, mit anderen Worten, durch soziales Verständnis gemildert.

Unsere Übersicht über die Aufgaben der Industrieführer ist in keiner Weise eine Kritik an Einzelnen, sondern ein Versuch, die gesellschaftliche Struktur, innerhalb derer die Industrieführer heute zu arbeiten haben, zu analysieren. Zusammenfassend können wir sagen, daß die Industrie sich aus kleinen Arbeitsgruppen aufbaut, die viele charakteristische Zeichen einfacher Gemeinschaften aufweisen: Eine starke Abhängigkeit von der sozialen Sanktionierung; die Tendenz, Gegenstände und Gefühle gewohnheitsmäßig in Beziehung zueinander zu setzen, verstärkt durch einen unkritischen Glauben an deren absoluten Wert; Berufe, die leicht zu festgelegten Lebensformen und damit zusammengehörigen Gefühlen führen; usw. Diese Gruppen werden nun von außen von Männern gelenkt, deren intellektuelle Schulung und Neigung vor allen Dingen auf das Experiment und den Fortschritt gerichtet sind. Darüber hinaus stehen diese Männer unter einem ständigen Druck der Gesellschaft, ihre Gruppen gerade von diesem Standpunkt aus zu organisieren und zu leiten.

Schließlich sollten wir offen und ehrlich eingestehen, daß kaum einer von uns eine Gesellschaft ertragen könnte, die nicht diese intellektuelle Neugierde und diesen ruhelosen Zug zum Experiment aufwiese. Mit anderen Worten: es gibt kein Zurück. Das Problem besteht nicht darin, künstlich wieder eine primitive Gesellschaft zu rekonstruieren, sondern darin, wie wir Fortschritt und soziale Zufriedenheit miteinander verbinden können. Eins ist jedenfalls klar: Wir können die soziale Integration nicht länger einfach dem Zufall oder sich selbst überlassen. In der Vergangenheit hatten die sich langsam entwickelnden Lebensformen eine innere Stabilität, und die Prozesse, durch die diese Stabilität sich erhielt, wurden in ihrem Wesen niemals klar erkannt. Aber der Fortschritt läßt uns heute für die allmähliche Entwicklung einer solchen Weisheit des Instinkts keine Zeit; der Preis, den wir in Zukunft für die soziale Stabilität zahlen müssen, besteht in dem Zwang zu einer kritischen Selbsterkenntnis der Gesellschaft.

## *Sechstes Kapitel*

# Die soziale Funktion des Organisators

### I

Im letzten Kapitel haben wir einen Unterschied gemacht zwischen einem einfachen Typus des Führers, der seine Gruppe noch im wörtlichen Sinne führte, und einer stärker fortentwickelten Gesellschaft, in der die leitenden Männer häufig im wesentlichen außerhalb der von ihnen beeinflussten oder gelenkten Gruppen stehen.

Diese leitenden Männer stehen in einem fast nur noch sekundären Verhältnis zu den von ihnen gelenkten Gruppen, und die Beziehung zwischen beiden ist infolgedessen weniger intensiv und vielseitig, dafür aber um so bewußter. Im Vergleich mit früher geht die unmittelbare Führung zurück, und die Männer des zweiten Typus beschäftigen sich mehr mit der Organisation des „Menschenmaterials“. Um beide Typen zu unterscheiden, können wir sie auch als Führer und Organisatoren bezeichnen.

Natürlich können hervorragende Männer und Frauen nicht ohne weiteres in eine dieser beiden Gruppen eingestuft werden. Alle Führer sind in gewissem Grade auch Organisatoren und umgekehrt. Beide Typen haben seit Tausenden von Jahren immer nebeneinander bestanden. Die frühesten Pharaonen, von denen wir wissen, waren Organisatoren ersten Ranges. Und heute finden wir auch in den fortschrittlichsten Gesellschaften noch echtes Führertum; am ausgeprägtesten ist es vielleicht bei den Arbeitern, Werkmeistern und Männern in ähnlicher Stellung in Handel und Industrie. Solange die sozialen Bedürfnisse und Gewohnheiten menschlicher Wesen grundsätzlich so bleiben, wie wir sie kennen, wird der Führer für die soziale Integration immer von erstrangiger Bedeutung sein. Mit der zunehmenden Zahl von Personen, die eine bestimmte Organisation normalerweise umfaßt, und mit der zunehmenden Komplexität und technischen Leistungsfähigkeit der Wirtschaft geht die Entwicklungstendenz jedoch vom Führer fort und konzentriert sich zu ausschließlich auf die Funktion des Organisators.

Diese Entwicklung bildet aber nicht das einzige Merkmal, das den Organisator von dem älteren Typ des Führers unterscheidet. Zusammen mit der wachsenden Kompliziertheit der Organisation hat sich nämlich die geistige Aufgabe des Organisators grundsätzlich verändert. Der Organisator einer verhältnismäßig kleinen Gruppe kann sich in seiner Einsicht auf einen unsystematischen direkten

Kontakt mit seiner Gruppe verlassen; ferner fällt er seine Entscheidungen im allgemeinen aus einem nicht weiter analysierten Sinn für das Angemessene. Wachsen aber die Größenverhältnisse einer Organisation, dann muß der Organisator die ihm zur Verfügung stehenden Informationskanäle regulieren, wenn sie für seine Zwecke ausreichen sollen. Gleichzeitig macht er immer stärker das systematische logische Denken zur Grundlage seines Handelns. Wir dürfen nicht annehmen, daß dieser Denkvorgang sich vor oder etwa nach den Veränderungen in der Größenordnung der Organisationen vollzogen habe. Beide Entwicklungen gingen vielmehr gleichzeitig vor sich und lagen in der Richtung der geschichtlichen Entwicklung. Denkprozesse, die den beständigen Strom des technischen Fortschritts aufrechterhalten, sind typisch für die moderne Industriegesellschaft, und dieses Phänomen findet seine Stütze in dem hohen Rang, der dem Fortschritt als solchem in der Wertskala der Gesellschaft zugewiesen wird.

Der moderne Organisator steht also, wie wir sehen, mit den von ihm gelenkten Gruppen in einer im wesentlichen sekundären Beziehung. Er beschäftigt sich mit der Organisation dieser Gruppen nach logisch entwickelten Strukturen; erklärtermaßen ist es dabei sein Ziel, der Gruppe die wirksamste Förderung ihrer wirtschaftlichen Aufgabe zu ermöglichen. Der Prüfstein für seine Wirksamkeit ist dabei das Verhältnis von Kraftaufwand und wirtschaftlichem Erfolg. Weiterhin macht es der Fortschrittswille der Gesellschaft wahrscheinlich, daß die Tätigkeit der Arbeitsgruppen ziemlich häufig abgeändert werden muß, um sich den inzwischen erzielten technischen Verbesserungen anzupassen. Der Organisator ist wie jedermann in seinem allgemeinen Verhalten und in seinen Ansichten gesellschaftlich bestimmt. Aber seine Gesellschaftsgruppe ist keineswegs mit den Gruppen in dem von ihm gelenkten Wirkungskreis identisch. Es ist zumindest unwahrscheinlich, daß die von ihm organisierte Gruppe dieselben Verhaltensformen und dieselben sozialen Nöte hat wie die Gruppe, die sein technisches Denken und seine Handlungen bestimmt.

Zu allen Zeiten hat es Fälle bewußter Umformung von Gruppen gegeben. Die verschiedenen territorialen Eroberungen, die Einführung neuer Religionen oder die politischen Revolutionen sind hierher gehörige Beispiele. Aber zum erstenmal in der Geschichte finden wir heute komplexe große Gemeinschaften, die sich dem Glauben an eine unbegrenzte kontinuierliche Veränderung ihrer Lebensformen verschrieben haben, wobei sie von einem hochgradig durchrationalisierten, wissenschaftlichen Denken geleitet werden.

Es kann kein Gedanke daran sein, den gegenwärtigen sozialen Impuls umzukehren, selbst wenn eine beträchtliche Menge von Menschen das wirklich wünschte. Er hat sich zu tief in unser Fühlen und unsere sozialen Verhaltensweisen eingegraben. Möglich scheint es jedoch, einen Schritt nach vorwärts zu tun und den Bereich unserer systematischen Überlegungen zu erweitern. Organisatoren leiten Gruppen und nicht Individuen; Gruppen als solche haben ihre typischen sozialen Einstellungen, ihre typischen Verhaltensweisen und ihre typischen Hoffnungen. Die nächste Phase im Fortschritt der industriellen Gesellschaft muß daher die sein, den Bereich systematisch-planenden Denkens so zu erweitern, daß nicht nur die technischen Prozesse, sondern auch die sozialen Prozesse, d. h. die Prozesse mensch-

lichen Zusammenlebens, darunter fallen. Nur dann können Unternehmen in echter Zusammenarbeit dauerhaft und erfolgreich bestehen.

Alle Gruppen wünschen nämlich ein positives wirtschaftliches Ergebnis ihrer Arbeit. Aber sie erwarten, ob sie es klar ausdrücken können oder nicht, ein solches Ergebnis als einen integrierenden Bestandteil ihres sozialen Lebens. Die beiden Aspekte sozialen Lebens, eine befriedigende Gegenwart, die ihrerseits zu einer befriedigenden Zukunft führt, dürfen nicht isoliert voneinander betrachtet werden, denn beide sind wesentlich Teile ein und derselben Sache.

Man könnte an diesem Punkte einwenden, daß die Organisatoren, und insbesondere die in der Wirtschaft tätigen leitenden Männer, den sozialen Problemen ihrer Betriebe tatsächlich sehr viel Überlegung widmen. Das ist zweifellos richtig, aber die Überlegungen, die sie anstellen, entsprechen anscheinend doch nicht ganz den Erfordernissen der gegenwärtigen Situation. Im folgenden gebe ich eine Zusammenstellung der Eigenschaften, die man heutzutage als wichtig für einen Unternehmensleiter ansieht. Diese Aufstellung beruht teils auf mündlichen Informationen, teils auf gedruckten Quellen:

1. Gesunde Konstitution und Energie;
2. Technische Kenntnisse;
3. Begeisterung für die Arbeit;
4. Sauberer Charakter;
5. Freundlichkeit, Rücksichtnahme auf andere;
6. Richtige Einstellung und gefälliges Betragen gegenüber Vorgesetzten, Kollegen und Untergebenen;
7. Gerechtigkeitsinn;
8. Schnelle Auffassungsgabe und Entscheidungsfähigkeit;
9. Festigkeit im Handeln.

Diese Aufstellung wäre noch beliebig zu ergänzen. Zweifellos bezeichnet jeder einzelne Punkt eine wünschenswerte Eigenschaft. Wenn wir die körperlichen und geistigen Voraussetzungen einmal außer acht lassen, finden wir eine Reihe von Punkten, die die menschlichen Beziehungen des Leiters betreffen. Großes Gewicht wird auf die persönlichen Kontakte des leitenden Mannes mit anderen gelegt, und auch, wie wir annehmen dürfen, auf die Beziehungen zwischen den Personen, die seiner Leitung unterstehen. Aber diese menschlichen Kontakte werden alle von einem individualistischen Standpunkt und vom Standpunkt der geltenden gesellschaftlichen Sitten aus gesehen. Solche Betrachtungen gehören zwar ganz entschieden zur Sache; aber zweifellos wird von dem Organisator noch mehr verlangt, wenn er Störungen vermeiden will. Er muß planmäßig die soziale Struktur seiner Gruppe in Betracht ziehen, und er muß technische Verbesserungen so durchführen, daß seine Gruppe sich ihnen auch anzupassen vermag. Technische Fortschritte lassen sich allerdings nicht so einführen, daß die sozialen Verhaltensweisen und Gewohnheiten unbeeinflusst bleiben; das wäre unmöglich und nicht einmal wünschenswert. Aber der Organisator muß den Wandel der sozialen Verhältnisse systematisch berücksichtigen im Hinblick darauf, was mit kontinuierlicher Gruppenintegration vereinbar ist; und entsprechend muß er alle technischen Neuerungen zu lenken versuchen.

Bis vor kurzem war eine klare Begriffsbestimmung einer solchen Verhaltensweise beinahe unmöglich, denn es lagen nicht genügend systematisch beobachtete Tatsachen über das soziale Verhalten vor; auch heute noch ist die Basis solcher Betrachtungen recht schmal. Sorgfältige Feldarbeit auf sozialem Gebiet, die die Gefühls-einstellungen des Beobachters soweit als möglich ausschaltet, ist eine neuere Entwicklung. Die Beobachter haben nun einmal bestimmte gefühlsmäßige Einstellungen, und die Möglichkeit objektiv gültiger Beobachtungen hängt weitgehend von der Entwicklung geeigneter Beobachtungsmethoden und womöglich von der Meßbarkeit der beobachteten Tatbestände ab. Solche Methoden beginnt man erst jetzt zu entwickeln.

Es ist daher heute so, daß die Organisatoren sich tatsächlich mit den Gefühlen und Verhaltensweisen der ihnen anvertrauten Einzelnen beschäftigen; aber sie richten sich dabei fast ausschließlich nach ihrem nicht genauer analysierten sozialen Gefühl und haben kein bewußtes soziales Verständnis. Der Organisator faßt seine Aufgabe häufig als rein ökonomisches Problem auf; er muß dann erkennen, daß seine Ziele nur insofern erreichbar sind, als die notwendige Tätigkeit nicht auf gefühlsmäßigen Widerstand stößt. Die sozialen Gefühle und Verhaltensweisen der Gruppen dürfen aber nicht als Hürden betrachtet werden, die es zu übersteigen gilt, sondern sie müssen ein wesentlicher Teil des Zieles sein, für das der Wirtschaftsführer arbeitet. Menschliche Befriedigung beruht auf gemeinsamer Tätigkeit, die sich auf eine sinnvolle Zukunft richtet. Eine Gesellschaft ist nur dann gesund, wenn sie angemessene menschliche Beziehungen in der Gegenwart entwickelt und wenn diese wirkungsvoll auf ein gemeinsames Ziel gerichtet sind. In diesem doppelten Ziel und nicht im bloßen wirtschaftlichen Erfolg muß der Wirtschaftsführer seine Aufgabe sehen.

Freilich hält sich der Organisator, und der Wirtschaftsführer im besonderen, über Wasser oder geht unter, je nachdem ob er seine wirtschaftlichen Ziele erreichen kann oder nicht. Der Prüfstein ist die Bilanz. Wenn unsere industriellen Gemeinwesen genügend blühende Unternehmen aufzuweisen hätten, die eine feste Stellung in der Gesellschaft besäßen, dann wäre nichts zu sagen. Aber leider zeigen die Bilanzen nur zu häufig rote Zahlen, und diese Erscheinung geht nicht zurück. Zahllose Industriearbeiter sind offensichtlich unzufrieden und zeigen das in der einen oder anderen Form. Sie nehmen an den wirtschaftlichen Zielen der Betriebe keinen vollen Anteil. Die Gesellschaft selbst, d. h. die umfassende Ordnung größerer Gruppen, wird in zunehmendem Maße brüchig und ist nicht in der Lage, ihre Mängel durch vernünftige Maßnahmen zu beheben. Die weltweite Depression der Jahre 1929 bis 1935 ist ein typisches Beispiel. Die einzelnen Menschen fühlen sich nicht recht glücklich und glauben nicht, daß die bestehende soziale Ordnung richtig ist. Wir sehen das auch in der Tendenz zu gewaltsamen politischen Umwälzungen und Katastrophen.

Es wäre absurd, die Wirtschaftsführer für eine soziale Situation verantwortlich machen zu wollen, deren Produkt sie ja selbst sind. Wenn aber der Prüfstein des Wirtschaftsführers seine Bilanz ist, dann wird er wahrscheinlich bessere Erfolge erzielen, wenn er die soziale Situation, die sein Handeln ja mitgestaltet und auf der der ganze wirtschaftliche Bau beruht, hier bewußt in Betracht zieht. Zweifellos

finden wir diese Einstellung in wachsendem Maße bei führenden Industriellen; aber einen grundsätzlichen Wandel in dieser Hinsicht kann nur die Entwicklung praktischer Methoden bringen, die sich auf exakter Beobachtung der einschlägigen Tatbestände gründen.

## II

Der heutige Soziologe faßt die Gesellschaft keineswegs mehr als eine große Menge von Individuen auf, von denen jedes seine eigenen isolierten Verhaltensformen und Gefühle hätte und sich bewußt um bestimmter gemeinsamer Vorteile willen mit anderen verbände. Das war der Gesellschaftsbegriff des 18. Jahrhunderts, der jedoch das soziale Verhalten, wie wir es praktisch beobachten, nicht erklären konnte. Der moderne Begriff geht davon aus, daß Männer und Frauen tatsächlich soziale Wesen sind. Die Menschen können ihrem Wesen und ihrer Persönlichkeit nur in dem auf ihre Mitmenschen bezogenen Handeln Ausdruck verleihen. Unser Begriff der Gesellschaft betont weiter, daß soziales Handeln und soziale Äußerung weitgehend nichtlogischer Art sind und den Einzelnen praktisch gar nicht bewußt werden.

Fundamental für dieses Bild der Gesellschaft sind die kleinen Primärgruppen, die den stärksten inneren Zusammenhalt und den heftigsten Widerstand gegen jeden Eingriff von außen zeigen. Die Glieder einer Primärgruppe stehen in dauerndem unmittelbarem Kontakt miteinander. Zweifellos ist die vielseitigste und ausgeprägteste Form dieses Kontaktes die Sprache. Es wäre jedoch ein großer Fehler anzunehmen, daß die Sprache die einzige oder auch nur die wichtigste Brücke von Mensch zu Mensch sei. Das wesentlichste Element sozialer Beziehung ist das Handeln des Einzelnen, das von der Anteilnahme am anderen bestimmt ist. Bei der Betrachtung der Relaisgruppe haben wir gesehen, daß diese Anteilnahme sich in den Schwankungen des Arbeitstempes in einer Form widerspiegelt, die die betreffenden Arbeiterinnen selbst nicht vermuteten und die sogar über ihr Verständnis hinausging. Nichtsdestoweniger erfüllte dieses soziale Handeln ein elementares menschliches Bedürfnis.

Wenn gegenseitige Anteilnahme und Erwartung sich eine gewisse Zeit lang entsprechend entwickeln können, entstehen lebhafte Gefühle, die das Fortdauern der Beziehungen stärken. Handlungen und Gefühle zusammen gehören zum Wesen der sozialen Integration und der konservativen sozialen Tendenzen. Natürlich sind die meisten Gemeinschaften keine industriellen Gruppen; aber alle dauerhaften Gruppen, wo immer wir sie finden, erfüllen zwei soziale Bedürfnisse. Das eine ist das Bedürfnis nach vielseitigem menschlichem Konnex in der jeweiligen Gegenwart; das zweite ist das Bedürfnis, daß die in diesem Konnex ausgeübte Tätigkeit sich auf eine befriedigende Zukunft richtet. Die eine Funktion gemeinsamer Tätigkeit soll den unmittelbaren Ausdruck der Persönlichkeit ermöglichen; die zweite soll, grob gesagt, die wirtschaftlichen Aufgaben erfüllen helfen. Diese beiden Aspekte sozialen Lebens beziehen sich auf alle zufriedenen und dauerhaften Primärgruppen, gleichgültig zu welcher Zeit und an welchem Ort. Solche Gruppen haben ihrerseits

wieder Beziehungen zueinander als Ergebnis der Kontakte ihrer einzelnen Mitglieder. Zuweilen ergibt sich daraus eine dritte kleine Gruppe derselben Art; zuweilen treten sich die einzelnen Mitglieder als Repräsentanten ihrer Gruppen gegenüber, und beide Gruppen handeln in gegenseitiger Anpassung. Alle möglichen Verflechtungen entstehen und führen zu Primärgruppen höherer Ordnung.

Wir haben die Entwicklung bewußten logischen Denkens betrachtet und festgestellt, daß dieses weitgehend aus der zielgerichteten wirtschaftlichen Tätigkeit der Gruppe entstand. Solches Denken mit seiner teilweisen Unabhängigkeit vom sozialen Herkommen und von sozialer Bindung ermöglicht die Entwicklung von Gruppen höherer Ordnung und insbesondere von Sekundärgruppen. Gruppen können jetzt formale Strukturen mit geschriebenen Gesetzen und Ordnungen dieser oder jener Art herausbilden. Schließlich hat das logische Denken die Entstehung eines neuen sozialen Wertes ermöglicht, nämlich den bewußt geplanten technischen Fortschritt. Wir haben gesehen, daß diese neue Einstellung zum gesellschaftlichen Leben nicht ohne Schwierigkeiten auf den alten Grundstock übertragen werden konnte. Die Primärgruppen mit ihrer konservativen Ausdrucksform sind für das soziale Leben im ganzen ebenso notwendig wie je zuvor. Ich sage bewußt „konservativ“; denn die soziale Integration beruht auf gewohnheitsmäßigen Tätigkeiten, die für die Angehörigen der Gruppe ihre tiefe Bedeutung haben. Jede Störung von außen wird heftig bekämpft und vermindert das Gefühl des menschlichen Wertes für jedes Mitglied der ganzen Gruppe. Unser Problem besteht heute darin, eine Form zu finden, in der die unmittelbaren und die in der Zukunft liegenden d. h. wirtschaftlichen Ziele der Gesellschaft miteinander vereinbar werden.

Früher hat man gewöhnlich die verstandesmäßige Seite menschlicher Tätigkeit zu stark betont. Verschiedene Tendenzen, insbesondere auch die Entwicklung der Psychoanalyse, haben einen Umschwung zum anderen Extrem zur Folge gehabt. Wir dürfen aber keinen der beiden Aspekte außer acht lassen, wenn wir die Erörterung des Hauptproblems nicht geradezu unmöglich machen wollen; denn dieses besteht eben in der sozialen Integrierung beider Formen menschlicher Tätigkeit.

Man kann alle menschliche Tätigkeit zweckmäßig in drei Klassen einteilen, vorausgesetzt, daß diese nicht als streng voneinander getrennte Formen, sondern als theoretische Möglichkeiten aufgefaßt werden.

Menschliches Handeln kann danach sein:

- a) logisch;
- b) nichtlogisch;
- c) irrational.

Zu a): Wenn zwei Personen übereinstimmend feststellen, daß es in einem Zimmer unangenehm heiß ist, und der eine öffnet daraufhin das Fenster, so liegt eine logische Handlung vor. Zuerst wünscht man ein bestimmtes Ergebnis; dann wird eine Handlung ausgeführt, die durch einen logischen Schluß aus gegebenen Voraussetzungen begründet ist. Die Voraussetzungen sind in der Vergangenheit durch Experiment oder Erfahrung geprüft worden. An keinem Punkte der logischen Kette wird an das Gefühl appelliert, sondern man stützt sich ausschließlich auf das Experiment und die daran anknüpfende Schlußfolgerung.

Zu b): Wenn wir als Herren eine uns bekannte Dame treffen, ziehen wir vor ihr den Hut. Das ist ein Beispiel einer nichtlogischen Handlung. Wir können diese Handlung als eine gesellschaftliche Sitte menschlichen Zusammenlebens rechtfertigen; z. B. um mit der betreffenden Dame in angenehme Beziehungen zu treten oder um die Höflichkeit zwischen den Geschlechtern zu erhalten usw. Diese Feststellungen sind zweifellos richtig, und doch stellen sie nicht den wahren Grund dar, aus dem man den Hut zieht. Das geschieht vielmehr aus dem herrschenden sozialen Gefühl heraus, das jeder Einzelne lebendig empfindet. Es wäre sinnlos zu behaupten, daß man aus einem bestimmten Grunde handelt, obwohl die Handlung als solche auf Befragen vernunftgemäß erklärt werden kann. In einer christlichen Kirche gilt es als unehrerbietig, wenn Männer ihre Hüte aufbehalten, während es in einer Synagoge unschicklich wäre, den Hut abzunehmen. Zufällig sind die Gefühle in bezug auf diese Handlung bei beiden Gruppen gerade entgegengesetzt und ebenso ist es infolgedessen der entsprechende nichtlogische Akt. Bei einer logischen Handlung ändert jedoch kein Quentchen Gefühl irgendetwas am Ergebnis. Wenn die Luft draußen wärmer als im Zimmer ist, wird das Zimmer bei geöffnetem Fenster wärmer, ganz gleichgültig was man fühlt.

Ein nichtlogischer Akt entspringt also unmittelbar dem sozialen Gefühl. Er ist in bestimmtem Sinne richtig und wünschenswert, kann aber nur aus gefühlsmäßigen Überlegungen gerechtfertigt werden. Man handelt so tatsächlich aus einem unmittelbaren Sinn für das Angemessene und Richtige, d. h. der Betreffende gibt einem sozialen Gefühl Raum, das sein Handeln bestimmt.

Zu c): Irrationale Akte haben das mit nichtlogischen Akten gemeinsam, daß sie nicht aus logischem Denken entstehen. Sie bestimmen sich jedoch nicht aus den in der betreffenden Gesellschaft herrschenden Gefühlen. So ist es z. B. ein irrationaler Akt, mutwillig Dinge in Stücke zu schlagen. Wer gewohnheitsmäßig Aufsehen erregende irrationale Akte begeht, wird in eine Irrenanstalt gebracht; und doch tut jeder von Zeit zu Zeit Dinge, die mit seinen sonst vorherrschenden sozialen Gefühlen oder mit denen seiner Umwelt nicht im Einklang stehen und die klar als irrationale Akte zu erkennen sind.

Im ganzen sind Akte, die als irrational klassifiziert werden können, weit seltener, als man gewöhnlich annimmt. Die meisten sogenannten irrationalen Akte sind in Wahrheit durch die sozialen Gefühle der Gruppe des Betreffenden geboten, obgleich er seinen Motiven vielleicht keinen Ausdruck zu geben vermag. Das leuchtet insbesondere bei den Arbeitnehmern ein, die im Gegensatz zu ihren eigenen wirtschaftlichen Interessen handeln; ein solches Verhalten wird von den verblüfften Unternehmensleitern häufig als irrational bezeichnet. Ein wirtschaftlich bestimmtes Handeln kann logisch gerechtfertigt werden. Dagegen können die Motive einer sozial gesteuerten Handlung meist erst nach langer Übung oder nur einem sehr aufgeschlossenen Hörer mitgeteilt werden. Tatsächlich sind wir uns nur sehr selten der sozialen Gefühle, die uns bestimmen, deutlich bewußt. Es wird häufig stillschweigend angenommen, daß eine sinnvolle Handlung immer durch eine logische Folgerung ohne jede Berufung auf das Gefühl gerechtfertigt werden kann; zuweilen wird sogar angenommen, daß eine nichtlogische Handlung deshalb „töricht“, im Sinne von irrational, ist. Aber alles soziale Leben hängt teilweise von

der Steuerung des Handelns durch das Gefühl ab, d. h. von der Ausführung nichtlogischer Handlungen.

Der primitive Führer hält seine Gruppe zusammen, indem er ihre nichtlogischen Handlungen vor plötzlichen oder zu häufigen Veränderungen bewahrt, und dadurch das Wachstum und die Stabilität der wichtigen sozialen Gefühle sichert. Er vollführt damit selbst eine nichtlogische Handlung, denn er handelt doch bloß so, wie sein eigenes Gefühl es ihm vorschreibt.

Wenn der moderne Organisator seine eigene Gesellschaft nicht zerstören will, muß er so handeln, daß er die nichtlogischen Handlungen der von ihm gelenkten Gruppen unter Kontrolle behält. Seine Gewohnheit, nach logischen Gesichtspunkten zu handeln, und seine bloß sekundäre Beziehung zu dieser Gruppe hindern ihn aber, dieses Ergebnis aus seinem unmittelbaren Sinn für das Richtige und Angemessene zu erreichen. Sein Weg zu einer sozial verständigen Verhaltensweise muß deshalb über das logische, reflektierte Denken gehen; er muß die nichtlogischen Akte seiner Gruppe unter die übrigen beobachteten Tatsachen einreihen, auf denen er sein Nachdenken aufbaut. Dann wird der sozial aufgeschlossene Organisator der Zukunft die sozialen Zusammenhänge seines Unternehmens auch durch rein logisches Handeln aufrechterhalten können.

Der Weg, den der Mensch in seiner allmählichen Entwicklung zur besseren Bewältigung seiner Umwelt gegangen ist, führte von unbewußter zu bewußter und schließlich zu selbstbewußt planender Handlung. Denselben Weg muß der Mensch auch in seinem sozialen Denken gehen. Er hat heute bereits ein beträchtliches Maß sozialer Bewußtheit erreicht und tritt nun in eine neue Phase des selbstbewußt planenden Handelns ein. Hervorragende Männer haben immer schon beträchtliches soziales Verständnis besessen. Das gilt insbesondere im Bereich der Religion und der Staatsführung. Aber niemals zuvor mußten so viele Menschen die ihnen anvertrauten gesellschaftlichen Gruppen durch ein bewußtes soziales Verständnis behüten; denn noch nie zuvor hat sich eine komplexe Gesellschaft mit all ihrer Energie einem unaufhörlich weitergehenden technischen Fortschritt verschrieben.

Die Notwendigkeit einer bewahrenden und behütenden Tätigkeit von seiten der Organisatoren ist schon früher betont worden und hat nicht immer in gutem Ruf gestanden. Der Konservatismus wurde als sozialer Mißstand verschrien, anscheinend nicht ganz ohne Berechtigung. In dieser Beziehung müssen wir auf zwei Punkte hinweisen. Das Problem unserer Zeit liegt in der sozialen Integrierung, zumindest in den industriellen Gesellschaften. Unsere Gesellschaft zeigt keinerlei Tendenz zu stagnieren, d. h. von Generation zu Generation unverändert zu bleiben. Sie läuft jedoch ernstlich Gefahr, wie eine überanstrengte Maschine in Stücke zu brechen. Es besteht eine Tendenz, den inneren Zusammenhalt zu verlieren; und dies geht anscheinend mit dem energischen Suchen nach dauerndem technischem Fortschritt Hand in Hand. Wir müssen daher damit rechnen, daß die augenblickliche Gefahr auch für die Zukunft bestehen bleibt, soweit wir jedenfalls die Zukunft vorhersehen können. Indessen bedeutet der soziale Zusammenhalt nicht alles. Jahrhundertlang haben z. B. die Chinesen oder die indianischen Stämme Nordamerikas einen für unser Empfinden zu engen sozialen Zusammenhalt gehabt; und doch werten wir diese beiden Gesellschaften keineswegs gleich. Unser Gefühl läßt uns

mehr als bloßen Zusammenhalt wünschen; aber wir müssen zugeben, daß zumindest ein bestimmtes Maß an Zusammenhalt eine wichtige Voraussetzung für die Befriedigung anderer sozialer Ideale ist.

Die Drohung, die Gesellschaft werde in Stücke brechen, ist häufig die konservative Antwort auf alle Reformvorschläge gewesen, und so ist es noch heute. Stillschweigend wird dabei vorausgesetzt, daß ein sorgfältiges Studium der bestehenden Gesellschaftsordnung die Gefahr der vorgeschlagenen Veränderungen aufweisen würde. Mit anderen Worten erheben die Konservativen den Anspruch, daß ihre Ansicht ein Ergebnis logisch reflektierten Denkens sei, das sich unter anderem auf den Tatbeständen der Gefühle und der herkömmlichen Verhaltensweisen der Gesellschaft gründe. Soweit dieser Anspruch wenigstens teilweise wahr ist — und das ist häufig der Fall —, hat die konservative Ansicht ein Anrecht auf ernsthafte Erörterung. Andererseits kann die konservative Ansicht unter Umständen nichts anderes als blinde Ergebenheit an soziale Gefühle sein, die sich in die Phraseologie einer rationalen Überlegung verkleidet; auch das ist ein allgemein bekanntes Phänomen, ein Phänomen, das jedoch mit einer Gesellschaftsordnung, die sich einem kontinuierlichen technischen Fortschritt verschrieben hat, ganz unvereinbar ist. Es entspricht dem Denken des primitiven Führers.

Indem wir also die bewußte Berücksichtigung der sozialen Integrierung von seiten der Wirtschaftsführer fordern, vertreten wir keineswegs konservative Grundsätze im Sinne des unbeweglichen Festhaltens am Gegebenen. Im Gegenteil, was wir fordern, ist eine geistige Einstellung und Disziplin, die die Führer der Gesellschaft in die Lage versetzt, diese durch eine Periode dauernder Veränderungen geordnet und ohne soziale Revolution hindurchzuleiten. Ob man eine solche Einstellung konservativ oder radikal nennt, ist letzten Endes unerheblich; denn es ist nichts weiter als ein Streit um Worte.

*Zweiter Teil*

Die Entwicklung der industriellen Gesellschaft

## *Siebentes Kapitel*

### Das Problem der kleinen industriellen Gruppe

Die sozialen Probleme unterschiedlicher Gruppen innerhalb oder außerhalb der Wirtschaft sind natürlich keineswegs identisch; man kann sie aber im großen und ganzen in eine der beiden oder auch in beide der folgenden Klassen einordnen. Nimmt eine Gruppe keinen vollen Anteil an der Gesellschaft oder Organisation, in der sie steht, dann kann der Grund sein:

- a) daß die unmittelbaren sozialen Beziehungen zu geringfügig oder unbefriedigend sind;
- b) daß die täglich wiederkehrenden gemeinsamen Verrichtungen nicht zu einer adäquaten Situation für die Zukunft führen, d. h. daß das wirtschaftliche Ziel der Gruppe nicht erreicht wird.

Auftretende Schwierigkeiten können auf einmaligen lokalen oder personellen Gründen beruhen. Ein Mitglied der Gruppe steht z. B. den anderen feindlich gegenüber, oder irgendeine Verkettung von Zufällen hat der Gruppe übel mitgespielt. Ein gelegentlicher Zusammenbruch einer Gruppe macht unter Umständen nur eine Neuordnung in diesem speziellen Falle erforderlich. Wenn aber eine bestimmte Kategorie von Gruppen regelmäßig versagt, sei es in bezug auf ihre innere Zufriedenheit, sei es in bezug auf ihren wirtschaftlichen Erfolg, dann müssen doch allgemeinere Ursachen vorliegen. Die kleine industrielle Gruppe ist ein bezeichnendes Beispiel. Wir haben in einem früheren Kapitel gesehen, daß die Arbeiter in der Industrie im großen und ganzen nicht rückhaltlos an der wirtschaftlichen Aufgabe ihrer Betriebe mitarbeiten; und sie sind auch keineswegs eine besonders glückliche oder zufriedene Schicht der Gesellschaft. Das ist so allgemein bekannt, daß wir Beweise dafür hier nicht zu wiederholen brauchen. Damit ist nicht gesagt, daß die persönlichen Beziehungen zwischen den Geschäftsleitern und den Arbeitern vieler Betriebe nicht herzlich und freundlich wären. Das ist im Gegenteil häufig der Fall, wie jeder, der eine gewisse praktische Erfahrung gesammelt hat, wissen muß. Aber die Arbeitnehmer als Gruppe fürchten bestimmte Entwicklungen und sind infolgedessen voreingenommen. Sie lassen sich in ihrem Verhalten und ihrer Einstellung von dieser Furcht so beeinflussen, daß die organisatorischen Maßnahmen der Industrie zur Erfüllung ihres volkswirtschaftlichen Zwecks erschwert werden.

Wir fanden, daß die Arbeitnehmer für ihre wirtschaftliche Zukunft fürchten und daß ihr unmittelbares soziales Leben während der Arbeitsstunden Symptome der

Verarmung aufweist. Es steht außer Frage, daß die Zukunft eines durchschnittlichen Arbeitnehmers ziemlich unsicher ist und daß es daher für ihn ratsam ist, wenn er diese Unsicherheit zu vermindern sucht. Aber die bereits beschriebenen Untersuchungen und ebenso die allgemeine Erfahrung zeigen uns, daß die Dinge sich etwa wie folgt entwickeln:

- a) Eine Gruppe hat keine ausreichenden Möglichkeiten, in ihrer Arbeit befriedigende menschliche Beziehungen aufzubauen.
- b) In gewissem Grade gleicht die Gruppe das aus, indem sie ihre eigenen Gewohnheiten und Verhaltensformen entwickelt. Diese geraten jedoch leicht in Gegensatz zu der Politik der Betriebsleitung und werden wohl kaum von ihr unterstützt. Infolgedessen richten sich diese Gewohnheiten und Verhaltensformen des Alltags wahrscheinlich nicht auf das wirtschaftliche Ziel der Gruppe.
- c) Vielmehr gerät die Gruppe in bestimmter Weise in Gegensatz zur Betriebsleitung. Ihre Gewohnheiten verhindern tatsächlich den bestmöglichen wirtschaftlichen Erfolg; denn sie bilden sich nur aus dem verworrenen Verlangen, den Bestand der Gruppe als solcher zu sichern. In der Praxis bedeutet dies, daß die Gruppe bestehen bleibt, wenn man nur starr an der jeweiligen Situation festhält.
- d) Dieses Verhalten, das natürlich nicht bewußt so ausgedacht wird, beschränkt wahrscheinlich in der Tat das Tempo der Veränderungen in der Organisation eines Betriebes und verlängert damit die Lebensdauer jeder einzelnen Gruppe. Das geschieht jedoch auf Kosten der Leistungsfähigkeit des Betriebes und damit letzten Endes auf Kosten der wirtschaftlichen Sicherheit jedes einzelnen Betriebsangehörigen.
- e) Die Gruppe erlebt nicht die innere Befriedigung, in einer angemessenen Zukunftsentwicklung zu stehen, und infolgedessen verliert auch die gegenwärtige soziale Situation für sie viel von ihrer Bedeutung. Wer freundschaftlich mit Arbeitern verkehrt, die ihre Arbeitsleistung bewußt beschränken, weiß, daß diese angeblich notwendige Maßnahme bei ihnen große Unzufriedenheit auslöst. Bei den Arbeitern, die zwar nicht bewußt ihre Arbeitsleistung beschränken, sich aber von Gewohnheiten bestimmen lassen, die praktisch das gleiche Ergebnis haben, ist die Situation vielleicht nicht so deutlich, aber im Grunde doch dieselbe.

Sehr viele Schwierigkeiten bei der Führung von Gruppen industrieller Arbeiter entstehen also zunächst aus den zu dürftigen sozialen Beziehungen bei ihrer Arbeit. Da diese Schwierigkeit noch am ehesten von den einzelnen Betrieben selbst behoben werden kann, ohne daß man auf Regierungsstellen oder Wirtschaftsorganisationen zurückgreifen müßte, wollen wir dieses Problem zunächst ins Auge fassen und die Frage der wirtschaftlichen Unsicherheit in einem späteren Kapitel wieder aufnehmen.

Die Leitung eines Industriebetriebes hat natürlich den berechtigten Wunsch, die Tätigkeit der Arbeitnehmer so anzusetzen, daß ein optimales wirtschaftliches Ergebnis erzielt wird. Das führt in einer progressiven Gesellschaft notwendig zu häufigen Veränderungen in technischen Einzelheiten, ganz abgesehen von den größeren Umstellungen, die durch bedeutende technische Fortschritte oder starke Veränderungen in der Nachfrage hervorgerufen werden. Die Betriebsleitung hat

es eigentlich mit industriellen Gruppen und nicht mit einzelnen Individuen zu tun. Denn Handlungen, Einstellungen und Gefühle sind den Leuten gemeinsam. Jeder Manager kennt das „Klima“ seines Betriebes. Es kann keine Rede davon sein, daß die Arbeitnehmer als isolierte Individuen auftreten. Eine solche Vorstellung stünde im Gegensatz zu dem gewohnten menschlichen Verhalten. Infolgedessen muß die Betriebsleitung die Tätigkeit der Arbeiterschaft als Gruppentätigkeit lenken.

Wir haben bereits gesehen, daß jede Gruppe ein Geflecht von Gefühlen, aufeinander bezogenen Handlungen, Lebensformen und Gewohnheiten darstellt. Solche Gruppen weisen viele Kennzeichen einfacher Gesellschaftsformen auf, mit ihrem starken Zusammenhalt und der Abwehrstellung nach außen, sobald ihr Fortbestehen bedroht wird. Ein Individuum versucht nicht nur seine eigene Existenz zu schützen, sondern auch die seiner Gruppe; denn seine eigene Lebensform und sein Wertgefühl sind weitgehend an diese Gruppe gebunden. All das sind Grundzüge der menschlichen Natur, wie wir sie kennen; das Problem besteht nicht darin, ein neues Wesen, den Industriemenschen, zu erfinden, sondern es besteht darin, eine industrielle Gruppe so zu führen, daß ihre Gewohnheiten und Bindungen nicht verletzt werden und daß dennoch Leistung und Fortschritt in dem erforderlichen Maße erreicht werden können.

Dieses Problem zerfällt in zwei Teile. Der Betriebsführer muß seinen Gruppen zunächst und vor allen Dingen dabei helfen, sich ihre soziale Lebensform, ihre geschlossene Struktur aufzubauen und diese soweit als möglich vor unnötigen Erschütterungen zu schützen. Insofern er das erreicht, wird er in einem bestimmten Sinne als Mitglied zu seiner Gruppe gehören, und zwar als ihr Führer. Unter dieser Voraussetzung werden sich die Verhaltensformen und Gefühle der Gruppe eher auf die Ziele der Betriebsführung richten und nicht im Gegensatz zu diesen stehen. Das zweite Problem besteht dann darin, die so gewonnene Führerstellung zu benutzen, um ohne Anstoß oder unnötigen Alarm von seiten der Gruppe die notwendigen technischen Veränderungen vorzunehmen.

In diesem Kapitel wollen wir die erste dieser beiden Fragen ins Auge fassen. Wie kann ein Industrieführer seinen Gruppen beim Aufbau ihrer sozialen Gewohnheiten und Lebensformen helfen und dadurch den Nutzen einer sozialen Verhaltensweise erlangen, die sich auf die gemeinsamen wirtschaftlichen Ziele richtet? Es gibt eine Reihe von Methoden, durch die das ermöglicht wird. Zum Beispiel sollte die Betriebsführung erst einmal den Wert einer geschlossenen sozialen Lebensform rückhaltlos anerkennen; denn so eigentümlich es klingt und trotz aller Reden über den Wert des „esprit de corps“, der Moral usw. werden viele Wirtschaftsführer sichtlich unruhig, wenn eine solche Einstellung sich in der einzigen ihr möglichen Form herauszubilden beginnt. Was man so oft von dem Arbeiter verlangt, ist eine persönliche Bindung an irgendeine erhabene Abstraktion. Man bezeichnet diese etwa als „die Politik unserer Gesellschaft“, „die Firma“ oder auch ganz allgemein als „die Grundsätze, für die wir eintreten“. Persönliche Bindungen und Treue sind jedoch soziale Gefühle, die sich in der Zusammenarbeit im täglichen Umgang entwickeln, angefangen mit ganz kleinen Gruppen innerhalb der Gesamtstruktur, und sich von diesen allmählich in dem Maße, in dem sie zusammenwachsen, ausbreiten. Treubindungen entwickeln sich im Fortschreiten von kleineren zu größeren

Gruppen. Das können wir fast überall bei der Entwicklung politischer Gebilde beobachten: in den Vereinigten Staaten, in Deutschland, in der Schweiz, in Südafrika, in Australien usw. In der Tat beobachten wir bei beinahe allen modernen Staaten eine Ausbreitung der Staatsgesinnung, der Treubindung an den Staat, über ein Gebiet, das vorher getrennte politische Gemeinschaften umschloß. Dieser Prozeß liegt auch in der geschichtlichen Entwicklung vieler großer Industriebetriebe vor. Was man bei der Bildung einer geschlossenen Lebensform in einer kleinen Gruppe fürchtet, ist der mögliche Gegensatz zu dem größeren Ganzen. Dieser Gegensatz entsteht sicher, wenn die Existenz der kleineren Gruppe bedroht wird. Aber umgekehrt wird sich eine geschützte Gruppe ebenso sehr bemühen, ihre weiter reichenden Belange in Zusammenarbeit mit der größeren Einheit, deren logisches Glied sie ist, zu erfüllen. Auf diesem Wege wird ihre Loyalität sich auf den Betrieb als ganzen übertragen.

Im allgemeinen wird es nicht gerne gesehen oder gar verhindert, daß die Arbeiter sich unterhalten, und zweifellos kann die Unterhaltung, wenn sie zur übertriebenen Gewohnheit wird, zu einer verminderten Arbeitsleistung führen. Es gibt jedoch Belege dafür, daß zumindest in bestimmten Umständen die Erlaubnis sich zu unterhalten einer Gruppe nicht nur die Bildung ihrer geschlossenen Struktur erleichtert, sondern daß das bloße Faktum einer solchen Erlaubnis als Beweis für die positive Einstellung der Betriebsleitung gegenüber der Gruppe aufgefaßt wird. Experimente bei der Western Electric Company zeigen, daß eine Gruppe, die frei mit der Betriebsleitung zusammenarbeitet, das Gespräch und ebenso jede andere erlaubte Betätigung von selbst einschränken wird, wenn die Arbeit irgendwie darunter zu leiden scheint.

In der Tat ist in den meisten Fällen die Alternative, vor der die Betriebsführung steht, nicht, ob die Arbeitsgruppen sich unterhalten dürfen oder nicht, sondern ob eine solche Unterhaltung der Betriebsleitung zum Trotz oder mit ihrer Zustimmung stattfinden soll. Ein Fabrikbetrieb, in dem ich als Lehrling arbeitete, hatte jede Unterhaltung unter den Arbeitern verboten, außer wenn die Arbeit es erforderte. Mit voller Unterstützung unseres unmittelbaren Vorgesetzten sorgten wir dafür, daß die Arbeit beinahe dauernd eine Unterhaltung notwendig machte, außer wenn gerade einer der Betriebsleiter in der Nähe war. Tatsächlich war unsere Gruppe in einer Gemeinschaftsarbeit beschäftigt, und eine vernünftig begrenzte Unterhaltung hätte keinerlei Schaden anrichten können. Die einzige Folge der Vorschrift war, daß wir uns in Gegensatz zur Betriebsleitung stellten und sich uns das Gefühl einprägte, daß eine solche Einstellung völlig angemessen sei. Die Experimentatoren bei der Western Electric Company stellen fest, daß die Draht- und Lötgruppe, der es verboten war, sich ebenso häufig unterhielt wie die Relaisgruppe, der die Unterhaltung gestattet war.

Einige Betriebe untersagen jede Verbindung zwischen Arbeitern aus verschiedenen Abteilungen auf das strengste. Leider kenne ich selbst diese Vorschrift nicht aus eigener Erfahrung; zweifellos ist sie aber nur eingeführt worden, um bestimmte Schwierigkeiten oder Disziplinlosigkeiten zu beheben. Ich vermute, daß die Arbeitsgruppen eines solchen Betriebs mit ihrer Betriebsleitung nicht harmonierten, und daß die Betriebsleitung daraufhin versuchte, die Folgen dieser Situation durch eine

Verschärfung der Disziplin zu überwinden. Man hat festgestellt, daß solche Vorschriften in der amerikanischen Industrie immer häufiger werden, und sollte das tatsächlich der Fall sein, dann verdient dieses Symptom unsere volle Aufmerksamkeit.

Was die Arbeitspausen angeht, so haben diese nicht nur direkte Auswirkungen auf die Arbeitsweise, sondern sie erleichtern auch die menschlichen Kontakte, indem sie den Arbeitern gestatten, innerhalb ihrer Gruppen umherzugehen. Viele Arbeiten in der Industrie, insbesondere solche, bei denen der Arbeiter sitzen muß, zwingen ihn dauernd zu einer bestimmten Körperhaltung, und er hat während der Arbeitszeit keine Möglichkeit, sich in seiner Gruppe zu bewegen. Das braucht nicht unbedingt die Unterhaltung und die soziale Aktion, d. h. die Zusammenarbeit, zu verhindern. Es bedeutet jedoch, daß jedes Mitglied der Gruppe seine Werkstatt und die übrigen Mitglieder der Gruppe nur von einem unveränderlichen Standpunkt aus ansieht. Diese eine Perspektive wird ein integrierender Bestandteil der Lebensart eines solchen Arbeiters, und wenn er aus irgendeinem Grunde an einen anderen Arbeitsplatz versetzt wird, kann eine Störung eintreten. Es ist wesentlich, daß eine Arbeitsgruppe darin bestärkt wird, zusammenzuhalten und ihrer Geschlossenheit im Fühlen und Handeln Ausdruck zu geben; aber jeder Einzelne soll in seiner Lage doch so anpassungsfähig wie möglich bleiben, denn es liegt kein Vorteil darin, die Geleise des Verhaltens besonders tief und eng auszufahren. Wem es seine Arbeit gestattet, in seinem Büro umherzugehen oder einen Kollegen zu besuchen, der kann sich kaum vorstellen, bis zu welchem Grade Arbeiter von einer bestimmten räumlichen Anordnung ihrer Gruppen abhängig werden können. Vielleicht scheint die enorme Bedeutung der genau bestimmten Stellung eines Arbeiters denjenigen unglaublich, die dies nicht aus eigener Erfahrung wissen; wer aber selbst eine solche Erfahrung gemacht hat, wird unserer Ansicht beipflichten. In Gruppen, in denen die Arbeit immer im Sitzen ausgeführt wird, bringen die verschiedenen Plätze in der Werkstatt verschiedene Stufen des Ansehens mit sich oder haben sonst eine bestimmte Bedeutung in irgendeiner Beziehung. Jede Möglichkeit, frei umherzugehen, wie sie zum Beispiel in Arbeitspausen gegeben ist, wird wahrscheinlich die bedauerliche Tendenz zu sozialer Erstarrung vermindern helfen.

Viele Betriebe machen beträchtliche Anstrengungen, um mit Hilfe von Erholungs-, Sport- oder anderen Freizeiteinrichtungen gute Beziehungen zwischen ihren Betriebsangehörigen herzustellen. Diese Einrichtungen haben sicherlich ihren Platz und ihre Bedeutung; aber sie betreffen nicht das vorliegende Problem. Dieses besteht darin, den Arbeitsgruppen bei der Bildung ihrer eigenen sozialen Lebensform zu helfen und diese zu erhalten, sowie ihre Gefühle und festen Lebensgewohnheiten auf die Politik des Gesamtbetriebes auszurichten.

In einem sich entwickelnden Betrieb ist es nicht immer möglich, das Auseinanderbrechen von Gruppen infolge technischer Fortschritte oder aus anderen Gründen zu vermeiden. In jeder größeren Firma kann man Zeichner mit Plänen der vorhandenen Räume an der Arbeit sehen, die für Arbeitsbänke, Geräte oder für Büroschreibtische eine verbesserte Anordnung entwerfen. Jedes Werkzeug und jeder Schreibtisch setzt jedoch einen Arbeiter voraus, und es scheint uns wichtig, darauf hinzuweisen, daß es nicht nur eine bessere oder schlechtere räumliche Anordnung

für die Versatzstücke der Bühne gibt, sondern auch bessere und schlechtere Stellungen für die Schauspieler selbst. Eine Planungsabteilung, die sehr viel Zeit auf die Sicherung des Fortbestehens vorhandener Gruppen bei Umstellungen verwenden würde, ist eine große Ausnahme, und doch wäre dies bestimmt der Mühe wert. Eine Schwierigkeit bei dieser Art der Planung besteht darin, daß die Männer in der Betriebsleitung die Einstellung und die Gefühle ihrer Arbeitsgruppen gar nicht kennen und daß sie sich in vielen Fällen darüber gar nicht unterrichten können. Die unmittelbaren Vorgesetzten und Meister stehen zwar in enger Verbindung mit ihren Gruppen, aber sie sind nicht darin geschult, die erforderlichen Informationen weiterzugeben. Sie haben weiter auch nicht die Gewißheit, daß ein realistischer Bericht über die Einstellung ihrer Gruppen nicht als Beweis ihrer mangelnden Befähigung zur Gruppenführung bewertet werden würde.

Der Werkmeister hat in dieser schwierigen Lage weitgehend eine Schlüsselstellung. Augenblicklich muß er nur zu oft seine Loyalität aufteilen; einerseits ist er an die Richtlinien seiner Vorgesetzten gebunden und andererseits an die Gefühle seiner Gruppe. Ohne enge Zusammenarbeit zwischen dem Meister und der Betriebsleitung kann die Geschlossenheit der Arbeitsgruppen nicht gesichert werden. In einer Hinsicht ist der Meister — zuweilen wird er auch als Inspektor bezeichnet — ein Glied der Betriebsführung, und man erwartet von ihm, daß er im Umgang mit seinen Leuten die Richtlinien der Leitung vertritt. Aber tatsächlich sind seine Beziehungen zur Leitung relativ gering. Die allgemeinen Richtlinien für die Arbeit im Betrieb werden in den Büros ausgearbeitet, und er hat darauf gar keinen Einfluß. Praktisch gesehen ist daher seine Einstellung gegenüber den leitenden Angestellten und ihrer Aufgabe die gleiche wie die seiner Leute.

Der Meister geht aus den Reihen seiner Leute hervor, vielleicht nicht gerade aus seiner jetzigen Gruppe, aber sicher doch aus einer ganz ähnlichen Gruppe. Er hatte dieselben Bindungen und Gefühle wie seine Leute; er kennt die Kniffe mit denen man unliebsame Vorschriften umgeht, und er weiß genau, wie seine Männer die Produktion verlangsamen, während sie in Gegenwart eines Leiters den Anschein eifriger Betätigung aufrechterhalten. In der Tat war ja der Meister vor noch nicht langer Zeit selbst in einer ähnlichen Gruppe tätig, und dort hat er es genau so gemacht. Wenn man ihn befördert, erwartet man von ihm, daß er seine alte Haut abwirft und in seiner Gruppe eine zielbewußte Disziplin aufrechterhält, die alle unvorschriftsmäßigen Gewohnheiten in Zukunft verhindert. Was soll der Meister nun machen? Er kennt alle Kniffe und kann nicht so tun, als kenne er sie nicht. Er hat die Wahl, entweder seine Leute auf Grund seiner intimen Kenntnis der Sache bei solchem Verhalten zu erwischen oder ihre Partei zu ergreifen und zu versuchen, die Unregelmäßigkeiten in den herkömmlichen Grenzen zu halten. Es ist natürlich gar nicht zu vermeiden, daß er diesen zweiten Weg geht. Wer auch nur einigermaßen ein Gefühl für Treue gegenüber seinen Kameraden hat, kann gar nicht anders handeln; und außerdem könnte die Gruppe ihm das Leben unerträglich machen. Bei der Draht- und Lötgruppe konnte man beobachten, wie der Meister die Gruppe direkt warnte, wenn ein Mitglied der Geschäftsleitung sich näherte. Das war eine ausgesprochene Vorsichtsmaßregel; wäre nämlich ein Nachlassen in der Arbeit bemerkt worden, dann hätte man ihn verantwortlich gemacht.

Das folgende kann als allgemeine Regel gelten: Wenn Betriebsleitung und Arbeitsgruppen nicht miteinander auskommen, dann geraten in gleichem Maße die Meister in eine schiefe Lage; sie können dann weder der einen noch der anderen Seite rückhaltlos dienen. Insbesondere wird die Betriebsleitung unter solchen Bedingungen niemals wirklichkeitsnahe Informationen über ihre Arbeitsgruppen erhalten. Und doch wären realistische Berichte über die Verhaltensweisen, Gefühle und Gewohnheiten der Arbeitsgruppen so ungefähr die wertvollste Information, die die Betriebsleitung überhaupt erhalten könnte.

Das neuerliche Interesse an der Psychologie und besonders an den Arbeiten Freuds und seiner Schule hat die Einstellung nachdenklicher Männer und Frauen gegenüber Verhaltensformen, wie sie für Arbeitnehmer in den meisten größeren Betrieben typisch sind, stark verändert. Vor noch nicht langer Zeit hätte ein Bericht über eine Arbeitsgruppe, wie etwa der über die Draht- und Lötgruppe, sehr wahrscheinlich zur Entlassung aller Arbeiter dieser Gruppe geführt. Und doch ist diese Gruppe tatsächlich sehr bezeichnend für die Industrie als Ganzes und stellt keineswegs ein extremes Beispiel dar. Heute würde sich ein intelligenter Betriebsführer fragen, welche Umstände die Leute dazu brachten, nur so unzulänglich an den Aufgaben des Betriebes mitzuarbeiten, die ja zumindest nominell auch ihre eigenen Ziele sind. Nur bei einer solchen Einstellung kann die Betriebsleitung wirklichkeitsnahe Berichte von ihren Untergebenen über die Arbeitsgruppen erhalten. Nur in diesem Falle ist ein offenes Wort seitens eines Meisters kein Verrat an seinen Leuten, sondern ein Mittel, ihre wirkliche Lage ihren Bedürfnissen und Wünschen anzupassen. Zeigt die Betriebsleitung frei und offen eine solche Einstellung, dann ist es keineswegs ausgeschlossen, die gewünschten Berichte und Informationen zu erhalten. Die Untersuchungen bei der Western Electric Company sind hier wiederum ein gutes Beispiel.

In den Jahren 1929 und 1930 wurden in dem Werk Hawthorne der Western Electric Company mehr als 20 000 von insgesamt 40 000 Arbeitern interviewt<sup>12</sup>. Das Ziel dieses Experiments war es, die Verhaltensweisen und die Einstellung der Arbeitnehmerschaft besser kennenzulernen. Jedes Interview dauerte im Durchschnitt etwa eine Stunde; die Interviews wurden von einer kleinen Gruppe ausgewählter Inspektoren, Meister und Arbeiter geleitet, die zu diesem Zweck besonders ausgebildet worden waren. Über jedes Interview wurden sorgfältige Protokolle geführt; die Befragten hatten die Garantie völliger Anonymität und jeden denkbaren Schutz. Äußerungen, die diesen Schutz irgendwie hätten aufs Spiel setzen können, wurden aus dem Protokoll herausgelassen. Die Aussagen, die bei diesen Interviews gemacht wurden, zeigen deutlich, daß diese Garantie der Betriebsleitung in gutem Glauben aufgenommen wurde, und wir können erfreulicherweise feststellen, daß dieses Vertrauen auch in keinem einzigen Fall getäuscht worden ist.

Natürlich verbesserten sich mit dem Fortschreiten des Experiments Geschicklichkeit und Technik der Interviewer; zugleich wurden aber auch die inneren Grenzen dieser Methode deutlicher, die vor allem darin lagen, daß jedes Interview den

<sup>12</sup> Einen systematischen Bericht über diese Arbeitnehmer-Interviews und über das zum Teil auf den Ergebnissen dieser Interviews beruhende Schulungsprogramm des Werkes für seine Vorarbeiter, Werkmeister und Inspektoren geben Roethlisberger und Dickson, a. a. O.

Befragten zwangsläufig aus seinem normalen Arbeitsbereich und Arbeitsklima herauslöste.

Nichtsdestoweniger gestattet ein Studium dieses Materials doch einige allgemeinere Schlußfolgerungen, die für das uns vorliegende Problem wichtig sind:

1. Die bloße Tatsache dieses Interviews bedeutete für die meisten der Befragten wirklich eine emotionale Befreiung. Noch nie zuvor hatte man diesen Arbeitern eine ganze Stunde lang Teilnahme, Verständnis und Gehör geschenkt, wobei die Lenkung sich darauf beschränkte, ihnen beim Ausdruck der sie wirklich beschäftigenden Probleme zu helfen. Das ist an sich schon für jeden Menschen zu jeder Zeit eine ungewöhnliche Erfahrung; aber daß die Leitung eines Industriebetriebes ein so großes Interesse an ihren Arbeitern nehmen sollte, um in diesem Umfang auf ihre Ansichten und Gefühle zu hören, das war doch eine ganz unerhörte Neuerung.
2. Man stellte fest, daß bei weitem der wichtigste Einzelfaktor für die innere Zufriedenheit eines Arbeiters in seiner Arbeit die Beziehung zu seinem unmittelbaren Vorgesetzten war<sup>13</sup>.
3. Die Arbeiter äußerten ein festes Vertrauen auf die Redlichkeit und Anständigkeit der Firma als solcher, im Unterschied von ihrer Meinung über bestimmte Vorgesetzte. Wenn ein Arbeiter einen seiner Vorgesetzten mißbilligte, dann führte dieser in seinen Augen die Grundsätze der Firma nicht richtig durch.

Wenn wir diese drei Feststellungen vergleichen, so fällt auf, daß die Einstellung der Arbeiter zu der Firma und zu deren leitenden Männern positiv und vertrauensvoll war. Dagegen war die Einstellung zu den unteren und unmittelbaren Vorgesetzten sehr unterschiedlich, sie schwankte von Freundlichkeit bis zu einem geradezu lauernden Mißtrauen. Die wenigen Männer an der Spitze eines großen Unternehmens unterliegen im allgemeinen einer schärferen Auswahl als die Leute in mittleren oder unteren Stellungen. Aber die beschriebene unterschiedliche Einstellung ist weniger aus den verschiedenen Vorzügen der Führungskräfte selbst zu erklären, als vielmehr aus der Struktur der Organisation.

Die Western Electric Company pflegt seit langem sehr positive Beziehungen zu ihren Arbeitnehmern. Ferner sind auch ihre Sozialleistungen sehr stark ausgebaut; dazu gehören z. B. Krankenhausversorgung, Erholungsheime und kostenlose juristische Beratung. Es ist daher kein Zufall, daß die Arbeiter in den Grundsätzen der Firma eine Garantie für Anständigkeit und Sorge um jeden einzelnen sehen. Andererseits ist „die Firma“ eine ziemlich schwer faßbare Einheit, die sich weit entfernt vom unmittelbaren Arbeitsplatz des einzelnen befindet. Die einzige praktische Verbindung zwischen einem Arbeiter und seiner Firma läuft über seine Vorgesetzten, vom Vorarbeiter angefangen; und es besteht, so scheint es wenigstens, die Gefahr, daß diese Leute der Firma keine ausreichenden und unvoreingenommenen Berichte von der wirklichen Lage in der Arbeiterschaft geben.

Was die Arbeiter von seiten der obersten Betriebsleitung befürchten, ist nicht mangelnde gute Absicht, sondern der große Abstand und damit das unzureichende

<sup>13</sup> Improving Employee Relations (Die Verbesserung der Arbeitnehmerbeziehungen) von M. L. Putnam (Western Electric Company) in: The Personnel Journal, Vol. VIII, No. 5. Februar 1930.

Verständnis der wirklichen nichtlogischen Situation der Arbeiterschaft, und damit auch die Neigung, aus wohlmeinender Unwissenheit blindlings zu planen. Die oberste Betriebsleitung wird respektiert, aber man fürchtet ihre störenden Eingriffe in das soziale Leben, die so leicht aus logisch richtigem Denken und einem vorgegebenen, der Situation nicht angemessenen Standpunkt hervorgehen. Große Verwirrung entsteht häufig auch dadurch, daß leitende Männer einfach nicht glauben, daß ihre Arbeiter ihnen mißtrauen. Die leitenden Männer sind von der gerechten Behandlung, die sie ihren Leuten zukommen lassen, überzeugt und wollen daher nicht einsehen, daß die Arbeiter in dieser Beziehung irgendwelche Zweifel hegen können. Natürlich sind die Arbeiter keine Psychologen und ihre mündlichen Äußerungen sind nicht immer konsequent; in einer gut geführten Firma zeigen die Arbeiter jedoch, daß sie die soziale Unwissenheit der Betriebsleitung fürchten, ohne deren innere Integrität anzuzweifeln. Dieses Verhalten beobachteten wir bei der Draht- und Lötgruppe, und daraus erklärt sich auch das überraschende Verlangen der Arbeiter bei der Western Electric Company, zu dem Interview zu kommen. Sie überschütteten die Interviewer geradezu mit Einzelheiten über ihre wirkliche Lage (im Gegensatz zu ihrer vertragsmäßigen Stellung) wie Leute, die ihren Gefühlen keinen Zwang mehr anzutun brauchen, und die endlich einmal ihrer Firma ihre wahre Einstellung und ihre Gefühle zur Kenntnis bringen können.

