



331

225

# MENSCH UND ARBEIT

IHRE BEDEUTUNG  
IM MODERNEN  
BETRIEB

**DR. GUIDO FISCHER**

DIPL. KFM. - PRIVATDOZENT FÜR BETRIEBS-  
WIRTSCHAFTSLEHRE AN DER UNIVERSITÄT  
MÜNCHEN

Ringdruckverlagsges. m. b. H.  
30 A. 15940. 91

3. 18 30.  
Ks. 2.90



VERLAG ORGANISATOR A. G.  
ZÜRICH - FRANKFURT A. M. 1



301079



## VORWORT

Die nachstehenden Ausführungen sind einer allgemein verständlichen Vorlesung entwachsen, die im Wintersemester 1928/29 für Hörer aller Fakultäten an der Münchener Universität gehalten wurde. Auch bei verschiedenen anderen Anlässen wurde das eine oder andere Thema als Vortrag verwendet.

Die Broschüre soll keine wissenschaftliche Darlegung aller praktischen Einzelheiten und theoretischen Erklärungsmöglichkeiten geben. Auch auf Literaturhinweise sei verzichtet. Im Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre kann die einschlägige Literatur unter den entsprechenden Stichworten gefunden werden.

Die zehn Kapitel sollen den Geist zeigen, der Mensch und Arbeit heute in der Wirtschaft erfüllt, wie er ist und wie er werden kann. Für und Wider wird sich den gebrachten Darstellungen entgegenhalten lassen, alle werden jedoch mit mir einig sein, den Menschen wieder im Mittelpunkt auch des wirtschaftlichen Geschehens sehen zu wollen.

B u c h e c k (bei München), im Juli 1929.

**Der Verfasser.**

# INHALT

	Seite
Kapitalismus und Mammonismus . . . . .	5
Arbeitsfreude und Arbeitsfriede . . . . .	12
Subjekt und Objekt menschlicher Arbeit . . . . .	22
Arbeitsrhythmus und -Gesetz . . . . .	32
Der jugendliche Arbeiter . . . . .	42
Arbeit und Leitung . . . . .	53
Leistungswert der Arbeit . . . . .	63
Der gerechte Lohn . . . . .	73
Werk und Volksgesundheit . . . . .	85
Die Ethik der neuen Menschenarbeit . . . . .	95

## Kapitalismus und Mammonismus.

*Schlag auf Schlag und Schlag auf Schlag und Schlag auf Schlag und Schlag auf Schlag.  
Griff um Griff und Griff um Griff und Griff um Griff und Griff um Griff.  
Schritt um Schritt und Schritt um Schritt und Schritt um Schritt und Schritt um Schritt.  
Zug um Zug und Zug um Zug und Zug um Zug und Zug um Zug.  
Schritt um Schritt und Schritt um Schritt und Schritt um Schritt und Schritt um Schritt.  
Griff um Griff und Griff um Griff und Griff um Griff und Griff um Griff.  
Schlag auf Schlag und Schlag auf Schlag und Schlag auf Schlag und Schlag auf Schlag.*

*Jeden Tag — gleiche Tat — — ohne Sinn — —.  
Wahnsinnstat!*

*Leo Grob.*

\* \* \*

So läßt die Gegenwart einen jungen Arbeiterdichter die moderne Arbeit erschauernd fühlen. «Stimmen aus dem Rhythmus der Arbeit», so ist der Sang überschrieben, der sehnsuchtsvoll die Seele der Arbeit suchen will.

Die Entseelung der modernen Arbeit und des gesamten Wirtschaftslebens ist Tatsache: von dem einen begrüßt, von dem andern bedauert! Diese ganze Wirtschaftseinstellung der Gegenwart ist eine Folge der materialistischen Philosophie, die das vergangene Jahrhundert zum großen Teil erfüllt hat. Solange der letzte Sinn jeden menschlichen Tuns und Denkens im Diesseits gesucht und erklärt wird, kann jedoch keine Umstellung erwartet, kein neuer Sinn der modernen Arbeit und der Wirtschaft gefunden werden!

Die naturnotwendige Entwicklung materialistischen Denkens auf dem Gebiete des Wirtschaftslebens wird noch lange nicht in ihrer letzten Ursache erkannt! Befriedigung fehlt, eine Lösung wird notwendig empfunden. Daher wird mit Schlagworten gearbeitet, um eine Scheinlösung vorzutäuschen, ja um damit die breiten Massen bewußt irreführen, da die materialistische Weltanschauung nicht aufgegeben werden will.

So kam das Schlagwort vom Kapitalismus auf. Dieser sei schuld an der Disharmonie der Gegenwart. Falsches und Richtiges wird unterschoben, jeder stellt sich seinen eigenen Begriff und Wunsch vor: damit entsteht erst recht der Wirrwarr im Streit der hadernden Meinungen. Zwei verschiedene Vorgänge im vergangenen Jahrhundert werden irrtümlich miteinander vermengt, die in ihrer Art nichts miteinander zu tun haben. Die eine zeigte ich bereits: die materialistische Strömung unserer Philosophie, die wohl an den Lehrkanzeln unserer Hochschulen wieder überwunden ist, jedoch in ihren weit verästelten Ausläufern im Volksdenken noch ihre unheilvolle Wirkung ausübt.

Die zweite Erscheinung ist der Siegeszug der Technik in den vergangenen Jahrzehnten. Der technische Fortschritt zauberte Maschinen hervor, die das Vielfache der Menschenarbeit leisten konnten, ja sogar oftmals genauer und sicherer arbeiten. Wer damals den Übergang zum Maschinenbetrieb versäumt hatte, konnte die weitere moderne Wirtschaftsentwicklung nicht mehr mitmachen. Nur wenige Gewerbezweige, die besonders auf menschliche Arbeitsleistung angewiesen sind, wie beispielsweise das Kunstgewerbe, konnten sich bedingterweise dieser Weiterentwicklung entziehen. Der Übergang vom Gewerbebetrieb zum Fabrikunternehmen ist die äußere Gestaltung dieser technischen Umwälzung der Wirtschaft.

Nicht jeder kann jedoch selbst genügend Mittel besitzen, um die technischen Neuerungen für seinen Betrieb dienstbar zu machen. Besonders in der Gegenwart ist dies unmöglich, die so rasches technisches Vorwärtsdrängen und so große Kapitalkomplexe kennt. Erinnert sei an das Problem der Rationalisierung, das den europäischen Wirtschaften nach dem Kriege urplötzlich gegenübergetreten war.

Um mit der vorwärtsdrängenden Entwicklung leistungsfähig zu bleiben, muß für neue technische Einrichtungen Fremdkapital aufgenommen werden. Solches ist aber nur gegen Zinsleistung erhältlich. Darüber zu streiten, ob Zinseinnehmen recht oder unrecht sei, ist wirklich müßig. Die Entwicklung der Zeit läßt sich nicht zurückschrauben. Jedes Unternehmen, das irgendwie mit Kapital ausgerüstet ist, muß daher bestrebt sein, soviel an Ertrag herauszuwirtschaften, daß diese Verzinsung des gesamten Kapitals, des Fremd- und des Eigenkapitals, möglich ist. Sonst würde sich das betreffende Unternehmen selbst die Quelle abgraben, aus der es gespeist wird. Das Rentabilitätsstreben der modernen Wirtschaft ist eine notwendige Folgerung aus der technischen Ausstattung unserer Betriebe, die nur mit Kapitalinvestitionen vorgenommen und durchgehalten werden kann.

Diese Bedeutung des Kapitals für die Produktion hat auch die Stellung der menschlichen Arbeit im Wirtschaftsprozeß verschoben. Einstens die ausschließliche Produktionsgestaltung, tritt heute zu der Handarbeit des Menschen die Maschinenarbeit des Kapitals. Ja, dessen Leistungsfähigkeit ist vielfach deutlicher sichtbar, wie die des Menschen. Das Nebeneinanderarbeiten von Mensch und Kapital ist die Folge und das Kennzeichen der technischen Umwälzung des vergangenen Jahrhunderts, die sinngemäß als **Kapitalismus** bezeichnet werden muß. Dagegen aus irgendwelchen Mentalitätsgründen anzukämpfen, ist unnötig und unsinnig.

Unheilvoll wird aber die Verquickung der beiden gezeigten Erscheinungen: Die technische Entwicklung zur kapitalistischen Wirtschaftsform wird von der materialistischen Weltanschauung erfaßt. Wer gegen diese unheimlichen Folgerungen aus der Verquickung der beiden für sich getrennt zu betrachtenden Erscheinungen ankämpft, aber selbst in seinem letzten Grundzug Materialist ist, muß die Tatsachen verkennen und sich auf einen falschen Boden stellen. Als Materialist kann er nur die kapitalistische Entwicklung deutlich sehen, die Verbindung mit der materialistischen Weltanschauung fühlt er nicht. Daher heißt er fälschlicherweise die Folgerung aus beider Vereinigung ebenfalls Kapitalismus.

Was ist aber zunächst die Bedeutung der Technik! Die Gegenwart gibt bereits wieder verschüchtert die richtige Antwort: Technik ist doch eine Verbindung von Energie und Materie. So entstand sie, so muß sie bewertet werden. Losgelöst vom materialistischen Denken ist die Technik somit eine Leistung des Geistes für den Geist! Was ist an diesem Satze falsch, was widerspricht dem Ewigkeitsdenken? Kann nicht jeder technische Fortschritt als gottgewollter Zweck für die Ausgestaltung des Erdenlebens der Menschheit angesehen werden?

Doch diese reine Darstellung der Technik und der kapitalistischen Wirtschaft ist getrübt, getrübt vom Materialismus! Die Kapitalanlage muß verzinst werden. Die technischen Neuerungen sind für den Materialisten aber plötzlich nicht mehr dazu bestimmt, Dienerinnen der Menschheit zu sein, sondern, um möglichst viel Höchstverdienste zu erzeugen. Die Dienste an der Menschheit wandeln sich in Dienste am Zins. Die Freude an der Arbeit ist nicht mehr Selbstzweck, sondern nur noch Freude am Geldverdienen. Der Materialismus der philosophischen Weltklärung ist somit zum Materialismus der Lebens- und Arbeitsauffassung geworden: **Mammonismus**. Ein Wort, das schon seit einiger Zeit bewußt als Gegensatz zum Kapitalismus gebraucht wird. Kapitalismus ist seinem Wesen nach eine gottgewollte Fortentwicklung des wirtschaftlichen Menschenlebens, Mammonismus ist seine materialistische Herabwürdigung, ein stümperhaftes Menschenwerk.

Diese Verschiebung der Begriffe und die falsche Denkeinstellung der Gegenwart läßt die Geistesverwirrung entstehen, die so bedauerlich ist; läßt auch eine Form des Wirtschaftslebens und des Wirtschaftskampfes wach werden, welche die

Arbeit des Arbeitnehmers und Arbeitgebers zum Frondienst des Götzen Mammon macht. Noch nie ist der grauenhafte Tanz um das goldene Kalb so schauerhaft gewesen, wie in der Gegenwart. Alles ist dem Vampir Weltkapital versklavt, eine Geistesrichtung hat die Menschheit umfungen, der sie sich nur schwer zu entziehen vermag.

Das Geld und sein Erwerb stehen heute im Mittelpunkt des Menschenlebens, nicht nur des Wirtschaftslebens. Arbeitnehmer und Arbeitgeber sind diesem mammonistischen Hasten und Jagen verfallen. Jede Gewerkschaft und jeder Arbeitnehmer, der selbst materialistisch und damit auch mammonistisch denkt, hat somit das Recht verloren, irgendwie das Mammonsuchen in den Kreisen der Wirtschaft zu verdammen. Falsch ist daher der Kampf der Gegenwart, den so viele Organisationen der Arbeitnehmer gegen den «Kapitalismus» führen, wie sie in ihrer verfehlten Geisteseinstellung die Verquickung von Materialismus und Kapitalismus bezeichnen. Kampf muß vielmehr dem Mammonismus angesagt werden, dem Mammonismus in den Kreisen der Arbeitgeber und der Arbeitnehmer, in der gesamten Menschheit.

Den Kapitalinvestierungen der Gegenwart haftet ein Nachteil an. Sie sind eine gleichbleibende Last für das Unternehmen, in guten und in schlechten Zeiten. Wenn im Mittelalter Wirtschaftsdepressionen eingetreten waren, dann wurde insgesamt von allen Betroffenen weniger gearbeitet und weniger verdient. Diese Erscheinung darf zwar nicht als allgemeine Tatsache beurteilt werden, doch war sie die hauptsächlichste Pufferwirkung, die damals zu finden war. In der Gegenwart ist in wirtschaftsschwachen Zeiten eine Verminderung des in den Betrieben investierten Kapitals nicht möglich, es muß auch weiterhin verzinst werden. Zum Ausgleich des Konjunkturverlaufs bleibt nur die Menschenarbeit übrig. Diese Tatsache ist eine Zwangsentwicklung aus dem Kapitalismus. Sie braucht noch nicht drückend zu sein. Die Gemeinschaftssorge kann dem Einzelnen helfen. Diese Zwangsentwicklung in wirtschaftsschwachen Zeiten wird jedoch zur schmerzhaften Last durch die mammonistische Einstellung: Kapital vor Menschenarbeit. Das Kapital wird gepflegt und betreut, seine Bedeutung überschätzt, die Menschenarbeit dagegen als «Zutat» zur Maschine gewertet. Zins und Ertrag werden vor den Menschen gestellt, auch in Zeiten schlechter Wirtschaftsentwicklung. Diese drückt daher vor allem den nur auf seine Arbeitskraft angewiesenen Menschen, bewirkt die ganze Härte der modernen Wirtschaftsform.

Das Zinsdenken des materialistischen Unternehmers der Gegenwart bringt noch eine weitere bedauerliche Geistesverwirrung hervor. Alles, was sich im Unternehmen zuträgt, wird im Zusammenhang mit dem Ertrag beurteilt. Ist dieser doch selbst zum herrischen Maßstab für alles geworden, was die Gegenwart mit ihrer mammonistischen Brille betrachtet. Ist dann verwunderlich, wenn auch die menschliche Arbeit unter diese Perspektive kommt? Nicht mehr die Arbeitsleistung des Menschen wird bewertet, sondern der Aufwand, der zum Erzielen dieser Menschenleistung im Betrieb gebracht werden muß: der Lohn, das Gehalt. Diese stellen sich verdunkelnd vor den Menschen. Lohn und Gehalt sind die Gegenpole der Menschenleistung, sind aber auch Kosten des Betriebes, wie das Material, das der Mensch durch die Maschine zum fertigen Produkt formen läßt. Das Kapital wird bei dieser materialistischen Einstellung dann zur eigentlichen Produktionsursache, Lohn und Material sind die Kostenfaktoren, welche das Produkt aufbauen. Welch entwürdigendes Schicksal haben somit durch die materialistische Geisteseinstellung der Mensch und seine Arbeitsleistung erlitten!

Die Menschenarbeit ist heute Objekt der Wirtschaft, anstatt ihr Subjekt zu sein. Als Objekt wird sie in allem bewertet, vielleicht bereits ganz unbewußt. Die modernen Rationalisierungsbestrebungen fassen die Menschenarbeit genau so an, wie sonstige Wirtschaftseinrichtungen. Die Psychologie wird zur Psychotechnik! Die Menschenarbeit wird schematisch untersucht, gemessen und zerlegt. Erst die allerletzte Zeit kann das Verdienst für sich in Anspruch nehmen, wieder zu er-



kennen, die Geisteseinstellung des Menschen beachten zu müssen. Mensch und Arbeitsleistung können nicht getrennt werden. Die Psychotechnik der Gegenwart hat die große Aufgabe, wieder den Geist im Menschen als Arbeitsglied der Wirtschaft zu suchen und zu würdigen. Wenn ich als Beispiel zwei amerikanische Wirtschaftsextreme bringen soll: Der Taylorismus hat durch den Fordismus abgelöst zu werden! An Stelle einer typisierten Höchstleistung hat die gute Durchschnittsleistung zur Norm zu werden, die der menschlichen Individualität in seiner Arbeitsleistung wieder freien Spielraum gibt, daher auch den persönlichen Ehrgeiz neu beleben kann.

Doch nicht nur in den Arbeitgeberkreisen findet sich der Mammonismus! Genau so stark in den Arbeitnehmerkreisen! Welchem Arbeiter, Angestellten oder Beamten ist heute nicht sein Einkommen, mag es Lohn oder Gehalt heißen, Maßstab seiner Arbeitsleistung und seiner Arbeitsstellung! Bei wem ist heute die Höhe seines Einkommens nicht sogar Maßstab für das Einschätzen seiner gesellschaftlichen Stellung! Hat sich also der Mammonismus nicht bereits in sämtlichen Zweigen unseres Gesellschaftslebens eingenistet?

Lohn und Gehalt sind Arbeitsmaßstab geworden! Viele behaupten, dies sei eine Folge der Einstellung des Arbeitgebers, den Lohn als Kostenfaktor seines Betriebes zu betrachten. Ich möchte jedoch sagen, dies ist eine Folge des materialistischen Denkens überhaupt, das sich die Menschheit angewöhnt hat. Die Gegenwart lebt in einer Denksphäre, der sich niemand so leicht entziehen kann, ließ ein Wirtschaftsgebäude entstehen, das scheinbar für Ewigkeiten bestimmt ist. Dies ist die Tragik der Gegenwart: Die Menschen sind freiwillig oder unfreiwillig Sklaven ihres eigenen materialistischen Wollens geworden!

Welche Eltern können z. B. heute noch ihren Kindern einen Beruf wählen lassen, ohne Rücksicht nehmen zu müssen auf die spätere «Existenz», das zukünftige Einkommen! Die Wahl einer Lehrstelle wird genau so von der Verdienstmöglichkeit beeinflusst, wie die Wahl des Hochschulstudenten bei Beginn seiner Studien. Aber! Ohne Einkommen läßt sich nicht leben, je günstiger das Einkommen, desto angenehmer das moderne Leben, desto «geachteter» die gesellschaftliche Stellung! Wie rasch entpuppt sich aus der Notwendigkeit das Blendwerk! Und Mammonismus in Reinkultur ist, wenn der junge Mensch nach seiner Schulzeit von den Eltern als ungelernter Arbeiter in die Fabrik geschickt wird, um rasch Geld zu verdienen. Ausnahmen der Not und des Zwanges bestehen, aber doch ist in vielen Fällen, auch dann, wenn vielleicht Not als Selbsttäuschung vorgeschützt wird, nur mammonistische Geldsucht der eigentliche Trieb. Und Mammonismus im Extrem ist auch, wenn der Akademiker glaubt, infolge seiner höheren Einkünfte mehr zu sein, wie der Handarbeiter, der Penäler glaubt, wegen seiner bunten Mütze, die er tragen darf, weil seine Eltern das Geld für sein Studium bezahlen können, besser zu sein, wie der Lehrling in der Fabrik oder der Knecht auf dem Lande!

Wie schwer wird doch in der Gegenwart, erwungenes und freiwilliges materialistisches Denken zu unterscheiden! Wie oft liegt freiwilliger Materialismus vor, und wir täuschen uns und andere mit der Ausrede des Zwanges! Wie viel schwieriger ist im Wirtschaftsleben, das heute doch vollständig auf der materialistischen Geisteseinstellung aufgebaut ist, Kapitalismus und Mammonismus zu unterscheiden! Wie oft ließe sich eine kapitalistische Handlung rechtfertigen, wie oft wird sie aber durch eine Kleinigkeit, vielleicht unbemerkt vom Handelnden, in eine mammonistische Maßnahme umgewandelt.

Dieses Schicksal erleidet auch die menschliche Arbeit! Nach den Gesetzen des Kapitalismus stehen sich Menschenarbeit und Kapitalarbeit gleichberechtigt nebeneinander. Ideologie wäre, wieder ausschließlich von Menschenarbeit im modernen Wirtschaftsleben sprechen zu wollen! Die Maschine läßt sich nicht mehr missen, ihr Fehlen würde sogar eine Verschlechterung unserer Lebensbedingungen bedeuten! Doch muß die mammonistische Einstellung gebrochen werden, welche die Menschenarbeit hinter die Maschinenarbeit, hinter das Kapital in den Wirtschafts-

plan einreicht. Dem Kapitalismus und dem Rentabilitätsstreben der Gegenwart entspricht vielmehr, die Menschenarbeit sorgsamer wie bisher zu pflegen und zu umsorgen, um dadurch eine weitere Leistungssteigerung zu erreichen. Wenn die Arbeitsfreude wächst, dann wird die Arbeitsleistung größer, dann auch der Ertrag des Unternehmens. Die Arbeitsfreude kann aber nur angefacht werden, wenn Arbeitgeber und Arbeitnehmer wieder die menschliche Arbeitskraft mit dem Subjekt «Mensch» und nicht mehr mit dem Objekt «Lohn» in Verbindung bringen.

Hier begehen die Arbeitnehmer einen verhängnisvollen Fehler. Durch ihre vom Materialismus bedingte Selbsttäuschung und falsche Einstellung zu der tatsächlichen Ursache allen Übels entsteht jene furchtbare soziale Kluft, die heute als gegebene Tatsache bedauerlicherweise so ruhig hingenommen wird. Arbeitgeber und Arbeitnehmer, Akademiker und Arbeiter erscheinen uns heute als Stände, die sich krampfhaft von einander abschließen. Aus den Ständen werden Klassen, die sich nicht mehr verstehen wollen und können. Die Folge für das Gesellschaftsleben, das doch eine Einheit sein sollte, ein Geselligkeitsleben, ist dann der verderbliche Klassengegensatz. An die Stelle des Verstehens und Gemeinschaftsfühlers tritt das Mißtrauen und die persönliche Abneigung. Daraus ergibt sich eine weitere falsche Folgerung aus Arbeit und Einstellung zum Verdienst!

Der Arbeiter und Angestellte sieht nur zu oft in mammonistischer Verblendung nur noch im Lohn oder Gehalt die Triebfeder für seine Arbeitsleistung. Welche Wunder bewirkt doch heute ein reichlich bemessenes Trinkgeld, oder welche sonst verschlossene Türen lassen sich durch das verderbliche Mittel der Bestechungsgelder öffnen! Ob diese «Bezahlungsform» in ihrer nackten Art genannt wird, oder in gesellschaftlich angenehmeren Formen verbrämt wird, ist gleichgültig. Wie viel angenehmer klingt doch «Gesellschaftessen», «Studienreise» usw.

Die andere Folge dieser modernen Menscheneinstellung zur Arbeit ist der «Glaube», die Höhe der Arbeitsleistung ausschließlich durch die Art der Bezahlung ausgleichen zu müssen. Die Gegenwart beweist bedauerlicherweise, daß nur durch die Koppelung von Lohn und Gehalt mit der Leistung diese gesteigert werden kann. Der Akkordlohn ist genau so auf die Leistungsvergütung eingestellt, wie die Leistungszulage des Angestellten oder die Tantième des Direktors. Aus dem zuvor erwähnten gesellschaftlichen Mißverstehen ist die Gegenwart aber gewöhnt, diese an sich gleichen Einrichtungen verschieden zu werten, die heute als Tatsache so lange hingenommen werden müssen, bis das materialistische Erwerbs- und Arbeitsdenken überwunden ist.