Wir können daher den Schluß ziehen, daß die Arbeitnehmer tatsächlich bestrebt sind, ihren Vorgesetzten die Einstellungen und Gefühle der betreffenden Arbeitsgruppen zu verstehen zu geben. Voraussetzung ist allerdings die uneingeschränkte Überzeugung der Arbeitnehmer, daß die Motive der leitenden Männer bei einer solchen Befragung nicht disziplinarischer Natur sind, sondern daß diese wirklich dem Wunsch entspringt, die Nöte und Schwierigkeiten der Gruppen zu verstehen und im Sinne gemeinsamen wirtschaftlichen Vorteils zu beheben. Dieses Phänomen wird niemand überraschen, der beobachtet hat, mit welcher Leichtigkeit Priester, Ärzte oder Psychiater durch verständnisvolle Anteilnahme volle Beichten ihrer „Patienten“ erhalten. Die Bedürfnisse der Menschen sind in beiden Fällen gar nicht so sehr verschieden.

Wir schlagen natürlich nicht vor, daß jeder Betrieb Tausende von Arbeitsstunden im Jahr für solche genauen Befragungen seiner Arbeiter vergeuden sollte. Die Interviews, die wir beschrieben haben, waren als einmalige systematische Untersuchung gedacht, nicht aber als eine dauernd anzuwendende Methode. Aber dasselbe Ergebnis muß in etwa erzielt werden, wenn die Betriebsleitung in Zukunft als Hüter des sozialen Lebens und nicht wie bisher als Störenfried angesehen werden will. Wenn die Betriebsleitung aber eine solche Stellung nicht erreichen kann, wird sie niemals die volle Mitarbeit ihrer Arbeitsgruppen mobilisieren können. Die beste Aussicht, diese Beziehung zwischen Betriebsleitung und Arbeiterschaft zu erzielen, bietet der Weg über den Meister. Denn dieser ist das einzige Mitglied der Betriebsführung, das in unmittelbarem Kontakt mit seinen Leuten steht.

Der junge Meister ist kurz nach seiner Beförderung geistig sehr aufgeschlossen. Er hat gerade die erste Sprosse einer Leiter erklommen, die ihn aufwärts in fast jede Höhe tragen kann. Andererseits weiß er, daß manch einer auch auf diesem Wege liegen geblieben ist. Und was noch schlimmer ist, es gibt keine fertige

Methode, mit der ein Ehrgeiziger sich in der Menschenführung zum Meister bilden könnte. Das höfliche und doch bestimmte Verhalten, die schnelle Entscheidung, das freundliche Lächeln: Jeder junge Mann kennt diese zuverlässigen Wegweiser zum persönlichen Erfolg. Aber in Wahrheit sagen sie ihm gar nichts.

Allgemein wird die Erfahrung bestätigt, daß ein Schulungskurs für Meister sehr positiv aufgenommen wird, vorausgesetzt, daß ein solcher Kursus wirklich wichtiges Wissen mitgibt und daß jemand da ist, der dieses Wissen vermitteln kann. Die Western Electric Company benutzte in ihrem Chicagoer Betrieb die Arbeiterinterviews und die Unterlagen über die Relaisgruppe, die Draht- und Lötgruppe und ein oder zwei andere Experimente ähnlicher Art als praktisches Material für die Ausbildung der Meister. Diese jungen Leute begeisterten sich sehr für diesen neuen realistischen Zugang zum Gefühl und Verhalten der von ihnen betreuten Arbeitsgruppen. Die Meister sollten sich nicht mehr zwischen den widerstreitenden Haltungen von Betriebsleitung und Arbeiterschaft zerreiben. Sie sollten ihre Gruppe gegenüber der Betriebsleitung nicht mehr mit den üblichen Ausdrücken der Ergebenheit, wie sie im Buche stehen, vertreten. Alle Kräfte der Betriebsführung sollten zum Verständnis des Verhaltens der Gruppen in ihrer tatsächlichen Lage zusammenarbeiten. Und die Verbesserung der Lage der Arbeitsgruppen sollte eine der Haupt Sorgen der Betriebsführung sein.

Nur die Zeit wird zeigen können, welcher Erfolg diesem Versuch zukommt. Natürlich ist auch dieser Versuch nicht vollkommen. Ich glaube aber hier den Anfang einer Form zu sehen, bei der die Führungskräfte das soziale Verhalten und Fühlen der Arbeitsgruppen als einen Faktor in ihr planendes logisches Denken einbeziehen.

Die meisten erfahrenen Wirtschaftsführer stimmen darin überein, daß junge Meister sehr aufgeschlossen für neue Gedanken sind. Im allgemeinen ist die zweite aufgeschlossene Gruppe in einem Betrieb die der leitenden Männer an der Spitze. Diese Männer sind erfolgreich gewesen und besitzen wahrscheinlich hohe Fähigkeiten. Sie verbinden oft reiche praktische Erfahrung mit scharfem logischem Verstand. Die wirtschaftlichen Führungskräfte mittleren Ranges zerfallen demgegenüber leicht in zwei Gruppen; die eine Gruppe besteht aus tüchtigen jungen Leuten, die sich im sozialen Aufstieg befinden, von ihren Vorgesetzten positiv beurteilt werden und ziemlich zuversichtlich in die Zukunft sehen. Diese Männer werden geistig ebenso aufgeschlossen sein wie die meisten ihrer Vorgesetzten. In der zweiten Gruppe finden wir dagegen Leute, die schon im mittleren Alter stehen, häufig nur eine unvollkommene Schulbildung haben oder nur mittelmäßig begabt sind; sie haben sich langsam ihre jetzige Stellung erkämpft und werden wahrscheinlich nicht mehr sehr viel weiter kommen. Diese Männer sehen ihrer Zukunft mit einer gewissen Furcht entgegen; und wie alle beunruhigten Menschen reagieren sie negativ auf jede mögliche Veränderung.

Die Schwierigkeit, ein völlig neues System der Ausbildung der jungen Meister einzuführen, besteht darin, daß diese mittleren Führungskräfte der Lage der Dinge nach die Leitung und Aufsicht bei dieser Ausbildung übernehmen würden. In einigen Betrieben scheint diese Schwierigkeit nicht in besonders scharfer Form aufgetreten zu sein. In anderen Betrieben hat man eine Lösung versucht, indem die

jungen Meister ihre eigenen Studiengruppen bilden. Ein paar der tüchtigsten Leute werden zu Gruppenführern gemacht, und sie können auch von außerbetrieblichen Kräften, zum Beispiel von einer benachbarten Universität, beraten und unterstützt werden. Beide Versuche schließen sich gegenseitig keineswegs aus; wenn man den jungen Meistern eine bestimmte Initiative und Verantwortung überläßt, wird das wahrscheinlich ihr Interesse und ihre Begeisterung für ihre Aufgabe steigern.

## *Achtes Kapitel*

### Fortschrittliche Betriebsführung

Vermutlich würden wir alle zugeben, daß die Erhaltung geschlossener industrieller Gruppen eine Kernfrage positiver Beziehungen zwischen Geschäftsleitung und Arbeitnehmern ist. Aber das Hauptproblem liegt noch vor uns. Man kann die Integrierung einzelner Gruppen sowie den Zusammenhalt zwischen verschiedenen Gruppen weitgehend fördern; aber nur in sehr beschränktem, wenn auch bedeutungsvollem Ausmaß kann man häufige Veränderungen in den sozialen Gewohnheiten des Alltags für jedes Individuum oder jede kleine Gruppe vermeiden. Das Gefühl der Zusammengehörigkeit in der Arbeit bildet sich nur langsam und bricht leicht wieder zusammen. Wäre das Bestehen solcher Gefühle in einem Betrieb von der starren Erhaltung des Status quo abhängig, dann wären die Aussichten für die Führung in der Industrie tatsächlich wenig günstig. Das Problem sieht also tatsächlich für die Industrie so aus: Vorausgesetzt, daß die Bildung und Erhaltung geschlossener Gruppen und die Beziehungen zwischen diesen Gruppen von der Betriebsleitung voll unterstützt werden, unter welchen Bedingungen werden dann die Arbeiter ihrer Betriebsleitung auf dem sich dauernd verändernden Wege zu wirtschaftlicher Höchstleistung folgen?

Hierin liegt sicherlich das gemeinsame Bedürfnis aller Betriebsangehörigen, vom Hilfsarbeiter bis zum Mann an der Spitze. Keiner dieser Männer kann aus bloßer Freude an seiner Tätigkeit arbeiten. Sie alle erwarten für ihre Anstrengungen auch ein positives wirtschaftliches Ergebnis; aber sie wünschen diesen wirtschaftlichen Erfolg als einen festen und wesentlichen Bestandteil ihres sozialen Lebens. Diese Männer verbringen die meiste Zeit ihres Daseins in den Fabriken. Wenn bei der Sicherung der wirtschaftlichen Leistung die soziale Struktur zerstört wird, dann wird ihre Situation unerträglich. Wenn umgekehrt bei dem Versuch, die menschliche Zusammengehörigkeit in der Arbeit intakt zu erhalten, die wirtschaftlichen Ziele außer acht gelassen werden, dann ist ein Zusammenbruch unvermeidlich. Die Führung muß das wirtschaftliche Ziel ebenso wie den unmittelbaren menschlichen Zusammenhalt, den künftigen wie den gegenwärtigen Bestandteil der gesellschaftlichen Tätigkeit unterstützen.

Beide Aufgaben hängen in ihrem Wert voneinander ab, und nur zusammen machen sie ein wahrhaft soziales Dasein aus.

Wenn man die Geschichte irgendeiner erfolgreichen und dauerhaften Gruppe genauer betrachtet, springen zwei Tatsachen ins Auge:

1. Die Gruppe befindet sich dann in ihrer besten Entwicklungsphase, wenn sie eine energische Führung hat.
2. Wenn die Gruppe wirkungsvoll geführt wird, beobachten wir deutliche Veränderungen ihres Wesens und ihrer Funktionen. Natürlich dürfen wir uns durch Namen und formale Beschreibungen nicht täuschen lassen. Eine sich verändernde Organisation bewahrt unbewußt ihre Kontinuität auch dadurch, daß sie sich dehnbare formale Bestimmungen ihrer Tätigkeit beilegt, die deren Ausdehnung und Erweiterung ermöglichen.

Betrachten wir zum Beispiel den Obersten Gerichtshof der Vereinigten Staaten. Dieser Gerichtshof hat eine lange und ehrenvolle Geschichte; eine formale Beschreibung seiner Aufgaben würde auf diese Geschichte von den Anfängen bis zum heutigen Tage zutreffen. Jeder Amerikaner weiß jedoch, daß der Oberste Gerichtshof zunächst eine streng begrenzte juristische Aufgabe hatte. Er war nämlich das Berufungsgericht in einer Hierarchie im wesentlichen ähnlicher Gerichte. Heute ist er zum Wächter und Deuter der Staatstätigkeit seines Landes, zum Hüter der Verfassung, geworden — in der Tat eine weitreichende Entwicklung seiner Aufgaben. Einen der großartigsten Abschnitte seiner Entwicklung erlebte er unter dem Präsidium des Obersten Richters Marshall, der den Gerichtshof in einer wechselvollen und entwicklungsreichen Phase mit großer Energie leitete.

Eine andere erfolgreiche Institution im 19. Jahrhundert war das britische Parlament, und auch hier finden wir die eindrucksvollste Tätigkeit in Phasen energischer Führung und deutlicher Entwicklung der Aufgaben. Jede Gruppe oder Institution, sei es eine religiöse Körperschaft oder ein wirtschaftlicher Betrieb, zeigt dasselbe Verhältnis zwischen Höchstleistung, Führung und Entwicklung. Die hervorragendste Periode in der Geschichte der amerikanischen Gewerkschaften unter der Führung von Samuel Gompers war nicht gerade durch ein pedantisches Festhalten am Status quo der Gewerkschaftstätigkeit charakterisiert.

Genau das gleiche gilt auch für die Industrie. Betriebe beginnen zu verfallen, sobald sie sich nicht mehr entwickeln. Kleine industrielle Gruppen, die nur eine Handvoll Arbeiter umfassen, zeigen die wirkungsvollste Integration, wenn sie sich unter geeigneten Führern entwickeln können. Das ist nicht mehr, als der gesunde Menschenverstand erwarten läßt. Ein endloser Kampf um eine sich gar nicht verändernde Lage wäre in der Tat eine sehr trübselige Aussicht. Solange die Menschen glücklich und aktiv sind, hoffen sie auf ein positives Ergebnis ihrer Bemühungen in der Form für sie günstiger Veränderungen.

Eine Veränderung, die einer Gruppe annehmbar erscheinen soll, muß von innen kommen. Sie muß als der sichtbare Ausdruck ihrer laufenden Tätigkeit erscheinen. Veränderungen, die von außen auferlegt werden, sind dagegen Katastrophen, die man mit Erdbeben vergleichen kann; sie sprengen die Entwicklung und den Zusammenschluß der Gruppe und helfen ihr in keiner Weise. Die Betriebsleitungen in der Industrie können ihre Gruppen gerade so weit führen, wie sie selbst von den Gruppen anerkannt werden, und keinen Schritt weiter. Alles, was darüber hinausgeht, wird als eine zwangsläufige Unterbrechung des normalen sozialen Lebens Widerstand hervorrufen.

In der Vergangenheit haben die Betriebsleitungen schon öfter ehrlich gemeinte Versuche unternommen, um ein Treueverhältnis zu ihren industriellen Gruppen herzustellen. Häufig sind solche Versuche fehlgeschlagen, und selbst wo sie erfolgreich waren, konnten die Betriebsführer doch die Gründe ihres Erfolgs nicht eindeutig feststellen. Die Betriebsführer haben die Aufgabe, sowohl die sozialen Prozesse als auch die technisch rationalen Verfahren zu sichern, auf denen die Tätigkeit ihrer Gruppen beruht. Bei dieser Aufgabe betrachten die Betriebsführer die Tätigkeit mit Recht unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten. Ihr Fehler liegt aber in der Annahme, daß der tatsächliche Zusammenhalt einer Arbeitsgruppe von Tag zu Tag ausschließlich auf einem rationalen Plan beruhen könnte und nicht vielmehr auf den gewohnten Verhaltensweisen, die sich an eine unmittelbar erkennbare Lage anpassen vermögen.

Jeder Betriebsleiter kann Fälle aus seiner eigenen Praxis beibringen, in denen einer Gruppe eine notwendige Veränderung im täglichen Arbeitsvorgang bis ins einzelne genau und geduldig erklärt wurde und die Gruppe im Ergebnis dann doch den Erfolg vereitelte, indem sie sich der Veränderung widersetzte. Zunächst scheint sich die Gruppe unter dem Eindruck der Logik in die Veränderung zu fügen. Aber sehr bald deuten Verstimmung oder ähnliche Gefühle ein Umschlagen ihrer Einstellung an. Weder die Betriebsleitung noch die Arbeiter selbst können im allgemeinen genau erklären, was eigentlich vorliegt. In Wahrheit konnten die Arbeiter aus ihrer alltäglichen Erfahrung die Notwendigkeit der Veränderung nicht einsehen. Die Veränderung stellt sich ihnen nicht als eine sinnvolle Anpassung an eine augenscheinliche Situation dar, sondern als ein Schlag der Betriebsleitung, der in das Seidenpapier unwiderlegbarer Logik eingewickelt ist. Je schärfer diese Logik, desto verwirrender ist der Schlag.

In Krisenzeiten nehmen die Nationen Formen der Führung hin, die in normalen Zeiten die heftigste Opposition hervorrufen würden. Man denke etwa an die Maßnahmen der Regierung Roosevelt während des Bankkrachs im Jahre 1933 oder an den Verlust der persönlichen Freiheit, wie ihn alle kriegführenden Nationen im ersten Weltkrieg freudig auf sich genommen haben. In diesen Fällen war die Krise jedoch für jeden einzelnen unmittelbar sichtbar; und die Neuerungen, die die Führer der Nation zur Abhilfe einführten, waren nichts anderes, als ein Ausdruck des gesunden Menschenverstandes der Gesellschaft. Ein weiteres Beispiel bilden die Millionen von Arbeitnehmern, die während der Depression von ihren Betrieben entlassen wurden. Im ganzen wurden diese Entlassungen von den Arbeitern hingenommen, weil sie aus eigener Erfahrung einsahen, daß sie unvermeidbar waren. Es handelte sich hier nicht um eine Frage des abstrakten Denkens, sondern um die Einsicht in unmittelbar gegebene Zustände. In normalen Zeiten hätte eine solche Maßnahme der Betriebe unvermeidlich zu einer sozialen Revolution geführt.

Tatsächlich begrüßen die Leute einen Führer, der sie zur Bewältigung sichtbarer Aufgaben zusammenschließt; denn darin finden sie die Erfüllung ihres Bedürfnisses nach geschlossenem sozialem Leben und nach dessen effektiver Dauer. Aber niemand nimmt gerne eine Störung seines sozialen Lebens hin, wenn er deren Notwendigkeit nicht aus eigener Erfahrung einsehen kann, auch wenn die überzeugendsten Argumente dafür sprechen. Es ist daher ganz nutzlos, wenn die

Industrieführer versuchen, ihre Maßnahmen den Arbeitern nur mit rationalen Darlegungen nahezubringen, wenn auch ursprünglich logische Überlegungen zur Erkenntnis der Notwendigkeit der betreffenden Maßnahmen geführt haben. Erforderlich ist vielmehr eine Organisation des Betriebes, die den betreffenden Gruppen die Notwendigkeit der Neuerungen aus ihrer eigenen täglichen Arbeit deutlich macht; und das ist gar nicht so schwierig, wie es auf den ersten Blick scheint.

Natürlich schlagen wir nicht vor, daß man überhaupt keine Neuerung mehr einführen sollte, ohne daß den Betroffenen deren Hintergründe völlig vertraut wären. Wollte man eine solche Politik konsequent durchführen, dann würde jede Entwicklung aufhören. Wir alle fügen uns gewissen Anordnungen, deren Sinn uns nicht vollkommen klar wird. Aber in der Industrie unterliegt der Arbeiter ungewöhnlich vielen ihm unverständlichen Beschränkungen; unverständlich in dem Sinne, daß er diese Vorschriften aus den ihm vertrauten Gegebenheiten nicht verstehen kann. Andererseits stößt er viel zu selten auf ihm verständliche Maßnahmen der Führung. Es müßte die Aufgabe der Betriebsleitung sein, dieses Verhältnis umzukehren; denn wenn der Arbeiter daran gewöhnt wird, Anordnungen auszuführen, die sein gesunder Menschenverstand als notwendig anerkennt, dann wird er ein entsprechendes Vertrauen zu seiner Führung gewinnen; und bei Veränderungen, auf die seine tägliche Erfahrung ihn nicht vorbereitet hat, wird er im Zweifel der Betriebsleitung etwas zugute halten. Betrachten wir die Möglichkeiten einer solchen Organisation der Industrie etwas genauer, denn wir sind damit zum Kern dieses Problems gekommen.

Ein Zugang zu dem Problem liegt bei dem Werkmeister. Wir haben im letzten Kapitel gezeigt, daß die einfachste Methode zur Verringerung der Distanz zwischen Betriebsleitung und Arbeitsgruppen wohl darin besteht, die Funktion des Werkmeisters sinnvoll zu entwickeln. Soziales Leben besteht in einer Fülle täglich wiederkehrender Verhaltensweisen, die auf die Entwicklung einer befriedigenden sozialen Zukunft gerichtet sind. Diese Richtung auf die Zukunft führt zu den logisch-rationalen Überlegungen der Betriebsleitung. Es ist jedoch eine Vorbedingung geplanter Veränderungen, daß diese von hier und jetzt ausgehen, d. h. von der konkret gegebenen Situation. Jeder Bruch oder jedes Aussetzen der Kontinuität zwischen zwei Zuständen ist im Wesen schon revolutionär und zerstört die Gewohnheiten, das Fühlen und die Erwartungen, von denen soziales Leben abhängt.

Der Werkmeister ist, wie wir sahen, am besten in der Lage, dafür zu sorgen, daß die Betriebsleitung bei ihrer Planung die tatsächliche Situation berücksichtigt und nicht von einer irrealen Beurteilung der Lage ausgeht. Der Werkmeister ist der Teil der Betriebsleitung, der tatsächlichen Kontakt zum Arbeiter im Sinne persönlicher Arbeitsbeziehungen hat. Es ist daher die Aufgabe des Meisters, den Arbeitern die Maßnahmen der Betriebsleitung unmittelbar verständlich vor Augen zu führen und auf der anderen Seite der Betriebsleitung die wirkliche Lage der Arbeiterschaft deutlich zu machen. Wenn der Meister diese Aufgabe nicht erfüllen kann, dann zerfällt die ganze Organisation in zwei voneinander isolierte Gruppen, von denen die eine der anderen unverständliche Befehle erteilt.

In vieler Beziehung hat also der Werkmeister eine entscheidende Stellung in der ganzen Organisation. Andererseits liegt es in der Natur der Sache, daß er von allen

Angehörigen der Betriebsleitung die geringste Erfahrung besitzt und daß seine Eignung nicht besonders scharf geprüft wird. Und trotzdem verlangt man von dem Meister wahrscheinlich mehr persönliche Fähigkeiten als von irgend jemand sonst im Betrieb. Eine Darstellung der Pflichten des Werkmeisters lautet wie folgt: „Ein Allround-Meister hat, insbesondere in kleineren Betrieben, die verschiedenartigsten Aufgaben zu erfüllen. Man erwartet von ihm, daß er die Akkordsätze festlegt, die Kostenberechnungen aufstellt, daß er den Einbau und die Reparatur der Maschinen überwacht, daß er die Arbeiter einstellt, daß er die Produktionsstatistik führt, daß er die geleistete Arbeit überprüft, daß er neue Arbeiter einschult, daß er Verbesserungen im Arbeitsprozeß vorschlägt und daß er schließlich dafür sorgt, daß der erforderliche Ausstoß erreicht wird. Ein Meister, der sich bei einer solchen Fülle von Aufgaben auch noch um die Einzelheiten der menschlichen Beziehungen kümmern könnte, wäre in der Tat vorbildlich. Die unvermeidliche Folge dieses Zustandes ist einerseits Überlastung des Meisters und andererseits eine Vernachlässigung wichtigster Aufgaben.“<sup>14</sup> In größeren Betrieben können einige dieser Funktionen von Spezialabteilungen übernommen werden, obwohl, wie die Verfasser des zitierten Abschnitts ausführen, die übermäßige Aufgliederung der Aufgaben des Meisters heute nicht mehr so häufig ist wie früher. Jedenfalls bleibt der Meister so etwas wie ein „Hans Dampf in allen Gassen“, und er kann eigentlich keine seiner vielen Aufgaben ganz beherrschen.

Nichtsdestoweniger hat ein vielseitiger Meister, wenn er seine Funktionen einigermaßen ausführen kann, einen großen Vorzug. Er faßt die mannigfaltigen Faktoren in der Tätigkeit der Arbeiter unmittelbar bei ihrer Arbeit zusammen, d. h. direkt vor den Augen seiner Gruppe. Seine Probleme erscheinen ihm unter dem Aspekt seiner Gruppe, und aus der Struktur des täglichen Lebens seiner Gruppe entwickelt er seine Lösungen. Leider ist es allerdings beinahe hoffnungslos zu erwarten, daß der Meister geeignete Verbesserungen entwickeln kann, wenn sein Aufgabenkreis nicht vereinfacht wird.

Die Aufteilung der Aufgaben des Meisters auf Spezialabteilungen führt zwar eine solche Entlastung herbei, jedoch um den Preis, daß die Integration der Gruppe und die Initiative nicht mehr bei ihr selbst liegen. Bei einer solchen Anordnung werden einzelne Aufgaben in die Büros der Geschäftsleitung verlagert, und diese Regelung äußert sich an der Arbeitsstätte wieder in der Form von Vorschriften. Von diesen beiden Methoden belästigt die eine der Arbeiterschaft ein gewisses Eigenleben und eigenes Handeln, bürdet aber dem Meister eine unerträgliche Arbeitslast auf. Die andere Methode entlastet zwar den Meister, entzieht aber dafür den Arbeitsgruppen selbst alle Initiative.

Es ist in der Industrie allgemein bekannt, daß die Autorität in einer Organisation im wesentlichen in vertikaler Richtung verläuft, vom einfachen Arbeiter aufwärts bis zum Direktor der Gesellschaft an der Spitze; dagegen verläuft die Zusammenarbeit im wesentlichen in horizontaler Richtung zwischen Angestellten und Arbeitern auf ungefähr der gleichen Stufe. Diese Richtung der Zusammenarbeit findet im allgemeinen in der formalen Struktur eines Betriebes keine Anerkennung.

<sup>14</sup> Personnel Administration (Personalverwaltung). Von Tead und Metcalf. McGraw-Hill Book Co., Inc. 2. Auflage, N. Y. 1926. Kapitel XII.

Sie bleibt eine inoffizielle Betätigung, die durch die formale Struktur des Betriebes, die mehr oder weniger vertikal verläuft, gehemmt wird. Diese beiden Organisationsprinzipien zeigen nun einen grundsätzlichen Unterschied in der Stellung, die sie der persönlichen Initiative zukommen lassen. Die Zusammenarbeit in horizontaler Richtung ergibt, soweit sie wirksam wird, eine ständige Anpassung auf der Ebene der entstehenden Probleme selbst. Die Initiative zu Verbesserungen verbleibt damit in den Händen der Männer, deren tägliche Arbeit die Notwendigkeit einer Änderung erwiesen hat. Wird andererseits die Zusammenarbeit in die Richtung der formalen Autorität gelenkt, dann gehen Integration und Initiative auf eine höhere Ebene über und erscheinen auf der direkt betroffenen Stufe nur als Anordnungen von oben.

Der Allround-Meister ist selbst ein Beispiel für Zusammenarbeit auf horizontaler Stufe; bloß vereinigt er, wie bestimmte ausländische Diktatoren, alle Mitarbeiter in seiner eigenen Person, er arbeitet gewissermaßen mit sich selbst in seinen verschiedenen Eigenschaften zusammen. Darin liegt zugleich seine Schwäche, und ohne es auszusprechen, scheint er selbst das auch genau zu wissen. Wer das Fabrikleben aus eigener Erfahrung kennt, weiß, wie der Meister sich inoffiziell eine kleine Gruppe von Mitarbeitern zu schaffen sucht, was ihm amtlich ja nicht gestattet ist. John, ein älterer Spezialarbeiter, eignet sich z. B. dazu, Neulinge anzulernen, und er ist daher in Wahrheit der Ausbilder in der Werkstatt, wenn er auch von der formalen Organisation als solcher nicht anerkannt wird. Tom ist ein flinker Rechner und versieht die schriftlichen Arbeiten des Meisters. Ein anderer nimmt kleinere Reparaturen an den Maschinen vor usw. Diese Männer sind die inoffiziellen Mitarbeiter des Meisters und verkörpern ihn gewissermaßen in seinen verschiedenen Betätigungsformen. Ohne eine solche Mitarbeitergruppe, die im Dunkeln bleibt, wäre die Stellung des Meisters vollkommen hoffnungslos. Aber er gibt ihre Hilfe nur zögernd zu, weil sie von seinen Vorgesetzten nicht anerkannt und häufig sogar nicht geduldet wird.

Der Meister hat also aus eigener Initiative und in Übereinstimmung mit seiner Gruppe eine Veränderung in der formalen Struktur herausgebildet, um eine gegebene, der Arbeitsgruppe unmittelbar einsichtige Situation bewältigen zu können. Die Betriebsleitung unterstützt jedoch die sich hier entfaltende Initiative keineswegs, sie ist vielmehr gar nicht darüber orientiert oder neigt sogar dazu, eine solche Entwicklung zu unterbinden. Und doch verdient eine Entwicklung in dieser Richtung, daß man darüber nachdenkt; denn sie allein ermöglicht eine Umstellung innerhalb einer Gruppe unter Berücksichtigung der dort auftretenden Schwierigkeiten, und sie entlastet zugleich auch den Meister von der unerträglichen Vielfalt seiner verschiedenen Aufgaben.

Die Western Electric Company beschäftigt sich in einer sorgfältigen Untersuchung mit der Entwicklung solcher inoffizieller Organisationsformen und ihre vorläufigen Feststellungen sind außerordentlich interessant. Sie veranschaulichen die beständige Tendenz zur Einführung von Verbesserungen und zur Anpassung auf der Stufe, auf der deren Notwendigkeit unmittelbar deutlich wird; sie zeigen weiter, bis zu welchem Grade die formale Organisation einer solchen natürlichen Entwicklung Hindernisse in den Weg legt. Die Betriebsleitung hält unwissentlich ihre Arbeiter

davon zurück, technische Veränderungen und Verbesserungen einzuführen, die ihren Bedürfnissen eindeutig entsprechen würden. Diese Feststellung führt uns zu einer Verallgemeinerung von großer Bedeutung: Keine Gruppe oder Organisation ist an sich gegen eine Veränderung eingestellt, vorausgesetzt, daß die Initiative für die Veränderung auf der richtigen Stufe liegt, d. h. auf der Stufe, auf der die tägliche Arbeit das Bedürfnis für die Neuerung erkennen läßt. Unter solchen Bedingungen wird sich eine Veränderung nicht als eine Unterbrechung, sondern als die natürliche Fortentwicklung des sozialen Lebens darstellen.

Diese Verallgemeinerung stimmt völlig mit unserer oben durchgeführten Analyse der einfachen Führerschaft überein. Wir sahen dort, daß eine Veränderung als sinnvoll angenommen wird, wenn die leitenden Männer die umzugestaltende Tätigkeit selbst beobachtet und genügend darüber nachgedacht haben, um einige der kausalen Zusammenhänge der verschiedenen in Frage kommenden Vorgänge mindestens teilweise zu erfassen. Diese Einsicht ist bei einer technischen Tätigkeit für wirtschaftliche Zwecke besonders wahrscheinlich, denn hier treffen die Kausalgesetze der Naturwissenschaft direkt zu. Infolgedessen wird jede Gruppe eine Veränderung in den technischen Verfahren, die aus ihrer eigenen Tätigkeit unmittelbar erwächst, leicht hinnehmen. Es ist dabei nicht unbedingt notwendig, daß jedes Mitglied der Gruppe in seinem Durchschnittsverständnis die Notwendigkeit oder den Vorteil der Neuerung im voraus erkannt hat. Erforderlich ist nur, daß irgendetwas in ihrer eigenen Erfahrung und ihrem Nachdenken den Leuten zeigt, daß der Vorschlag des von ihnen anerkannten Führers angemessen ist<sup>15</sup>. Ein beträchtlicher Teil dieses Gefühls der Zustimmung entsteht aus der Zustimmung und Treubindung zum Führer, und nicht aus einem unmittelbaren Verständnis der Situation. Das ist ein sehr wesentlicher Punkt, denn wir dürfen nicht annehmen, daß jede in industriellen Gruppen notwendige Veränderung aus Zusammenhängen entsteht, mit denen alle Betroffenen vertraut sind.

Wichtige Fragen der Politik eines Betriebes sind den Arbeitern in ihrer alltäglichen Betätigung im allgemeinen nicht zugänglich. Solche Fragen sind nur den leitenden Männern deutlich; und wenn diese die anerkannten Führer der Gesamtgruppe sind, wird man ihnen gern die Entscheidung in diesen Fragen überlassen. Aber die meisten, wenn auch nicht alle Veränderungen, die von der Betriebsleitung bei einer Arbeitsgruppe angeordnet werden, betreffen doch kleinere Angelegenheiten, die aus der Situation der Gruppe selbst entstanden sind. Die Gruppe weist z. B. eine Verringerung ihrer Mengenleistung auf oder sie hat zu hohe Fertigungskosten, oder sie vernachlässigt die Qualität der Arbeit, oder sie geht sorglos mit dem Eigentum des Betriebes um. Einzelne Fälle dieser Art geben zu den meisten kleineren Veränderungen Anlaß, die auf so heftigen Widerstand treffen, wenn sie vom Büro der Betriebsleitung angeordnet werden. Und doch haben uns Experimente sowie einzelne außergewöhnliche Beispiele betrieblicher Organisation ge-

<sup>15</sup> Hierher gehört etwa auch die Überlegung, daß ein klassischer Autor, wie zum Beispiel Shakespeare, sein Ansehen nicht dadurch erlangt, daß er eine Reihe in sich selbst unglaubwürdiger oder unwahrscheinlicher Behauptungen aufstellt, sondern dadurch, daß er den halbgeformten Überlegungen und Meinungen seiner Leser in angemessener Sprache klaren Ausdruck verleiht.

zeigt, daß es nicht ausgeschlossen wäre, die Arbeitsgruppe so umzubilden, daß sie den Zusammenhalt und die Initiative weitgehend selbst entwickeln könnten, die zur Behebung ihrer Mängel notwendig wären. In dem Maße, in dem das erreicht wird, würde sich die Betriebsleitung als eine Gruppe darstellen, die ihre Arbeiter bei der Lösung ihrer eigenen unmittelbaren Probleme unterstützt und nicht — wie jetzt — als der Störenfried, der das soziale Leben der Arbeiterschaft umkrempt. Die Betriebsleitung wäre dann berufen, den Zusammenhalt zwischen den vielen kleinen Arbeitsgruppen zu verwirklichen.

Es handelt sich hier nicht um einen Plan für eine Arbeitnehmersvertretung, obwohl auch diese ihren Platz hätte. Wir schlagen vielmehr vor, daß die Initiative bei allen Veränderungen nicht so ausschließlich wie bisher auf die Spitze des ganzen Unternehmens konzentriert werden sollte, sondern daß man sie auf jeder Stufe in Angelegenheiten, die für diese wichtig sind, unterstützen sollte. Darüber hinaus sollte diese Hilfe in der Form erfolgen, daß sich eine Ordnung herausbildet, die jeder Gruppe auf ihrer Stufe den richtigen Blick für ihre eigenen Probleme und damit erst deren wirkungsvolle Lösung ermöglicht.

Jede große und dauerhafte Organisation braucht eine formale Struktur und festgelegte Verfahrensweisen. Bei einer Nation finden wir diese in der Verfassung und den Gesetzen. Ein wirtschaftlicher Betrieb arbeitet im Rahmen dieser Gesetze, die durch seine eigene Satzung und die von ihm ausgegebenen Vorschriften ergänzt werden. Diese bedürfen dauernder Anpassung an die sich verändernden Verhältnisse. Wo aber die formale Struktur versucht, den Betroffenen neue Verhaltensformen im Widerspruch zu der Situation, wie sie von ihnen selbst gesehen wird, aufzuzwingen, oder noch schlimmer, wo sie versucht, den natürlichen Entwicklungsgang zu hemmen, dort wird eine unzureichende Integration der Gruppen die Folge sein. Ein bezeichnendes Beispiel ist das übliche Versagen der formalen Ordnung, sich der bestehenden horizontalen Zusammenarbeit anzupassen. Es sollte das Ziel der Vorschriften eines Betriebes sein, dieser Zusammenarbeit Gestalt zu geben und ihre ordnungsgemäße Entwicklung zu sichern. Als mögliche Methoden, durch welche die Betriebsleitung mit der rückhaltlosen Unterstützung ihrer Arbeiter einen geordneten Fortschritt sicherstellen könnte, haben wir die Veränderung der Aufgaben des Meisters und die Förderung horizontaler Zusammenarbeit im Betrieb behandelt.

Gegen beide Vorschläge werden zuweilen Einwände erhoben. Man kann voraussetzen, daß eine Unterstützung der sozialen Aktivität der Gruppen ihre Gefahren hat und eine Lenkung und Kontrolle der Gruppen später schwieriger gestaltet. Diesen Einwand haben wir bereits erwähnt. Beobachtungen zeigen, daß jede Gruppe eine bestimmte soziale Struktur herausbildet. Die Frage ist nur, ob diese Struktur die Gruppe befriedigt und ob sie bewirkt, daß die Gruppe die Führung durch die Betriebsleitung anerkennt. Es gibt aber keine Gruppe, die nicht feste Gewohnheiten und eine gemeinsame gefühlsmäßig begründete Haltung entwickelte. Wo dieses soziale Einvernehmen erwiesenermaßen gering ist, entsteht unvermeidlich große Verwirrung. Die gleichen allgemeinen Bemerkungen gelten auch für die Entwicklung der horizontalen Zusammenarbeit. Man betrachtet es als gefährlich, daß sich diese Zusammenarbeit in einer anderen Richtung als die Autorität entwickelt. Tatsache ist jedoch, daß solche Betätigung an der Tagesordnung ist.

Und keine zusammengefügte Gemeinschaft könnte auch nur vorübergehend ohne eine solche Ordnung leben. Wiederum ist die Frage nur die, ob man diese Funktion nicht anerkennen und ihre Entwicklung mit den Zielen der Betriebsleitung abstimmen sollte.

Erforderlich ist nicht so sehr ein System fester Vorschriften, die eine bestimmte Zusammenarbeit erzwingen sollen, als vielmehr eine Organisation, die solche Zusammenarbeit wirksam werden läßt. Wenn zum Beispiel eine bestimmte Abteilung dauernd von einer anderen Abteilung inoffizielle Auskünfte erhält, dann besagt das eigentlich, daß diese Informationen wirklich brauchbar sind; und man könnte leicht eine Methode finden, um sie weniger umständlich zu erhalten. Wenn ein Bedürfnis dieser Art an der Spitze des Betriebs auftritt, werden solche Methoden gewöhnlich schnell gefunden. Aber derartige Bedürfnisse werden nicht anerkannt und nicht mit gleicher Energie unterstützt, wenn es sich um untere Arbeitsgruppen handelt.

Diese beiden Vorschläge sollen in keiner Weise erschöpfend sein, und sie sind auch nicht in allen Fällen anwendbar. Die Hauptthese des vorliegenden Kapitels ist die, daß die Betriebsleitung ihre Arbeitsgruppen nur dann mit Erfolg unter wechselnden Bedingungen führen kann, wenn sie dafür sorgt, daß Veränderungen unter Berücksichtigung der tatsächlichen sozialen Verhältnisse der betroffenen Gruppen geplant werden. Um das zu erreichen, sollte man die Initiative so weit wie möglich auf die Stufe legen, auf der eine Neuerung tatsächlich eingeführt werden muß und wo die Notwendigkeit der Veränderung aus der unmittelbaren alltäglichen Arbeit deutlich wird. Damit ist nicht gesagt, daß man etwa offiziell feststellen sollte: Die Betriebsleitung ist jedem Vorschlag aus den Reihen der Arbeitnehmer zugänglich; sondern es kommt darauf an, die Organisation so zu gestalten, daß jedesmal sozusagen von selbst die Initiative den unmittelbar beteiligten Leuten zufällt. Der einfachste Weg dazu besteht in einer genauen Kenntnis der menschlichen Situation im Betrieb und der genauen Beobachtung jedes Versuchs einer Initiative. In einer starren Organisation zeigen sich solche Versuche häufig in der Form nichtoffizieller oder sogar offiziell verbotener Betätigung. Wenn eine solche Betätigung nicht bloß als Verstoß gegen die Disziplin angesehen wird, sondern trotz ihrer möglicherweise unrichtigen Form als Ausdruck eines betrieblichen Bedürfnisses, dann wird man den geeigneten Veränderungsvorschlag leicht finden können.

Leitende Männer neigen dazu, über die mangelnde Initiative ihrer Untergebenen zu klagen. Und doch lehrt uns eine nähere Bekanntschaft mit den inoffiziellen und nicht anerkannten Tätigkeiten in einem Betrieb eigentlich, daß die Initiative auf den unteren Stufen sich nur deshalb ungezügelt äußert, weil sie keine andere Möglichkeit eines geeigneten Ausdruckes findet. Die Betriebsleitung darf die Initiative nicht nur dann anerkennen, wenn sie sich in den traditionellen Kanälen bewegt. Das wäre vielmehr gerade ein Mangel an Initiative von seiten der Betriebsleitung selbst. Das Wesen der Initiative besteht in der Bildung einer neuen Verbindung vertrauter Faktoren, um eine bestimmte Lage zu meistern. Und die Methode, um Initiative als solche zu erkennen, besteht sicher darin, jene Wege zu beobachten, auf denen eine Tätigkeit die ihr vorgeschriebenen Grenzen überschreitet.

In einer primitiven Gemeinschaft, die noch kaum eine formale oder schriftlich festgelegte Organisation zeigt, besteht kein Unterschied zwischen dem tatsächlich vorliegenden De-facto-Verhalten und dem vorgeschriebenen De-iure-Verhalten. In den verwickelten modernen Organisationsformen besteht jedoch immer die Möglichkeit, daß De-facto- und De-iure-Verhalten zum Schaden aller Betroffenen für unbegrenzte Zeit auseinanderklaffen. Eine solche Möglichkeit wird praktisch zur Gewißheit, wenn die formale Struktur einer Organisation in Unkenntnis der tatsächlichen sozialen Betätigungen der betroffenen Personen entworfen oder abgeändert wird. „Wenn die Betriebsleitung ihre Arbeiter nicht interviewt, dann wird es jemand anders tun“, schreibt Elton Mayo. Wenn die Betriebsleitung sich nicht bemüht, die soziale Betätigung ihrer Arbeiter aus deren unmittelbarer Situation heraus zu verstehen, dann werden sich andere Organisationen bilden, die diese Aufgabe übernehmen. Schon heute ist eine Vielzahl verschiedener Organisationen auf diesem Gebiet tätig. Gewerkschaften und ähnliche Verbände sind handgreifliche Beispiele; in einigen Ländern wird diese Aufgabe auch von politischen Organisationen, Parteigliederungen und anderen Gruppen übernommen, deren Methoden nicht immer erwünscht sind und die sich nicht leicht beeinflussen und lenken lassen.

Die beste Gewähr der Betriebsleitung für eine sozial und wirtschaftlich gesunde und zuverlässige Führung ihrer Gruppen besteht darin, diese Aufgabe selbst zu übernehmen. Das bedeutet eine Führung, die sich aktiv für die Lebensweise und die gesellschaftliche Einstellung ihrer Gruppen interessiert und einsetzt. Es heißt nichts anderes, als von der Betriebsleitung zu fordern, daß sie sich im Hinblick auf ihre Arbeitsgruppen sozial verhalten muß. Denn was die Arbeiter von seiten moderner Betriebsleitungen in der Industrie fürchten, ist nicht so sehr mangelnde anständige Behandlung als vielmehr soziale Verständnislosigkeit.

Ein Punkt bleibt noch zu erwähnen, bevor wir zum Schluß dieses Kapitels kommen. Die Menschen können ihre sozialen Bedürfnisse häufig nicht in der Form einer direkten Aussage ausdrücken. Wir haben gesehen, daß soziale Betätigung nicht nur eine Sache der Sprache ist, sondern eine Sache gemeinsamen Handelns in einem längeren Zeitraum, so daß sich gegenseitige Erwartungen und Verbindungen entwickeln können. Das soziale Bedürfnis findet in gemeinsamem Tun seine Befriedigung; die Sprache ist nur eine Form gemeinsamen menschlichen Handelns und keineswegs die fundamentalste. Ein großer Teil der sozialen Betätigung geht also unterhalb der der Beobachtung zugänglichen Ebene vor sich; und mangelnde Anpassung kann daher nicht so einfach auf ihre wirkliche Ursache zurückverfolgt werden, die so oft ein Mangel an menschlicher Zusammenarbeit ist. Aus dieser Schwierigkeit entwickeln sich die Aufgaben der Priester und, in unserer Zeit, der Psychiater; und diese Schwierigkeit hindert auch den Arbeiter, dessen soziales Leben unausgefüllt ist, so häufig daran, die wahren Gründe seiner eigenen Unzufriedenheit zu entdecken.

Zahllose Wirtschaftsführer haben offen mit ihren Arbeitern gesprochen und haben Konferenzen abgehalten, um die Sorgen der Arbeiter kennenzulernen und zu erörtern; und am Ende mußten sie dann feststellen, daß ihre Bemühungen ohne einen nennenswerten Erfolg geblieben sind. Dann legen die Arbeiter vielleicht wieder eine unvernünftige Forderung vor oder sie streiken plötzlich sogar

ohne vorherige Warnung. Vom Standpunkt der Wirtschaftsführer aus gesehen verhalten sich diese Leute ganz unvernünftig. Sie waren, obwohl sie manche Gelegenheit dazu hatten, nicht in der Lage, ihre Wünsche richtig auszudrücken. Häufig wäre es wahrscheinlich einfach gewesen, die Schwierigkeit zu einem bestimmten Zeitpunkt nominell zu fassen, aber wenn das so war, handelte es sich vielleicht gar nicht um den wirklichen Grund. Wenn unsere Situation aus schwer zu beschreibenden Gründen unbefriedigend ist, neigen wir alle dazu, die Schuld daran auf irgendetwas anderes abzuschieben. In der Tat suchen wir alle unsere verborgenen Beweggründe rational zu erklären. Die Menschen verhalten sich zwar gewöhnlich nicht logisch, aber ein irrationales Verhalten in stärkerem Ausmaß ist verdächtig. Die Gründe der Unzufriedenheit liegen oft in wirklicher sozialer Not, aber sie sind dem oberflächlichen Blick verborgen. Besprechungen zwischen Betriebsleitung und Arbeiterschaft haben daher ihren guten Sinn; sie können aber kein Ersatz für direkte Beobachtung der Arbeitssituation von seiten der Betriebsleitung selbst sein. Wenn die Betriebsleitung genügend Erfahrung und soziale Einsicht besitzt, dann können solche Besprechungen eine ideale Gelegenheit bieten, um die tatsächlichen Nöte der Arbeiterschaft im Unterschied von den bloß rational vorgeschobenen Begründungen zu erörtern.

## *Neuntes Kapitel*

### Lohn und Geld

Wahrscheinlich gibt es keinen Faktor im Leben der Menschen, über den sie dauernder und gründlicher nachdenken, als ihr Einkommen. Im allgemeinen erklärt man dann, es sei nicht das Geld selbst (ob in Münzen oder in anderer Form), das man haben möchte, sondern es sei vielmehr die Befriedigung der Wünsche, die man sich mit dem Gelde leisten kann. So wertet man ein Dampfschiffbillett nicht um seiner selbst willen, sondern wegen der Reise, die es ermöglicht. Zwischen Schiffsbillett und Geld bestehen jedoch gewisse Unterschiede. Es sehnt sich niemand nach dem bloßen Besitz von Schiffsbillets; ebensowenig sind Fahrkarten als Maßstab der Kenntnis fremder Länder brauchbar. Reisen, fremde Völker und Länder sind selbständige Werte im bewußten Denken des Durchschnittsmenschen. Aber Geld, das wird allgemein zugegeben, wünscht man sich direkt. Wir alle sind geneigt, unsere Situation vom Standpunkt des Geldbeutels zu betrachten, und nicht im Hinblick auf die Güter und Dienste, die wir uns mit unserem Geld verschaffen können.

Man könnte nun hier vielleicht einwenden, daß die Fülle menschlicher Erfahrungen zu groß ist und sich nur schwer zusammenfassen läßt, und daß Begriffe wie „Einkommen“ oder „Geld“ eben nur bequeme Zeichen sind, mit denen wir unser Denken entlasten. Eine solche Erklärung klingt ziemlich einleuchtend, aber sie stimmt nicht mit den uns bekannten Tatsachen über die Gedanken und Gefühle der Menschen überein. Sie wäre eine zwar bequeme, aber unzutreffende Halbwahrheit. Die schlichte Tatsache bleibt, daß der Empfang oder Besitz von Geld direkt Freude macht und daß man über Geld in einem Sinne nachdenkt, der sich auf Schiffskarten nicht anwenden läßt.

Man kann Gegenstände und Handlungen einfach und für bestimmte Zwecke bequem in zwei Kategorien einteilen: solche, die in sich selbst Zweck sind, und solche, die bloß Mittel zum Zweck sind. Ein Zweck in sich selbst oder Endzweck erscheint dem Gefühl gut oder befriedigend. Besser gesagt, da es sowohl gute wie schlechte Zwecke gibt, ist ein Endzweck derjenige, um den sich das Gefühl konzentriert. Ein Endzweck ist Gegenstand des Nachdenkens; nachdenkende Betrachtung und Gefühl gehen Hand in Hand. Mit einem Gegenstand der Kontemplation verbindet sich immer ein bestimmter Gefühlswert, und man kann wohl kaum über etwas nachdenken, das für den Denkenden ohne jede gefühlsmäßige Bedeutung wäre. Schon der Sinngehalt selbst, den wir im Geist den Dingen beilegen, beruht auf einem Wertgefühl.

Die Einteilung der Gegenstände und Handlungen in Endzwecke und Mittel zum Zweck stößt auf viele Schwierigkeiten, wenn man sie zu weit treibt. Aber der Haupteinwand gegen sie liegt für uns darin, daß sie mit den beobachteten Tatsachen der menschlichen Psychologie nicht übereinstimmt. Denn nichts, womit der Mensch dauernd umgeht, bleibt ein bloßes Mittel zum Zweck. Jeder immer wieder gebrauchte Gegenstand, wie zum Beispiel das Geld, wird in einem bestimmten Grade für unser Denken ein Endzweck; das heißt, man verbindet damit Gefühle und feste Verhaltensformen und beginnt darüber nachzudenken.

Wir haben uns bereits mit dem Mechaniker beschäftigt, dessen Gefühlseinstellung sich den ihm vertrauten technischen Verfahren zuordnet. Natürlich darf man annehmen, daß er diese oder jene Verrichtung als Mittel zum Zweck ausführt. Und so ist es in der Tat; aber seine Verrichtungen werden ihm auch wieder zu Endzwecken, die sich mit entsprechenden Gefühlen verbinden. Der Mathematiker, der den Buchstaben  $x$  als Symbol für eine variable Größe benutzt, hat ein bestimmtes Gefühl für  $x$ . Er begrüßt  $x$  gleichsam wie einen alten Freund. Vielleicht ist  $x$  nicht gerade ein besserer Kerl als etwa  $k$ , eine Konstante, aber jedenfalls hat er seine deutliche Individualität. Denn der Mathematiker erkennt die verschiedenen Buchstaben des Alphabetes geradezu an den verschiedenen Gefühlen, die er für sie hegt. Diese Symbole sind für ihn Endzwecke geworden, obwohl sie zugleich Mittel für weitere Zwecke bleiben. Tatsache ist, daß jede Verrichtung und jeder Bestandteil einer zielgerichteten Tätigkeit Mittel zu einem weiteren Zweck und zugleich in größerem oder geringerem Grade selbst Endzweck ist. Jede menschliche Handlung ist also sowohl Mittel zum Zweck als auch Zweck selbst. Ein befriedigendes soziales Leben besteht in kontinuierlicher menschlicher Tätigkeit, die diese beiden Aspekte, unmittelbare soziale Zwecke und Mittel zu weiteren sozialen Zwecken, in jeder einzelnen Handlung angemessen miteinander verbindet.

So ist das Geld in unserem Denken ein Endzweck, etwas, womit wir bestimmte Gefühle verbinden und das Gegenstand unseres Nachdenkens wird. Geld ist aber auch ein Mittel zu weiteren Zwecken, denn wir können damit unser Leben in der Zukunft erhalten. Damit stoßen wir auf eine psychologische Tatsache: Die Menschen denken beim Geld immer gleichzeitig an beide Eigenschaften, wobei allerdings das Gewicht bald mehr auf der einen, bald mehr auf der anderen Betrachtungsweise liegen kann. Wir können soziale Verhaltensweisen und Einstellungen in bezug auf das Geld nicht verstehen, wenn wir diese beiden Gesichtspunkte nicht klar erkennen. Diese doppelte Betrachtungsweise ist keineswegs einzigartig oder überraschend, sondern in der Tat ganz normal. Man besitzt z. B. einen Wagen, um sich schneller fortbewegen zu können; aber ebenso betrachtet man den Wagen mit einem bestimmten Gefühl, man hat ihn als solchen gern. Jede Reklame ist ein doppelter Appell an unser Gefühl für den Gegenstand selbst und für seinen Wert im Gebrauch. Glaswaren haben z. B. einen bestimmten Gebrauchszweck, werden aber gleichzeitig in ihrer Form so gestaltet, daß sie als solche Freude machen.

Das Geld unterscheidet sich in dieser Beziehung nicht von den meisten anderen Dingen, es ist zugleich Endzweck und Mittel zum Zweck.

Indem wir diese Gedankengänge im Auge behalten, wollen wir untersuchen, welchen Platz das Geld in unserer heutigen Gesellschaft hat, welche sozialen Funktionen es erfüllt. Der sachliche Gebrauch des Geldes in der wirtschaftlichen Tätigkeit von Gegenwart und Zukunft ist von den Nationalökonomern bis ins einzelne herausgearbeitet worden; wir wollen uns daher nur mit den Gefühlen befassen, die mit sozialen Handlungen verbunden sind, in denen das Geld eine Rolle spielt. Selbst bei dieser Begrenzung ist der Gegenstand jedoch zu umfangreich. Wir müssen unsere Aufmerksamkeit daher weiter auf diejenigen Gefühle beschränken, die aus einer bestimmten sozialen Funktion entstehen, in der das Geld eine Rolle spielt; es handelt sich um den Empfang von Zahlungen für Arbeit oder Dienstleistungen, um das Geld, das als Lohn oder Gehalt ausgezahlt wird.

Eigentümlicherweise richtet sich dasselbe Gefühl, das sich mit bestimmten Gegenständen, über die man nachdenkt, verbindet, ebenso auch auf viele andere Gegenstände. Gegenstände unserer Welt, wie z. B. Geld, Ehre, schöne Häuser, Sozialismus, verbinden sich in einer bestimmten Weise im Geist zu einem einzigen umfassenden Gesamtkomplex. Die Bande zwischen den einzelnen Teilen eines solchen Komplexes sind nicht so sehr logisch, als vielmehr gefühlsmäßig. Wir hatten bereits Gelegenheit, diese Eigentümlichkeit zu beobachten; z. B. verband der Landedelmann in seinem Geiste irgendwie die englische Staatskirche mit seinem Gefühl, daß es unerwünscht sei, Füchse in Fallen zu fangen. Jedoch haben Landedelleute in dieser Beziehung keine Privilegien. Wir alle denken so. Es handelt sich hier um einen Fundamentaltzug der persönlichen Integration, wenn natürlich auch die Gesamtstruktur oder die Verbindung der Gedanken durch erworbene rationale Denktätigkeit stark abgewandelt werden kann.

Wir haben ferner, insbesondere bei der Erörterung der kleinen industriellen Gruppen, gesehen, daß solche geistigen Komplexe von Gegenständen und Gefühlen sich leicht festsetzen, wenn sie sich einmal herausgebildet haben. Darauf basiert nicht nur die persönliche, sondern auch die Gruppenintegration. Und so finden wir, daß die heutige Einstellung zum Geld unlösbar mit bestimmten sozialen Verhaltensformen und sozialen Werturteilen verknüpft ist und daß die Bande, die diese Verbindung von Geld und sozialer Einstellung zusammenhalten, eher gefühlsmäßige als logische sind.

In einem bestimmten Sinne ist die Zahlung des Lohnes bzw. der Gehälter das Motiv, das die Menschen zur Arbeit zieht. Kein Betrieb könnte seine Belegschaft zusammenhalten, wenn keine Löhne gezahlt würden. Ebenso ist aber richtig, daß man Arbeit im Sinne einer auf zukünftige Zwecke gerichteten sozialen Aktivität schon Jahrhunderte vor Einführung irgendeines Geldsystems kannte und daß sie so auch heute noch unter manchen primitiven Völkern betrieben wird. In solchen Gemeinschaften besteht der Ansporn zur Arbeit in der unmittelbaren sozialen Genugtuung, die aus der Tätigkeit erwächst, und auf die Erwartungen für die Zukunft wird nur sehr wenig Gewicht gelegt. Infolgedessen sind solche Gemeinschaften nicht fortschrittlich. Jede größere Aufgabe, wie z. B. das Aushöhlen und Schnitzen eines Kanus für Handels- oder Kriegszwecke oder das Säen auf den Feldern wird Teil einer eindrucksvollen Zeremonie, die für alle Teilnehmer eine große emotionale Bedeutung hat.

Ein Beobachter könnte kaum bestimmen, ob es sich dabei um eine wirtschaftliche Tätigkeit oder um eine religiöse Zeremonie handelt. Die Tätigkeit hat in Wahrheit etwas von beiden Vorgängen an sich. Das Erntedankfest, wie es in irgendeiner Form in ganz Europa gefeiert wird und das in Neuengland zu dem Danksagungstag weiterentwickelt worden ist, ist ein Relikt dieser Art. In ähnlicher Weise ist die Taufe eines Schiffes vor dem Stapellauf eine Zeremonie, die der Arbeit eine zusätzliche emotionale Bedeutung gibt. In dem geschilderten System ist jedes Individuum sozial verpflichtet, seinen Anteil an der Arbeit zu übernehmen, und ist ebenso berechtigt, entsprechend an dem Ertrag beteiligt zu werden. Der Ansporn zur Tätigkeit ist die soziale Verpflichtung, die auf dem Verlangen nach Teilnahme am gemeinsamen Leben aufbaut. Die Angehörigen einer primitiven Arbeitsgruppe erhalten im allgemeinen nicht die gleichen Anteile an dem erworbenen Ertrag, ihr Anteil regelt sich vielmehr nach dem Herkommen. Aber diese Art der Aufteilung gilt dort als richtig oder, wie wir sagen würden, gerecht.

In der modernen Industriegesellschaft ist das alles gerade umgekehrt. Der Ansporn zur Arbeit liegt mit Nachdruck bei der Entlohnung für die Zukunft, d. h. in der Geldzahlung; und der Faktor der Beteiligung am sozialen Leben ist so vollständig vernachlässigt worden, daß ein Wirtschaftsführer unserer Zeit erklären konnte, er sähe in seinem Betrieb kein soziales Element. Er führe seine Leute nur zusammen und lasse sie ihre Aufgaben gemeinsam ausführen. Ganz offensichtlich entsprach in seiner Vorstellung dieses Verfahren dem der Zusammensetzung der Teile einer Rechenmaschine.

Die Löhne der modernen Industrie werden in sehr verschiedener Weise berechnet. Das Studium der verschiedenen Lohnsysteme selbst ist eine sehr komplizierte Aufgabe. Zwei Prinzipien scheinen jedoch allen modernen Systemen zugrunde zu liegen. Das erste Prinzip ist das der angemessenen Entlohnung. Der Lohn muß für den Empfänger und ebenso für den Mann oder den Betrieb, der die Zahlung leistet, angemessen sein. Denn der Partner des Lohnempfängers ist nicht mehr die Gesellschaft in ihrer Gesamtheit, es sei denn, man denke an die Gesamtheit der Verbraucher. Diese Vorstellung liegt der volkswirtschaftlichen Erörterung über Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt zugrunde, wobei jedoch die Gefühle, die die Grundlage des wirtschaftlichen Verhaltens bilden, im allgemeinen nicht untersucht werden. Das Gefühl, daß ein Lohn angemessen ist, bedeutet heute beinahe, wenn auch noch nicht ganz soviel, wie daß dieser Lohn gerecht ist; und in diesem Sinne spricht man jetzt im allgemeinen vom gerechten Lohn.

Das zweite Prinzip wirft geradezu ein Schlaglicht auf den sozialen Zustand unserer industriellen Zivilisation. Die Lohnberechnung beruht nämlich darauf, daß auf den Lohnempfänger der größtmögliche Anreiz zur Mitarbeit an der Sicherung seines eigenen wirtschaftlichen Wohlstands, und damit zugleich des Wohlstands der Gesellschaft, ausgeübt wird. Das ist das Prinzip der Maximum-Motivation. Dieses zweite Prinzip erklärt die Verwickelung und Verschiedenartigkeit der Lohnsysteme.

Die soziale Betätigung ist in der modernen Industrie so unbefriedigend, daß selbst eine angemessene Lohnzahlung den Einzelnen nicht dazu bringt, seine gefühlsmäßige Einstellung entsprechend auf die ihm übertragenen Arbeiten zu kon-

zentrieren. Ja, selbst diese Feststellung ist noch nicht scharf genug. Denn der durchschnittliche Arbeiter ist nicht nur gleichgültig gegenüber seiner Tätigkeit, sondern in einem bestimmten Sinne arbeitet er ihr sogar entgegen. Das ist in den vorausgehenden Kapiteln reichlich belegt worden, wird im übrigen allgemein anerkannt und braucht daher hier nicht weiter ausgeführt zu werden. Es handelt sich um eine zentrale Tatsache unserer industriellen Zivilisation, die man nie außer acht lassen sollte. Für die Höhe des Durchschnittslohns ist es gleichgültig, ob die Entlohnung auf der Basis der geleisteten Arbeitszeit, auf dem Akkordsystem oder wie auch sonst erfolgt. Ein Durchschnittslohn von sagen wir x Dollar pro Woche kann unter jedem System erzielt werden, aber die aus den einzelnen Lohnsystemen entspringende Motivation kann sehr verschieden sein.

Auf den ersten Blick scheint sich die Industrie in der Gefahr eines *circulus vitiosus* zu befinden. Man hat die Teilnahme am sozialen Leben vernachlässigt, und um sich der Mitarbeit der Arbeiterschaft zu versichern, legt man daher immer mehr Gewicht auf den Lohn mit seinem Zukunftsaspekt. Diese Methode bleibt jedoch unzureichend und man versucht daher, den Lohn noch stärker zu betonen. Die Beteiligung am sozialen Leben wird damit noch weiter in den Hintergrund gerückt. Es klingt geradezu, als wolle man ein Schiff wieder in die richtige Lage bringen, indem man den Ballast noch weiter nach der Schlagseite verschiebt.

Es wäre geradezu lächerlich vorzuschlagen, daß man in einer befriedigenden Gesellschaftsordnung Lohnzahlungen in Geld ganz aufgeben sollte. Geld ist eine Einrichtung zur Verteilung der Erträge wirtschaftlicher Tätigkeit und ist als solche eine sehr brauchbare Erfindung. Das kursierende Geld hat sich trotz einiger Schwierigkeiten als ein sehr sinnreiches Mittel zur Bewältigung eines verwickelten Problems bewährt. Ein Instrument wie das umlaufende Geld oder der Hobel des Schreiners steht und fällt mit seiner technischen Vollendung und ist nicht von irgendwelchen Gefühlen abhängig. Aber die Verwendung eines Instrumentes wird vom Gefühl gelenkt. Ein Schreiner kann einen Chippendalestuhl herstellen, oder einen Stuhl mit geschnitzten Amoretten, die Trompete blasen, und mit rosa Bogen spielen. An sich ist gegen Lohnzahlungen in Geld nichts einzuwenden. Wenn wir jedoch herausfinden, daß sie in ihrer konkreten Form nicht vom sozialen Gefühl für das Angemessene bestimmt werden, sondern aus einem dringenden Bedürfnis nach stärkerer Anteilnahme an einem angeblich gemeinsamen Gut, dann schöpfen wir mit Recht Verdacht. Und unser Verdacht wird noch deutlicher, wenn wir erkennen, daß, allgemein gesprochen, diese Motivation des Gelderwerbs ihren Zweck, eine zufriedene Arbeiterschaft zu schaffen, verfehlt hat.

Vor kurzem erzählte mir ein Besucher der Vereinigten Staaten, daß er sich über ein Jahr lang damit beschäftigt habe, die Entlohnungsmethoden in Amerika zu studieren, und daß er bereits über 80 radikal voneinander verschiedene Systeme entdeckt habe. Man kann eigentlich nur darüber staunen, daß dieser Besucher nur so wenig Systeme bemerkt hatte. Es gibt allein schon sehr viele verschiedene Formen der Lohnzahlung an Einzelne auf Zeitbasis. Man beachte z. B. die verschiedenen Bezahlungsmethoden für Überstunden, Nachtschichten oder für Feiertagsarbeit. Bei Stücklohn gibt es noch viel mehr verschiedene Möglichkeiten. Die Arbeitsgeschwindigkeit kann in geradezu unzählig vielen unterschiedlichen

Graden und Formen dabei berücksichtigt werden. Ferner kann man diese beiden Prinzipien auch kombinieren und den Lohn dann auf Grund von Arbeitszeit und Arbeitsleistung berechnen, wobei man jede Form des Leistungslohnes mit jeder Form des Zeitlohnes in jedem Verhältnis kombinieren kann. Darüber hinaus wird zuweilen nicht nur die Quantität, sondern auch die Qualität der Arbeit bei der Lohnzahlung berücksichtigt. Schließlich gibt es alle möglichen Methoden, um nachlässige Arbeit durch verminderte Lohnzahlung zu bestrafen.

Wirklich verwickelt wird die Sache jedoch erst, wenn der Einzelne auf Grund einer Kombination von Gruppenakkordlohn und individuellem Leistungslohn bezahlt wird, wobei man häufig zur besseren Berechnung auch noch die Arbeitszeit in etwa berücksichtigt. Solche Kombinationen sind keineswegs bloße mathematische Möglichkeiten. Sie werden überall in der Industrie angewandt, und sie haben alle nur ein Ziel: Sie sollen den Arbeiter zu größerer Leistung anspornen, indem sie an seine wirtschaftliche Einsicht appellieren. Nun ist es wohlbekannt, daß ähnliche Lohnsysteme in ihrer Wirkung geradezu erstaunlich voneinander abweichen, obwohl sie in anscheinend ähnlichen Umständen angewandt werden, häufig sogar in verschiedenen Abteilungen desselben Betriebes.

Elton Mayo<sup>16</sup> beschreibt eine Werkstätte in einer Baumwollspinnerei bei Philadelphia, in der Spinnmaschinen aufgestellt waren. Sie unterschied sich in verschiedener Beziehung von dem übrigen Betrieb. Die Moral in dem Betrieb als ganzem war gut, was unter anderem durch einen sehr geringen Arbeitsplatzwechsel bezeugt wird. Der Eigentümer und Betriebsleiter war beliebt und wurde von seinen Leuten geachtet. Und doch betrug in der in Frage stehenden Werkstätte der Arbeitsplatzwechsel etwa 240% pro Jahr. Eine Untersuchung zeigte, daß die Arbeiter unzufrieden und in ihrer Einstellung pessimistisch waren. Zu ihrem normalen Lohn wurde diesen Arbeitern eine Zulage geboten, wenn sie einen bestimmten monatlichen Ausstoß überschritten, der so berechnet war, daß er durchaus in den Grenzen des Erreichbaren lag. Die betreffende Gruppe hatte jedoch die Zulage noch nie verdient. Sie stellte sich dazu wie etwa ein kluger Esel zu der berühmten Möhre, die man ihm vor die Nase hält: Er weiß genau, daß sie seine Leistung anspornen soll, aber daß er sie selbst niemals erreichen kann. Ein weiteres Zeichen der Störung konnte man darin sehen, daß der Ausstoß dieser speziellen Werkstätte immer gerade dann nachließ, wenn der Betrieb einen starken Auftragseingang zu bewältigen hatte. Die Arbeit der Spinner war körperlich sehr anstrengend. Auf Mayos Vorschlag richtete man Ruhepausen ein und ermöglichte es jedem Arbeiter, sich in diesen Pausen hinzulegen und auszuspannen. Das war nicht nur eine einzelne Neuerung, sondern gleichzeitig bemühte man sich systematisch, die Ursachen der Störung aufzudecken; im Zusammenhang damit wurde eine ausgebildete Krankenschwester eingestellt. Die Betriebsleitung zeigte ihre Anteilnahme auf die verschiedenste Weise. Die Ruhepausen gaben den Arbeitern die notwendige körperliche Entspannung, und die sozialen Folgen dieser Einrichtung waren sehr günstig. Im Ergebnis ging der Arbeitsplatzwechsel auf das Niveau des übrigen Betriebes zurück. Der Ausstoß stieg an, so daß die Zulage regelmäßig er-

<sup>16</sup> The Human Problems of an Industrial Civilization (Menschliche Probleme der industriellen Welt). Macmillan, New York. 1933.

reicht wurde. Sie wurde damit zu einer Quelle der Zufriedenheit und nicht mehr des Verdrusses. Die ganze Einstellung der Arbeiter wurde freundlicher und aufglockter. Das bezog sich, wie mir Mayo berichtete, sogar auf das Privatleben der Arbeiter. Einer von ihnen erzählte Mayo nämlich, daß er tatsächlich mit seiner Frau zu einer Theaterdarbietung gegangen sei; und er war über sein ungewohntes Verhalten wohl ebenso baß erstaunt wie seine bessere Hälfte. Der Ausstoß der Werkstätte stieg nunmehr an, wenn eine besonders hohe Nachfrage vorlag, anstatt, wie vorher, gerade dann abzusinken.

Der Versuch, sie durch besondere Entlohnung zu einer höheren Leistung anzuspornen, kann von den Arbeitern in zweifacher Weise betrachtet werden. Wo die soziale Situation der Arbeitsgruppe einigermaßen zufriedenstellend ist, wird eine Lohnsteigerung für gute Leistung häufig als ein weiteres Zeichen der Sorge der Betriebsleitung für ihre Leute aufgefaßt. Die Betriebsleitung ist gewillt, eine besondere Leistung durch eine entsprechende Lohnsteigerung anzuerkennen. Ist die Gruppe jedoch gegen die Betriebsleitung und ihre Absichten eingestellt, dann wird sie wahrscheinlich den zusätzlichen Anreiz nur als einen weiteren Beweis dafür auffassen, daß die Betriebsleitung ihre Arbeiter auszubeuten und anzutreiben versucht. In vielen Fällen wird eine solche Einstellung von den Arbeitern nicht ausdrücklich ausgesprochen, aber ihr ganzes Verhalten zeigt an, wie sie in Wahrheit denken. Die Einstellung zu dem Lohnsystem stimmt mit der allgemeinen sozialen Einstellung der Gruppe überein. Mit anderen Worten verstärkt ein Lohnsystem, das einen starken Anreiz ausüben soll, sehr wahrscheinlich die Wirkung der bereits bestehenden Motive. Sind diese, und damit die Gesamteinstellung, gegenüber der Betriebsleitung und ihren Maßnahmen positiv, dann ist alles in Ordnung. Liegt die Sache aber umgekehrt, dann setzen die Arbeiter ihren angeblichen Führern nur um so mehr Widerstand entgegen, je mehr sie von diesen angespört werden sollen.

Die Relaisgruppe, die wir in Kapitel 3 beschrieben haben, hat uns bereits ein Beispiel für die Abhängigkeit der finanziellen Motivation von den übrigen in einer Gruppe herrschenden sozialen Einstellungen und Gefühlen gezeigt. Wir erinnern uns, daß die Arbeitsleistung der Gruppe während des letzten Jahres eine fallende Tendenz hatte und daß sie schließlich in den letzten paar Wochen ganz rapide abfiel. Die Arbeiterinnen brauchten das Geld in dieser Zeit mehr denn je; aber da die Gesamtsituation der einzelnen Arbeiterinnen immer ungünstiger wurde, sahen sie sich außerstande, so erfolgreich wie früher zu arbeiten, obgleich sie es nach besten Kräften versuchten. Man kann nicht erwarten, daß eine Steigerung des Anreizes im Rahmen eines angemessenen Lohnsystems ein Ersatz für zulängliche soziale Betätigung wäre. Aber in bestimmten Grenzen können solche Faktoren die in der betreffenden Lage bestehenden sozialen Gefühle akzentuieren. Die augenblickliche Überentwicklung der Anreizfaktoren ist jedoch geradezu absurd. Da der springende Punkt eines Lohnsystems, das an das Erwerbsstreben des Arbeiters appelliert, darin besteht, dieses Streben tatsächlich zu wecken, muß der Arbeiter ein solches System vor allen Dingen verstehen können. Aber selbst diese einfache Voraussetzung wird häufig in dem Streben nach einem mathematisch noch exakteren System der gerechten Entlohnung bei höherer Leistung übersehen.

In einer ausgezeichneten Beschreibung des Lohnsystems der Draht- und Lötgruppe behandeln die Verfasser<sup>17</sup> zunächst das System selbst und dann die Erwartungen, die man bei seiner Einführung hegte. Wir erhalten dann einen Bericht über das Verständnis, das die Arbeiter für dieses System zeigten, und schließlich über seinen tatsächlichen Einfluß auf ihr Verhalten. Der ganze Bericht ist außerordentlich interessant. Die Arbeiter mißverstanden das System und reagierten in einer ganz unerwarteten Weise. Praktisch bestärkte dieses spezielle System in seiner Einwirkung auf die bestehende soziale Einstellung der Gruppe die Arbeiter darin, den Bestrebungen und Zielen der Betriebsleitung Widerstand entgegenzusetzen. In einem anderen Falle wurden die Arbeiter nach einem Gruppenakkordtarif bezahlt, der durch unterschiedliche Bewertung der verschiedenen Arbeiten gekennzeichnet war, und ferner durch gelegentliche Rückgriffe auf den Zeittarif sowie durch Veränderungen in der Bewertung der Arbeiten, die jedoch das Gesamteinkommen der Gruppe nicht beeinflussten, kompliziert wurde. Es war vollkommen unmöglich zu übersehen, wie dieses System von einem Tag auf den anderen arbeitete. Unternehmensleiter stellen häufig mit Stolz fest, daß jeder ihrer Arbeiter sich sein eigenes Einkommen berechnen kann. Einmal ist dies sehr häufig jedoch gar nicht der Fall. Zum ändern ist es aber auch gar nicht der springende Punkt. Komplizierte Lohnsysteme werden nicht entworfen, um die Fähigkeiten der Arbeiter in Elementarmathematik in Bewegung zu setzen, sondern sie sollen die Arbeiter anspornen. Daraus folgt, daß die Arbeiter nicht bloß imstande sein müssen, ihren Lohn zu berechnen, sondern daß sie mühelos in der Lage sein müssen, den Einfluß der verschiedenen Variablen auf die resultierende Summe zu veranschlagen. Der Arbeiter muß sich die Wirkung gleichzeitiger Änderung verschiedener Faktoren auf sein Einkommen vorstellen können, von denen einige gegenseitig voneinander abhängen. Ich habe jahrelang verschiedene naturwissenschaftliche Formeln benutzt, aber trotz eifrigster Bemühungen bin ich bei vielen tatsächlich praktizierten Lohnsystemen nicht in der Lage, die günstigsten Bedingungen herauszufinden. Und meine praktische Erfahrung ist die, daß die Arbeiter im allgemeinen irgendeine Faustregel haben und häufig auch ganz irreführende Überlieferungen über die Wirkung der verschiedenen in Betracht kommenden Faktoren und über die Absichten der Betriebsleitung bei deren Planung weitergeben.

Die Einführung und laufende Berechnung solcher Tarife ist ziemlich kostspielig und, was noch schlimmer ist, sie verschlingen eine beträchtliche Zeit. Es ist in vielen Fällen untunlich, den Lohn, der einem Arbeiter zukommt, für kurze Zeiträume zu berechnen. So hat sich mancherorts ein System entwickelt, bei dem man den Arbeitern wöchentliche Vorschüsse zahlt und zu bestimmten Zeitpunkten, z. B. jede vierte Woche, den Ausgleich nach der richtigen Berechnung herstellt. Die Vorschüsse stellen die Schätzung eines Angestellten über den wahrscheinlichen Verdienst des Arbeiters dar. Um eine ernstliche Enttäuschung bei der Abschlußzahlung zu vermeiden, werden diese Schätzungen niedrig gehalten, mit dem Ergebnis, daß jede vierte Zahlung besonders hoch ausfällt. Im Ergebnis haben drei von vier Zahlungen keinerlei Entsprechung zu einer bestimmten Arbeitsleistung, während

<sup>17</sup> Industrial Research in Human Relations von F. J. Roethlisberger und W. J. Dickson. Harvard University Press. 1937.

die vierte sich aus einer Vermutung über die laufende Woche zuzüglich der Summe, die die Irrtümer bei der Schätzung der zweiten bis fünften vorhergehenden Woche richtigstellen soll, zusammensetzt. Man braucht kaum zu sagen, daß es bei einem Vergleich zwischen Wochenleistung und Wochenlohn dann eines Statistikers bedarf, um die Beziehung zwischen beiden zu entdecken. Und doch entsteht diese Verwirrung gerade aus dem Wunsch, diese Beziehung besonders deutlich hervorzuheben.

Ein Mangel an sozialer Aktivität kann durch keine noch so verfeinerte Entwicklung der wirtschaftlichen Motive aufgewogen werden. Die Lösung des Problems liegt vielmehr darin, die menschliche Zusammenarbeit zu steigern und die Arbeit so zu organisieren, daß auf jeder Stufe ausreichende Gelegenheit für Initiative und Einsatz der Persönlichkeit geboten wird. Eine solche befriedigende Situation kann man dann noch durch ein Lohnsystem unterstützen, das angemessen erscheint und auch einen gewissen Anreiz darstellt, das aber vor allen Dingen einfach und verständlich sein muß.

Man hat, wie mir scheint, das Prinzip der Maximum-Motivation viel zu stark betont und sollte heute mehr Gewicht auf das Prinzip der Angemessenheit legen. Tatsächlich bestimmen sich die Löhne aus dem Gefühl für das Angemessene und Gerechte. Dieser Gesichtspunkt bildet, wie wir bereits ausführten, den Hintergrund für die übliche wirtschaftswissenschaftliche Theorie der Löhne. Die Gefühle, die festlegen, was eine angemessene Entlohnung für eine bestimmte Tätigkeit ist, sind sozial bedingt und können nicht aus rationalen Gründen erklärt werden. Der Wirtschaftler kann, wenn diese Gefühle als gegeben vorausgesetzt werden, nur zeigen, daß verhältnismäßig kleine Anpassungen in Übereinstimmung mit einer Berechnung aus logischen Überlegungen Platz greifen können<sup>18</sup>. Die Annahme, daß die relative Höhe aller Löhne und Gehälter auf rationalen Überlegungen beruht, würde bedeuten, daß alle Berufe von dem gleichen traditionellen Gefühl umgeben wären.

Z. B. erhalten in manchen Ländern hohe politische Beamte und Gelegenheitsarbeiter ungefähr den gleichen Lohn, wobei die letzteren noch leicht in Führung liegen. Abteilungsleiter bekommen im allgemeinen ein Gehalt, aber in vielen Fällen deckt dieses kaum die notwendigen Ausgaben, die sie bei der Durchführung ihrer Amtsgeschäfte zu machen haben. Es ist nicht ungewöhnlich zu hören, daß jemand eine bedeutende Stelle wegen des zu geringen Gehalts ausgeschlagen hat. Ganz offensichtlich bestimmen sich solche Gehaltsmaßstäbe aus dem Herkommen und dem damit zusammenhängenden sozialen Gefühl. Die höchstbezahlte Arbeit ist keineswegs immer die, welche sozial am stärksten anerkannt und geachtet wird. Es gibt eine Form der Ehre, die in einer guten Bezahlung liegt, und eine andere, die auf der Dienstleistung selbst beruht. Die soziale Einstellung zum Lohn ist ungeheuer

<sup>18</sup> Beiläufig dürfen wir die Regel aufstellen, daß Gesetze, die auf einer Erörterung von Grenzzuwachs beruhen, nicht ohne Beweise für ihre Anwendbarkeit auf größere Veränderungen übertragen werden sollten. Die ursprüngliche Begründung solcher Gesetze arbeitet häufig mit der Annahme, daß ein Veränderungszuwachs einer Variablen den Wert der übrigen variablen Größen nicht verändert, d. h. die gegenseitige Dependenz wird dabei im allgemeinen nicht genügend beachtet.

verwickelt, und man versteht sie am besten aus der Sozialgeschichte des betreffenden Landes.

In einem bestimmten Beruf oder einer bestimmten Organisation haben die Unterschiede in der Lohnhöhe und in der Art, wie die Löhne gezahlt werden, häufig eine soziale Bedeutung, die in keinem Verhältnis zu dem Unterschied in der Teilnahme am sozialen Leben steht, wie sie sich aus der unterschiedlichen Kaufkraft ergibt. So wird z. B. in einer kleinen Arbeitsgruppe, in der alle Mitglieder denselben Rang haben, das Mitglied mit dem höchsten Lohn leicht als eine Art Führer betrachtet. Das ist insbesondere dann der Fall, wenn sein höherer Lohn auf einem Unterschied in seinem Stundenlohnsatz beruht, so daß er für die gleiche Arbeit mehr als die anderen verdient. Das ist z. B. bei Gruppenakkordlohn häufig der Fall, und es kennzeichnet den Betroffenen als in einem nicht näher bestimmten Sinne für die Gesellschaft besonders wertvoll. Wenn die Gesellschaft oder Gruppe das Prinzip einer solchen Entlohnung gefühlsmäßig nicht billigt, dann entsteht natürlich Unruhe. Gewöhnlich berücksichtigt man etwa die Meisterschaft, die Länge der Arbeitserfahrung, das Geschlecht, wobei die Männer den Vorzug erhalten, gelegentlich auch die Familienumstände, die gute Führung usw. Die Berücksichtigung der längeren Arbeitserfahrung findet im allgemeinen die Zustimmung des Gefühls der Gruppe, insbesondere unter den älteren Mitgliedern eines Betriebes. Wenn die Arbeiter den Zielen der Betriebsleitung positiv gegenüberstehen, wird die Leistungsfähigkeit auf Grund technischer Kenntnisse ebenfalls als ein den Lohn bestimmender Faktor anerkannt. Die Meinungen über die Gerechtigkeit unterschiedlicher Lohnzahlung für Männer und Frauen sind im allgemeinen nach den Geschlechtern geteilt, wenn auch verheiratete Frauen gelegentlich für die bessere Bezahlung der Männer eintreten. Jedenfalls ist die Anerkennung jeder Lohndifferenzierung eine Angelegenheit des sozialen Gefühls und hängt von der besonderen sozialen Situation ab, in der sie auftritt.

In manchen Arbeitsgruppen stehen die Arbeiter im Akkordlohn, vielleicht mit einer bestimmten Zulage für ein besonders hohes Produktionsergebnis, während ihr Meister einen immer gleichbleibenden Wochenlohn erhält. Für den Meister ist diese Art der Lohnzahlung ein äußeres Zeichen für seine gehobene Stellung. Wenn der Mann an der Spitze nach dem System A bezahlt wird und nicht nach dem System B, dann wird das System A als das Unterscheidungszeichen für den höher gestellten Mann bewertet. Der Meister, der nach dem System A bezahlt wird, ist damit höher klassifiziert. Es handelt sich hier nicht um einen logischen Zirkelschluß, sondern um den tatsächlichen Weg, auf dem sich das Gefühl von dem einen Tatbestand auf einen zweiten überträgt und von diesem zweiten auf den ursprünglichen in verstärkter Form rückübertragen werden kann. Wir finden hierin den wahren Grund für viele anscheinend triviale Unterschiede, die zwischen verschiedenen Klassen und Ständen von Menschen bestehen. Eine Wirkung der Zahlung eines gleichbleibenden Lohnes an den Meister, dessen Gruppe im Akkord arbeitet, besteht bekanntlich darin, daß der Meister unter Umständen tatsächlich weniger als ein Arbeiter verdient. Daraus ergibt sich ein Widerstreit zwischen einander entgegengesetzten Gefühlskomplexen, und ein solches Phänomen wird von den Betroffenen niemals als sozial gerechtfertigt betrachtet.

Ein amüsanter Beispiel für die Anpassung an ein soziales Gefühl finden wir in der Bezahlung der höheren Zivilbeamten in England. In England gibt es drei Methoden der Lohnzahlung:

1. Angestellte und Arbeiter erhalten Wochenlohn.
2. In der Industrie und an Akademiker in kleineren Stellen werden Monatsgehälter gezahlt.
3. Angehörige qualifizierter Berufe erhalten Vierteljahresgehälter.

Natürlich gibt es in der Praxis viele Ausnahmen. Jedenfalls werden jedoch die höheren Zivilbeamten von der Gemeinschaft hoch geachtet und erhalten infolgedessen Vierteljahresgehälter. Das Gehalt ist jedoch tatsächlich keineswegs besonders hoch, und eine Zahlung in so großen Abständen könnte daher für die Empfänger unangelegen sein. Die Zivilbeamten werden daher offiziell vierteljährlich bezahlt; praktisch erhalten sie jedoch ihr Gehalt in monatlichen Teilbeträgen. Diese Lösung entspricht in jeder Beziehung der sozialen Einstellung, und ich habe selbst erlebt, wie ein Beamter der Finanzverwaltung sie mit der Begründung verteidigte, daß sie die Buchführung vereinfache.

Wir sehen also, daß die Löhne mehr bedeuten als die bloße Kaufkraft, die sie darstellen. Wie bei allen Dingen oder Begriffen, mit denen wir ständig umgehen, verbinden sich bestimmte Gefühle mit den Löhnen im allgemeinen und mit dem Lohn jeder einzelnen Person im besonderen. Es geht nicht ausschließlich um die absolute Höhe des Lohnes, sondern ebenso um die zeitliche Verteilung der Lohnzahlungen, die Art, wie diese Zahlungen vorgenommen werden und schließlich auch um die Methode der Berechnung; all dies ist für das entsprechende Gefühl von Bedeutung. Das Geld gehört zu den unzähligen Dingen, die in ihrer Ordnung die soziale Struktur in ihrer Schichtung, ihren Unterschieden und in ihren Integrations-tendenzen veranschaulichen und bewahren.

## *Zehntes Kapitel*

### Die Personalfürsorge in der Industrie

Ich kann mir vorstellen, daß diejenigen meiner Leser, die selbst an leitender Stelle in der Industrie tätig sind, nach der Lektüre der vorausgehenden Kapitel etwa folgendermaßen argumentieren werden: „Sie haben ausführlich dargelegt, daß wir, die Führer der Industrie, es nicht vermocht haben, unseren Arbeitern angemessene Möglichkeiten für ein soziales Leben zu schaffen. Sicherlich besteht in der Industrie eine bestimmte Spannung zwischen der Betriebsleitung und der Arbeiterschaft, aber wir unsererseits besitzen keineswegs unbegrenzte Geldmittel. Wir müssen im Rahmen unseres Etats arbeiten und die berechtigten Ansprüche unserer Aktionäre berücksichtigen. Trotzdem ist es nicht richtig, daß das Glück und Wohlergehen unserer Arbeiter bei dem fortschrittlichen Typ des Betriebsleiters nicht an erster Stelle stünde, oder daß wir nicht sowohl Zeit als auch Geld zur Förderung dieser Ziele aufbrächten.“

Diese Feststellung enthält ein gut Teil Wahrheit. In dem vorliegenden Kapitel wollen wir uns einen kurzen Überblick über die wichtigsten Methoden verschaffen, mit denen fortschrittliche Betriebsleitungen das Leben ihrer Arbeiter zu verbessern suchen. Wir wollen hier nicht den Versuch machen, eine erschöpfende Aufstellung aller in dem einen oder anderen Betrieb unternommenen Versuche vorzulegen. Auch wollen wir die verschiedenen Sozialleistungen nicht im einzelnen beschreiben. Wir wollen in diesem Kapitel nur unvoreingenommen feststellen, was fortschrittliche Firmen im Augenblick in dieser Hinsicht leisten, und wollen sehen, inwieweit diese Leistungen im einzelnen oder zusammengenommen in angemessener Form für das tägliche soziale Leben der Arbeiter in ihrer Arbeitszeit sorgen.

Da es nicht unsere Aufgabe ist, festzustellen, welche oder wie viele Betriebe gegenwärtig die modernsten Methoden verwenden, sondern es darum geht, die Wirkungen dieser Methoden aufzuzeigen, wollen wir als Idealfall einen besonders günstigen Betrieb annehmen — einen Monopolbetrieb oder ein öffentliches Versorgungsunternehmen —, der als Hersteller eines Standardartikels eine sichere finanzielle Position hat. Wir wollen die besten Leistungen des günstigsten Betriebes in Betracht ziehen. Die folgende Aufstellung zeigt typische Formen der Leistungen einer Personalabteilung:

#### 1. Einstellung und Entlassung

Die Einstellung von Arbeitskräften ist in einigen Betrieben zu einer Kunst geworden, die große Geschicklichkeit erfordert. Jeder Bewerber wird interviewt,

und man versucht, seine Persönlichkeit und seine Neigungen, seine Sympathien und Antipathien herauszufinden. Er wird zu seinem zukünftigen Meister gebracht und ihm persönlich vorgestellt. Vorbeugende Maßnahmen sollen willkürliche Entlassungen verhindern. Schwierige Fälle werden der Abteilung „Personalfürsorge“ zur Untersuchung übergeben; Disziplinarfälle werden zuweilen vor einen Ausschuß gebracht, der sich aus Vertretern der Geschäftsleitung und der Arbeitnehmer zusammensetzt.

## 2. Begabungs- und Leistungsprüfungen

Prüfungen und Tests dieser Art sind in den letzten Jahren beträchtlich entwickelt und ausgebaut worden. Sie sind für den einzelnen und sein Wohl eine große Hilfe, indem sie es ihm ermöglichen, in Berufsstellen einzurücken, die seiner Begabung und Neigung entsprechen und in denen er mit hoher Wahrscheinlichkeit Erfolg haben wird.

## 3. Leistungsstudien

Viele Arbeiter würden bestreiten, daß diese Untersuchungen ihnen irgendetwas genützt haben, aber der Leistungsingenieur kann, wenn er seine Arbeit richtig ausführt, den Arbeitern helfen, ohne zusätzliche Anstrengung höhere Löhne zu erreichen.

## 4. Wechsel des Arbeitsplatzes

Es wird in den Betrieben immer stärker darauf geachtet, daß die Wünsche der Arbeiter in dieser Beziehung berücksichtigt werden.

## 5. Arbeitsbedingungen

Die Arbeitsbedingungen in den Betrieben, insbesondere angenehme und gesunde Arbeitsplätze sowie die Verhütung von Berufskrankheiten, finden immer stärkere Beachtung. Hierher gehören auch Sicherheitsmaßnahmen und Unfall-schutzbestimmungen.

## 6. Weiterbildung der Arbeitnehmer

In einigen Betrieben erhalten die Arbeitnehmer eine regelmäßige Fachausbildung und Schulung. Weiterhin sind ihnen Kurse über entsprechende Gebiete zugänglich. Jungen Arbeitnehmern werden in dieser Hinsicht besondere Erleichterungen gewährt. Die Teilnahme an solchen Kursen kann bei einer Beförderung besonders berücksichtigt werden.

## 7. Vorschlagswesen

Vorschläge und Erfindungen der Arbeitnehmer werden besonders gefördert und angemessen bezahlt.

## 8. Man richtet Kantinen ein, wo billige Mahlzeiten erhältlich sind und wo die Arbeiter zuweilen auch andere Gegenstände des täglichen Bedarfs kaufen können.

## 9. Einrichtungen für Erste Hilfe und Krankenhäuser werden zur Verfügung gestellt, wobei die letzteren entweder frei oder gegen geringes Entgelt zugänglich sind. Ausgebildete Krankenschwestern, die erkrankte Arbeitnehmer in ihren Wohnungen aufsuchen, werden von den Betrieben eingestellt.

## 10. Verschiedene Dienstleistungen werden den Arbeitnehmern unentgeltlich zur Verfügung gestellt, wie z. B. juristische Beratung, Informationen über Erholungsorte und Urlaubsreisen usw.

11. Spar- und Pensionsprogramme werden für die Arbeitnehmer eingerichtet. Arbeitnehmer, die sich in finanziellen Schwierigkeiten befinden, werden durch Kredite oder in anderer Weise unterstützt.
12. Die Betriebe arbeiten mit den örtlichen Regierungsbehörden zusammen, insbesondere wenn Entlassungen notwendig werden.
13. Beträchtliche Geldbeträge werden häufig zur Schaffung von Erholungseinrichtungen verwendet, z. B. für Sportplätze, für Konzert- und Theatersäle oder etwa auch zur Finanzierung von Sportmannschaften des Betriebes, die an anderen Orten spielen wollen.

Natürlich ist diese Aufstellung nicht erschöpfend, aber ich glaube doch, daß sie die verschiedenen Formen der Sozialleistungen, die die Betriebsleitung ihren Arbeitnehmern bieten kann, in etwa andeutet. Zwei sehr wichtige Formen der Fürsorge der Betriebsführung für ihre Arbeitnehmer haben wir hier nicht aufgeführt: die Lohnzahlung und die Arbeitnehmervertretung. Über die erstere haben wir im vorigen Kapitel gesprochen, und die andere wollen wir gleich gesondert ins Auge fassen.

Die vorstehende Aufstellung enthält Maßnahmen der Betriebsleitung, die jedem Arbeitnehmer eine passende Beschäftigung geben und ihm bei der Ausbildung für seine augenblickliche oder zukünftige Tätigkeit helfen sollen. Weiterhin finden wir eine Reihe von Maßnahmen, die die Sicherheit und den Schutz des Arbeiters zum Ziel haben und seinen Arbeitsplatz in angemessener Weise ausgestalten helfen. Eng damit verbunden sind Maßnahmen, die allen Arbeitnehmern zugute kommen, die aus irgend einem Grunde gesundheitlich nicht auf der Höhe sind. Eine Reihe weiterer Maßnahmen erhöht die finanzielle Sicherheit und stellt den einzelnen Arbeitnehmern die Beratung durch Spezialisten in diesen und verwandten Angelegenheiten zur Verfügung. Einige Firmen arbeiten mit außerbetrieblichen Stellen zusammen, um dafür zu sorgen, daß diese Vorteile tatsächlich auf die gesamten Lebensbedingungen des Arbeitnehmers ausgedehnt werden. Schließlich betrifft eine Reihe von Maßnahmen Erholung und Freizeit der Arbeitnehmer, indem sie ihnen Gelegenheit zum Sport oder zu anderen im engeren Sinne gesellschaftlichen Betätigungen schaffen.

Die Aufstellung aller dieser Maßnahmen ist eindrucksvoll; und wir dürfen annehmen, daß kaum ein Betrieb solche Leistungen bloß aus theoretischer Überlegung übernommen hat, sondern weil sich tatsächlich jede einzelne Maßnahme als notwendig erwies. Natürlich kann ein bestimmter Betrieb nicht alle diese Leistungen gewähren, aber es gibt nur wenige mittlere oder große Unternehmungen, die nicht mindestens einige der erwähnten sozialen Dienste eingeführt haben. Diese Einrichtungen sind aus wirklich gegebenen Bedürfnissen entstanden, und es kann in der Mehrzahl der Fälle kein Zweifel an ihrer Nützlichkeit und Sachdienlichkeit bestehen. Es bedeutet keine Kritik dessen, was in dieser Beziehung erreicht worden ist, wenn wir demgegenüber jedoch darauf hinweisen, daß keine einzige dieser Sozialleistungen in direkter Beziehung zu der Entwicklung des sozialen Lebens des Durchschnittsarbeiters in seiner Arbeitszeit steht. Wir werden diesen wichtigen Punkt weiter beachten müssen, wenn wir jetzt über den Anspruch der Arbeitnehmervertretung sprechen, gerade diesem dringenden Bedürfnis Abhilfe zu schaffen.

Unter Arbeitnehmervertretung wollen wir alle Einrichtungen verstehen, die den Arbeitnehmern Gelegenheit geben, mit den leitenden Männern der Betriebe zusammenzukommen und Angelegenheiten gemeinsamen Interesses mit ihnen zu besprechen. Außer in ganz kleinen Betrieben ist es offensichtlich unmöglich, daß jeder einzelne Arbeitnehmer direkt in einem solchen Ausschuß mitarbeitet; infolgedessen ist — in welcher Form auch immer — eine Vertretung, ein Repräsentativsystem, notwendig. Wir brauchen uns über die verschiedenen Formen der Wahl der Repräsentanten hier nicht zu verbreiten. Wir wollen für unsere Erörterung voraussetzen, daß in jedem Falle die am besten geeignete Methode eingeschlagen wird. Ausschüsse, die sich aus Männern der Betriebsleitung und Arbeitnehmern zusammensetzen, können in verschiedenen Formen arbeiten. Sie können bloß beratende Funktion haben, man kann ihnen aber auch bestimmte Entscheidungsbefugnisse übertragen. In dem letzteren Fall kann wiederum die Entscheidung der Betriebsleitung allein vorbehalten sein oder von beiden Parteien gemeinsam gefällt werden.

Zum Beispiel ist es nicht ungewöhnlich, daß der Vorsitzende eines solchen Ausschusses ein ziemlich hoher leitender Angestellter ist, der in allen Angelegenheiten allein die letzte Entscheidung trifft. Oder man erzielt die Entscheidung durch Abstimmung, aber die Repräsentanten der Betriebsleitung sind gegenüber den Arbeitnehmervertretern in der Überzahl. Der Unterschied liegt hier nicht so sehr in dem Recht auf Abstimmung; denn in einem bestimmten Sinne muß der Leiter einer Organisation immer die letzte Verantwortung für ihr gesamtes Handeln übernehmen. Wichtiger ist die Frage, inwieweit er die Meinung anderer in Betracht ziehen wird.

Um ein alltägliches Beispiel zu nennen, tragen innerhalb der Familie in einem bestimmten Sinne die Eltern die letzte Verantwortung und haben daher die letzte Entscheidung. Aber je nachdem wie weit sie die Meinungen und Wünsche ihrer Kinder berücksichtigen, kann ein solcher Familienrat von einer Stufe, auf der eine Gruppe von Bittstellern den „Machhabern“ um den Bart geht, hinüberreichen bis zu einer Stufe wirklicher Diskussion, in der jedes Mitglied versucht, sich das Problem als ganzes zu überlegen, und am Ende das Gefühl hat, daß er — oder sie — das seinige zu der endgültigen Entscheidung hat beitragen können. Nur in diesem Falle wird jedes Mitglied mit Befriedigung verspüren, daß es seinem persönlichen Beitrag zur sozialen Gesamtsituation hat Ausdruck verleihen können.

Nehmen wir an, daß ein Ausschuß aus Vertretern der Betriebsführung und Arbeitnehmern so geleitet wird, daß sich eine Atmosphäre wirklicher Zusammenarbeit bilden kann. Viele gemeinsame Ausschüsse dieser Art existieren tatsächlich in der Industrie. In einem solchen Ausschuß können die Arbeitnehmer in der Tat bis zu einem gewissen Grade ihren Einfluß und ihre Initiative zur Geltung bringen; sie stehen hier in einer tatsächlichen unmittelbaren Arbeitsbeziehung zu ihrer Betriebsleitung. Es kann nicht der geringste Zweifel bestehen, daß solche Ausschüsse eine unschätzbare wichtige Funktion haben. Sie führen zu einem engeren Zusammenschluß der Organisation, indem sie gemeinsame Arbeitsgewohnheiten zwischen den verschiedenen Stufen in derselben schaffen. Wiederum ist es jedoch keine Kritik an diesen Einrichtungen und ihrer Bedeutung, wenn wir darauf hinweisen, daß sie

etwas anderes sind und etwas anderes bedeuten als die tägliche und stündliche Zusammenarbeit in der Arbeitsgruppe des Durchschnittsarbeiters in seinem unmittelbaren Arbeits- und Alltagsleben.

Eine befriedigende menschliche Existenz ist immer eine soziale Existenz. Solche soziale Existenz besteht in gemeinsamer Tätigkeit, wobei jedes Mitglied einer Gruppe mit echter Anteilnahme und Sorge auch für seine Nachbarn oder Kollegen handelt. Die Sprache ist nur eine Form der sozialen Betätigung und keineswegs die grundlegende. Handeln war lange vor Sprache. Das Wesen sozialen Lebens ist das gemeinsame Handeln. Aber die Freude am gemeinsamen Handeln beruht auf der Entstehung stabiler Gewohnheiten und Arbeitsbedingungen; nur unter solchen Formen können sich vernünftige Erwartungen entwickeln und können sich die Menschen aneinander gewöhnen und anpassen. Der Faktor der zufälligen Unterbrechung von außen muß auf ein Minimum reduziert werden, gerade weil dieser alle Erwartungen und alles Vertrauen zerstört.

Wir sahen, daß es zwei sich ergänzende Methoden gibt, die Wirkung der Störungen von außen zu vermindern. Einmal muß die Betriebsleitung ihre Anordnungen so planen, daß, wenn irgend möglich, das Auseinanderbrechen von Arbeitsgruppen vermieden wird. Zum ändern müssen die Gruppen, in deren Tätigkeit das Bedürfnis nach einer Neuerung auftritt, ein angemessenes Recht zum eigenen Handeln in ihrer Tagesarbeit erhalten. Denn jede Veränderung, die aus einem unmittelbar einsichtigen Bedürfnis entsteht, erscheint einer Gruppe als normaler Ausdruck ihres sozialen Lebens und nicht als eine Unterbrechung. Wenn die Betriebsleitung alle Initiative in ihrer eigenen Hand behält, erstickt sie damit, wie wir sahen, tatsächlich die Tatkraft ihrer Arbeitsgruppen. Wenn man eine Gruppe auffordert, den höheren Stellen Vorschläge zu machen, so bedeutet das noch nicht, ihr die Initiative zurückzugeben. Wenn man fragen muß, ob man aus dem Zimmer gehen darf, dann liegt die Initiative eben nicht bei einem selbst. Eigene Initiative bestünde darin, das Zimmer auf eigene Verantwortung zu verlassen.

Kurz gesagt liegt hier in Wahrheit das Problem, den Industriearbeitern das notwendige Minimum sozialen Lebens zurückzugeben, ohne welches wir kein Glück und keine Stabilität der Gesellschaft im großen erwarten können. Eine Steigerung des sozialen Lebens ist das Hauptproblem für alle, die einen Zusammenbruch unserer modernen industriellen Zivilisation vermeiden wollen. Die gegenwärtige Verarmung des sozialen Lebens ist weitgehend eine Folge der industriellen Revolution. Das Phänomen wie seine Erkenntnis haben sich beide erst in jüngster Zeit entwickelt. Infolgedessen ist es nicht verwunderlich, daß die Personalfürsorge in der Industrie sich mit diesem Problem bisher noch nicht eigentlich befaßt hat. Aber wir dürfen diesen Faktor nicht länger unberücksichtigt lassen. Das wichtigste und dringendste Bedürfnis liegt nicht etwa darin, Vorkehrungen für das wirtschaftliche oder körperliche Wohlergehen jedes einzelnen Arbeiters zu treffen; es liegt vielmehr darin, ihn seine persönliche Initiative in Verbindung mit anderen ausüben zu lassen. Damit wird der Einzelne in angemessenen Grenzen in die Lage versetzt, seine ihm unmittelbar angehenden Probleme selbst zu lösen. Er wird das viel besser als jeder andere tun können und wird aus seiner eigenen Tätigkeit eine echte Bindung an die Zwecke und Ziele seiner Gruppe entwickeln.

## *Elftes Kapitel*

### Die Funktion der Gewerkschaften

Wir können die Funktion einer Organisation zu verstehen suchen, indem wir ihre Tätigkeiten und ihre erklärten Ziele prüfen in der Annahme, daß diese die tatsächlichen Aufgaben der Organisation sind.

Unsere Einstellung zu der Organisation wird dann von folgenden zwei Überlegungen bestimmt:

Wieweit können wir mit den festgesetzten Zielen übereinstimmen? und: Fördert die Organisation ihre Ziele energisch und mit Erfolg? Stehen wir zu der Organisation in direkten Beziehungen, dann werden diese Beziehungen von der Antwort auf unsere beiden Fragen bestimmt sein.

Es gibt jedoch noch eine andere Möglichkeit, das Problem anzugehen; und diese stimmt eher mit den modernen soziologischen Anschauungen überein. Man kann nämlich die Tätigkeit einer Organisation daraufhin untersuchen, welche gesellschaftlichen Bedürfnisse oder Gefühle diese veranlaßt haben, und ferner, worin, allgemeiner gesehen, die Wirkung dieser Tätigkeit auf die Gesellschaft als ganze besteht. Die von der Organisation angegebenen Ziele deuten wir dann nicht nur als Feststellung bloßer Gegebenheiten, sondern wir untersuchen sie im Hinblick auf die ihnen tatsächlich zugrunde liegenden Gefühle. Verfolgt man diese Methode, dann richtet sich unsere Einstellung nach der Stärke unserer Sympathie für die die Tätigkeit bestimmenden Gefühle und nach unserer Ansicht über die Wirkung der betreffenden Organisation, ihrer Haltung und Tätigkeit, auf die Gesellschaft als ganze.

Die erstere Art der Betrachtung ist typisch für die Soziologen des 19. Jahrhunderts und findet etwa in dem Vorwort zur ersten Auflage des Buches „Industrial Democracy“, das Sidney und Beatrice Webb 1897 geschrieben haben, einen besonders überzeugenden Ausdruck. Gerechterweise sollten wir hinzufügen, daß die Webbs die gründlichste und zuverlässigste Forschungsarbeit geleistet haben, die jemals auf diesem Gebiet unternommen wurde. Durchgängig betonen sie jedoch in ihrem monumentalen Werk den Wert der geschriebenen Urkunden und gehen von der Annahme aus, daß die darin festgelegten Ziele und Tätigkeiten einer Organisation in bezug auf ihren Wahrheitsgehalt lediglich durch Vergleich mit den realen Fakten zu überprüfen seien. Die andere Art der Betrachtung ist eine Errungenschaft des 20. Jahrhunderts. Man kann sie in den Werken aller Sozialanthropologen finden, am deutlichsten etwa in den Schriften von Bronislaw

Malinowski<sup>19</sup>. Der Vorzug dieser Methode besteht darin, daß sie bewußt die Bedeutung nichtlogischen Denkens im Verhalten der Menschen anerkennt, und daß damit, was für die Webbs ein verwirrendes Vorurteil war, für den modernen Soziologen zur Grundlage tieferen Verstehens wird.

Man stellt diese beiden Untersuchungsmethoden der menschlichen Gesellschaft im allgemeinen so dar, als ob sie im Gegensatz zueinander stünden; und es besteht die Gefahr, daß die Forscher die Bedeutung der Ideen und des logischen Denkens heute ebenso unterschätzen, wie sie in der Vergangenheit überbewertet wurden. Beide Methoden sind jedoch keineswegs unvereinbar. Jede hebt einen bestimmten Aspekt des Gesamtproblems hervor. Alle menschlichen Angelegenheiten sind von allgemeinen Tendenzen oder Gesetzen bestimmt, gleichzeitig aber auch von einem individuellen Entwurf. Die Form eines Hauses ist von der Tatsache bedingt, daß jeder massive Körper dem Gesetz der Schwerkraft unterliegt. Infolgedessen finden wir kein Dach, welches ohne stützende Wände frei schweben könnte. Es wäre jedoch lächerlich zu behaupten, daß die Gliederung eines Hauses der bewußten Planung des Architekten nichts verdanke oder daß das fertige Haus nicht dem Aufriß des Architekten entspräche.

Um daher die Rolle der Gewerkschaften in der industriellen Gesellschaft zu verstehen, müssen wir ihren erklärten Zielen und den Absichten ihrer Führer volle Beachtung schenken. Wir dürfen aber soziale Strömungen, die zwar meistens nicht im bewußten Denken liegen, die aber die Geschichte der Bewegung bestimmt haben und deren Zukunftsmöglichkeiten andeuten, nicht außer acht lassen. Wenn wir in der folgenden kurzen Erörterung die Aufmerksamkeit fast ausschließlich auf diesen zweiten Aspekt richten, so nicht deshalb, weil dieser größere Bedeutung hätte, sondern weil der Leser heute ohne weiteres in der Lage ist, sich mit den formal statuierten Zielen dieser Organisationen vertraut zu machen.

Die Gewerkschaften entstanden in Europa und fanden ihre moderne Form als Organisation des „Proletariats“, einer Klasse, die zumindest in größerem Umfang erst durch die industrielle Revolution geschaffen wurde. Herren und Knechte hat es immer gegeben; aber früher waren die Beziehungen zwischen beiden persönlich, sie waren relativ stabil und durch ein überkommenes System beiderseitiger Vorrechte und Verpflichtungen geregelt. Zweifellos waren Vorrechte und Verpflichtungen auf die beiden bestehenden Klassen nicht gleichgewichtig verteilt. Aber zumindest gab es sie doch, und zwar auf beiden Seiten, und sie entsprachen durchaus den herrschenden Anschauungen der Zeit.

Die Entstehung der Fabriken in größerem Umfang führte zu einer neuen Form menschlicher Verbindung, die nicht in überkommenen Geleisen geregelt war. Die neue Ordnung war keineswegs demokratisch. Die Kluft zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer blieb ebenso groß wie vorher; ja in mancher Beziehung wurde sie in Wahrheit noch größer. Zumindest in den Städten hatte ein guter Handwerkslehrling doch die Hoffnung, eines Tages selber Meister zu werden. Das Kapital, das zum Aufbau einer Fabrik in der Industrie erforderlich war, ließ jedoch eine solche Hoffnung für den Großteil aller Arbeitnehmer in der Industrie von vorn-

<sup>19</sup> Z. B. Argonauts of the Western Pacific 3. Aufl. 1932 G. Routledge & Sons Ltd. London, E. P. Dutton & Co. New York.

herein ausgeschlossen erscheinen. Das Zahlenverhältnis der Gruppen verschob sich: Einer viel größeren Zahl von Arbeitskräften stand jetzt nur noch eine kleine Gruppe von Arbeitgebern gegenüber.

Die industrielle Gesellschaft unterschied sich grundsätzlich von der älteren Feudalgesellschaft darin, daß die Beziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer im wesentlichen unpersönlich wurden. Die Leute hatten keine Sicherheit mehr, ja darüber hinaus hatten sie in der sozialen Gesamtstruktur eigentlich keine menschliche Aufgabe. In einer Feudalgesellschaft lassen die Herren natürlich keine Eingriffe der Arbeiter in ihre Vorrechte zu; aber sie erkennen doch die Verpflichtung an, für die von ihnen abhängigen Menschen so zu sorgen, daß sie in dem Stande bleiben, „zu dem Gott sie berufen hat“. Diese gegenseitige Beziehung ging in der Frühzeit der industriellen Revolution verloren und wird unter großen Schwierigkeiten erst heute wiederhergestellt. Infolgedessen betrachtete man die sogenannten Fabrikarbeiter bloß als verfügbare Arbeitskraft; und praktisch wurden sie von jeder gangbaren Verbindung zu den höheren Klassen abgeschnitten. Darüber hinaus verloren sie selbst jede soziale Struktur; sie waren noch unter die unterste Gesellschaftsschicht gefallen und gehörten gewissermaßen zu den Maschinen.

Das bedeutet nicht, daß die Arbeiter hart und grausam behandelt wurden, obgleich auch das leider der Fall gewesen ist. Eine der interessantesten Lehren der Geschichte liegt jedoch in der Feststellung, daß große Gesellschaftsklassen nur sehr selten allein aus dem Grunde revoltiert haben, daß ihr Lebenszuschnitt hart gewesen ist. Wenn eine Revolution ausbricht, wird man beinahe immer feststellen, daß die revoltierende Gruppe in irgendeiner Weise von der übrigen Gesellschaft abgeschnitten war, — abgeschnitten in dem Sinne, daß ihre Ansichten und Gefühle für die übrige Gesellschaft gleichgültig sind und das Handeln der Gesellschaft als ganzes in keiner Weise bestimmen. Solche Menschen sind praktisch nur noch Maschinen. Isolierte Gruppen haben immer ein besonderes Schicksal. Vielleicht beginnen sie eine Revolution, vielleicht schwinden sie langsam dahin, wie es z. B. bei aristokratischen Gruppen der Fall gewesen ist. Das war das Schicksal der überlebenden französischen Aristokratie im 19. Jahrhundert, die ohne Aufgabe und ohne Einfluß verkam. Die Industriearbeiter sind jedoch keineswegs verschwunden, und sie haben im ganzen gesehen auch keine Revolution gemacht, sie haben vielmehr eine dritte Lösung in der Organisation ihrer eigenen Klasse gefunden. Mit manchen Unterschieden in Zielen und Plänen im einzelnen hat diese Organisation im wesentlichen die Form der Gewerkschaft angenommen.

Es ist interessant festzustellen, daß viele Arbeitervereine in der Frühzeit, vor allem, jedoch nicht ausschließlich, außerhalb Englands, primär nicht die materiellen Bedingungen der Arbeiter verbessern wollten. Die Bewegung war vielmehr darauf gerichtet, eine neue Ordnung der Gesellschaft zu begründen<sup>20</sup>. Diese neue Ordnung,

<sup>20</sup> Für die Frühgeschichte der Gewerkschaften auf dem europäischen Festland stütze ich mich weitgehend auf Sombart: Sozialismus und soziale Bewegung; in der englischen Übersetzung der 6. Auflage von Epstein (10. völlig veränderte Aufl. unter dem Titel: Der proletarische Sozialismus, 2 Bde. Jena 1924). Sombart gibt eine ausgezeichnete Darstellung der Gewerkschaftsbewegung in Europa. Seine Ausführungen über England und besonders über Amerika sind weniger verständnisvoll.

die mit bestimmten Abwandlungen immer sozialistisch war, sollte den Arbeitern die ehrenvolle Aufgabe der Führung und Organisation der Gesellschaft übertragen. Mit anderen Worten, die Arbeiter sollten nun erst recht eine wirkliche Aufgabe in der Gesellschaft gewinnen. Ein Anzeichen dafür, wie weitgehend das Proletariat die Verbindung zu den bestehenden Gemeinschaften verloren hatte, lag darin, daß die Bindungen und Interessen, die die neue Ordnung begründen sollte, mit den damals herrschenden nicht übereinstimmten. Das gilt nicht so sehr für die englischen Gewerkschaften, aber in Deutschland und Frankreich ließen die Industriearbeiter in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts keinerlei positives Gefühl für die territorialen Gliederungen der Zeit erkennen, weder für ihre Städte, noch für ihre Gemeinden oder ihre Staaten. Infolgedessen sollte die neue Ordnung international sein.

Beinahe alle modernen Revolutionen zeigen anfänglich eine Tendenz zur internationalen Zusammenarbeit. Man deutet diese Erscheinung gewöhnlich so, daß die Revolutionäre die Völker anderer Länder an ihren positiven Errungenschaften teilnehmen lassen wollen. Ich bezweifle jedoch, daß diese Erklärung zutreffend ist, und bevorzuge die von Sombart gegebene Deutung. Niemand kann einer Sache treu sein, die er selbst nicht unmittelbar erfahren hat. Die Massen, die außerhalb ihrer territorial gegliederten Gesellschaft gestanden hatten, erkennen in ihrer eigenen Klasse die einzige und ausschließliche Beziehung, die sie selbst unmittelbar erfahren haben. Der Zug zum Internationalismus bedeutet daher hier nicht, daß man anderen Gemeinschaften helfen will, sondern daß man Grenzen mißachtet, die für das Bewußtsein der Klasse gar nicht bestehen.

Die englischen Gewerkschaften verfolgten eine andere Politik. Im ganzen gesehen widmeten sie all ihre Energie der Verbesserung der Arbeitsbedingungen in den Fabriken und der Hebung des Lebensstandards. Sombart nimmt an, daß die Bildung einer neuen internationalen Gesellschaft das tatsächliche Ziel der ganzen Bewegung war, daß jedoch die Engländer in ihrer kühlen und praktischen Art systematisch die Fundamente der bestehenden Ordnung zu unterhöhlen suchten, um diese schließlich zum Zusammenbruch zu bringen. Hier hat der soziologische Instinkt Sombart völlig im Stich gelassen. Wenn die englischen Gewerkschaftler auch in ihrer milderen Art damals wie heute die Phrasen ihrer kontinentalen Genossen nachbeteten, was sie tatsächlich versuchten, war doch etwas anderes: Sie wollten die übrige englische Gesellschaft zur Zusammenarbeit zwingen und zugleich bessere materielle Bedingungen für ihre Mitglieder erlangen. In der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts waren die Zustände in den englischen Fabriken eine Schande für die ganze Menschheit. Sie waren genau so schlecht wie in anderen Ländern, hatten sich aber hier viel weiter ausgebreitet, da England damals eindeutig die Führung in der industriellen Entwicklung hatte. Die englische Gesellschaft hat jedoch immer eine eigentümliche Mischung aristokratischer und demokratischer Formen erkennen lassen, und trotz der sehr harten Arbeitsbedingungen hatten die Arbeiter in England den Kontakt mit den anderen Klassen ihrer Landsleute niemals völlig verloren.

Die Gewerkschaften auf dem Kontinent übernahmen im wesentlichen die Methoden der Engländer, wenn sie auch, besonders in Frankreich, gelegentlich die

Tendenz zeigten, zu revolutionären Methoden zu greifen. Die deutschen Gewerkschaften waren den englischen in einer Hinsicht immer voraus; sie waren schon sehr früh in der Politik tätig. Die Engländer haben das bis zum Beginn unseres Jahrhunderts nicht getan. Bis zum Jahre 1939 hat die Labour Party nur zweimal die Regierung gebildet und erst nach 1945 hat sie eine klare Majorität den anderen Parteien gegenüber erreichen können.

Die Gewerkschaften verfolgen in ihrer Tätigkeit zwei Ziele: Einmal sorgen sie für die wirtschaftlichen Interessen der Arbeiterklasse und zum anderen bereichern sie zugleich deren unmittelbare gesellschaftliche Beziehungen. Unter die erste Rubrik gehören alle Methoden zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen und des Lohnes, ferner auch die verschiedenen Formen der Versicherungen und des kollektiven Schutzes gegen Unfälle und außergewöhnliche Notlagen. Diese Tätigkeit ist allgemein bekannt und braucht hier nicht weiter beschrieben zu werden.

Eng verbunden mit den Gewerkschaften ist die Genossenschaftsbewegung. Sie wurde teilweise von denselben Männern begründet und gefördert wie die Gewerkschaftsbewegung. Auch die Genossenschaften haben sich in verschiedenen Ländern etwas abweichend voneinander entwickelt. In England findet man beinahe in jeder größeren oder kleineren Stadt Genossenschaftsläden. Diese werden von Arbeitern und Arbeiterinnen geleitet. Sie zahlen ihren Angestellten gewerkschaftliche Löhne und verkaufen ihre Waren zu Standardpreisen. Der Gewinn wird an die Mitglieder ausgeschüttet, die einen ziemlich großen Teil der Arbeiterklasse umfassen. Insoweit richtet sich die Tätigkeit dieser Arbeiterorganisation auf den Vorteil ihrer Mitglieder in der Zukunft.

In vieler Beziehung ist die eindrucksvollste Funktion der Gewerkschaften jedoch in der Förderung der gesellschaftlichen Aktivität zu sehen. In einem Lande, in dem die Arbeiterschaft so hoch organisiert und die gewerkschaftliche Tätigkeit so stark ist, wie in England, ist es nicht zu verwundern, daß die Gewerkschaften in gewisser Weise als gesellschaftliche Vereine für ihre Mitglieder fungieren, und ihren Teil zur Organisation von gesellschaftlichen Veranstaltungen im engeren Sinne beitragen.

Wichtiger ist jedoch folgendes Phänomen: Infolge der Klassenunterschiede ist es in England nicht einfach, in einer Generation aus einer Klasse in die nächst höhere aufzusteigen. Ein bloßer finanzieller Erfolg eröffnet noch lange nicht den Zugang zu einer höheren Klasse. Infolgedessen schwebt ein fähiger Arbeitnehmer, der eine Beförderung in der Industrie annimmt, in der Gefahr, sich gesellschaftlich von seinen alten Genossen zu trennen, ohne das Recht zu erwerben, in eine andere Gruppe einzutreten. Je höher die Beförderung ist, um so schlimmer wird die Situation für ihn. Der Arbeiter, der eine Beförderung annimmt, riskiert geradezu seinen gesellschaftlichen Selbstmord. Infolgedessen wird das Angebot einer Beförderung nicht selten ausgeschlagen. Selbst wenn der Arbeiter eine Beförderung annimmt, bringt diese ihm wahrscheinlich keine interessanten oder wichtigen menschlichen Kontakte. Der fähige Arbeiter wünscht aber dringend sowohl für sich persönlich als auch für seine Gruppe eine bedeutungsvolle Aufgabe in einer größeren Sphäre. Er kann diese in seiner wirtschaftlichen Betätigung nicht erreichen. Aber eine andere Organisation ist zur Hand, und das ist seine Gewerkschaft. Diese ist

im wesentlichen eine Organisation der Arbeiterklasse, und hier trennt ihn eine Beförderung nicht von seinen alten Freunden. Infolgedessen wird der ehrgeizige und fähige Arbeiter ein Funktionär seiner Gewerkschaft und tritt auf diesem Wege mitten in das Leben und Treiben seines Landes. Er kommt in einen Tätigkeitsbereich, in dem er an der Organisation der Industrie mitwirken kann und in dem er mit den Betriebsleitungen zusammenarbeitet. Sicherlich artet diese Zusammenarbeit gelegentlich in einen offenen Kriegszustand aus, wenn sich auch die beiden Gruppen im ganzen gegenseitig schätzen. Weiterhin arbeitet der Funktionär in der Organisation seiner Gewerkschaft mit und entwickelt dabei seine Fähigkeiten in der Verwaltungstätigkeit und in der Menschenführung.

Tatsächlich hat der Gewerkschaftsfunktionär ein befriedigendes soziales Leben. Er kann am Ende Parlamentsmitglied oder sogar Kabinettsminister werden. In dieser Form nimmt die englische Arbeiterklasse an der Regelung der laufenden Angelegenheiten ihres Landes teil. Natürlich erwarten die meisten Gewerkschaftsmitglieder für sich selbst keineswegs eine solche Karriere; aber selbst als einfache Mitglieder identifizieren sie sich mit einer demokratischen Institution, in der man auch ihre Meinung hört und die sie mit einem wichtigen Tätigkeitsbereich der Gesellschaft verbindet.

Man sollte den wirtschaftlichen Erfolg der Gewerkschaften in England und in einigen anderen europäischen Ländern nicht unterschätzen; aber darüber hinaus erfüllen die Gewerkschaften eine noch wichtigere Funktion erfolgreicher Organisationen. Sie sorgen dafür, daß ihre Mitglieder eine soziale Struktur finden, und sie geben ihnen größere Chancen zur praktischen Mitarbeit im Leben der gesamten Gesellschaft.

Im Gegensatz zu diesem Bild der gewerkschaftlichen Entwicklung in Europa stehen die Schicksale der Gewerkschaften in den Vereinigten Staaten. Worin bestanden die Nöte der arbeitenden Klassen in Amerika, und wie konnten ihnen die Gewerkschaften helfen? Die ersten Ansiedler kamen vor allem aus Großbritannien und aus Holland, um Gewissensfreiheit und persönliche Handlungsfreiheit zu erlangen. Jedenfalls gaben sie dieses Streben als Motiv für ihre Auswanderung an. Sie stammten größtenteils aus den niedrigsten Klassen und hatten unter der drückenden Herrschaft der höheren Klassen gelitten. Infolgedessen hatten die frühen Siedlungen an der atlantischen Küste Amerikas bestimmte scharf ausgeprägte Kennzeichen, die sie von ihren englischen und europäischen Zeitgenossen unterscheiden. Die Siedler hatten infolge ihrer Erfahrungen in Europa ein tief verwurzeltes Mißtrauen gegen alle bindenden Regierungsformen. Hinzu kam ihre Unduldsamkeit gegen jede Art von Autorität oder Disziplin, verbunden mit einem großen Selbstvertrauen. Diese Eigenschaften wurden durch die Lebensbedingungen auf dem neuen Kontinent eher gesteigert als gemindert.

Jede kleine Siedlung war von den anderen durch dichte Wälder getrennt, die bestenfalls auf roh gehauenen Pfaden durchquert werden konnten. Häufig war das Meer praktisch die einzige Verbindungslinie. Innerhalb einer Siedlung bestand kaum die Notwendigkeit oder auch nur die Möglichkeit, ein geregeltes Verwaltungssystem herauszubilden. Jedermann konnte Land haben, er brauchte es nur zu roden. Jeder war entweder Bauer oder konnte es werden, wenn er wollte. Das

Leben war im wesentlichen demokratisch. Angelegenheiten gemeinsamen Interesses wurden in einer Versammlung der Bürger eines Ortes geregelt, wobei ein sogenannter Moderator als Vermittler den Vorsitz führte. Dies gilt insbesondere für die nördlichen Siedlungen, in denen sich hauptsächlich später die Industrie entwickelte.

So konnten sich die ersten Fabrikbetriebe in einer Atmosphäre der Empörung über die Teilung der Gesellschaft in Herren und Knechte, wie sie in Europa üblich war, entwickeln; und dieser Gegensatz war um so bewußter, als die industrielle Entwicklung unmittelbar nach Erringung der Unabhängigkeit der Kolonien von England einsetzte. Arbeitsbedingungen und Lohn paßten sich der Tatsache an, daß Arbeitgeber und Arbeitnehmer gesellschaftlich und politisch im wesentlichen auf der gleichen Stufe standen. Sie trugen ferner der Tatsache Rechnung, daß der Arbeitnehmer jederzeit den ganz anderen Beruf eines Farmers an der Grenze ergreifen konnte, eine Laufbahn, die jedermann offenstand und die sich hohen sozialen Ansehens erfreute. Unter diesen Umständen blieben nur wenige Leute ihr ganzes Leben lang Arbeitnehmer, und eine selbstbewußte Klasse von Arbeitern existierte nicht. Es gab statistisch natürlich eine Arbeiterschicht in der Bevölkerung, aber die Fluktuation der Arbeitskräfte war hier sehr hoch.