Der Arbeiter sieht im Akkordlohn die Peitsche, die ihn zur lustlosen Tätigkeit zwingt. Umgekehrt wird der Akkordlohn vielfach von Arbeitgeberseite bewußt in diesem Sinne betrachtet! Zum Teil auch nicht mit Unrecht! Wie viele Arbeiter leisten heute nur dann noch wirklich vollwertige Arbeit, wenn das Kontrollmittel des Akkord- oder Prämienlohnes hinter ihnen steht! Sind nicht in vielen Fällen die Klagen über die Unwirksamkeit des reinen Zeitlohnes berechtigt! Welchen Einfluß hat doch tatsächlich das Lohnsystem eines Betriebes. Bei den Arbeitern wird somit ganz deutlich der Zusammenhang zwischen Einkommenshöhe und Arbeitswille sichtbar! Erfreuliche Ausnahmen bestätigen nur die Regelercheinungen der Gegenwart.

Die Leitung eines Unternehmens, die auf Tantième gestellten Direktoren und Prokuristen, oder der persönliche Unternehmer, sie alle sehen jedoch nicht, daß bei ihnen derselbe Anreiz zur Höchstleistung vorhanden ist. Hier erscheint alles aus der Wirtschaftsordnung naturgemäß entwickelt, als selbstverständlich, als freiwillige Einrichtung. In diesen Kreisen wird kein Zwang empfunden! In Wirklichkeit besteht in der Auswirkung kein Unterschied! Da kein Zwang empfunden wird, glauben diese «führenden» Wirtschaftskreise aus reiner Arbeitsfreude zu arbeiten. Gewiß ist erfreulicherweise auch diese Freude am Erfolg und an der Leistung für die Gesamtheit vielfach zu finden. Aber sehr oft besteht doch die

sogenannte Arbeitsfreude in nichts anderem, als im mammonistischen Streben nach hoher Rente, nach klingendem Verdienst, nach gesellschaftlicher Anerkennung!

Während somit die Arbeitgeberkreise keinen Zwang zur eigenen Arbeit fühlen, vielmehr eine Freude am «Erfolg» empfinden, sehen sie, wie dem Arbeiter durch ein Lohnsystem mühsam eine volle Arbeitsleistung abgerungen werden muß. Daraus muß unbedingt eine entgegengesetzte Einschätzung der Arbeitsleistung und des Arbeitswillens entspringen. Der Arbeiter wird zum arbeitsunlustigen, nur mit Lohnzwang zu bändigenden Arbeitnehmer herabgewürdigt, der nicht verglichen werden kann mit dem arbeitsfreudigen Arbeitgeber. Arbeiter und Angestellte geben nur zu oft selbst Beweise für diese im wesentlichen so falsche Ansicht. Ist dann verwunderlich, wenn der Arbeitgeber den Arbeitnehmer nicht als gleichberechtigten Mitarbeiter am Unternehmungswerk betrachten will? Eine kleine Verschiebung im mammonistischen Denkprozeß, und welch verderbliche Wirkung auf die Gesellschaftsordnung! Haben aber an dieser verderblichen Erscheinung nicht beide Teile das gleiche Maß an Schuld zu tragen?

Diese Tatsachen müssen erkannt sein, um für die Zukunft eine Änderung des unnatürlichen und ungesunden Zustandes zu erstreben. Keine plötzliche Umstellung von heute auf morgen, sondern ein langsames Ringen um eine Besserung und eine Rückkehr zur natürlich gegebenen Ordnung des reinen kapitalistischen Wirtschaftslebens im Dienste der natürlichen und auch der übernatürlichen Wirtschaftsethik.

Die Einstellung zur Wirtschaft und zur Arbeit muß wieder losgeschält werden vom materialistischen Denken. Der Mammonismus muß wieder die gesunde Wirtschaftsstruktur des Kapitalismus freigeben. Wie im gesamten Wirtschaftsleben der «Dienst am Kunden» immer mehr in den Vordergrund geschoben wird, so muß dieser Dienst am Kunden in Zukunft erweitert werden zum «Dienst an der Menschheit». Auch der Arbeitsprozeß muß wieder auf den Menschen zugeschnitten werden, die Rationalisierung der Arbeit nicht nur die technische Zergliederung und Verfeinerung der Arbeitsleistung, sondern auch psychologisch die Persönlichkeit des Arbeiters und Angestellten erfassen.

Diese Geisteserneuerung im Wirtschaftsleben ist ohne Kapitalaufwand möglich, auch in Zeiten trüber Zukunftsaussicht durchführbar. Notwendig ist nur, daß der Mensch genau so hoch eingeschätzt wird, wie das Kapital, daß die Erkenntnis durchdringt, beide bedürfen zum Erreichen einer Höchstleistung im Betrieb derselben sorgsam Pflege. Dies ist keine Ideologie, sondern reale Wirklichkeit, die jeder in die Tat umsetzen kann, wenn er will, Arbeitnehmer genau so wie Arbeitgeber. Vorhandensein muß der Wille, loszukommen vom Materialismus und vom Mammonismus und das gesamte Leben, also auch das Wirtschaftsleben wieder in eine weite große Weltordnung einzugliedern. Wer dies nicht will, und dies sei auch besonders den in Betracht kommenden Kreisen der Arbeitnehmerschaft gesagt, hat kein Recht, gegen den derzeitigen Mammonismus Sturm zu laufen. Dieser bedeutet brutale Gewalt des Stärkeren im Interesse des nackten Wirtschaftsegoismus. Dieser Stärkere wird stets das Kapital und die Leitung der Unternehmungen sein, das zeigt auch das Beispiel Rußlands. Der Sowietarbeiter ist nicht zufriedener und besser gestellt, wie der Arbeiter in einem kapitalistischen Betrieb. Auch dort arbeitet das Kapital im Unternehmen, das mammonistische Gewinnstreben des Einzelnen ist nicht behoben. Die Reibereien zwischen der Leitung des Werkes oder des Wirtschaftsstaates und der arbeitenden Menge bestehen fort. Nicht das Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer ist zu ändern, dieses wird stets bestehen bleiben, sondern das materialistische und mammonistische Denken beider Teile!

Gelingt dies, dann wird auch eine neue Geisteseinstellung des Menschen zur Arbeit und zur Wirtschaft gefunden. Der Mensch wird wohl seines Einkommens willen arbeiten, er wird aber auch wieder aus Pflichtbewußtsein und Freude in Verantwortung vor der Menschheit und vor der Ewigkeit arbeiten. Das Kapital mit seinen technischen Betriebseinrichtungen wird ihm dann wieder Zweck sein,

Dienerin des Menschen sein, nicht wie heute, sein Tyrann. Der Mensch wird wieder der Mittelpunkt des Lebens sein und seine alte Rangstellung auch in der neuen kapitalistischen Wirtschaftsform zurückerlangt haben. Dann wird auch die Arbeit, trotz ihres einförmigen Rhythmus der neuzeitlichen Arbeitserlegung und Gliederung wieder ihren Sinn erhalten haben, Gemeinschaftsdienst in Gott zu sein.

---

Dann gilt auch, wie Leo Grob seine «Stimmen aus dem Rhythmus der Arbeit» durchgerungen und sieghaft enden läßt, deren grauenhaft mutloses Beginnen wir zunächst vernommen hatten:

*Ja, Du bist es Gott! Du bist der große Wille, nur Du kannst der Herrscher sein, der allen Dingen den Weg bestimmt.*

*Du bist es wohl auch, der mich an diesen Platz hier gestellt. Du gibst mir diesen Wirkungskreis. Ein Kreuz ist es auf meinen Schultern.*

*Doch hast nicht auch Du ein Kreuz getragen? Ja, Du hast ein Kreuz getragen. Du, der große Herrscher — Du Gott — Du trugst das Kreuz der ganzen Welt auf Deinen Schultern und hast es getragen bis zum Ende, bis zum Sieg.*

*Sieg! Sieg! Sieg!*

*Ja, Du allein bist der Sieger, der ewige Sieger, und nur in Dir allein kann der Mensch zum Sieg gelangen, zum Sieg über das Leben.*

*Auf denn mit Dir, — zu Dir!*

*Schlag auf Schlag und Schlag auf Schlag und Schlag auf Schlag und Schlag auf Schlag. Griff um Griff und Griff um Griff und Griff um Griff und Griff um Griff.*

*Schritt um Schritt und Schritt um Schritt und Schritt um Schritt und Schritt um Schritt.*

*Zug um Zug und Zug um Zug und Zug um Zug und Zug um Zug.*

*Schritt um Schritt und Schritt um Schritt und Schritt um Schritt und Schritt um Schritt.*

*Griff um Griff und Griff um Griff und Griff um Griff und Griff um Griff.*

*Schlag auf Schlag und Schlag auf Schlag und Schlag auf Schlag und Schlag auf Schlag.*

---

*Jeden Tag — gleiche Tat und größere Tat — und so durch Dich in Dir zum Sieg. Sieg! Sieg! Sieg!*

## Arbeitsfreude und Arbeitsfriede.

*Daß uns die beseelte Arbeit verloren ist, ist die größte Not unserer Zeit. Der «Beruf» ist längst den meisten Geschäft, Lebensfristung geworden.*

*Die wenigsten wissen sich innerlich berufen zu dem, was sie treiben. Die Arbeit erwächst nicht aus dem Kern des Wesens, sondern wird von außen aufgezwungen.*

*So ist man um des Geldes willen angekettet an die einmal übernommene Arbeit, die nun keinen inneren Lohn in sich trägt und ohne Arbeitsfreudigkeit ist.*

*Dr. Martin Leinert.*

Die Freude zur eigenen Arbeit ist die innerste Voraussetzung einer jeden Berufsethik. Berufen ist ein jeder von uns zu einer Teilleistung an der gesamten Menschheitsarbeit, mag dieser Anteil groß oder klein sein. Ein jeder trägt dasselbe Maß von Verantwortung für seinen Beitrag zum Weltengeschehen vor der Gemeinschaft, in der er lebt, und vor der Ewigkeit.

Wie kann aber heute diese innerste Verantwortung, die Freude am eigenen Schaffen bei der gegenwärtigen Arbeitsform gefunden werden? Hat sich nicht der Materialismus auch in die Arbeitsauffassung zersetzend eingefressen? Unter der Diesseitseinstellung des mammonistischen Wirtschafts- und Berufsdenkens ist die gesamte Menschenarbeit isoliert worden. Kein Zusammenhang mit dem innersten Zweck des Weltendaseins wird mehr gesehen. Beruf und Arbeit sind nur dazu da, ein möglichst hohes oder auch bequemes Einkommen zu besitzen. Gewiß, diese Notwendigkeit, für den Lebensunterhalt in möglichst ausreichendem Maß zu sorgen, ist auch ein sittliches Gebot! Es muß getragen sein von der Verantwortung für unser kommendes Geschlecht. Jedoch darf das Verdienststreben nicht der Hauptzweck, die alleinige Triebfeder für unsere Arbeit sein. Sonst sind wir Sklaven des Mammonismus. Eine solche Geisteseinstellung finden wir aber heute nicht nur bei den kärglich verdienenden Handarbeitern, bei denen die materielle Not dieses vermaterialisierte Denken noch einigermaßen entschuldigen läßt. Diese Einstellung findet sich auch bei den sogenannten höheren Berufen. Wie manche Rechtsanwälte oder Ärzte, wie manche akademische Beamte und Lehrer unterscheiden sich in ihrer Arbeitsfreude in nichts vom ungelerten Arbeiter. Beiden ist ihre Arbeit eine notwendige, vielleicht sogar unwillkommene Pflichterfüllung, die zu den Lasten des Lebens gehört. Mit einer solchen Geisteseinstellung zur eigenen Berufsarbeit kann allerdings keine Arbeitsfreude verbunden sein.

Verderblich ist, daß diese Einstellung bereits drohend an den Wurzeln unserer Gesellschaft, an den Wurzeln unseres gesamten Zusammenlebens nagt. Wer freudlos seine Arbeit verrichtet, wird nie zufrieden sein. Wenn ganze Volkskreise diese Freudlosigkeit an ihre Arbeitsstätte tragen, dann kann keine gesunde Arbeitsleistung und Arbeitsbefriedigung erwachsen. Vielmehr reckt dräuend die Geisteseinstellung vom Sklaventum und von unterdrückten Menschenrechten ihr Haupt. Und leben ganze Generationen in dieser Einstellung, dann muß die ethische und die moralische Wertung solcher Menschen sinken, dann wird in einem gedrückten Geistesniveau der kommenden Geschlechter das furchtbare Erbe zu finden sein.

So entstand bereits das Proletariat der Handarbeiter. So entsteht heute das Proletariat der Geistesarbeiter. Proletarier ist heute nicht, wer keinen oder nur geringen Besitz hat. Proletarier möchte ich jeden nennen, der in seiner Arbeit keine Wurzeln schlagen konnte, der voll von Mißmut seine acht Stunden tägliche Arbeit abdient und Tag für Tag voll Sehnsucht das Ende seiner Arbeit herbeisehnt. Freudlos ist dieses Vegetieren und zwingt zu einem Doppelleben: Der Mensch

während seiner Arbeitszeit ist nicht, oder möchte es nicht sein, der Mensch seiner Freizeit. Wie rasch ist aber aus einer solchen Parallele der Gegensatz geworden! Diese Freudlosigkeit führt den Menschen nur zu bald zur Berufslosigkeit. Sein «Beruf» ist nicht mehr der ihm zugewiesene Arbeitsanteil am Menschheitswerk seines Geschlechtes. Seine Arbeit ist nur eine Zufallsstätte des Geldverdienens. Zufall der Arbeitsvermittlung, Zufall der Lebensausbildung! Und so wird der Beruflose auch standlos, er fühlt keinen Zusammenhang mit Seinesgleichen, außer den Gleichgesinnten in derselben bedrückten Lage. Auf der einen Seite der Klassenkampfgedanke, auf der anderen extremen Seite das Kastengefühl so mancher Akademiker. Beide erwachsen aus dem Verlust der Erkenntnis, daß jede Arbeitsleistung, sie mag groß oder klein in den Augen der Menschen erscheinen, nur ein Baustein am unendlichen Weltengerüst ist. Und der Standlose wird dann so leicht gesetzeslos! Wer in seinem langen Leben keine Möglichkeit sieht, seine materielle Lage zu verbessern, wird dann plötzlich die bestehende Ordnung seinen eigensten Interessen entgegengesetzt finden, eine Ordnung, die nach seiner Meinung nur dazu da ist, um seine Stellung in der Gesellschaft nieder zu halten und um sein Leben für andere auszunützen.

Dies ist die bedauerliche Lage, in die uns der Materialismus, das mammonistische Wirtschafts- und Berufsdenken getrieben hat. Keine Ethik der Arbeitsfreude, nur ein dumpfes Brüten des unbefriedigten Menschenherzens. In dieser Geisteseinstellung ähnelt der Mensch tatsächlich der Maschine. Er kann nicht mehr selbstlebend sein Werk beginnen und vollenden. So trennt sich Werktag von Sonntag, Arbeitszeit von Freizeit, bis dann später alles in ein graues Nichts versinkt. Vergessen ist, daß beide Teile zusammengehören. Ora et labora, bete und arbeite; getrennt hat es keinen Sinn! Nur ein betrüblicher Zusammenhang ist noch zwischen Arbeitszeit und Freizeit zu finden. Die während der Arbeit unbefriedigt gelassenen Menschenrechte werden in der Freizeit lärmend gesucht. Aber gesucht mit solchen Mitteln, die sich der Mensch während seiner bedrückten Arbeitszeit geschaffen hat! Der Materialismus beherrscht auch die Freizeit. Äußere Einstellung des Genusses und des Scheines sollen das ersetzen, was der Mensch in seiner ständig unbefriedigten Arbeitsstimmung nicht mehr finden kann. Auch die Freizeit ist eine Schale ohne Kern, die keine wirkliche Befriedigung gewährt. Da die Freizeit nicht mehr im Zusammenhang mit der Arbeitsleistung vom modernen Menschen gesehen werden will, so vergißt er nur zu leicht, daß die Freizeit zur Erholung des müden Körpers und auch des müden Geistes dienen soll, um am nächsten Arbeitsmorgen gestärkt die volle Arbeitskraft neu einsetzen zu können. Die Freizeit bringt daher nur so oft eine weitere Erschlaffung für Geist und Körper. Der Kneipenhocker gibt dasselbe Beispiel wie der Sportfex, die beide erst nach ihrer Freizeit die notwendige Erholung murrend suchen. Arbeit und Freizeit werden Gegensatz!

Das ist auch die Ursache, warum es uns heute an wirklich großen Persönlichkeiten, an Führernaturen fehlt. Diese Disharmonie kann keine Einheit schaffen! Der große Führer braucht aber eine restlose Energie- und Denkkonzentration, die in ihrer Fülle nur aus einer Einheit erwachsen kann: Arbeit und Erholung, beide aufeinander eingestimmt in der Verantwortung vor Gott und den Menschen. Und diese Energie- und Denkkonzentration ist bei jedem kleinsten Teil unseres Schaffens notwendig, an der Werkstattbank genau so, wie am Schreibtisch, in der Arbeitsstimmung genau so, wie zu Hause im Kreise der Familie. Nur dann wird eine volle Leistung erreicht, zu der ein jeder von uns nach der Weltordnung verpflichtet ist.

Wie kann aber ein Ausweg aus der gegenwärtigen Wirtschafts- und Arbeitsauffassung gefunden werden? Kann überhaupt vom modernen Menschen verlangt werden, in seiner Arbeit wieder seinen Lebenszweck zu erblicken? Laufendes Band in der Werkstatt und Arbeitsfreude? Sind dies alles nicht unüberbrückbare Gegensätze? Gewiß, unsere augenblickliche Geisteseinstellung wird keine Lösung finden können, sie faßt ja die Arbeit nur als Mittel des Erwerbes auf. Das Problem der Lösung ist aber so wichtig, daß vorausschauende Zukunftsarbeit schon heute not-

wendig wird. Wir müssen bereits jetzt beginnen, unsere Geisteseinstellung zu erneuern. Erst wenn der Mammonismus der Wirtschaft, der Materialismus unserer Arbeitsauffassung gewichen, und Platz für die zweckbestimmte Eingliederung einer jeden einzelnen Menschenarbeit in das gesamte Menschheitswerk geschaffen ist, dann kann letzten Endes eine wirkliche Umkehr stattfinden.

Den ersten Schritt muß stets der Mächtigere tun. Das ist in der gegenwärtigen Wirtschaftsordnung der Arbeitgeber. Keine falsche Menschenfreundlichkeit und kein falsches träumerisches Sehnen soll uns leiten und der Wirtschaft Zwecke aufzwingen, die ihr fremd sind. Das Unternehmen und die Wirtschaft sind nicht dazu da, Unterricht in Weltanschauung an Arbeiter und Angestellte zu erteilen. Sie können aber, und dieses Können ist bereits heute gegeben, eine neue Arbeitsstimmung schaffen, aus der die neue Geisteseinstellung einer erlebten Weltanschauung emporwachsen soll und wird. Notwendig ist nur eines, was jedoch so leicht gewährt werden kann: Die Achtung vor der Persönlichkeit des Nächsten. Und dieser Nächste hat seine ganze Persönlichkeit wieder so zu wecken, daß man Achtung vor ihm haben kann. Dies ist des Rätsels Lösung, kann sie nicht auch heute bereits gesucht werden? Auch in dem Heute der Geldknappheit und der wirtschaftlichen Sorgen von Arbeitgeber und Arbeitnehmer!

Der Arbeitgeber darf seine Untergebenen nicht mehr beherrschen, er muß sie führen. Nicht mehr die tote Materie der Lohnsumme darf im Produkt der Menschenarbeit erblickt werden, sondern die Leistung der Mitarbeiter, angefangen vom einfachsten Arbeiter bis zum leitenden Angestellten. Eine Arbeitsauffassung, die wir heute bereits bei einer Reihe unserer großen Wirtschaftsführer kennen. Wir müssen bedenken, daß auch der durch einen Tarifvertrag zugesicherte Lohn, oder das Anbringen weitgehender Einrichtungen zum Verhüten von Unfällen, noch lange nicht ausreichen, um die Vertrauensbasis für das ehrliche Zusammenarbeiten zwischen Leitung und Mitarbeiter zu schaffen. Dies ist das erste! Und das zweite: Der Arbeiter, der Angestellte darf nicht als Angehöriger eines anderen Gesellschaftsstandes angesehen werden. Heute will doch der leitende Angestellte nicht mehr den Angestellten, dieser nicht mehr den Meister, dieser nicht mehr den Vorarbeiter, ja dieser nicht mehr den Arbeiter als gleichberechtigt anerkennen. Während der Arbeit ist eine Hierarchie und die freudige Unterordnung notwendig, außerhalb der Arbeit sind wir alle aber gleiche Menschen. Nur so kann das Gefühl gemeinsamer Zusammengehörigkeit aus Arbeit und gemeinsamer Verantwortung erwachsen.

Zweifach muß die Sorge des Arbeitgebers um seine Mitarbeiter sein: um dessen Person und um dessen Familie. Sorgen darf aber nicht mit Bezahlen verwechselt werden, wie es nur zu oft heute üblich ist. Auch wenn der Lohn und die verschiedenen Spezialleistungen bezahlt sind, dann ist die Pflicht dem Mitmenschen gegenüber noch nicht erfüllt. Materialismus! Mammonismus! Die Sorge um den Menschen Arbeiter, muß beim Menschen beginnen. Dieser steht im Mittelpunkt des sorgenden Denkens, nicht der Lohn oder Gehalt.

Die Sorge um den Menschen beginnt mit dem psychologischen Verständnis seiner Persönlichkeit und mit der Pflicht, seine Arbeitskraft zu erhalten und auszugestalten. Eine Pflicht, die jeder an sich selbst und an seinen Mitmenschen zu erfüllen hat! Bei einer solchen Geisteshaltung läßt sich nicht mehr zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer unterscheiden! Das Sorgen um den Menschen Arbeiter heißt aber nicht, seine Arbeitsleistung nicht mehr werten zu wollen. Nach wie vor wird es gute und schlechte Arbeit geben, die auch im Betrieb entsprechend zu würdigen ist. Aber diese Würdigung der Arbeitsleistung muß schärfer betont werden, wie jetzt. Heute spiegelt sich der Wert der Arbeitsleistung, wenn es gut geht, im höheren Akkordverdienst oder in einer Leistungszulage für den Angestellten. Dies ist wieder das blasse, schattenhafte Wirtschaftsdenken: Arbeit = Lohn.

Die Würdigung der Arbeitsleistung hat vor allem einen persönlichen Ton zu enthalten. Ein belohnendes und anerkennendes Wort zur rechten Zeit und rechten Weise spornt oft stärker zu erhöhter Leistung, wie einige Mark mehr Wochen-

verdient. Das Gegenteil darf allerdings auch nicht vorherrschen: Das Belohnen einer besonderen Leistung, z. B. das hervorragende Verhalten während eines Fabrikbrandes durch ein Anerkennungsschreiben. Eine solche platonische und außerdem unpersönliche Anerkennung ist genau so wirkungslos, wie eine ausschließliche materielle Belohnung. Beides muß für unser modernes Empfinden vereint sein. Zu der materiellen Belohnung, ohne die wir uns heute — vielleicht bedauerlicher Weise — irgend eine hervorragende Leistungssteigerung nicht mehr denken können, muß die persönliche Anerkennung in feiner, abgestimmter Form treten. Noch mehr! Die Anerkennung der Leistung muß auch im Vertrauen des Vorgesetzten wurzeln. Die Selbständigkeit in der Arbeitsausführung wird vergrößert, die Verantwortung für die persönliche Arbeitsleistung erhöht, aber auch die entscheidende Verantwortung, nicht nur eine Scheinverantwortung! Damit wächst von selbst das Vertrauen und das Selbstbewußtsein des Arbeitenden, beim Arbeiter genau so wie beim Angestellten. Und damit mehrt sich die Arbeitsfreude und die Arbeitsleistung.

Wie wichtig ist die Möglichkeit, im eigenen Betrieb vorwärts kommen zu können. In der deutschen Wirtschaft ist besonders auf diesem Gebiet so manches noch zu verbessern. Wie schwer ist es doch heute einem vorwärtsstrebenden Arbeiter oder Angestellten, im eigenen Betrieb voran zu kommen! Nur durch öfteres Wechseln der Arbeitsstätte kann er dies erreichen. Damit ist es ihm aber unmöglich gemacht, mit seiner Arbeitsstätte auch persönlich zu verwachsen. Wie verbitternd wirkt es, wenn eine freigewordene Vorrückungsstelle mit einem von auswärts Herangeholten besetzt wird, anstatt die Tüchtigen des eigenen Werkes auszuwählen. Kein schematisches Aufrücken nach dem Berufsalter, sondern ein Aufrücken nach der Leistung! Allerdings, Protektionswirtschaft muß ebenfalls ausgeschlossen werden. Nur wenn jeder, auch der einfache Arbeiter das Bewußtsein hat, durch seine Tüchtigkeit vorwärts kommen zu können, wird von Anfang an seine Energie gesteigert, werden Führernaturen entwickelt, Führernaturen, die genau so in der Werkstätte unter den Arbeitern gebraucht werden, wie in den leitenden Stellen der Direktoren und Aufsichtsratsvorsitzenden.

Damit ist bereits die dritte Aufgabe des Arbeitgebers gezeigt, für die Person seiner Mitarbeiter, losgelöst von materieller Belohnung, zu sorgen. Einem jeden Arbeiter und Angestellten muß an seinem Arbeitsplatz ein Ziel gesetzt sein; ein Ziel, das die Arbeitskraft und die Arbeitsfreude des einzelnen erst voll zum Auswirken kommen läßt. Der einzelne muß seinen Wert erkennen, er darf nicht mehr wie heute ein bloßes Schattengebilde im Großbetrieb sein; sein einziges Ziel, der Gelderwerb, weil er kein anderes sich setzen kann und gesetzt bekommt. Die Arbeitsgliederung unserer modernen Betriebe ist so groß, daß für jeden Arbeiter das Ziel seines Arbeitens bestimmt werden kann. Wird die Verantwortung für eine bestimmte Arbeit lebendig gefühlt, wird die Persönlichkeit des Arbeitenden vom Vorgesetzten beachtet, dann kann die Arbeitsfreude des einzelnen wieder erwachen. So wird der Arbeitswille und der Arbeitsentschluß gestählt und geübt. Dies ist die richtige Geistesauffassung, das Geistesfeld, aus dem die ganze Persönlichkeit emporwächst. Da wir heute vergessen haben, dieses Geistesfeld der Energieanspannung des gesamten Menschen zu betreuen, deshalb können sich in der modernen Zeit so wenige wirkliche, ganze Führernaturen entwickeln.

Zu dieser Sorge des Arbeitgebers für die Person seiner Mitarbeiter muß sich die Sorge um den Erhalt und die Entwicklung der Arbeitskraft gesellen. Wenn der Mensch im Arbeiter und Angestellten beachtet wird, dann ist von vorneherein die psychologisch günstige Stimmung geschaffen, aus der sich die Arbeitskraft und die Arbeitsleistung von selbst steigern läßt und auch auf das kommende Geschlecht übertragen wird. Das erste ist: Die geistige Einstellung, geweckt vom Vorgesetzten und der von ihm geschaffenen Arbeitsgesinnung, weitergebildet durch Arbeitswille und Arbeitsfreude der Mitarbeiter unserer Wirtschaft. Die Keimzelle für das lebende und das kommende Geschlecht!



Aber auch die materielle Auswirkung der Sorge um die Erhaltung und Steigerung der Arbeitskraft ist von Bedeutung. Die Bezahlung der Arbeit im Lohn und im Gehalt ist so wichtig, ihre Wirkung so bekannt, daß darüber nicht viel gesagt zu sein braucht. Die Bezahlung hat ausschließlich der Leistung der Arbeitenden angepaßt zu sein, um eben ein Teilglied ihrer Anerkennung sein zu können. Die Höhe des Lohnes und Gehaltes hat aber auch ein solches Mindesteinkommen zu sichern, daß die Arbeitsfreude nicht gedrückt wird, daß gleichzeitig die Sorge um die Familie und die Ausbildung der Kinder nicht das Arbeitsinteresse erstickt. Andererseits muß der Arbeitende beachten, daß seine Einkommenshöhe abhängt vom Ertrag seines Unternehmens.

Neben Lohn und Gehalt wirken auf die Erhaltung und Steigerung der Arbeitskraft die Sozialeinrichtungen des Staates und der Unternehmungen ein, wie Krankenkassen, Invaliden- und Angestelltenversicherung, Kantinen, Erholungsheime usw. Durch alle diese Maßnahmen soll die physische aber auch die geistige Arbeitskraft des einzelnen gestärkt werden. Die Möglichkeit beweisen uns wiederum so manche große deutsche Werke. Auch die Arbeitshygiene sei in diesem Zusammenhang erwähnt und ihre Wichtigkeit betont. Reinlichkeit und Sauberkeit der Arbeitsräume und Arbeitsbedingungen steigern die Arbeitsleistung. Vorteile haben nicht nur die Arbeitnehmer, genau so die Arbeitgeber.

Die Sorge um die Familien seiner Mitarbeiter ist das letzte, was auf dem verantwortungsbewußten Arbeitgeber lastet. Auch da möchte ich nicht falsch verstanden werden. Das Unternehmen ist nicht dazu da, Aufgaben zu erfüllen, die der Gesellschaft und dem Staate zufallen. Eine Bezahlung, abgestuft nach dem Familienstand, ist mit der reinen Leistungsvergütung des Lohnes und Gehaltes nicht zu vereinbaren. Der Staat hat hier durch Ausbau seiner Steuern, durch Zusichern ausreichender und gesunder Wohngelegenheiten usw. entsprechende Sorge zu tragen. Aufgabe der Betriebe ist, dem Arbeitnehmer seine Familiensorgen weitgehendst abzunehmen. Wie soll ein Arbeiter seine volle Arbeitskraft in den Dienst des Werkes stellen können, wenn er zu Hause eine kranke Frau liegen weiß, wenn er für den morgigen Tag das Gespenst der Not drohen sieht! Eine gerechte Bezahlung, die Sicherung der Familie durch Sozialeinrichtungen des Betriebes und des Staates geben die notwendige Entlastung. Und was außerdem sehr wichtig ist und doch heute meistens vergessen wird: das persönliche Interesse des Vorgesetzten, mag dies nur der Vorarbeiter oder Werkmeister sein, für die Familien der Mitarbeiter! Mit einem Glückwunschsreiben anlässlich der Verehelichung, oder der Kranzspende bei einem Todesfall ist es noch nicht getan. Das persönliche Interesse für Frau und Kinder der Mitarbeiter läßt das Vertrauen erwecken, wirklich in einer Umgebung zu arbeiten, die nicht nur die Arbeitsleistung, sondern auch den Menschen, der diese Arbeitsleistung als sein geistiges und körperliches Produkt hervorbringt, zu würdigen weiß.

Aber nicht nur der Arbeitgeber, auch der Arbeitnehmer hat Rücksicht zu nehmen auf die Persönlichkeit seiner Mitarbeiter. Für ihn gilt ein Doppeltes: Er muß seinem Vorgesetzten gegenüber, aber auch gegenüber dem, der neben ihm in der Werkstatt oder im Kontor schafft, das volle Vertrauen auf dessen ehrlichen Willen entgegenbringen. Wie oft fehlt es hier gerade, allerdings zum Teil auch verschuldet durch das Verhalten des Nebenmenschen.

Das Vertrauen zur Leitung und zum Vorgesetzten kann nicht erzwungen werden. Es will gesät und liebevoll gepflegt sein. Es dürfen keine Enttäuschungen grundsätzlicher Art entstehen. Jeder Arbeitnehmer wird sich gerne auch einem jüngern Vorgesetzten unterordnen, wenn er dessen äußerste Pflichterfüllung, dessen Sachkenntnis und Gerechtigkeit achten muß. Aufgabe des Vorgesetzten ist, eine entsprechende Persönlichkeit zu sein. Solange allerdings die Protektionswirtschaft oftmals weniger geeignete Vorgesetzte schafft, solange kann dieses Vertrauen keine allgemeine und unbedingte Voraussetzung sein. Sie wird sich stets nur an der Persönlichkeit des Vorgesetzten entwickeln. Wir finden aber heute bedauerlicher-

weise oft von Anfang an ein gewisses Mißtrauen, eine Voreingenommenheit gegen jeden neuen Vorgesetzten, auch wenn man ihn noch nicht kennt. Und dieses Mißtrauen bildet dann oft das große Hindernis, das so äußerst schwer beseitigt werden kann. Das Mißtrauen ist erwachsen aus den oft trüben Erfahrungen, die materialisierte Arbeitsauffassung und -beherrschung mit sich brachten. Dieses Mißtrauen ist ein Hindernis, das oft mit dem besten Willen nicht hinweggeräumt werden kann. Dazu gehört nicht nur der Wille des Vorgesetzten, sondern außerdem ein feines psychologisches Einfühlen in die Denkweise des Untergebenen, das aber heute nur so selten zu finden ist. Schuld daran ist wieder die Verflachung unserer Arbeitsauffassung, die keine Zeit haben will, sich mit den Mitarbeitern als Mitmenschen zu beschäftigen.

Das heißt aber nicht, daß keine Arbeitsdisziplin verlangt werden darf, daß der Arbeitnehmer keine Arbeitsdisziplin anerkennen soll. Eine scharfe Selbstdisziplin und die von allen, von Vorgesetzten und Untergebenen geübte Gemeinschaftsdisziplin ist der beste Boden, für ein gegenseitiges, vertrauensvolles Zusammenarbeiten. Dann verträgt auch der Untergebene einen gerechten Tadel, wenn er weiß, daß dieser nicht ausgesprochen wird, um die Herrlichkeit des Vorgesetzten zeigen zu können.

Dieses Vertrauensverhältnis, diese Achtung vor der Arbeitsleistung und der Arbeitsverantwortung des Nächsten muß aber nicht nur zwischen Arbeitnehmerschaft und Werkleitung bestehen, noch viel notwendiger ist es zwischen Arbeiter und Vorarbeiter, zwischen Arbeiter und Werkmeister, zwischen Arbeiter und Angestellten, zwischen Angestellten und Burealeiter. Doch auf diesem Gebiet zeigt sich so kraß der hohle Materialismus unserer modernen Arbeitsauffassung. Sobald jemand die nächste Sprosse der Berufs- und Gesellschaftleiter erklommen hat, und mag sie noch so tief unten sein und nur mit Krücken erhumpelt, dann ist jeder persönliche Zusammenhang mit den früheren Gleichgestellten vergessen. Wie aber soll sich das Verhältnis zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber vertrauensvoll gestalten können, wenn die Arbeitnehmer unter sich in ihren einzelnen Verantwortungsstufen dies nicht fertig bringen wollen!

Auch hier gibt es ein psychologisch sehr wirksames und doch so einfach anzuwendendes Mittel. Wir müssen lernen, auch an unserer Arbeitsstätte wieder ein persönliches Interesse an unseren Mitarbeitern zu finden. Welchen Klang hat doch der in so vielen Betrieben herrschende «Dienstton»! Nicht Schlosser und Schreiner, Buchhalter und Kalkulator sind wir in unserer Arbeitszeit allein, sondern dazu vor allem auch Menschen. Das soll aber wiederum nicht heißen, daß nun die Arbeitszeit mit Privatgesprächen über Sonntagsbelustigung, Mode, Kunst und Bildung ausgefüllt werden soll. Aber vor und nach der Arbeitszeit und während der Pausen gibt es genügend Zeit, auch den Menschen in seinem Nebenmenschen zu entdecken, wenn man will. Auf solche Weise verliert das Arbeitsverhältnis seine unpersönliche Steifheit, die heute so manche Frostigkeit und Unliebe erzeugt. Anstatt des Fachsimpelns und der Zotengespräche wollen wir Fragen anschneiden, die den Mitmenschen in seinem Innern berühren, und das Vertrauensverhältnis wird ganz anders! Wie leicht ist dann, wenn diese Vertrauensstimmung wieder erzeugt ist, durch den persönlichen, reinen und lauterer Geistesinfluß eines wirklich führenden Menschen auch die geistigen und seelischen Interessen des Mitmenschen zu heben und zu veredeln!

Wir sehen, es gibt eine Reihe psychologischer Mittel, um auch bei den bedrängten Wirtschaftsverhältnissen der Gegenwart eine zufriedene Arbeitsstimmung zu wecken. Nur der Wille der Menschen ist dazu notwendig, vom materialistischen Denken abzulassen, die Arbeit wieder als ein Gemeingut der Gesamtheit und als gemeinsame Verantwortung vor dem ewigen Weltengeschehen zu betrachten.

Die Schlußfolgerungen für das Betriebsleben sind leicht zu ziehen. Zudem geben eine Reihe einzelner Beispiele deutlich den Weg an, der beschritten werden kann und beschritten werden muß. Notwendig ist nur das zielbewußte Einstellen

aller einzelnen auf den großen Gesamtzweck: Die Arbeitsfreude in jedem Menschen zu wecken und zu heben.

Als erstes sei die Betriebsversammlung erwähnt. Gewiß weiß auch ich von der Mißstimmung und den unangenehmen Erfahrungen, die diesem Worte anhaften, besonders, wenn man an die Jahre 1922, 1923 usw. denkt. Doch hat die Betriebsversammlung einen ganz anderen Zweck, als Streitigkeiten zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber durch die Macht der Masse zu demonstrieren. Aufgabe einer von der Betriebsleitung regelmäßig einzuberufenden Betriebsversammlung ist vielmehr, die Mitarbeiter über die Richtung des Arbeitens im Unternehmen aufzuklären. Es sind keine Vollversammlungen sämtlicher Belegschaftsangehörigen notwendig. Teilversammlungen der einzelnen Werkstätten, oder der verschiedenen Arbeiter- und Angestelltengruppen können an ihre Stelle treten. In solchen Versammlungen sollen den Arbeitern und Angestellten die Fortschritte der eigenen Werkverfahren und der technischen Einrichtungen näher gebracht werden. Neu einzuführende Arbeitsmethoden sind zu erläutern, darüber hinaus können die allgemeinen Wirtschaftsverhältnisse des Unternehmens, die Zusammenhänge mit dem Volks- und weltwirtschaftlichen Geschehen begründet werden. Dem Arbeiter und Angestellten soll die Möglichkeit geboten sein, sich über Betriebsverhältnisse zu unterrichten, die nicht nur das Unternehmen, sondern durch dieses auch unmittelbar ihn selbst betreffen.

Der Einwand, das Interesse für solche Betriebsversammlungen sei nicht vorhanden, ist nicht stichhaltig. Gewiß, wenn von der bisherigen Arbeitseinstellung aus ohne Überleitung sofort durch solche aufklärende Betriebsversammlungen ein durchschlagender Erfolg erwartet werden würde, dann wären sicherlich für die ersten Versuche Mißerfolge zu verzeichnen. An solche neuen Gedanken, wie sie einer derartigen aufklärenden Betriebsversammlung innewohnen, muß man sich erst vorsichtig und langsam gewöhnen. Zunächst muß das stets vorhandene Mißtrauen der Belegschaft zerstreut werden. Alles, was auch nur den Anschein erwecken könnte, auf Stimmungsfang berechnet zu sein, ist zu vermeiden. Der Besuch der Betriebsversammlung muß vollständig freiwillig sein, durch die Ausgestaltung ist dafür zu sorgen, daß das Interesse an den Veranstaltungen immer weitere Kreise zieht.

Weniger Schwierigkeiten bereiten Werkfeste, die ebenfalls dazu dienen, den Zusammenhang zwischen Arbeit und Arbeitsstätte zu befestigen. Anlässe sind zahlreich zu finden: Arbeitsabschluß, Arbeitsjubiläen, Ende der Lehrzeit usw. Die Hebebaumfeier bei einem Neubau, die Schiffstaufe sind beredete Zeichen dafür, daß dieser Gedanke früher viel lebendiger war, als heute. Leitung und Mitarbeiter werden durch solche Werkfeste enger zusammengebracht und gleichsam auf einen neutralen Boden gestellt. Verhältnismäßig leicht ist, bei solchen Anlässen persönliche Anknüpfungspunkte zu finden. Aber auch Einzelfälle, wie Jubiläum, Lehrzeitende usw. können einen engeren Kreis der Mitarbeiter mit der Leitung zusammenführen und damit den persönlichen Kontakt verengen. Schon manches deutsche Unternehmen hat für solche Werkfeste gleichsam seine eigene Form gefunden.

Nahe liegt, solch geselliges Zusammensein in eine dauernde Form überzuführen. Gesellschaftliche Veranstaltungen der verschiedensten Art sind bekannt. Werkorchester schaffen leicht ein persönliches Zusammenleben, Werksportvereine, Wettspiele usw. lassen den Menschen mit seiner Arbeitsstätte auch außerhalb seines ursprünglichen Aufgabenkreises zusammenwachsen. Die Anlage eigener Sportplätze durch das Unternehmen, einheitliche Sportbekleidung sind wirksame psychologische Mittel, diesen Zusammenhang auch äußerlich zu bekunden. Der Förderung der Werkgeselligkeit dienen auch die Wochenendbestrebungen, die jetzt ebenfalls in Deutschland von den großen Unternehmungen gefördert werden. So mancher Großbetrieb hat sein eigenes Wochenend- oder Erholungsheim, in dem die Arbeitnehmererschaft nicht nur ihren Urlaub, sondern auch Samstag und Sonntag zubringen kann. Unter der Woche sind so manche Klubabende der Angestellten, aber auch

der Arbeiter zu finden, um die Geselligkeit zu heben und die Menschen untereinander näher zu bringen.

Bei all diesen Veranstaltungen handelt es sich nicht um Mittel, den Arbeiter stärker an die Betriebsverhältnisse zu ketten. Der tatsächliche Beweggrund ist, das persönliche Interesse an der Arbeitsstätte zu stärken und damit die Arbeitsfreude zu heben. In diesem Zusammenhang muß so mancher Gewerkschaftsmeinung entgegengetreten werden, die zur rechten Zeit gegen solche Verständigungsversuche der Arbeitgeber ist und hinter allen Einrichtungen und Veranstaltungen die Herrschsucht und das drohende Verschreiben der Arbeitnehmer an das Schicksal der Unternehmung wittern. Dies ist Demagogie! Aufgabe der Gewerkschaften ist, nicht nur Gewerkschaftsmitglieder zu sammeln, vielleicht durch Beibehalten der gegenwärtigen Unzufriedenheit, sondern an der Ausgestaltung und Verbesserung der Arbeitsverhältnisse und der Arbeitsstimmung mitzuarbeiten. Solange allerdings im Lohn oder im Gehalt allein die Wirkung und der Maßstab des Arbeitsverhältnisses gesucht wird, läßt sich schwer eine Geistesänderung erreichen. Materialismus, Mammonismus, auch auf Seiten der Arbeitnehmer und ihren Organisationen!

Ein weiteres, psychologisch sehr wirksames und auch leicht ausführbares Mittel zum Heben der Arbeitsfreude ist das Ausschmücken der Arbeitsräume. Muß es sein, daß die Werkstatt schmutzig-graue Wände hat, daß die Fenster verstaubt und undurchsichtig, vielleicht sogar vergittert sind, die Arbeitseinrichtungen unbequem und abgegriffen? Die Sachlichkeit der Arbeit verlangt gewiß eine ebenso sachliche Einrichtung und äußere Umgebung. Es darf kein Luxus getrieben werden, wie er manchmal in so abstoßender Weise in den Räumen leitender Männer unserer Unternehmungen zu finden ist. Auch hier muß der Zusammenhang mit Unternehmungszweck und Arbeit gewahrt bleiben. Das feinst ausgestattete Direktorialzimmer ist nie ein Damenboudoir oder Luxussalon.

Aber möglich ist, die Werkstätten sauber und freundlich zu halten, Fenster und Arbeitsplätze können ohne Gefährdung der Arbeitsdisziplin von den dort Beschäftigten mit Blumen geschmückt werden. Bequeme und sachliche Möbel sind bereits durch das Bestreben, hochwertige Arbeitsleistung zu erzielen, bedingt. Hier ist eines zu beachten! Es genügt nicht, den Arbeitsraum und Arbeitsplatz ausschließlich unter dem Gesichtspunkt größtmöglicher Rationalität auszugestalten. Dies ist wohl auch notwendig! Aber bei der deutschen Geisteseinstellung muß ebenso das Gemüt berücksichtigt werden. Dieses ist bei den Arbeitern und Angestellten genau so fein ausgebildet, wie bei anderen Gesellschaftsschichten. Eine freundige Umgebung, die Möglichkeit, den Arbeitsplatz im Rahmen der Gesamtinteressen persönlich auszugestalten, sind ein wichtiges Mittel, die Arbeitsfreude zu heben.

Der Arbeitseifer ist auch zu steigern, wenn es jedem Mitarbeiter, auch dem einfachsten Arbeiter möglich gemacht ist, Verbesserungsvorschläge an der Arbeit einzureichen. Dadurch wird von selbst seine Arbeitsenergie auf seine Arbeitsleistung gelenkt. Es darf aber nicht vorkommen, daß Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter belächelt, überhaupt nicht ernst genommen werden. So manches Unternehmen hat aus seinem Mitarbeiterkreis schon wirtschaftliche und technische Anregung erhalten! Öffentliches Bekanntmachen und Belobigen solcher Mitarbeiter, das Aussetzen von Prämien können weiter anspornend wirken. Psychologisch wichtig ist, daß es vor allem dem Arbeiter einfach gemacht sein muß, seine Anregungen zu geben. Der lange Instanzenweg über den Vorarbeiter und Meister bis zum technischen Leiter, derselbe lange Weg vom kaufmännischen Lehrling über den Bureauvorsteher zum kaufmännischen Leiter darf nicht verlangt werden. Dadurch erlahmt das Vertrauen des Mitarbeiters, daß seine Vorschläge auch Beachtung finden werden. Außerdem besteht die Gefahr, daß falscher Ehrgeiz mancher Vorgesetzten solche Vorschläge ihrer Untergebenen unterdrückt, um selbst im helleren Lichte erstrahlen zu können und keine Konkurrenz der eigenen Unentbehrlichkeit großzuziehen. Daher muß jeder Arbeiter und Angestellte in überall bequem er-

reichbaren Zettelkästen seine Meinung, in formloser Weise niedergeschrieben, einwerfen können. Sind auf solche Weise die genannten Hemmungen ausgeschaltet, dann macht sich von selbst der positive Wert einer derartigen Einrichtung bemerkbar.