Bezeichnenderweise beginnt die Geschichte der industriellen Arbeiterbewegung in Amerika nicht mit Organisationen, sondern mit Streiks<sup>21</sup>. Die Arbeitnehmer brauchten die Gewerkschaft nicht, um sich einen Platz in der Gesellschaft zu verschaffen, denn diesen Platz hatten sie bereits inne; wenn aber die Arbeitsbedingungen unbefriedigend waren, blieben die Arbeiter ihrer Tradition treu und verließen die Arbeitsstätte. Erst nach 1830 begannen sich allmählich Gewerkschaften als dauerhafte Organisationen zu bilden, als Ergebnis einer vierzigjährigen Erfahrung mit Streiks, die von nur vorübergehend tätigen, unmittelbar für den Streik geschaffenen Organisationen durchgeführt wurden. Diese frühen Gewerkschaften waren kaum etwas anderes als Streikorganisationen, die man nun auf eine dauerhafte Grundlage zu stellen suchte. Außer der Streikhilfe leisteten sie für ihre Mitglieder nichts; das war auch gar nicht erforderlich. Die Arbeitnehmer hatten dieselbe Stellung und denselben Schutz wie alle übrigen Mitglieder der Gesellschaft, und sie bedurften keiner besonderen Tätigkeit außerhalb der Gesellschaft. Einzig und allein im Hinblick auf ihre Macht bei Lohnverhandlungen war die Stellung der Arbeitnehmer wesentlich schlechter als die der Fabrikbesitzer; und wie ein Hausbesitzer sich heute mit einem Feuerlöschgerät versieht, so versah sich der amerikanische Arbeitnehmer der damaligen Zeit mit einer Streikorganisation.

Die Städte lagen weit auseinander und waren verhältnismäßig isoliert. Infolgedessen brachten Gewerkschaften, die sich über mehr als eine Stadt ausdehnten, keinen Vorteil; eine solche Ausdehnung hätte auch das starke Gefühl der örtlichen

<sup>21</sup> Für das Tatsachenmaterial über die Arbeitervereine bin ich der angezeichneten kurzen Darstellung von S Perlman: *History of Trade Unionism in the United States* (Geschichte der Gewerkschaftsbewegung in USA), Macmillan 1923, und der Arbeit von Atkins und Lasswell: *Labour Attitudes and Problems* (Haltung und Probleme der Arbeiterschaft), Prentice Hall 1924, verpflichtet. Diese Autoren sind natürlich nicht für meine Ansichten verantwortlich.

Unabhängigkeit verletzt. Andererseits stärkte es die Gewerkschaft, wenn sie innerhalb ihres Ortes oder ihrer Stadt so viele verschiedene Berufszweige wie möglich umfaßte. Die frühen Gewerkschaften unterschieden sich daher von ihren europäischen Vorbildern darin, daß sie als einheitliche Arbeitervereine alle Berufszweige zusammenschlossen. Diese einheitlichen Arbeitervereine hatten nur die eine Aufgabe: zu streiken. Organisationen, die keine Aufgabe mehr besitzen, verlieren ihre Mitglieder. Die amerikanischen Gewerkschaften zeichneten sich also durch die Zahl ihrer Streiks aus und durch die Energie, mit der sie diese Streiks durchführten.

Die Gewerkschaftsbewegung entstand in Amerika aus ganz anderen Verhältnissen als in Europa; und dementsprechend waren ihre Einstellung und ihre Tätigkeit in der Frühzeit keineswegs dieselben wie dort. Dieser Unterschied besteht bis heute, wenn er auch nicht immer erkannt wird. Schriftliche Dokumente bleiben im Umlauf, und der Historiker kann sie vergleichen; das tatsächliche Verhalten und Tun der Menschen zu anderer Zeit und an einem anderen Ort können wir aber in seiner ursprünglichen Frische und in seinen Einzelheiten nicht mehr erfassen. Die offiziellen Darlegungen und Ziele der amerikanischen Gewerkschaftsbewegung stehen stark unter europäischem Einfluß. Aber diese Äußerungen sind in Wahrheit nur ziemlich unbeholfene Versuche, ein theoretisches System auf die Verhaltensweisen und die Tätigkeiten zu übertragen, die sich nach der konkret gegebenen Situation richten.

Die frühen Gewerkschaften waren nicht besonders erfolgreich in ihren Bemühungen, für ihre Mitglieder Zugeständnisse zu erreichen. Der dauernde Zwang zum Streik führte unvermeidlich dazu, daß auch aussichtslose Streiks unternommen wurden, die häufig schlecht organisiert waren. Infolgedessen und auch wegen des amerikanischen Mißtrauens gegen jede Art des Zusammenschlusses hatten die Streikenden häufig nicht die Sympathie der Allgemeinheit auf ihrer Seite. Außerdem konnten die Gewerkschaften ihre Mitglieder zwischen den Streiks nicht zusammenhalten und waren infolgedessen dauernd knapp bei Kasse. Wenn ein Streik unmittelbar bevorstand, ließen sich die Arbeiter, welche sich zu beteiligen wünschten oder sich von dem Ergebnis einen Vorteil erhofften, in großen Mengen bei der Gewerkschaft einschreiben. Wenn aber die Erregung des Streiks abgeflaut war, zahlten sie keine Beiträge mehr. Eine weitere Schwierigkeit lag in der Neigung der Arbeitnehmer, ihre Situation vom Eigentum her aufzufassen. Sie verstanden sich selbst nicht als eine bleibende Klasse angeworbener Arbeitskräfte. Sie versuchten, ihre Gewerkschaften zur Bildung von Gesellschaften zu benutzen, die durch erfolgreiche unternehmerische Betätigung selbst die Unternehmergewinne verdienen könnten. Das war der Ursprung mehrerer kooperativer Fabriken. Ob sie nun erfolgreich waren oder nicht, jedenfalls neigten diese Organisationen dazu, die Form eines industriellen Unternehmens anzunehmen, in dem eine begrenzte Zahl früherer Arbeitnehmer Aktionäre waren und auf ansehnlichen Gewinn rechneten.

Unter diesen Umständen war es nur natürlich, daß die Gewerkschaften keine geeigneten Führerpersönlichkeiten fanden. Die Ziele der Gewerkschaften waren keineswegs von ausschlaggebender Bedeutung, ob wir dabei an ihre ausdrücklich festgestellten Ziele denken oder an die sozialen Funktionen, die sie vielleicht hätten

übernehmen können. Man brauchte eher Streikführer, als daß man eine Ordnung sozialen Lebens gesucht hätte. Fähige Handarbeiter verließen ihre Stellen und ihre Schicht (man kann hier noch nicht von Klasse sprechen, denn eine selbstbewußte Arbeiterklasse lag keineswegs vor) und versuchten selbst Unternehmer und keineswegs Gewerkschaftsführer zu werden.

Dieser Zustand war bis weit in die achtziger Jahre des vorigen Jahrhunderts typisch. Es gab nur eine wichtige Ausnahme. Die Entwicklung der Eisenbahnen hatte die Isolierung der verschiedenen Gemeinden verringert und die Notwendigkeit einer größeren Organisation nahegelegt. Das war nicht ein Wunsch nach „Internationalismus“ im europäischen Sinne, sondern die Weiterentwicklung einer praktischen Politik. Die Knights of Labour (Ritter der Arbeit) waren die Organisation, die sich eine Vereinigung oder zumindest doch Föderation aller Arbeitervereine in Amerika zum Ziele setzte. 1886 hatte diese Organisation mehr als zwei Drittel Millionen Mitglieder. Danach begann ihre Macht jedoch zurückzugehen, da die typische und vorherrschende Form der Gewerkschaft die fachlich organisierte Gewerkschaft wurde.

Ein neuer Faktor hatte allmählich die Situation der Arbeiter in den Vereinigten Staaten verändert. Die frühen Siedler hatten einen ausgeprägten Unabhängigkeitsinn und selbständiges Denken. Später jedoch begannen Einwandererwellen aus anderen Schichten hereinzuströmen. In Amerika bestand eine starke Nachfrage nach billigen Arbeitskräften, und die späteren Einwanderer wurden von einem Lande angezogen, in dem die Löhne hoch waren. Es gab immer noch Land, auf dem man sich ansiedeln konnte, obwohl der beste Boden inzwischen kultiviert war oder sich doch bereits in Privatbesitz befand. Aber Herkommen und Einstellung der späteren Einwanderer machten diese häufig unfähig, den Unternehmungsgeist zu entwickeln, der für ein Leben als Farmer an der Grenze notwendig ist. Sie konnten häufig kein Wort Englisch, hatten keinerlei Verbindungen im Lande und kamen in einem hilflosen Zustand an. Für diese Männer war bezahlte Arbeit eine un-mittelbare Notwendigkeit.

Die Gesellschaft der Vereinigten Staaten begann sich in zwei voneinander getrennte Klassen zu scheiden: Amerikaner und Einwanderer. Man hat bis vor kurzem angenommen, daß ein Einwanderer, sobald er die Sprache erlernt hat, aufgesogen und selbst Amerikaner wird<sup>22</sup>. Amerika spricht von sich selbst als dem Schmelztiegel der Nationen. Diese Erwartungen haben sich indessen keineswegs ganz erfüllt. Osteuropäer und andere Völkerschaften sind zu Millionen eingewandert und haben nationale Gruppen gebildet, die von ihrer Heimat abgeschnitten sind und mit dem Hauptstrom des amerikanischen Lebens weitgehend keine Verbindung haben. Die Kluft zwischen den beiden Klassen der Amerikaner und der späteren Einwanderer ist heute größer als die Kluft zwischen den Klassen Englands. Denn fast keine Traditionen, keine Beziehungen und keine gemeinsame Entwicklung verbinden beide Klassen miteinander. Darüber hinaus wurden die Einwanderer häufig schlechteren Arbeitsbedingungen in den Fabriken unterworfen.

<sup>22</sup> Ich spreche natürlich nicht von der juristischen Staatsangehörigkeit, die mit dem beschriebenen Unterschied nichts zu tun hat. Heutzutage ist ein hoher Prozentsatz der „Einwanderer“ naturalisiert oder sogar in Amerika geboren.

und nicht selten lebten sie in Elendsvierteln. Ihre Lebensbedingungen waren im allgemeinen den europäischen Verhältnissen sehr ähnlich.

Gleichartige Verhältnisse führten zu gleichartigen Folgen. Um die Mitte des letzten Jahrzehnts des 19. Jahrhunderts hatten die Fachgewerkschaften die früheren einheitlichen Arbeitervereine als die typische Organisation des Arbeiters ersetzt. Diese neuen Gewerkschaften wurden im allgemeinen von Männern geführt, die erst kürzlich aus Europa eingewandert waren, insbesondere von Engländern. Die erfolgreichsten Gewerkschaften finden wir in den Industriezweigen, in denen die Arbeitskräfte im wesentlichen junge Einwanderer waren. So sind z. B. die Bergarbeiter sehr stark gewerkschaftlich organisiert, und die Bergarbeiter sind im wesentlichen süd- und osteuropäische Einwanderer. Eine Ausnahme bildet West-Virginia, wo nach Perlman ein großer Teil der Bergarbeiter Neger oder weiße Arbeiter aus der Gebirgsgegend sind; und gerade diese letzteren haben sich der gewerkschaftlichen Bewegung weitgehend verschlossen. Ein anderes Beispiel ist die Bekleidungsindustrie, in der die Arbeitskräfte im wesentlichen aus Russen, Polen, Juden und Italienern bestehen.

Wir könnten diese Beispiele vermehren. Eine interessante Ausnahme verdient jedoch Beachtung. Die Eisenbahner sind sehr erfolgreich gewerkschaftlich organisiert, und sie sind anscheinend eine der wenigen Gewerkschaften, die Streiks weitgehend vermeiden haben und sich auf den Ausbau von Versicherungseinrichtungen und Unterstützungsmaßnahmen konzentriert haben. Perlman führt dies auf das große Risiko ihrer Beschäftigung zurück, welches eine normale Versicherung der Eisenbahner ausschließt. Vielleicht ist diese Erklärung richtig, obwohl sie mir nicht sehr überzeugend scheint. Dieselbe Argumentation würde nämlich auch auf andere Industriezweige zutreffen, die nicht in der gleichen Weise gewerkschaftlich organisiert sind. Jedenfalls gehen die Vorteile einer gewerkschaftlichen Versicherung verloren, wenn die Mitglieder nicht fest zu ihrer Gewerkschaft halten und ihre Gebühren regelmäßig zahlen.

Die American Federation of Labour (AFL) hat als Bund von Fachgewerkschaften im Gegensatz zu den Knights of Labour, die die früheren allgemeinen Arbeitervereine unter einen Hut zu bringen suchten, eine wichtige Position errungen. Der hervorragendste Führer der AFL war Samuel Gompers, ein in England geborener Sohn holländischer und jüdischer Eltern. Weder die AFL noch die anderen Gewerkschaften haben jedoch in Amerika eine Stellung erringen können, die mit der der englischen Gewerkschaften verglichen werden könnte. Mehrere bedeutende Gewerkschaften stehen außerhalb der AFL und diejenigen, die dem Bund angehören, unterliegen nur sehr geringer Kontrolle. Mit der Hauptarbeit der AFL besteht darin, Kontroversen zwischen ihren Mitgliedsgewerkschaften zu schlichten. Die AFL hat jedoch keinerlei Macht, ihre Entscheidungen zu erzwingen, und die betroffenen Fachgewerkschaften erkennen ihre Entscheidung auch keineswegs immer an.

Die heutigen Fachgewerkschaften haben einen stärkeren Einfluß auf ihre Mitglieder als die früheren allgemeinen Arbeitervereine. Zum Beispiel verloren die letzteren in einer wirtschaftlichen Depression regelmäßig ihre Mitglieder, während die ersteren in dieser Beziehung sehr viel besser daran sind. Nichtsdestoweniger ist die Mitgliederzahl der Gewerkschaften im Vergleich mit anderen industriellen

Ländern außerordentlich gering. Die Gewerkschaften haben die größten Schwierigkeiten, ihre Mitglieder daran zu interessieren, an den regelmäßig stattfindenden Gewerkschaftsversammlungen teilzunehmen. Die gewöhnlichen Mitglieder bleiben mit den Problemen ihrer Gewerkschaftsführer nicht in Fühlung, und wenn eine kritische Lage entsteht, kommt es leicht zu heftigen Reaktionen der Gewerkschaften, die auf schlechter Information und ungenügenden Anweisungen der Führung beruhen.

Die Gewerkschaftsführer sind zweifellos in einer schwierigen Lage; außerdem sind sie nicht durchgängig für ihre Aufgabe qualifiziert. In der Zeit, in der sich ein fähiger Arbeiter zu einem erfolgreichen Gewerkschaftsführer herangebildet hat, kann er sich auch eine Stellung mit entsprechenden Entwicklungsmöglichkeiten an anderer Stelle des gesellschaftlichen Systems aufbauen. Denn trotz des Fortfalls der unbegrenzten Siedlungsmöglichkeit ist Amerika immer noch ein Land mit beträchtlichen wirtschaftlichen Chancen, und verglichen mit allen anderen großen Ländern ist es gesellschaftlich ein demokratisches Land. Von manchen Ausnahmen abgesehen, kann daher ein gelehriger und fähiger Kopf sozial aufsteigen; und die Industriearbeiter stellen daher kein großes Reservoir von fähigen Leuten, die ihre Begabung nicht zum Ausdruck bringen könnten, wie man das in Europa beobachten kann. Außerdem sehen die Arbeitnehmer in ihren Gewerkschaften nicht das notwendige Band, das allein sie mit der Tätigkeit der übrigen Gesellschaft ihres Landes verbinden mußte.

Die Schwäche des Gewerkschaftsgedankens in den Vereinigten Staaten hat zu einer anderen Organisationsform, den Betriebsgewerkschaften, geführt. Es sind dies Vereinigungen von Arbeitern eines bestimmten Unternehmens mit Funktionären, welche die Wünsche der Belegschaft und ihre Haltung gegenüber der Betriebsleitung vertreten sollen. Die Schwäche solcher Betriebsgewerkschaften bei Tarifverhandlungen ist natürlich nicht zu übersehen, und aus diesem Grunde werden sie meistens abgelehnt. Nicht selten haben auch Unternehmen ihre Arbeitnehmer überredet oder praktisch gezwungen, der Betriebsgewerkschaft beizutreten, gerade weil dies die Arbeitnehmer bei einem Lohnkonflikt um ihre Kampfkraft bringt. Wo die Beziehungen zwischen Betriebsleitung und Arbeitnehmern auf positiver Zusammenarbeit und auf gegenseitigem Vertrauen beruhen, hat sich andererseits die Betriebsgewerkschaft als ein geschmeidiges Instrument erwiesen, das sich der gegebenen Situation anzupassen vermag und das unter solchen Umständen große Entwicklungsmöglichkeiten erkennen läßt. Eine Betriebsgewerkschaft hat allerdings nur dann ihre Berechtigung, wenn die Entscheidungen nicht auf Grund der bestehenden Kräfteverhältnisse getroffen werden, sondern als ein Versuch, die verschiedenen in Betracht kommenden Interessen weitgehend aufeinander abzustimmen.

In den vorausgehenden Kapiteln haben wir gezeigt, daß in einem Betrieb, in dem die Betriebsleitung ebenso wie die Arbeiterschaft im Anstellungsverhältnis steht, die Kluft zwischen beiden in Wahrheit darin liegt, daß die Leitung ausschließlich in den Händen einer der beiden Gruppen konzentriert ist und diese die Leitung ohne Berücksichtigung des sozialen Lebens der anderen Gruppe ausübt. Würde die Initiative in geeigneter Weise verteilt und würde die Betriebsleitung es als ihre

Aufgabe betrachten, das soziale Leben aller Betroffenen, der Aktionäre, der Kunden und der Arbeiter zu fördern, dann ist es fraglich, ob die herkömmliche Trennung zwischen Betriebsleitung und Arbeiterschaft auf die Dauer noch irgendwelche Bedeutung haben würde. Damit ist nicht gesagt, daß die Interessen aller dann gleich werden würden. Zwischen zwei verschiedenen Personen kann niemals und nirgends eine völlige Interessenidentität bestehen. Die Interessen von Ehegatten z. B. oder von Kollegen sind keineswegs identisch. Weder die Betriebsleitung noch die Arbeiterschaft stellen homogene Körperschaften dar, innerhalb derer die gleichen Interessen vorlägen. Tatsächlich hat ein jüngerer Meister in einem großen Betrieb viel mehr mit seinen Arbeitern als mit seinen höheren Vorgesetzten gemein. Es ist jedoch nicht einzusehen, warum ein so außergewöhnlich scharfer Einschnitt an einem bestimmten Punkt einer Hierarchie fortbestehen müßte, deren Träger doch gemeinsam ihren Lebensunterhalt in der Industrie verdienen.

Die Zukunft der Gewerkschaften wird davon abhängen, inwieweit das soziale Leben zur Hauptsorge aller Männer in leitender Stellung wird. In den Vereinigten Staaten ist die Zeit rapider wirtschaftlicher Ausdehnung praktisch vorüber, und es entsteht eine selbstbewußte Klasse von Arbeitern, die für sich und ihre Kinder nicht mehr daran denken können, eine vorteilhaftere Stellung in der Gesellschaft zu erringen. Unter den gegenwärtigen Umständen wird diese Entwicklung sicher zu einer Stärkung der Gewerkschaften führen. Trotz mancher Ausnahmen haben die Gewerkschaften bisher im ganzen noch keine angemessene Führung. Sie haben ferner in der Zusammenarbeit mit den Betriebsleitungen noch keine Tradition. Infolgedessen könnten sich in der Zukunft die menschlichen Beziehungen in der Industrie unheilvoll entwickeln.

Andererseits finden wir in den Betriebsleitungen der großen Unternehmen viele der besten Köpfe unseres Landes. Es ist durchaus möglich, daß sie sich der Aufgabe gewachsen zeigen werden, die Organisation der Industrie so umzubilden, daß alle Betroffenen ein befriedigenderes Leben als heute finden. Sollte das der Fall sein, dann wäre es denkbar, daß die Gewerkschaften ihre Mitglieder allmählich verlieren, weil diese in der direkten Zusammenarbeit in den Betrieben alles finden, was sie an Möglichkeiten zum Ausdruck ihrer Persönlichkeit und an angemessener Fürsorge brauchen.

Einmal geschaffene Einrichtungen haben jedoch ein zähes Leben, und es ist wahrscheinlicher, daß die Gewerkschaften in diesem Falle unmerklich ihre Aufgaben verändern und sich allmählich zu einem Instrument der Zusammenarbeit entwickeln würden. Das ist in einem erstaunlichen Ausmaß in England bereits der Fall, wo die Arbeiter ihre Gewerkschaften primär als Organisationen betrachten, die die Zusammenarbeit mit den Betriebsleitungen vorwärtstreiben sollen, obgleich Streiks auch dort nicht selten sind. Es gibt nämlich, ganz abgesehen von der Frage der einander entgegengesetzten Interessen, ein breites Feld für gemeinsame Forschung und Planung in der Vorbereitung der detaillierten Tätigkeit von vielen Millionen Arbeitern. Das Gefährlichste, was die Manager-Klasse tun könnte, wäre der Versuch, den Gewerkschaftsgedanken durch feindseliges Verhalten oder mangelnde Zusammenarbeit zu schwächen. Das würde sicher zu einem Anwachsen der Gewerkschaftsbewegung in ihrer aggressivsten Form führen.

Die Absicht dieses Kapitels ist es jedoch nicht, sich in Voraussagen über die Zukunft zu ergehen, sondern darauf hinzuweisen, wie sich eine Organisation mit einer sinnvollen rational begründeten Aufgabe so gestaltet und entwickelt, daß sie eine Reihe anderer Aufgaben, die nicht ausdrücklich festgestellt zu sein brauchen, erfüllen kann. Einige dieser zusätzlichen Aufgaben können sich ebenfalls auf die Gestaltung der Zukunft beziehen, während andere unmittelbar soziale Befriedigung schaffen, indem sie die betreffende Gruppe zusammenschließen. Versagt eine Organisation auf diesem Gebiet, wie es bei den frühen amerikanischen Gewerkschaften der Fall war, dann werden die rational begründeten Ziele allein nicht ausreichen, um ihr eine aktive und energische Gefolgschaft zu erhalten. In dieser Hinsicht veranschaulichen Gewerkschaften wie Industriebetriebe das gleiche soziologische Prinzip: Keine Organisation, die die Energie ihrer Mitglieder beansprucht, wird auf die Dauer Unterstützung finden, wenn sie nicht ein sinnvolles Ziel hat und zugleich unmittelbar soziale Befriedigung schaffen kann.

## *Zwölftes Kapitel*

### Die Ordnung der Gemeinschaft

Wir haben gesehen, daß eine befriedigende menschliche Tätigkeit zwei Aufgaben erfüllt. Sie gibt Gelegenheit zu unmittelbarem sozialem Verkehr in gemeinsamer Arbeit und verfolgt zugleich als Ziel die Entwicklung und Erhaltung sozialen Lebens in der Zukunft. Beide Funktionen sind deutlich voneinander geschieden und verändern sich in bestimmtem Grade unabhängig voneinander. So ist z. B. das unmittelbare soziale Leben in den Fabriken häufig unbefriedigend. Aber beide Funktionen sind auch miteinander verknüpft. Wir stellten fest, daß ein Ausfall der einen Funktion im industriellen Leben auch zu einer verminderten Wirksamkeit der anderen führt; die Mitarbeit an der wirtschaftlichen Vorbereitung der Zukunft läßt in einer unbefriedigenden sozialen Situation nach. Ist eine Situation unbefriedigend, so besteht kaum ein Anreiz, für ihre Erhaltung zu arbeiten. In dem vorliegenden Kapitel wollen wir nun den umgekehrten Fall untersuchen, nämlich daß eine relativ angemessene Lebensform in der Gegenwart deshalb zerbricht, weil sie keine gesicherte Zukunft herbeiführen kann.

Nehmen wir als Beispiel das Baugewerbe, wie es gemeinhin in Amerika und England organisiert ist. Ein Bauunternehmer, insbesondere wenn er sich auf Großbauten spezialisiert, hat eine Gruppe qualifizierter Stammarbeiter, die er dauernd beschäftigt. Im übrigen stellt er Arbeitskräfte ein, je nachdem, wie er sie für die Dauer eines bestimmten Bauvorhabens benötigt. Bei der heutigen Ordnung des Baugewerbes ist diese Methode beinahe unvermeidlich, weil der Arbeitsanfall jedes einzelnen Betriebes unregelmäßig und kaum vorherzusehen ist. Das Baugewerbe unterliegt als ganzes den stärksten saisonalen Schwankungen, nicht weil die Nachfrage saisonbedingt ist, sondern weil die Arbeit zum größten Teil im Freien ausgeführt werden muß. Schließlich ist die Bauindustrie auch noch außerordentlich empfindlich gegenüber Schwankungen der wirtschaftlichen Gesamtlage. Häuser und Fabriken sind keine Verbrauchsgüter im gewöhnlichen Sinne, und bei jeder wirtschaftlichen Depression kommt die Bautätigkeit, mit Ausnahme der von der Regierung als Hilfsmaßnahme organisierten Bauten, zum Erliegen. Infolgedessen ist die wirtschaftliche Sicherheit eines Arbeiters im Baugewerbe, z. B. eines Maurers, außerordentlich gering. Er verliert nicht nur immer wieder aus Gründen, die völlig außerhalb seines Einflusses liegen, seinen Arbeitsplatz, sondern meistens ist er im Laufe seines Lebens als Arbeiter auch in so vielen Betrieben herumgekommen, daß er keinerlei dauernde Beziehungen zu einem bestimmten Betrieb besitzt.

Das Leben des Maurers ist hart und gefährdet. Wenn er sein vierzigstes Lebensjahr erreicht, wird er allmählich bereits zu alt für die Arbeit, und er kann von Glück sagen, wenn er dann noch einen Meister dazu bewegen kann, ihm Arbeit zu geben. Trotz der Bemühungen der Gewerkschaften werden Einstellungen und Entlassungen häufig in den rohesten Formen vorgenommen. Und doch bleibt die eigentümliche Tatsache bestehen, daß nur sehr wenige Maurer sich ein anderes Leben wünschen. Einen Fabrikarbeiter befriedigt seine Arbeit im allgemeinen innerlich nicht so, daß er sie nicht gerne aufgäbe, wenn man ihm etwas Besseres bietet. Es gibt aber Berufe, wie z. B. Matrosen, Soldaten, Bergarbeiter, Arbeiter in Schiffswerften, Bauern und viele andere — und hierher gehören auch die Maurer —, die die ganze Vorstellungskraft des Menschen gefangen nehmen. Diese Leute betrachten ihren Beruf in einem Grad als ihre Lebensform, der vielen anderen geregelten Tätigkeiten unbekannt bleibt. Solche besondere Verbundenheit mit einem bestimmten Beruf geht im allgemeinen mit befriedigenden sozialen Beziehungen zusammen; und von dieser Regel machen die Maurer keine Ausnahme.

Eine Gruppe, die zur Errichtung eines bestimmten Gebäudes angeworben wird, bleibt nur für einige Monate, höchstens für ein oder zwei Jahre, zusammen. Infolge dieser provisorischen Ordnung und der sich verändernden Umstände, wenn das Gebäude allmählich Gestalt gewinnt, kann die technische Organisation niemals jene fast maschinenartige Präzision erreichen, die für viele Fabriken so typisch ist. Immer wieder müssen Vorkehrungen improvisiert werden, um bestimmte vorübergehende oder örtlich bedingte Schwierigkeiten zu meistern. Die Arbeiter können sich frei bewegen und ihre Initiative zeigen. Dabei müssen natürlich die Erwartungen und Tätigkeiten der Mitarbeiter berücksichtigt werden. Ein Maurer, der eine Lage ausführt, arbeitet direkt mit seinen Kollegen zusammen, insbesondere mit dem Handlanger, der ihm Backsteine und Mörtel anreicht. Die ganze Anlage der Arbeit begünstigt ein zwangloses Zusammenwirken der Gruppe, das den Einzelnen ungebunden läßt und auch eine Unterhaltung gestattet. Die Zusammenarbeit ist nicht so sehr durch strenge Überwachung als durch die Bindung an die Gruppe und an die überkommenen Formen des Handwerks geregelt, wie sie mit geringen Änderungen seit den frühesten Zeiten bekannt sind. Ein Abweichen von den traditionellen Arbeitsformen ist in einer Bauarbeitergruppe ein unverzeihliches Vergehen. Leute, die mit ihren Kollegen nicht zusammenarbeiten können, werden von der Gruppe selbst, von den Aufsehern oder von der Gewerkschaft in Zucht genommen, je nachdem welche überlieferte Form sie verletzt haben. Jedenfalls müssen sie sich anpassen, oder sie werden aus der Gruppe ausgeschieden.

Die Gruppe produziert nicht ununterbrochen eine Reihe bedeutungsloser Einzelteile. Von Anfang an arbeiten sie an einem bestimmten gegliederten Gesamtbau. Die erforderliche Geschicklichkeit ist groß. Es ist nicht so einfach, eine saubere Lage auszuführen. Das Gebäude wächst als unmittelbar sichtbares Zeichen der Arbeitsleistung. Der Verkehrston zwischen Arbeiter und Meister ist rauh aber herzlich. Man findet kaum jenen sorgfältigen korrekten Ton, der sonst so häufig die Unterhaltung zwischen Arbeitern und Vorgesetzten kennzeichnet. Man kann die Unterhaltung zwischen einem Maurer und seinem Polier meistens nicht im Druck wiedergeben. Einzelne Maßnahmen sind häufig willkürlich, wenn nicht völlig

unbillig; aber wenigstens macht man doch keine Vorbehalte und es liegt eine wirkliche menschliche Beziehung vor. Bauarbeitergruppen zeichnen sich durch enge Freundschaften und starke Gegensätze aus, durch großzügiges Handeln einerseits und durch Ungerechtigkeit andererseits, vor allem aber durch die gemeinsame Bindung, die aus der Zusammenarbeit in unvorbereiteten Situationen und aus gemeinsamer Anstrengung und Mühe entsteht, angesichts einer Aufgabe, die tatsächlich unmittelbar vor den Arbeitern Gestalt gewinnt.

Man braucht den Maurern nicht zu erzählen, daß sie ein Haus bauen, oder sie über den Zweck von Häusern aufzuklären. Sinn und Erfolg seiner Arbeit sind dem Maurer völlig klar. Solange er Arbeit hat, besitzt daher das Leben für den Bauarbeiter seine großen Vorzüge. Die menschlichen Beziehungen unterliegen kaum irgendwelchen Beschränkungen und der Arbeiter hat Gelegenheit, seine persönliche Initiative zur Geltung zu bringen. Die Disziplin ist im allgemeinen nicht besonders starr. Die Arbeitsbedingungen unterliegen dauernder Veränderung, jedoch nicht infolge von Anordnungen von oben, sondern als direkte und augenfällige Folge der fortschreitenden Arbeit selbst. Solange Arbeit vorhanden ist, sind die Löhne im Vergleich zu anderen Tätigkeiten, die eine entsprechende Geschicklichkeit verlangen, recht gut.

Die körperlichen Anforderungen, die die Arbeit stellt, sind nicht immer leicht, insbesondere wegen der Unberechenbarkeit von Wetter und Klima. Unbequemlichkeiten, die anerkanntermaßen jenseits menschlicher Einwirkung liegen und insoweit also nicht aus der Gleichgültigkeit der Betriebsleitung entspringen, können jedoch, wenn sie nicht zu groß sind, die Moral einer Gruppe eher steigern als herabdrücken, wenn diese unabhängig davon bereits verhältnismäßig gut ist.

Dieses eigentümliche Phänomen ist jedem vertraut, der im aktiven Dienst des Heeres oder der Marine gestanden hat. Die Überwindung begrenzter Schwierigkeiten stärkt die Selbstachtung und das gemeinsame Vertrauen einer in sich geschlossenen Gruppe und gibt ihr das Gefühl, daß sie ihre Aufgabe erfüllt. Dieses Ergebnis wird noch beträchtlich gesteigert, wenn die Führer der Gruppe ernsthaft und für jeden sichtbar versuchen, entstehende Schwierigkeiten zu mildern.

Andererseits erleiden die menschlichen Bindungen des normalen Bauarbeiters nach Beendigung eines bestimmten Bauvorhabens eine Unterbrechung; und gleichzeitig beginnt für den Maurer eine Zeit wirtschaftlicher Unsicherheit, wenn nicht gar wirklicher Not. Im Unterschied zu vielen anderen Arbeitern hat der Maurer dann kaum nennenswerte Ansprüche an einen bestimmten Betrieb.

Aus allen diesen Gründen kann es uns nicht wundernehmen, daß die Maurer besonders starke Gewerkschaften gebildet haben und daß diese Gewerkschaften, vom Standpunkt des Arbeitgebers betrachtet, zu unvernünftigen Forderungen neigen und die freie Ausdehnung des Gewerbes behindern. Das trifft insbesondere für die englischen Verhältnisse zu, wo die Gewerkschaften ja beträchtlich stärker sind als in den Vereinigten Staaten. Die Gewerkschaft ist die Antwort des Maurers auf die Unsicherheit, die seine Zukunft bedroht. Tarifverträge mit der Maurergewerkschaft in Amerika sind im wesentlichen auf dem Prinzip aufgebaut, die unmittelbaren Folgen dieser Unsicherheit zu verringern, ohne die Auswirkungen der damit der Industrie auferlegten Beschränkungen für die Zukunft zu berücksichtigen.

Die Bauindustrie ist nur ein extremes Beispiel für die Unsicherheit, die mehr oder weniger in den meisten Arbeiterberufen vorherrscht. Daß die Arbeiterfamilien dauernd solchen starken Schwankungen ihres Einkommens ausgesetzt sind und in einigen Berufen geradezu sicher damit rechnen müssen, ist einer der wichtigsten Faktoren sozialer Disintegration. Dadurch können diese Familien in keiner bestimmten Gemeinschaft festen Fuß fassen; ihre Aufmerksamkeit richtet sich zu ausschließlich auf kurzfristig erreichbare Ziele, und sie vernachlässigen die größeren Zusammenhänge und Entwicklungen. Es wäre absurd, von einem Maurer zu erwarten, daß er bei Lohnverhandlungen die Zukunft der Bauindustrie beachten sollte, wo doch sein dringendstes Problem darin besteht, daß er mit großer Wahrscheinlichkeit alle paar Wochen oder Monate arbeitslos wird. Voraussetzung einer zufriedenen in sich geschlossenen Gesellschaft ist eben, daß diese Art der Unsicherheit ausgeschlossen, oder zumindest doch ganz erheblich eingeschränkt wird und daß ihre Mitglieder in ihrer Arbeitszeit eine lebenswerte Existenz haben.

Um bei unserem Beispiel zu bleiben, trifft jeder Vorschlag, den Lohn der Maurer wenigstens in einem bestimmten Maße zu stabilisieren, sofort auf den Einwand, daß ein solcher Versuch jeden Bauunternehmer an den Ruin bringen müßte. Das ist unter den gegenwärtigen Bedingungen sicherlich richtig. Und doch fällt die Last der Arbeitslosen am Ende ja auf irgendjemand zurück. Denn tatsächlich verhungern die Bauarbeiter und ihre Familien ja nicht und brauchen in der Zeit ihrer Arbeitslosigkeit auch nicht unter freiem Himmel zu kampieren. In der einen oder anderen Form werden die Familien arbeitsloser Lohnarbeiter von der Allgemeinheit unterstützt.

In einem gewissen Ausmaße entsprechen die Löhne der Bauarbeiter der Tatsache, daß mit Arbeitslosigkeit gerechnet werden muß. Das wirkt sich aber praktisch nur wie eine Art Glücksspiel aus, denn niemand kann sagen, in welchem Verhältnis für einen bestimmten Arbeiter Beschäftigung und Arbeitslosigkeit stehen; und außerdem weiß man auch nicht, in welcher Reihenfolge und Ordnung beide Möglichkeiten miteinander abwechseln. Es ist beinahe ausgeschlossen, auf einer solchen unsicheren Grundlage ein befriedigendes Familien- und Gemeinschaftsleben aufzubauen. Arbeitslosenunterstützung hilft natürlich in gewisser Weise über die Nöte und Sorgen vorübergehender Arbeitslosigkeit hinweg, aber man kann sie nicht als eine sozial wünschenswerte Lösung ansehen, obgleich sie natürlich besser ist als nichts.

Der Kernpunkt des Problems liegt in der Stabilisierung und Ordnung der Industrie als eines Teiles einer in sich geschlossenen Gesamtgesellschaft. Jeder Versuch, die Industrie in einer als solcher schon weitgehend disintegrierten Gesellschaft zu stabilisieren und zu ordnen, kann nur zu Enttäuschungen führen. Man kann keinen Teil des Problems abgelöst von den übrigen Teilen fassen. Die Lösung der Probleme der Bauarbeiter liegt in der Ordnung der Gesellschaft als ganzer. Wir wollen dieses Problem in seiner Beziehung auf die Industrie etwas näher betrachten und dann am Ende des Kapitels auf die Bauarbeiter zurückkommen.

In jedem Lande gibt es bestimmte Einrichtungen und Organisationen, die für eine große Menge von Menschen von überragender Bedeutung sind, und die zum Mittelpunkt vieler sekundärer Betätigungen in der Gemeinschaft werden. Zum

Beispiel waren dies vor etwa zwei Generationen in England und Amerika die Kirchen, und sie sind es in geringerem Grade auch heute noch. Jede Kirche ist primär eine Stätte für den gemeinsamen Gottesdienst. Aber neben dieser Hauptaufgabe wurde sie zum Träger weiterer nebenher laufender Aufgaben. Soziale Veranstaltungen dieser oder jener Art, die Fürsorge für die Armen, die Erziehung der Kinder, die Sorge für die sozial Deklassierten, all dies sind Aufgaben, die von kirchlichen Organisationen übernommen worden sind. In früheren Zeiten hielten die Klöster die Tradition der Gelehrsamkeit lebendig und erfüllten damit einige der Aufgaben unserer modernen Universitäten. Die einzelnen Kirchen und Gemeinden sind untereinander zu größeren Organisationen verbunden, z. B. um nur zwei zu nennen, die katholische oder die anglikanische Kirche.

In Europa machte das Feudalsystem die großen Herrenhäuser und Güter zum Mittelpunkt der Gemeinden, um die sich das Leben auf dem Lande in seinen typischen Formen gruppierte. Universitäten erfüllen heute für ihre Umgebung eine ganz ähnliche Aufgabe. Die Zahl der Menschen, die heute für eine große Universität arbeiten, geht in die Hunderte und beträgt manchmal sogar einige Tausend. Mit ihren Familien entspricht eine solche Gruppe einer mittleren Stadt. Diese Familien kommen mehr oder weniger durch die Universität miteinander in Berührung. Die arbeitenden Mitglieder der Gruppe sind in Colleges, Fakultäten, Instituten usw. zusammengeschlossen. Das ist die unmittelbare Form ihrer Arbeitsordnung. Aber auch die übrige gesellschaftliche Aktivität der Gruppe folgt gewöhnlich der damit vorgegebenen Form. Familien, deren arbeitende Mitglieder Kollegen in einer Abteilung sind, werden einander näher kennen lernen und jeder Angehörige einer Universität interessiert sich in einem bestimmten Grade für das Ergehen und Verhalten der anderen.

Zahlreiche Privatschulen in Amerika versuchen ganz bewußt, einen Mittelpunkt für die Eltern ihrer Schüler zu bilden. Häufig werden Elterntreffen veranstaltet, und man gründet viele Ausschüsse, in denen die Eltern an den Aufgaben der Schule in dieser oder jener Form mitarbeiten. Wie man aus der Zahl der Witze und humoristischen Artikel über diese Tätigkeit schließen darf, sind diese Schulen manchmal bestrebt, eine größere Rolle in der Gemeinschaft zu spielen, als die Gemeinschaft ihrerseits gutzuheißen bereit ist. Aber die Vorstellungen der für diese Bewegung verantwortlichen Männer und Frauen sind dennoch sehr interessant. Sie sind die gedanklichen Folgerungen aus zwei Betrachtungen.

Zunächst einmal hat man beobachtet, daß die Kinder es immer schwieriger finden, sich dem täglichen Wechsel von Schulstunden und häuslichen Verhältnissen anzupassen. Weitere Beobachtungen haben eine Reihe von Lehrern davon überzeugt, daß die Eltern von den Schulen eine Erziehung erwarten, die in direktem Gegensatz zu dem häuslichen Leben der Kinder steht. Das ist zweifellos zum Teil eine Nachwirkung des Weltkrieges; aber das Fehlen allgemeinverbindlicher Sitten, Verhaltensweisen und gesellschaftlicher Einstellung ist heute doch wohl typisch für die Entwicklung unserer industriellen Gemeinwesen.

Einige Lehranstalten, und besonders die fortschrittlichen, versuchen, die Situation zu bessern, indem sie die Schule zu einem Mittelpunkt für die Schüler und zugleich auch für deren Eltern machen. Man hofft dadurch, den Eltern dabei zu helfen,

festere soziale Beziehungen zu bilden, und will ferner die Atmosphäre von Heim und Schule besser aufeinander abstimmen. Ob die Schulen genügend Gemeinschaftsgeist und Interesse erwecken können, um eine solche Führerstellung zu erlangen, bleibt abzuwarten. Die Eltern haben an der Schule über deren Einfluß auf das Leben ihrer Kinder hinaus kein unmittelbares Interesse. Ihr Interesse ist im wesentlichen auf die Schulzeit ihrer Kinder beschränkt. Und doch scheinen einige Schulen mit ihren Maßnahmen gewisse Erfolge gehabt zu haben. Möglicherweise könnten diese Versuche später zu einem allgemeineren Interesse an Erziehungsfragen im Zusammenhang mit anderen öffentlichen Interessen führen. Gegen Ende des 19. Jahrhunderts wurden die Volksschullehrer in England einer der Brennpunkte des erwachenden Interesses an einer stärkeren Demokratisierung der Regierung. Diese Männer und Frauen wurden zu Trägern und Verbreitern einer Gesinnung, die für eine in geordneten Bahnen verlaufende Evolution der sozialen Gesetzgebung eintrat. Diese Gesinnung ist heute in England viel weiter verbreitet als noch vor 30 oder 40 Jahren. Und für diesen Wandel der Anschauungen sind weitgehend die Volksschullehrer verantwortlich.

Beinahe jede Einrichtung, die für das Leben der Menschen in einer bestimmten Gegend bedeutungsvoll ist, bildet über ihre primäre Aufgabe hinaus eine Art Zentrum und Sammelpunkt für weitere gesellschaftliche Tätigkeit. Als die Vereinigten Staaten noch eine Grenze<sup>23</sup> besaßen, spielte z. B. der Gemischtwarenladen auf dem Lande, der alle lebenswichtigen Waren führte, diese Rolle. Solche Läden befanden sich häufig an wichtigen Straßenkreuzungen und bildeten ein Zentrum für die Verbreitung von Nachrichten und für die Erörterung gemeinsam interessierender Angelegenheiten. Der Laden auf dem Lande war der soziale Mittelpunkt der Gegend, und sein Inhaber mochte daher wohl der gegebene Führer der Gegend sein. Die Tatsache ist nicht erstaunlich, daß Präsident Lincoln als junger Mann einen solchen Laden führte und in dieser Eigenschaft eine bekannte Figur in seinem Bezirk war.

In der Frühzeit der Entwicklung der Eisenbahnen in den Vereinigten Staaten schien es, als ob die Eisenbahnstation im Binnenland ebenfalls ein solches Zentrum werden würde. Noch heute leben in kleinen Städten in Vermont Menschen, die sich an die Zeiten erinnern können, als üblicherweise die ganze Stadt zum Bahnhof ging, um den einzigen dort ankommenden Zug in Empfang zu nehmen. Anscheinend haben jedoch Bahnhofsvorsteher im allgemeinen nicht gerade das Zeug dazu, Führerpersönlichkeiten zu werden; vielleicht ist auch die Atmosphäre der Bahnhöfe zu unfreundlich und steif, um einen solchen Mittelpunkt zu bilden. Jedenfalls sind die Eisenbahnstationen als Mittelpunkte sozialen Lebens nirgendwo besonders erfolgreich gewesen.

In einigen Teilen Afrikas sind auch heute noch die Läden, und in geringerem Maße die Eisenbahnstationen, die gegebenen Zentren der sozialen Beziehungen und des Verkehrs zwischen den europäischen Siedlern.

Ebenso wie das soziale Leben sich seit jeher um bestimmte Institutionen kristallisiert, die für die betreffenden Menschen wichtig sind, so betrachtet man ja auch

<sup>23</sup> Gemeint ist die innere Siedlungs- und Kulturgrenze der nach Westen vordringenden Pioniere in den Vereinigten Staaten, die sog. „frontier“. (Anm. d. Übers.)

bestimmte Berufe als Nährboden, aus dem höchstwahrscheinlich die Führer der Gemeinschaft hervorgehen. Weitgehend, wenn auch nicht immer, waren diese Berufe mit den genannten Institutionen verbunden. Ausnahmen sind z. B. die Rechtsanwälte und Ärzte, die in der Gesellschaft immer eine größere Rolle gespielt haben als ihre Einrichtungen. In England war der Volksschullehrer wichtiger als seine Schule. Umgekehrt können wir für die Vereinigten Staaten heute behaupten, daß die Einrichtungen der höheren Schulen, einschließlich ihrer Gebäude und sonstigen Anlagen für die Gesellschaft im ganzen wichtiger sind als die Persönlichkeiten der Lehrer. Zweifellos waren auch bei der Eisenbahnstation im Binnenland der Bahnhof und die Eisenbahn selbst entscheidend, nicht aber der Stationsvorsteher und seine Mitarbeiter.

Wo eine Einrichtung zusammen mit dem zugehörigen Beruf von den meisten Männern und Frauen als der natürliche Mittelpunkt sozialer Integration angesehen werden, können diese große Erfolge erzielen. Ein eindeutiges Beispiel ist die Kirche und ihr Pfarrer. Generationenlang haben die religiösen Organisationen und ihre Führer in Europa und Amerika mehr für den Zusammenschluß und die Erhaltung eines erfüllten sozialen Lebens geleistet als irgendeine andere Institution oder Person.

Heutzutage haben wir entschieden zu wenig Institutionen und Persönlichkeiten, die fähig und gewillt wären, das Leben der Gemeinschaft zu fördern und zu erhalten, indem sie diesem die unumgängliche Ordnung und Richtung gäben. Das Ergebnis ist eine wachsende Ruhelosigkeit der Durchschnittsbürger, die nicht genügend Gelegenheit zu sozialer Betätigung finden. Der Einzelne verliert das Interesse und die Bindung an seine Gemeinschaft, die auf seiner persönlichen Mitarbeit an gemeinsamen lokalen Unternehmungen dieser oder jener Art beruhen. Wenn dieser Prozeß in Amerika schon weiter fortgeschritten ist als in England, und dort wiederum weiter als in Frankreich, so liegt das an dem unterschiedlichen Stand der Industrialisierung, den diese Länder erreicht haben. Bis heute ist jeder Fortschritt in der Industrie mit einem entsprechenden Rückgang des sozialen Lebens erkaufte worden.

Die Entstehung der modernen Großindustrie hat die Bedeutung anderer Institutionen als integrierender Kräfte der Gesellschaft gemindert, ohne daß die Industrie selbst deren Aufgaben übernommen hätte. Die daraus entstandene soziale Labilität ist so groß, daß nun ihrerseits die Industrie selbst bedroht ist. Technisch gesehen ist keine allgemein verbreitete Institution jemals so erfolgreich betrieben worden wie ein durchschnittliches modernes Industrieunternehmen. Seine Produktionsmethoden finden in keiner anderen Zeit ihresgleichen. Ebenso beachtlich sind seine Verkaufstechnik, seine Werbung, seine Marktforschung, seine Personalorganisation, seine Buchführung und alle seine übrigen Aufgaben. Im Ergebnis wird jedoch die Existenz eines Unternehmens von der Gründung bis zum Bankrott immer risikoreicher.

Vor der Entstehung der modernen Industrie konnte ein gelernter Arbeiter, z. B. ein Zimmermann, ein Hufschmied, ein Stallknecht usw. im allgemeinen damit rechnen, daß er bis zu seinem Tode immer Beschäftigung fand. Heute kann das kein vernünftiger Arbeiter erwarten. Wenn man darauf hinweist, daß die Löhne

der Arbeiter heute besser sind als die ihrer Vorfahren, so ist das keine Antwort auf die vorliegende Frage. Zwar sind die Löhne im allgemeinen höher. Aber es ist ja nicht die Höhe der Löhne der Arbeiterschaft, die die Depression in Handel und Industrie hervorruft. Tatsache ist vielmehr, daß keine industrielle Organisation stabiler sein kann als die Gesellschaft, deren Teil sie ist. Die einzige Möglichkeit, die Gesellschaft als ganze zu stabilisieren, besteht darin, sie richtig zu organisieren und zu führen. Keine Gruppe, sei sie klein oder groß, kann fortbestehen, wenn ihre Mitglieder nicht relativ stabile Beziehungen zueinander entwickeln können und wenn ihre gemeinsame Tätigkeit nicht entsprechend geleitet wird. Der Unterschied zwischen einer demokratischen Gesellschaft und einer Gesellschaft, die von einem Diktator beherrscht wird, besteht nicht darin, daß die erstere ohne Ordnung und ohne Führung ist, sondern darin, daß in ihr jeder Einzelne seinen ihm zukommenden Anteil an der Entwicklung der Organisation und ihrer Ziele hat und daß die Art der Führung und die jeweiligen Führer selbst allgemeiner Zustimmung bedürfen. Diese Zustimmung erfolgt gewöhnlich nicht durch eine regelrechte Wahlentscheidung, sondern sie ergibt sich aus der Bildung gemeinsamer Erwartungen, die mehr oder weniger bewußten Ausdruck finden. Ob diese Erwartungen und ihr Ausdruck angemessen sind, hängt davon ab, in welchem Grade die Gesellschaft als solche bereits integriert ist.

Wir haben gute Gründe für die Annahme, daß die Industrienationen heute erwarten, daß ihre lebensgestaltenden Einrichtungen und ihre Führer aus dem Bereich der Industrie hervorgehen. Jedenfalls werden diese Organisationen und diese Männer immer anerkannt, sobald sie die gestellten Aufgaben zu erfüllen scheinen. Einer meiner Kollegen, der kürzlich vor einer Gruppe von Unternehmensleitern sprach, sagte, daß die wirklich interessanten menschlichen Beziehungen, die er im Laufe eines abwechslungsreichen Lebens in der Industrie und in der Öffentlichkeit gewonnen habe, ihm aus seiner Familie und aus seinen geschäftlichen Beziehungen erwachsen seien. Er stellte fest, daß er im Vergleich damit keine in dem gleichen Maße wichtige Beziehung in seiner Schul- und Universitätszeit oder in irgendeiner anderen Form gesellschaftlichen Kontaktes gefunden habe. Diese Feststellung stimmt mit der Ansicht der meisten Männer, die ich darüber befragt habe, überein, und sie deutet in der Tat auf den Kern der ganzen Frage hin.

Die Familie ist seit Jahrhunderten als Mittelpunkt sozialer Tätigkeit und sozialer Einstellung anerkannt. Der moderne Wirtschaftsbetrieb als die nächst wichtige Einrichtung im Leben von Millionen Männern und Frauen ist jedoch ein Novum. Eigentümlicherweise haben sich die leitenden Männer der Wirtschaft trotz ihres Ansehens geradezu davor gescheut, ihre Betriebe mit dem Leben ihrer Gemeinden gleichzusetzen oder auch persönlich an der Organisation der Gemeinden führend teilzunehmen. Der Grund für dieses Widerstreben lag, wie wir in den vorhergehenden Kapiteln gezeigt haben, darin, daß die Wirtschaftsführer sich zu ausschließlich auf die technische Seite der Industrie konzentrierten und nicht erkannten, daß die Industrie ein Teil des sozialen Lebens in seiner Gesamtheit ist. Aus diesen Gründen arbeiten daher die Industrie in ihrer Gesamtheit und einzelne Betriebe im besonderen heute nur mit äußerst geringer Unterstützung von seiten der Öffentlichkeit und haben deren Vertrauen fast völlig verloren.

Ein Betrieb braucht aber in mehrfacher Hinsicht das Vertrauen der Allgemeinheit, wenn er eine gewisse Sicherheit erreichen soll. Die Öffentlichkeit wird aufgefordert, in dem Betrieb Geld zu investieren. Nur verhältnismäßig wenige Firmen können ihre Investitionen aus den eigenen Überschüssen vornehmen. Für die investierende Öffentlichkeit ist eine Firma kaum mehr als ein Name, mit dem sie irgendwie die Erwartung erfolgreicher Arbeit verbindet. Tatsächlich kennen viele Personen, die ihr Geld anlegen, nicht einmal den Namen der betreffenden Firma und noch viel weniger wissen sie, welchen Ruf diese genießt. Sie werden in diesen Angelegenheiten durch Dritte beraten. Jedenfalls führt die Kapitalanlage nicht dazu, daß der Investierende an dem Betrieb ein besonderes Interesse nähme, welches über den Entschluß hinausginge, seine Anteile so schnell wie möglich zu verkaufen, wenn die Aussichten den Erwartungen nicht mehr zu entsprechen scheinen. Um sich gegen alle gefährlichen Zufälle zu schützen, verteilt man, wenn man sein Geld vorsichtig anlegen will, die Anlage gewöhnlich auf so viele Betriebe und so viele verschiedene Industriezweige wie möglich. Das folgende Beispiel ist aufs Geratewohl gewählt: Ein Mann mit einem verhältnismäßig bescheidenen Einkommen hat sein Kapital in mehr als dreißig Firmen verschiedener Art angelegt, die in fünf verschiedenen Ländern und drei verschiedenen Kontinenten liegen. Dieser Mann hat nicht die geringste Kenntnis von irgend einem dieser Betriebe. Sie bedeuten für ihn nur dreißig verschiedene Sorgen; denn jeder einzelne Betrieb könnte sich ungünstig entwickeln und dann mit der Dividendenzahlung aussetzen. Unter den heutigen Verhältnissen ist das Vorgehen dieses Mannes völlig verständlich; aber es spiegelt nicht das Verhalten einer Öffentlichkeit, die zu den wirtschaftlichen Einrichtungen ihres Gemeinwesens Vertrauen besitzt.

Noch in der vorigen Generation investierten Bankleute häufig auf der Grundlage des persönlichen Vertrauens, d. h. der ihnen bekannten Integrität und Tüchtigkeit eines Einzelnen oder einer Gruppe, die ein bestimmtes Unternehmen gründen oder ausbauen wollten. Heute achtet man vielmehr darauf, daß greifbare Aktivposten da sind, durch welche die Kapitalanlage gesichert werden kann. Kapitalanlage auf Grund persönlichen Vertrauens ist in größerem Maßstab nur in einer stabilen Gesellschaft möglich, in welcher der Einzelne noch einen persönlichen Ruf besitzt und wo er durch das Herkommen und ein traditionelles System gesellschaftlicher Moral kontrolliert wird. Bankleute, die beide Formen der Kapitalanlage aus eigener Erfahrung kennen, stellen fest, daß unter den notwendigen sozialen Voraussetzungen die persönliche Zuverlässigkeit letzten Endes die Zahlungsfähigkeit besser garantiert als jede dingliche Sicherung. Denn hier steht zum mindesten die persönliche Ehre eines Mannes auf dem Spiel, während ein entwerteter Aktivposten keinerlei Ehre zu verlieren hat. Nichts ist so vergänglich wie eine Ware, die niemand mehr haben will, sei es ein leeres Fabrikgebäude oder seien es die Modelle der Damenkleidung vom vorigen Jahr.

Wenn die Gemeinden und die örtlichen Betriebe in der Verwaltung und Betreuung des betreffenden Gebietes zusammenarbeiten würden, dann hätten die Gemeinden an dem Ergehen ihrer Firmen ein wirkliches Interesse. Das würde dazu führen, daß das Geld stärker in der Gemeinde angelegt würde. Gleichzeitig wüßte man besser über das Ergehen eines bestimmten Betriebes Bescheid, und dieser hätte

einen sicheren finanziellen Rückhalt. Ist der betreffende Betrieb z. B. ein Einzelhandelsgeschäft, dann sind seine Kunden im allgemeinen Einwohner der Gemeinde. Heutzutage besteht aber kaum noch eine Bindung zwischen einem typischen Einzelhandelsgeschäft und seinen Kunden. Diese Beziehungen sind bis auf die bloße Wahl der gewünschten Ware und die Zahlung dahingeschwunden. Der Einzelhandel muß daher mit wechselnder und unsicherer Kundschaft rechnen und der Kunde mit einem höheren Einzelhandelspreis, in dem das durch diese Unsicherheit erhöhte Risiko des Einzelhandels aufgefangen wird. Auch ein solches Geschäft wird von Männern und Frauen betrieben, und über die ungenügende Zusammenarbeit zwischen einer durchschnittlichen Betriebsleitung und ihren Angestellten haben wir bereits in den vorhergehenden Kapiteln gesprochen.

Wir stellen also fest, daß im ganzen die wirtschaftlichen Einrichtungen von übertragender Bedeutung für einen großen Teil aller Menschen in industriellen Gemeinwesen sind. Die Verbindung zwischen dem Leben der Gemeinwesen und der hochgradig durchorganisierten Tätigkeit der Industriebetriebe ist jedoch so dünn geworden, daß keiner von beiden auch nur daran denkt, den anderen zu unterstützen und ihm zu helfen. Wird die örtliche Feuerwehr oder die Kirche eines Ortes nicht richtig geleitet, dann bildet sich eine Art Gemeindeversammlung oder ein anderes inoffizielles Gremium, um die Situation zu beheben. Die Gemeinschaft fühlt, daß dies ihre unmittelbare Angelegenheit ist. Wenn aber die Fabrik des Ortes oder das Warenhaus sich ungünstig entwickeln, dann fühlt sich die Gemeinde gar nicht betroffen, obwohl sie doch offensichtlich einen großen Verlust erleidet. Als Einzelne mögen die Gemeindebewohner den Zustand der Dinge beklagen, aber als geformte Gemeinschaft geht sie die Tätigkeit eines wirtschaftlichen Betriebes nichts an. In der Tat kann sich eine Gemeinde im allgemeinen kaum anders verhalten. Die Gemeinschaft als solche ist nicht auf ihre wichtigsten Einrichtungen hingeeordnet und bleibt daher in ihren Handlungen und in ihrer Einstellung weitgehend desorganisiert.

Die Geschäfte und Industriebetriebe haben ihre Abhängigkeit von der Unterstützung der organisierten Gesellschaft in der Vergangenheit gewöhnlich unterschätzt. Sie haben das Interesse der Gesellschaft an ihren Angelegenheiten geradezu als eine impertinente Einmischung in die Privatsphäre der Besitzer zurückgewiesen, wer immer diese in einem modernen Unternehmen auch sein mögen. Die Lösung der Probleme liegt für die Betriebsleitung eines wirtschaftlichen Betriebes — sei dies nun ein einzelner Inhaber oder seien es angestellte Direktoren — in der Erkenntnis, daß der Betrieb nur als arbeitendes Glied einer geordneten Gesellschaft und als Diener dieser Gesellschaft existieren kann. Stabilität und Erfolg würden sich steigern, wenn sie Gegenstand des Stolzes und des Interesses der Gemeinde würden. Die Leiter der Betriebe sollten ihren Platz als Führer der Gemeinden einnehmen; dann würden ihre Unternehmen Mittelpunkte der Aktivität der Gemeinden werden. Man würde sie als unentbehrliche Einrichtungen betrachten, deren Fortbestehen ein Gegenstand allgemeinen öffentlichen Interesses wäre. Das mag unpraktisch klingen; aber die Geschäfte und Industriebetriebe sind die einzigen weitverbreiteten Institutionen, die jemals versucht haben, eine Stabilität losgelöst von dem Hauptstrom des sozialen Lebens der Gesamtheit zu erzielen, und das Ergebnis bestätigt genau, was unter diesen Umständen zu erwarten war.

Offensichtlich haben die leitenden Männer der Wirtschaft die Fähigkeiten und die Eignung zur Führung. Im allgemeinen handelt es sich um verantwortungsbewußte Männer, die größtenteils auf Grund ihrer Begabung in der Bearbeitung und Durchführung schwieriger Aufgaben in ihre Stellen gelangt sind. Sie sind in der Technik der Organisation wohl bewandert. Bei der Bearbeitung der gemeindlichen Aufgaben stehen den Wirtschaftsführern dann ihre Betriebe zur Verfügung, die an die Anwendung der modernsten Techniken gewöhnt sind. Sie haben weiter das notwendige Ansehen im Ort, um eine Angelegenheit in die Hand zu nehmen und wirklich durchzuführen. Tatsächlich zeigt sich schon heute eine Tendenz zu einer stärkeren Beteiligung der Betriebe an den Aufgaben ihrer Gemeinden. So wird z. B. häufig eine Einrichtung, die zunächst ausschließlich zur Benutzung für die Arbeitnehmer des Betriebes geplant war, über die Familien und Verwandten der Arbeitnehmer allmählich der ganzen Gemeinde zugänglich. Viele Firmen haben z. B. die Einrichtung von Sportplätzen in ihren Bezirken betrieben. Dasselbe gilt in anderen Fällen auch für Einrichtungen der Gesundheitsfürsorge, für Siedlungs- und Schulprogramme, für die Organisation der Gemeindehilfe in Zeiten der Depression, für Genossenschaftsläden oder ähnliche Einrichtungen, für den Nahverkehr, für das Theater und andere Erholungsstätten, wie z. B. Tanzveranstaltungen und Bridgeclubs usw. Eine Zusammenstellung kommunaler Aufgaben, die von Betrieben oder mit deren aktiver Unterstützung unternommen werden, ist beinahe unerschöpflich. Insbesondere haben sich viele kleine Industriestädte um den Betrieb oder den Industriezweig herum organisiert, von dem ihre wirtschaftliche Existenz abhängt. Das gleiche finden wir aber auch in einzelnen Bezirken größerer Städte, wo ein Betrieb zuweilen dem Leben der Familien und Verwandten aller seiner Arbeitnehmer einen sozialen Mittelpunkt gibt.

Auch in anderer Beziehung wird sich die Industrie heute mehr und mehr ihrer sozialen Verantwortung bewußt. Z. B. haben zahllose Betriebe während der industriellen Depression ihre verminderte Tätigkeit so auf die Arbeiterschaft verteilt, daß die sich ergebenden persönlichen Härten und die Gefährdung des sozialen Gefüges auf ein Minimum reduziert werden konnten. Im ganzen gesehen vermeidet es die Industrie jedoch immer noch, ihre volle soziale Verantwortung zu übernehmen, und wo ihre Bemühungen tatsächlich in die wünschenswerte Richtung gehen, sind sie keineswegs immer erfolgreich. Wir alle kennen Betriebe, die man der Bevormundung ihrer Arbeiter beschuldigt, weil sie ihre Arbeitnehmer durch wohlgemeinte Eingriffe in persönliche Angelegenheiten verärgern. Der Unterschied zwischen Bevormundung und Anteilnahme am sozialen Leben der Arbeiterschaft geht sehr tief, aber er ist nicht leicht zu bestimmen. Der Unterschied liegt nicht so sehr in der tatsächlichen Betätigung, als vielmehr in der Haltung, mit der man an diese herangeht. Bevormundung und Paternalismus sind in der Tat das genaue Gegenteil von sozialer Anteilnahme, denn sie verhindern in Wirklichkeit eine freie Zusammenarbeit der Einzelnen und ihrer Gruppen.