Von großem Einfluß auf das Steigern der Arbeitsfreudigkeit sind auch die Bemühungen der Unternehmungen, für die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter zu sorgen. Schulungskurse und Vorträge werden von der Werkleitung veranstaltet oder die Teilnahme an sonstigen Lehrveranstaltungen den Arbeitern und Angestellten erlaubt und erleichtert. Selbst finanzielle Beihilfen für den Besuch von Ferien- oder Abendkursen gewähren einzelne Unternehmungen. Je größer die Arbeitsbefähigung und die Arbeitsleistung der einzelnen Mitarbeiter und damit der gesamten Belegschaft ist, desto größer ist auch die Leistung des Unternehmens.

Auch Werkbüchereien und Werkzeitschriften lassen das Zusammengehörigkeitsgefühl der Belegschaft mit dem Werk steigern und die Arbeitsfreude und -leistung heben. Werkbüchereien haben gewiß andere Zwecke zu erfüllen, wie öffentliche Volksbüchereien. Deshalb ist aber nicht gesagt, daß nur Fachwerke in eine Werkbücherei gehören, obwohl sie dort den ersten Rang einnehmen werden. Eine Werkbücherei muß ganz besonders, das ist ihr Vorteil gegenüber einer allgemeinen Volksbücherei, auf die Art der wirtschaftlichen Tätigkeit und die Zusammensetzung der Belegschaft Rücksicht nehmen. Die Werkbücherei muß als Leihbibliothek organisiert sein, nicht als Präsenzbibliothek. Nur wenn der Arbeiter und Angestellte das Buch mit nach Hause nehmen kann, ist zu erwarten, daß er daraus Nutzen zieht.

Noch enger bindet die Werkzeitschrift, da in ihr das geschriebene Wort Leben gewinnen kann. In Deutschland haben wir eine große Anzahl hervorragender Werkzeitschriften. Zu beachten ist nur, daß die Werkzeitschrift keine Kopie einer Tageszeitung oder allgemeinen Wochenzeitschrift sein darf. Voraussetzung für das gedeihliche Wirken einer Werkzeitschrift ist die vollständige Selbständigkeit und Unabhängigkeit der Schriftleitung. Sobald irgend eine Abhängigkeit oder bestimmte Einflußnahme von der bei solchen Anlässen sehr feinfühligten Belegschaft bemerkt wird, oder wenn überhaupt eine bestimmte Tendenz aus der Werkzeitschrift festgestellt werden kann, dann ist alle aufgewendete Mühe vergebens. Die Schriftleitung muß das Recht besitzen, Beiträge aus der Arbeitnehmerschaft und der Leitung anzunehmen und abzulehnen.

Zunächst wird die Werkzeitschrift über die Arbeitsweise und das Geschehen im Betrieb berichten. Aufsätze führender Betriebsangehöriger mit neuen Gedanken ersetzen zum Teil oft die zuvor genannte Betriebsversammlung, wenn auch bei dieser der persönliche Kontakt rascher hergestellt ist. Auch die Belegschaft muß ihre Gedanken über die Arbeitsvorgänge äußern können. Das Bezahlen der Beiträge reizt in den Kreisen der Arbeitnehmer besonders zur Mitarbeit. Ja, selbst sachliche Kritik aus der Arbeitnehmerschaft muß erlaubt sein. Daß nicht demagogische Hetze und persönliche Verunglimpfungen in den Spalten einer Werkzeitschrift Platz haben, ist klar. Der persönliche Kontakt mit den Lesern wird durch einen gutgeleiteten Fragekasten, durch das Abdrucken selbst aufgenommenen Bilder, von Zeichnungen der Mitarbeiter usw. verstärkt. Diesem Zweck dienen auch die persönlichen Mitteilungen in der Werkzeitschrift über Familiennachrichten, Beförderungen usw. Die Werkzeitschrift kann auch erzieherischen Einfluß ausüben. Sozialeinrichtungen, Unfallverhütungen, einschlägige gesetzliche Bestimmungen usw. werden erläutert, Ratschläge für das Familienleben, den Haushalt, die Gartenpflege usw. gegeben. Auch der unterhaltende Teil ist bei vielen deutschen Werkzeitschriften nicht vernachlässigt. Dazu tritt oft reicher Bilderschmuck und gute äußere Ausstattung, um bereits dadurch das Vertrauen und das Interesse der Arbeitnehmer an «ihrer» Werkzeitschrift zu wecken. Psychologische Voraussetzung ist eben: Die Werkzeitschrift darf nicht als das Organ der Leitung erscheinen, sondern sie muß aus dem Willen der gesamten Belegschaft herausgewachsen sein.

Ist es gelungen, in der gezeigten Weise die Arbeitsfreude zu steigern und die Zufriedenheit wieder zu finden, dann ist auch der Arbeitsfriede nicht mehr fern.

Nicht der zwischen Verhandlungsparteien feierlichst vereinbarte Friede, sondern der Gesinnungsfriede im inneren Erleben eines jeden einzelnen! Der Materialismus und der Mammonismus werden überwunden sein, das Erkennen der Zweckbestimmung einer jeden Menschenarbeit im Rahmen des Ewigen und des Zeitlichen wird wieder lebendig.

\* \* \*

Dann gilt, was schon Bô Yin Râ in seinem Buch vom Glück sagte:

*Glück ist die Befriedigung des Schaffenden in seiner Schöpfung.*

*Diese Schöpfung aber ist niemals beendet, und ihr Schöpfer kennt nur «Ruhetage» — Sabbathe der Seele, die ihm neue Kraft zu neuer Schöpfung spenden.*

*Der Glückliche ist allzeit ein Schaffender und wird des Schaffens niemals müde.*

*Was er schaffend formt, ist sein Glücksgrund und die Bedingung seines Glückes — sein Glück aber ist die Macht des Schaffenden, die ihm alles zuführt, was ihm dauernde Befriedigung gewährt. Nicht jeder braucht das Gleiche, aber jeder, der sich Glück zu schaffen unternimmt, wird alles erlangen, was er wirklich zu seinem Glücke braucht.*

# Subjekt und Objekt menschlicher Arbeit.

## MEIN TAGEWERK.

*Mein Tagewerk ist nun: im engen Kesselrohr  
bei kleinem Glühlicht knieend krumm zu sitzen,  
an Nieten hämmernd, in der Hitze schwitzend;  
verrußt sind Aug' und Haar und Ohr.*

*Nur noch ein kleiner Menschenkraftmotor  
bin ich, dessen Hebel, meine Arme, flützen.  
Ich will die Adern mit dem Messer ritzen:  
Dampf stößt, statt roten Blutes, Strahl hervor.*

*O Mensch, wo bist du? Wie ein Käfertier  
im Bernstein eingeschlossen, hockst du rings im Eisen,  
Eisen unpanzert dich in schließendem Gewirr!*

*Im Auge rast die Seele, arm und irr,  
Heimweh heult wahnsinnswild, Heimweh weint süße Weisen  
Nach Erde, Mensch und Licht!*

*Schrei lauter, Mensch im Eisen!*

Heinrich Lersch.

---

Der Dichter, selbst inmitten der modernen Industriearbeit stehend, schreit nach dem Menschen unserer Arbeitszeit. Tröstend verkündet Lersch in seinem «Mensch in Eisen»: Der Mensch ist unterwegs! Aber wo weilt er, wie lange wird es dauern, bis er zum Ziele gelangt ist? Der Mensch, vom Schöpferwillen zum Herrn der Erde gesetzt, ist heute aus freiem Willen zum Sklaven der technischen Wirtschaft und ihres Mammons geworden. Vom Subjekt der Wirtschaft ließ er sich herabwürdigen zum Objekt der Wirtschaft. Jeder, der nicht seine freie Persönlichkeit im Drängen und Hasten der Gegenwart bewahren konnte, ist zum Objekt der Wirtschaft geworden, der Arbeitnehmer genau so wie der Arbeitgeber. Nur der Grad des freiwilligen Verstricktseins ist verschieden, die Arbeitnehmer bäumen sich gegen die Sklavenketten des Mammonismus gewaltsamer auf, wie die Arbeitgeber, da diese den drückenden Fron weniger empfinden. Beide müssen aber wieder ausgehen, den Menschen in der Wirtschaft suchen. «Schrei lauter, Mensch im Eisen», damit man dich leichter findet!

Wohl hat die moderne Arbeitswissenschaft bereits versucht, auch die Menschenarbeit im Betrieb zu erforschen und auszugestalten. Aber auch sie wurde das Opfer modernen, materialisierten Geistes; auch sie hat gelernt, den Menschen vornehmlich als Objekt der Wirtschaft zu betrachten. So tritt an die Stelle der Psychologie die Psychotechnik. Die Psychologie geht vom Menschen aus, von seiner geistigen und körperlichen Harmonie. Die in beiden liegende Gesetzmäßigkeit wird erforscht und bewußt angewendet. Die Psychotechnik dagegen besitzt ein Ziel, das außerhalb des Menschen liegen kann. Seine Arbeitsleistung soll einem Betriebszweck eingeordnet werden, der Mensch wird Objekt der Organisation. Die gesamten arbeitswissenschaftlichen Forschungen der Gegenwart sind diesem Zwecke dienstbar gemacht. Gewiß soll anerkannt sein, daß die Rationalisierung der Wirtschaft auch eine Neugestaltung der Menschenarbeit notwendig macht. Doch muß die Geisteseinstellung dieses Organisationsgedankens geändert werden. Nicht mehr darf die Menschenarbeit als ausschließliches Objekt der Wirtschaft

zu rationalisieren begonnen werden, so wie irgend ein Stück des Rechnungswesens der Unternehmung. Sondern für das «Subjekt» Mensch müssen Arbeitsformen gesucht werden, die seine zweckmäßige Eingliederung in die Gesamtarbeit des Unternehmens bedingen. Zu der mechanischen Normung der Arbeitsleistung muß die persönliche Rücksichtnahme auf den Menschen treten, der diese Arbeitsleistung vollbringen soll.

Dieses Ziel ist von der wissenschaftlichen Betriebsführung zu verwirklichen. Je rascher diese Umstellung vom Mammonismus zum vernünftigen Kapitalismus kommt, desto eher werden die Arbeitsfreude und die Arbeitsleistung wieder ansteigen können. Der neuzeitliche Betrieb mit seinem feingeastelten Uhrwerk kann nicht mehr die Arbeitsgewohnheiten einer alten Vergangenheit schrankenlos walten und schalten lassen. Auch die Menschenarbeit muß von dem Geiste erfüllt werden, der die neue Wirtschaft ahnend durchzieht. Abrücken von der materialistischen Weltanschauung muß auch hier die Losung sein! Die wissenschaftliche Betriebsführung soll daher Arbeitsformen finden, die den höchsten Nutzeffekt erreichen lassen. Aber, dies sei besonders betont, diese Arbeitsleistung darf nicht auf Kosten der menschlichen Gesundheit gesteigert werden, sondern durch Erhöhung der individuellen Arbeitsfähigkeit des Einzelnen.

Im Mittelpunkt neuzeitlicher Arbeitsauffassung hat der Mensch mit seinen geistigen und körperlichen Fähigkeiten zu stehen. Deren Ausmaß wird bei jedem verschieden sein, wird daher auch individuell von der Arbeitsorganisation erfaßt werden müssen. Ein ödes Gleichmäßigmachen der Arbeitsvorgänge wird nur die Handfertigkeit in stumpfen Handgriffen fördern, nicht dagegen die ganze lebendige Arbeitskraft des Menschen. Diese muß aber gesteigert werden. Eine auf dieses Ziel hinwirkende Arbeitsorganisation im tiefsten Sinne des Wortes wird daher nie für die gesamte Menschheit, auch nicht für die Belegschaft eines Werkes gleichförmig sein können. Der Kulturstand der einzelnen Wirtschaftsstaaten wird bereits verschiedene Formen verlangen. Die Arbeitsorganisation in Kontinentaleuropa wird abweichen von der in Ostasien, auch die einzelnen mitteleuropäischen Wirtschaftsstaaten brauchen andere Arbeitsformen, wie beispielsweise die Balkanstaaten. Daher darf auch nicht blindlings jedes amerikanische Arbeitsexperiment möglichst getreu in Europa nachgeahmt werden. Zu erkennen ist vielmehr die Idee einer solchen Arbeitsform, sie muß sich europäischen Verhältnissen anpassen und wird dann im europäischen Gewande dasselbe leisten können, wie im amerikanischen Kleide. Diese verschiedenen Kulturstufen beeinflussen nicht nur den Hochstand der jeweiligen Zivilisation, den Grad vorangekommener Arbeitsteilung in Wirtschaft und Werk, den Stand der Maschinenausrüstung usw. Noch mehr hat darauf die GeistesEinstellung eines Volkes Einfluß, die letzten Endes in der Weltanschauung von Irdischem und Überirdischem wurzelt. Je mehr die materialistische Denkweise Gemeingut des Volkes geworden ist, desto schärfer kann sich die Auffassung vom Menschen als Objekt auswirken. Bei zu starker Übertreibung seitens der Unternehmer wird ein Gegendruck gleicher materialistischer Form der Arbeitnehmer folgen. Doch im Wesen gleichen sich beide. Diesen Zustand erlebt die Gegenwart, die sich jedoch immer mehr besinnt und vom Materialismus zurückweichen will. Daher muß auch die Arbeitsauffassung befreit werden von dieser Objekteinstellung, das Subjekt muß wieder in der Vordergrund treten, um eine individuelle, persönliche Arbeitsliebe zu erringen.

Die Organisation der Arbeit hat noch weiter zu gehen. Zu der geistigen Berücksichtigung des Kulturstandes tritt die Rücksichtnahme auf die körperliche Beschaffenheit eines Volkes. Das geschwächte Menschengeschlecht der Gegenwart verträgt keine ruckartigen Überanstregungen größeren Ausmaßes mehr, wie sie noch im Altertum möglich waren. Ein Pyramidenbau nach ägyptischer Methode wäre heute unmöglich auszuführen. Daher wird die Arbeitsorganisation die bedingte Arbeitsfähigkeit der Gegenwartsmenschen beachten, passende Arbeitsvorgänge für Männer und Frauen und Jugendliche suchen müssen.



Doch nicht nur die Menschheit als Allgemeinheit ist von der Arbeitsorganisation zu beachten. Auch jeder einzelne Arbeiter und Angestellte muß mit derselben individuellen Sorgfalt behandelt werden. Auch innerhalb der Arbeitnehmerschaft eines Gebietes oder Werkes wird die psychologische Eigenart des einzelnen Menschen Schattierungen entstehen lassen. Die Arbeitseignung eines bestimmten Menschen ist nicht für sämtliche möglichen Arbeitsvorgänge dieselbe. Daher ist die feinfühligste Auswirkung der Arbeitsorganisation, nach den geistigen und körperlichen Eignungen des Einzelnen dessen bestgeeignetsten Arbeitsplatz zu finden. Die Schwierigkeiten des Massenbetriebes werden von selbst bedingen, daß nicht jeder den für ihn passendsten Arbeitsplatz auch sofort erhalten kann. Doch ist die moderne Arbeitsgliederung mit ihrer Vielzahl von Spezialarbeitsaufgaben so weit entwickelt, daß es nicht mehr schwer ist, im Regelfall eine Arbeitsstelle zu finden, die der individuellen Eignung des Einzelnen ungefähr gerecht wird. Voraussetzung ist die Pflege einer individuellen Arbeitseinschätzung des Subjektes.

Diese Aufgabe hat die Betriebspsychologie zu erfüllen. Sie muß die einzelnen Arbeitsvorgänge nach den verlangten Anforderungen untersuchen. Arbeitswille und Arbeitsfähigkeit der an den einzelnen Plätzen Beschäftigten haben jedoch vorausgesetzt zu sein. Je größer der Betrieb ist, desto zahlreicher können die individuellen Arbeitsplätze sein. Bei Kleinbetrieben mit ihrer weniger entwickelten Arbeitsteilung fehlt diese Möglichkeit. Hier ist jedoch eine solche persönliche Arbeitsplatzbestimmung auch nicht so notwendig. Der Kleinbetrieb kann von selbst viel leichter den Menschen als Subjekt würdigen, wenn nur Arbeitgeber und Arbeitnehmer den Willen aufbringen, vom Mammonismus abzurücken. Damit ist von selbst die geeignete Arbeitsstimmung vorhanden, die in weitem Ausmaße dieses psychologisch bewußte Auswählen von Arbeitsplatz und Leistungsträger ersetzen kann. Aufgabe der Betriebspsychologie ist somit, für Großbetriebe die einzelnen Arbeitsplätze und Arbeitsleistungen zu untersuchen und festzustellen, welche besondere Eignungen dafür jeweils notwendig sind. Bewußt soll damit das Subjekt «Mensch» in der Arbeitsordnung berücksichtigt werden.

Andere Aufgaben hat die eigentliche Arbeitsrationalisierung zu lösen, die in der Gegenwart bestimmend ist. Ihr Ziel ist die Ermittlung des Objektes: der menschlichen Arbeitsleistung. Der einzelne Arbeitsvorgang wird genau untersucht, die Arbeitsmängel festgestellt und abgeschafft. Die hierzu angewandte Psychotechnik hat eine Vielzahl geeigneter Arbeitsmeßgeräte hervorgebracht, welche die für die einzelnen Handgriffe und Arbeitsvorgänge notwendige Arbeitszeit genau ermitteln lassen. Das restlose Ineinandergreifen der vielen Arbeitsteilchen eines jeden Betriebes, besonders eines Großbetriebes, verlangt unbedingt ein solches mathematisches Ausarbeiten der Arbeitszeiten.

Voraussetzung für ein zweckdienliches Auswirken solcher mathematischer Arbeitszeiten ist das Erforschen der verschiedenen Arbeitsvorgänge und ihr Zerlegen in die einzelnen Faktoren. Die einzelnen Arbeitsvorgänge sind abzugrenzen, ihr Wesen und ihr Zusammenhang mit der Arbeitsstätte ist zu untersuchen. Hier hat die Eigenart eines jeden Betriebes ihren beachtlichen Einfluß. Wenn die Voraussetzungen des Arbeitsplatzes und der Maschine mangelhaft organisiert sind, dann kann auch die dort zu vollbringende Arbeitsleistung keinen Höchstwert darstellen. In dieser Art hängt die persönliche Arbeitsleistung des Menschen von seiner ursprünglichen Umgebung ab. Somit hat die Arbeitsrationalisierung weiter zu greifen! Auch der Arbeitsplatz und das reibungslose Zusammenspielen der einzelnen Arbeitsvorgänge müssen organisch beachtet werden.

Der Arbeitsplatz, die Einrichtung der Werkstätte oder des Bureaus müssen dem Zweck der Arbeitsleistung angepaßt sein. Der Schreibtisch im Lohnbureau wird eine andere Einteilung benötigen, wie der Schreibtisch eines Korrespondenten. Die Werkbank eines Schreiners sieht anders aus wie die eines Schlossers. Auch die Hilfsmittel für die einzelne Arbeitsleistung müssen ihrer Eigenart angepaßt sein, wenn rationelle Arbeit geleistet werden soll. Daher wird die Kartei im Schreib-

tisch eines Lohnrechners andere Formen und andere Angaben enthalten, wie die des Buchhalters. Die Werkzeuge des Schreiners gleichen nicht denen des Schlossers. Diese Tatsachen sind bekannt; und doch sind sie nicht immer in voller Schärfe verwirklicht. Dann ist ein weiteres zu beachten. Die Arbeitsstätte muß derart eingerichtet sein, daß die dort zu leistende Arbeit bequem ohne unnötige Ermüdung und ohne Zeitverlust ausgeführt werden kann. Sitz und Standmöglichkeit haben der jeweiligen Arbeitsausführung angepaßt zu sein, die notwendigen Hilfsmittel sind in Greifnähe zu halten, unnötige Handgriffe und Körperbewegungen zu vermeiden. Sonst steigt die Ermüdung der Arbeitenden, die damit entstehenden Zeitverluste sind unproduktiv. Durch eigene Transportkolonnen werden in der Fabrik die einzelnen Werkstücke herbeigebracht, oder die mechanisierte Arbeitsweise läßt durch Förderbänder, Kettenbahnen usw. die Arbeitsstücke zu den einzelnen Arbeitsplätzen bringen.

Diese sind daher zweckmäßigerweise in einer solchen Reihenfolge anzuordnen, daß die natürliche Folge des Arbeitsvorganges beachtet ist. Unnütze Wege und Zeitverschleppungen werden dadurch vermieden. Aus alter Gewohnheit überlieferte Arbeitsplätze sind jedoch oftmals ein schweres Hindernis, um eine neuzeitliche Anordnung der einzelnen Arbeitsstätten zu schaffen. Auch Kapitalaufwand ist dazu notwendig. Er bestimmt ebenfalls oft die Form und das Ausmaß der Neugestaltung.

Voraussetzung für eine sinngemäße Ordnung der Arbeitsplätze innerhalb der Werkstätte und des Bureaus, aber auch der Werkstätten und Bureaus innerhalb des Werkes ist die zuvor bereits erlangte Erkenntnis der Natur der einzelnen Arbeitsvorgänge und der gewollten Arbeitsorganisation. Diese wird sich aber mit dem Leben und Entwickeln des Unternehmens ändern. Daher sind sämtliche verwendeten rationalisierten Arbeitseinrichtungen derart zu wählen, daß sie kein Hindernis für spätere Neugestaltungen sein werden, den Beharrungszustand im Alten vergrößern. Durch verschiedene Ausgestaltungsmöglichkeiten muß eine solche Arbeitseinrichtung selbst verschiedenen Arbeitszwecken angepaßt werden können. Denn die durch die Arbeitsteilung aufgelöste Arbeitsform muß in lebendiger Bewegung stets wieder zu einer Arbeitsgeschlossenheit vereinigt werden können, die nach Platz und Zeit verschieden sein wird.

Sind die Arbeitsvorgänge entsprechend durch den Arbeitsplan gegliedert, die dafür notwendigen Arbeitsplätze bestimmt und eingerichtet, dann kann die an diesem Arbeitsplatz für die gewünschte Arbeitsleistung notwendige Zeiteinheit ermittelt werden. Auch hier ist zunächst nur das Objekt zu betrachten. Die mit den verschiedenen Arbeitsmeßgeräten festgelegten Zeitwerte können die Unterlage für die Arbeitseinteilung werden. Doch ist darauf zu sehen, daß als Einheitswert nie Höchstwerte, sondern stets Durchschnittswerte genommen werden. Solche Zeitmessungen sind daher bei Arbeitern oder Angestellten verschiedenen Alters und Geschlechts und verschiedener Auffassungsfähigkeit vorzunehmen. Sie müssen zu verschiedenen Tageszeiten und Wochentagen aufgenommen werden; da erfahrungsgemäß die Ermüdungskurve desselben Arbeiters nicht an sämtlichen Tagen gleich verläuft.

Solche mathematischen Durchschnittswerte sind aber noch keine geeignete Basis, um persönliche Arbeitswerte erreichen zu lassen. Das soll nicht heißen, jede Arbeitsneigung und Arbeitslaune beachten zu müssen. Doch ist ein bestimmter Spielraum zu geben, der die individuelle Arbeitsleistung berücksichtigt läßt. Zu den ermittelten reinen Arbeitszeiten werden daher sogenannte Verlustzeiten treten. Das Wort führt irre. Keineswegs braucht durch sie dem Unternehmen ein Verlust zu entstehen. Als Verlustzeiten spricht man z. B. Arbeitspausen an, die unwillkürlich den natürlichen Arbeitsvorgang unterbrechen, auch wenn sie im Einzelfall nicht länger dauern. Verlustzeiten sind auch die notwendigen Vorarbeiten, welche die reine Arbeitsleistung unterstützen. Nicht jedesmal kann die Arbeitsvorbereitung zu einem selbständigen Arbeitsgang ausgestaltet werden. Verlustzeiten sind aber auch die Abweichungen von dem ermittelten Einheitswert,

welche dann die für die Arbeitsausführung bestimmte Normalzeit ergeben. Diese wird stets um ein Geringes hinter der Einheitszeit zurückbleiben müssen, wenn ein einheitlicher Arbeitsvorgang gewährleistet werden soll. Die Arbeitskurve eines jeden Menschen ist Schwankungen unterworfen. Der Normalwert braucht nicht auf ihren Tiefpunkten aufgebaut zu sein, er darf aber auch nicht die Summe ihrer Gipfelpunkte sein.

Aus dem Objekt der Leistungsstudien entwickelt sich somit ein subjektives Arbeitspensum. Die Eignung des Menschen mit ihren individuellen Abweichungen wird dessen Leistungsfähigkeit bestimmen. Wie jedoch die Zeitstudien nicht der jeweiligen Arbeitslaune zu folgen haben, so wird auch das individuelle Arbeitspensum nicht darauf achten dürfen. Denn das individuelle Arbeitspensum will einen bestimmten Spielraum für die persönliche Leistungsfähigkeit geben, nicht dagegen die Faulheit auf Kosten der Arbeitswilligen unterstützen. Nicht zu niedrig wird daher das individuelle Arbeitspensum angesetzt, sondern variabel gewertet. Ein starres Festlegen des Arbeitspensums verhindert dagegen die freie Entfaltung der Arbeitsleistung.

Dies ist der besondere Nachteil der Fließarbeit mechanisierter Form. Die technische Arbeitsgliederung und die mechanische Arbeitsstückbewegung muß von jedem Arbeiter dieselbe Zeiteinheit verlangen. Ist eine solche Fließarbeit am laufenden Band eingestellt, dann muß sie sich dauernd im gleichen Trott voranwälzen. Bei einer Änderung einer einzigen Teileinheit wird die ganze Fließarbeit der betreffenden Gruppenarbeit umgestaltet werden müssen. Wohl kann bei dem Bemessen der einzelnen Handgriffe die dazu benötigte Arbeitszeit berücksichtigt werden. Dies bedeutet jedoch nur ein Eingehen auf das Objekt Arbeit. Die Leistungsfähigkeit des arbeitenden Menschen bleibt dagegen unberücksichtigt. Auch ein Arbeiter, der rascher und gewandter wie der verlangte Durchschnittstyp ist, wird seine Arbeitsleistung nicht steigern können, aber auch bald nicht mehr wollen, da ihn seine ganze Umgebung mit ihrer Arbeitsorganisation daran hindert. Umgekehrt wird ein leistungsschwächerer Arbeiter durch das einmal bestimmte Betriebsarbeitstempo gezwungen, über seine Arbeitskräfte zu schaffen, seine Gesundheit wird darunter später zu leiden haben. Vorausgesetzt, es sei wirklich ein Arbeitsschwächerer, nicht ein Arbeitsunwilliger!

Die mechanisierte Fließarbeit ist die Gipfelleistung unpersönlicher Arbeitsweise. Sie muß jeden Menschen zum toten Rade eines ganzen Werkbetriebes machen. Sie wird sich nur bei solchen Betriebsvorgängen eignen, die ebenfalls ausschließlich mechanisierte Kleinarbeit sind, die auf den persönlichen Arbeitswillen und die persönliche Arbeitsfähigkeit verzichten. Bei allen anderen Arbeitsgebieten wird jedoch die mechanisierte Fließarbeit nur Hemmungen bereiten.

Viel geeigneter ist allgemein ein anderes Arbeitssystem, das ebenfalls auf einer Normalleistung, gemessen durch Zeitstudien, aufgebaut ist. Doch bleibt hier die persönliche Eigenart der einzelnen Arbeitsleistung gewahrt. Eine bedauerliche Tatsache der Gegenwart ist, daß der mammonistisch eingestellte Arbeitnehmer nicht mehr von sich aus den Willen aufbringt, seine höchste Arbeitsleistung zu zeigen. Er benötigt dazu vielmehr ein Reizmittel, das die moderne Wirtschaft im Lohnsystem gefunden hat. Akkord- und Prämienlöhne steigen mit der geleisteten Einheit. Damit wird das Streben nach Verdienst bereits den Arbeiter und Angestellten dazu bewegen, möglichst viel zu leisten. Die persönliche Tüchtigkeit des einzelnen kann aber dessen Arbeitsleistung durch das freie geschmeidige Arbeits- und Lohnsystem weit über die Normalleistung hinausgelangen lassen. Leistungsschwächere Arbeiter dagegen werden nicht durch eine für sie gesundheitsschädliche Arbeitseile bedroht, wenn sie sich mit einem geringeren Verdienst zufrieden geben.

Entscheidend für die Beurteilung des Arbeitsplanes nach dem neuen Arbeitsverfahren ist: Arbeitstempo und Arbeitsintensität werden weitgehendst durch die Werkleitung bestimmt. Die Großarbeit durch das Zusammenballen so vieler einzelner

Arbeitskräfte verlangt diese Unterordnung des einzelnen Arbeitswillens unter den Arbeitszwang der Gesamtheit. Dieses Gesetz der Masse bestimmt jedoch schon seit langem die Arbeit, auch im Altertum ist es wirksam gewesen. Die persönliche Freiheit ist zugunsten der Gesellschaft eingeschränkt. Schädlich ist nur, wenn dieses Massengesetz bewußt von einigen wenigen derart angewendet wird, daß sie zu ihrem Interesse die Arbeitsanforderung überspannen. Daher lastet eine große Verantwortung auf der Leitung eines Unternehmens, die genau so wichtig ist wie die Verantwortung um das Erhalten der Kapitalausstattung des Unternehmens. Die Leitung ist auch der Allgemeinheit gegenüber verantwortlich, das Arbeitspensum und die Arbeitsgestaltung so durchzuführen, daß ein gesundes Normalmaß Verwendung findet.

Ein Grundgedanke ist hier zu beachten. Die Arbeitsplanung, das gesamte weite Gebiet der Arbeitsrationalisierung muß von dem Streben nach Arbeits-erleichterung geleitet sein. Der wissenschaftliche Ausbau der Arbeitsvorgänge muß jeden Arbeiter seine vorhandenen Fähigkeiten ganz verwerten lassen, muß ihm sämtliche Erleichterungen zeigen, die er bei der Durchführung seines Arbeitspensums anwenden kann, um zu einer Höchstleistung zu kommen. Außerdem müssen ihm die Voraussetzungen psychischer und physischer Art zu einer produktiven Arbeitsleistung gegeben werden. Erst mit der Erfüllung all dieser Erfordernisse erlangt die Mechanisierung der Arbeit ihren vollen Sinn. Die Rationalisierung der Arbeit muß im Interesse des arbeitenden Menschen geschehen, nicht im Verlangen, durch Verkürzung der Arbeitszeit die Arbeitskosten zu verringern. Dies ist allerdings auch notwendig! Doch hat diese Wirkung die Folgerung aus dem erstgenannten Grundgedanken zu sein, nicht die Ursache. Andererseits ist betrüblich, feststellen zu müssen, wie viele Arbeitnehmer in ihrer mechanisierten Denkweise kein Empfinden mehr für eine Erleichterung ihrer Arbeit haben. Entweder ist der bei ihnen erzwungene oder freiwillige Arbeitsstumpfsinn so weit vorangekommen, daß jede individuelle Arbeitsregelung keinen Einfluß mehr haben kann oder ihre eigene Arbeitsunlust läßt sie solch fördernde Einstellungen der Unternehmer nicht mehr fühlen. In solchen Fällen eines ausgesprochenen Mammonismus unter der Arbeitnehmerschaft ist allerdings nutzlos, das Subjekt im Menschen bei der Arbeitsgestaltung suchen zu wollen.

Wenn sich die gegenwärtige Einstellung der Arbeitsrationalisierung zum Objekt ändern soll in die zum Subjekt, dann müssen beide Teile mithelfen, Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Der Arbeitgeber muß erkennen, daß er aus einer individuellen, freiwillig gesteigerten Arbeitsleistung der Einzelnen mehr Nutzen haben wird, wie aus der mechanisierten Einstellung des Arbeitstempos in der Fließarbeit. Der Arbeitnehmer muß einsehen, daß seine freiwillige Leistung auch wirklich eine «Leistung» sein muß, wenn sich darauf das Betriebsgeschehen aufbauen soll. Er muß aber auch einsehen, daß eine neue Arbeitsauffassung nicht ruckartig errungen sein kann. Sämtliche Teilmaßnahmen, die ihm seine Arbeit erleichtern sollen, müssen daher von ihm durch eine Volleistung anerkannt werden.

Das subjektive Eingehen auf die Arbeitsfähigkeit des einzelnen Arbeiters oder Angestellten ist jedoch nicht nur durch die entsprechende Arbeitsgestaltung allein erreichbar. Auch jeder einzelne Mensch muß in seiner Arbeitsfähigkeit erkannt sein. Diesem Streben dienen die Eignungsprüfungen und Personalbeobachtungen.

Die Eignungsprüfung hat bei jedem Menschen bereits möglichst frühzeitig individuell zu beginnen. Schon die Schule muß damit den Anfang machen, wenn wirkliche Erfolge für den Menschen, und die Menschheit, aber auch für das Unternehmen und die Wirtschaft erzielt werden sollen. Die persönliche Fühlung zwischen Lehrer und Schüler läßt ersteren zu bestimmten Eindrücken über den Charakter und die Eignung der Schüler kommen. Der Lehrer kann dann in Verbindung mit der mehr oder weniger bereits ausgebauten Berufsberatung der Gemeinden oder der Verbände für den Schulentlassenen einen möglichst für ihn geeigneten Beruf ausfindig machen. Auch viele Betriebe benützen die Eignungsprüfung, um die für

sie geeigneten Arbeitskräfte zu finden. Lehrlinge werden oftmals erst nach eingehenden Untersuchungen ihrer körperlichen und geistigen Fähigkeit angenommen, auch ältere Arbeiter werden vor ihrem Einstellen oft einer Eignungsprüfung unterworfen, besonders um den für sie geeignetsten Arbeitsplatz zu finden. Selbst länger in einem Werk bereits beschäftigte Arbeiter und Angestellte werden durch irgend ein Prüfungsverfahren auf ihre geänderte psychotechnische und psychologische Arbeitseignung untersucht, besonders, wenn ein gehobener Arbeitsposten besetzt werden soll.

Eine große Zahl psychotechnischer Prüfungsmethoden ist bereits ausgebildet. Auf ihre Wesensarten sei hier nicht näher eingegangen. Nur eines sei betont: Die Erkenntnis von der nützlichen Anwendung einer jeden psychotechnischen Prüfung hat bereits dazu geführt, für die einzelnen Altersstufen und Berufszweige verschiedene Verfahren herauszuarbeiten. Ein einzustellender Lehrling muß ganz anders geprüft werden, wie ein Arbeiter, der zum Vorarbeiter oder Meister erhoben werden soll. Oder die psychotechnische Prüfung eines Schreibmaschinenfräuleins wird andere Wege beschreiten müssen, wie die Eignungsprüfung für einen Schlossergesellen.

Zwei große Hauptaufgaben sind durch diese Eignungsprüfungen zu lösen. Zunächst muß für jeden der zu Prüfenden die allgemeine Arbeitsfähigkeit festgestellt werden. Ist diese bestimmt, dann kann auch noch seine persönliche Arbeitseignung untersucht werden. Wichtig ist, hier nicht nur die Handfertigkeit, sondern auch die Geistesauffassung zu prüfen. Dies gilt für sämtliche Altersstufen und Wirtschaftszweige, nur wird in einzelnen Fällen der Einfluß der Geistesauffassung besonders deutlich in Erscheinung treten. Die für einen Lokomotivführer unbedingt notwendige Geistesgegenwart ist das typische Beispiel für die Wichtigkeit der in dieser Richtung ausgebauten Eignungsprüfung. Nicht genügen würde, die Sehschärfe und Armgelenkigkeit des Lokomotivführers zu untersuchen, was allerdings auch Voraussetzungen für das richtige Führen einer Lokomotive sind. Je verantwortungsvoller die Arbeitsaufgabe des einzelnen ist, desto mehr muß auf die Prüfung des Geistesstärke Wert gelegt werden.

Die ersten Eignungsprüfungen gingen allerdings zunächst nur von der Handfertigkeit aus. Diese zu prüfen, ist verhältnismäßig einfacher. Die Geschicklichkeit in einem bestimmten Arbeitstempo und Arbeitsvorgang kann leichter gemessen werden, wie die Schnelligkeit der Geistesauffassung. Zudem wurden die ersten Eignungsprüfungen bei Handarbeitern vorgenommen, bei denen die Feststellung ihrer Handfertigkeit am nächsten liegt.

Die Psychotechnik kann leicht einen Fehler begehen. Ihr Bestreben muß zunächst sein, die Arbeitseignung durch klare Prüfungsergebnisse zu finden. Eine Vielzahl von Einzeluntersuchungen wird vielfach erst zu dem Gesamturteil führen. Die Einzelergebnisse dürfen aber nicht dazu verleiten, einen bestimmten Spezialtyp suchen zu wollen. Auch die Psychotechnik darf nicht vergessen, die Gesamtpersönlichkeit des Prüflings zu werten. Diese läßt sich aber nicht aus einer Addition vieler kleiner Einzelergebnisse finden. Die Psychotechnik hat daher zunächst die Aufgabe, diese einzelnen Leistungsstudien rationell und zweckmäßig durchzuführen. Dann muß sie sich aber daran erinnern, daß sie ein Teilglied des großen Gebietes der Psychologie ist. In diesem Falle wird die Auswertung des Prüfungsergebnisses von selbst dazu führen, im Gesamturteil auch Faktoren zu bemessen, die nicht mit der Stoppuhr oder dem Rechenschieber gemessen werden konnten. Aus dem Objekt wird das Subjekt!

Dieser Grundgedanke muß auch während der ganzen Beschäftigung eines jeden einzelnen Arbeiters und Angestellten beachtet werden. Der Mensch ist keine Maschine, er ist ein entwicklungsfähiges Individuum. Teilweise wird diese Entwicklungsfähigkeit bereits berücksichtigt durch ein öfteres Wiederholen solcher Leistungsprüfungen. Denn nur durch Vergleiche mehrerer Ergebnisse zu verschiedenen Zeiten kann die dynamische Beobachtung des Menschen erreicht werden.

Doch ist hier eines zu bedenken: Eignungsprüfungen sind nicht stets bei den Prüfungen willkommen. Besonders im vorangeschrittenen Alter nicht! Zweckmäßig wird daher sein, späteren Prüfungen den Charakter der Freiwilligkeit zu verleihen. Das Erreichen bestimmter Vorrückungsstellen ist an das Ablegen einer entsprechenden Prüfung verbunden. Niemand aber wird gezwungen, sich diesen Prüfungen zu unterziehen. Der Betreffende verzichtet allerdings dann auch darauf, vorwärtskommen zu können. Dieses Prinzip der Freiwilligkeit bringt aber bereits auch den Vorteil mit sich, nur Strebsame zu den Prüfungen zu bekommen, das Prüfungsverfahren daher zu vereinfachen.

Die Ausbildung der Arbeiter und Angestellten wird während ihrer gesamten Berufsarbeit nie vollendet sein können. Die gesammelten Erfahrungen werden stets neue Erkenntnisse bringen. Das Ausmaß des Vorankommens wird sich aber individuell wieder nach der jeweiligen Eignung und eigenen Willensstärke richten. Die gesteigerte Handfertigkeit und Übung in der mechanisierten Teilarbeit ist hier genau so zu bewerten, wie die gesteigerte Geistesausbildung und Selbständigkeit eines kaufmännischen oder technischen Angestellten. Beidesmal wird sich die Leistungsintensität verändert haben.

Diese Weiterentwicklung kann bewußt von der Betriebsleitung gefördert werden. Die Psychotechnik kann für die einzelnen Arbeitsvorgänge planmäßig Arbeitsverfahren aussuchen, die sich besonders zur Erreichung einer Höchstleistung eignen. Zweckmäßige Werkzeugauswahl für den Handwerker, das 10-Fingersystem beim Schreibmaschinenschreiben seien Beispiele! All diese Forschungen wollen das Objekt «Arbeit» fördern. Aber auch dem Subjekt «Mensch» kann eine solche Hilfe zuteil werden. Schulungskurse, Vorträge, anspornende Wettbewerbe usw. können sie veranlassen. Eine verstärkte Wirkung wird sich noch durch die Aussicht erreichen lassen, durch solche erfolgreiche Weiterbildungsarbeit im Berufe vorankommen zu können. Das Ziel all solcher Veranstaltungen muß sein, dem Arbeiter oder Angestellten den Arbeitsvorgang und die Arbeitsweise in ihrem Urzweck und ihren Zusammenhängen erkennen und wissen zu lassen, welche Zwecke mit der betreffenden Arbeit erreicht werden sollen.

Dies muß auch die große Erkenntnis für die Psychotechnik und die gesamte Arbeitswissenschaft sein. Der Arbeiter und Angestellte darf sich nie als Objekt, als Versuchskaninchen der verschiedenen Maßnahmen fühlen. Als lebloser Gegenstand dieser Vorgänge kann er keine Teilnahme dafür aufbringen. Notwendig ist daher, sein Interesse an den fortschrittlichen Arbeitsmethoden zu wecken, ihm den Grund der psychotechnischen Arbeitsuntersuchungen und Eignungsprüfungen klarzumachen. Er muß als lebendiges Glied der ganzen Maßnahmen fühlen, daß er selbst Mittelpunkt dieser Bemühungen ist, daß er auch selbst Anteil an der Weiterentwicklung der Arbeitsvorgänge und -Methoden haben soll. Wichtig ist, die gesamte Arbeitsgestaltung eines Werkes darauf aufzubauen, diese auch aus den Kreisen der Arbeiter und Angestellten weiter entwickeln zu können. Wird der Arbeitnehmer wieder Subjekt, kann er dies auch fühlen, dann wird auch von selbst sein Mißtrauen schwinden, das heute so oft allen Bestrebungen einer Arbeitsrationalisierung entgegengebracht wird. An die Stelle der negativen Furcht, ausgebeutet und ausgenützt zu werden, wird die positive Einstellung treten, am Ganzen mitschaffen zu können.

Noch etwas anderes ist in diesem Zusammenhang zu beachten! Der Arbeiter und Angestellte muß dazu gebracht werden, mit den ihm gezeigten verbesserten Arbeitsmethoden seine Leistungen zu steigern. Dies wird aber bei der menschlichen Natur nur gefordert werden können, wenn der Arbeiter oder Angestellte auch weiß, daß seine erhöhte Leistung Anerkennung finden wird. Neben der finanziellen Auswirkung einer solchen Berücksichtigung der subjektiven Arbeitsleistung muß die persönliche Anerkennung durch die Vorgesetzten kommen. In kleinen Betrieben ist dies leicht möglich, da die oftmals nur wenig Beschäftigten von dem Inhaber der Firma oder dem Leiter des Betriebes persönlich einzeln überblickt und beurteilt

werden können. In Großbetrieben dagegen muß eine entsprechende Organisation der Arbeitsverwaltung dafür sorgen, daß diese subjektive Arbeitsleistung nicht in der Massenerscheinung untergeht. Für die Arbeiterschaft hat daher das Lohnbureau, für die Angestelltenschaft das Personalbureau derartige Aufzeichnungen zu machen.

Das Lohnbureau führt bei der neuzeitlichen Arbeitsverwaltung bereits eine entsprechende Kartei. Für jeden Arbeiter werden Name und Arbeitsnummer, die früheren Beschäftigungen, Alter, Familienverhältnisse usw. vermerkt. Die im Lohnbureau zurückbehaltenen Arbeitspapiere geben die Unterlage für eine solche karteimäßige Auswertung. Um aber auch die individuelle Leistungsfähigkeit erkennen zu können, muß die Personalkartei des Lohnbureaus auch die besonderen Leistungen und Vorkommnisse in der Arbeit, die Ergebnisse der verschiedenen psychotechnischen Untersuchungen, der Schulbesuche, abgelegten freiwilligen Prüfungen usw. aufnehmen. Die einzelnen Betriebsleiter haben regelmäßig über die praktische Verwendbarkeit der einzelnen Arbeiter Bericht zu geben, Sonderbeobachtungen sind außer der Reihe zu melden. Andererseits werden auch Charakterfehler, notwendig gewesene Fabrikbußen usw. eingetragen. Durch solche Vermerke entwickelt sich das ursprüngliche tote Lohnkonto des einzelnen Arbeiters zu einer lebendigen Personalrolle. Wichtig ist, daß diese Eintragungen auch von dem Betriebsleiter und dem Personalchef eingesehen werden. Die äußerlich tote Kartei lockt dazu aber nicht stets. Daher geht man vielfach dazu über, auch die Arbeiterkartei mit Reitern und Leitkarten auszugestalten. Besonders tüchtige Arbeiter, oder solche, die sich für Spezialleistungen eignen, erhalten auf ihren Personalkarten besondere Kennzeichen und Reiter. Damit soll auch äußerlich die Karte des Betreffenden hervorgehoben sein, die Auswertung der Kartei wird erleichtert. Zur Hebung der Übersichtlichkeit wird die Kartei nach Werkstätten und Werkgruppen getrennt geführt, oft sogar dezentralisiert bei den einzelnen Betriebsleitern. Durch die Farbe der Karten und durch verschiedene Leitkarten können die Berufe der in einer Werkstätte Beschäftigten kenntlich gemacht, gelernte und ungelernte Arbeiter und Lehrlinge unterschieden werden.

Eine gleiche Organisation ist für das Personalbureau zu empfehlen. Die dort geführte Angestelltenkartei wird ähnliche Angaben enthalten, auch die Unterscheidung der Merkmale läßt sich nach ähnlichen Gesichtspunkten ausbauen. Die Angestelltenkartei wird noch besonders auch Angaben über die geistige Entwicklung der einzelnen, ihre Verwertbarkeit auf selbständigen Posten, Vertrauensstellungen usw. enthalten müssen. Die Charakterbeobachtung wird somit eine wichtige Ergänzung zu den psychotechnischen Leistungsvermerken sein. Erst durch solche genaue Angaben in der Personalkartei wird es gelingen, die geeignete Arbeitskraft auf den ihr zukommenden Arbeitsplatz zu stellen.

Das bedauerliche Extrem solcher Personalrollen ist ihre Auswertung nach politischen und religiösen Gesichtspunkten. Bei Arbeiter- und Angestelltenkarteien finden sich vereinzelt solche Auswüchse, die dann nur zu leicht das Mißtrauen und die Abneigung der Arbeitnehmer gegen diese doch eigentlich zu ihrem Vorteil ausnützbare Einrichtung wachrufen. Die Zugehörigkeit zu extremen politischen Parteien, die Betätigung als Gewerkschaftsfunktionär, die religiöse Einstellung usw. haben mit der subjektiven Arbeitsleistung nichts zu tun. Solche Privatangaben dürfen nicht aus dem Grunde geführt werden, einem damit schaden zu wollen. Wenn dagegen durch solche Privatverhältnisse die Arbeitsleistung beeinträchtigt wird, z. B. durch parteimäßige Agitation innerhalb des Werkes während der Arbeitszeit, dann wird dies sowieso bereits in den dienstlichen Bemerkungen des Betriebsleiters oder Bureauvorstandes enthalten sein. Damit erübrigen sich auch in solchen Fällen derartige mißliebige Privatnotizen.