Nehmen wir z. B. den Fall eines Arbeitgebers, der seinen Arbeitnehmern Wohnungen baut, diese regelmäßig inspizieren läßt und solche Arbeitnehmer entläßt, die ihre Wohnung nicht sauber und ordentlich halten. Ein solcher Arbeitgeber würde für seinen Teil etwa wie folgt argumentieren: Jedes Privateigentum ist der unum-

schränkte Besitz dessen, dem es gehört, und er kann damit machen, was er will. Diese Fabrik und diese Häuser sind mein Privateigentum — wir nehmen zur Vereinfachung den Fall eines Einzelbesitzers an —, und ich habe daher das unumschränkte Recht, damit zu machen, was ich will. Meine Vorfahren und ich haben diesen Betrieb aus eigener Initiative aufgebaut. Ich baue Häuser, um die Arbeiterschaft für meine Fabrik heranzuziehen. Diese Arbeiter sollen sich so benehmen, wie ich es festlege. Und ich wünsche jedenfalls nicht, daß meine Häuser vernachlässigt werden.

Niemand bestreitet das Recht des Hausbesitzers, darauf zu achten, daß die Mieter sein Eigentum schonen. Aber die meisten Menschen leben in Mietwohnungen, und sicher gilt dies für beinahe alle Industriearbeiter. Die Hausbesitzer bringen es im allgemeinen ganz gut zuwege, ihr Eigentum zu schützen, ohne daß sie in aufdringlicher Weise in das Leben ihrer Mieter eingreifen müßten. Der oben beschriebenen Haltung eines doch wohl lebenswahr vorgestellten Arbeitgebers fehlt jedes soziale Verständnis, und die Maßnahmen dieses Mannes würden sicher als Bevormundung bekämpft werden.

Im folgenden geben wir eine andere Einstellung wieder, die wahrscheinlich zu sozialer Integration und Befriedigung führen würde: Das gesetzlich verankerte Recht am Privateigentum beruht auf dem Glauben, daß unter dieser Besitzordnung das Eigentum im ganzen zum Nutzen der Menschheit gebraucht werden wird. Das gesetzlich festgelegte Recht am Privateigentum hat den großen Vorteil eines brauchbaren und eingeführten Ordnungssystems; seine moralische Berechtigung findet es jedoch erst in den sozialen Leistungen, die es ermöglicht. Ich besitze dieses Eigentum und diese Häuser. Ich habe sie aus eigener Initiative aufgebaut, getragen von der Gesellschaft, der Nation, dem Staat, der Gemeinde, in der ich lebe. Es ist meine Aufgabe, dieses soziale System und insbesondere die Tätigkeit meiner Fabrik und den Zustand meiner Häuser in geordnetem Zustand zu erhalten. Das ist ein soziales Ziel, an dem diese Gemeinde, meine Angestellten usw. ebenfalls beteiligt sind. Ich als ein Mitglied der Gruppe will dieser Gruppe helfen, unser gemeinsames Leben zu formen und unter anderem die Tätigkeit der Fabrik und die Sorge für das Eigentum zu beleben. Dabei soll jeder den ihm zukommenden Teil an Möglichkeiten zum Ausdruck seiner Persönlichkeit und seiner Unternehmungslust finden. Als Mann in der führenden Position werde ich jedoch die größte Verantwortung übernehmen.

Eine solche Haltung ist die Grundlage einer fortschrittlichen Demokratie. Maßnahmen, die von diesem Standpunkt aus in die Wege geleitet werden, werden anerkannt und nicht bekämpft. Der Mann an der Spitze hat bei einiger Eignung unter diesen Voraussetzungen gar keine Schwierigkeit, seine Stellung als der anerkannte Führer zu behaupten. Männer in einflußreichen Stellungen und insbesondere leitende Männer in Handel und Wirtschaft neigen dazu, die Sicherheit ihrer Führungsstellung zu unterschätzen. Diese ist fest begründet, vorausgesetzt, daß sie ihre Führungsaufgaben wirklich ausführen. Es besteht die unbegründete Furcht, daß eine demokratische Zusammenarbeit zum Verlust der eigenen Verantwortung führen müsse. Das ist weitgehend die Furcht von Männern, die die Führung nicht ergreifen können, wenn die Situation es erfordert. Denn dadurch fordern sie

den Widerstand geradezu heraus, und es können ihnen Organisationen entgegen-treten, die sich im Gegensatz zu ihrer Führerschaft entwickeln. Viele Maßnahmen der Gewerkschaften und der Behörden gehören hierher. Auf der anderen Seite haben die Männer in Handel und Wirtschaft, die ihre Gruppen und Gemeinden wirklich leiten, sehr große Vorteile; und diese Vorteile wären noch größer, wenn die Allgemeinheit die Übernahme von sozialen Führungsaufgaben durch Männer der Wirtschaft erwartet und begünstigt.

Wer einmal an der Organisation einer der verschiedenen Aufgaben in seinem Bezirk tätig teilgenommen hat, weiß um den ungeheuren Vorteil eines Führers, der irgendeine feste Organisation hinter sich hat. Um mit den elementarsten Dingen zu beginnen, es müssen Briefe geschrieben, entgegengenommen und beantwortet werden, Durchschläge und Schriftwechsel müssen verwahrt werden. Man muß Bücher führen und die Protokolle der Sitzungen aufnehmen und verwahren. All diese Dinge sind zwar sehr einfach, aber eine überraschend große Zahl von Menschen ist teils aus natürlicher Abneigung, teils aus mangelnder Erfahrung nicht in der Lage, sie richtig durchzuführen. Viele Vereine und Gesellschaften sind gescheitert, weil ihre Vorstände in diesen Einzelheiten unverantwortlich gehandelt haben. Jede Gruppe, die sich mit irgendeinem Zweck bildet, achtet darauf, daß die ihr angehörenden Geschäftsleute die verantwortlichen Posten übernehmen. Diese Leute werden die Gruppe nicht nur aus dem elementarsten Wirrwarr heraushalten, sondern ihnen stehen auch Sekretäre und Stenotypisten zur Verfügung, und sie wissen, wie man eine solche Sache anfaßt. Infolgedessen können leitende Männer in Handel und Wirtschaft solche Organisationen mit geringeren Kosten und geringerem Zeitaufwand als die meisten anderen Menschen betreiben. Sie zeichnen sich ferner dadurch aus, daß sie wahrscheinlich in solchen Angelegenheiten ehrlich und anständig verfahren.

Weiter benötigt eine Gemeinschaftsorganisation dieser Art häufig den Rat eines Fachmanns in juristischen Angelegenheiten, handelsüblichen Gepflogenheiten und Kaufmöglichkeiten. Auch hier wieder kann der Geschäftsmann auf die gesammelte Erfahrung seiner Firma zurückgreifen, ohne diese in irgendwelche besonderen Unkosten zu stürzen. Wenn die Gruppe eine amtliche Stelle in irgendeiner Sache angehen muß, so ist wieder der Geschäftsmann ein erwünschter und geeigneter Vertreter.

Weiter brauchen viele Vereine und Gruppen irgendwelche Räume und Einrichtungen, wie z. B. Sportplätze, Sitzungszimmer, Versammlungssäle und ähnliches. Die billigste Methode, dergleichen zu bekommen, ist wieder die Verbindung mit einer Organisation, der solche Räume und Möglichkeiten zur Verfügung stehen und die bereit ist, sie in den Stunden, in denen sie diese selbst nicht benötigt, abzugeben, vielleicht gegen eine nominelle Gebühr für die kleinen Unkosten.

Schließlich ist der leitende Geschäftsmann im Leben seiner Gemeinde wegen seiner Ausbildung gesucht und wichtig. Er hat in seinem Betrieb die Gewohnheit erworben, die Tätigkeit einer Gruppe anzukurbeln und in Gang zu halten. Er hat Ideen und den klaren Blick für die praktischen Möglichkeiten. Eine der größten Schwierigkeiten bei der Organisation von Gruppentätigkeit in den Gemeinden liegt darin, daß die meisten Menschen gar keine praktische Vorstellung von der Tätig-

keit einer Gruppe haben oder ihr nicht genügend Impulse zu geben vermögen. Die Gruppe zieht sich dann auf sich selbst zurück, unternimmt gar nichts und ist unzufrieden und gelangweilt. Eine glückliche Nachbarschaft finden wir dort, wo die Führer den notwendigen Anstoß geben und eine Ordnung aufbauen, die den übrigen dazu verhilft, das zu tun, was sie von selbst gerne getan hätten, wenn sie nur daran gedacht hätten. Diese Feststellung gilt ebenso für die Bildung eines Fußballklubs wie für die einer Organisation zur Unterstützung der Arbeitslosen.

Führung dieser Art läuft keine Gefahr, übel aufgenommen oder bekämpft zu werden. Sie wird vielmehr enthusiastisch begrüßt. Wenn die Wirtschaftsführer ihre soziale Verantwortung sowohl durch Aufwand eigener Arbeitszeit als auch durch den Einsatz der Funktionen ihrer Betriebe voll übernehmen, werden diese Betriebe die Unterstützung und das Vertrauen der ganzen Nachbarschaft finden. Ebenso würde die Industrie im ganzen die Unterstützung der Nation finden, die sie jetzt nicht besitzt, und würde nicht so sehr unter den unverständigen Eingriffen anderer Organisationsformen zu leiden haben.

Blicken wir nun auf die Maurer zurück, die wir am Anfang dieses Kapitels als einen besonders krassen Fall von Unsicherheit im Beruf betrachtet haben. Wie könnte eine soziale Führung der Industrie diesem Notstand abhelfen? Ein entscheidender Teil dieser Form von Unsicherheit entsteht daraus, daß in jedem größeren Ort eine Reihe von Baufirmen im wesentlichen gleichzeitig, unabhängig voneinander und in kurzen Zeitabständen Maurer einstellen und entlassen. Daraus ergibt sich für die Maurer wie auch für andere Bauarbeiter ein ganz zufälliger Kreislauf, der sich zweifellos in der Statistik wieder ausgleicht, der aber das Schicksal jedes einzelnen Mannes starken Schwankungen unterwirft und es weitgehend unvorhersehbar macht.

Es ist dies im wesentlichen ein Problem der Zusammenarbeit zwischen den Baufirmen eines bestimmten Bezirks, den örtlichen Gewerkschaften, den Arbeitsämtern, den örtlichen Straßenbahnen und Verkehrsgesellschaften usw. Wir können hier keinen genauen Plan für eine solche Zusammenarbeit festlegen, und ein solcher wäre unter den heute vorherrschenden Verhältnissen auch wahrscheinlich nicht praktikabel. Jedenfalls müßten die Einzelheiten in jedem Bezirk verschieden sein. Es ist aber leicht einzusehen, daß eine solche Zusammenarbeit in einem Bezirk, der von seinen industriellen Einrichtungen mit Erfolg geleitet würde, weit eher durchzuführen wäre. Die Neigung zur Zusammenarbeit wäre größer, das Interesse der Gegend an dem Problem wäre lebendiger. Es bestünde weniger gegenseitiger Verdacht und Argwohn zwischen den in Betracht kommenden Organisationen, und schließlich würde die öffentliche Meinung einen Druck in Richtung auf die Lösung dieses Problems ausüben. In einer nicht koordinierten und apathischen Gemeinschaft ist das alles unmöglich. Noch vor gar nicht langer Zeit war es auch unmöglich, sich mit den Arbeiterorganisationen an einen Tisch zu setzen. Es war unmöglich, Entschädigungen bei Unfällen zu zahlen, ja es war sogar unmöglich, die weit verbreitete Ausnutzung der Kinderarbeit zu verhindern. Diese Art von Unmöglichkeiten ist ein direktes Ergebnis einer unsozialen Auffassung der industriellen Tätigkeit. Im Falle der Arbeitnehmer in der Bauindustrie liegt die Schwierigkeit in der mangelnden Zusammenarbeit, die von der allgemeinen sozialen Auffassung

heute noch nicht gefordert wird. Grundsätzlich ist es nicht unmöglich, die Zirkulation einer bestimmten Anzahl von Arbeitern für eine bestimmte Anzahl von Arbeitsstellen und Bauten zu planen und zu organisieren.

Ein weiterer Grund der Unsicherheit der Arbeitnehmer liegt in den saisonbedingten Schwankungen der wirtschaftlichen Tätigkeit. Diese Schwankungen sind offensichtlich vorhersehbar, und man kann sie durch geeignete Maßnahmen unter Kontrolle bringen. Voraussetzung sind stabile Betriebe und eine in dieser Richtung geschlossene öffentliche Meinung. In der Tat haben einige stabile Firmen bereits heute diese Schwierigkeit erfolgreich gemeistert. Kaum eine Betätigung ist stärker saisonbedingt als die Amateurphotographie, die ein reiner Sommersport ist. Und doch hat es, um nur ein Beispiel zu erwähnen, die Eastman Kodak Gesellschaft heute schon beinahe erreicht, ihre Produktion während des ganzen Jahres auf einer gleichbleibenden Höhe zu halten. Jeder Industriezweig hat in dieser Hinsicht seine besonderen Schwierigkeiten; Tatsache ist jedoch, daß die öffentliche Meinung bisher kaum darauf gedrungen hat, dieses Problem einmal ernsthaft ins Auge zu fassen. Auch hier ist in einer teilnahmslosen Gesellschaft natürlich alles unmöglich.

Die Unsicherheit, die aus den zyklischen Schwankungen der Wirtschaft entsteht, fällt in eine andere Kategorie. Denn wir haben heute keinen Grund für die Annahme, daß irgend jemand diese Schwankungen kontrollieren könnte. Aber auch hier wäre eine Gesellschaft, deren wirtschaftliche Einrichtungen im Mittelpunkt ihrer Ordnung stünden, wahrscheinlich in einer weit besseren Lage, um das Problem in Angriff zu nehmen. Während der Depression der Jahre 1929 bis 1935 war es besonders instruktiv, bei den verschiedenen Versuchen zur Besserung der Situation zu beobachten, daß Regierungen und Wirtschaftsverbände unterorganisierte Industriezweige nicht dazu bringen konnten, stabilisierende Maßnahmen zu ergreifen, selbst wenn diese Maßnahmen allerseits als im allgemeinen Interesse anerkannt wurden. Einzelgänger mit altmodischen Methoden sind eine Folge von Gesellschaftsordnungen, die keine angemessene Kontrolle durch die öffentliche Meinung entwickelt haben.

Bevor wir zum Ende dieses Kapitels kommen, soll noch eine letzte Frage gestellt und beantwortet werden. Wenn wir annehmen, daß einzelne Betriebe im Rahmen ihrer wirtschaftlichen Ziele als soziale Zentren arbeiten sollen, wer soll dann die dabei anfallenden Kosten tragen? Der einzelne Betrieb ist ja nicht einfach eine Quelle des Wohlstands, und in der einen oder anderen Form werden alle Ausgaben der Betriebe ja auf die Gesellschaft als ganze umgelegt. In welcher Weise sollen die Ausgaben, die sich aus der von uns geforderten umfassenderen Arbeit der Betriebe ergeben, auf das Gemeinwesen, dem sie dienen, umgelegt werden? Denn die meisten Aufgaben dieser Art sind natürlich im engeren Sinne nicht produktiv.

Die Vorteile, die ein Betrieb der Gesellschaft anbieten kann, sind folgende: seine Initiative; seine energischen Persönlichkeiten; die garantiert zuverlässige Leitung; die Einsparungen, die sich aus der bereits bestehenden Organisation ergeben; die weitverzweigten Kontakte mit anderen Einrichtungen und der Rückhalt an einem bekannten Firmennamen. Dies sind natürlich Aktiva und keine Unkosten. Die eindeutige Lösung der Frage liegt darin, daß die davon profitierenden Personen ebenfalls ihren Beitrag zahlen müssen, so wie sie es allgemein tun. Z. B. bezahlt jeder,

der einem Tennisklub beiträgt, seinen Beitrag, und er würde diesen Beitrag auch dann bezahlen, wenn der Klub von den Tennisplätzen eines Betriebes oder sonstigen Erleichterungen Gebrauch machen könnte. Man darf aber annehmen, daß die Beiträge dann niedriger sein würden. Andere Leistungen, wie z. B. die ärztliche Betreuung der Arbeitslosen, müßten aus den Gemeindesteuern bezahlt werden; aber diese Leistung würde in Zusammenarbeit mit einem verantwortlichen Betrieb sicher nicht teurer sein. Der springende Punkt unserer Argumentation liegt darin, daß die Betriebe ihre beherrschende Stellung in der Sozialstruktur der Volkswirtschaft erkennen müssen, und nicht darin, daß sie aus irgendeiner unsichtbaren Quelle Schenkungen unter das Volk werfen sollen.

### *Dreizehntes Kapitel*

## Die Entstehung der Mode und die Lenkung der Verbrauchernachfrage

Seine eigene Zeit und Gesellschaft zu charakterisieren ist äußerst schwierig. Die Schwierigkeit liegt vor allem darin, das Gemeinsame und Typische in allen Ereignissen herauszufinden. Im allgemeinen fesselt das Ungewöhnliche unser Interesse besonders, und wir beachten die gewöhnlichen Dinge des Lebens zu wenig. Und doch sind es gerade diese gewöhnlichen Dinge, die in späteren Zeiten als für unsere Gegenwart charakteristisch angesehen werden. Einen Zugang zu unseren normalen Verhaltensformen gewinnen wir, wenn wir einen ziemlich auffälligen und charakteristischen Zug unserer Gegenwart herausgreifen, wie z. B. die Stilgebung unserer Gebrauchsgegenstände und deren Entwicklung aus früherer Zeit bis heute verfolgen, wobei wir besonders auf die in dieser Entwicklung sich abbildenden Veränderungen der allgemeinen Anschauungen und Gefühle achten.

Das Wort „Stil“ benutzen wir außer bei fabrikmäßig hergestellten Gebrauchsgegenständen noch in manchen anderen Zusammenhängen, z. B. für die Form einer Leistung, wenn wir von dem Stil eines Tennisspieler sprechen. Im Rahmen unserer Untersuchung wollen wir uns jedoch auf den Stil beschränken, der sich im Aussehen von Gebrauchsgütern, wie z. B. Kaffeekannen oder Kleidungsstücken, ausprägt. Fast alle Kaffeekannen haben einen Griff, einen Ausguß und einen Deckel, aber diese Merkmale meinen wir gewöhnlich nicht, wenn wir vom Stil einer Kaffeekanne sprechen. Griff und Ausguß gehören zum funktionalen Charakter der Kanne; dagegen ist der Stil der Kanne die Gestaltung von Form, Oberfläche und Farbe, die sich primär nicht aus einer funktionalen Notwendigkeit ergibt, aber nichtsdestoweniger die Kanne irgendwie charakterisiert. Natürlich muß jede Kanne eine bestimmte Form, Oberfläche und Farbe haben. Aber in gewissen Grenzen ist es für ihre Funktion gleichgültig, ob diese so oder so gestaltet sind. Zum Schutz gegen die Witterung sowie unter dem Druck gesellschaftlicher Anschauungen tragen fast alle Menschen Kleider. Die Geschichte der Mode zeigt uns jedoch deutlich, daß in sehr weit gezogenen Grenzen Form, Stoffbeschaffenheit und Farbe der Kleidung im einzelnen keine funktionale Bedeutung haben. Infolgedessen sprechen wir von dem Stil des Äußeren eines Menschen nicht in dem Sinne, daß er angezogen bzw. bekleidet ist. Wir sprechen vielmehr von dem Stil seiner Kleidung und meinen damit die wenigen nicht funktional bedingten Merkmale, in denen der Träger der Kleidung – oder zum mindesten doch der Hersteller – seinem persönlichen Geschmack Ausdruck

geben soll. Im wesentlichen bestimmt sich also der Stil einer Ware aus denjenigen Merkmalen, die nicht aus funktionalen Erfordernissen und auch nicht durch eine generelle gesellschaftliche Einstellung festgelegt sind.

Das Wort „Stil“ hat aber noch eine weitere Bedeutung gewonnen. Wir bezeichnen damit heute auch die modischen Erscheinungen, die häufigen Veränderungen unterliegen, wobei diese Veränderungen weder von dem Wunsch nach Leistungssteigerung noch durch allgemeine soziale Auffassungen bedingt sind. In der heutigen Zeit werden beinahe alle Einzelheiten eines Fabrikates, die nicht funktional bedingt sind, häufig und willkürlich verändert, nicht etwa, weil der neue Stil in künstlerischer oder funktionaler Hinsicht besser ist als der alte, sondern lediglich deshalb, weil er sich von diesem abhebt. In dieser Hinsicht unterscheidet sich unsere Gesellschaft weitgehend von allen Gesellschaftsformen vor der industriellen Revolution.

Noch im Jahre 1773 definiert Johnson in seinem berühmten Wörterbuch<sup>24</sup> das Wort Stil (style) wie folgt:

1. Die Manier eines Schriftstellers im Gebrauch der Sprache.
2. Die Sprechweise bestimmter Charaktere.
3. Die Technik eines Malers bzw. eines Gemäldes.
4. In ähnlichem Sinne wird das Wort auch in der Musik gebraucht.
5. Titel oder Anrede.
6. Der Duktus einer Schrift (in diesem Sinne ungebräuchlich).

Das zugehörige Verbum (to style) definiert Johnson als: nennen, benennen, Namen geben.

Unter jeder dieser Rubriken gibt Johnson mehrere Beispiele für einen Gebrauch des Wortes in diesem Sinne aus den Schriften hervorragender Autoren. Über die Bedeutung des Wortes, wie Johnson sie angibt, kann gar kein Zweifel bestehen. „Stil“ im Sinne des 18. Jahrhunderts bezog sich auf bestimmte Merkmale im Gebrauch der Sprache und auf einzelne der traditionellen schönen Künste. Außerdem bedeutet das Wort die Art und Weise, wie man ein Ding bezeichnete oder nannte. Auch hier waren die mit „Stil“ bezeichneten Züge für die unmittelbare Funktion belanglos; aber das Wort hatte keineswegs den Beiklang des Modischen im Sinne einer erstrebenswerten Modernität. Auch für die immer wiederkehrende Veränderung finden wir keinen Anhaltspunkt. Schließlich wurde das Wort, abgesehen von dem Gebiet der schönen Künste, nur selten für technische Fabrikate gebraucht. Tatsächlich wurden damals die meisten Gebrauchsgegenstände nach überkommenen Mustern gefertigt. Wenn sich natürlich diese Muster im Laufe der Zeit auch veränderten, so war dies doch nur die Folge einer mehr zufälligen Weiterentwicklung der technischen Prozesse oder weil jemand einmal eine neue Idee hatte. Aber dahinter stand nicht der bewußte Versuch, etwas Neues zu schaffen. Damit ist nicht gesagt, daß die hergestellten Gegenstände damals weniger schön waren als heute. Im Gegenteil ist der künstlerische Wert von Antiquitäten ja allgemein bekannt. Aber damals versuchte man bei der Fertigung eines Gegenstandes möglichst gut in der herkömmlichen Art zu arbeiten und

<sup>24</sup> Dies ist die letzte von Dr. Samuel Johnson selbst verbesserte Auflage.

unternahm es nicht, diese Art bewußt zu verändern. Der Handwerker war ebenso wie seine Kunden unmerklich von der traditionellen Einstellung einer geschlossenen und sich relativ gleichbleibenden Gesellschaft bestimmt.

Eine Folge dieser sozialen Kontrolle war die Stetigkeit und damit die Vorhersehbarkeit der Wünsche der Kunden. Jeder Handwerker wußte aus seiner eigenen gesellschaftlichen Überlieferung, was seine Kunden wünschen konnten. Er wußte das so genau, daß er es nicht einmal so ausgedrückt hätte. Ein Hutmacher hätte nicht etwa gesagt: Meine Kunden wünschen dreieckige Hüte, sondern er hätte vielmehr gesagt: Der passende Hut, den man trägt, ist dreieckig. Diese Feststellung nimmt direkt auf die gesellschaftliche Billigung Bezug, die den Hutmacher in seiner Arbeit bestimmte. Der Stil oder das Gepräge eines Fabrikates war daher vor der Entstehung der modernen Industrie ein Ausdruck einer bestimmten geformten sozialen Erwartung. Infolgedessen waren die Fabrikate den Veränderungen der Mode im heutigen Sinne nicht unterworfen. Ja, das Phänomen der Mode war in der Tat weitgehend unbekannt. Das Wort „Mode“ ist zwar ebenfalls alt, aber es bedeutete für Johnson noch eine sozial wünschbare Norm, der sich jedermann anzupassen versuchte. Der Begriff „Mode“ umfaßte keineswegs wie heute eine Tendenz zur stetigen Veränderung und zum Neuen um des Neuen willen. Der Stil eines Gegenstandes war modern, wenn er die allgemeine soziale Billigung fand, und dieser Stil galt zugleich als schicklich und angemessen. Seidene Kleider wurden von Generation zu Generation weitergegeben und blieben immer in der Mode. Das ist das genaue Gegenteil des heutigen Begriffs der Mode, bei dem es sich um einen willkürlich gewählten Stil handelt, der jederzeit wieder willkürlicher Veränderung unterliegt<sup>25</sup>.

Der Bereich der der Mode unterliegenden Gegenstände hat sich seit dem 18. Jahrhundert dauernd vergrößert und das Tempo der modischen Veränderungen hat sich immer mehr gesteigert. Heute hat sich die Mode auf fast alle Gebrauchsgegenstände, von der Form der Brillengläser bis zur Einrichtung der Badezimmer, ausgedehnt. Umfang und Zahl der Moden ist wesentlich größer als noch vor dreißig Jahren. Gleichzeitig wird es immer deutlicher, daß die Mode nicht auf einer festen sozialen Gewohnheit beruht, sondern willkürlich von einigen wenigen Leuten festgesetzt wird, die meistens keineswegs die Führer der Gesellschaft sind. Niemand kann heute glauben, daß eine bestimmte Mode einen besonderen Vorzug für sich in Anspruch nehmen könnte. Sie ist vielmehr bloß die gängige Konvention. Z. B. sind die Röcke der Damen dieses Jahr kurz, vielleicht wird man uns aber nächstes Jahr erzählen, daß sie wieder länger werden. Eine solche Veränderung wird geradezu selbstverständlich erwartet. Vor dem Weltkrieg wurden diese Dinge von einigen wenigen Pariser Modisten entschieden. Ich weiß nicht genau, wer heute den Stil der Damenkleidung bestimmt.

Vor ein oder zwei Jahren kaufte ich mir eine nicht besonders teure Herrenuhr, und ein Jahr später versuchte ich, die gleiche Uhr für einen Bekannten zu besorgen. Man zeigte mir eine andere Uhr, die von derselben Firma zum selben Preis

<sup>25</sup> Zweifellos hat sich eine kleine Gruppe von Menschen immer schon der Mode im heutigen Sinne ergeben, aber es handelte sich doch nur um wenige Personen, und der Bereich der in diesem Sinne modeabhängigen Gegenstände war sehr beschränkt.

mit demselben Uhrwerk und einem genau so großen Gehäuse hergestellt wurde. In allen wesentlichen Teilen war die Uhr ein Duplikat von meiner, aber das Gehäuse war im einzelnen etwas anders aufgemacht. Man sagte mir, daß meine Uhr nicht mehr modern sei und nicht mehr geliefert werden könne. Es wurde nicht einmal der Versuch gemacht zu behaupten, daß die eine Uhr besser sei als die andere. Nur die Mode hatte sich geändert. Wer stand eigentlich hinter dieser Änderung? Tatsächlich gab es doch auf diesem Gebiet gar keine verbindliche Mode, deren Veränderung man allgemein erwartet hätte.

Hätte man einer Reihe Herren beide Uhren gezeigt, dann hätte wohl nicht einer von hundert sagen können, welcher Stil nun der moderne sei und welche Uhr aus der Mode gekommen war. Der Produzent dachte offenbar, daß die veränderte Aufmachung dem Käufer besser ins Auge fiel und dadurch einen besseren Absatz ermöglichte. Vielleicht wollte er aber die Aufmachung der Uhr auch bloß deshalb ändern, weil er fürchtete, daß man ihn sonst für rückständig hielte. Das Gehäuse war der Teil der Uhr, der am stärksten in die Augen fiel, und infolgedessen veränderte er diesen. Wir sehen hier ein sehr deutliches Beispiel für eine Stilveränderung, die sich nicht aus einer Entwicklung der sozialen Einstellung ergibt, sondern lediglich zur Absatzsteigerung vorgenommen wird. In unserem Falle führte die Maßnahme des Fabrikanten noch nicht einmal zur Entstehung einer neuen Mode. Denn selbst wenn jedermann in einem bestimmten Bezirk eine solche modische Uhr trägt, dann weiß es doch keiner vom anderen. Aus verschiedenen Gründen unterliegen Taschenuhren für Herren keinen starken modischen Schwankungen, wenn auch ihre Aufmachung sich verändert. Jedenfalls zeigt aber unser Beispiel, daß Stil und Aufmachung der Gebrauchsgegenstände von den Fabrikanten meistens ohne Berücksichtigung einer bestimmten sozialen Erwartung verändert werden. Denn eine solche Erwartung liegt in der Mehrzahl der Fälle gar nicht vor. Die Folge ist gewöhnlich eine sehr ausgeprägte und kurzlebige Mode. Mit anderen Worten neigen wir alle dazu, die Leute zu imitieren, die wir uns zum Vorbild nehmen, und wir sind selbst wiederum Vorbild für andere.

Der Unterschied zwischen der Anpassung an das soziale Gefühl für das Angemessene und der Nachahmung bestimmter Vorbilder scheint zunächst auf einer bloßen Haarspalterei zu beruhen. In Wahrheit geht er jedoch sehr tief und ist für die Industrie von der allergrößten Bedeutung. Die erstere Einstellung führt unmittelbar zu einer stetigen und vorhersehbaren Nachfrage der Verbraucher, während die letztere gerade die umgekehrte Tendenz zur Folge hat. Betrachten wir den Unterschied zunächst einmal vom Gesichtspunkt der Gesellschaft. In dem Falle, in dem die Aufmachung eines Fabrikates vom sozialen Gefühl bestimmt wird, muß es so etwas wie eine traditionelle verbindliche Einstellung zu diesem Gegenstand geben. Diese traditionelle Einstellung wandelt sich nur sehr langsam und geht gemeinhin mit der Ansicht einher, daß das Herkommen nicht bloß eine gängige Konvention ist, sondern vielmehr selbst einen absoluten Wert besitzt. Die Farbe der Herrenschlipse unterliegt z. B. der Mode und ändert sich häufig. Aber Herren in bestimmten Stellungen müssen doch irgendwelche Schlipse tragen, weil das soziale Gefühl es verlangt. Infolgedessen wäre es gesellschaftlich unmöglich, an einer Teegesellschaft ohne Schlips

teilzunehmen. In dieser Beziehung ist zu unseren Lebzeiten keine Veränderung eingetreten. Wir haben hier ein Beispiel dafür, wie die Art der Kleidung vom sozialen Gefühl bestimmt wird. Da dieses Gefühl die Herren dazu veranlaßt, Schlipse zu kaufen, ist dies zugleich ein Beispiel für die soziale Kontrolle der persönlichen Ausgaben. Die Farbe der Schlipse unterliegt der Mode, aber daß wir überhaupt Schlipse tragen, ist die Folge einer sozialen Verpflichtung.

In Gesellschaftsordnungen mit starkem innerem Zusammenhalt sind die Formen der Gebrauchsgegenstände und die persönlichen Ausgaben in hohem Grade festgelegt, und beide Erscheinungen sind infolgedessen relativ stabil. Wirkliche Fortschritte in der technischen Produktion treten auch in solchen Gesellschaften auf, wie wir in einem früheren Kapitel gesehen haben. Aber ein Umschlag der Mode ohne ersichtlichen Grund ist selten, und Veränderungen der Mode verlaufen verhältnismäßig ruhig. Andererseits werden die Formen der Gebrauchsgegenstände wie auch die persönlichen Ausgaben in einer schwach organisierten Gesellschaft in nur sehr geringem Grade vom sozialen Gefühl bestimmt; und zwar deshalb, weil eine verbindliche soziale Einstellung, oder mit anderen Worten die öffentliche Meinung, schwach ist oder überhaupt ganz fehlt.

Daraus erklärt sich die mangelnde Stetigkeit der Stile und die Ungewißheit der persönlichen Ausgaben. Um jedoch die Kraft und Intensität der modernen kurzlebigen Moden zu erklären, bedarf es noch weiterer Gründe. Diese Intensität beruht nämlich auf dem sozialen Wesen des Menschen. Die Menschen schließen sich nämlich nicht, wie häufig behauptet wird, deshalb zu Gruppen zusammen, weil sie davon irgendwelche wirtschaftlichen Vorteile haben, sondern weil das ihrem Wesen gemäß ist. Wir konnten feststellen, daß die Relaisarbeiterinnen im Testraum, obwohl sie in voneinander unabhängigen Aufgaben eingesetzt waren, sich in ihrer Arbeit aufeinander abstimmten, insofern ihre Arbeitsgeschwindigkeit gleichgerichteten Schwankungen unterlag. Dieses Verhalten war aus wirtschaftlichen Motiven nicht zu erklären, und die Arbeiterinnen waren sich selbst ihrer sozialen Betätigung gar nicht ausdrücklich bewußt. Gemeinsames Arbeiten und gemeinsames Fühlen sind fundamentale menschliche Bedürfnisse.

In einer unorganisierten Gesellschaft finden die Menschen nicht genügend Gelegenheit für einen ihren Wünschen entsprechenden sozialen Umgang. Es gibt zu wenig Dinge, die man gemeinsam tun kann, und zu wenig allgemein geteilte Gefühle und Empfindungen, als daß die Menschen sich befriedigt fühlen könnten. Ohne sich dieser Tatsache ausdrücklich bewußt zu werden, verschaffen sich die Menschen in einer unorganisierten Gesellschaft daher künstlich Gelegenheiten für gleichartige Betätigungen und für Gefühle und Empfindungen, die für alle gelten. Die Leute wollen einfach Dinge gemeinsam und in der gleichen Weise tun. Es kommt dabei nicht so sehr darauf an, was sie tun, vorausgesetzt, daß sie es nur gemeinsam tun können. Trägt daher unser gesellschaftliches Vorbild einen grünen Schlips, dann tragen wir alle grüne Schlipse. Weder für den tonangebenden Mann noch für uns kommt es darauf an, welche Farbe der Schlips hat; entscheidend ist vielmehr nur, daß die Farbe bei allen dieselbe ist. Vielleicht gefallen uns morgen Schlipse mit Schottenmustern, und dann tragen wir alle Schotten-schlipse. Der Stil wird willkürlich ausgewählt, da unser Gefühl für das An-

gemessene nicht berücksichtigt wird; aber instinktiv tun wir alle das gleiche. Was wir als nächstes wählen, ist nicht vorherzusehen, denn unsere Wahl richtet sich nicht nach einer bestimmten Einstellung, deren Veränderung zu übersehen wäre. Ein geschicktes Verkaufsprogramm kann eine Mode beinahe über Nacht umstoßen. Daraus erklärt sich das bekannte paradoxe Phänomen, daß ausgeprägte Individualitäten sich am häufigsten in hochgradig integrierten Gesellschaftsordnungen finden und nicht etwa, wie man zunächst hätte erwarten können, in Zeiten sozialer Auflösung. In solchen Zeiten ahmt nämlich jeder den anderen nach, aus Furcht, einsam und allein zu bleiben und vom sozialen Verkehr ausgeschlossen zu sein. In einer hochgradig integrierten Gesellschaft fürchtet das niemand, und infolgedessen kann hier jeder seine eigenen Wege gehen; er braucht sich nur nach dem Herkommen und dem Gefühl dafür, was richtig und angemessen ist, zu richten. Die Mode in der Damenkleidung ändert sich heute viel schneller, als noch vor hundert Jahren. Aber auf irgendeiner beliebigen Abendgesellschaft sind sich heute die Kleider der Damen viel ähnlicher, als das früher der Fall war. Diese Feststellung gilt übrigens sogar schon bei einem Vergleich der Kleidung von heute mit der der vorigen Generation.

Mit der Entstehung kurzlebiger Moden für alle Gebrauchsgegenstände ist der Rückgang der individuellen Variationsmöglichkeiten eingezogen. Beide Erscheinungen sind Symptome sozialer Auflösung. Das Kennzeichen einer geschlossenen Gesellschaftsordnung ist dagegen ein bestimmter fester Stil, der überall, wo die allgemeine Meinung über „richtig und falsch“, „angemessen und unangemessen“ nicht eingreift, eine reiche individuelle Variation gestattet. In einer solchen Gesellschaft besteht gar nicht das Bedürfnis, bloß aus dem Grunde der Einheitlichkeit oder Gleichförmigkeit zusammenzukleben. Niemand braucht dort die anderen zu imitieren; jedermann kann sich noch nach seinem eigenen sozialen Gefühl richten. Heutzutage führt in Ländern, in denen die bisherige Gesellschaftsordnung zusammengebrochen ist, die geringste Kritik am Laufe der Ereignisse im besten Falle ins Gefängnis. Der Lebensstil verändert sich in diesen Ländern sehr schnell, aber für die Verschiedenheit der Individualitäten ist dort nur wenig Raum.

Vom Standpunkt der Industrie und der Wirtschaft im allgemeinen ist die gegenwärtige Tendenz sehr ernst zu nehmen. Die Wünsche der Verbraucher sind zu einem beliebigen Zeitpunkt weitgehend gleichartig, unterliegen aber plötzlichen Veränderungen, die nur schwer vorauszusagen sind, da sie nicht auf einer stabilen öffentlichen Meinung beruhen. In irgendeiner Weise müssen aber die Fabrikanten, um von den Verteilerorganisationen zu schweigen, diese Wünsche vorhersehen, wenn sie ihre Waren weiterhin verkaufen wollen. Der Fabrikant wird nicht mehr von einem eindeutigen sozialen Gefühl bestimmt, und daher beobachten wir, daß heute große Summen für die Marktforschung ausgegeben werden. Diese bietet dem Fabrikanten natürlich gewisse Anhaltspunkte, kann aber einen Umschlag der Mode nicht vorhersehen, der häufig auf einer kleinen Veränderung in der Entwicklung beruhen kann. Im besten Falle kann die Marktforschung frühzeitig Informationen über eine Marktlage geben, die sich gerade zu verändern beginnt, und das ist oft zu spät. Infolgedessen stellen wir fest, daß die Fabrikanten die Dinge in ihre eigenen Hände genommen haben. Anstatt

darauf zu warten, daß das Publikum seine Wünsche verändert, und dann festzustellen suchen, worauf sich die Nachfrage der Verbraucher jetzt richtet, bemühen sich die Herstellerbetriebe heute, den Zeitpunkt und die Art der neuen Mode nach eigenen Erwägungen selbst zu bestimmen. Sie tun das mit Hilfe von Werbefeldzügen.

Es ist sehr lehrreich, die Werbung der letzten Generationen mit unserer heutigen Werbung zu vergleichen. Früher ging die Werbung im wesentlichen nicht von dem Gedanken aus, daß die Verbraucher eine Neuheit um ihrer selbst willen haben wollten, sondern im Gegenteil von der Annahme, daß das Publikum genau wußte, was es wollte, und diesen Gegenstand in der besten Ausführung zum günstigsten Preis verlangte. Das fachliche Können und die Erfahrung eines Betriebes sowie die wesentlichen Vorzüge des Produktes wurden daher in der Werbung in offenen, wenn auch etwas übertriebenen Worten herausgestellt. Neue Produkte waren im wesentlichen das Ergebnis tatsächlicher technischer Fortschritte oder einer neuen Idee. Die Vorteile eines so entstandenen neuen Produktes wurden klar und logisch überzeugend zum Ausdruck gebracht. Nur sehr selten machte man den Versuch, das Gefühl und die Einstellung des Publikums zu mobilisieren, denn diese Aufgabe wurde ja bereits durch die Sozialordnung der Gesellschaft erfüllt. Die Aufgabe des Produzenten bestand nicht so sehr darin, die Wünsche der Verbraucher erst zu entdecken, als vielmehr darin, eine gegebene und bekannte Nachfrage besser als der Konkurrent zu befriedigen. Die moderne Reklame basiert indessen auf der umgekehrten Annahme, nämlich, daß die Verbraucher nicht genau wissen, was sie wollen, daß sie dem Diktat einer sich häufig radikal verändernden Mode unterliegen und daß sie vor allen Dingen dasselbe sein und das gleiche haben wollen wie ihre sozial begünstigten Nachbarn.

Wenn ein Fabrikant eine bestimmte Ware, z. B. einen Füllfederhalter, verkaufen will, dann wird sein Reklamechef oder Werbeberater die Reklame etwa folgendermaßen aufbauen<sup>26</sup>: Ein Bild zeigt eine junge Frau im großen Abendkleid, die an einem Tisch in einem sehr großen und üppig eingerichteten Raum sitzt und einen Füllfederhalter in der Hand hält. Wir haben hier das Musterbild einer erfolgreichen Gastgeberin; das kann man unmittelbar aus ihrem triumphierenden Gesichtsausdruck erkennen. Diese junge Frau ist so schön, wie der Künstler und der Reproduktionsprozeß sie nur irgend darstellen können. Ihr männlicher Partner lehnt sich in einer eleganten und zugleich zärtlichen Haltung über sie; er hat sehr sorgfältig frisiertes Haar und trägt ebenso wie sie einen vorbildlichen Gesellschaftsanszug. Sie sagt zu ihm: „Liebling, ich dachte immer mit Schrecken an alle diese Einladungen, denn ich muß doch für jede einen besonderen Brief schreiben; aber seit du mir diesen XYZ-Füllfederhalter geschenkt hast, wird jeder Brief zu einem Vergnügen, und obwohl diese XYZ-Füllfederhalter gar nicht besonders teuer sind, hat man doch volle Garantie.“

Ganz offensichtlich ist diese Reklame nicht als eine einfache Beschreibung der betreffenden Ware in unmittelbarer Form gedacht. Wir müssen uns fragen, an

<sup>26</sup> Ich habe Füllfederhalter als Beispiel gewählt, weil mir hier gerade keine Werbung einer bestimmten Firma einfällt, die genau meiner Beschreibung entspräche. Andere Beispiele werden jedem Leser aus seiner eigenen Erfahrung gegenwärtig sein.

welche Motive und Gefühle eine solche Reklame appelliert. Zunächst einmal erhalten wir hier bestimmte Auskünfte:

1. Es gibt Füllfederhalter der Marke XYZ.
2. Diese Füllfederhalter sind nicht besonders teuer.
3. Man bekommt jeden dieser Füllfederhalter mit voller Garantie.

Die Feststellung, daß dieser Füllfederhalter das Briefschreiben zu einem Vergnügen macht, gehört wohl kaum unter die Rubrik der Tatsachen; weitere Informationen erhalten wir nicht. Statt dessen wird ein ganz bestimmtes Bild aufgebaut, das in unserer Vorstellung haften bleibt und sich mit dem Füllfederhalter Marke XYZ verbindet. Wir finden, daß eine prominente Dame der Gesellschaft diesen Füllfederhalter benutzt. Ja, in Wahrheit benutzen Dutzende prominenter Damen der Gesellschaft diese Füllfederhalter; denn das Plakat wird ja an vielen Stellen der Stadt angeklebt. Damit gewinnt in uns die Überzeugung Raum, daß alle unsere gesellschaftlichen Vorbilder diese XYZ-Füllfederhalter benutzen. Das ist ein Appell an die Tendenz einer relativ unorganisierten Gesellschaft, sich als Masse, um nicht zu sagen als Herde, zusammenzuschließen. Ferner ist es eine bekannte psychologische Tatsache, daß eine bestimmte Vorstellung, in unserem Falle die Vorstellung von XYZ-Füllfederhaltern, die immer wieder gleichzeitig mit einem bestimmten Gefühl auftritt, sich in unserem Denken mit diesem Gefühl verbindet. Das ist auch dann der Fall, wenn diese beiden Bewußtseinsinhalte ursprünglich gar keine klare Beziehung zueinander hatten. Aus diesem Grunde macht der Reklamechef die prominente Dame der Gesellschaft jung und hübsch und stellt sie in eine sentimentale Beziehung zu dem attraktiven und prominenten jungen Mann. Die junge Dame lächelt, ihre gesamte Umgebung ist luxuriös und soll den besten Geschmack repräsentieren. Die ganze Reklame ist so aufgebaut, daß sich mit der Vorstellung von XYZ-Füllfederhaltern eine Atmosphäre prominenter Persönlichkeiten, schöner Frauen, sentimentaler Stimmungen und luxuriöser Umgebung verbindet.

Es ist natürlich leicht, eine Reklame dieser Art ins Lächerliche zu ziehen. Aber diese Reklame erleichtert doch die Ermittlung der Wünsche der Verbraucher für die Zukunft, indem sie die Gefühle des Publikums zugunsten einer bestimmten Ware mobilisiert. Im allgemeinen werden nur wenige oder gar keine verlässlichen Tatsachen über die betreffende Ware selbst mitgeteilt. Die Aussagen, die den Eindruck von Tatsachen erwecken sollen, sind zuweilen so grotesk, daß man nicht annehmen kann, daß sie ernsthaft eine Täuschung beabsichtigen. Die Werbung will den Umschlag der Mode durch eine Organisation der Gefühle des Publikums regulieren. Die moderne Reklame ist ein Ersatz für die Ordnung der Gefühle durch die Gesellschaft. Die Werbeleute haben erkannt, daß hinter dem Wandel der Mode irgendwie eine geformte Gesinnung steht, und sie versuchen nun, diese Ordnung selbst zu bestimmen, um dann die Vorteile eines voraussehbaren Marktes einzuheimsen.

Die Schwäche dieses Verfahrens liegt darin, daß die Gefühle, die durch die Reklame auf eine bestimmte Ware gelenkt werden, sachlich zu dieser kaum in Beziehung stehen. Sie könnten ebensogut für irgendeine andere Ware benutzt werden, und außerdem kann sie auch jeder Konkurrent für sich verwerten.

Infolgedessen führt die scharfe Konkurrenz auf dem Gebiet der Reklame zu einer weiteren Steigerung des Auf und Ab der Mode. Die Werbung erreicht damit gerade das Gegenteil einer größeren Stabilität des Marktes, die der Reklamemann erzielen wollte, und dient keineswegs dem Zusammenschluß einer ernstlich desorganisierten Gesellschaft. Diese Erscheinung ist um so mehr zu bedauern, als die industrielle Fertigung sich immer stärker in der Richtung der Massenproduktion entwickelt hat. Das bedeutet, daß eine wirtschaftliche Produktion häufig besondere Spezialmaschinen erfordert, die sehr kostspielig sind und sich wirtschaftlich nur dann rentieren, wenn ihre Kapazität eine ganze Zeit lang voll ausgenutzt werden kann. Das setzt aber eine stetige Nachfrage am Markt voraus. Die einzig befriedigende Lösung des Problems scheint in einer stärkeren Integration der Gesellschaft zu liegen; diese würde die Tendenz zur Imitation angeblicher Vorbilder verringern und damit die heftigen und häufigen Veränderungen der Mode abschwächen. Gleichzeitig würde wieder ein größerer Teil der persönlichen Ausgaben von der sich langsamer wandelnden sozialen Gesinnung bestimmt.

Eine Verminderung der Modeschwankungen würde wohl zu einer größeren Variationsbreite der Nachfrage im gleichen Zeitpunkt führen. Denn es ist zumindest sehr wahrscheinlich, daß die jetzt herrschende Einheitlichkeit der Nachfrage das häufige Auf und Ab der Mode unterstützt. Wenn der Verbraucher nicht aus einem entsprechend reichen Angebot verschiedener Gestaltungsformen wählen kann, entfällt für ihn bei vielen Verbrauchsgütern, wie z. B. bei Tapeten oder Einrichtungsgegenständen, die Möglichkeit, seinem persönlichen Geschmack Ausdruck zu verschaffen.

Zur Vereinfachung der Erörterung haben wir bisher die moderne Reklame nur in ihrer marktordnenden Funktion betrachtet; sie soll es erleichtern, die Wünsche der Verbraucher vorauszusehen und deren Abweichung von der Norm zu jedem gegebenen Zeitpunkt verringern. Wir müssen aber noch einen anderen Faktor in Betracht ziehen. Denn das Publikum wird nicht nur durch die Reklame dazu verführt, das zu kaufen oder sich zu wünschen, was der Produzent liefern kann, sondern man überredet die Verbraucher auch dazu, von einer bestimmten Ware mehr zu kaufen, als sie von sich aus normalerweise abnehmen würden.

Der Druck auf den Käufer, mehr zu kaufen, äußert sich je nach der Art der betreffenden Ware in verschiedenen Formen. Handelt es sich um eine Ware, die unmittelbar konsumiert wird, wie z. B. Nahrungsmittel, dann wird die Reklamekampagne zur Konsumsteigerung darauf gerichtet, daß man uns in erster Linie an das Vergnügen und die Vorteile des Genusses erinnert. Zuweilen kann so im Endeffekt das Verhältnis der einzelnen Posten unserer persönlichen Ausgaben verschoben werden. Dieser Punkt ist auf längere Sicht hin von der allergrößten Bedeutung. Denn die Verteilung unserer Ausgaben auf die verschiedenen Waren wird letzten Endes in einem ganz erstaunlichen Grade vom sozialen Herkommen bestimmt. Die Annahme, daß die fundamentalen Bedürfnisse der Menschen ein bestimmtes Verhältnis der einzelnen Posten ihrer Ausgaben vorschreiben, wäre ganz irrig. So ist z. B. im Vergleich mit England Amerika eine Nation, die eine Schwäche für Orangensaft hat. Andererseits benutzen z. B. sehr viele

Engländer einen Spazierstock, eine Sitte, die in Amerika fast völlig unbekannt ist. Der Druck auf den Käufer zur Konsumsteigerung hängt natürlich eng mit der Organisation und Entwicklung der Mode zusammen. Die hohen Werbungskosten finden hier eine weitere Begründung und Rechtfertigung, denn selbstverständlich kann jede Reklame beide Funktionen gleichzeitig erfüllen.

Bei Verbrauchsgütern, die nicht direkt konsumiert werden oder sich nur langsam abnutzen, wie z. B. Möbel oder Kleider, gebraucht man häufig noch andere Methoden, um auch hier eine Konsumsteigerung durchzusetzen. Das Publikum wird ermuntert, solche langlebigen Verbrauchsgüter abzustoßen, bevor sie ihre Verwendbarkeit eingebüßt haben, und sie durch Anschaffung neuer gleichartiger Güter zu ersetzen. Der beste rationale Appell besteht natürlich in der Behauptung, daß das neue Modell durch technische Fortschritte so sehr verbessert worden sei, daß seine Anschaffung dem Käufer eine wesentlich verbesserte Leistung zur Verfügung stelle. So versucht man uns Jahr für Jahr einzureden, daß das diesjährige Modell der von uns bevorzugten Automarke einen wesentlichen Fortschritt gegenüber allen früheren Modellen darstellt. In einem beschränkten Ausmaß ist das auch tatsächlich der Fall. Denn die einfachste Methode, die Leute von der Richtigkeit einer solchen Behauptung zu überzeugen, besteht darin, sie tatsächlich in Wahrheit umzusetzen. Ungeheure Geldsummen werden daher Jahr für Jahr in Forschungsaufgaben dieser Art hineingesteckt. Da jedoch nicht jedes Jahr einen wichtigen Fortschritt in der Automobilkonstruktion und Automobiltechnik bringen kann, hält man in der Zwischenzeit unser Verlangen nach neuen Automodellen wach, indem man Veränderungen im äußeren Stil der Wagen einführt. Die Mode als ein Massenphänomen wird also nicht nur begünstigt, um die Wünsche der Verbraucher vorhersehbar zu machen, sondern auch um die Nachfrage in bezug auf eine bestimmte Ware zu vergrößern. Das hat man schon lange als das entscheidende Motiv hinter der wechselnden Mode der Damenkleidung erkannt, aber es gilt keineswegs nur für diese. Bereich und Intensität solcher modischer Veränderungen sind vielmehr immer noch im Wachsen.

Wir sehen also, daß modische Strömungen von der Wirtschaft als Mittel zur Marktkontrolle angesetzt werden und daß das Tempo der Veränderungen dieser Strömungen gesteigert wird, um den Umsatz zu vergrößern. Der erste Faktor ist zum Teil infolge der mangelnden sozialen Kontrolle der persönlichen Ausgaben entstanden, und beide Faktoren führen gemeinsam zu einer weiteren Steigerung dieser Form der sozialen Auflösung. Weiterhin treibt der schnelle Wechsel der Mode die Kosten der Massenproduktion stark in die Höhe und gefährdet damit deren hervorstechendsten Vorteil.

Schließlich dürfen wir auch noch einen anderen Aspekt der Beschleunigung von modischen Veränderungen nicht außer acht lassen. Wir haben bisher vor allem die einzelnen wirtschaftenden Betriebe und ihr Bemühen ins Auge gefaßt, einen größeren Anteil an den Ausgaben der Verbraucher zu erlangen, und wir sind dabei stillschweigend von der Annahme ausgegangen, daß die Gesamtsumme dieser Ausgaben mehr oder weniger konstant ist. Diese Annahme ist jedoch nicht gerechtfertigt. Reklame, die auf den Käufer einen starken Druck ausübt, verändert nicht nur die Verteilung der Ausgaben auf die einzelnen Waren, sondern

führt auch dazu, die Gesamtausgaben der Gesellschaft zu erhöhen; oder, um es mit den Worten von John Maynard Keynes zu sagen, erhöht die Werbung die „Neigung zum Konsum“. Man neigt heute mehr und mehr zu der Annahme, daß die Tendenz zu chronischer Unterbeschäftigung in industriellen Gemeinwesen unter anderem eng mit dem Absinken der Neigung zum Konsum zusammenhängt<sup>27</sup>.

In dieser Beziehung kann die Werbung daher einen positiven Einfluß auf den Wohlstand der Gesellschaft ausüben. Es ist jedoch sehr fraglich, ob man eine Gesellschaftsform als ausreichend ansehen kann, in der die Arbeitslosigkeit dadurch verhindert wird, daß man die Früchte menschlicher Arbeit, obwohl sie noch brauchbar sind, fortwerfen muß. Dieses Vorgehen scheint eher zur Verbreitung materieller Armut als zur Ausdehnung des Wohlstandes zu führen.

Wir stellen also fest, daß die Werbung in der modernen Gesellschaft mehreren Aufgaben dient, von denen einige positiv, andere negativ zu beurteilen sind. Unter anderem leistet die Werbung folgendes:

1. Werbung verbreitet Wissen über bestimmte Waren.
2. Werbung organisiert die Nachfrage in einer Gesellschaft, die nicht mehr selbst die notwendige soziale Kontrolle ausüben kann. Sie reduziert in dieser Hinsicht die Produktionskosten, indem sie Fehlleitungen der Arbeitsleistung vermeidet.
3. Werbung fördert die willkürlichen Schwankungen der Mode und deren schnellen Wechsel. Sie vergrößert damit die Produktionskosten und führt auch zu einer noch weiteren Auflösung der Gesellschaft, indem sie die Möglichkeit fester sozialer Verhaltensformen verringert.
4. Werbung führt zu einer Steigerung der Beschäftigung, jedoch zum Teil durch Verminderung des Nutzens der erzeugten Produkte.

Schließlich möchte ich noch bemerken, daß ein Zustand sozialer Integration natürlich noch keine Garantie für eine Neigung zum Konsum bietet, die zur Sicherung der Vollbeschäftigung ausreichen würde; daß es aber andererseits in einer sich auflösenden Gesellschaftsordnung schwierig ist, die grundlegenden Ideen zur Ordnung einer angemessenen sozialen Tätigkeit überhaupt zum Tragen zu bringen.

Die modernen Produktionsmethoden waren die Antwort der Ingenieure auf eine Wirtschaftsform, in der viele Menschen großen Mangel litten. Das gegenwärtige Anwachsen rapide sich verändernder modischer Strömungen war damals nicht vorherzusehen. Die Ingenieure könnten allerdings etwas tun, um die Kosten der sich überschlagenden Moden und die Kosten einer größeren Konsumauswahl zu einem bestimmten Zeitpunkt zu verringern, ohne die charakteristischen Vorteile der Massenproduktion aufgeben zu müssen. Darüber wollen wir im folgenden Kapitel sprechen.

<sup>27</sup> Eine ausgezeichnete Erörterung der Zusammenhänge zwischen der Neigung zum Konsum (neben anderen Faktoren) und der nationalen Vollbeschäftigung findet man in J. M. Keynes' Buch: *The General Theory of Employment, Interest and Money*, London 1936; deutsch unter dem Titel: *Allgemeine Theorie der Beschäftigung, des Zinses und des Geldes*, Berlin 1936.

## *Vierzehntes Kapitel*

### Produktionsplanung und Vielfalt der Produkte

Wir haben soeben gesehen, daß eine integrierte Gesellschaft wahrscheinlich eine größere Auswahl an Konsumgütern fordern wird, als man mit den gegenwärtig vorherrschenden Produktionsmethoden zur Verfügung stellen kann, und daß außerdem die Produktionskosten heute durch den schnellen Wechsel der Mode gesteigert werden. In diesem Kapitel wollen wir nun zeigen, daß bestimmte Veränderungen unserer heutigen Produktionsmethoden geeignet wären, eine größere Auswahl an Endprodukten zu erreichen und gleichzeitig die Störungen, die durch das Schwanken der Mode hervorgerufen werden, zu verringern. Der Leser, der an der Erörterung dieses fast rein technischen Problems nicht interessiert ist, kann das vorliegende Kapitel übergehen und gleich mit dem folgenden fortfahren.

Offenbar brauchen wir einen Produktionsapparat, der die wirtschaftliche Herstellung differenzierter Konsumgüter ermöglicht und gleichzeitig so anpassungsfähig ist, daß technisch gerechtfertigte Konstruktionsverbesserungen in ausreichendem Umfang vorgenommen werden können. Dadurch würde die Nachfrage stetiger werden, da ihr eine breitere Auswahl zur Verfügung stünde, und gleichzeitig würde die geforderte breitere Auswahl ein umfangreicheres Produktionsprogramm ermöglichen und damit das Risiko eines Fehlschlages infolge der ungewissen Nachfrage vermindern. Dieses sehr erwünschte Ergebnis wäre mindestens teilweise durch die rationelle Herstellung von aus Einzelteilen zusammengesetzten Einheiten zu erzielen.

Um zunächst an einem Beispiel die wesentlichen Vorzüge einer Konstruktion aus vorgefertigten Einzelteilen zu zeigen, vergleichen wir den Kühler eines Automobils mit dem Heizkörper in einer Wohnung. Der Hauptteil eines Autokühlers wird im allgemeinen aus einem Stück hergestellt. Man kann den Kühler daher weder vergrößern noch in irgendeiner Weise verändern, ohne das geformte Metall wieder zu zerschneiden. Weiterhin muß der Produzent, wenn er den Kühler in neuen Modellen zu verändern wünscht, ebenfalls das Metall in neue Formen schneiden (bzw. gießen oder formen) lassen. Wir können diese Produktionsmethode als Herstellung von einfachen Einheiten bezeichnen. Der Heizkörper einer Zentralheizung beruht dagegen auf einem anderen Konstruktionsprinzip. Wie man ohne weiteres sehen kann, wird dieser Heizkörper aus einer Reihe einzelner Teile zusammengesetzt, von denen jeder in sich selbst eine Einheit ist.

Diese Teile werden dann miteinander verbunden. Wenn auch hier die Konstruktionseinheit selbst später nicht mehr verändert werden kann, ohne das Metall zu zerschneiden, so kann man doch die Größe des fertigen Heizkörpers selbst verändern, indem man die Zahl der Einzelteile verändert. Man kann daher verschiedene Heizkörper für Wohnungen bauen, indem man die Standardeinheiten in verschiedener Anzahl kombiniert. Eine Änderung der Größe oder Form des Materials ist nicht notwendig. Dies ist ein Beispiel der Herstellung von zusammengesetzten Einheiten.

Die Herstellung von zusammengesetzten Einheiten führt jedoch nicht immer zu solchen Variationsmöglichkeiten des Endprodukts. Zum Beispiel kann man den Motor eines Autos mit Hilfe eines Schraubenschlüssels und Schraubenziehers auseinandernehmen und wieder zusammensetzen. Der Motor ist natürlich aus verschiedenen Einzelteilen zusammengebaut. Daher kann man einzelne Teile ersetzen, ohne die Größe oder Form irgendeines Materialbestandteils verändern zu müssen. Allerdings kann man den Motor selbst in seiner Konstruktion nicht verändern, könnte also z. B. die Motorleistung nicht durch zusätzliche Einzelteile verdoppeln.

Die Herstellung zusammengesetzter Einheiten weist noch eine Reihe weiterer Besonderheiten auf. Um diese zu verstehen und zu würdigen, müssen wir die verschiedenen Möglichkeiten in Betracht ziehen, wie man die Einzelteile zur Erzielung von Endfabrikaten zusammenbauen kann. Die Montage der Einheiten kann einfach oder in Stufen vor sich gehen. Der Heizkörper der Zentralheizung ist ein Beispiel für eine einfache Montage, bei der eine Anzahl Grundbestandteile, wie z. B. mehrere gleichartige Gußstücke, zwei oder mehr lange Bolzen, Muttern und Dichtungsringe usw., in eine bestimmte Ordnung zueinander, in ein bestimmtes Gefüge, gebracht werden.

Ein Auto ist dagegen ein Beispiel für eine stufenweise fortschreitende Montage. Der typische Montagevorgang ist etwa folgender: Das fertige Fahrzeug wird aus einzelnen Teilen wie der Karosserie, dem Fahrgestell, der Batterie, Benzin, Öl, Wasser und Schmierfetten zusammengebaut. Einige dieser Teile sind ihrerseits vorher schon aus anderen Elementen zusammengesetzt worden. Z. B. hat man das Fahrgestell montiert, indem man den Motor, den Rahmen, Federn, die beiden Achsen, die Steuerung usw. miteinander entsprechend verbunden hat. Diese Teile sind ihrerseits wieder in ähnlicher Form aus noch kleineren Einzelteilen zusammengesetzt. Die Hinterachse besteht z. B. aus Gußstücken, Wellen, Kugel- bzw. Rollenlagern usw. Die Rollenlager selbst bestehen wieder aus Rollen, Wälzlagern und gegebenenfalls dem sogenannten Käfig. Wir finden hier also eine ganze Hierarchie. Einzelteile erster Ordnung, z. B. einzelne geformte Materialstücke, werden zu Teilen zweiter Ordnung zusammengesetzt, diese wieder zu Teilen dritter Ordnung usw., bis das Endprodukt erreicht ist. In Wahrheit ist die Sache natürlich noch wesentlich komplizierter, denn es können zum Beispiel Bestandteile zweiter und vierter Ordnung mit Einzelteilen erster Ordnung, wie etwa Bolzen und Muttern, zusammengesetzt werden. Ferner entsteht die Frage, wenn man z. B. zwei Materialstücke erster Ordnung zusammenschweißt, ob das Resultat dann ein Bestandteil erster oder zweiter Ordnung ist; denn die Ver-

bindung ist in diesem Falle ja irreversibel. Eine eingehende Erörterung der Herstellung zusammengesetzter Einheiten ist hier nicht am Platz. Der springende Punkt, den wir bei der stufenweisen Montage im Auge halten müssen, ist der Fortgang in Stufen von der einfachsten Einheit bis zu dem fertigen Endprodukt, auf dem Wege über eine Reihe von Einzelbestandteilen, die immer komplizierter und verwickelter werden.