Die richtig geführte und vorurteilslos ausgewertete Personalkartei kann die individuelle Beurteilung des einzelnen auch in Großbetrieben erleichtern. Die Gefahr der Gleichförmigmacherei des Großbetriebes wird damit verringert. Diese

persönlichen Kenntnisse müssen aber auch praktisch ausgewertet werden. Vor Verhandlungen mit einem Arbeiter oder Angestellten gibt der Einblick in die Kartei die gewünschten Anhaltspunkte für ein individuelles Behandeln des Falles. Dies ist notwendig, damit der Arbeiter und Angestellte weiß, daß er als Persönlichkeit beachtet wird, daß er sich als Subjekt im großen Getriebe des Werkes fühlen kann.

Dadurch wird im einzelnen Arbeiter und Angestellten auch wieder der Ehrgeiz geweckt, sein persönlicher Arbeitseifer gestärkt. Die neutralisierende, oft sogar verstimmend wirkende Gleichmäßigmacherei des Großbetriebes wird vermieden. Entsprechende Arbeitsvorbereitungen und Arbeitsmethoden müssen außerdem den Boden schaffen, solche individuelle Arbeitsleistungen zu zeigen und zu entwickeln. Wenn der Arbeiter oder Angestellte außerdem weiß, daß er durch solch subjektive Leistungen vorwärtskommen kann, dann hat der Unternehmer damit den Vorteil, zuverlässige Mitarbeiter zu erhalten. Durch die gesteigerte Arbeitsleistung der Belegschaft wird sich dann auch bald die Produktivität des Unternehmens erhöhen. Voraussetzung ist nur, die tote Gleichmäßigmacherei der Objekteinstellung der Gegenwart für die Arbeitsbeurteilung abzulösen durch die Subjekteinstellung zu jedem einzelnen Menschen.

---

Ist diese Harmonie wieder erreicht, dann verwirklicht sich wieder, was Schiller in seinem Lied von der Glocke über die Arbeit und ihre Auffassung sagt:

*Das ist ja, was den Menschen zieret,  
und dazu ward ihm der Verstand,  
daß er im innern Herzen spüret,  
was er erschafft mit seiner Hand.*



## Arbeitsrhythmus und -Gesetz.

*Ich schlief und träumte:  
das Leben sei Freude.  
Ich erwachte, und siehe:  
das Leben war Pflicht.  
Ich handelte, und siehe:  
die Pflicht war Freude.  
Kühnelt.*

---

Pflicht läßt sich nur in Freude wandeln, wenn Ordnung sie beherrscht. Ordnung im Leben, in der Gesellschaft, Ordnung in der Werkarbeit und in der Arbeit des einzelnen verleiht erst die rechte Sicherheit im Handeln und Fühlen, die jeden zum Herrscher seines Lebens und seiner Arbeit setzt. Und nur beherrschte Arbeit kann Freude bringen. Ordnung ist der Weg zu ihr!

Die neue Wirtschaft kennt keine Zufallsarbeit mehr. Der scheinbare Wirrwarr der ineinandergreifenden Arbeiten und Arbeitsteilchen ist auf das Beste vorbereitet, um keine Störungen entstehen zu lassen. Die wohlorganisierte Arbeitsausführung muß wie ein Uhrwerk ablaufen können, dessen Schlüssel im Geiste des Menschen verborgen liegt. Eine wohldisponierte Arbeitseinteilung ist notwendig, um in dem Getriebe vielgestalteter Arbeit eine gleichmäßige und reibungslose Arbeitsfolge zu erreichen. Der feinfühligste Betriebsorganismus, besonders der in Großbetrieben, verträgt keinen Leerlauf. Damit wäre Zeitverlust verursacht. Für die mit Kapital rechnende Wirtschaft bedeutet dieser aber einen unproduktiven Aufwand.

Für jeden Tag ist im voraus bereits bestimmt, was zu tun ist; für die Arbeiter in den Werkstätten genau so, wie für die technischen und kaufmännischen Angestellten und leitenden Beamten des Werkes. Bei einer Reihe von Arbeiten bedingt das gleichmäßige Hereinfließen der zu bearbeitenden Fälle eine gewisse automatische Kontinuirlichkeit des Arbeitspensums. Dies gilt für die meisten Bureauarbeiten. Der einmal eingespielte Betriebsablauf zwingt dazu, so viele Angestellte zu beschäftigen, daß keine Arbeit liegen bleibt.

Die neuzeitliche Arbeitsorganisation geht soweit, jedem Angestellten sein genau umschriebenes Arbeitspensum zuzuweisen. Nicht nur der zu bearbeitende Stoff, sondern die Arbeitsmenge wird genau aufgeteilt. Mittels der psychotechnischen Arbeitsverfahren wird das jeweilige Arbeitspensum derart bemessen, daß jeder Angestellte, soweit er tatsächlich volle Arbeit leisten will, mit seiner Tagesarbeit auch fertig werden kann. Muß in einem solchen Betrieb ein Angestellter längere Zeit Überstunden arbeiten, dann gilt dies nicht als Zeichen besonderen Fleißes, sondern als Zeichen pflichtwidriger Arbeitsverzögerung.

Das Arbeiten über die normale Arbeitszeit hinaus wird nicht mehr gerne gesehen. Die Arbeitseinteilung soll doch den gleichmäßigen Arbeitsablauf gewährleisten. Nur bei außerordentlichen Fällen, die stoßweise die anfallende Arbeit anschwellen lassen, die aber doch zeitig verarbeitet sein muß, wird solche Überarbeit durchgeführt. Handelt es sich dagegen um Mehrarbeit, die für eine gewisse übersehbare Frist anhalten wird, dann wird lieber während dieser Zeitperiode das Personal vermehrt. Denn Überstunden stören die Arbeitsleistung des einzelnen, verursachen dem Werk durch die notwendig werdende höhere Bezahlung Mehrkosten, die nicht durch eine entsprechende Mehrleistung ausgeglichen werden.

Die Arbeit wird unter die einzelnen Angestellten nach einem festen Arbeitsplan verteilt. Dieser regelt die Zuständigkeit der einzelnen Angestellten und be-

stimmt für jeden einen möglichst geschlossenen Arbeitskreis. Dadurch wird seine Verantwortungsfreudigkeit erhöht, sein Sicherheitsgefühl und seine Selbständigkeit gesteigert. Dieses bewußte Zuteilen bestimmter Aufgabengebiete hat auch eine psychologisch günstige Wirkung. Das Zusammenwachsen des Arbeitenden mit seiner Arbeit wird erleichtert. Bedauerlicherweise wollen die manche allzu ehrgeizige Vorgesetzte nicht erkennen, sie befürchten, von ihren Rechten dadurch abgeben zu müssen. Dies ist ein falscher Standpunkt! Jeder muß in seinem Arbeitskreis als selbstverantwortlicher Mensch mitarbeiten, nicht als Arbeitsnummer nur einen Arbeitsplatz ausfüllen. Der Bureau- oder Abteilungsleiter trägt nach dieser neuen Arbeitsauffassung nur noch die Verantwortung für das reibungslose Zusammenspielen und Ablaufen der einzelnen Arbeiten. Für die ordnungsgemäße Durchführung und Ausgestaltung der Einzelheiten ist ausschließlich der betreffende Bearbeiter zuständig.

Die durch den Arbeitsplan den einzelnen zugewiesenen Arbeitskreise müssen einen solchen Umfang haben, daß die Arbeitskraft voll ausgeschöpft, jedoch nicht überlastet ist. Für alle Fälle muß die durch die laufende Betriebsabwicklung entstehende Arbeit auch 'dauernd aufgearbeitet werden können. Rückstände dürfen sich nicht ansammeln, da durch ihre Verzögerung die ständige Betriebskontrolle erschwert wird, der Betriebsorganismus nicht mehr hemmungslos ablaufen kann. Saisonmäßig bedingte Zusatzarbeit, wie beispielsweise die Inventuraufnahme, ist bereits frühzeitig im Arbeitsplan vorzusehen, die Vorbereitungsarbeiten müssen von den ausführenden Arbeiten getrennt werden, um die Eingliederung in die laufende Arbeit möglichst reibungslos zu gestalten.

Für den Werkstattbetrieb besitzt der Arbeitsplan noch eine größere Bedeutung. Durch die Arbeitsgliederung kann in der Werkstätte der einzelne Arbeiter nur noch Kleinarbeit leisten, die jedoch in ihrer Summe ineinanderpassen muß. Der Arbeitsplan hat daher die einzelnen Arbeitsvorgänge derart zu regeln, daß das gleichzeitige Nebeneinander getrennter Arbeitsvorgänge in ihrem Endprodukt zusammenfällt. Das verschiedene Arbeitstempo muß durch das Zuteilen verschieden starker Arbeiterkolonnen oder -Gruppen ausgeglichen werden. Eine solche Arbeitsorganisation mit ihrem planmäßigen Aufeinandereinstimmen der einzelnen Arbeitsverrichtungen läßt das System der Fließarbeit erreichen, ohne daß ein mechanisches Fortbewegungsmittel, wie das fließende Band, den Arbeitsrhythmus bestimmt.

Damit der Arbeiter für die Vorbereitung seiner eigentlichen Arbeitsleistung keine Zeit verliert, wird sie ihm abgenommen und besonders bearbeitet. Eigene Arbeits- oder Betriebsbureaux teilen die einzelnen Arbeitsabschnitte derart zu, sorgen für das notwendige Bereitstellen der dazu benötigten Werkzeuge und Materialien, daß die Arbeitsausführung reibungslos durchgeführt werden kann. Für jeden Arbeiter wird auf solche Weise bereits am vorausgehenden Abend das Arbeitspensum des folgenden Tages zusammengestellt sein.

Eine gleich sorgfältige Arbeitsplanung benötigt auch die einzelne Werkstätte, der einzelne Betrieb. Langfristige Bestellungen größeren Umfanges erlauben ohne weiteres, einen genauen Arbeitsplan für die einzelnen Werkbetriebe aufzustellen. Kurzfristige Aufträge sind unbequemer, da sie oftmals in das sonstige Arbeitsprogramm des Werkes plötzlich eingestellt werden müssen. Zu beachten ist hier stets die Dringlichkeit der einzelnen Arbeiten und der Einfluß auf die Beschäftigung der übrigen Werkabteilungen. Mindestens für einige Tage ist jedoch der Arbeitsplan für das Werk oder für den einzelnen Betrieb nicht mehr zu ändern, um Störungen zu vermeiden. Notwendige Ausnahmen sind möglichst in ihrer Zahl zu verringern. Je genauer der Arbeitsplan für das Werk funktioniert, desto besser können unproduktive Arbeitspausen vermieden werden.

Der Arbeitsplan muß mit der in dem betreffenden Betrieb eingeführten Normalarbeitszeit und der Normalbelegschaft rechnen. Nur dadurch kann eine zusätzliche Arbeitsleistung durch eine Verstärkung der Belegschaft oder durch vorübergehende Überstundenarbeit mühelos bewältigt werden. Die Arbeitszeit muß für das ganze

Werk oder seine verschiedenen Abteilungen einheitlich festgelegt sein, um ein geschlossenes Arbeiten zu ermöglichen. Bereits das Nebeneinanderarbeiten einer größeren Anzahl von Arbeitnehmern verlangt auch das Festsetzen bestimmter Arbeitszeiten. Sonst wäre keine Ordnung der Arbeit möglich.

Ist in einem Betrieb ein ununterbrochener Arbeitsvorgang notwendig, dann müssen mehrere Arbeitsschichten eingeführt werden. Die beschäftigten Arbeiter und Angestellten werden in diese Schichten eingeteilt. Sind die Schichten gleich lang, dann entsteht keine besondere Schwierigkeit mit der Arbeitsverteilung, die einzelnen Schichten wechseln in einer bestimmten Reihenfolge zwischen den einzelnen Tageszeiten. Schwieriger wird die Arbeitsregelung, wenn durch die verschiedenen Schichten auch die Arbeitsintensität der einzelnen Tageszeiten beeinflußt werden soll. Die verschiedenen Arbeitsschichten müssen sich dann derart überschneiden, daß der notwendigen Gesamtarbeitszeit des Betriebes Rechnung getragen wird, die doppelte Belegschaft aber auch in der arbeitsreicheren Zeit anwesend ist. Stimmen die Zeiten nicht ohne weiteres überein, so wird eine Schichtdauer oftmals durch längere Pausen unterbrochen, um damit doch die notwendige Gesamtlänge der Arbeitsbesetzung zu erreichen. So arbeitet z. B. die eine Schicht durchgehend, die andere beginnt im Laufe des Vormittags, hat jedoch eine mehrstündige Mittagspause. Eine solche Diensterteilung hat jedoch zu beachten, daß die eingeschaltete längere Arbeitspause auch die Möglichkeit zum Ausruhen der Arbeiter oder Angestellten bietet. Sonst leidet darunter die Arbeitsleistung in den Schlußstunden der Schichtzeit. Auch darf durch den Turnus des Wechsels der Schichten keine zu lange, zusammenhängende Arbeitszeit entstehen. Die eintretende Arbeitermüdung müßte ebenfalls zu einer geminderten Arbeitsleistung führen.

Die tägliche Arbeitszeit hat derart bemessen zu sein, daß während der Betriebszeit eine Höchstleistung vollbracht werden kann. Andererseits muß die Freizeit genügend lang sein, um den Kräfteverbrauch des Menschen voll ersetzen zu können. Dies würde bedingen, daß für Jugendliche gegebenenfalls eine andere Arbeitszeitlänge zu gelten hätte, wie für Erwachsene. Dieser Forderung gestaffelter Arbeitslängen wird in vielen Fällen die Betriebsnotwendigkeit gegenüberstehen, gleiche Arbeitszeit für die ganze Belegschaft zu besitzen.

Die moderne Arbeitswissenschaft pflegt den Tag in drei Teile zu zerlegen: das erste Drittel für die Berufsarbeit, das zweite für die außerberufliche Betätigung des Menschen und für seine Unterhaltung, das dritte Drittel zu vollständiger Ruhe, um neue Kräfte zu sammeln. Mechanisch läßt sich jedoch eine solche Einteilung nicht durchführen. Die körperliche und geistige Beschaffenheit des einzelnen verlangt jeweils anders lange Ruhezeiten. Auch die Art der Arbeitsleistung bedingt Verschiedenheiten. Nur die Länge der eigentlichen Arbeitszeit ist durch staatliche Vorschriften in den meisten Staaten gesetzlich vorgeschrieben. Die achtstündige Arbeitszeit wird heute durchwegs bevorzugt.

Bedauerliche Bestrebungen innerhalb der Arbeitnehmerkreise lassen erkennen, daß die außerberufliche Freizeit nicht stets richtig angewendet wird. Oftmals wird außerhalb der eigentlichen Arbeitszeit private Berufsarbeit geleistet, damit jedoch der gewerblichen Meisterarbeit Konkurrenz bereitet. Solche private Berufsarbeit läßt auch leicht die Meinung aufkommen, die Ermüdung während der eigentlichen Arbeitszeit im Betriebe sei nicht groß genug, um die Länge der gebräuchlichen Arbeitszeit zu rechtfertigen. Der Einfluß der Arbeitsfreude auf die Ermüdungskurve des Menschen wird allerdings dann nicht voll gewürdigt. Auch wird oftmals die Freizeit auf Kosten der notwendigen Ruhezeit ungebührlich ausgedehnt. Dies gilt besonders für den Großstadtmenschen, der während der Nacht nur zu gerne seine Vergnügungssucht befriedigen will. Die Folge ist eine Ermüdung des Körpers, oft auch des Geistes bereits zu Beginn des neuen Arbeitstages, an dem der Betreffende eigentlich seine volle Arbeitsleistung erneut beweisen müßte.

Der durch Staatsvorschriften geregelte Achtstundentag kann nur ein Normalarbeitstag sein. Den einzelnen Wirtschaftszweigen und Betrieben muß eine gewisse

Beweglichkeit gewährleistet bleiben. Das stoßweise Hereinkommen der Arbeitsaufträge und das Spiel der Konjunkturwellen läßt keine Starrheit zu. Oftmals wird die Normalarbeitszeit für die Woche oder für den Monat stundenmäßig bestimmt, so daß dadurch die Arbeitszeit der einzelnen Tage beweglich werden kann. Die gesetzlichen Regelungen haben den Begriff der Arbeitsbereitschaft geschaffen, die nicht als reine Arbeitszeit gilt. Während der Arbeitsbereitschaft muß wohl der betreffende Arbeiter oder Angestellte für seine Arbeitsleistung bereits zur Verfügung stehen, aber sie wird noch nicht geleistet. Der Dienst eines Lokomotivführers, der in Reserve eingestellt ist, sei als Beispiel genannt.

Auch aus anderen Gründen wird von dem täglichen Achtstundentag abgewichen. Der Samstagnachmittag, manchmal sogar der ganze Samstag, soll von Arbeit frei bleiben. Die ausfallenden Samstagstunden werden dann auf die übrigen Wochentage verteilt, um die Gesamtleistung des Werkes nicht zu beeinträchtigen und den Wochenverdienst der Arbeiter nicht zu schmälern. Die Regelung der 5½-tägigen oder sogar der 5-tägigen Arbeitswoche soll die ununterbrochene Ruhepause, die zwischen den beiden Arbeitswochen liegt, möglichst verlängern, um die Erholungsmöglichkeit zu vergrößern. In der Regel wird die Freizeit auf Samstag und Sonntag verlegt, schon mit Rücksicht auf die kirchliche Auffassung der Sonntagsheiligung. Verlangt jedoch der ununterbrochene Dienstbetrieb auch in weitem Ausmaße die Sonntagsarbeit, z. B. bei sämtlichen Verkehrsunternehmen, dann wird der arbeitsfreie Tag in die Woche verlegt. Die Arbeitseinteilung hat in solchen Fällen darauf zu achten, die freien Arbeitstage nicht zu unregelmäßig zu legen, um die Länge der einzelnen Dienstsichten möglichst auszugleichen.

Auf die reine Arbeitszeit wird die Arbeitsbereitschaft nicht angerechnet. Für das Unternehmen wird während einer solchen Arbeitszeit wenig oder überhaupt keine Arbeitsleistung vollbracht. Andererseits kann der Arbeitnehmer die Zeit der Arbeitsbereitschaft nicht wie seine Freizeit ausnützen. Je weniger Interesse an der Berufsarbeit zu finden ist, desto lästiger wird die Arbeitsbereitschaft empfunden werden. Von diesem Standpunkt aus sind auch die Bestrebungen zu erklären, die Arbeitsbereitschaft als volle Arbeitsleistung anzusprechen. Für das Unternehmen ist dies unmöglich, da die Kalkulation sonst in vielen Fällen zu stark mit unproduktiven Lohn- und Gehaltsausgaben belastet würde. Ein verständnisvolles Zusammenarbeiten zwischen Werkleitung und Belegschaft wird jedoch stets ein beiden Teilen gerechtes Ausmaß solcher Arbeitsbereitschaft finden lassen. Schwieriger ist, die Arbeitsbereitschaft für einen ganzen Wirtschaftszweig regeln zu wollen. In einem solchen Falle kann die Eigenart der einzelnen Betriebsverhältnisse nicht genügend beachtet werden. Nie darf jedoch die Arbeitsbereitschaft derart mit der reinen Arbeitszeit vermengt werden, daß praktisch während des ganzen Tages oder seines größten Teils, oft bis über zwölf Stunden, der Arbeitnehmer an seine Dienststelle gebunden ist. Eine solche Verquickung von Arbeits- und Freizeit würde ein Maß von Arbeitsfreude und Zusammenfallen von Privat- und Geschäftsinteresse voraussetzen, das heute jedoch mit Ausnahme der kleinen Meister- und Geschäftsbetriebe, die ohne fremde Arbeitshilfe auskommen, nicht mehr vorhanden sein kann.

Von Einfluß auf den Grad der Arbeitsleistung ist die Zeitlage der Arbeitszeit. Allgemein ist heute die durchgehende Arbeitszeit bevorzugt. Bei ihr wird der bei den oftmals weiten Entfernungen zwischen den Wohnstätten der Arbeitnehmer und dem Unternehmen zurückzulegende Weg nur zweimal anstatt viermal gegangen werden müssen. Damit wird die aufgelöste Siedlungsweise unserer Großstädte erst ermöglicht. Für die Wintermonate hat außerdem das Werk den Vorteil, die Arbeitszeit nicht zu weit in die Dunkelheit hineinreichen zu lassen, daher Lichtkosten einzusparen.

Der entschiedene Nachteil der durchgehenden Arbeitszeit ist die rascher eintretende Ermüdung. Die doch verhältnismäßig kurze Mittagspause läßt kein so vollständiges Ausspannen zu, wie die bei der geteilten Arbeitszeit vorhandene Mittagsruhe. Außerdem erlauben die doch im Werk und somit an der Arbeitsstätte

zugebrachten Mittagspausen der durchgehenden Arbeitszeit keine solche psychologische Entspannung, wie die Mittagspause zu Hause. Die stets nachmittags auftretende Ermüdung wird sich daher bei der ungeteilten Arbeitszeit stärker auswirken müssen.

Der Arbeitsplan eines Werkes hat auch Beginn und Ende der Arbeitszeit festzulegen. Müssen die Arbeiter und Angestellten von auswärts zur Arbeitsstätte kommen, dann muß auf den Fahrplan der Verkehrsunternehmungen aufgepaßt werden. An Orten mit zahlreicher Industrie pflegen die dort ansässigen Betriebe gemeinsam Beginn und Ende der Arbeitszeit zu regeln, um damit einen einheitlichen Arbeiterfluß zu erreichen. Dadurch lassen sich Verhandlungen mit der Eisenbahn usw. pflegen, um die Verkehrsabwicklung im Nahverkehr entsprechend zu gestalten. Großbetriebe können für sich allein derartige Vereinbarungen mit den Verkehrsunternehmungen treffen.

Viele Betriebe pflegen ihre Arbeitszeit in den Wintermonaten später beginnen zu lassen, um die Lichtkosten der Frühstunden zu sparen. Auch kann dadurch gleichzeitig auf das im Winter schwerer fallende Frühaufstehen, auf die bei frischem Schneefall unbequemerer Wegverhältnisse usw. Rücksicht genommen werden. In den Sommermonaten ist dagegen das bei dem früheren Arbeitsbeginn auch rascher kommende Arbeitsende angenehmer, da die noch warmen und hellen Nachmittags- und Abendstunden zur häuslichen und Gartenarbeit und zur freien Unterhaltung verwendet werden können.

In manchen Betrieben weicht die Arbeitszeit der Werkstattarbeiter von der der technischen und kaufmännischen Angestellten ab. Letztere beginnen oft später. Maßgebend für die Lage der Arbeitszeit der Angestellten ist die Zeitdauer des Kundenbetriebes und der Postbearbeitung. Wenn derartige Verhältnisse jedoch nicht zwingen, die Arbeitszeit der Angestellten anders zu legen, dann ist für die Betriebsverhältnisse einfacher, eine einheitliche Arbeitszeit für den Werkstatt- und Bureaubetrieb zu wählen. Das zeitliche Zusammenfallen der Mittagspause kann, wenn die Kantinenräume für die ganze Belegschaft auf einmal nicht ausreichen, auch durch eine verschiedene zeitliche Lage der Pausen vermieden werden.

Wichtig für die Ordnung im Betrieb ist, daß der pünktliche Beginn der Arbeitszeit nicht nur von den Arbeitern und Angestellten verlangt wird, daß sich daran auch die leitenden und führenden Beamten halten. Prokuristen und Direktoren sollen zur selben Zeit beginnen, wie ihre Belegschaft. Schon des Beispiels wegen! Bei einer einigermaßen richtigen Zeiteinteilung läßt sich auch die regelmäßige Arbeit eines Direktors bereits im Laufe des Nachmittags beenden. Hält sich die Leitung des Unternehmens an die für das Werk geltende Arbeitsordnung, so übt dies erfahrungsgemäß einen nachhaltigen Einfluß auf die Arbeitsdisziplin der gesamten Belegschaft aus. Auch für eine planmäßige Bureauarbeit ist störend, wenn die von der Direktion kommende Arbeit erst kurz vor Ende der betrieblichen Arbeitszeit verteilt werden kann. Da niemand gerne über die vorgeschriebene Arbeitszeit hinaus im Betrieb bleiben will, wird solch spät eintreffende Arbeit rasch zu erledigen versucht, die notwendige Aufmerksamkeit, auch das Interesse an dieser Arbeit leidet darunter. Die von der Leitung nach der allgemeinen Arbeitszeit disponierten Arbeiten lassen sich übrigens auch noch am nächsten Morgen in den Bureaux ausführen, da äußerst dringliche Arbeit im Regelfall doch auch von den leitenden Beamten eines Werkes nicht erst im letzten Augenblick ausgeführt werden darf.

Die Arbeitszeit wird durch Pausen unterbrochen. Ihre Länge und zeitliche Lage wird bei den neuzeitlichen Arbeitsverfahren psychotechnisch bestimmt, um die Ermüdungskurve an den günstigsten Punkten abbiegen zu können. Für Jugendliche sind auch durch staatliche Bestimmungen Mindestpausen vorgeschrieben, die nicht mit der Mittagspause der erwachsenen Arbeitnehmer zusammenzufallen brauchen. Der Arbeitsplan hat daher auch auf die verschiedene Lage der Pausen Rücksicht zu nehmen. Besonders die verschiedene Länge der Pausen kann störend wirken,

wenn Jugendliche und Ältere bei derselben Gruppenarbeit beschäftigt sind. Auch der Schulbesuch der Jugendlichen, der oftmals spätere Arbeitsbeginn verursachen ähnliche Schwierigkeiten.

Auf die Arbeitsdisposition eines Werkes kann die bei Arbeitern oft fehlende Kündigungsfrist störend einwirken. Diese können in solchen Fällen ohne vorausgehende Mitteilung wegbleiben. Die Gefahr, damit die Arbeitsstelle zu verlieren, wird bei dem raschen Wechsel der modernen Arbeit nicht mehr besonders eingeschätzt. Wohl verursachen auch die Krankmeldungen bei Angestellten eine ähnliche Störung der Betriebsdispositionen, doch treten diese doch nicht so auf, um ernsthafte Störungen zu verursachen. Der Werkstättebetrieb, der auf Gruppenarbeit aufgebaut ist, wird jedoch oftmals zu Beginn der Arbeit noch Umstellungen in der Arbeitsverteilung notwendig machen, wenn eine größere Anzahl Arbeiter auf einmal fehlen sollte. Zum mindesten dauert eine solche Störung so lange, bis die durch die städtische oder private Arbeitsvermittlung angeforderten Ersatzarbeitskräfte eingetroffen sind. Der Arbeitsplan eines Werkes oder Betriebes darf daher nicht derart angespannt sein, daß für solche Verschiebungen keine Elastizität übrig bleibt.

Die Jahresarbeit wird durch den Urlaub unterbrochen. Die Urlaubslänge für die einzelnen Arbeiter- und Angestelltengruppen ist bereits allgemein durch die zwischen den Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbänden abgeschlossenen Tarifverträge geregelt. Diesen tariflichen Urlaub hat das Unternehmen nach den Sätzen zu bezahlen, die für die Arbeitszeit gelten würden. Die Länge des tariflichen Urlaubs bemißt sich meistens nach der Länge der Werkbeschäftigung und dem Alter. Manche Unternehmungen geben zusätzlichen unbezahlten Urlaub, besonders an Jugendliche, da die dafür heute allgemein übliche kurze Urlaubszeit keineswegs den Erholungsbedürfnissen des jugendlichen Körpers entspricht.

Der Urlaub hat von den Angestellten und Arbeitern derart genommen zu werden, daß dadurch keine besonderen Arbeitsstörungen eintreten. Die einzelnen Urlaubszeiten müssen so frühzeitig bekannt sein, daß der Arbeitsplan des Werkes oder Betriebes darauf bereits Rücksicht nehmen kann. Die Arbeitnehmer geben schon im Frühjahr an, zu welcher Zeit sie am liebsten ihren Urlaub hätten. Der Eintrag in besondere Urlaubslisten geschieht meistens nach dem Dienst- oder Lebensalter. Bereits bei dem Eintrag in die Urlaubslisten können die verantwortungsbewußten Arbeitnehmer ihre Urlaubszeit gegenseitig so verteilen, daß keine Störungen in der laufenden Arbeit eintreten. Die Betriebsleitung braucht in solchen Fällen dann überhaupt wegen der Urlaubsfestsetzung nicht einzugreifen. Soweit wie möglich werden die Urlaubswünsche von der Leitung berücksichtigt, besonders, wenn Familienverhältnisse dafür sprechen, wie z. B. die Ferienzeit schulpflichtiger Kinder, oder Urlaub während der Erntezeit usw. Die endgültige Festsetzung des Urlaubs für jeden einzelnen muß jedoch der Werkleitung überlassen bleiben. Nur diese kann die Erfordernisse der Arbeitsdispositionen gebührend einschätzen. Auch während der beliebtesten Urlaubszeit darf keine Arbeit unnötigerweise liegen bleiben. Soweit wie möglich muß die Arbeit der Urlauber von ihren Ersatzleuten miterledigt werden. Betriebsstörungen werden dadurch vermieden, aber auch für den aus dem Urlaub Zurückkommenden ist es angenehm, wenn er keinen Berg nachzuholender Arbeit angesammelt findet. Um die Urlaubszeit möglichst über das ganze Jahr zu verteilen, pflegen manche Betriebe einige Tage Zusatzurlaub zu gewähren, wenn der Jahresurlaub in den weniger beliebten Herbst-, Winter oder Frühjahrsmonaten genommen wird.

Der für den Betrieb und für den einzelnen Tag aufgestellte Arbeitsplan hat nicht nur die Arbeitsausführung zeitlich vorzubereiten, er muß auch den einzelnen Arbeitern ihre notwendige Arbeitsanweisung geben. Bei den Angestellten ist dies weniger notwendig, da diese im Regelfall eine gleichmäßige Beschäftigung haben, die demselben Gedankenkreis entspricht. Nur bei besonderen Arbeitsanlässen wird der Bureau- oder Abteilungsleiter ergänzende Erläuterungen für die Durchführung oder Arbeitsanlage geben.

Für die Werkstattarbeiter verlangt bereits das neuzeitliche Arbeitsverfahren eine planmäßige Arbeitsvorbereitung und Arbeitsanweisung. Solche Arbeitsanweisungen können zweierlei Natur sein. Zunächst werden den Arbeitern die für ihre betreffende Arbeitsform günstigsten Arbeitsverfahren und -Methoden psychotechnisch ermittelt und mitgeteilt. Außerdem wird jedoch dem Arbeiter für jede besondere Arbeit eine erläuternde Anweisung gegeben. Die weitgehende Arbeitszerlegung läßt den einzelnen nicht mehr den Zusammenhang überblicken, daher auch nicht mehr die Form und den Zweck seiner Arbeitsweise erkennen. Die ihm bei der Arbeitszuteilung gleichzeitig übergebene Arbeitsanweisung hat diese Lücke auszufüllen.

Die bisherigen Arbeitsanweisungen geben in kurzen Sätzen meist nur eine Anleitung über die Arbeitsdurchführung, die Verdienstberechnung, die Art der Arbeitsübernahme und Ablieferung. Günstig haben sich Versuche erwiesen, mit solchen Arbeitsanweisungen auch Hinweise auf den Arbeitszweck, die Eingliederung des speziellen Arbeitsausschnittes in den gesamten Arbeitsvorgang zu verbinden. Dadurch wird das Interesse des Arbeiters an seiner Arbeit gestärkt, er wird auch seine Arbeit leichter verstehen und daher auch mit einer anderen Auffassung durchführen können.

Den speziellen Arbeitsanweisungen treten von Fall zu Fall allgemeine Arbeitsbekanntmachungen zur Seite. Sie richten sich nicht an den einzelnen Arbeiter oder Angestellten, sondern gelten für die gesamte Belegschaft oder eine größere Gruppe der Arbeitnehmer. Solche Bekanntmachungen der Leitung können Hinweise auf die Arbeit enthalten, sie können auch wirtschaftlicher oder sozialer Natur sein. Ebenfalls sind Bekanntmachungen allgemeinen Inhalts gebräuchlich, die zur verantwortungsbewußten Mitarbeit aufrufen, an das Ehrgefühl oder das moralische, sittliche Empfinden der Belegschaft appellieren usw.

Solche Arbeitsbekanntmachungen sollen nicht im veralteten Obrigkeitsstil abgefaßt sein. Sie werden sonst höchstens gelesen, aber nicht innerlich aufgenommen. Auch ist nicht zweckmäßig, zu nüchtern und kalt nur im Befehlstone sprechen zu wollen. Der erzieherische Wert solcher Bekanntmachungen soll vielmehr sein, das Interesse der Belegschaft an der Werkarbeit zu fördern, gleichsam das Verantwortungsgefühl für ihre Mitarbeit zu wecken. Von günstiger Wirkung ist daher, die Arbeitsbekanntmachungen in Form allgemein interessierender Mitteilungen zu fassen, welche auch auf die Mentalität und Denkart der Leser eingestellt sind. Damit soll nicht gesagt sein, daß solche Bekanntmachungen demagogisch abgefaßt sein sollen.

Die Bekanntmachungen müssen in sämtlichen Arbeitsräumen und Versammlungsplätzen des Werkes angeschlagen werden. Eine besondere Tafel ist zweckmäßigerweise für diesen Zweck anzubringen, um die Aufmerksamkeit besser wecken zu können. An solchen offiziellen Anschlagplätzen dürfen nur die Bekanntmachungen der Leitung aufgehängt werden. Für Mitteilungen des Betriebsrates empfiehlt sich eine eigene Anschlagtafel.

Die Bekanntmachungen dürfen textlich nicht zu lang sein, da sie sonst nicht gelesen werden. Ihre Sprache sei kurz und leicht verständlich. Eine jede Bekanntmachung muß auch erkennen lassen, von wem sie ausgeht, an wen sie gerichtet ist. Der persönliche Charakter muß über allem stehen. Werden zu oft Bekanntmachungen erlassen, dann schlagen sie sich gegenseitig nieder. Sie werden als Gewohnheitserscheinungen von der Belegschaft bald nicht mehr beachtet. Daher dürfen Bekanntmachungen nur in wichtigen Fällen, die wirklich von allgemeinem Interesse für eine größere Gruppe der Arbeiter oder Angestellten sind, erlassen werden.

Eine weitgespanntere Wirkung wie solche Bekanntmachungen hat die in jedem größeren Betrieb erlassene Arbeitsordnung. Das Arbeitsverhältnis ist bereits durch die tarifvertraglichen Vereinbarungen zwischen den Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbänden geregelt. Diese Rahmenverträge bestimmen die Grundregeln über die

Arbeitsdurchführung, die Einstellung, Kündigung, Bezahlung der Arbeitnehmer usw. Durch solche Tarifverträge werden jedoch die Arbeitsverhältnisse für ein ganzes Wirtschaftsgebiet oder einen bestimmten Wirtschaftszweig festgelegt. Die speziellen Betriebsverhältnisse können jedoch mit einem solchen Rahmenvertrag nicht erfaßt werden. Daher sehen die Tarifverträge meistens bereits vor, daß in jedem Betrieb eine besondere Arbeitsordnung ergänzend zur Seite treten soll. Da solche Arbeitsordnungen ebenfalls allgemeine Geltung besitzen, müssen sie in den Betrieben öffentlich angeschlagen werden, manche Betriebe händigen einen Abdruck jedem Neueintretenden aus.

Die Arbeitsordnungen werden heute durchwegs gemeinsam mit der Belegschaft des Werkes aufgestellt. Erfahrungsgemäß ist durch dieses Verfahren die Arbeitsbereitschaft gesteigert und die Durchsetzung der Arbeitsordnung erleichtert worden. Durch das Mitwirken der Arbeitnehmer bei der Festsetzung verliert die Arbeitsordnung den Charakter einer obrigkeitlichen Verfügung, der man sich nur durch Zwang fügen will. Sie wird vielmehr zu allgemeinen Richtlinien erweitert, die im Interesse und im Einvernehmen der Arbeitnehmer selbst erlassen werden.

Eine Arbeitsordnung darf jedoch nicht zum eisernen Bestand einer Firma werden. Mit geänderten Betriebsverhältnissen und Zeiten muß sich auch die Arbeitsordnung anders gestalten lassen. Dies soll nicht heißen, daß die Arbeitsordnung jeden Augenblick umgestoßen werden soll. Dadurch würde das Vertrauen zu ihr und die Möglichkeit ihrer vollbewußten Befolgung gestört. Muß jedoch eine Arbeitsordnung geändert werden, so wird zweckmäßigerweise davon die Belegschaft rechtzeitig verständigt, damit auch sie ihre Anregungen für die andere Ausgestaltung geben kann. Schon oft wurden dadurch bedeutsame Gedanken aus den Reihen der Arbeitnehmer gewonnen. Haben diese doch die engste Verbindung mit der praktischen Verwirklichung, empfinden daher am raschesten etwaige vorhandene Mängel, sehen ihre Abänderungsmöglichkeit.

Die Arbeitsordnung soll vor allem die Arbeitsdisziplin sichern. Bei der oftmals großen Zahl der auf engem Raum zusammengedrängten Arbeiter und Angestellten kann ohne eine solche genau bekannte Arbeitsordnung nichts Einheitliches erreicht werden. Mit einer freiwilligen Arbeitsdisziplin kann bei unseren modernen Massenbetrieben, aber auch bei unseren Menschen der Gegenwart nicht mehr gerechnet werden.

Doch hat die Arbeitsordnung noch mehr zu sein! Sie muß auch das Vertrauen zur Leitung wecken, sie muß erkennen lassen, daß sich die Leitung um die Interessen und die Ordnung der Belegschaft kümmert. Um dieses Vertrauen wirklich wach werden zu lassen, ist jedoch eine wesentliche Voraussetzung zu erfüllen. Die Arbeitsordnung hat für alle, ohne Ausnahme, zu gelten, für den Arbeiter und Angestellten, auch für die Vorgesetzten. Bedauerlicherweise wird so manchmal diese allgemeine Bedeutung nicht beachtet. Wenn beispielsweise für die Belegschaft das allgemeine Rauchverbot gilt, dann darf auch der Betriebsleiter oder Direktor nicht mit der brennenden Zigarette durch die Werkstätten gehen. Gleiches Recht und gleiche Verantwortungspflicht für alle!

Die Form der Arbeitsordnung hat möglichst persönlich gehalten zu sein, um nicht von Anfang an abstoßend zu wirken. Die frühere Art, nach Paragraphen den Text einzustellen, und jedesmal zu beginnen: Verboten ist . . . . ist längst überholt. Die Arbeitsordnung hat vielmehr in positivem Sinne zu sagen, was zu tun ist. Dabei hat die Form kurz, der Ton lebhaft zu sein, um gleichsam den belebenden Geist den Lesern mitzuteilen. Beliebt sind oft auch scherzhafte und originelle Formen. Hier ist jedoch zu beachten, daß wirklich geistvoller Sinn die jeweilige Betriebseigenart zu erfassen hat. Nachahmungen wirken stets langweilig!

Der Inhalt einer jeden Arbeitsordnung muß sich der Größe der einzelnen Betriebe anpassen. Das deutsche Reichsarbeitsministerium, auch verschiedene Wirtschaftsverbände haben Muster-Arbeitsordnungen ausarbeiten lassen, um vor allem die neuzeitlich psychologische Form der Arbeitsordnung berücksichtigen zu können.



Zu beachten ist jedoch, daß solche Muster-Arbeitsordnungen stets nur Anregungen sein dürfen, sie können jedoch in den meisten Fällen nicht ohne weiteres in den Betrieben übernommen werden.

Die Arbeitsordnung regelt zunächst das Verhältnis zwischen Belegschaft und Leitung. Die Dienststellung der einzelnen wird umschrieben, jedoch nicht nur die Pflichten, sondern auch die Rechte kurz angegeben. Auch der letzte Lehrling soll aus der Arbeitsordnung ersehen können, wie er in den gesamten Menschenkörper der Unternehmung eingegliedert ist. Ebenso bestimmt die Arbeitsordnung den dienstlichen Verkehr mit den Vorgesetzten, das Beschwerderecht usw. Damit wird die Rechtssicherheit im Betrieb gestärkt, spätere Reibereien lassen sich von Anfang an vermeiden.

Die zweite Gruppe von Ordnungsvorschriften regelt den Verkehr der Werkangehörigen mit fremden Besuchern. Höfliches, aber kurzes Verhalten wird verlangt, die Meldung bei der Direktion, bei den Abteilungsvorständen bestimmt, der Verkehr mit Reisenden und sonstigen Werkbesuchern umschrieben. Für das vorsichtige, aber doch nicht beleidigende Verhalten der Werkangehörigen, um Werkspionage, Störungen des Geschäftsganges usw. zu vermeiden, werden oftmals besondere Richtlinien getroffen.

Weiterhin wird die Arbeitsordnung die Rechte der Belegschaft genau bezeichnen: das rechtzeitige Einhalten der Lohn- und Gehaltszahlungen, die Möglichkeit von Vorschüssen, die Form der Lohnauszahlung und der Lohnreklamationen usw. Vorhandene Wohlfahrtseinrichtungen, der Rechtsanspruch auf deren Leistungen, die Mitarbeit der Belegschaft an ihrer Verwaltung werden erwähnt. Außerdem ist der Aufgabenkreis der Betriebsvertretung der Arbeitnehmerschaft zu umschreiben. Sind für solche Sonderfälle ausführliche Richtlinien notwendig, dann können diese gesondert geregelt werden. Auf sie wird jedoch in der allgemeinen Arbeitsordnung hingewiesen.

Zu den Rechten der Belegschaft gesellen sich die Pflichten. Zunächst wird die Arbeitsordnung an eine ordnungsgemäße und verantwortliche Arbeitserfüllung erinnern, auf die Bedeutung jeder einzelnen, und sei es noch eine so geringwertige, Arbeitsleistung für das Unternehmen und die ganze Belegschaft hinweisen. Maßnahmen für das Vermeiden von Unfällen sind zu nennen, bei wirklich eingetretenen Unfällen die zu ergreifenden Notmaßnahmen bereits im voraus zu bestimmen. Die Arbeitsordnung wird aber auch die Ordnung in den Arbeitsräumen regeln müssen: das anständige Verhalten in den Räumen und auf den Werkplätzen. Sauberkeit und Ordnung an den Arbeitsplätzen und Nebenräumen, Art des Ein- und Austritts aus den Räumen usw. Eingeschärft wird das eventuelle Rauchverbot, störende Unterhaltung ist untersagt. Dies sind alles selbstverständliche Formvorschriften, die jedoch erfahrungsgemäß bei einer zusammengedrängten Belegschaft doch immer wieder eingeschärft werden müssen. Zur Erreichung einer wirksamen Form ist besonders bei solchen Formvorschriften wichtig, nicht nur die nackte Tatsache zu nennen, sondern auch eine menschlich klingende Erklärung beizufügen.

Ergänzend zur allgemeinen Arbeitsordnung können Sonderbestimmungen für besondere Zwecke erlassen sein, z. B. für das Verhalten in den Kantinen, in den Werkbädern, den sonstigen Einrichtungen des Werkes, für das Betreten des Werkgeländes durch Angehörige der Belegschaft, um das Essen zu bringen usw. Solche weniger wichtige Zusatzverordnungen werden wohl vielfach auch im Einvernehmen mit der Belegschaftsvertretung erlassen, unbedingt notwendig ist dies jedoch nicht. Die Arbeitsordnungen sehen oft bereits vor, daß solche Zusatzverordnungen als Wesensbestandteil der Hauptverordnung zu gelten haben.

Einige Arbeitsordnungen betonen bewußt auch den ethischen Wertgedanken. An die Pflichten eines jeden gegenüber der Gemeinschaft, aber auch gegenüber Gott wird erinnert. Allerdings finden sich solche Gedankengänge noch selten in den europäischen Arbeitsordnungen, die noch zu sehr von materialistischem Geiste erfüllt sind. Vielmehr haben die doch für so nüchtern und geschäftstüchtig ver-

schrieenen Amerikaner als erste die Arbeitsethik in ihre Arbeitsordnungen eingefügt, geleitet von der richtigen Erkenntnis, daß nur die Verantwortung vor dem Höchsten echte und wahre Ordnung in allem Irdischen erreichen läßt.

Der Arbeitsrhythmus in jedem Arbeiter und Angestellten und in jedem leitenden Wirtschaftsführer muß durch denselben Sinn zur Ordnung bestimmt sein, wie die organisch aufgebaute Arbeit unserer Betriebe und unseres ganzen Arbeitslebens. Diese Ordnung, freiwillig geleistet von jedem einzelnen in der frohbetonten Verantwortung, Diener des Überirdischen und Irdischen zu sein, ist die Voraussetzung für wirklich positive Arbeit unserer Gegenwart, für pflichtbewußte Arbeitsfreude.

— — — — —  
Dies ist der tiefe Gedanke, den die suchende Menschheit, die tastende Wirtschaft ersehnt, der aber nicht gefunden werden kann, wenn nicht der Materialismus, der Mammonismus verlassen wird. Nie wird sich sonst blinde Disziplin in Arbeitsrhythmus und Ordnung verwandeln können! Dies ist auch der Sinn, den Hochschulprofessor Dr. A. Friedrich in der «Wertarbeit» erklingen läßt:

*ALLES IM ALL IST KRAFT!*

*Menschen allein, die sich des Wirkens dieser einen Kraft bewußt sind, werden ihrer teilhaftig.*

*Gerade um den Menschen der Praxis, der Tat, wird die Verbindungslinie zum Höchsten immer wieder geschlagen!*

*Gerade weil jede Handlung des Menschen aus der seelischen Stärke herausgeboren wird, gerade weil Charakter alles ist, was Gemeinschaft der Menschen begründet, muß der Führer den Weg zur Kraft, die Verbindungslinie zwischen dem inneren Ringen und der äußeren Arbeit erkennen!*

*Belanglos ist die Leugnung dieser Erkenntnis, zwecklos Flucht vor dem eigenen Ich in Rotation und hastender Arbeit! Menschen, die nicht das Höchste zu erkennen trachten, werden stets nur Auswirkungen erkennen und, wo sie auch stehen, Spielball der Ereignisse sein: in eigener Zerrissenheit, in Leid und Mißerfolg!*

## Der jugendliche Arbeiter.

*Ich bin wie du, ein armer Knecht,  
bin ein Prolet von Gottes Gnaden.  
Mit allem, was da gut und schlecht,  
bin ich, ein Mensch, von Gott, beladen.*

*Ein Kind noch, mich die Arbeit nahm  
und preßte mich in ihre Arme.  
Der Mutter Zucht, der Jugend Scham  
verblaßte wohl im Menschenschwarme.*

*Den Tag verschafft in Ruß und Rauch,  
den Abend irr und wirr vertrunken — —*

.....  
*Heinrich Lersch.*

---

Mit solchen Worten beklagt der Dichter seine eigene Jugend, eine Jugend, die in der mammonistischen Wirtschaftsordnung und unter den materialistischen Menschen ersticken mußte.