Es ist interessant festzustellen, daß Form und Ergebnisse einer solchen stufenweisen Kombination auch in der Struktur der Materie selbst zu finden sind; und man kann wesentliche Merkmale dieser Verbindungen in der Natur auch auf technische Konstruktionen anwenden. Die Materie besteht in ihrer elementarsten Form aus einer Verbindung von zwei Einheiten, nämlich Protonen und Elektronen. Wir kennen heute etwa 90 Elemente, und wir haben gute Gründe für die theoretische Annahme, daß nur noch wenige zu entdecken bleiben. Diese Elemente sind Verbindungen, jedes Element besteht aus einem Kern und einem oder mehr Elektronen. Die Einheit der nächsthöheren dritten Ordnung nennen wir ein Molekül. Ein Molekül entsteht durch chemische Verbindung von zwei oder mehr Elementen. Auf unserer Erde gibt es mehr als eine Million verschiedene Arten von Molekülen. Als nächsthöhere Verbindung finden wir die geformte Materie — Steine, Berge, Flüsse, Wolken usw. — hier ist kein einziges Gebilde dem anderen gleich. Die Summe der verschiedenen Formen läuft in zahllose Billionen. Noch höhere Verbindungen ergeben solche Strukturen wie Kristalle, die lebende Zelle und die verschiedenen Zellgebilde des pflanzlichen und tierischen Organismus.

Die Zahl der verschiedenen Formen auf den einzelnen Stufen dieser Ordnung ist folgende:

1. Protonen und Elektronen, zwei Formen.
2. Elemente, etwa 90 Formen.
3. Moleküle, mehr als eine Million Formen.
4. Geformte Materie, unzählige Formen.
5. Höhere Strukturen, unzählige Formen.

Wir können einige charakteristische Merkmale der verschiedenen Strukturen wie folgt beschreiben:

1. Auf jeder Stufe, außer der ersten, entsteht eine neue Form als Verbindung einfacherer Bestandteile. Gerade die Art der Verbindung oder Anordnung gibt der neugebildeten Form ihren spezifischen Charakter.
2. Auf jeder Stufe ist die Zahl möglicher Formen größer als auf der niedrigeren bzw. einfacheren Stufe. Außerdem wächst die Zahl der verschiedenen Formen außerordentlich schnell. Am Anfang auf der ersten Stufe finden wir nur zwei Formen, während schon auf der vierten Stufe unzählige Billionen erreicht werden. Die Möglichkeit, wenn auch nicht die Notwendigkeit, dieser Erscheinung beruht auf einem mathematischen Gesetz und ist mathematisch vorauszusehen.
3. Der Anwendungsbereich der verschiedenen Formen nimmt im ganzen auf den höheren Stufen gegenüber den einfacheren Stufen ab. Auch diese Erscheinung ist mathematisch vorher bestimmbar und ist allen stufenförmigen Ordnungen gemeinsam.

4. Die unveränderte Dauer und Beständigkeit einer Form im Wandel der Zeit ist im ganzen auf der einfachsten Stufe am größten und wird mit zunehmender Komplexität geringer.

Diese Merkmale ergeben ein System abgestufter Formverbindungen, bei dem eine streng begrenzte Anzahl einfacher und dauerhafter Bestandteile in bestimmten Stufen zu einer großen Menge verschieden gestalteter Formen führt. Eine Untersuchung unserer technischen Produkte zeigt uns, wenigstens in bestimmtem Grade, eine ähnliche stufenförmige Ordnung in der Kombination der Einzelteile. Auf der untersten Stufe finden wir die Rohmaterialien der Industrie, z. B. Metalle, Steine, Erde, Holz usw. Die Zahl dieser Materialien ist nicht besonders groß, aber sie haben einen sehr großen Anwendungsbereich. Die einfachsten Verbindungen erster Ordnung, die der Mensch herstellt, sind unter anderem etwa folgende:

- A. Einzelne Stoffe in ihrer bloßen chemischen Beschaffenheit, ohne Rücksicht auf ihre Form oder Menge, z. B. flüssiger Sauerstoff, Roheisen usw.
- B. Geformte Materialteile einer bestimmten Größe und Form, die aber der endgültigen Verwendung noch nicht angepaßt sind, z. B. Stangen, Platten, Stäbe und Rohre aus Metall; Holzbretter und andere Standardformen, Draht, Fäden usw.
- C. Geformte Materialteile, deren Größe und Form endgültig bestimmt sind, die aber sehr vielseitig verwendet werden können, z. B. Muttern, Bolzen, Dichtungsringe, Kugeln für Kugellager, Schrauben, Nägel, Ziegelsteine, Kolbenringe, Knöpfe für Kleider, Haken und Ösen, Stirnräder und Zahnräder, soweit diese genormt sind, usw.; auch einige Gußstücke, wie z. B. gegossene Keile usw., gehören hierher.
- C'. Geformte Materialteile, deren Größe und Form endgültig bestimmt sind, die aber nur begrenzt verwendet werden können, z. B. die meisten Gußstücke wie etwa Zylinderblöcke für Automobile, Wellen für die Hinterachsen von Kraftwagen, Stoffe, die bereits für bestimmte Kleidungsstücke bestimmter Größen zugeschnitten sind, Stempel für verschiedene Zwecke, viele Stirnräder und Zahnräder, ja überhaupt einfache, nicht genormte Einzelteile aller Art, deren Normalform nur innerhalb eines bestimmten Industriebetriebes oder innerhalb sehr kleiner Industriegruppen verwendet wird.

Geformte Bestandteile zweiter Ordnung sind Verbindungen von Teilen der ersten Gruppe, wobei wir fertige Endprodukte aus unserer Aufstellung ausschließen:

- A. Einfache genormte Einzelteile wie z. B. Scharniere für Türen usw., Kugellager, elektrische Schalter (diese sind selbst noch kein Endprodukt, da sie ja nur im Rahmen eines ganzen elektrischen Stromkreises funktionieren), Fußrollen für Möbel, Vergaser usw.
- A'. Einfache, nicht genormte Einzelteile, d. h. Bestandteile zweiter Ordnung, die nur für ein bestimmtes Modell eines Endprodukts gebraucht werden können, wie z. B. die Steuerung eines bestimmten Kraftwagens. Die meisten Einzelteile zweiter Ordnung von Maschinen oder Apparaten fallen gewöhnlich nicht in die Gruppe A, sondern in die Gruppe A'.

Für Einzelteile höherer Ordnung gilt gemeinhin dasselbe. Auch diese sind in ihrer Verwendung meistens, wenn auch nicht ausschließlich, auf ein bestimmtes Modell des jeweiligen Endfabrikates beschränkt, nach dem sich ihre Konstruktion richtet.

Die Organisation einer stufenweise Montage aus Einzelteilen, wie wir sie in der Industrie heute finden, liegt daher in der Mitte zwischen zwei einander entgegengesetzten Methoden; einmal nähert sie sich dem einen Extrem und einmal dem anderen. Die eine Methode besteht darin, jede Art von Einzelteilen so zu konstruieren und einzusetzen, daß ihr größtmöglicher Anwendungsbereich ausgenutzt werden kann. Auf diesem Prinzip ist auch die Ordnung der Materie selbst aufgebaut, und die in unserem obigen Schema mit einfachen Buchstaben (A bis C) bezeichneten Gruppen von Einzelteilen halten sich generell an dieses Prinzip. Die andere Methode, die oben durch die mit einem Strich versehenen Buchstaben bezeichnet wird (A', C'), führt ebenso zu einer bestimmten Stufung der Einzelteile, die bei logisch folgerichtigem Vorgehen gleichfalls ein Endfabrikat ergeben; aber jedes Einzelteil, gleichgültig welcher Stufe, kann nur für ein bestimmtes Modell eines Endproduktes verwendet werden, weil es gerade im Hinblick auf dieses Modell konstruiert ist. Jede Form der stufenweisen Herstellung zusammengesetzter Einheiten führt zu Endprodukten, die sich vielseitiger verwenden lassen als bei Herstellung einfacher oder einfach zusammengesetzter Einheiten.

Was nun die beiden gekennzeichneten Formen der stufenweisen Herstellung zusammengesetzter Einheiten angeht, so ermöglicht die Methode, die die Einzelteile jeder Produktionsstufe normt und damit jedem Einzelteil den größtmöglichen Verwendungsbereich sichert, die Herstellung der vielfältigsten und damit gerade nicht standardisierten Endfabrikate bzw. Waren für den Verbraucher. Das klingt zunächst paradox, erklärt sich aber ganz einfach. Bei einem Endprodukt, dessen sämtliche Bestandteile speziell für diesen einen bestimmten Zweck konstruiert sind, führt jede Änderung in der Konstruktion des Fabrikates dazu, daß die Herstellung verschiedener Einzelteile gestoppt werden muß; gleichzeitig hebt eine große Anzahl von Modellen die Vorteile der Massenproduktion auf. Wenn jedoch andererseits das Endfabrikat aus einer Kombination genormter Einzelteile mit weitem Anwendungsbereich hervorgeht, so führt eine auch noch so radikale Veränderung des Endproduktes doch nur zur Auswahl anderer genormter Einzelteile; z. B. betrifft eine Konstruktionsverbesserung bei Kraftwagen die Produktion von Muttern und Bolzen überhaupt nicht, wenn natürlich auch der betreffende Herstellerbetrieb für seine Zwecke andere Größen nehmen muß. Die Grenzen der Verwendung genormter Einzelteile bei der Konstruktion werden wir gleich ins Auge fassen. Zunächst wollen wir die Vorteile dieser Methode gegenüber der Produktion mit nicht genormten Einzelteilen betrachten. Diese Vorteile erwachsen vor allem daraus, daß man viel leichter mit der Zeit Neuerungen einführen sowie zu einem gegebenen Zeitpunkt eine vielseitigere Auswahl von Typen herstellen kann, da der Produktionsprozeß durch Änderungen und Umstellungen viel weniger gestört wird. Es entsteht somit eine reiche Auswahl an Endfabrikaten für den Verbraucher. Die Herstellung mehrerer Modelle durch

einen Betrieb erfordert nämlich nicht länger mehrere verschiedenartige Produktionsprozesse, von denen jeder in kleinem Umfang durchgeführt werden müßte, sondern lediglich eine breitere Auswahl beim Einkauf der genormten Einzelteile, wobei jeder einzelne Posten in entsprechend geringerer Menge hereingenommen wird. Die reine Produktion wird von der bloßen Montage getrennt. Dadurch wird die Normung und Standardisierung auf der Produktionsstufe gesteigert, was zu großen Vorteilen in den Produktionsmethoden führt. Gleichzeitig werden aber die Variationsmöglichkeiten bei der Montage der Enderzeugnisse erhöht, und damit wird dem Verbraucher eine reichere Auswahl an Konsumgütern geboten.

Die Vorteile für die Fabrikation sind erheblich:

1. Das Produktionsprogramm unterliegt nicht mehr so sehr den Schwankungen im Stil eines bestimmten Endproduktes. Infolgedessen kann sich eine größere Stabilität der Typen und der Nachfrage herausbilden. Änderungen werden nur dann eingeführt, wenn sie wirklich auf verbesserten Methoden oder besserem Material beruhen.
2. Die breite Verwendbarkeit eines genormten Einzelteils erhöht nicht nur die Lebensdauer einer bestimmten Konstruktion, sondern steigert auch ihren Anwendungsbereich und damit zugleich die jeweilige Nachfrage. Das fördert wiederum die Wirtschaftlichkeit der Produktion.
3. Ein Herstellerbetrieb, der in der Produktion seiner speziellen Erzeugnisse große Erfahrung sammeln kann, ist leichter in der Lage, durch Forschungen und Experimente technische Verbesserungen zu erzielen. Die gesteigerte Nachfrage würde die Pausen zwischen solchen Verbesserungen überbrücken. Darüber hinaus könnte man die Maschinen, die zur Produktion benutzt werden, selbst ebenfalls nach dem gleichen Prinzip wie die Endprodukte konstruieren. Das würde die Anpassungsfähigkeit und Geschmeidigkeit des Produktionsvorganges noch weiter steigern. Nicht jede Verbesserung an einem Einzelteil führt zu einer Veränderung seiner Verwendung. Z. B. kann ein Bolzen von einem halben Zoll Länge mit einer bestimmten Gewindehöhe nominell dieselben Maße behalten, aber seine Ausführung entspricht den angegebenen Maßen genauer oder er wird aus einem besseren Stahl hergestellt. Verbesserungen an Einzelteilen brauchen daher, wenn sie in geeigneter Weise eingeführt werden, ein bestimmtes Montageprogramm als ganzes nicht zu stören.

Dies sind einige der Vorteile, die Konstruktion und Montage aus genormten Einzelteilen für die Fabrikation mit sich bringen. Was die Montage selbst betrifft, so kann man diese im allgemeinen wesentlich besser an neue Bedingungen anpassen als die an Maschinen gebundene Produktion, und bei Umstellungen braucht man nicht so viele Anlagen und Maschinen auszuwechseln oder gar zu verschrotten.

Wir haben eine Reihe von Problemen der Produktion und Konstruktion hier nur gestreift, auf die wir jetzt nicht weiter eingehen können. Es ist jedoch natürlich ganz klar, daß diese Methode der Montage aus aufeinander aufbauenden genormten Einzelteilen auch ihre Grenzen hat. Die Frage erhebt sich, ob die erforderliche Menge der in Form und Größe verschiedenen genormten Einzelteile nicht so groß wäre, daß damit der Zweck der ganzen Normung aufgehoben

würde. Ich kann dazu nur etwas vom Standpunkt des Maschinenbauers sagen, glaube aber, daß mindestens auf diesem Gebiet ein solcher Einwand nicht durchgreift. Kugeln für Kugellager werden mit einer zulässigen Toleranz von etwa 0,0001 Zoll hergestellt. Das geschieht nicht, weil ein so kleiner Unterschied irgendwelchen Einfluß auf die Stärke, Wirkung oder Verwendung der Kugellager hätte, sondern nur deshalb, weil die Kugeln genau in ihre Wälzlager und diese wiederum genau in ihre Gehäuse passen müssen. Infolgedessen werden Kugeln für Kugellager, die praktisch für alle Zwecke genormt sind, sehr exakt hergestellt, und die zulässige Abweichung vom vorgeschriebenen Maß ist sehr gering. Die Zwischenräume zwischen aufeinander folgenden Größen sind jedoch ziemlich groß, im allgemeinen  $\frac{1}{8}$  oder  $\frac{1}{4}$  Zoll im Durchmesser, je nach der betreffenden Type und Größe. Das gleiche gilt auch für Schrauben, Muttern, Dichtungsringe, Keile und eine Reihe anderer einfacher genormter Einheiten. Und ebenso würde es für andere vergleichbare Teile gelten, die bis jetzt noch nicht oder nur teilweise genormt sind, wie z. B. Stirn- und Zahnräder, Hinterachsenwellen von Kraftwagen usw. Wir müssen im Auge halten, daß, solange solche festen Normen fehlen, jeder Konstrukteur seine eigenen Maße benutzt, und daher eine sinnlose Menge von Einzelteilen entsteht. Wahrscheinlich würde ein Angebot von ein paar Dutzend sorgfältig abgestufter Hinterachsen ohne weiteres für alle unsere Automodelle ausreichen, vorausgesetzt, daß diese verschiedenen Möglichkeiten den Konstrukteuren von vornherein bekannt wären. Diese Art der Normung gilt bereits für Batterien, und die erforderliche Auswahl ist im Vergleich zu den vielen Automodellen gering. Das gleiche gilt in verschiedenem Ausmaß auch für Zündmagneten, für elektrische Glühbirnen zum Gebrauch in Wohnungen oder zu anderen Zwecken, für Vergaser usw.

Es gibt auch Einzelteile höherer Ordnung, bei denen man diese Art der Normung schon entwickelt hat, z. B. bei Pumpen. Die beschränktere Verwendbarkeit und geringere Lebensdauer der Teile höherer Ordnung wird hier teilweise durch die Tatsache aufgewogen, daß in solchen Fällen die Montage über die jetzige Art der Fabrikation ein Übergewicht hat.

Der Bauingenieur wird ebenso wie der praktische Ingenieur natürlich auf das Gebiet der Wohnungen und Einrichtungen verweisen, wo der von uns vertretenen Konstruktionsmethode offensichtlich Grenzen gezogen sind. Selbstverständlich unterliegt auch unsere Methode manchen Einschränkungen. Aber ihre Grenzen sind in der Praxis noch lange nicht erreicht, und man hat sie auch noch nicht systematisch erforscht. Die Massenproduktion ist ziemlich blindlings dazu übergegangen, die Konsumgüter des Verbrauchers zu vereinheitlichen, dabei aber eine große Menge unterschiedlicher Einzelteile zu fertigen. Erforderlich ist aber gerade das genaue Gegenteil. Wenn wir natürlich auch eine reiche Auswahl von Einrichtungsgegenständen verschiedenen Charakters und Stils wünschen, so wäre doch zweifellos eine strenge Normung der Einzelteile nur ein Segen. Denn unser Wunsch nach einer reichen Auswahl an fertigen Konsumgütern berührt doch nur eine geringe Zahl der Einzelteile dieser Güter sowie vor allem deren Zusammenstellung und Anordnung. Die Normung der Einzelteile könnte einer wirtschaftlich gerechtfertigten Mannigfaltigkeit der Endfabrikate nur förderlich sein. Die

Entwicklung der Konstruktion aus aufeinander aufbauenden genormten Einzelteilen muß in der Regel von den einfachsten Einheiten nach oben fortschreiten. Auf der untersten Ebene ist diese Methode bereits weitgehend verwirklicht und ihre Fortentwicklung stellt, im ganzen gesehen, die moderne Tendenz dar.

Wir müssen uns fragen, ob die bewußte Erkenntnis der möglichen Vorteile dieser Methode ihre Entwicklung beschleunigen könnte, oder ob die Ingenieure bereits alles tun, was in ihren Kräften steht, um ihre Konstruktionen den in der Industrie hergestellten genormten Teilen anzupassen. Natürlich arbeitet ein Konstrukteur für den wirtschaftlichen Gewinn seines Betriebes, und man kann nicht von ihm erwarten, daß er einen Kreuzzug für eine bestimmte Idee führen soll. Dementsprechend muß und kann die Entwicklung jeder neuen Methode sich selbst überlassen bleiben. Das ist jedoch nur die eine Seite der Sache. Haben wir die Wahl zwischen zwei oder mehr Möglichkeiten, dann wählen wir im allgemeinen die, welche der Sache selbst am dienlichsten ist. Das gilt für so verschiedene Fragen wie die Auswahl eines Kandidaten für eine bestimmte Stelle oder die Wahl einer bestimmten Konstruktion für eine technische Vorrichtung. Wenn aber die auffälligeren Vor- und Nachteile zweier Möglichkeiten abgewogen und miteinander verglichen sind, dann tritt häufig der Fall ein, daß man in seiner Entscheidung doch noch keineswegs sicher ist. Vieles hat man vernachlässigen müssen oder in seiner Bedeutung nur roh abschätzen können, so daß beide Möglichkeiten, obwohl sie vielleicht sehr verschieden sind, schließlich fast gleich wünschenswert erscheinen. Das bedeutet natürlich nicht, daß die Wahl dann letzten Endes gleichgültig wird. Die Wahl ist vielmehr häufig von ganz entscheidender Bedeutung, aber niemand kann die letzten Konsequenzen absehen, die sich aus einer einmal getroffenen Entscheidung ergeben werden. In solchen Augenblicken suchen wir uns nach einem bestimmten allgemeinen Prinzip zu richten. Ein solches sehr überzeugendes Prinzip ist der Glaube daran, welche der beiden Möglichkeiten die Zukunft für sich hat, welche mit anderen Worten fortschrittlich ist.

Wer einmal die Einführung grundsätzlicher Neuerungen, die mit bedeutenden finanziellen Risiken verknüpft waren, beobachtet hat, wird festgestellt haben, daß die neue, „kommende“ Methode oder Konstruktion im allgemeinen akzeptiert wird, bevor eine genaue Kalkulation der Vor- und Nachteile dies wirtschaftlich rechtfertigen würde. Z. B. hat man die ersten seegängigen Motorschiffe genau zu diesem Zeitpunkt in Dienst gestellt. Die Schiffsgesellschaften, die damals Motorschiffe kauften, müssen von dem Gedanken gelenkt worden sein, daß sie sich durch ein zeitiges Sammeln von Erfahrungen mit den neuen Schiffsmaschinen möglicherweise Vorteile sichern könnten. Nur dadurch wurde die spätere Weiterentwicklung dieser Maschinen möglich, und diese führte wiederum zu den Einsparungen, die die Schiffsgesellschaften erhofften und erwarteten.

Ich möchte diesen Punkt besonders unterstreichen; denn man ist sich noch nicht allgemein und überall darüber im klaren, in welchem Umfang die tatsächlichen Entscheidungen von Ingenieuren und Wissenschaftlern generell aus Urteilen hervorgehen, die auf weitgehend unzureichenden Grundlagen beruhen. Ein Bericht, wie er den leitenden Männern eines Unternehmens vorgelegt wird, mag logisch geschlossen und überzeugend erscheinen. Zweifellos sind genügend mathema-

tische Beweise eingebaut, um die Schlußfolgerung zu stützen. Aber alle diese rationalen Begründungen dürfen uns nicht die Tatsache verdecken, daß die Auswahl der Daten, auf denen sich die Beweisführung aufbaut, sowie die Abwägung von Einwänden und entgegenstehenden Erfahrungen letzten Endes doch ausschließlich auf dem persönlichen Ermessen des Gutachters beruht. Infolgedessen wird auch in der Produktionsplanung wie in fast allen anderen menschlichen Tätigkeiten die allgemeine Richtung der Entwicklung sehr stark von einer zugkräftigen Idee beeinflusst, die dazu führt, daß man das Grenzgebiet der Ungewißheit gewohnheitsmäßig in einer bestimmten Richtung durchschreitet. Aus diesem Grunde ist auch folgender Gedanke wahrscheinlich: Wenn die Produktionsplaner und Ingenieure erkennen, daß eine reiche Auswahl von Endprodukten wünschenswert ist und diese durch eine sorgfältige Normung der Einzelteile erzielt werden könnte, dann würde diese Erkenntnis als solche einen sehr mächtigen Einfluß ausüben. Ihr Einfluß wäre ebenso wirksam wie die unglückliche Vorstellung, daß die Vorteile der Massenproduktion eine strenge Vereinheitlichung der Endprodukte erforderten, mit allen sich daraus für das Güterangebot ergebenden einschneidenden Konsequenzen. Natürlich könnten Industrieverbände und vielleicht auch von der Regierung veranlaßte Forschungsarbeiten und Institutionen bei der Entwicklung dieser Art der Normung eine gewisse Hilfeleistung leisten. Aber diese Hilfsmaßnahmen wären wahrscheinlich für die neue Form der Normung ebenso wenig entscheidend, wie sie es für die bisherige waren. Wesentlich ist nur, daß die Notwendigkeit der neuen Methode allgemeine Anerkennung findet.

## *Fünfzehntes Kapitel*

### Einige Bemerkungen über die Beziehungen zwischen Industrie und Regierung

Die heutigen Beziehungen zwischen Industrie und Regierung zeigen uns deutlich die Spaltung, die zwischen der industriellen Tätigkeit und der Gesellschaft als ganzer besteht. Einerseits hören wir dauernd das Entrüstungsgeschrei der leitenden Industriellen gegen eine Gesetzgebung, die den Ablauf des Wirtschaftslebens kontrollieren wolle, und auf der anderen Seite verlangen dieselben Industriellen ausdrücklich ein solches Eingreifen der Regierung. Beispiele dafür sind die Zolltarife fast aller größeren Industrienationen. Die Zölle sind primär zur Beeinflussung des volkswirtschaftlichen Prozesses ersonnen und nicht etwa zur Steigerung der Staatseinnahmen. Fast in allen Fällen wurden die einzelnen Zollpositionen auf Verlangen der direkt davon profitierenden Industrien aufgestellt.

Scheinbar liegt in diesem zwiefachen Verhalten leitender Industrieller eine mangelnde Konsequenz. Zwar stellen wir häufig fest, daß einzelne Menschen gleichzeitig an zwei miteinander unvereinbaren Einstellungen festhalten. Wenn wir aber finden, daß eine große Schicht intelligenter Menschen mehrere Generationen lang in verschiedenen Ländern sich immer in der gleichen Weise verhält, dann dürfen wir beinahe mit Sicherheit annehmen, daß die scheinbare Inkonsistenz in Wahrheit auf einem wirklich vorliegenden Unterschied beruht, der nur noch nicht ausdrücklich klargestellt worden ist. Wir müssen uns fragen, welche Art von Regierungseingriff die leitenden Wirtschaftsleute bekämpfen und welche Art von Regierungseingriff sie begrüßen und fördern. Beide Formen von Eingriffen sind noch nicht eindeutig voneinander abgegrenzt. Wir dürfen daher natürlich nicht annehmen, daß der Unterschied in jedem Falle genau eingehalten wird. Aber aufs ganze gesehen, tritt er doch deutlich genug hervor.

Gesetze begreifen wir als geschriebene Direktiven, die das Verhalten der Menschen in bestimmten genau angegebenen Situationen regeln. Sie treffen ferner Vorkehrung, daß diejenigen, die ihre Handlungen nicht entsprechend anpassen, dazu gezwungen werden. Ein Gesetz, das befolgt werden soll, muß der formale Ausdruck eines sozialen Gefühls, einer allgemeinen Einstellung, sein. Es muß die fortdauernden festen Absichten der großen Menge des Volkes aussprechen. Ein Gesetz, das nicht von der öffentlichen Meinung getragen ist, wird vergeblich versuchen, das Verhalten der Menschen zu regulieren, mag die Absicht des Gesetzgebers auch noch so vortrefflich sein. Gesetze, die den Kauf und Verkauf alkoholischer Getränke völlig verbieten, sind in mehreren Ländern erlassen worden

und haben sich nicht bewährt, weil jeweils ein großer Teil der Öffentlichkeit eine so drastische Maßnahme nicht billigte. Die Gewalt, die hinter einem Gesetz steht, mag dem Insassen einer Strafanstalt unwiderstehlich erscheinen; aber die Diener der Staatsgewalt sind selbst nur Glieder der Gesellschaft und stellen in jedem Falle nur einen kleinen Bruchteil der Bevölkerung dar. Ihr Wille und ihr Vermögen, ein Gesetz aufrechtzuerhalten, beruhen letzten Endes auf den Wünschen der Allgemeinheit.

Wenn ein wirksames Gesetz aber nur das ausdrückt, was die Menschen doch jeweils bereits von sich aus tun wollen, warum, so fragen wir uns, wird es dann überhaupt erlassen? Viele, ja in der Tat die meisten Regeln menschlichen Zusammenlebens werden von der öffentlichen Meinung ohne jede Mitwirkung gesetzlicher Vorschriften durchgesetzt. Es gibt z. B. keine Vorschrift, die es müden Gästen verbietet, auf einer Abendgesellschaft einzuschlafen, aber die öffentliche Meinung ist stark genug, um ein solches Betragen in fast allen Fällen zu verhindern. Die soziale Kontrolle des Verhaltens hat, wo sie sich als brauchbar erweist, gegenüber der bloß legalen große Vorteile. Ein Gesetz ist z. B. niemals geschmeidig genug, um unvorhergesehene und ungewöhnliche Fälle berücksichtigen zu können. Allgemein gesehen kann eine bestimmte Handlung sozial wünschenswert oder schädlich sein, je nach den besonderen Umständen des Falles und den Absichten, die die Handlung bedingten. Wir können aber diese Absichten nur sehr schwer erforschen. Die Gesetze können nur die Handlungen, nicht aber die Absichten regeln, während der Druck der öffentlichen Meinung auch die letzteren in Betracht ziehen kann und tatsächlich in Betracht zieht. So verbietet z. B. das Gesetz, daß jemand einem anderen Menschen das Leben nimmt, es sei denn in bestimmten genau festgelegten Ausnahmefällen, wie etwa bei Ausführung der Todesstrafe oder in Selbstverteidigung, wenn unmittelbare Gefahr für das eigene Leben besteht. Kein Arzt darf unter welchen Umständen auch immer das Leben eines seiner Patienten antasten. Es ist jedoch allgemein bekannt, daß in bestimmten Fällen unheilbarer weit fortgeschrittener und schmerzhafter Krankheiten viele Ärzte das unausweichliche Ende beschleunigen. Ein solches Verhalten ist illegal, findet aber die Billigung der Gesellschaft, und die Ärzte sind infolgedessen vor Strafverfolgung geschützt. Es wäre unmöglich, den Krankheitszustand, bei dem eine solche Handlung gerechtfertigt wäre, gesetzlich festzulegen; aber die Gesellschaft gestattet eine solche Handlung mit dem Vorbehalt, daß jeder Arzt, der die Notwendigkeit eines derartigen Eingriffs falsch beurteilt, sich der Anklage wegen Mordes aussetzt. Allem Anschein nach ist die soziale Kontrolle in diesen Fällen ausreichend und geschmeidig genug. Wir müssen jedoch beachten, daß der Arzt den Tod eines Patienten einzig und allein aus humanen Motiven beschleunigt.

Noch in einem weiteren Sinne sind die Gesetze starr, denn anders als die öffentliche Meinung unterliegen sie nicht dem Wandel der Zeit. So ist z. B. in England eine Ehescheidung wegen Ehezerrüttung nicht gestattet. Zu einer bestimmten Zeit war diese Vorschrift ein Ausdruck der öffentlichen Meinung. Als sich die öffentliche Meinung jedoch allmählich wandelte, wurde es Sitte, zur Erlangung einer Ehescheidung den Fall ehelicher Untreue vorzutäuschen, obwohl der wahre Grund der Scheidung nicht etwa Untreue, sondern Ehezerrüttung war. Wohl

wäre es sehr einfach, die gesetzlichen Vorschriften in diesem Punkte zu ändern und eine Ehescheidung wegen Ehezerrüttung zu gestatten, aber das würde auch wiederum nicht der öffentlichen Meinung entsprechen. Die öffentliche Meinung glaubt nämlich, daß eine Ehescheidung ein bedauernswertes Zusammenbrechen sozialer Verantwortlichkeit darstellt, daß die Unverträglichkeit von Mann und Frau in der Ehe weitgehend dem Willen und der Disziplin der beiden Partner unterliegt und daß man ihre Entwicklung nicht noch fördern sollte. Wo aber die Lage einer Ehe hoffnungslos geworden ist und eine Versöhnung nicht mehr möglich scheint, da ist es zuweilen doch besser, wenn die Partner geschieden werden. Das war ungefähr die öffentliche Meinung Englands in der letzten Generation zu dieser Frage. Inzwischen hat der Widerstand der öffentlichen Meinung gegen Ehescheidungen wegen Ehezerrüttung jedoch weiter nachgelassen. Dieser allmähliche Wandel drückt sich darin aus, daß die soziale Ächtung von Personen, die aus diesem Grunde eine Scheidung erlangen, langsam aufhört. Das geschriebene Gesetz konnte sich diesen allmählichen Veränderungen der öffentlichen Meinung aber nicht anpassen.

Wo die soziale Kontrolle tatsächlich wirksam ist, repräsentiert sie die öffentliche Meinung viel genauer als ein auch noch so sorgfältig ausgearbeitetes Gesetz. Sie befindet sich ferner nicht wie dieses in der Gefahr, mit der sozialen Entwicklung nicht Schritt halten zu können. Nichtsdestoweniger braucht man aber doch Gesetze zur Ergänzung und Festigung der öffentlichen Meinung. Dafür geben wir im folgenden einige Beispiele:

1. Manche Personen könnten versucht sein, die öffentliche Meinung oder sogar ihr eigenes besseres Gefühl zu ignorieren, um sich unmittelbar einen persönlichen Vorteil zu verschaffen. Daher hat man z. B. Gesetze gegen Einbruchsdiebstähle.
2. Die Menschen sind vergeßlich und die öffentliche Meinung kann nicht immer auf den ersten Eindruck hin mobil gemacht werden. Bestimmte Dinge brauchen daher eine eindrucksvolle formale Festlegung. So hat man etwa Gesetze, die die Isolierung der von ansteckenden Krankheiten, wie z. B. Masern, befallenen Personen vorschreiben.
3. Die öffentliche Meinung richtet sich auf ein bestimmtes wünschenswertes Ziel. Sie kann aber häufig den Weg zu diesem Ziel nicht angeben. Tatsächlich handelt es sich dabei häufig um hochgradig komplizierte Vorgänge, die bestimmte technische Kenntnisse erfordern. Z. B. will man in einem bestimmten territorialen Gebiet ein einheitliches System der Zeitmessung haben; aber die öffentliche Meinung ist nicht in der Lage zu bestimmen, wie der Ablauf der Zeit festgestellt werden soll. Wir haben daher staatliche Observatorien und eine gesetzlich festgelegte Zeit (Standardzeit, Sommerzeit, Zeitzonen usw.). Oder das Publikum wünscht, daß alle Seeschiffe betriebssicher gebaut und zuverlässig geführt werden. Aber die Einzelheiten der Vorschriften, die diesen Wunsch der Öffentlichkeit erfüllen, werden in Zusammenarbeit mit Schiffbauingenieuren und anderen erfahrenen Fachleuten aufgestellt.
4. Die öffentliche Meinung kann unter Umständen zwar in sich selbst geschlossen sein, aber mit der Gruppe, deren Verhalten sie zu beeinflussen wünscht, keinen Kontakt haben. Z. B. kann die öffentliche Meinung eines bestimmten

- Landes die Fabrikanten eines anderen Landes nicht direkt beeinflussen, und daraus entsteht das Bedürfnis nach Zöllen.
5. Wo die Handlungen einer Anzahl von Personen, die sich häufig nicht näher kennen, ineinandergreifen, ist es sehr wichtig zu wissen, was jeder einzelne unter bestimmten Voraussetzungen tun wird. Es kommt hierbei insbesondere darauf an, daß man ein bestimmtes Verhalten mit Sicherheit erwarten kann; dies ist zuweilen wichtiger, als das genaue System der Regelung im einzelnen. Die öffentliche Meinung verlangt lediglich, daß eine bestimmte vernünftige Regelung allgemein anerkannt ist. Das gilt teilweise z. B. für die Gesetze, die die Grundsätze der Verträge und andere geschäftliche Beziehungen regeln.
  6. Ein bestimmter Fall, der unmittelbar die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit erregt, ist zeitlich wie räumlich gebunden. Die örtlich bestimmte öffentliche Meinung kann aber zeitweilig voreingenommen sein und nicht die dauerhafteren Ansichten der ganzen Gesellschaft darstellen. Aus diesem Grunde finden wir z. B. feste Prozeßregeln, die eine Sicherheit gegen Entscheidungen bieten, welche von der öffentlichen Meinung auf längere Sicht hin nicht aufrechterhalten würden. Solche Prozeßregeln sind einerseits eine Sicherung gegen Fehler des technischen Verfahrens und zum anderen gegen örtliche Vorurteile.
  7. Es gibt eine ganze Reihe von Handlungen, die jeder Einzelne gerne ausführen möchte, vorausgesetzt, daß man sich darauf verlassen könnte, daß auch alle anderen entsprechend handelten, die aber, wenn sie auch nur von einer kleinen Gruppe ausgeführt würden, ihren Zweck verfehlen oder individuelle Not hervorrufen würden. Hierher gehört etwa das Steuerzahlen oder die Schließung der Ladengeschäfte am Sonntag.

Die Gründe, die wir für den Ausdruck einiger Anschauungen der öffentlichen Meinung in der Form von Gesetzen angeführt haben, sind keineswegs erschöpfend. Aber diese Gründe heben doch ein charakteristisches Merkmal eines wirksamen Gesetzes hervor: Ein solches Gesetz muß einem allgemein verbreiteten Wunsch nach einer bestimmten Art des Handelns und einer bestimmten Art der sozialen Ordnung Ausdruck geben und deren Verwirklichung sichern. Wirkungsvolle Gesetze halten sich im allgemeinen an eine gegebene öffentliche Meinung und versuchen nicht über diese hinauszugehen. Damit verlagert sich die Verantwortung für die Entwicklung der öffentlichen Meinung auf die Gesellschaft selbst, und der Gesetzgeber ist deren ausführendes Organ. Ein witziger Kopf definierte einmal die Demokratie als eine Methode, die dafür sorgt, daß ein Land niemals eine bessere Regierung hat, als es verdient. Das ist vielleicht nur eine elegante Formulierung für die Feststellung, daß eine Demokratie ein Staat ist, in dem aufs ganze gesehen die Regierungstätigkeit der Entwicklung der öffentlichen Meinung folgt.

Die öffentliche Meinung entwickelt sich und wird in dem Maße wirksam, als ein integriertes soziales Leben vorhanden ist. Denn die Ansichten, um die es hier geht, betreffen nicht verifizierbare Tatsachen, sondern die Einschätzung des menschlichen Wertes verschiedener möglicher Verhaltensformen. Es wäre absurd, die öffentliche Meinung über das Ergebnis von  $7 \times 9$  zu befragen. Sollte in dieser Frage irgendwie ein ernsthafter Zweifel bestehen, dann wäre es das Gegebene,

einen Mathematiker zu Rate zu ziehen. Andererseits gibt es jedoch keinen Kalkül dafür, ob die Todesstrafe angewendet werden soll oder nicht. Man kann hier für beide Ansichten gute Gründe ins Feld führen, und das geschieht auch tatsächlich. Aber letzten Endes muß jeder einzelne diese Frage für sich selbst entscheiden. Bestimmte Gefühle werden ihn dazu führen, die Todesstrafe zu bejahen, z. B. der Abscheu vor Mord oder der Wunsch, mögliche Mörder abzuschrecken. Andere Gefühle weisen ihn dagegen in die entgegengesetzte Richtung, z. B. die Abneigung vor einer gesetzlich anerkannten Tötung. Die endgültige Meinung jedes einzelnen zu dieser Frage stellt einen einmaligen Ausgleich seiner persönlichen Gefühle dar. Eine ausgebildete öffentliche Meinung liegt dann vor, wenn bei diesem ebenso wie bei jedem anderen Problem, bei welchem das Verhalten dem Urteil des Gefühls unterliegt, die überwältigende Mehrheit eines Volkes zu einer im wesentlichen gleichen Schlußfolgerung kommt.

Hier erhebt sich jedoch sofort eine Schwierigkeit. Das oben besprochene Problem ist so gefaßt, daß es nur zwei mögliche Ansichten gibt. Entweder entscheidet man sich für die Todesstrafe oder gegen sie. Infolgedessen wird es in dieser Frage in jeder Gesellschaft immer eine herrschende Meinung geben. Betrachten wir aber folgendes Problem: Für welche Straftaten soll ein Verbrecher den Tod durch den Strang erleiden? Hier gibt es ebenso viele mögliche Ansichten, wie es mögliche Straftaten gibt, und deren Zahl ist Legion. Anscheinend kann nur ein Wunder eine überwältigende Mehrheit der Gesellschaft jemals zu einer geschlossenen Meinung über ein Problem dieser Art bringen. Und doch ist dies gerade die typische Form, in der ein soziales Problem auftritt. Die Antwort lautet: Eine Million Menschen, die wirklich völlig unabhängig voneinander denken, können niemals zu einer entfalteten öffentlichen Meinung kommen. Aber eine Million Menschen, die gemeinsam Glieder einer integrierten Gesellschaft sind, haben bestimmte gemeinsame Vorstellungen, gemeinsame Erfahrungen und Gefühle, und haben damit eine gemeinsame Einstellung gewonnen, die mit ihrer Tätigkeit und ihren Verhältnissen übereinstimmt. Eine solche Gesellschaft weist tatsächlich eine ziemlich fest geformte öffentliche Meinung in entscheidenden Problemen des Verhaltens auf. Kurz gesagt, eine integrierte Gesellschaft hat eine verhältnismäßig einheitliche ethische Norm und damit ein Richtmaß für jedes Verhalten. Die einzelnen Mitglieder einer solchen Gesellschaft haben das Bedürfnis, in ihrer Lebensführung mit ihren Mitmenschen übereinzustimmen. Dies ist keine Deduktion aus einer abstrakten Beweisführung, sondern eine Beobachtung, die auch durch das Zeugnis der Geschichte gestützt wird.

Wir kommen also zu der folgenden allgemeinen Schlußfolgerung. Lebensführung und Verhalten einer Gesellschaft müssen letzten Endes von der öffentlichen Meinung geordnet werden. Die Gesetzgebung kann die öffentliche Meinung unterstützen, kann sie aber nicht ersetzen. Die Entwicklung einer angemessenen öffentlichen Meinung hängt von der Entwicklung eines sozialen Lebens von hohem innerem Zusammenhalt ab; denn die öffentliche Meinung ist gar nichts anderes als das Bewußtwerden und der Ausdruck der festen Formen, in denen die Menschen leben. Die Integration einer Gesellschaft verlangt anerkannte Führer, die in steter Sorge für die Gesellschaft, der sie dienen, handeln. Schließ-

lich haben wir gesehen, daß die wichtigste Führungsschicht in einer industriellen Gesellschaft die leitenden Männer der Wirtschaft sind, die mit ihren Unternehmen zum Wohle der Gesamtheit arbeiten.

Wir haben aber ferner gesehen, daß die leitenden Männer der Wirtschaft ihren Platz als Führer der Gesellschaft noch nicht allgemein ausfüllen. Das heißt, daß diese Männer mit die wichtigsten Tätigkeiten innerhalb der Gesellschaft organisiert haben, ohne sich entsprechend um Bedürfnisse und Stabilität der Gesellschaft als Gesamtheit zu kümmern. Sie haben sich wie ein Chirurg verhalten, der eine größere Operation durchführt, ohne den Allgemeinzustand des Patienten zu berücksichtigen. Der Chirurg kann das örtlich begrenzte Leiden beseitigen, aber trotzdem stirbt der Patient am Herzschlag. Unser Patient, die industrielle Gesellschaft, ist zwar bisher noch nicht gestorben, aber wir beobachten doch alarmierende Zeichen des Verfalls. Zudem wird unsere Gesellschaft nun in nicht sehr wirkungsvoller Weise von Persönlichkeiten geleitet, die keine direkte Verantwortung für die wichtigste gesellschaftliche Tätigkeit, nämlich die industrielle Tätigkeit, haben. Und da die leitenden Männer der Wirtschaft als Schicht bei der Lenkung des sozialen Lebens sogar in ihren eigenen Betrieben versagt haben, treten nun andere Führer auf und versuchen, diese Aufgabe in Erfüllung einer weitverbreiteten sozialen Forderung, der Forderung der Arbeitnehmer, zu übernehmen.

Das Ergebnis ist eine soziale Gesetzgebung, die darauf hinausläuft, die Lebens- und Arbeitsbedingungen in der Industrie zu verbessern, und dabei teilweise die Betätigungsmöglichkeit der Wirtschaftsführer beschränkt. Die Gesellschaft als ganze ist zu der Ansicht gekommen, daß die Wirtschaftsführer eine Gefahr für ihre Existenz sind, und diese Ansicht findet nun in der Form von Gesetzen Ausdruck. So werden heute Gesetze gemacht, die Mittel und Wege zur Herbeiführung sozialer Gesundheit festlegen wollen und die nicht von einschlägigen Fachleuten, den Wirtschaftsführern, ausgearbeitet sind. Die Wirtschaftsführer bilden in sich eine verhältnismäßig homogene soziale Schicht. Sie sollen nun nach Gesetzen handeln, die sie aus ihrer langjährigen Erfahrung und ihrem Wissen nicht immer billigen können, und die die Auffassung ihrer Gruppe nicht zum Ausdruck bringen. Nach dem Grundsatz, daß keine Gruppe ein Gesetz achten wird, das ihre Auffassung nicht zum Ausdruck bringt, können wir nicht erwarten, daß diese Gesetze sich ohne Einschränkung bewähren, und das ist auch tatsächlich nicht der Fall.

Um also die Frage, mit der wir dieses Kapitel begannen, zu beantworten, so begrüßen die Wirtschaftsführer als Schicht Gesetze, die die Anschauungen ihrer Gruppe zum Ausdruck bringen, und bekämpfen solche Gesetze, die auf ihre Tätigkeit Einfluß nehmen wollen, jedoch von anderen sozialen Gruppen, an denen sie nicht beteiligt sind, beantragt werden und ausgehen. Die Wirtschaftsführer haben als Klasse natürlich recht, wenn sie annehmen, daß die Industrie nicht neugeordnet werden kann, es sei denn nach Methoden, die ihnen selbst durchführbar erscheinen. Die Öffentlichkeit hat aber ebenfalls recht, wenn sie es ablehnt, von Männern beherrscht zu werden, die nicht die wirklichen Führer der Gesellschaft sind und daher ohne genügende Rücksicht und Sorge für das Wohlergehen der ganzen Gesellschaft handeln. Solange die Wirtschaftsführer ihre Aufmerksamkeit

auf die industrielle Technik beschränken, werden sie in dieser Sackgasse steckenbleiben. Sie werden sich dann immer einer Gesetzgebung gegenübersehen, die von anderen Schichten ausgeht und weitgehend im Gegensatz zu ihrer Auffassung steht. Irgend jemand muß die Führung bei der Integrierung des sozialen Lebens ergreifen, wenn die Zivilisation weiterbestehen soll, und muß den dann entstehenden Meinungen und Anschauungen der Öffentlichkeit einen entsprechenden Ausdruck geben. Die Lösung besteht, wie wir bereits gesehen haben, darin, daß die Wirtschaftsführer selbst die Führung der Gesellschaft übernehmen müssen.

Niemand darf annehmen, daß der gegenwärtige Zustand der Industrie mit seiner völlig mangelhaften Zusammenarbeit unbegrenzt weiter dauern könne. Keine Gesellschaft kann auf die Dauer eine endlose Folge industrieller Depressionen von der Art, wie wir sie schon erlebt haben, ertragen oder sich mit der Unsicherheit des Banksystems, wie es für die Vereinigten Staaten so typisch ist, oder mit den erbärmlichen Zuständen in der englischen Baumwollindustrie abfinden. Irgend jemand muß und wird eine Lösung dieser Probleme und Zustände in Angriff nehmen. Bisher waren es die Regierungen, die mit ihrer Gesetzgebung die wichtigsten Versuche auf diesem Gebiet unternommen haben. Sie gaben dabei Anschauungen und Auffassungen Ausdruck, die von den Wirtschaftsführern nicht gebilligt wurden, oder vertraten sogar Ansichten, die überhaupt in der Gesellschaft keine Verbreitung und damit keinen Rückhalt hatten. Natürlich konnten ihre Versuche unter diesen Umständen nicht besonders erfolgreich sein. Das ist keine Kritik an den Männern, die in einer Notzeit die Initiative ergriffen haben. Irgend etwas mußte geschehen, und die öffentliche Meinung war unzulänglich, ohne Führung und größtenteils überhaupt nicht entwickelt. Aber eine wirkliche Lösung der Probleme wird erst dann möglich sein, wenn die Gesellschaft als solche sich um ihre wesentlichste Tätigkeit, die Wirtschaft, zusammenschließt, und wenn die Wirtschaftsführer die notwendigen Mittel und Wege herausbilden, um der Gesellschaft das zu geben, was sie braucht: sichere Arbeitsplätze und ein reicheres soziales Leben als Teil des beruflichen Alltags für alle.

Die größte Schwierigkeit, mit der die Wirtschaftsführer bei der Organisation ihrer Industrien zu kämpfen haben, ist das Fehlen von Verbindungen zwischen den einzelnen Betrieben. Freundschaftliche Übereinkommen zwischen einzelnen Betrieben in einem bestimmten Industriezweig haben sich bisher als zu schwach erwiesen. Die Versuche der Regierung, solchen Übereinkommen gesetzliche Kraft beizulegen, sind ebenfalls ohne Erfolg geblieben. Dieses Scheitern ist z. T. darauf zurückzuführen, daß schriftlich festgelegte Vorschriften sich den wechselnden Bedingungen nicht genügend anpassen können, vor allem aber darauf, daß keine feste öffentliche Meinung vorliegt, die solche Übereinkommen erzwingen könnte.

Schon im Jahre 1864 wies Präsident Lincoln in einer Ansprache, die er kurz nach seiner Wiederwahl zum Präsidenten hielt, seine Zuhörer warnend darauf hin, daß es seit langem eine ernste Frage sei, ob eine Regierung, die nicht so stark ist, daß sie die Freiheiten des Volkes bedroht, stark genug sein kann, um die Existenz der Nation in Notzeiten zu erhalten<sup>28</sup>. Diese Worte wurden am Ende

<sup>28</sup> Ansprache aus einem Fenster des Weißen Hauses am 10. November 1864. Veröffentlicht in der New York Times vom 12. Februar 1936.

eines langen und erschöpfenden Krieges gesprochen, der die amerikanische Gesellschaft bis in ihre Grundfesten erschüttert hatte und der die unmittelbaren Möglichkeiten einer einheitlichen gesellschaftlichen Tätigkeit weitgehend eingeschränkt hatte. Gemeinsames Handeln war damals nötig, um die Probleme des wirtschaftlichen und sozialen Wiederaufbaues zu bewältigen und den allgemeinen Wohlstand wieder herzustellen. Aber es gab keine geschlossene öffentliche Meinung und keine ausgeprägte Erwartung, auf die eine demokratische Regierung sich in ihren Bemühungen hätte stützen können. Präsident Lincoln stand derselben Schwierigkeit gegenüber, die in dieser oder jener Form heute die Völker aller großen Nationen beunruhigt.

Zusammenfassend können wir sagen, daß im gegenwärtigen Augenblick die großen Industrienationen in drei sich zum Teil bekämpfende Lager gespalten sind und daß daher das Interesse der Öffentlichkeit an Angelegenheiten von allererster sozialer Bedeutung nachläßt. Auf der einen Seite steht die Industrie, die von einem beschränkten bloß technischen Standpunkt aus geleitet wird. Die zweite Gruppe ist die Gesellschaft als solche, die momentan überhaupt keine geeignete Führung besitzt und die zum Teil in einem instinktiven Widerstand gegen die gefährliche Entwicklung steht, die sich aus dem beschränkten Blickpunkt der Wirtschaftsführer ergibt. Die dritte Gruppe ist die Regierung, die in ihrer Gesetzgebung zuweilen die Anschauungen der Gruppe der Wirtschaftsführer zum Ausdruck bringt, zuweilen aber auch die Anschauungen anderer Schichten der Gesellschaft. Zuweilen versuchen die Regierungen sogar, unter dem Druck der Not irgendwelche neue Maßnahmen zu ergreifen und angesichts der fehlenden öffentlichen Meinung selbst die Initiative bei der Einbringung von Gesetzen zur Reorganisation der Wirtschaft zu übernehmen. In diesen Fällen müssen wir mit der Möglichkeit rechnen, daß solche Gesetze den Anschauungen überhaupt keiner wesentlichen Gruppe der Öffentlichkeit entsprechen.

## *Sechzehntes Kapitel*

### Der Sozialismus und andere soziale Systeme

Wenn wir die sozialen Zustände unserer Zeit und unserer Gesellschaft im einzelnen betrachten, können wir kaum daran vorübergehen, daß man uns heute ganz andere, von der unsrigen abweichende Sozialordnungen vorschlägt, die, so erfahren wir, mehr Glück, ein zivilisierteres Leben und einen besseren Lebensstandard für die große Mehrheit aller Männer und Frauen herbeiführen sollen. Viele einfache Menschen sind heute unzufrieden und haben nicht genügend Chancen zu einem befriedigenden Leben; wir sind daher keineswegs zu der Annahme berechtigt, daß unsere soziale Ordnung die beste erreichbare Sozialordnung sei. Unsere Gesellschaftsordnung hat auch unseren materiellen Wohlstand noch nicht entsprechend dem von uns erreichten Stand an Wissen und technischem Können gesteigert.

Ein Blick auf die Geschichte oder auf andere Völker unserer Zeit sollte uns davon überzeugen, daß unser soziales System nicht das einzige ist, das sich mit der menschlichen Natur, wie wir sie kennen, vereinbaren läßt. Schließlich können wir zumindest einige der anderen möglichen Sozialordnungen nicht mit der Begründung ablehnen, sie seien unlogisch oder nicht genügend durchgeplant. Zweifellos sind diese Systeme nicht ideal, aber das gilt auch für unsere eigene Gesellschaftsordnung. Wahrscheinlich würde unsere Sozialordnung auf einem anderen Planeten, wo man nicht mit ihr vertraut wäre, als unlogisch, undurchführbar und mit jedem menschlichen Gefühl unvereinbar gelten.

Von einer ganzen Reihe von Einrichtungen, die sich nach ihrer Einführung anerkanntermaßen als Verbesserung und Fortschritt erwiesen haben, hat man zunächst behauptet, sie stünden im Gegensatz zum Wesen des Menschen. Damit ist dieses Argument ziemlich entwertet. Ferner stimmen wir alle doch wohl darin überein, daß sich unsere industrielle Zivilisation augenblicklich in einer ziemlichen Verwirrung befindet.

Müssen wir unter diesen Umständen nicht jede Ordnung, die als mögliche Alternative zu unserem System vorgeschlagen wird, bis ins einzelne in Betracht ziehen und dann die schwierige Aufgabe in Angriff nehmen, die Vorzüge und Nachteile eines bekannten Zustandes mit denen eines Zustandes, von dem wir nur sehr wenig wissen, zu vergleichen? Oder gibt es bestimmte allgemeine Erwägungen, die unser Denken in dieser Frage leiten können? Ich bin der Ansicht, daß es solche allgemeinen Erwägungen gibt und daß man sie direkt aus den Gesichtspunkten

entwickeln kann, die in den vorhergehenden Kapiteln dargelegt worden sind. Da es hier nicht auf die Einzelheiten der anderen Sozialordnungen ankommt, sondern nur auf einige allgemeine Kennzeichen, die ihnen allen gemeinsam sind, ist es unerheblich, welches der verschiedenen vorgeschlagenen Systeme wir als Beispiel nehmen wollen. Betrachten wir also den Sozialismus, und behalten wir dabei im Auge, daß die folgende Erörterung in ihren Grundgedanken für jedes Programm einer radikalen Neugestaltung der zwischenmenschlichen Beziehungen gelten würde.

Wir gebrauchen den Begriff Sozialismus zur Bezeichnung einer Reihe von im einzelnen ziemlich verschiedenen, aber in den Grundzügen doch ähnlichen Plänen für die Ordnung aller gesellschaftlichen Tätigkeit. Diese Pläne haben folgende gemeinsame Kennzeichen:

1. Sie wollen den breiten Massen einen größeren Anteil an den wichtigsten gesellschaftlichen Tätigkeiten, wie Industrie und Regierung, sichern. Sie versuchen, die Gesellschaft als ganze fester zusammenzuschließen.
2. Der Sozialismus fordert eine durchgreifende Einschränkung von Umfang und Art des Privateigentums, das im Besitz von Einzelpersonen sein darf. In seinen extremeren Formen verlangt der Sozialismus, daß alle Produktionsmittel Eigentum des Staates werden sollen. Das bezieht sich nicht nur auf die Bodenschätze und auf Grund und Boden überhaupt, sondern auch auf die vom Menschen produzierten Güter, wie Fabriken, Maschinen und Vertriebsorganisationen, ja in der Tat auf alle Waren, mit Ausnahme der unmittelbaren Konsumgüter.
3. Eines der folgenden drei Verfahren wird vorgeschlagen, um den Übergang von unserer gegenwärtigen zu der sozialistischen Gesellschaftsordnung herzustellen:
  - a) Eine allmähliche Evolution, getragen von einem Staat, in dem die meisten Bürger vorher durch Erziehung und Diskussion von der Notwendigkeit des Sozialismus überzeugt worden sind.
  - b) Ein ziemlich plötzlicher Wechsel von dem einen System zum anderen, jedoch auf konstitutioneller Grundlage. D. h. ein vom Sozialismus überzeugtes Volk soll durch eine Wahl eine Regierung an die Macht bringen, die den Auftrag erhält, den Übergang zum Sozialismus durchzuführen.
  - c) Ein jäher Wechsel, der durch eine Revolution eingeleitet wird und durch das erforderliche Mindestmaß nackter Gewalt und in der ersten Zeit gegebenenfalls auch durch eine offene Diktatur gestützt werden soll. Dies ist tatsächlich eher ein kommunistisches als ein sozialistisches Programm. Aber der Unterschied zwischen dem gemäßigten und dem extremen Sozialismus liegt beinahe ausschließlich in der Methode, durch die der neue soziale Zustand erreicht werden soll. Der Endzustand ist in beiden Fällen praktisch der gleiche.

Diese drei Methoden sind nicht scharf voneinander abgegrenzt, und viele Sozialisten vertreten noch einen irgendwie vermittelnden Standpunkt.

Ebenso wie andere Vertreter sozialer Idealsysteme setzen die Sozialisten mit einer Analyse der sozialen Situation der Gegenwart an und bestimmen dann die allgemeine Richtung, in der sie glauben, daß die Gesellschaft sich entwickeln sollte (oben unter 1.). Als nächstes legen sie einen ziemlich genau ausgearbeiteten Plan einer Sozialorganisation vor, die sich fundamental von allem unterscheidet, was

man bisher in einem industrialisierten Staat versucht hat. Sie versichern, daß die heutigen sozialen Notstände bei Durchführung dieses Planes verschwinden würden oder mindestens doch weitgehend gemindert werden könnten. Dabei wird stillschweigend angenommen, daß andere, ebenso schwerwiegende Mißstände und Gefahren nicht auftreten würden (oben unter 2.). Schließlich wird ein zweiter Plan vorgelegt, mit Hilfe dessen der erforderliche Übergang von unserem heutigen System zu der sozialistischen Zukunftsordnung bewerkstelligt werden soll (oben unter 3.).

Betrachten wir nacheinander diese drei Punkte des sozialistischen Programms. Wir alle stimmen darin überein, daß die heutigen sozialen Zustände nicht ideal sind und daß ihre Verbesserung sehr zu wünschen wäre. Wir stimmen wahrscheinlich ferner auch darin überein, daß eine sorgfältige Untersuchung der gegenwärtigen Verhältnisse die Tatsachengrundlage für unsere weiteren Überlegungen darstellen muß. Es mag zweifelhaft sein, ob derartige Untersuchungen immer mit der erforderlichen Objektivität betrieben werden, mindestens ist aber doch die Absicht eines solchen Ansatzes anzuerkennen. Es ist ferner, wie ich glaube, Tatsache, daß die meisten Menschen, die das Problem ernsthaft überdacht haben, zu der Ansicht gekommen sind, daß unsere heutige industrielle Zivilisation schwer unter den Folgen ihrer mangelnden sozialen Organisation leidet. Viele Menschen glauben, daß diesem Problem zu wenig Beachtung geschenkt wird.

Begeisterte Anhänger bestimmter Universalmittel neigen dazu, ihre Analyse der tatsächlich bestehenden Zustände mit ihren Plänen für die Lösung der Probleme zu verquicken. Sie neigen ferner dazu, denjenigen Gruppen, die ihrer Form der Lösung Widerstand entgegensetzen, unlautere Motive zu unterstellen. Schließlich enthalten die Diagnosen sozialer Notstände häufig grobe Vereinfachungen der wirklichen Lage. Doch lassen wir diese unnötigen Schönheitsfehler beiseite. Grundsätzlich gehen die Sozialisten von der Ansicht aus, daß unsere industrielle Gesellschaft unter der Auflösung des sozialen Gefüges in breiten Schichten der Bevölkerung leidet. Und mit dieser Ansicht stimmen wohl die meisten von uns überein.

Als Heilmittel gegen die sozialen Mißstände, die sich aus diesem Auflösungsprozeß ergeben, tragen die Sozialisten einen von Grund auf neuen und umfassenden Ordnungsplan vor, der allen Bürgern vollen Anteil am Leben der Gemeinschaft gewähren soll. Häufig wird ein solcher Plan mit der Begründung in Frage gestellt, daß er der inneren logischen Konsequenz entbehre, und man versucht ihn auch von daher zu verteidigen. Ich glaube jedoch, daß dieser Aspekt des Problems ziemlich nebensächlich ist. Natürlich muß man von jedem überhaupt der Erörterung werten Aktionsplan ein Minimum an logischer Konsequenz verlangen. Wer z. B. ein Fenster öffnen will, wird dies kaum auf dem Wege versuchen, daß er auf den Boden stampft. Aber seit Karl Marx haben viele fähige Köpfe an dem Zukunftsplan des sozialistischen Staates gearbeitet, und soweit man das von einem solchen abstrakten Plan sagen kann, scheint dieser folgerichtiger als die meisten anderen. Theoretisch betrachtet ist der sozialistische Staat weit rationaler und konsequenter als die Sozialordnung, unter der wir heute leben. Jedenfalls sind die meisten, wenn nicht alle sozialen Ordnungen nicht oder doch nur in sehr begrenztem Maße nach einem vorher festgelegten Plan entstanden. Es widerspricht auch der allgemeinen

Erfahrung, daß menschliche Ordnungen sich wegen ihrer logischen Konsequenz oder Einfachheit bewähren. Von diesem Gesichtspunkt aus kann man sich kaum etwas Schlimmeres denken als die britische Verfassung. Sie ist außerordentlich verwickelt und unklar. Nirgends ist sie genau schriftlich festgelegt oder hinreichend erklärt. Sie unterliegt dauernden Veränderungen, und buchstäblich kann kein einziger Engländer jeweils genau über die Verfassung seines Landes Auskunft geben. Und trotzdem müssen wir aus der Praxis feststellen, daß es wesentlich schlechtere Verfassungen gegeben hat.

Es wäre ein großer Fehler, den Sozialismus wegen angeblicher logischer Unzulänglichkeit seines Systems zu bekämpfen. Der endgültige Wert einer sozialen Ordnung, vorausgesetzt, daß sie überhaupt verwirklicht werden kann, muß in der menschlichen Befriedigung liegen, die diese Ordnung ermöglicht, und wir müssen dabei einen entsprechend langen Zeitraum in Betracht ziehen. Welche Gründe berechtigen uns zu der Annahme, daß der sozialistische Staat im Endergebnis die Menschen stärker befriedigen könnte als unsere heutige Sozialordnung? Einen Punkt kann man zu seinen Gunsten anführen. Er würde anscheinend den sozialen Zusammenschluß stärker, als es heute durchschnittlich der Fall ist, fördern. Es gibt aber keinen Beweis dafür, daß dieses Ergebnis nicht auch durch weit weniger radikale Maßnahmen erreicht werden könnte.

Wir müssen uns jedenfalls fragen, wie eng der soziale Zusammenschluß sein soll und in welcher Form wir ihn wünschen. Hier hat noch kaum jemand wesentliche und richtungweisende Erfahrungen sammeln können. Es ist aber etwas anderes, Schritt für Schritt in einer bestimmten Richtung vorzugehen, solange jeder Schritt im Hinblick auf die unmittelbaren Gegebenheiten nützlich erscheint, oder sich zu einer langen Reise zu verpflichten, bloß im Vertrauen auf mutmaßliche Vorteile am Ziele. Wir sind allzu leicht geneigt anzunehmen, daß eine augenblicklich vorliegende Schwierigkeit die einzige ist, die es zu überwinden gilt. Im Augenblick leiden wir unter sozialen Auflösungserscheinungen. Aber es gibt wahrscheinlich auch so etwas wie eine zu starre Organisation der Gesellschaft, wenn dies auch momentan nicht unser Problem ist. Wir finden viele Beispiele für zu starre Gesellschaftsordnungen in der Vergangenheit. Aber aus diesen können wir nicht sehr viel schließen, weil die Wesensart der betreffenden Nationen sich von der unseren stark unterscheidet.

Eine Lehre hätten wir aber aus der geschichtlichen Erfahrung ziehen sollen: In keiner Gesellschaftsordnung hat man sich bisher wirklich richtig vorstellen können, wie das Leben unter einer völlig anderen Regierungs- und Gesellschaftsform tatsächlich aussehen würde. Das bedeutet nicht, daß alle größeren Umwälzungen in der Geschichte Fehlschläge gewesen sind. Davon kann natürlich keine Rede sein. Aber sowohl die neu entstehenden Chancen und Möglichkeiten wie die neu entstehenden Gefahren und Schwierigkeiten sind für die Menschen, die sie tatsächlich erlebten, immer als Überraschung gekommen.

Am Ende des 18. Jahrhunderts und noch manches Jahrzehnt ins 19. Jahrhundert hinein ist man nicht gewahr geworden, daß das Wachstum der Industrie, wie es damals vor sich ging, zu einem Verfall der sozialen Bindungen führen würde. Nur wenige Denker haben diese Entwicklung in etwa vorausgesehen, aber doch auch nur

in sehr allgemeinen Begriffen. Niemand hat unsere heutige Situation mit all ihren Besonderheiten voraussagen können. Niemand hat sich z. B. die zunehmende Härte der industriellen Depressionen vorstellen können. Auch die Urheber der amerikanischen Verfassung hatten keinen Begriff vom modernen Amerika.

Noch vor ein oder zwei Generationen nahm man an, daß die Technik, und insbesondere der Maschinenbau, den Schlüssel zu einem besseren Leben für alle darstelle. Die meisten Nationen lebten damals in wirtschaftlicher Armut, und man glaubte nicht, daß es möglich sei, die materiellen Bedingungen für eine Verbesserung der allgemeinen Lebensführung zu schaffen, bevor die technischen Erfindungen nicht weiter fortgeschritten wären. Das war damals sicherlich richtig. Auch heute noch würde die gesamte Kaufkraft einer Nation, wenn man sie gleichmäßig auf alle einzelnen Bürger verteilte, keinen besonders hohen Lebensstandard ergeben. Wir sind jedoch auf dem Wege zu wirtschaftlichem Wohlstand weit genug vorgeschritten, um uns plötzlich einem ganz neuen unerwarteten Hindernis gegenüberzusehen, dem Problem der Verteilung. Niemand konnte früher auch nur annehmen, daß eine Gesellschaftsordnung deshalb in ernstliche Schwierigkeiten geraten würde, weil sie die Verteilungsmethoden nicht entsprechend ihrer Güterproduktion ausgebildet hatte und infolgedessen ihren Produktionsapparat nicht in Betrieb halten konnte, obgleich Millionen von Menschen nach Waren verlangten. Und doch ist das gerade eines unserer heutigen Probleme. So viel steht jedenfalls mit Sicherheit fest, daß keiner von uns auch nur die leiseste Vorstellung hat, wie das Leben in einem hochindustrialisierten sozialistischen Staat aussehen würde. Vielleicht wäre es sehr schön, vielleicht wäre es fürchterlich. Und das gilt ebenso für jeden anderen Plan einer sozialen Neuordnung, der eine radikale Abkehr von aller bisherigen Erfahrung mit sich bringt.

Unter einem bestimmten sozialen System zu leben, bedeutet, in einem ganzen Bereich von Anschauungen, Erwartungen und Gefühlen zu stehen, die in dieser besonderen Form und Bedeutung in einem anderen System nicht vorhanden wären. Bestimmte Möglichkeiten und Chancen würden gegenüber anderen vorherrschen. Bestimmte menschliche Charakterzüge und Fähigkeiten wären je nach dem betreffenden System mehr oder weniger willkommen. Jede vernünftige Ordnung, die einigermaßen anständig ausgeführt würde, hätte eine Reihe technischer Vorzüge und ebenso charakteristische Mängel. Aber niemand kann voraussagen, welche Mängel und Vorzüge dies sein würden. Man kann nicht vorher wissen, welche menschlichen Antriebe und Wünsche Ausdruck finden könnten und welche Wirkung diese wiederum auf das System selbst haben würden.

Es wird häufig erklärt, die Aufhebung des persönlichen Eigentums in einer sozialistischen Ordnung nehme den Menschen den Anreiz zur Aktion und zu größerer Verantwortung. Das scheint mir eine sehr fragwürdige Behauptung. Viele unserer größten wirtschaftlichen Unternehmen sind im Besitz von Tausenden von Kleinaktionären und werden von Männern mit festgelegten Gehältern geleitet, genau wie in einem sozialistischen Staat. Generäle, Admiräle und Staatsmänner übernehmen die größte Verantwortung ohne jede Aussicht auf ein hohes wirtschaftliches Entgelt und sind anscheinend doch eifrig bestrebt, diese Verantwortung zu tragen. Daraus dürfen wir schließen, daß Leute in führenden und verantwort-

lichen Stellungen im wesentlichen durch ihren sozialen Rang und ihre Beteiligung am Geschehen angespornt werden und nicht so sehr durch ein hohes finanzielles Entgelt. Die Tätigkeit selbst und die mit ihr zusammenhängende soziale Stellung sind der Hauptlohn.

Auch die Annahme, daß ein sozialistisches System die Möglichkeiten für die Entfaltung der Persönlichkeit beschränken würde, ist verdächtig, vorausgesetzt, daß eine solche Gesellschaft sich ihren Verhältnissen angepaßt hat. Die Konventionen und Regeln fremder Gruppen erscheinen dem Einzelnen im allgemeinen geradezu albern und lästig. Dieses Gefühl kennt jeder, der in mehreren voneinander verschiedenen Gesellschaftsordnungen gelebt hat. Tatsächlich bedeutet eine bestimmte gesellschaftliche Regel für einen Außenstehenden lediglich eine Einschränkung. Für den Einheimischen ist sie dagegen zu einer selbstverständlichen und richtigen Verhaltensweise geworden und wird nicht als Beschränkung seiner Initiative empfunden. Andererseits eröffnet eine Ordnung, die durch einigermaßen vernünftige Konventionen und Gesetze konstituiert ist, eine Reihe von Möglichkeiten, die sonst gar nicht vorhanden gewesen wären. Auch diese Chancen kommen erst dann in den Blick, wenn der Einzelne sich an die Verhältnisse der Gesellschaft angepaßt hat. Ausländer, die in England leben, haben gewöhnlich einen sehr ungünstigen Eindruck von den vielen Konventionen, nach denen sich die englische Gesellschaft richtet. Und doch habe ich sehr viele Engländer gerade das als einen Vorzug ihres Landes rühmen hören, daß sie dort so völlig frei wären und tun könnten, was sie wollten. Und tatsächlich taten sie auch, was sie wollten, aber sie taten eben die Dinge gern so, wie es daheim üblich war. Und so geht es uns allen. Ich kann mir keine Methode vorstellen, nach der man beurteilen könnte, welche Möglichkeiten für eine wirkungsvolle persönliche Initiative tatsächlich in einem sozialistischen Staat vorhanden wären oder in welcher Richtung diese liegen könnten.

Der erste ernsthafte Einwand gegen den Sozialismus, oder auch gegen jeden anderen Plan einer radikalen sozialen Neuordnung, liegt daher nicht darin, daß dieser gut oder schlecht erscheint, sondern darin, daß es unvernünftig wäre, die Anstrengungen und Leistungen einer ganzen Nation auf lange Zeit hinaus dirigieren zu müssen, nur um schließlich zu einem völlig unbekanntem Ziel zu gelangen. Soweit wir das aus der Geschichte beurteilen können, ist unsere heutige Zivilisation trotz all ihrer Fehler doch wohl immer noch die beste, die die Welt bis jetzt gesehen hat. Und die Aussicht, daß eine unbekannte und nicht erprobte Ordnung besser wäre, scheint nicht gerade besonders groß zu sein.

Betrachten wir nun den dritten Punkt im Programm eines einigermaßen gemäßigten Sozialisten. Bis jetzt haben wir einfach angenommen, daß eine moderne Industrienation in einen sozialistischen Staat umgewandelt werden könnte, wenn sie das nur wünschte. Aber das ist eine sehr weitreichende Annahme und sie bedarf eingehender Prüfung. Der sogenannte Reformator vertritt hier, je nachdem welcher Schule er angehört, eine der beiden folgenden Meinungen. Er kann einmal sagen, daß man die Durchführung des Übergangs im einzelnen nicht genau zu bestimmen vermag und daß jeder soziale Fortschritt letzten Endes das Ergebnis von Versuch und Irrtum sein muß. Das ist natürlich richtig. Aber wenn der Sozialist feststellt, daß man nicht einmal die Wirkung der Zwischenstufen der Entwicklung genau

vorhersehen kann, wie kann er dann so fest auf die Wirkung des letzten Schrittes, auf den fertigen Plan bauen? Zweifellos wird doch das Ergebnis immer unsicherer, je länger die Kette der Ereignisse sich erstreckt, und nicht etwa umgekehrt.

Zuweilen wird auch die andere Meinung vertreten und die Annahme gemacht, daß der Plan verhältnismäßig schnell durchgeführt werden könnte. Tatsächlich habe ich bisher noch von keinem sorgfältig ausgearbeiteten Programm zur Umgestaltung einer modernen Industriegesellschaft gehört. Aber selbst angenommen, daß es ein solches gäbe und es auch logisch folgerichtig wäre, so könnte es doch keine großen Erfolgsaussichten haben. Ein Gesellschaftsgefüge arbeitet auf Grund eines unglaublich verwickelten Netzes gegenseitiger Erwartungen und Übereinkommen zwischen den einzelnen Menschen. Jede Stadt würde binnen einem Tag in einem wirren Durcheinander sein, wenn die Lebensmitteltransporte nicht regelmäßig einträfen. Wenn man die Lebensmittel auch nur eine Woche zurückhielte, würden Tausende von Menschen sterben. Die Tätigkeit jedes Arbeiters beruht in jedem Augenblick auf einem komplizierten System gegenseitiger Übereinkommen, und kein Wirtschaftszweig könnte auch nur einen Tag lang seinen Betrieb fortsetzen, wenn diese Übereinkommen nicht verlässlich eingehalten würden. Es gibt nur eine Möglichkeit, die Menschen zu zwingen, bestimmten Erwartungen gemäß zu leben, und das ist der für alle geltende Wille der Gemeinschaft. Alle geschriebenen oder ungeschriebenen Verpflichtungen wären ohne diesen allgemeinen Willen nichtig.

Die genaue Ordnung der ineinandergreifenden menschlichen Tätigkeiten geht über das Verständnis jedes einzelnen Individuums hinaus. Das ganze System ist allmählich entstanden, indem man Stück um Stück zu einer relativ festen Ausgangslage hinzugefügt hat. Dadurch ist der Ausschnitt seiner eigenen Verpflichtungen jedem Einzelnen jeweils ziemlich verständlich. Darüber hinaus sind die Menschen durch ihre soziale Einstellung bestimmt, die sich, wie wir gesehen haben, mit der gewohnheitsmäßigen, länger andauernden Ausübung gemeinsamer Tätigkeit herausbildet. Wenn diese gewohnheitsmäßigen Handlungen unterbrochen oder gestört werden, dann bricht auch die zugehörige soziale Einstellung zusammen und damit überhaupt jedes vorhersehbare Verhalten. Das Ergebnis könnte nur ein Chaos sein. Jede lebendige Ordnung, jeder Organismus, sei es der des menschlichen Körpers oder der der Gesellschaft, läßt eine verborgene Weisheit erkennen, die viel weiter reicht als sein bewußtes Begriffsvermögen. Jeder lebendige Bestandteil, sei es Zelle oder Individuum, verhält sich in der ihm gewohnten Weise und ist in langer Erfahrung allmählich dazu gekommen, daß sein Handeln zu dem der Nachbarglieder paßt. Wenn aber die Ordnung als solche zerfällt, dann bedeutet diese Erfahrung nichts mehr, und der Körper bzw. die Gesellschaft verlieren ihren Zusammenhalt. Was übrig bleibt, ist eine hilflose Masse von Einzelteilen, von denen keiner selbständig leben kann.

Die Neugestaltung Rußlands nach der Revolution hat sich als schwierig genug erwiesen. Aber Rußland ist auch vorher kein hochorganisierter Industriestaat gewesen. Das Land war überwiegend von der Landwirtschaft bestimmt, und die einzelnen Bezirke konnten sich im wesentlichen selbst versorgen. Wenn man nur die dringendsten Bedürfnisse berücksichtigte, konnte sich praktisch tatsächlich jedes Dorf selbst erhalten oder sich zumindest im Notfalle durchhelfen. Die Revolution

hatte zunächst unmittelbar die Wirkung, daß jedes Dorf und jeder Bezirk auf ihre eigenen Hilfsmittel zurückgreifen mußten, bis das neue Regime allmählich Wurzeln fassen konnte.

Die Erwartungen und Tätigkeiten im Wirtschaftsgefüge waren in Rußland einfach und örtlich begrenzt und wurden nur zum Teil beeinträchtigt. Selbst unter diesen Umständen konnte sich das neue Regime jedoch nur mit großen Schwierigkeiten durchsetzen. Aber eine moderne Industriegesellschaft kann sich nicht in eine Reihe kleiner Bezirke und Dörfer aufgliedern, die sich mehr oder weniger selbst versorgen können. Ein Stillstand der bestehenden Ordnung könnte nur zu einem allgemeinen Zusammenbruch aller menschlichen Beziehungen und Tätigkeiten führen.

Die Anhänger radikal neuer Sozialordnungen unterschätzen entschieden die Bedeutung der unbewußten sozialen Weisheit im Unterschied von der bewußten Erkenntnis als eines wichtigen Faktors im Gefüge menschlichen Zusammenlebens. Sie berücksichtigen die langsame und zögernde Entwicklung der ineinandergreifenden zwischenmenschlichen Beziehungen nicht und sehen nicht ein, daß die einzigen Motive, die eine vorhersehbare und damit geordnete Tätigkeit verbürgen, die sozialen Gefühle sind, die sich um die gewohnten Tätigkeiten konzentrieren. Jede Zivilisation beruht letzten Endes auf sozialen Gewohnheiten und den mit diesen zusammenhängenden Gefühlen.

Wenn unsere Argumentation nicht fehl geht, so sind es zwei Gründe, warum eine radikal neue Sozialordnung für eine Industrienation kaum ein praktisches Interesse haben kann. Erstens kann man sie nur in einer langsamen Entwicklung zur Anwendung bringen. Zweitens kann niemand etwas Sicheres über ihre praktischen Vorzüge und Nachteile aussagen, vorausgesetzt, daß man sie überhaupt mit Erfolg durchführen könnte. Die Ergebnisse wären sicherlich ganz andere als die, welche die Verteidiger des Systems vorhersagen. Zu diesen beiden Einwänden gegen radikale Neuordnungen kommt noch eine dritte Überlegung hinzu. Ohne die Bedeutung einer formalen Struktur verkleinern zu wollen, können wir doch sicherlich mit Recht sagen, daß die Art und Weise, in der eine Ordnung praktisch durchgeführt wird, die Erwägungen und Interessen, die sie bestimmen, für alle Betroffenen wichtiger sind als die Logik, die hinter dem System steht. Eine äußerlich oder dem Namen nach gleiche Ordnung, die sich in einem Land zu einer bestimmten Zeit als hoffnungsloser Fehlschlag erwiesen hat, kann irgendwo anders ein durchschlagender Erfolg sein.

All dies ist jedoch keine Ausrede dafür, jede Planung und Tätigkeit mit der Begründung einzustellen, daß jede Veränderung ja zum Schlimmeren führen könnte. Tatsächlich versuchen wir ja dauernd in diesem Buch, bestimmte Veränderungen als ratsam vorzuschlagen. Aber die Fassungskraft des menschlichen Verstandes ist begrenzt, und eine Vorausplanung auf lange Sicht ist bei einer so komplexen Erscheinung, wie der modernen Gesellschaft, nicht möglich. Möglich ist es, Schritt für Schritt vorzugehen und dabei das tatsächliche Verhalten der Gruppen zu beobachten, unter besonderer Berücksichtigung der darin zum Ausdruck kommenden Einstellungen und Gefühle. Die Gruppen sollten durchweg selbst die Möglichkeit haben, ihre Motive und Meinungen zum Ausdruck zu bringen, und sie sollten

diesen gemäß handeln können. Wir müssen dabei aber daran denken, daß die Menschen oft nicht in der Lage sind, ihr Grundgefühl klar auszudrücken, und daß daher die geäußerten Forderungen und Anschauungen häufig trivial sind und den Kern der Sache gar nicht berühren. Zum Beispiel kann sich eine ungenügende soziale Erfahrung in Teilnahmslosigkeit und Unzufriedenheit mit jeder Tätigkeit der Gesellschaft äußern oder in unvernünftigen Vorstellungen dieser oder jener Art. Ein solches Symptom wird von den betroffenen Individuen häufig nicht in seinem wahren Wesen erkannt. Glückliche und zufriedene Gesellschaftsordnungen sind solche, in denen die aktiven und energischen Mitglieder sich um das Verhalten und die Tätigkeit ihrer Gruppen kümmern. Gesellschaften dieser Art haben auch in bestimmtem Maße die Fähigkeit, ihre unmittelbaren Bedürfnisse zu erkennen. So beginnt unsere industrielle Gesellschaft allmählich einzusehen, daß sie unter ungenügender Zusammenarbeit leidet und daß die Industrie, wie sie heute betrieben wird, diesen Zustand eher verschlimmert als verbessert. Wenn wir das erkennen, so besteht der nächste Schritt in der Einleitung von Maßnahmen, die den sozialen Zusammenschluß fördern können. Natürlich vollziehen sich fortwährend minimale Veränderungen im sozialen Gefüge, und die Leute an der Spitze der Gesellschaft lenken diesen Prozeß entsprechend ihrem Verständnis für die wichtigsten Zusammenhänge. Wenn daher die Wirtschaftsführer zu der Einsicht kommen, daß die soziale Zusammenarbeit auch für ihre Tätigkeit von großer Bedeutung ist, dann wird diese Erkenntnis selbst ein Faktor werden, der ihr weiteres Handeln bestimmt.

Es wäre ein unkluger und ergebnisloser Versuch, den Menschen Tätigkeitsformen aufzuzwingen, die bei den Betroffenen keine Unterstützung finden. Dem Organisator und dem Gesetzgeber stehen immer eine Reihe verschiedener Möglichkeiten zur Verfügung. Darunter wählt er diejenigen aus, die seinem unmittelbaren begrenzten Zweck zu dienen scheinen und die darüber hinaus mit seiner allgemeineren Einstellung übereinstimmen. Zu Beginn dieses Jahrhunderts war die Gesetzgebung in den Vereinigten Staaten wie auch in anderen Ländern von der Ansicht bestimmt, daß die Monopole eine soziale Gefahr darstellen. Es gibt heute Anzeichen dafür, daß diese allgemeine Einstellung, sowohl in Amerika wie in einigen anderen Ländern, allmählich der Erkenntnis des Wertes einer Zusammenarbeit in der Industrie weicht. Solche allgemeinen Tendenzen sind von entscheidender Bedeutung für die Richtung der sozialen Entwicklung. Es ist eine notwendige Voraussetzung einer gesunden Gesellschaftsordnung, daß solche allgemeinen Tendenzen auf entsprechender Beobachtung und wirklichem Verständnis der Tatsachen beruhen.

Wenn die gesamte Aktivität eines Landes in dieser Weise geleitet wird, dann ist es gleich, ob man diese Tendenz als sozialistisch oder sonstwie bezeichnet. Entscheidend ist, daß jede Umstellung einem wirklichen Notstand abhilft und einem gegebenen Bedürfnis entspricht. Mögen die Theoretiker bemerken, daß diese Schritte sich einmal mehr an das eine und einmal mehr an das andere formale System anlehnen. Wichtig ist jedoch allein die Feststellung, ob jede Maßnahme unter den gegebenen Umständen richtig ist. Es ist daher nebensächlich, ob die industrielle Gesellschaft in hundert Jahren im wesentlichen sozialistisch oder noch

kapitalistischer als heute geworden ist, vorausgesetzt, daß jede Maßnahme, die wir in der weiteren Entwicklung ergreifen, gesondert für sich allein geprüft wird und nicht ein Mittel ist, um irgend ein hypothetisches Paradies zu erreichen. Auf jeder Stufe, auf der sich die Gesellschaft als Ergebnis kluger sozialer Führung befindet, wird sie den jeweiligen Umständen angepaßt sein und wird den Bedürfnissen und Wünschen ihrer Mitglieder Ausdruck verleihen können.

Wir brauchen keine phantasievollen Pläne für irgendwelche in der Ferne liegenden Ziele, sondern wir brauchen einen Sinn für die Richtung der sozialen Entwicklung, der auf unmittelbarem sozialem Verständnis und Wissen beruht. Ein irischer Bauer hat das einmal überzeugend ausgedrückt, als er von einem Autofahrer nach dem Weg zu einem entfernten Dorf gefragt wurde. Nach einigen vergeblichen Versuchen, eine querfeldein verlaufende Route zu beschreiben, sagte der Ire nämlich: „Vielleicht machen Sie sich am besten von hier aus auf den Weg.“

*Dritter Teil*

Abschließende Betrachtungen

## *Siebzehntes Kapitel*

### Zusammenfassung des Problems

#### I

Ganz allgemein gesprochen geht es uns um das Problem der Stabilität unserer industriellen Zivilisation, und dabei insbesondere um die gemeinhin als demokratisch bezeichneten Gemeinschaften. Unsere Zivilisation hat sich in einem Ausmaß entwickelt, das noch vor wenigen Generationen ungläublich erschienen wäre. Und doch würde ein unparteiischer Beobachter bei genauerem Studium unserer heutigen Welt wohl kaum davon zu überzeugen sein, daß unsere Lebensformen sich als dauerhaft erwiesen haben oder daß sie einen sinnvollen Rahmen für die von ihnen geförderte menschliche Tätigkeit darstellen. Wir stimmen in unserer Haltung mit denjenigen überein, die auf eine bessere Zukunft als Folge einer geordneten Evolution nach unseren heutigen Grundsätzen hoffen, und die Zukunft nicht als das Ergebnis einer radikalen Verwerfung unserer historischen Vergangenheit sehen können. Ein verständiges und kluges Handeln ist ein Ertrag langer Erfahrung. Ich setze keine Hoffnung auf Pläne, die diese Erfahrung verwerfen wollen. Das praktische Problem besteht darin, unsere soziale Erfahrung so zu verwerten, daß sie dazu beiträgt, unsere Gegenwart in die Richtung einer befriedigenden Evolution zu führen. Dauernde Veränderungen sind unter unserem heutigen sozialen System und bei der menschlichen Natur, wie wir sie vorfinden, unumgänglich.

Es bedarf wohl kaum der Feststellung, daß dieser Versuch nicht den Anspruch erhebt, eine Lösung dieses Problems aufzuzeigen. Bestenfalls können wir hoffen, die Aufmerksamkeit unserer Leser auf einige der Faktoren zu lenken, welche die Männer beachten sollten, die sich ihrer Verantwortung für unsere Gesellschaft bewußt sind. Infolgedessen wollen wir in dem vorliegenden Kapitel nur einige der Überlegungen, die bereits in den vorhergehenden Teilen zum Ausdruck gekommen sind, in knapper Form nochmals darlegen, ohne eine große Synthese zu versuchen. Tatsächlich wäre es auch realistischer, festzustellen, daß es sich gar nicht nur um ein einziges Problem handelt, das wir lösen müssen. Leben ist ein kontinuierlicher Prozeß, in dem dauernd praktische Entscheidungen gefällt werden müssen und entsprechend gehandelt werden muß. Die Entwicklung der Gesellschaft im ganzen beruht auf den Überlegungen, die diese Entscheidungen beeinflussen.

Jedes einzelne Problem, in dem es um ein menschliches Handeln geht, ist zeitlich und räumlich begrenzt. Wenn die wichtigsten Faktoren eines Problems erfaßt und hinlänglich beschrieben werden können, versucht man die Lösung desselben durch Anwendung einer bestimmten formalen Disziplin oder Technik. Probleme, die sich auf die Tätigkeit des Menschen in der Industrie beziehen, werden daher mit Hilfe der angewandten Physik oder Mechanik zu lösen versucht oder in einem etwas anders gelagerten Bereich mit Hilfe der volkswirtschaftlichen Theorie. Jede Disziplin beruht auf bestimmten beobachteten Tatsachen, die in mehr oder weniger zulänglicher Form dargelegt werden. Neben den systematischen wissenschaftlichen Disziplinen beruhen die praktischen Entscheidungen auf persönlicher Einsicht, die aus der nicht so streng systematisierten eigenen Erfahrung und aus der Erfahrung von anderen stammt. Sowohl die Wissenschaften als auch der Einzelne machen eine grundsätzliche Annahme, die niemals ganz ausdrücklich ausgesprochen wird, auf die man aber mit Ausdrücken hinweist wie: „Unter der Voraussetzung, daß alles übrige konstant bleibt“. Man nimmt an, daß der normale Ablauf der Dinge von der besonderen Handlung, die man ins Auge gefaßt hat, im wesentlichen unberührt bleibt. Ein Ingenieur, der eine Brücke konstruieren soll, muß von der Annahme ausgehen, daß die Errichtung der betreffenden Brücke das Wesen der Materie im ganzen nicht ernstlich verändert, z. B. die Gesetze der Schwerkraft nicht aufhebt. Würde diese Annahme einmal ihre Berechtigung verlieren, dann würde der betreffende Ingenieur, ohne es zu wissen, eine ungeheuere Revolution in der Welt der Materie in Bewegung setzen, und seine Brücke ebenso wie unsere gesamte Ingenieurwissenschaft wären von da ab sinnlos.

Auch die theoretische Volkswirtschaftslehre und die wirtschaftliche Praxis beruhen wie jede andere Wissenschaft und Tätigkeit auf der Annahme, daß ihr Vorgehen alle anderen Faktoren im wesentlichen unbeeinflusst läßt. Insbesondere haben die Volkswirtschaftslehre und die Wirtschaft bisher stillschweigend angenommen, daß die allgemeine Richtung des menschlichen Verhaltens im ganzen von den wirtschaftlichen und industriellen Vorgängen weitgehend unbeeinflusst bleibt. Diese Annahme war vielleicht so lange gerechtfertigt, als die ausgebildeten Methoden der Wirtschaft nur einen kleinen Teil der Gesellschaft berührten. Es war jedoch meine Absicht, in dieser Schrift zu zeigen, daß diese Annahme heute unzulänglich geworden ist. Es stellt sich nämlich heraus, daß die wirtschaftliche Tätigkeit die soziale Ordnung in industriellen Gemeinwesen ganz entschieden beeinflusst und daß die Sozialordnung infolgedessen Anzeichen einer nachlassenden Vitalität aufweist. Die Wirtschaft befindet sich damit in der Lage eines Ingenieurs, der mit jeder weiteren von ihm gebauten Brücke die Festigkeit aller anderen Brücken verringert.

Ein entscheidender Faktor, nämlich die Entwicklung geordneter menschlicher Verbindungen, ist außer acht gelassen worden. Die allein befriedigende Lösung des Problems besteht darin, diesen Faktor aus der großen Gruppe der Dinge, die man nicht zu beachten braucht, herauszunehmen und ihn als ein sehr wichtiges Moment bei der Lenkung aller menschlichen und insbesondere aller wirtschaftlichen Tätigkeit zu berücksichtigen. Offenbar ist eine solche Maßnahme

deshalb so schwierig, weil wir in Wahrheit nur sehr wenig über die menschliche Gesellschaft wissen. Wir leben innerhalb dieser Ordnung, und bekanntlich ist es nicht einfach, die Form und Größe eines Waldes festzustellen, wenn man sich mitten darin befindet. Wenn unsere Kultur ungefähr in ihrer jetzigen Form fort-dauern soll, dann müssen wir jedenfalls dem Studium der menschlichen Ge-sellschaft eine ganz erstrangige Bedeutung einräumen, und alles menschliche Handeln muß von sozialen Überlegungen mitbestimmt sein, die soweit irgend möglich die gesellschaftlichen Phänomene logisch erfassen müssen.

## II

Seit undenklichen Zeiten hat es Menschen gegeben, die für die persönliche Frei-heit des Individuums eingetreten sind, und andere, die stärker ein gemeinschaft-liches Handeln vertraten. Beide Ideale werden zuweilen als eine Alternative auf-gefaßt, so als ob sie sich gegenseitig ausschlossen. Je mehr wir von dem einen haben, desto weniger von dem anderen. Denjenigen, die annehmen, daß dieser Gegen-satz unvermeidlich ist, muß es so scheinen, als ob der vorliegende Versuch schon im Ansatz das Individuum im Vergleich zu seiner Gesellschaft oder seinem Staat viel zu wenig berücksichtige. In Wahrheit war meine Absicht jedoch gerade umgekehrt. Individuen sind deutlich greifbare Wesen; aber das Leben einer Gesellschaft vollzieht sich doch nur in den Gedanken dieser Individuen. In einem schlichten und einfachen Sinne kann man nicht davon sprechen, daß eine Gruppe einen Körper oder einen Geist habe. Wir können als Tatsache beobachten, daß menschliche Wesen sich so aufeinander einstellen, daß sie ihrem Handeln gemeinsame Ziele geben. Die Mittel, die sie ergreifen, um solche ge-meinsamen Ziele zu erreichen, führen gewöhnlich zu einer sehr engen Zusammen-arbeit. Im Zusammenhang mit dieser Tätigkeit entwickeln die einzelnen Per-sonen bestimmte Einstellungen und Ansichten über ihre Mitmenschen, über ihre ge-meinsamen Ziele, über ihre Zusammenarbeit und über Gruppen als solche. Im ganzen finden wir, daß die Menschen der gesellschaftlichen Tätigkeit und den Gemeinschaften einen hohen Wert beilegen.

Ebenso finden wir aber auch, daß die Menschen großen Wert auf das legen, was sie als persönliche Freiheit bezeichnen. Ferner stellen wir noch fest, daß viele Menschen sich der Freiheit der Persönlichkeit erfreuen, die in ihrem Handeln und in ihren Gedanken gewöhnlich die Tätigkeit und die Gedanken anderer stark berücksichtigen. Tatsächlich sind die Menschen, die ihre Persönlichkeit in Freiheit voll entwickeln können, häufig gerade diejenigen, die in hohem Grade an der Einstellung und Betätigung der Gesellschaft Anteil nehmen. Das deutet darauf hin, daß grundsätzlich die Ansprüche der Einzelnen und die Forderungen, die sie für ihre Gemeinschaften erheben, keineswegs unvereinbar sind, obwohl natürlich Konflikte zwischen beiden in der Praxis nicht ausbleiben. Wir können noch weiter-gehen und geradezu feststellen, daß das Glück persönlicher Freiheit gemeinhin fast nie außerhalb einer einigermaßen geschlossenen Gruppe oder Gemeinschafts-ordnung erfahren wird. Beweismaterial für dieses Phänomen finden wir auch

auf den Gebieten der Psychiatrie und der Psychologie der abnormen Persönlichkeiten; wir können dort feststellen, daß Unzufriedenheit und psychisches Leid häufig daraus entstehen, daß Einzelne bei ihren Versuchen, in einer von ihnen positiv gewerteten Gemeinschaft eine aktive Rolle zu spielen, Fehlschläge erleiden. Weitere Beweise stammen aus der Feldarbeit der Völkerkundler und Soziologen, die aus sehr genauen Untersuchungen bestimmter Gemeinschaften und Gruppen zu derselben Schlußfolgerung gelangen. Ferner gewinnen wir weniger systematisch aus der Geschichte, aus Memoiren und aus direkter Beobachtung den Eindruck, daß im ganzen gerade sehr ausgeprägte, originelle Charaktere und Menschen mit einer sehr starken Persönlichkeit zu den einflußreichsten Mitgliedern von in hohem Grade integrierten Gemeinschaftsordnungen gehören. Wir dürfen daher auf Grund belegbarer Tatsachen annehmen, daß die persönliche Freiheit letzten Endes nur im Rahmen einer bestimmten geordneten Gemeinschaft einen positiven Ausdruck finden kann. Daraus folgt natürlich nicht, daß jede Form der sozialen Ordnung in gleicher Weise geeignet wäre, die persönliche Freiheit zu gewährleisten.

Das Verlangen nach sozialer Beziehung und Bindung ist tief in der menschlichen Natur angelegt. Ein besonders schlagendes Beispiel dafür finden wir in bestimmten religiösen Einrichtungen. Zum Beispiel scheint die Lebensform des Einsiedlers hervorragend für Menschen geeignet, die sich ausschließlich der religiösen Betrachtung widmen wollen. Tausende von Männern und Frauen haben aber in der Vergangenheit und auch noch heute ihr Leben dieser Aufgabe gewidmet, ohne als Eremiten zu leben. Überall in der Welt finden wir Klöster, in denen religiöse Lebensformen zu einer Gemeinschaftsbildung besonderer Art geführt haben. Ich besuchte vor einigen Jahren ein Kloster in Europa, in dem die Mönche rein kontemplativ lebten, und zwar war die Regel so streng, daß sie weder untereinander noch mit den Besuchern sprechen durften. Es war nun interessant festzustellen, daß diese Männer ihre Mahlzeiten an einer gemeinsamen Tafel einnahmen, wobei der einzige Klosterinsasse, der sprechen durfte, den anderen Mönchen aus einem religiösen Buch vorlas. Männer und Frauen, die sich der kontemplativen Betrachtung der Religion widmen, leben nur selten ganz allein. Das Bedürfnis nach gemeinsamer Tätigkeit hat auch die Bedeutung der rein kontemplativen Orden im Vergleich zu den Orden absinken lassen, die ihre sozialen Fähigkeiten in Schulen oder in der Sorge für Kranke und Leidende oder in anderer Tätigkeit einsetzen. Es ist richtig, daß Einsiedler im Fernen Osten nicht ganz so selten sind wie in der westlichen Welt. Man hört aber, daß es sich dabei häufig um ältere Menschen handelt, die bereits ein aktives Leben hinter sich haben und sich nur in ihrem Alter in die Einsamkeit zurückziehen. Der Einsiedler ist eine Ausnahmeerscheinung. Die allgemeine Ansicht geht dahin, daß die Persönlichkeit des Einzelnen sich normalerweise nur in einer sozialen Lebensordnung ausprägen und erfüllen kann.

Worin besteht nun eigentlich dieses Bedürfnis, das man als Streben nach persönlicher Freiheit oder als Verlangen nach Ausdruck der Persönlichkeit beschrieben hat? Offensichtlich ist es mehr als ein bloßer Drang nach Gefühlsausdruck. Es gehört dazu die Möglichkeit, sich einem anderen mitzuteilen. Ein kleines Kind aus meiner Bekanntschaft verletzte sich bei einem Fall. Als seine Mutter von

dem Unfall hörte, fragte sie das Kind, ob es denn geweint habe. „O nein“, war die Antwort, „weißt du, es war ja niemand dabei.“ Der Drang besteht nicht nur darin, so zu handeln, wie es der inneren Einstellung entspricht, sondern auch gerade darin, diese Einstellung anderen kundzutun. Seine innere Haltung anderen mitzuteilen und an der inneren Einstellung anderer teilzunehmen, das ist ein Wunsch, der irgendwo an der Wurzel aller menschlichen Gesellschaft liegt. Ferner konzentriert sich diese mitteilbare Haltung häufig auf Tätigkeiten, die ein bestimmtes sinnvolles Ziel haben. Der Wunsch nach Ausdruck der Persönlichkeit verbindet sich irgendwie mit dem Wunsch, gemeinsam mit anderen Menschen an einer lohnenden Aufgabe zu arbeiten. Die Freiheit besteht darin, seinen eigenen selbstgewählten und angemessenen Beitrag zu der zielgerichteten Tätigkeit einer Gruppe leisten zu dürfen. Die Art dieses Beitrages selbst zu wählen und zu bestimmen, darin äußert sich die persönliche Initiative. Auf diese Weise wird der Gruppe ein eigentümlicher Zug aufgeprägt, den sie sonst nicht besäße. Darin liegt zugleich die innere Befriedigung, die das Wagnis und der Einsatz der Persönlichkeit in der gesellschaftlichen Tätigkeit gewährt.

Wenn der einzelne nicht die Freiheit hat, die Art seiner Mitarbeit selbst zu bestimmen, dann ist er im Ausdruck seiner Persönlichkeit gehemmt. Hat umgekehrt die Gruppe für den Einzelnen keinen hohen Wert, dann kann ihm nichts daran liegen, an ihrer Tätigkeit mitzuarbeiten. Es gehört daher zum Wesen sozialer Befriedigung, daß der Einzelne die fortdauernde Bedeutung seiner Gruppe anerkennt und entsprechend handelt. Soziale Verantwortung ist eine Voraussetzung für die Erfüllung der Persönlichkeit. In dieser Verantwortung erfährt der Einzelne, daß er Glied eines größeren und über seine Person hinausgehenden Ganzen ist. Ist jedoch die betreffende Gruppe zu groß, so ist es für das Durchschnittsmitglied nicht leicht, einen bemerkbaren Einfluß auf sie auszuüben. Infolgedessen verbinden sich die Menschen meistens in verhältnismäßig kleinen Gruppen, die in der Größe etwa einer zahlreichen Familie entsprechen. Das gilt sogar für die Männer, die große Betriebe leiten. Ein Einzelner, der auf eine große Menschenmenge direkt keinen Einfluß ausüben könnte, kann ein aktives oder sogar führendes Mitglied einer kleineren Gruppe innerhalb dieser Menge sein. Diese kleinere Gruppe leistet dann wiederum ihren spezifischen Beitrag zu der größeren Ordnung. Auf diese Weise kann der Einzelne auch in einem größeren Rahmen wirken und entgeht der Gefahr, in einer undifferenzierten Masse unterzutauchen. Die Stufenordnung und das Ineinandergreifen der verschiedenen Gruppen, von denen jede eine bestimmte Aufgabe und einen bestimmten Beitrag übernimmt, ergibt ein System, in dem der Einzelne zu einem befriedigenden Ausdruck seiner Persönlichkeit kommen kann, aber nur insofern diese Gruppen in seinen Augen einen Wert haben. Das bedeutet nicht unbedingt, daß er jede besondere Gruppe auch im einzelnen gutheißt, aber jede Gruppe, in der er mitarbeitet, muß doch ein Brennpunkt seines Interesses sein.

Das Bedürfnis, persönliche Initiative in einer festen Gesellschaftsordnung geltend zu machen, scheint allen Menschen gemeinsam zu sein. Das Ausmaß, in dem ein Individuum dabei der Führung durch feste soziale Gewohnheiten bedarf, ist jedoch je nach der betreffenden Person sehr verschieden. Eine Situation, die

Napoleon noch eine Chance bot, würde den meisten von uns als ein nicht zu bewältigendes Chaos erscheinen. Die meisten Menschen verlangen von der Gemeinschaft nicht nur die notwendige Ordnung und Festigkeit, um ihrer Initiative Raum zu geben, sondern auch ganz konkrete Vorschläge für die Richtung, in der diese Initiative sich bewegen soll. Ohne eine energische Führung findet ihre Initiative keine Anleitung, keine gebahnten Wege und damit überhaupt keine Chance. Ohne solche Hilfe wird es für den Durchschnittsbürger zu schwierig, seiner Persönlichkeit Ausdruck zu verschaffen.

Zusammenfassend läßt sich folgendes sagen: Das Problem eines befriedigenden Lebens für den Einzelnen ist weitgehend das Problem, ihm eine befriedigende Gesellschaftsordnung zu schaffen und ihn tauglich zu machen, daß er in dieser leben kann. Persönliche Freiheit und gesellschaftliche Tätigkeit, d. h. gemeinschaftliches Handeln, sind keine Gegensätze. Beide sind vielmehr aufs engste miteinander verbunden.

### III

Es ist die zentrale These dieses Buches, daß die moderne Industriegesellschaft in geradezu bedrohlichem Ausmaß des sozialen Zusammenhalts entbehrt und daß bestimmte Kennzeichen der industriellen Tätigkeit diesen Zustand noch verschlimmern, wenn keine Schritte unternommen werden, um hier Abhilfe zu schaffen. Aber schon die wenigen Beispiele sozialen Zusammenhalts und sozialer Auflösung, die wir betrachtet haben, lassen uns beinahe überdeutlich erkennen, daß diese Begriffe eine Reihe sehr verschiedener Zustände bezeichnen, und wir müssen daher den Versuch machen, die Hauptmöglichkeiten, wie eine Gemeinschaft den angemessenen sozialen Zusammenhalt verlieren kann, zu klassifizieren. Wenn wir die Diagnose unserer Gesellschaft mit dem Bemerkten stellen, sie leide an sozialer Auflösung, so ist das ungefähr das gleiche, als ob ein Arzt von seinem Patienten sagt, daß er an einer Krankheit leide.

Die Ausdrücke „Gesellschaft“, „Gruppe“, „Gemeinschaft“ usw. sind in sich außerordentlich unscharf. Sie alle bezeichnen eine Anzahl Menschen, die untereinander verbunden und gegenüber anderen abgeschlossen sind. Wir können uns eine Gesellschaft oder Gruppe als eine Schar von Menschen vorstellen, die aus geographischen oder anderen Gründen ihre Existenz nicht erhalten oder eine wichtige Aufgabe nicht in Angriff nehmen können, ohne stark auf gemeinsame Betätigung und gegenseitige Anteilnahme angewiesen zu sein. In vieler Beziehung gehören Mann und Frau zur selben Gemeinschaft bzw. Gruppe; in anderer Hinsicht aber, z. B. was die Arbeit angeht, ist das häufig nicht der Fall. In einem gewissen Sinne gehören alle Angehörigen einer bestimmten Nation zu einer Gesellschaftsordnung, und doch ist dies in anderem Sinne auch wiederum nicht der Fall. Man kann eine Gesellschaft oder Gruppe sinnvoll nur betrachten, wenn man die Tätigkeiten, die sie fördert und leitet, in Betracht zieht. Diese sind jedoch nicht auf die nominellen Aufgaben einer Gruppe beschränkt, wie wir schon im Fall der Gewerkschaften festgestellt haben. Die

meisten Dörfer und Städte besitzen nominell keine irgendwie bestimmte Aufgabe, obwohl sie tatsächlich viele lebenswichtige soziale Prozesse fördern und lenken.

Eine desintegrierte Gesellschaft oder Gruppe ist eine solche, in der die Möglichkeiten eines befriedigenden Lebens für jedes Mitglied reduziert sind, weil es an geeigneten gemeinsamen Tätigkeiten fehlt. Dieser mangelnde soziale Zusammenhalt kann verschiedene Formen annehmen, bedeutet aber so lange noch keine soziale Erkrankung, als niemand darunter leidet. Würde man z. B. feststellen, daß die Einwohner der Nikobaren im Bengalischen Meerbusen und die Bürger von Paraguay nicht in gegenseitigem Einverständnis handeln, dann wäre das wohl kaum als ein Zustand sozialer Auflösung zu bezeichnen. Es gibt keinen Grund für die Annahme, daß diese weit auseinanderliegenden Gruppen eine Gesellschaftsordnung bilden in dem Sinne, daß das Leben einer dieser Gruppen infolge mangelnder Zusammenarbeit mit der anderen Gruppe geschädigt würde. Was das befriedigende Leben dieser beiden Gruppen angeht, so brauchte vom Standpunkt der einen die andere wahrscheinlich überhaupt nicht zu existieren.

Wir können die Ursachen für Zustände sozialer Auflösung in verschiedener Weise klassifizieren. Die folgende vorläufige Einteilung dieser Bedingungen in drei Haupttypen soll nur einen Versuch darstellen. Die Einteilung ist offensichtlich ziemlich grob, ich finde sie jedoch für praktische Zwecke brauchbar:

1. Die Spaltung der gesellschaftlichen Aktivität.
2. Isolierte Gruppen innerhalb einer Gesellschaft.
3. Mangelnder Anteil des Einzelnen am sozialen Leben.

Diese Formen sozialer Auflösung sind natürlich nicht streng getrennt voneinander zu denken. Jede führt in einem bestimmten Grade auch wieder zu einer Steigerung der beiden anderen und alle gehen unmerklich ineinander über.

### *1. Die Spaltung der gesellschaftlichen Aktivität*

Diese Form sozialer Auflösung ist in ihrem heutigen Ausmaß eine Folge der früheren Phasen der industriellen Revolution. Damals teilte sich die Gesellschaft unter dem Einfluß der technischen Entwicklung in zwei unausgeglichene Teile. Auf der einen Seite steht die wirtschaftliche Tätigkeit der Gesellschaft. Diese Tätigkeit beruht unmittelbar auf der angewandten Wissenschaft und dem technischen Fortschritt. Sie entstand ohne jede Berücksichtigung soziologischer Überlegungen und ist seither ausschließlich im Hinblick auf ihren rationalen Zweck weiterentwickelt worden. Sie bietet daher nur wenige Möglichkeiten für ein unmittelbar befriedigendes soziales Leben. Die übrigen allgemein verbreiteten gesellschaftlichen Tätigkeiten sind demgegenüber am allerwenigsten von einer festen logischen Absicht bestimmt. Sie haben gewöhnlich keinen ausgeprägten Zweck oder können diesen doch nicht konsequent verwirklichen. Der Industriearbeiter führt sein Leben daher in zwei dicht voneinander abgeschlossenen Abteilungen. Die eine Abteilung ist ausschließlich auf einen bestimmten Zweck gerichtet, aber sozial nicht befriedigend; die andere führt nicht zu einer sinnvollen Leistung und wird leicht mit zwecklosen pseudosozialen Vorgängen überlastet. Gerade diese letztere Entwicklung ist natürlich ein falsch verstandener Ersatz, mit dem

man die soziale Öde der wirtschaftlichen Tätigkeit überkompensiert. Ein bezeichnendes Merkmal jeder industriellen Gesellschaft ist der Nachdruck, der auf die zweckfreie Tätigkeit außerhalb der Arbeitszeit gelegt wird. Dieses Abwechseln streng getrennter Zeiten von fast ausschließlich zweckgebundener und dann völlig zweckfreier Tätigkeit befriedigt den Menschen etwa ebenso, wie wenn er nacheinander im Wechsel Mahlzeiten von trockenem Brot und von Stücken Butter einnehmen würde. Keine der beiden Betätigungsformen stellt ein wirkliches soziales Leben dar, und im Ergebnis werden die Möglichkeiten einer wirklichen sozialen Aktivität, die zugleich zweckgerichtet und unmittelbar befriedigend wäre, entscheidend eingeschränkt.

Die Wirkungen dieser Aufspaltung des sozialen Lebens sind von uns im einzelnen untersucht worden. Es ist nicht nur so, daß zwei allgemein verbreitete Formen sozialer Aktivität sich nebeneinander entwickeln, wobei die eine Form beziehungslos und ohne Bindung neben der anderen stünde; das wäre an sich schon schlimm genug. Aber jeder der beiden Formen fehlt für ihr dauerhaftes Bestehen ein Merkmal, das gerade im Überfluß bei der anderen vorhanden ist. Wir haben auf das mangelnde Interesse des Industriearbeiters an den Aufgaben und dem Erfolg seiner angeblichen Führer hingewiesen und ebenso auf die Lustlosigkeit und mangelnde Vitalität der Gemeinschaft außerhalb der Industriebetriebe. Beide Hälften des sozialen Lebens sind, so sahen wir, aufeinander angewiesen, um gemeinsam der vollen Tatkraft der einzelnen Menschen Raum gewähren zu können.

## *2. Isolierte Gruppen innerhalb einer Gesellschaft*

Diese Form sozialer Auflösung ist so alt wie die Gesellschaft selbst. Isolierte Gruppen sind aus Gründen der Rasse oder des territorialen Herkommens, der sozialen Klasse oder der Religion, oder infolge miteinander nicht zu vereinbarenden Interessen dieser oder jener Art entstanden. Die Entwicklung dieses Zustandes hat sich jedoch seit der Entstehung des Fabriksystems und mit der Verflechtung und Ausdehnung der modernen Wirtschaft erheblich gesteigert. Die feudale Gesellschaftsordnung in der Zeit vor der industriellen Revolution in Europa ließ vom Standpunkt der ärmeren Teile der Bevölkerung viel zu wünschen übrig. Nichtsdestoweniger beruhte aber ihre Stabilität über Jahrhunderte auf einem großen Vorzug. Sie schloß alle Klassen der Gesellschaft von oben bis unten zusammen. Was immer wir von dem Anteil der einzelnen Stände am Ertrag der gesellschaftlichen Tätigkeit denken mögen, so ist doch jedenfalls richtig, daß das Verhalten jeder Klasse durch Anteilnahme und Sorge für die übrigen Klassen gekennzeichnet war. Insbesondere erkannte der Gutsherr bestimmte Verpflichtungen gegenüber den von ihm abhängigen Arbeitern an. Er organisierte das gesellschaftliche Leben des Dorfes, er sorgte für die weltlichen Bedürfnisse, er unterstützte die Kirche, er fungierte mit seiner Familie unter anderem als eine Art Unterstützungsamt für die Arbeitslosen und als Wohltätigkeitsorganisation. Die Arbeiter lebten wahrscheinlich nicht besonders bequem oder üppig, aber das wenige, was sie hatten, hatten sie doch für ihr ganzes Leben, und sie waren mit ihren Verpflichtungen innerhalb dieses Systems einverstanden. Die Lage der

Arbeitnehmer und ihr leibliches Wohl verbesserten sich, jedenfalls unmittelbar, kaum wesentlich durch die Entstehung des Fabrikwesens in Europa. Der Besitzer der Produktionsmittel trat nun als Arbeitgeber an die Stelle des Gutsherrn, und er erkannte keinerlei soziale Verpflichtungen gegenüber seinen Arbeitern an. Infolgedessen wurden die Arbeitnehmer zu einer Gruppe, die sich vom Hauptstrom des Lebens der Nation trennte. In geringerem Grade besteht diese Trennung zwischen der Arbeiterklasse und den übrigen Klassen der industriellen Gesellschaft bis auf den heutigen Tag fort.

In Amerika zeigte die Industrie, wie wir gesehen haben, anfänglich nicht diese weite soziale Kluft zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. In jüngerer Zeit haben jedoch rassische Unterschiede die Trennung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer in einigen amerikanischen Städten und in bestimmten Industriezweigen wieder stärker akzentuiert, und in mancher Hinsicht sind beide Gruppen heute weiter voneinander entfernt als in einigen europäischen Ländern.

Eine andere Form abgesonderter Gruppen innerhalb einer Gesellschaft entsteht durch die Ausdehnung und allgemeine Verbreitung neuzeitlicher Wirtschaftsmethoden. Dadurch sind Gemeinschaften in eine Gesellschaftsordnung in dem oben definierten Sinne hineingezogen worden, die früher selbständige Gruppen gewesen sind. Diese Gemeinschaften können nun nicht mehr ohne Rücksichtnahme auf das Wohlergehen anderer Gruppen handeln, es sei denn, daß eine allgemeine Verarmung die Folge wäre. Solche Gemeinschaften werden durch die konsequente Entwicklung des modernen Handels in eine Gesellschaftsordnung gezwungen, sie sind aber nicht unbedingt durch Bande gemeinsamer Sitten und Einstellungen, die auf wiederkehrenden unmittelbaren Beziehungen beruhen, mit dieser verbunden. Sie haben kein Gefühl für die Gemeinsamkeit und Verwandtschaft, die aus gemeinsamen wirtschaftlichen Aufgaben hervorgeht. Im Ergebnis führt das zu einer bloß äußerlichen Organisation, die eine Reihe von Gruppen umfaßt, welche nur in sekundären Beziehungen zueinander verbleiben, und von denen nun jede versucht, die Zentralgewalt in einem ihren speziellen Interessen günstigen Sinne zu beeinflussen. In Amerika beobachten wir dieses Phänomen in der Entstehung der politischen Interessentengruppen, der sog. *pressure groups*. Eine Interessentengruppe ist eine geschlossene Gruppe mit einer bestimmten Einstellung, die ein regionales oder wirtschaftliches Interesse vertritt und sich bildet, um die Regierungsgewalt in einem ihr günstigen Sinne zu beeinflussen, ohne dabei die Bedürfnisse der Gesellschaft in ihrer Gesamtheit angemessen zu berücksichtigen. In den Vereinigten Staaten unterscheiden sich solche Gruppen zuweilen nach der regionalen Gliederung, zuweilen auf Grund bestimmter gemeinsamer Interessen, zuweilen auch nach rassischen oder völkischen Gesichtspunkten. Natürlich überschneiden sich diese Gruppierungen häufig, wenn auch keineswegs immer, und dann verstärkt eine Gruppe die andere.

### *3. Mangelnder Anteil des Einzelnen am sozialen Leben*

Diese Form sozialer Auflösung braucht nicht unbedingt mit der Spaltung der gesellschaftlichen Tätigkeit oder der Kluft zwischen einzelnen Gruppen zusammenzufallen. Sie besteht darin, daß der Einzelne nicht genügend für ihn

wichtige und interessante Verbindungen zu anderen Menschen erlebt. Der Wert seines Lebens verringert sich für jeden Einzelnen, weil er zu wenig sinnvolle gesellschaftliche Betätigung findet.

Untersuchungen in industriellen Zentren, wie die Untersuchungen über Chicago, die von R. E. Park, E. W. Burgess, L. Wirth und anderen durchgeführt worden sind, weisen besonders auf die große Zahl von Männern und Frauen aller Altersstufen hin, die ohne Verbindung zu ihren Familien oder Angehörigen leben und nicht in der Lage sind, in andere wesentliche menschliche Beziehungen einzutreten. Diese Personen zeigen leicht Symptome des Persönlichkeitsverfalls und werden außerdem leicht in unerwünschte Tätigkeiten hineingezogen. Das sind natürlich extreme Fälle. Wenn wir jedoch die besonderen Gesichtspunkte dieser Untersuchungen entsprechend veranschlagen, so scheint es doch klar, daß die Zahl der wirklich unglücklichen und vereinsamten Menschen ganz entschieden wächst. Unsere Gesellschaft umfaßt eine große Gruppe von Männern und Frauen, deren Wünsche, deren Ehrgeiz und deren Einstellung im sozialen Leben keinen angemessenen Ausdruck finden können.

Aus zwei Gründen dürfen wir die Antwort auf diese Situation nicht von der Psychoanalyse erwarten. Wenn eine Gesellschaftsordnung mehr und mehr zerfällt, dann würde schließlich die Nachfrage nach dem Psychoanalytiker über jedes vernünftige Maß hinausgehen. Das ist jedoch die geringere Schwierigkeit. Die Aufgabe eines solchen Psychoanalytikers besteht darin, eine verfallende Persönlichkeit wieder zu festigen. Wonach soll er sich, so müssen wir aber fragen, dabei richten? Ein Individuum ist ja keine in sich selbst abgeschlossene, auf sich selbst gestellte Einheit. Die Teile einer beschädigten Dampfmaschine kann man wieder richtig zusammensetzen. Wir können uns eine richtig aufgebaute Dampfmaschine auf einer verlassenen Insel vorstellen, selbst wenn kein Brennstoff und keine Betriebsingenieure dabei sind. Aber die menschliche Persönlichkeit ist keine mechanische Verbindung von Teilen, die man nur im Inneren aneinander anpassen müßte. Ein sich selbst genügendes menschliches Wesen ist ein Widerspruch in sich. Lebendig zu sein bedeutet, sich tätig an seine Umgebung anzupassen, und ebenso umgekehrt diese Umgebung an das Ich zu gewöhnen. Ein wesentlicher Teil der Umgebung eines Menschen ist aber seine Mitwelt, seine Gemeinschaft oder Gruppe. Eine abnorme Persönlichkeit ist gerade der Mensch, dessen Beziehungen zu seiner Mitwelt ernstlich gestört sind und unvollständig bleiben. In einer sich auflösenden Gesellschaft verbreitet sich aber gerade ein solcher Zustand mit zunehmender Wahrscheinlichkeit. Denn ihrer Definition nach ist ja eine sich auflösende Gesellschaft eine Ordnung, in der die Menschen nicht genügend Gelegenheit für angemessene menschliche Beziehungen mit befriedigenden und sinnvollen Erfahrungen finden können. Das ist aber wohl kaum eine Gesellschaftsordnung, an die man eine abnorme Persönlichkeit anpassen könnte.

Ein Mangel an sozialer Betätigung ist durchaus nicht nur ein Kennzeichen unseres Zeitalters. Aber infolge der schnellen Veränderungen der technischen Prozesse und in ihrer Folge der sozialen Zusammenhänge hat diese Verarmung eine besondere Steigerung erfahren. Die Menschen können nur auf der Grundlage ihnen vertrauter Gewohnheiten und Sitten zusammenkommen, die jeden

bei der Ausführung seines ihm gemäßen Anteils an der gemeinsamen Aktivität leiten. Das schnelle Tempo, in dem die Gesellschaft sich an veränderte Bedingungen anzupassen hatte, hat die Zahl und den Wert dieser festen Gewohnheiten und Sitten so verringert, daß für die soziale Ordnung nur eine ungenügende Grundlage zurückgeblieben ist. In Kapitel 11 stellten wir fest, daß die Industriearbeiter in Europa im 19. Jahrhundert unter anderem in diesem Sinne keinen Anteil am sozialen Leben hatten. Sie waren aus der sozialen Ordnung der Gesellschaft ausgeschlossen. Wir sahen dort auch, daß die Gewerkschaften eine Antwort auf diese Situation darstellten. Die Gewerkschaften waren Organisationen, die von den Arbeitern selbst herausgebildet wurden, um ihre gesellschaftlichen, und als Teil derselben ihre wirtschaftlichen Bedürfnisse zu befriedigen.

#### IV

Es ist sehr schwierig, sich das Ausmaß vorzustellen, in dem sich der soziale Verfall in der Bilanz des Volkseinkommens und in den Bilanzen einzelner Unternehmen spiegelt. Im Augenblick werden wir von dem Gespenst der gewerblichen Arbeitslosigkeit verfolgt. Das ist eine ziemlich verschwommene Bezeichnung, und es besteht die Gefahr, daß man diesen Begriff auch noch überanstrengt. Tatsächlich ist eine beunruhigend große Zahl von Industriearbeitern ohne Beschäftigung, und zwar teilweise infolge von technischen Veränderungen. Niemand weiß, wie in dieser Lage Abhilfe geschaffen werden kann. Eine besonders törichte Erklärung, die ernstlich vorgebracht worden ist, behauptet, daß die Produktionskapazität der Industrie den menschlichen Bedarf für Industriefabrikate überschritten habe. Diese Hypothese hat niemals sehr viel Anklang gefunden. Es ist zu deutlich, daß sie mit den einfachsten Gegebenheiten unserer Situation nicht übereinstimmt. Aber eine diesem Glauben verwandte Auffassung liegt dem weitverbreiteten Zweifel zugrunde, ob unsere Gesellschaft jemals wieder in der Lage sein wird, der großen Menge ihrer Bürger industrielle Vollbeschäftigung zu bieten. Wir hören sehr viel Gerede von einer Wirtschaft des Überflusses und von der Notwendigkeit, die Massen zur Muße zu erziehen. Wie viele von uns, selbst in den wohlhabendsten Nationen, haben aber wirklich das Gefühl, im Überfluß zu leben? Wie viele von uns sind mit anderen Worten in der Lage, sich alle Waren und Dienstleistungen, die sie sich wünschen, zu kaufen? Ich spreche hier nicht von verschwommenen Phantasien, die sich eine völlig von unserer tatsächlichen Situation abweichende finanzielle Position erträumen. Solche Träume stellen nicht immer wirkliche Bedürfnisse dar. Aber wie viele von uns wünschen sich nicht im Rahmen ihrer gewohnten Lebensweise eine, wenn auch bescheidene, Steigerung ihrer Kaufkraft? Wenn etwas sicher ist, dann ist es die Tatsache, daß heute keine einzige große Gemeinschaft unter einem Überfluß an materiellen Gütern leidet. Fragen wir doch den einfachen Mann auf der Straße, wie gut eine solche Hypothese zu seiner unmittelbaren Erfahrung paßt.

Eine plausiblere Erklärung besagt, daß unsere Produktion unausgeglichen ist. Es wird zugegeben, daß wir uns keineswegs einer Überproduktion im ganzen

gegenübersehen, es wird aber behauptet, daß die Anteile der einzelnen Güter an der Gesamtproduktion sich nicht im richtigen Gleichgewicht befinden. Bei einigen Fabrikaten liegt tatsächlich eine Überproduktion vor. Die Industrie als ganze bedarf, das ist klar, des richtigen Ausgleichs zwischen ihren einzelnen Zweigen. Die Theorie, daß dieser Ausgleich nicht erreicht werden könnte, ist sicher sehr bestechend und enthält auch ein gut Teil Wahrheit. Aber auch hier sind die Beweise nicht eindeutig. Insofern man unter einer unausgeglichener Produktion lediglich versteht, daß die Industrie ihrer Aufgabe, für die Tätigkeit aller arbeitsfähigen Kräfte zu sorgen, nicht gerecht wird, so ist das sicherlich richtig, aber es deutet doch nur auf unser ursprüngliches Problem zurück. Es ist in der Tat sehr zweifelhaft, ob wirklich viele Waren im Überschuß über die tatsächlichen Wünsche der Verbraucher hinaus produziert werden, oder ob das der Fall sein würde, wenn die Produktionskapazitäten einer Nation voll ausgenutzt wären. Zweifellos könnte man Beispiele für eine solche einseitige Überkapazität beibringen, aber es wären doch wohl nur einige wenige. Tatsache bleibt, daß das wirtschaftliche Wohlergehen einer Gemeinschaft letzten Endes von dem Ausmaß ihrer Initiative, ihres Unternehmungsgeistes und ihrer organisatorischen Fähigkeiten abhängt.

Nach den napoleonischen Kriegen litt England ebenso wie das übrige Europa unter einer schweren wirtschaftlichen Depression. Arbeitslosigkeit war weit verbreitet, die Löhne waren sehr niedrig, und Kapital war überhaupt nicht vorhanden. Trotz der Entwicklung, die der Maschinenbau im Vergleich zu der Zeit der vorhergehenden Generation genommen hatte, waren die allgemeinen wirtschaftlichen Bedingungen in England erbärmlich. In dieser Lage wurde die Eisenbahn zu einer technischen Möglichkeit, die man praktisch verwirklichen konnte. Die Eisenbahn wurde bald der Gegenstand des Enthusiasmus einer ganzen Nation. Eisenbahnen waren ganz groß im Kommen. Die Menschen träumten damals von Eisenbahnen, ebenso wie sie später von Automobilen träumten. Jeder Mensch beschäftigte sich mit Eisenbahnen. Bekanntlich begann sogar Herbert Spencer sein Leben als Eisenbahningenieur. Das Ergebnis dieser Bewegung war, daß England in den 40er Jahren des 19. Jahrhunderts nicht nur das Heimatland mit Eisenbahnen überzog, sondern auch gleichartige Unternehmen in ganz Europa, und in bestimmtem Ausmaß auch in Amerika, finanzierte. Diese Tätigkeit auf dem Gebiet der Eisenbahnen führte zu einer Epoche wachsenden Wohlstandes in England, von der man sagen kann, daß sie bis 1914 gedauert hat. Das auffälligste Kennzeichen beim Bau von Eisenbahnlinien besteht darin, daß das hergegebene Kapital nicht wieder hereinkommt, bevor die betreffende Linie nicht eine beträchtliche Anzahl von Jahren betrieben worden ist. Auf den ersten Blick betrachtet, war ein verarmtes Land nicht in der Lage, sich den Luxus der Finanzierung von Tausenden von Meilen von Eisenbahnlinien zu leisten. Und doch war es gerade diese, von der Bilanz her gesehen große Belastung der Finanzkraft einer Nation, die unmittelbar das Anwachsen des Wohlstandes förderte. Eine belebende Idee hatte die Tätigkeit der Nation in einen praktischen Kanal geleitet. Ein einleuchtendes Ziel hatte sich aufgetan, in dessen Dienst sich die Industrie stellen konnte und zu dessen Erfüllung sie sich ordnete und zusammenschloß. Die Nation, die

unter mangelnder Ordnung und ungenügender Beschäftigung gelitten hatte, wurde energisch und aktiv und konzentrierte ihr Interesse auf ein ihren Kräften entsprechendes wirtschaftliches Wagnis.

Das wesentliche Merkmal einer befriedigenden Existenz besteht darin, gemeinsam mit anderen an einer sinnvollen wirtschaftlichen Aufgabe tätig zu sein. Eine notwendige Voraussetzung liegt darin, daß Initiative und Organisation den erforderlichen menschlichen und materiellen Hilfsquellen entsprechen müssen. Arbeitslosigkeit ist in Wahrheit ein unausgeglichener Zustand; denn Unternehmungsgeist und Führung bleiben in diesem Falle hinter den vorhandenen menschlichen Hilfskräften zurück.

Nach den napoleonischen Kriegen war die Ostküste Amerikas von einer durch die technische Entwicklung bedingten Arbeitslosigkeit bedroht, die jedoch nicht lange anhielt. Während der napoleonischen Kriege hatte man den Wohlstand des Küstengebietes im wesentlichen auf dem Überseehandel aufgebaut. Der Überseehandel blühte, weil hier die für Amerika günstige Situation in Europa mit dem Wagemut und der Geschicklichkeit der Kaufherren Neuenglands sowie mit der damals unerreichten Kunst der Schiffbauer in den Häfen längs der Neuenglandküste zusammentraf. Die amerikanischen Schnellsegler fuhrten schneller als die Schiffe aller anderen Länder, und ihre Besitzer wurden wohlhabend, indem sie neue Handelswege eröffneten und sich auf denen einrichteten, die vorher von den jetzt kriegführenden europäischen Nationen ausgenutzt worden waren. Die Situation änderte sich jedoch mit dem Ausgang der napoleonischen Kriege und mit der Entwicklung der Dampfschiffe, die besser in Europa gebaut wurden. Man hat zuweilen behauptet, daß das Kapital, das mit den Schnellseglern gewonnen wurde, dann in anderen Industrien, z. B. in den Eisenbahnen und in der Baumwollindustrie, angelegt wurde. Aber das ist so wohl kaum richtig. Zweifellos war in dem Handel mit Schnellseglern viel Kapital investiert. Aber dieses Kapital wurde in die sichtbare Form von Schiffen und Werften umgesetzt. Es ist keineswegs klar, wie abgetakelte Schiffsrümpfe, die niemand haben wollte, und unbrauchbare Werften verkauft oder sonst in andere Güter hätten verwandelt werden können. Außerdem hatte Neuengland auch keine großen Vermögen in anderen Teilen des Landes investiert. Tatsache ist vielmehr, daß die wirtschaftlichen Führer Neuenglands und seines Handels genügend Prestige und Unternehmungsgeist hatten, um neue Projekte in Angriff zu nehmen. Den menschlichen Hilfskräften, die zur Verfügung standen, entsprach auf ihrer Seite eine angemessene Führung. Wir sehen also, daß Arbeitslosigkeit weitgehend geradezu ein Maßstab für die größere oder geringere Unzulänglichkeit einer sozialen Ordnung ist. Einer solchen Ordnung fehlt die notwendige Initiative, um das notwendige Maß einer brauchbaren Zusammenarbeit zu erhalten, das für eine Vollbeschäftigung erforderlich ist.

Eine andere Form, in der Individuen und Gruppen für einen unzulänglichen sozialen Zusammenhalt büßen müssen, ist die mangelnde gegenseitige Abstimmung zwischen verschiedenen Interessen. Wir haben dieses Problem bereits besprochen. Die Arbeitgeber und die Arbeitnehmer, so fanden wir, verfahren ohne jede gebührende Rücksichtnahme aufeinander, und das Resultat

besteht darin, daß eine angemessene Zusammenarbeit beider Seiten in ihren gemeinsamen Aufgaben nicht erreicht wird. Dasselbe gilt auch für das Verhältnis von Industrie und Gesellschaft, gleichgültig, ob wir die Öffentlichkeit als Leute, die ihr Kapital investieren, als Verbraucher oder als Mitbewohner bestimmter territorialer Bezirke betrachten. Die mangelnde gegenseitige Rücksichtnahme zwischen Klassen und Interessen in einer Gesellschaft führt unter anderem auch zu einer Erhöhung des Risikos der Tätigkeit jeder einzelnen Gruppe, da sie diese um die Unterstützung der Öffentlichkeit bringt. Einrichtungen, von denen man allgemein glaubt, daß sie ein unumgänglich notwendiger Teil des Lebens der Gemeinschaft sind, läßt man nicht zusammenbrechen. Umgekehrt bleiben solche Einrichtungen nicht lange erhalten, die einmal das Vertrauen der Gemeinschaft verloren haben.

Es wird heute allgemein darüber geklagt, daß der Unternehmungsgeist nachläßt. Aber ein kurzer Blick auf die technischen Fortschritte in der modernen Industrie muß diese Vorstellung zerstören. Vielleicht wird der Unternehmungsgeist nicht richtig gelenkt, weil man seine Aufgabe in zu enger Begrenzung versteht, aber sicherlich ist er doch vorhanden. Wir kommen damit auf unsere zentrale These zurück, daß die Führung von einem ausreichenden Verständnis aller Faktoren, die für eine befriedigende Existenz der Menschen von Bedeutung sind, bestimmt sein muß, und daß die Gesellschaft den notwendigen Zusammenhalt bewahren muß, damit eine solche Führung überhaupt möglich wird.

## V

Der Zusammenhalt der Gesellschaft beruht weitgehend auf zwei Erscheinungen. Einmal ist es die Gewohnheit, gemeinsam in selbstverständlich gewordenen Formen zu handeln. Zum andern sind es die allmählich entstehenden Gefühle für den hohen Wert fester Verhaltensformen, die die Menschen dazu bringen, einer Veränderung in ihren Gewohnheiten Widerstand entgegenzusetzen. Diese Gefühle finden in der Form bestimmter Verhaltensmaßregeln und in der gesellschaftlichen Moral einen allgemeineren Ausdruck. Eine geordnete Tätigkeit der Gesellschaft ist nur dann möglich, wenn die Aufgabe jedes Einzelnen in einem bestimmten Sinne erwartet und selbstverständlich wird und wenn das Verhalten und die Absichten aller in etwa aufeinander abgestimmt sind. Es ist daher für den sozialen Zusammenhalt entscheidend, daß sich feste Gewohnheiten bewahren oder vielmehr sich allmählich entwickeln. Wir müssen uns aber dabei darüber klar werden, was dasjenige ist, was so sorgfältig geschützt werden soll.

Kein Ereignis im Leben kehrt genau in derselben Form wieder. Die Menschen besitzen eine bemerkenswerte Fähigkeit, eine Situation im Hinblick auf eine andere, etwas von dieser abweichende Situation zu verstehen. Das Leben einer Familie z. B. bleibt für ihr Selbstverständnis im wesentlichen unverändert, wenn sie in eine neue Wohnung zieht. Tatsächlich verändert sich zwar beinahe jede tägliche Verrichtung ein wenig, aber die Struktur des Lebens bleibt dieselbe wie zuvor. Diese vertraute Struktur, diese selbstverständliche Lebensweise ermög-

licht es den Menschen, Veränderungen bis zu einem gewissen Grade hinzunehmen, ohne daß ein Zusammenbruch ihrer normalen Verhaltensweisen und Gefühle eintritt. Diese Fähigkeit, eine Reihe ähnlicher Situationen in einem Begriff allgemein zu erfassen, gehört zum Wesen des Verstehens. Meistens sind jedoch solche Begriffe nicht bewußt und sind nach Gruppen oder Gemeinschaften verschieden. Im ganzen erfassen anscheinend stationäre Gesellschaften ihre Tätigkeit in weniger geschmeidigen und weniger allgemeinen Begriffen als Gesellschaften, die an sich schnell verändernde Bedingungen gewöhnt sind. Wenn das tatsächlich so ist, ist es von großer Bedeutung. Denn die Fähigkeit, sich veränderten Bedingungen ohne Bruch anzupassen, beruht zum Teil auf dem Verständnis dieser neuen Bedingungen und ihrer Einfügung in die vertraute Lebensform, auf die sich der Einzelne emotional bereits eingestellt hat und in der er einen unmittelbar praktischen Sinn für die ihm gemäße Tätigkeit besitzt.

Untersuchen wir eine als selbstverständlich empfundene Lebensform an einem konkreten Fall in der Industrie. Beachten wir dabei, wie diese Lebensform den Übergang von einer relativ einfachen technischen Stufe zu einer höheren ermöglichte. Ich habe selbst ein interessantes Beispiel dieser Art kurz vor dem ersten Weltkrieg in einem größeren Industriebetrieb in England erlebt. Die Arbeitsgruppe, in der ich zeitweilig als Lehrling beschäftigt war, bestand aus gelernten Facharbeitern, deren Ausbildung noch auf manuelle Geschicklichkeit abgestellt gewesen war. Diese Männer waren vielleicht nicht mit den neuesten Typen automatischer Werkzeugmaschinen vertraut, aber sie waren sehr stolz auf ihre persönliche Geschicklichkeit in der Handhabung der traditionellen Werkzeuge ihres Berufes. Unter anderem war jeder dieser Facharbeiter damals noch ein Meister im Gebrauch von Hammer und Meißel. Gab man einem der Arbeiter eine Flußstahlplatte von etwa einem Fuß im Quadrat und ein oder zwei Zoll Dicke, dann bearbeitete er die Oberfläche der Platte in einigen Stunden so, daß sie, nur etwa ein achteil Zoll dünner geworden, in bezug auf Glätte und Ebenmaß beinahe aus einer modernen Werkzeugmaschine hätte kommen können. Das höchste Lob, das unter diesen Männern galt, war, von jemandem zu sagen, daß er etwas von Hammer und Meißel verstehe. Neulinge erhielten eine solche Stahlplatte und mußten deren Oberfläche bearbeiten, wobei die Mitglieder der Arbeitsgruppe den Neuen genau beobachteten. Diese Aufgabe hatte keinen wirtschaftlichen Zweck mehr, die Platte war gar nicht zum Gebrauch bestimmt, und das wußte auch der Neuling. Der ganze Vorgang war nur ein Test für seine Fertigkeit und wurde als solcher von allen anerkannt. Wenn ein Arbeiter diese Arbeit nicht zufriedenstellend ausführen konnte, hatte er sein Ansehen in der Gruppe wohl endgültig verloren.

Einmal wurde ein junger Waliser eingestellt und unserer Gruppe zugeteilt. Die Gruppe konnte den Mann von seinem Äußeren her, das sicher gegen ihn sprach, nicht leiden, und es zeigte sich auch, daß er ein unangenehmer Kumpan war. Man gab ihm jedoch seine Stahlplatte, und er machte sich an die Arbeit, wobei die anderen Arbeiter zusahen. Der Waliser leistete eine an Geschwindigkeit wie an Qualität hervorragende Arbeit. Der Ton der Bemerkungen der Gruppe änderte sich allmählich, als er so weiterarbeitete. Schließlich sagte der Meister, indem er das Gefühl der ganzen Gruppe aussprach: „Alle Achtung, du

verstehst aber etwas von Hammer und Meißel.“ Von diesem Augenblick an war der Waliser ein anerkannter Kollege. Wenn seine offenkundigen Fehler einmal zu einer Kritik führten, dann schloß diese Kritik doch immer mit einer Bemerkung in der Richtung, daß der Kerl jedenfalls aber etwas von Hammer und Meißel verstehe.

Wir müssen uns fragen, was es eigentlich für diese Gruppe von Arbeitern bedeutete, als neues Mitglied einen Mann zu haben, der etwas von Hammer und Meißel verstand. Zunächst einmal zeigte der neue Arbeiter damit eine besondere Geschicklichkeit, die vielleicht von der Gruppe verlangt werden würde, wenn das auch tatsächlich niemals der Fall war. Denn selbst damals war es selten, daß man zu einer solchen primitiven Technik zurückkehrte, und der betreffende Betrieb war sehr fortschrittlich und mit modernen Werkzeugmaschinen ausgerüstet. Hammer und Meißel waren für diese Männer etwa ebenso brauchbar wie das Schwert für einen Infanterieoffizier. Die meisten dieser Arbeiter hatten fünfzehn oder zwanzig Jahre früher in kleineren und konservativen Maschinenbaubetrieben gelernt, wo der Umgang mit Hammer und Meißel noch entscheidend war. Hinzu kommt, daß dies eine der einfachsten und zugleich doch schwierigsten Fertigkeiten in der manuellen Bearbeitung von Werkstücken ist, die man nur in jahrelanger geduldiger Praxis erwirbt. In diesen Jahren bildet sich bei dem Arbeiter eine beinahe religiös gefärbte Verehrung für den beherrschten und feinfühligsten Schlag heraus, mit dem man diese Arbeit ausführen muß, um zum Erfolg zu kommen. Wenn der Arbeiter weiß, daß er diese Kunst, die soviel Umsicht erfordert, beherrscht, gibt ihm das ein Gefühl großer Befriedigung.

Etwas von Hammer und Meißel zu verstehen, bedeutete also, Jahre im Erlernen eines bestimmten Berufes verbracht zu haben, bedeutete, die entsprechende Berufsanschauung erworben zu haben, bedeutete, als Arbeiter mit Befriedigung und Stolz auf diese Lebensform erfüllt zu sein. Schließlich galt es auch als Zeichen für eine Geschicklichkeit, wie sie von allen diesen Männern mit der gleichen gefühlsmäßigen und geistigen Einstellung geschätzt wurde. Etwas von Hammer und Meißel zu verstehen, war das Symbol einer bestimmten Wesensart. Als der Waliser zeigte, daß er etwas von Hammer und Meißel verstand, trat er sofort in eine engere Beziehung zu der Gruppe dieser Arbeiter. Es war, als hätte er viele Jahre mit ihnen zusammen gearbeitet und als hätten sich zwischen ihm und ihnen die Beziehungen und Gefühle wie zwischen zuverlässigen Kollegen gebildet. Eine gemeinsame Lebensordnung erfüllt also die Funktion, zwei Mitglieder einer Gruppe in eine ihnen vertraute Verbindung zu setzen, selbst wenn sie sich vorher völlig fremd gewesen sind. Die zugehörige Einstellung und die gemeinsame Verständigung bilden sich sehr schnell, und eine wirkungsvolle Zusammenarbeit ist beinahe sofort gegeben.

Die Gruppe, von der ich spreche, hatte nicht nur keine Verwendung mehr für Hammer und Meißel, sie hatte tatsächlich überhaupt keine Gelegenheit zum Gebrauch irgendwelcher Werkzeuge. Die Männer waren in der Werkstattprüfung mittlerer und großer Kraftanlagen beschäftigt, die von dem in Rede stehenden Betrieb gebaut wurden. Was sie benötigten, waren bestimmte Kenntnisse

in der Theorie des Maschinenbaues und die Fähigkeit, einfache algebraische und trigonometrische Formeln zu verwenden. Nach meinem Wissen benutzten diese Männer viele Abende und zum Teil sogar ihr Wochenende dazu, sich diese theoretischen Kenntnisse mit Hilfe entsprechender Lehrbücher anzueignen.

Zweifellos stand die Gruppe in ihrer Intelligenz wie in ihrem Streben über dem Durchschnitt. Diese Männer waren entschlossen, nicht hinter dem Fortschritt der technischen Entwicklung zurückzubleiben. Sie hatten sich einzeln darum beworben, in dieser speziellen Abteilung zu arbeiten, weil sie hier eine Einsicht in die mehr theoretischen Aspekte ihres Berufes zu gewinnen hofften. Die Männer arbeiteten sehr gut zusammen und verbrachten auch einen Teil ihrer Freizeit gemeinsam. Zuweilen besuchten sie das Theater des Ortes, zuweilen machten sie Wanderungen auf das Land. Sie waren sehr freundlich gegenüber Neulingen und luden mich mehrfach in ihre Wohnungen oder auf ihre Zimmer ein. Sie machten den Eindruck glücklicher und gereifter Persönlichkeiten, die genügend Vertrauen auf ihre Fähigkeiten hatten, um sich das Leben nach ihren Wünschen zu gestalten. Es handelte sich um eine Gruppe von Facharbeitern, die noch in einer altmodischen Schule des Maschinenbaus ausgebildet worden waren, die sich indessen erfolgreich an eine fortgeschrittene Technik angepaßt hatten, obwohl ihre hochentwickelte Geschicklichkeit hier nur von geringem Nutzen war. Das bedingte, daß sie sich selbst in den neuen Tätigkeitsbereich einarbeiten mußten, bei dem es mehr auf ihre geistigen Kräfte als auf die Geschicklichkeit ihrer Hände ankam.

Verschiedene Faktoren trugen, abgesehen von ihren wirklichen Fähigkeiten, zu dem Erfolg dieser Gruppe bei. Der Übergang von einer manuellen zu einer, wie man etwas frei sagen kann, intellektuellen Beschäftigung bedingte keinen Bruch mit der Klasse, in der diese Männer aufgewachsen waren. Damals war England noch viel schärfer als heute nach gesellschaftlichen Klassen eingeteilt, und dieses Phänomen ist daher von großer Bedeutung. Die Männer verkehrten immer noch mit Leuten, die etwa die gleichen Lebensanschauungen wie sie selbst vertraten, obwohl man bemerken konnte, daß ihre Freunde durchschnittlich von ziemlich hoher Intelligenz waren.

Als zweiten Faktor müssen wir beachten, daß jeder dieser Männer den Übergang aus eigener freier Entscheidung vollzogen hatte. Sie reagierten damit auf die ihnen sichtbaren Umstände, wie sie es für richtig hielten. Ein Wechsel ihrer Beschäftigung war ihnen von keiner anderen Autorität auferlegt worden. Jeder sah in der Veränderung eine interessante Entwicklung seines früheren Lebens und empfand sie keineswegs als einen Bruch gegenüber diesem.

Der dritte Faktor liegt darin, daß diese Männer die Veränderung ihres Berufes noch in ihrem ursprünglichen Lebensstil, ihrer alten Ideologie vollziehen konnten. Sie waren immer noch die Männer, die etwas von Hammer und Meißel verstanden, mit allem, was das an Gefühlen, Gedanken und sozialer Erfahrung bedeutete. Als Leute von Hammer und Meißel wandte sich diese geschlossene Gruppe der Aufgabe zu, ihre Tätigkeit aus den Erfahrungen, die sie im Umgang mit Hammer und Meißel gewonnen hatten, weiterzuentwickeln. Männer mit ähnlicher Ausbildung und von gleichem Herkommen konnten unter sich verändernden

Umständen mit Vertrauen weiter zusammenarbeiten, ohne ihre sozialen Einstellungen und Gefühle aufgeben zu müssen. Das ist genau der Grund, warum ein lang dienendes reguläres Regiment überall in der Welt eingesetzt werden und mit dem Feind in Berührung kommen kann, um schließlich, wenn es nach Hause kommt, im wesentlichen immer noch dieselben sozialen Einstellungen und Gefühle zu zeigen, mit denen es auszog. Plus ça change, plus c'est la même chose.

Menschen mit intellektueller Ausbildung neigen dazu, sich in abstrakten Begriffen auszudrücken, und diese Gewohnheit kann sehr leicht zu einem Laster werden; sie dient nämlich dazu, die Tatsache zu verbergen, daß die Gefühle und die Formen des Verstehens letztlich allein auf konkreten Erfahrungen in dieser oder jener Form beruhen. In einem bestimmten Sinne sind wir alle Leute mit Hammer und Meißel, und unser begriffliches Verständnis besteht aus Verallgemeinerungen unserer Hammer-und-Meißel-Situationen. Die praktische Frage ist nur, wie weit wir uns selbst an neue Situationen mit unseren alten Begriffen und Methoden anpassen können; denn diese können sich nur langsam und nur in begrenztem Ausmaß verändern, wenn sie sich einmal geformt haben. Es ist leicht genug, eine Verallgemeinerung auszusprechen, die auf eine bestimmte Reihe konkreter Situationen paßt. Die Schwierigkeit besteht darin, diese Verallgemeinerung mit dem entsprechenden Gefühl und der persönlichen Bindung zu erfüllen und das reife Wissen im Handeln zu erwerben, das nur aus lang vertrauter Erfahrung entsteht. Das praktische Verstehen, wie es in solchem Wissen zum Ausdruck kommt, und die gefühlsmäßige Bindung setzen dem Vermögen des Menschen, neue Situationen zu bewältigen, Grenzen. Und diese bestimmen auch erst den Grad, in dem wir in Wahrheit unsere Erfahrung verallgemeinern können.

Obwohl tatsächlich ein intellektuell geschulter Mensch in seinem praktischen Handeln seiner wirklichen Erfahrung näher steht, als seine Verallgemeinerungen in Worten uns glauben machen wollen, so bleibt es doch richtig, daß solche Menschen eine größere Anpassungsfähigkeit an veränderte Situationen zeigen, als diejenigen, deren Ausbildung und Beschäftigung ausschließlich in der Handarbeit liegt. Die Ersteren sind nicht etwa fähig, das System der für sie entscheidenden Begriffe im späteren Leben stärker als jene umzuprägen; diese beruhen vielmehr genau wie bei jenen auf ihren Erfahrungen, denen wir natürlich die Gedanken zurechnen, und sind damit beinahe zwangsläufig relativ festgelegt. Die Geschichte einander bekämpfender Schulen auf allen wissenschaftlichen Gebieten gibt uns genügend Beweise für die Unfähigkeit der Gelehrten, das Gefüge ihres Bezugssystems zu ändern. Aber die tatsächlich gebildeten Begriffe bzw. Verallgemeinerungen von Leuten, die eine wissenschaftliche Disziplin studiert haben und deren Arbeit auf dieser Kenntnis beruht, haben einen weiteren Anwendungsbereich als solche Begriffe, die eng aus der Bewegungsempfindung und aus körperlicher Geschicklichkeit gewonnen werden. Sie sind ferner bewußter ausgeprägt. Darin liegt eine Rechtfertigung des abstrakten Gedankens.

Wir müssen beachten, daß die Klugheit des Handelns nicht direkt aus den Vorgängen der Erfahrung stammt, sondern aus einer schon etwas verallgemeinerten begrifflichen Fassung derselben, die wir als die Lebensart eines Menschen bezeichnen. In den Grenzen dieser verallgemeinerten Auffassung kann der Einzelne sich

zu angemessener Tätigkeit entfalten; jenseits dieser Grenzen ist er verhältnismäßig hilflos. Infolgedessen bleibt der Einzelne seiner verallgemeinerten Auffassung, seiner Lebensart tief verbunden und treu, und er widersetzt sich jeder Veränderung, die ihn aus derselben vertreiben will.

Eine auf der Bewegungsempfindung beruhende, kinästhetische Lebensart ist eng mit der des Künstlers verwandt. Sie spricht die Gefühle sehr stark und unmittelbar an und hat nur einen begrenzten Anwendungsbereich. Das ist für die Gesellschaft von allererster Bedeutung, ob wir dabei die Industrie oder die menschliche Existenz überhaupt betrachten. In der Industrie werden diejenigen Arbeiter, die an Stellen beschäftigt sind, wo es nur auf manuelle Geschicklichkeit ankommt, von Veränderungen stärker betroffen und gestört als Arbeiter, die eine bessere Erziehung erhalten haben, oder solche, deren Beschäftigung die allgemeine Überwachung von Maschinen mit sich bringt. Kleine Veränderungen, die bei den letzteren ohne Beachtung vorübergehen würden, sind für die ersteren ein Anlaß, sich dauernd damit zu beschäftigen. Das ist einer der Gründe, warum manche Betriebe es ratsam finden, ihren jungen Arbeitern eine strengere und auch theoretischere Ausbildung zu bieten, als sie an der Arbeitsbank zu erwerben ist. Die Entwicklung in der Industrie verläuft von dem Arbeiter mit einer beschränkten manuellen Geschicklichkeit zu einem neuen Typus des Arbeiters mit einer stärker ausgeprägten intellektuellen Schulung. Es ist wahrscheinlich, daß diese Entwicklung den Zusammenhalt von Arbeitsgruppen in Zeiten starker technischer Veränderungen positiv beeinflussen wird. Die Gesellschaft außerhalb der Industrie besteht weitgehend aus denselben Menschen, und auch deren Anpassungsfähigkeiten an Veränderungen wird sich bei entsprechender Führung wahrscheinlich steigern. Die Erziehung und die vorherrschende Art der Beschäftigung ihrer Mitglieder sind für eine Gesellschaft, die ihren Zusammenhalt in einer so rapiden Entwicklung bewahren muß, von entscheidender Bedeutung.

Der Zusammenhalt der Gesellschaft beruht auf Treuebindungen, die nur zwischen Menschen mit bestimmten gemeinsamen Lebensformen und Lebensanschauungen möglich sind. Natürlich besagt das nicht, daß alle Mitglieder einer großen Gesellschaftsordnung, wie z. B. einer Nation, die gleiche Beschäftigung oder eine gleichartige Einstellung haben müßten. In der Tat wäre ein solcher Zustand unerträglich trübe und unbefriedigend. Die Menschen scheinen vielmehr eine Verflechtung ihrer verschiedenen Antriebe und Bindungen geradezu zu suchen. Die Freude an einem weiten Freundeskreis, an der Familie, an den Gruppen und Verbindungen des Wirtschaftslebens, an den politischen Parteien usw., alle diese Erscheinungen bezeugen diesen Wunsch nach vielfältiger Verflechtung der Interessen. Aber eine solche reiche Verflechtung darf für den Einzelnen nicht zu einem Chaos ausarten. Der Einzelne muß ein gewisses Verständnis für die Ordnung oder die Beziehungen zwischen den verschiedenen sozialen Betätigungen, an denen er teilnimmt, behalten. Dieses Verständnis braucht nicht unbedingt in Worten ausgesprochen zu sein, muß sich aber durch ein kluges Verhalten erweisen.

Das Problem des Wirtschaftsführers wie des Staatsmannes, der an wissenschaftlichen Disziplinen geschult ist, besteht nun darin, seine Mitmenschen so zu lenken, daß die unmittelbaren Anforderungen, die er an ihre Tätigkeit stellt, aus ihrer

eingeschränkteren Erfahrung heraus erfüllt werden können. Sobald diese Grenzen überschritten werden, verlieren die einfachen Menschen ihren Richtungssinn. Die Situation erscheint ihnen dann chaotisch, und sie werden sich irgendwie gegen ihre Führer wenden. Wir haben gesehen, daß diese Wendung sich zum Teil in der Industrie bereits tatsächlich vollzieht, und dieses Phänomen ist auch den Politikern nicht unbekannt.

## VI

Die Ziele und Wünsche, die die Menschen tatsächlich in ihren Berufen zu befriedigen suchen, sind sehr verwickelt. Zunächst einmal suchen sie ein Einkommen, das ihre physischen Bedürfnisse befriedigt. Das Einkommen gestattet dem Einzelnen ferner die Teilnahme an gesellschaftlicher Tätigkeit; er kann mit Hilfe seines Einkommens seine unmittelbare räumliche Umgebung im Hinblick auf diesen Zweck gestalten. Das Einkommen bezeichnet ferner in gewissem Grade die soziale Stellung des Einzelnen in der Gesellschaft. In diesem Sinne erlaubt es dem Einzelnen, Gegenstände zu erwerben, die ihrem Besitzer zugleich Freude bereiten. Schließlich bedeutet die Tatsache, ein Einkommen von bestimmter Höhe zu haben, auch als solche für den Einzelnen eine Befriedigung, ganz abgesehen von allen weitergehenden Überlegungen.

Zweitens ist es eine wohlbekannte Tatsache, daß die Menschen auch bei einem angemessenen Einkommen nicht freudig und gut arbeiten werden, wenn die Arbeit selbst von ihnen als nutzlos betrachtet wird. Der Maßstab für eine nützliche Beschäftigung wird nicht immer deutlich ausgesprochen, umfaßt aber jedenfalls zwei Faktoren. Einmal muß die Dienstleistung oder die hergestellte Ware überhaupt von anderen Personen gewünscht werden. Zum anderen muß die Dienstleistung oder Ware und die auf diese gerichtete Nachfrage die Billigung der Gesellschaft finden. Dieser Punkt besagt nicht, daß die Gesellschaft ihre Zustimmung ausdrücklich aussprechen müßte. Es kann sich vielmehr sogar um eine illegale Tätigkeit handeln. Aber die Gesellschaft muß hinsichtlich der betreffenden Tätigkeit zeigen, daß sie diese nicht für wertlos hält. Jeder erfahrene Betriebsführer weiß, daß die Arbeiter eines Betriebes sich von ihrer Arbeit stärker befriedigt zeigen, wenn dieser verdienftermaßen einen guten Ruf für die Qualität seiner Erzeugnisse hat. Selbst wenn ein Arbeiter nur ungelernete Arbeit verrichtet, empfindet er doch einen gewissen Stolz auf seine Mitarbeit in einer so wertvollen Institution. Das Bedürfnis, in einer Gruppe zu stehen, die eine wichtige Rolle in der Gesellschaft spielt, ist wirklich echt; denn der Beitrag, den ein Einzelner zum Leben der Gemeinschaft leisten kann, hängt nicht nur von seinen eigenen Bemühungen ab, sondern ebenso auch von der Bedeutung der Gruppe, in der er unmittelbar steht.

Drittens ist es natürlich wohlbekannt, daß manche Menschen lieber diese Beschäftigung ausüben, andere lieber jene, auch wenn beide gleich hoch eingeschätzt und bewertet werden, z. B. arbeiten manche Menschen lieber als Schreiner, andere lieber mit Metall oder vielleicht mit Geweben und Stoffen. Diese Vorliebe

für bestimmte Arbeiten ist meistens stark ausgeprägt und geht häufig mit einer größeren Geschicklichkeit auf dem gewählten Fachgebiet zusammen. Die innere Befriedigung an einer sorgfältigen und gelungenen Leistung ist nicht mit der Befriedigung identisch, die aus der Arbeit auf einem bevorzugten Gebiet entspringt. Beide sind aber im Denken des Einzelnen eng verbunden, und zusammen sind sie weitgehend die Ursache seiner Arbeitsfreude.

Schließlich liegt nicht zum wenigsten die Befriedigung eines Berufes in der unmittelbar sich aus diesem ergebenden sozialen Struktur. Das gemeinsame Arbeiten mit anderen Menschen und der persönliche Beitrag zur unmittelbaren sozialen Situation der Arbeitsstelle sind hier entscheidend. Die Bedeutung dieses Moments haben wir durchgängig so konsequent betont, daß wir jetzt nicht darauf zurückzukommen brauchen. Wir wollen aber doch feststellen, daß auch dieses Moment sich mit den anderen eben erwähnten Faktoren verbindet. Wenn der Einzelne in seiner Arbeit in einer der genannten Richtungen unbefriedigt bleibt, dann wird auch seine Anteilnahme an der sozialen Tätigkeit entsprechend nachlassen.

Die Befriedigung des Einzelnen in seiner Arbeit beruht in allen ihren verschiedenen Formen mehr oder weniger auf seinem Verständnis für die Gesellschaft, in der er lebt. Der Einzelne übernimmt stillschweigend eine Reihe von Werten, die in weiten Teilen der Gesellschaft gelten, und ebenso bestimmte Gewohnheiten oder Sitten, die die Geltung dieser Werte bewahren sollen. Weitgehend überträgt er daher Werte und Gefühle auf bestimmte Gewohnheiten und Sitten und damit indirekt auch auf die Gesellschaft, die diese verwirklicht. So ist z. B. Wahrheitsliebe ein positiver Wert. Infolgedessen ist eine wahrheitsliebende Gesellschaft wertvoll und gut. Umgekehrt wäre auch folgende Einstellung möglich, der wir theoretisch zustimmen könnten, die aber nicht so typisch für das normale alltägliche Denken ist: Die Gesellschaft, in der ich lebe, ist zufriedenstellend. Ich bemerke, daß die Angehörigen dieser Gesellschaft unter bestimmten Umständen gewöhnlich die Wahrheit sagen. Infolgedessen ist es in dieser Gesellschaft unter diesen bestimmten Umständen richtig und gut, die Wahrheit zu sagen. Auf die Dauer hängen wir einer Ideologie gewöhnlich aus praktischen, dem Handeln dienenden Gründen an; aber sie entwickelt dann ein Eigenleben und wird zu einem eigenen Wert. Es gibt keinen Gegenstand materieller oder begrifflicher Art, mit dem wir gewohnheitsmäßig umgehen, der dadurch nicht in unserem Denken einen Eigenwert gewänne. Man kann durchaus in eine ernsthafte Erörterung darüber eintreten, ob es tatsächlich unrecht wäre zu lügen, wenn dadurch im ganzen und für eine entsprechend lange Zeit wirklich jedermann glücklicher würde.

Die teilweise Unabhängigkeit und Ablösbarkeit der Verhaltensmaßregeln und Begriffe von den besonderen Umständen, aus denen sie entstehen, ist für die Gesellschaft von der allergrößten Bedeutung. Danach bestimmen sich nämlich die Grenzen möglicher Veränderungen der Lebensart, die eine kluge Führung nicht überschreiten wird. Innerhalb dieser Grenzen ist eine Entwicklung, eine Evolution, ohne sozialen Bruch möglich. Diese Verhaltensmaßregeln, Ordnungen und unbewußten Konventionen umfassen sowohl ausgeprägte ethische Systeme wie wirtschaftliche Gewohnheiten und deren ausdrückliche Fixierung, sowohl die Sitten

des Alltags (wie z. B., daß man vor Damen den Hut zieht) wie auch jenes ganz unbestimmte Verständnis für das Angemessene und Schickliche, das man kaum genauer festlegen kann, das aber auf das Denken und die Lebensführung einen mächtigen Einfluß ausübt. Auch eine Lebensordnung wie die der beschriebenen Hammer-und-Meißel-Gruppe fällt unter diese Kategorie.

Neue Methoden oder Verfahrensformen kann man gemeinhin in einer bestimmten Gesellschaftsordnung einführen, ohne daß ein Bruch oder eine Störung entsteht, soweit sie unter älteren Begriffen gefaßt werden können. Diese älteren Begriffe bilden die Lebenswerte der Gesellschaft, und nach ihnen richtet sich der Einzelne in seinem verständigen praktischen Handeln. Infolgedessen hält er an diesen Systemen, Theorien und Ordnungen mit großer Zähigkeit fest, fester als an den einzelnen Erfahrungen, aus denen er sie gewann. Eine Gemeinschaft kann daher z. B. eine neue wirtschaftliche Form dulden, wenn sie unter die herrschende wirtschaftliche Theorie subsumiert werden kann. Sie wird aber dieselbe Wirtschaftstätigkeit heftig bekämpfen, wenn man herausstellt, daß sie z. B. marxistische Doktrinen enthält. Im allgemeinen wird dann argumentiert, daß diese neuen Lehren theoretisch falsch seien. Das kann der Fall sein, braucht es aber nicht unbedingt; und häufig ist es gerade nicht der Fall. Sicher ist aber die Gesellschaft nicht in der Lage, unter einer solchen Ideologie ihre Tätigkeit vernünftig zu entfalten. Teilweise aus diesen Gründen, so haben wir gezeigt, wäre die Einführung von neuen Gewohnheiten unklug, die heftige Veränderung in den sozialen, wirtschaftlichen und politischen Anschauungen mit sich brächten. Eine kluge soziale Evolution muß eine konsequente Leistungssteigerung ermöglichen, ohne bestehende Gewohnheiten und feste Formen zu zerstören. Zum Glück für den Fortschritt der Menschheit handelt es sich bei solchen Gewohnheiten und festen Formen nicht um absolut feststehende konkrete Handlungen, sondern schon um verallgemeinerte Beschreibungen und Begriffe. An diese bereits etwas verallgemeinerten Begriffe knüpft sich unsere Loyalität. Wir haben den sehr beschränkten Bereich dieser Begriffe kennengelernt, wie er insbesondere bei Handarbeitern in ungelernter oder angelernter Arbeit zu beobachten war.

Eine der Schwierigkeiten beim Verständnis menschlicher Tätigkeit liegt in der Tatsache, daß sie niemals aus nur einer einzigen allein wirkenden Ursache hervorgeht. Viele Faktoren sind im allgemeinen mit im Spiel, die wieder aufeinander zurückwirken. Man kann keine konkrete Tätigkeit als eine bloß logische Fortentwicklung aus früheren Bedingungen verstehen, sondern muß sie vielmehr als Teil eines lebendigen Anpassungsvorganges sehen, in dem die Vergangenheit wiederum nur ein Faktor ist. So liegt z. B. der Grund für die Entstehung der Gewerkschaften in Europa und Amerika zunächst darin, daß man die Position der Arbeitnehmer bei den Tarifvertragsverhandlungen stärken wollte. Aber ein Blick auf die tatsächliche Geschichte der Gewerkschaften in verschiedenen Ländern zeigt, daß die Entwicklung nicht gleichartig verläuft und daß die bloß vom logischen Zweck ausgehende Erklärung nirgends ausreicht, um die wirklichen Vorgänge zu verstehen. Wir sahen, daß die Gewerkschaften auf dem europäischen Kontinent andere soziale Funktionen hatten als in England oder in den Vereinigten Staaten. In Amerika hatten die Gewerkschaften weniger Gelegenheit, so bedeutende Auf-

gaben zu übernehmen wie in den anderen Ländern, und infolgedessen ist die Gewerkschaftsbewegung hier verhältnismäßig schwach.

Nur sehr wenige menschliche Tätigkeiten sind völlig ohne logischen Zweck, und andererseits gibt es auch nur sehr wenige, die den beteiligten Menschen überhaupt keine unmittelbare soziale Befriedigung gewähren. Darüber hinaus prägt sich die konkrete soziale Situation, in der sich die Handelnden befinden, in der Art ihrer Tätigkeit aus, wie wir es im Falle der Gewerkschaften sahen. Ein anderes Beispiel für dieses Phänomen fanden wir in dem Verhalten und der Einstellung der Relaisgruppe im Gegensatz zu der Draht- und Lötgruppe, oder auch in dem Vergleich der sozialen Situation und des Verhaltens der Relaisgruppe zu verschiedenen Zeitpunkten. Das Entstehen der Mode und die Veränderungen im Stil der Werbung sind andere Beispiele für dieselbe Erscheinung.

Die Art jeder gesellschaftlichen Tätigkeit ist von ihrem logischen Zweck und von der sozialen Situation der betreffenden Gruppe bestimmt. Psychologische Studien führen uns dazu, die individuellen Unterschiede zwischen den einzelnen Menschen zu betonen. Dagegen hebt die Soziologie diejenigen Verhaltensformen hervor, nach denen Menschen in gleichartigen Situationen gleichartig reagieren. Wir haben die Unterschiede zwischen den einzelnen Menschen in dem individuellen Beitrag, den jeder zur Tätigkeit seiner Gruppe leistet, beobachten können, während die Gleichartigkeit in dem Festhalten der Gruppe an gemeinsamen Gefühlen und gemeinsamen Zielen zum Ausdruck kam.

Es ist eine der Eigenheiten der menschlichen Natur, daß wir logische Zwecke leicht ausdrücken können und daß ein solcher Ausdruck uns das Gefühl einer Rechtfertigung der betreffenden Handlung gibt. Dagegen sind die nichtlogischen Motive, die auch in unser Handeln hineinspielen, schwer zu fassen und können gewöhnlich unserer Meinung nach die Berechtigung einer Tätigkeit nicht erweisen. So ist z. B. für uns eine Einrichtung erklärt und gerechtfertigt, wenn man uns sagt, daß es sich um eine Automobilfabrik handelt, daß ihre Tätigkeit auf diesen Zweck ausgerichtet ist und daß das Publikum bereit ist, ihre Produkte zu einem wirtschaftlich vernünftigen Preis abzunehmen. Es klingt uns weit weniger überzeugend, wenn man etwa sagt, daß es sich bei dieser menschlichen Einrichtung um einen sozialen Vorgang handelt, bei dem verschiedene Gruppen in ihrer Tätigkeit die Befriedigung gemeinsamer Arbeit erfahren. Die Arbeit, die sie gemeinsam verrichten, ist so angeordnet, daß hier Automobile hergestellt werden, und das ist wiederum ein Mittel, um die soziale Befriedigung der Arbeiterschaft und der Gesellschaft im ganzen für die Zukunft zu sichern.

Beide Feststellungen betonen ein bestimmtes Moment im Prozeß des gesellschaftlichen Lebens. Unsere Aufmerksamkeit richtet sich leichter auf die genau bestimmten konkreten Handlungen als auf die nicht so deutliche, wenn auch lebenswichtige Befriedigung, die aus ihnen hervorgeht. Das ist für die Praxis wahrscheinlich nicht ungünstig, vorausgesetzt, daß die technischen Vorgänge im Hinblick auf ihren Endzweck geordnet werden; aber als diesen Endzweck müssen wir die menschliche Befriedigung erkennen, und nicht etwa irgendwelche weiteren technischen Vorgänge oder konkrete Gegenstände. Es müssen daher Verwaltungsleute, Staatsmänner und andere leitende Köpfe technische Vorgänge im Hinblick

auf deren weitere Entwicklung in der Zukunft lenken, aber im Interesse menschlicher Befriedigung.

Die beste Einsicht in die gesuchte Befriedigung, in ihre angemessene Erfüllung und ihr Unerfülltbleiben erhalten wir, wenn wir beobachten, wie eine konkrete Tätigkeit angeordnet und ausgeführt wird. Die Menschen drücken ihre sozialen Bedürfnisse in ihrem Handeln viel genauer aus, als sie diese in Worte fassen können. Jeder Psychiater wird diese Tatsache beobachtet haben. Erfolgreiche Führer handeln ebenso wie dauerhafte Institutionen aus dieser Erkenntnis, obwohl sie sich und anderen ihr Wissen nicht immer ausdrücklich bewußt machen.

## VII

In einer primitiven Gesellschaftsordnung gibt es nur verhältnismäßig wenige Tätigkeiten ohne ein wirtschaftliches Motiv im weitesten Sinne des Wortes. Es gibt dort ferner auch kaum eine Tätigkeit, in der das soziale Element nicht in dieser oder jener Form zur Erscheinung käme. Das Leben ist unter diesen Bedingungen noch weitgehend eine homogene Einheit, in der wirtschaftliche Tätigkeit, Vergnügen und andere Betätigungsformen ganz eng miteinander verbunden sind. Darüber hinaus betätigen sich solche Gemeinschaften meistens in kleinen Gruppen, die nur selten über den Kreis der Familie und die gelegentliche Mitarbeit von Nachbarn und Verwandten hinausgehen.

Wirtschaft und Industrie, wie wir diese Begriffe in der industriellen Gesellschaft verstehen, beziehen sich nicht auf die ganze Breite zweckgerichteter Tätigkeit (z. B. ist Hausarbeit wie Bettenmachen und Mittagessen-Kochen ausgenommen), sondern auf den Bereich derselben, in dem die Technik am weitesten entwickelt worden ist und der zum größten Teil infolge der Ergebnisse wissenschaftlicher Forschung dauernder Veränderung unterliegt. Aus verschiedenen Gründen werden viele dieser komplizierten Arbeitsvorgänge am wirksamsten in großen Gruppen durchgeführt, die gelegentlich mehrere tausend Männer und Frauen umfassen können. Diese Männer und Frauen hatten ursprünglich nichts anderes gemeinsam, als daß sie alle um Arbeit in derselben Gruppe nachgesucht haben. Die technischen Berufe sind hochgradig spezialisiert, und das hat zur Folge, daß der Einzelne nur wenige Arbeitsvorgänge in seinem Beruf kennenlernen kann.

Darüber hinaus ist mehr zufällig als durch Planung eine andere sehr unerwünschte Differenzierung entstanden. Die unmittelbare Befriedigung sozialen Lebens hat sich weitgehend von der Aufgabe der Sorge für die Erhaltung dieses Lebens getrennt. Das hat zur Folge, daß weder die Betätigung in der Freizeit noch die zweckgerichtete Arbeit völlig befriedigend sind und daß die Menschen an keiner von beiden mit ihrer ganzen Persönlichkeit teilnehmen. Das gesellschaftliche Dasein beruht in jeder Gesellschaftsordnung auf der Produktion, dem Kreislauf und dem Verbrauch materieller Güter. Grob gesagt steigen die Möglichkeiten für ein befriedigendes Leben mit der Steigerung des Angebots an materiellen Gütern. Es ist die hervorragende Leistung der industriellen Gesellschaft, daß sie das Warenangebot pro Kopf der Bevölkerung ungeheuer gehoben hat. Das ist zum

Teil eine Leistung der Naturwissenschaften, aber zugleich auch in beträchtlichem Ausmaß eine Folge der Organisation und Konzentration der menschlichen Gesellschaft auf die Technik als die Anwendungsform dieser Wissenschaften. Diese menschliche Organisation ist kaum weniger entwickelt als die Technik selbst. Ihre Entwicklung vollzog sich nur im Hinblick auf die Leistung, die sie ermöglichen sollte.

Die Folge der allgemeinen Ausbreitung dieser Form menschlicher Ordnung war ein Rückgang in der Bedeutung und im sozialen Wert anderer Formen, wie z. B. der Feudalordnung oder der Kirchen. Die Geschichte lehrt, daß ein befriedigendes Leben auf der lebendigen Kraft der sozialen Ordnungen beruht. Denn wenn die Menschen nicht in einer festen sozialen Struktur stehen, fehlt ihnen weitgehend die Möglichkeit, ihren individuellen Beitrag zu einer positiv gewerteten, sinnvollen sozialen Situation zu leisten. Infolgedessen müssen wir die Führung der Gesellschaft in der unmittelbaren Zukunft weitgehend von Wirtschaft und Industrie erwarten. Von diesen Einrichtungen muß die Initiative und die Leitung der gesellschaftlichen Tätigkeit ausgehen, die durch die technischen Errungenschaften möglich geworden ist. Das gilt für die gesellschaftliche Tätigkeit sowohl in der Industrie selbst als auch außerhalb der Betriebe. Es bedeutet natürlich nicht, daß alle menschlichen Organisationen primär solche der Wirtschaft und des Handels sein müßten, sondern lediglich, daß eine Gesellschaftsordnung nicht lebendig sein kann, deren wichtigste Einrichtungen ihre Verantwortlichkeit in sozialer Beziehung nicht begreifen. Das gilt insbesondere dann, wenn diese Organisationen dabei sind, die überkommenen Lebensbedingungen rapide zu verändern, und damit die Traditionen, auf denen jede Gesellschaftsordnung beruht, gefährden, wenn sie nicht mit vollem Verständnis für dieses Problem handeln.

## VIII

Jede Gemeinschaft hat ihre eigenen Ideale. Einige Gemeinschaften, und darunter die angelsächsischen Nationen, vertreten heute das Ideal der Demokratie. In einem gewissen Grade sind solche Schlagwörter irreführend. Sie verweisen allzu leicht nur auf die augenblicklich herrschenden Vorurteile und finden im wirklichen Leben der Gesellschaft keinerlei reale und charakteristische Entsprechung. Ein solches Schlagwort bezeichnet häufig nur eine Reaktion gegen ein vergangenes Ideal. Die Demokratie ist kein fest umrissener Begriff und hat für jeden Einzelnen in jedem Lande eine andere Färbung. Und doch bedeutet dieser Begriff für viele Menschen in Amerika wie in Europa eine Form der gesellschaftlichen Ordnung, die ihnen wünschenswert erscheint. Insbesondere in den englisch-sprechenden Nationen, aber auch anderswo, sehen sehr viele Menschen in der Demokratie eine Möglichkeit zur Entwicklung eines Lebens, das sie stärker befriedigt als ihre heutige Existenz.

Was sind, so fragen wir, die Kennzeichen einer demokratischen Gesellschaft? Wir brauchen nicht allzusehr auf die formalen Definitionen zu achten. Entscheidend ist vielmehr, eine Vorstellung davon zu gewinnen, welche Tätigkeiten und

Aufgaben eine demokratische Gesellschaft fördern will. Ich nehme an, daß wer sich als Demokrat<sup>29</sup> bezeichnet, der Ansicht zustimmt, daß eine demokratische Gesellschaft eine Gesellschaft ist, in der jedermann tatsächlich die Möglichkeit hat, die Art und Weise, wie er seinen persönlichen Beitrag zum Leben der Gemeinschaft leisten will, selbst zu bestimmen. Das bedeutet, daß die Zufälligkeit der Geburt niemand daran hindern darf, eine angemessene Erziehung und Lebensstellung zu erhalten. Das sind noch ziemlich unbestimmte Worte, deren Folgerungen wir jedoch beachten müssen.

Wir haben gesehen, daß keine Gesellschaftsordnung fortbestehen kann, deren Angehörige ohne Rücksicht auf die Stabilität und das Wohlergehen der Gemeinschaft handeln. Infolgedessen kann es keine absolute Freiheit ohne Rücksicht auf deren Auswirkungen im sozialen Gesamtsystem geben. Die einzige sozial gerechtfertigte Freiheit, die es geben kann, beruht auf der Bindung des Einzelnen an seine Gemeinschaft und muß im richtigen Verhältnis zu dieser stehen. Das bedeutet natürlich nicht, daß der Einzelne annehmen müßte, seine Gemeinschaft wäre die beste, die es geben könne; ja in der Tat, wer das annähme, wäre ein Narr. Aber Freiheit ist für den Einzelnen nur insoweit möglich, als er sich wirklich in der Befriedigung seiner eigenen Wünsche für das allgemeine Wohl einsetzt. Die Demokratie ist daher niemals ein Zustand unverantwortlicher Willkür, und kann es nicht sein. Es ist im Gegenteil die allgemeine Verbreitung persönlicher Verantwortung, die eine in Wahrheit demokratische Gesellschaft kennzeichnet. Jeder Versuch, eine Gesellschaft auf der Grundlage der unverantwortlichen Willkür Einzelner aufzubauen, muß in einem Chaos oder in einer Diktatur enden. Für beide Zustände finden wir eine Reihe von Beispielen in unserer Gegenwart. Die große Gefahr für die Freiheit lag früher anscheinend einmal in der willkürlich ausgeübten Macht traditionell begünstigter Klassen oder Personen; das ist nicht länger der Fall. Die Gefahr liegt heute darin, daß der Einzelne in einer sich auflösenden Welt zu wenig Verantwortung für die Folgen seiner Handlungen übernimmt. Oder, um es etwas anders auszudrücken, der Einzelne nimmt mit seinem Interesse und seiner Sorge nicht genügend Anteil an der Gemeinschaft.

Die Demokratie kann natürlich nicht glauben, daß alle Menschen in ihrer natürlichen Begabung oder in den von ihnen übernommenen Aufgaben gleich seien. Nicht jeder kann an der Spitze des Staates stehen oder einen großen industriellen Betrieb führen. Mit anderen Worten wird es in jeder Gesellschaft immer hervorragende Männer und Frauen geben. Die Art und Weise, wie deren Führung aufgenommen wird, die Bedingungen, unter denen sie die Führung behalten, und die Überlegungen, die sie in ihrer Führungstätigkeit bestimmen, bezeichnen das Wesen einer Gesellschaft und die Möglichkeiten, die der Einzelne in dieser haben kann. Das Wesen demokratischer Führung besteht darin, daß ihre Tätigkeit dem Einzelnen Gelegenheit bietet, seine persönliche Initiative im Rahmen der Gemeinschaft zu entfalten.

Die Organisationen und Einrichtungen, die tatsächlich die Initiative der Einzelnen ermöglichen, sind auf die besondere soziale Einstellung angewiesen, die sich

<sup>29</sup> Ich gebrauche dieses Wort nicht mit Bezug auf das amerikanische Parteiensystem.

zufällig oder geschichtlich entwickelt hat. So ist z. B. in den Vereinigten Staaten infolge ihrer ungeheuren territorialen Ausdehnung, wegen der großen Zahl und starken Verschiedenheit ihrer Bevölkerung und aus historischen Gründen die gefühlsmäßige Einstellung nicht besonders stark auf die Bundesregierung konzentriert. Infolgedessen empfinden die einzelnen Bürger die Tätigkeit der Bundesregierung häufig als einen Gegensatz zu den Schritten, die sie selbst unternehmen. Die Tätigkeit der Regierung erscheint der Nation in einem bestimmten Sinne nicht als eine Form ihrer gesellschaftlichen Aktivität. In England ist die Lage infolge seiner geringeren geographischen Ausdehnung und seiner Geschichte gerade umgekehrt. Infolgedessen ist der Tätigkeitsbereich der beiden Zentralregierungen als demokratischer Institutionen voneinander verschieden. Die britische Regierung kann in einem Ausmaß als Ausgleichsstelle für die verschiedenen Aktivitäten des Volkes fungieren, das in den Vereinigten Staaten als Einengung der Initiative der einzelnen Bürger empfunden würde. Dieser Unterschied erklärt sich zum Teil aus den räumlichen und geistigen Schwierigkeiten einer Gesetzgebung für einen ganzen Kontinent; er ist aber auch eine Folge der Richtung der gesellschaftlichen Einstellung. Offensichtlich hängen beide Faktoren eng miteinander zusammen.

Die wirklichen Führer Amerikas findet man nicht in Washington, sondern vielmehr an der Spitze der großen Wirtschaftsunternehmen. In England ist die Lage umgekehrt. Infolgedessen haben die amerikanischen Wirtschaftsführer mehr Möglichkeiten und eine größere soziale Verantwortung als in England, und das Umgekehrte gilt für die gesetzgebenden Körperschaften und für die Staatsmänner. Dies ist nur ein weiteres Beispiel für die Tatsache, daß die unmittelbaren Aufgaben einer bestimmten Berufsgruppe oder gesellschaftlichen Klasse nicht aus der abstrakten Theorie bestimmt werden können. Die Aufgaben einer Gruppe hängen davon ab, wieweit ihr eine Führungsaufgabe zugebilligt wird, d. h. davon, wieweit sich das Volk mit der in Frage stehenden Gruppe solidarisch fühlt. Das gleiche gilt entsprechend für die Aufgaben jeder anderen Institution oder Organisation welcher Art auch immer.

In der industriellen Gesellschaft sind jedoch große Schichten des Volkes heute der Ansicht, daß ihre Führung ihnen keine ausreichende Spanne für persönliche Initiative und Verantwortung läßt. Die Menschen haben nicht das Gefühl, daß sie Gelegenheit zu ausreichender gesellschaftlicher Tätigkeit erhalten. Das ist eine der Hauptthesen des vorliegenden Buches. Die Ursache dieser Verarmung des sozialen Lebens liegt nicht, wie wir sahen, in einem Mangel an geeigneten Führungsaufgaben, sondern in einer übermäßig beschränkten und zu engen Auffassung der Verantwortung und der Belange von seiten der Führung selbst. In der industriellen wie in jeder anderen Gesellschaftsordnung ist es das Ziel der Führung, allen Mitgliedern jetzt und in Zukunft ein sozial befriedigendes Leben zu sichern. Als Teil dieser Aufgabe haben die Führer die Pflicht, den wirtschaftlichen Prozeß zu organisieren. Aber dieser Prozeß und seine einzelnen Verfahren sind kein Endzweck in sich selbst. Eine Führung, die den Zweck zugunsten der Mittel vernachlässigt, kann keine stabile Gesellschaftsordnung aufbauen. Es kann für das Problem der Führung in einer fortschreitenden, sich entwickelnden Gesellschaft keine endgültige Lösung geben; denn diese Gesellschaft steht ja zwangsläufig in einer

Evolution, deren Ende nicht abzusehen ist. Wir dürfen aber doch wohl mit Recht annehmen, daß eine angemessene Führung auf die dauernde Beachtung und Einschätzung der Gefühle und Gedanken, von denen die Gesellschaft in ihrem Handeln bestimmt ist, angewiesen ist als auf einen der Faktoren, die in der Ordnung zielgerichteter Tätigkeit wesentlich sind. Man darf daher soziale Gefühle nicht als eine Reihe von Hürden betrachten, die es zur Erreichung des logisch-wirtschaftlichen Zweckes zu überspringen gilt, sondern muß in ihnen vielmehr den wahren Wesensgrund und Sinn der wirtschaftlichen Tätigkeit erkennen. Die sozialen Gefühle verändern sich zwar und können in bestimmten Grenzen auch gelenkt werden, aber alle menschliche Ordnung und Befriedigung beruht doch in dieser oder jener Form auf ihrer Existenz. Tatsächlich stellen diese Gefühle selbst schon ein gut Teil menschlicher Befriedigung dar.

In jeder Gesellschaftsordnung ist in einem begrenzten Ausmaß jedes einfache Mitglied zugleich ein Führer. Andererseits wird jeder seinerseits in noch stärkerem Grade von seinen Mitmenschen und von den Lebensformen, in denen er steht, bestimmt. Führung bedeutet ja nichts anderes, als von einer Gruppe die Erlaubnis zu erhalten, einen individuellen Beitrag zu ihrer Existenz zu leisten und ihr damit eine etwas andere Lebensform, einen etwas veränderten Lebensstil aufzuprägen, als sie sonst gehabt hätte. Es gehört zum Wesen einer demokratischen Gesellschaft, daß alle ihre Glieder in einem möglichst hohen Grade persönliche Initiative entfalten können, und das heißt, an der Führung teilhaben. Das bedingt zugleich, wie wir bereits feststellten, eine entsprechende Ausbreitung der gesellschaftlichen Verantwortung. Diese Ausdehnung der Verantwortung macht eine demokratische Gesellschaft besonders anfällig und verwundbar gegenüber einem Zusammenbruch der unmittelbar in der Erfahrung gewonnenen Lebensart ihrer Mitglieder. Wir sehen hier wieder, wie groß die Gefahr ist, wenn man jähe Veränderungen in ein solches System einführen wollte. Weiterhin erkennen wir die Verpflichtung aller Mitglieder der Gesellschaft, sich über die entstehenden sozialen und politischen Probleme zu unterrichten; denn eine unwissende oder gleichgültige demokratische Gesellschaft wäre ein Widerspruch in sich selbst.

Der Preis für die Freiheit ist tatsächlich unaufhörliche Wachsamkeit, nicht so sehr gegenüber den Angriffen privilegierter Personen oder Klassen als vielmehr gegenüber dem Verfall der sozialen Verantwortung. Geht dieser Verfall weiter, so wird schließlich eine diktatorische Führung von der Spitze her notwendig. Eine Regierung, die auf Grund des allgemeinen Wahlrechts gewählt worden ist, ist damit noch lange kein demokratisches Instrument; ein solches wird sie nur, insofern sie die Wünsche einer ausgebildeten und geschlossenen öffentlichen Meinung ausführt und erfüllt. Eine formal noch so vollkommene Verfassung oder Regierungsform kann als solche einem Volk niemals einen demokratischen Lebensstil geben; denn das Wesen eines solchen Lebensstils besteht in der wissenden und wirkenden gesellschaftlichen Anteilnahme und Sorge seitens aller verantwortlichen Bürger. Die Gefahr für eine solche Gesellschaft liegt nicht, das hat sich erwiesen, in mangelnder technischer Leistung. Die demokratischen Nationen sind technisch heute durchaus leistungsfähig. Die Gefahr liegt vielmehr darin, daß eine eindeutige und sichere Führung fehlt, die die gesellschaftliche Tätigkeit in eine sozial annehmbare Rich-

tung lenkt. An solcher Führung muß das ganze Volk beteiligt sein. Erforderlich ist nicht eine höhere technische Leistung, sondern vielmehr, daß jeder Einzelne in seiner besonderen Tätigkeit stets den Wert menschlicher Gemeinschaft berücksichtigt.

Eine befriedigende und zugleich fortschrittliche Gesellschaft ist daher heute zwangsläufig eine Gesellschaft, die ihr eigenes Wesen in den Blick nimmt und sich selbst analysiert. Eine solche Gesellschaft kann es wagen, ihre soziale und politische Tätigkeit dem Experiment zu unterwerfen, wenn sie gleichzeitig damit die Rücksichtnahme und Sorge aller ihrer Bürger für die überkommenen Lebensformen verbindet. Ohne die Bindung dieser Lebensformen und das Verständnis, das so weitgehend an ihnen haftet, würde der ganze Bau unserer Gesellschaft sinnlos werden.

DER MENSCH IM BETRIEB

Herausgegeben von Prof. Dr. Christian Gasser  
und Prof. Dr. Karl Hax

Band 1

*Prof. Dr. Christian Gasser, St. Gallen*

Der Mensch im modernen Industriebetrieb

*2. Aufl. 1952, 56 Seiten, 8 Abb., kartoniert DM 3,75*

Band 2

*Prof. Dr. Burleigh B. Gardener  
und Prof. David G. Moore, Chicago*

Human Relations in Industry

*in Vorbereitung*

Band 4

*Prof. Dr. F. J. Roethlisberger, Cambridge/USA*

Betriebsführung und Arbeitsmoral

*1954, 112 Seiten, kartoniert DM 7,50*

Band 5

*Prof. Delbert C. Miller, Washington  
Prof. H. Form, East Lansing*

Industrielle Betriebssoziologie

*ca. 400 Seiten, erscheint Frühjahr 1956*



WESTDEUTSCHER VERLAG · KÖLN UND OPLADEN