Der Lehrling in der Fabrik und im kaufmännischen Bureau, auch der jugendliche ungelernete Arbeiter nehmen heute im Unternehmen eine Stellung ein, die ihre wirkliche Bedeutung nicht mehr erkennen läßt. Der Lehrling ist oft nur der Handlanger für kleine, unbequeme Arbeiten, die der Ältere nicht selbst ausführen will. Der Lehrling, der jugendliche Arbeiter wird nur als Arbeitsglied des Ganzen gesehen, dessen Arbeitskraft naturgemäß noch nicht so entwickelt und selbständig eingeschult sein kann, wie die der älteren Arbeiter und Angestellten. Dies alles ist richtig! Doch der Lehrling hat noch eine ganz andere Bedeutung im Wirtschaftsleben, die auch wieder erkannt werden muß! Der Jugendliche ist vor allem ein Mensch, der sich in seine neue Berufsarbeit einleben will, ja mit Freude einleben will. Diese Freude am kommenden Beruf darf nicht achtlos aus der jungen Brust herausgerissen werden, wie dies die Gegenwart so oft finden und dafür das graue Nichts der Alltagsarbeit erwecken läßt. Der jugendliche Mensch muß vielmehr auch im Wirtschaftsleben beachtet und sorgsam entwickelt werden, damit er im reiferen Alter eine volle Persönlichkeit sein kann und seine volle Arbeitskraft der Gemeinschaft zur Verfügung stellt. Die Zukunft der Völker liegt in ihrer Jugend, aber auch die Zukunft einer Wirtschaft liegt in ihren jugendlichen Arbeitskräften.

Das gegenwärtige Schulwesen bewegt sich in ganz falschen Bahnen. Wenn der Lehrling seine Volksschule oder seine Fortbildungsschule verlassen hat, oder wenn der Abiturient oder selbst der mit Prüfungen patentierte Hochschulstudent in das Wirtschaftsleben eintreten will, dann ist er mit einer Unmenge von Wissen vollgepfropft. Und die Gegenwart glaubt, damit einen möglichst vollkommenen neuen Menschentyp der Gemeinschaft und auch der Wirtschaft zur Verfügung stellen zu können.

Das moderne Bildungsprinzip ist ebenfalls ein Kind der materialistischen Gegenwart. Eine Vielheit von Äußerlichkeiten, angefangen von den vielen «Wissenschaftszweigen» bis zu dem ganzen «gesellschaftlichen» Benehmen hat vergessen lassen, den Menschen zur Persönlichkeit in der Schule und im Leben zu erziehen. Ich möchte die gesamte Bildungstendenz der Gegenwart mit einem großen Kasten vergleichen, der eine Vielzahl von Einzelfächern hat. Schöne Ordnung, deutliche Aufschriften auf diesen Einzelfächern! Und dieser Kasten wird dann Jahr für Jahr,

vom 6. Lebensjahr des Kindes ab bis hinein ins hohe Lebensalter, angefüllt mit allem möglichem, oft sehr nützlichem Wissenskram. Eine solche Menge von Einzelheiten liegt dann schließlich in bester Ordnung wohl verstaut in den einzelnen Fächern unseres Gehirn-Kastens, daß wir uns ohne eine besondere Kartei im Inhalt nicht mehr zurechtfinden können. Diese Kartei ebenfalls bei unserem Bildungsstreben noch anzulegen, vergessen wir nur zu oft! So sind wir moderne Menschen «bereichert» mit einer Unmenge von Wissen: dies ist der Inhalt der gezeigten Schrankfächer! Die Kartei, die aber erst wirklich richtig lebendig die Auswertung dieser Fächer und Fächerchen zuläßt, ist unsere Seelenbildung, dieses Große, das den gesamten Menschen wieder als Einheit sieht, nicht als Spezialisten!

Die Folge ist, der jugendliche Mensch verläßt die Schule, um bereits übermüdet in das Wirtschaftsleben einzutreten. Diese geistige Ermüdung zeigt sich in einer gewissen geistigen Arroganz genau so, wie in einer unentwickelten geistigen Selbständigkeit. Aber auch körperlich bringt das gegenwärtige Schulsystem mit seiner einseitigen Ausbildung dem Jugendlichen Nachteile. Die körperliche Entwicklung der letzten Generation bleibt weit hinter der unserer Vorfahren zurück. Und doch würde das moderne Wirtschaftsleben mit seinen scharfen Nervenforderungen besonders körperlich hochentwickelte Menschen brauchen!

Verläßt der Jugendliche die Schule, dann erfüllt ihn ein Fiebern und freudiges Sehnen, selbständig seine Arbeit leisten zu können. Der Schüler wird zum Jungarbeiter! Dies ist eine feine psychologische Entwicklung, die ruckartig vor sich geht. Verbunden ist sie in den meisten Fällen mit einer bestimmten Freude an einem, im innersten Sehnen des Jugendlichen erhofften Beruf. Wie wichtig ist daher, eine den Wünschen des Jugendlichen entsprechende Lehrstelle zu finden. Wirkliche Arbeitsfreude kann nur aus dem einem Menschen innerlich entsprechenden Beruf geschöpft werden.

Das moderne Wirtschafts- und Gesellschaftsleben nimmt darauf bedauerlicher Weise nicht immer die genügende Rücksicht. In vielen Fällen ist den Eltern überhaupt unmöglich, eine geeignete Lehrstelle zu finden. Die Unpersönlichkeit der großen Unternehmungen erschwert das Suchen einer Lehrstelle, Zufall und Günstlingswirtschaft treten in Erscheinung. Oft müssen aber auch die Eltern ihr volles Maß von Schuld an einer falschen Berufswahl auf sich nehmen. Bequemlichkeit oder mangelndes Interesse lassen nach einer Lehrstelle greifen, die zufällig in der Nachbarschaft oder Verwandtschaft frei geworden ist, oder die ebenso zufällig sonstwie in Erfahrung gebracht wurde. Wie viel Arbeitsunlust wird damit bereits von Anfang an solchen Jugendlichen durch das törichte Alter eingempft.

Eine wichtige Aufgabe haben daher die öffentlich eingerichteten Berufsberatungsstellen zu erfüllen, nachdem die vorhandene Wirtschaftsform nicht mehr jeden selbst seine erwünschte Lehrstelle finden läßt. In den meisten Fällen weiß der Jugendliche, welchen Beruf er ergreifen will. Doch so manchmal hat auch hier die Berufsberatung die Aufgabe, erst Berufseignung und Fähigkeit des Jugendlichen festzustellen. Andererseits muß die Berufsberatung auch die Berufswünsche der Jugendlichen auf ihre Durchführbarkeit prüfen. Die mangelnde Zahl geeigneter Lehrstellen und die körperliche Beschaffenheit des Jugendlichen lassen oft Hindernisse entstehen. Die Wirtschaftslage der Gegenwart darf aber keine möglicherweise verlorene Lehrjahre erlauben. Zwischen Wunsch und Möglichkeit hat daher die Berufsberatung für jeden einzelnen Fall eine gerechte Lösung zu suchen.

Nicht jedesmal kann die Berufsberatung ein befriedigendes Ergebnis finden, das auch auf die geistige Einstellung des Jugendlichen Rücksicht nimmt. In vielen Fällen haben die Eltern selbst dafür kein Verständnis und bereiten Schwierigkeiten. Ihre größte Sorge ist, möglichst rasch eine Stellung für den Schulentlassenen zu finden. Teilweise zwingt wohl wirtschaftliche Not dazu, doch so manchmal fehlt bei den Eltern das persönliche Interesse an der Berufsausbildung ihrer Kinder. Die Berufstradition und der Gewerbestolz der Familie ist nur noch selten zu finden. Die traditionslose und nüchterne neue Wirtschaftsordnung hat sie abgelöst. Wie

soll heute der jugendliche Mensch von seinen Eltern eine tiefere Aufmunterung in seiner Arbeit erwarten können, wenn diese von dem Beruf ihrer Kinder selbst nichts mehr verstehen, ja überhaupt an jeder Arbeit interesselos vorübergehen? Ein anderer Teil der modernen Familien ist von einem gewissen Standesgefühl befallen, das den Kindern von Anfang an die Wahl eines «nicht studierten» Berufes verwehrt. Teilweise kann in solchen Familien ein Berufsverlangen der Kinder nach «unstandesgemäßen» Berufen überhaupt nicht aufkommen, teilweise wird es dann mit Gewalt von den törichten Eltern unterdrückt. Die psychologische Eigenart der Berufswahl und die Berufsfreude wird einer toten Gesellschaftsnorm geopfert.

Für Lehrlinge im technischen Betrieb ist noch eine weitere Überlegung notwendig. Der Gegensatz zwischen Meisterlehre und Fabriklehre taucht auf. Der Meisterlehrling kann in dem ihn umgebenden Klein- oder Mittelbetrieb mehr Einzelarbeiten verrichten; er kann den Zusammenhang seiner Berufsarbeit leichter überblicken. Ein Nachteil haftet der Meisterlehre an: nicht jeder Meister wird auf der Höhe neuzeitlicher technischer Einrichtungen sein. Der Lehrling kann deshalb nicht stets sämtliche Hilfsmittel und die modernen Arbeitsverfahren kennen lernen. Der Industrielehrling ist ein Teil des Massenbetriebes unserer großen Unternehmungen. In vielen Fällen wird er in der spezialisierten Arbeiterausbildung stecken bleiben, er bekommt den typischen Eindruck der unfertigen und nebensächlichen Menschenarbeit und wird daher nur zu leicht von ihrer scheinbaren Bedeutungslosigkeit gegenüber der Maschinenarbeit erdrückt. Die mammonistische Wirtschaftseinstellung wird daher auf den Fabriklehrling viel rascher abfärben, wie auf den Meisterlehrling. Tatsache ist, der Fabriklehrling lernt zunächst viel weniger berufsständisches Denken und Fühlen, wie der Meisterlehrling.

Die feinste psychologische Einfühlung in den jugendlichen Menschen würde verlangen, auch diesen Unterschied zwischen Industrie- und Meisterlehre zu beachten. Je selbständiger und je feinführender ein Schulentlassener ist, desto mehr wird er sich für eine Meisterlehre eignen. Für den restlos technisch eingestellten und im Massengesetz bereits aufgegangenen jungen Menschen wird die Industrielehre vorzuziehen sein. Heute ist in der Mehrzahl der Fälle festzustellen, daß der moderne Jugendliche von selbst die Fabriklehre zu wählen pflegt. Die größere persönliche Freiheit nach Ende der Arbeitszeit, auch das oftmals ungebundene Arbeiten in der Fabrik selbst sind die Reizpunkte. Die materialistische Berufsauffassung mit der scharfen Trennung von Arbeitszeit und Freizeit ist eine Tatsache, mit der heute gerechnet werden muß.

Zunächst hat der Jugendliche, der in die Wirtschaft eintritt, ein bestimmtes Maß technischer oder kaufmännischer Fertigkeiten zu erlernen. Die Kenntnis der eigentlichen Arbeitsvorgänge allein genügt aber nicht! Die Arbeiterfahrung ist das Bedeutsame. Auch ein «ausgelernter» Arbeiter oder kaufmännischer Angestellte ist noch lange nicht mit seiner Berufsausbildung zu Ende gekommen. Dies wird bis zum letzten wohl nie der Fall sein. Eine solche Arbeiterfahrung, die sich der Jugendliche aneignen muß, würde von selbst zu einer bestimmten Selbständigkeit im Handeln, auch in der Arbeitseinteilung und Arbeitsbeherrschung führen. Bedauerlicherweise läßt jedoch die vorhandene Arbeitsgliederung in der modernen Wirtschaft eine solche selbständige Übersicht nur ganz Wenige erringen. Die Fabriklehre kann durch ihre weitläufige Arbeitsgliederung, die Meisterlehre durch ihr technisch beengtes Arbeitsgebiet dem jugendlichen Menschen nicht mehr sämtliche einschlägigen Berufsarbeiten vor Augen führen. Der Durchschnittslehrling und jugendliche Arbeiter muß bereits durch das Arbeitssystem unselbständig werden. Verstärkt wird diese Tendenz oft auch durch die persönliche Schwäche der Ältern im Betriebe, den Lehrling und jugendlichen Arbeiter nicht zu viel allein handeln zu lassen, stets von Furcht erfüllt, diesen könnte eine Arbeit mißlingen. Die Sorge um finanzielle Schäden hemmt die Schulungsmöglichkeit des jugendlichen. Andererseits sind besonders die kleinen Meister nur zu gerne geneigt, den Lehrling wenigstens in der ersten Zeit zu ganz anderen Arbeiten zu verwenden,

wie nur zu den reinen Berufsarbeiten. Nur zu oft ist ein solcher Schulentlassener zunächst mehr Hausdiener und Mädchen für alles, wie Lehrling. Der eigentlichen Berufsausbildung des Jugendlichen sind somit in der Wirtschaft mancherlei Hemmungen entgegengestellt, die nur mit dem festen Willen des Jugendlichen und auch seines Lehrherrn überwunden werden können.

Die Lehrzeit hat aber noch andere Aufgaben zu erfüllen, wie ausschließlich die berufsmäßige Fertigkeit zu vermitteln. Ethische Werte liegen in der Lehrzeit, die erzieherisch erfaßt sein wollen. Zunächst ist von großer Bedeutung der Zwang zur Ordnung, der in der richtig aufgefaßten Lehrzeit liegt. Der Freiheitsdrang des Jugendlichen, der sich glücklich der Schulbank entziehen fühlt, wird plötzlich neu beschnitten. Der junge Mensch muß sich in eine neue Gemeinschaft einfügen, er lernt, auf die Eigenart seiner Mitmenschen Rücksicht zu nehmen. Pünktliches Einhalten der Arbeitszeit, genaues Durchführen der ihm übertragenen Arbeiten, und mögen diese noch so klein sein, stärken den Arbeitswillen und die Arbeitsenergie des Jugendlichen. Der für die Erziehung des Lehrlings verantwortliche ältere Arbeiter oder Meister hat jedoch bedacht zu sein, daß dieser Ordnungszwang nicht einer hohlen Schale ohne Kern gleicht. Er selbst muß denselben Ordnungsgeist besitzen und ihn als wesentliche Notwendigkeit seinem jugendlichen Mitarbeiter empfinden lassen, er muß vor allem mit gutem Beispiel vorangehen, und darf nicht selbst die verlangte Ordnung lächerlich machen.

Lernt der Jugendliche diese auch innerlich erfaßte Ordnung, dann entspringt ihr ohne Schwierigkeiten auch der Drang zum sparsamen Arbeiten. Dieses ist heute die unbedingte Voraussetzung für jeden modernen Betrieb. Sparsamkeit im Materialverbrauch kann aber nicht durch äußere Kontrollmittel allein erzwungen werden. Im Ordnungssinn vielmehr muß der Jugendliche die Sparsamkeit erlernen, damit kann er nicht früh genug beginnen. Bedauerlicherweise wird nicht stets in der Lehre von dieser Seite her das sparsame Arbeiten erstrebt. Besonders die Industrielehrlinge haben nicht immer die besten Vorbilder an ihren älteren Mitarbeitern. Der Großbetrieb läßt «fremde» Werte nicht gebührend schätzen!

Ganz eng berührt sich damit die Erziehung zur Ehrlichkeit. In der Gegenwart erwacht nur zu leicht die Neigung, gegenüber fremdem oder öffentlichem Eigentum einen weniger genauen Ehrlichkeitsbegriff herauszubilden. Besonders der Lehrling und jugendliche Arbeiter hat zu lernen, bei seiner Arbeit auch mit den geringsten Materialmengen größte Ehrlichkeit zu verbinden. Hier bietet die mammonistische Arbeitsauffassung große Versuchungen. Hat aber der Jugendliche gelernt, in seiner Berufsarbeit bis ins letzte ehrlich zu sein, dann wird er auch die Ehrlichkeit seiner Persönlichkeit gefunden haben, die seinem ganzen Wesen und Auftreten jenes Gerade und Aufrechte verleihen wird, das den ganzen Menschen und seinen Charakter ausmacht.

Überhaupt muß sich die Gegenwart wieder daran gewöhnen, in der Lehrzeit, in der Ausbildung des jugendlichen Arbeiters mehr zu sehen, wie nur die Handfertigkeit eines bestimmten Berufes zu erlernen. Die Charakterausbildung muß in den Jahren des jugendlichen Reifens vollendet werden, später ist das Versäumte nur noch mit größten Schwierigkeiten nachzuholen. Wie oft aber wird in der Gegenwart versäumt, im Jugendlichen die sittlichen Grundsätze zu stärken und zu befestigen. Das materialistische Denken hat nur zu oft bereits alles Positive verwischt, so daß die Frucht so mancher modernen Lehre ein moralisch verdorbener junger Mensch ist. Nicht der Jugendliche allein, sondern seine Umgebung, die ganze Gesellschaft trägt daran ihre Schuld! Die materialistische Gegenwart pflegt jedoch solche «Begleiterscheinungen» allerdings weniger ernst zu nehmen und vergißt, daß von der moralischen Gesundheit unserer Jugend die Moral des nächsten Geschlechtes unseres Volkes abhängt.

In den ersten Jahren der Berufsausbildung müssen deshalb ganze Persönlichkeiten heranreifen, beruflich und sittlich tadellose Charaktere. Dieser Bildungsaufgabe sind allerdings so viele, deren Obhut ein Jugendlicher unterstellt ist, nicht

nicht genügend gewachsen, da sie selbst keine entsprechenden Persönlichkeiten geworden sind, die nun ihrerseits den Jugendlichen einen Halt geben könnten. Dies ist die große Gefahr der Gegenwart! Unsere Jugend muß durch Leute weitergebildet werden, die nicht stets genügende Fähigkeit und Eignung als Jugendbildner besitzen.

Wohl ist das Ausbilden von Lehrlingen und das Beschäftigen jugendlicher einer gesetzlichen Regelung unterworfen. Solche Bestimmungen können aber stets nur Rahmenvorschriften sein, den lebendigen Inhalt muß der Mensch selbst schaffen. So ist z. B. die Kinderarbeit überhaupt verboten, die Arbeit jugendlicher eingeschränkt, deren Arbeitszeit und die Länge der Arbeitspausen ist geregelt. Oder das Ausbilden der Lehrlinge ist Gewerbetreibenden vorbehalten, welche die Meisterprüfung abgelegt haben.

Der gute Wille des Gesetzgebers ist anzuerkennen. Die praktischen Auswirkungen haben allerdings nicht immer den gewünschten Zweck erreichen lassen. Das Hochkommen der Industrie hat auch das Lehrlingswesen gänzlich umgestaltet. Jeder Fabrikbetrieb und jedes Handelsunternehmen ist ohne weiteres zum Ausbilden von Lehrlingen berechtigt. Der Betriebsleiter oder Geschäftsinhaber hat dazu selbst wenig Zeit. Der Lehrling wird daher irgend einem Arbeiter oder Angestellten zugeteilt. Die geringe Allgemeinkenntnis, welche die moderne Arbeitsteilung verlangt, erlaubt, daß jeder Ältere, in seinem Arbeitsbereich erfahrene Arbeiter oder Angestellte den Lehrling in seinem eng begrenzten Arbeitsbereich einweisen kann. Keinerlei Bürgschaft für eine bestimmte Leistungsqualität des Lehrenden wird verlangt, was der Gesetzgeber doch bei der Meisterlehre noch beachten wissen will.

Einzelne weitgehendst mechanisierte Industriezweige, wie z. B. Holzwerke, Kistenfabriken usw. haben das Interesse an der Ausbildung von Lehrlingen ganz verloren. Sie stellen die Jugendlichen nur noch als ungelernete Arbeiter ein. Die geringe Zahl notwendiger Handgriffe ist rasch angelernt. Für die Arbeitsleistung im Betrieb ist damit die notwendige Voraussetzung erfüllt. Auch der angelernte Arbeiter kann seine Spezialleistung mit der gleichen Genauigkeit und Gewissenhaftigkeit verrichten, wie der gelernte Arbeiter. Aber auch der jugendliche Arbeiter kann seine Arbeitszeit genau so »absitzen« wie der Lehrling! Die schwere Schädigung des jugendlichen Arbeiters liegt jedoch auf ganz anderem Gebiet. Ihm muß das psychologische Einfühlen und Einleben in »seinen« Beruf verloren gehen. Er lernt überhaupt nicht, einen solchen lieb zu gewinnen. Der Persönlichkeitswert eines ungelerten jugendlichen Arbeiters ist viel schwerer zu bilden, wie der eines Lehrlings. Volkspsychologisch ist dies bedeutungsvoll, wenn die Einwohnerschaft bestimmter Ortschaften auf solche Spezialfabriken angewiesen ist und durch Generationen hindurch für die Mehrzahl der dortigen Jugendlichen keine ordentliche Lehre mehr in Betracht kommt.

Noch eine Lücke lassen die gesetzlichen Bestimmungen zum Schutze jugendlicher. Kinderarbeit und die Arbeit jugendlicher ist bei der herrschenden Einstellung zur persönlichen Freiheit nur soweit gesetzlich beschränkt, als fremde Jugendliche beschäftigt werden. Die Arbeit der eigenen Kinder dagegen unterliegt fast keiner gesetzlichen Regelung. Angenommen würde, die Eltern würden selbst bestrebt sein, jede körperliche und geistige Übermüdung und Gefährdung ihrer Kinder zu vermeiden. Die materialistische Gegenwart mit ihrem Mammonstreben zeigt jedoch, daß dem nicht so ist. Zum Teil ist wohl drückende Not Ursache für das Ausbeuten der Arbeit eigener Kinder. Die letzte Verantwortung tragen in solchen Fällen die Auftraggeber solcher unmenschlich bezahlter Heimarbeit. Doch nehmen teilweise auch die Eltern aus freien Stücken in ihrem Mammonstreben wenig Rücksicht auf ihre Kinder. Vor und nach der Schule werden sie zu gewerblichen Nebearbeitern herangezogen, die aber doch die kindliche Arbeitskraft in Anspruch nehmen und vor allem dem Kinde seine unbedingt notwendige Freizeit rauben. Zwar kann den eigenen Kindern nicht frühzeitig genug das Interesse an der Berufsarbeit

der Eltern geweckt werden, bei einer rücksichtslosen Ausbeutung der kindlichen Arbeitskraft wird aber nur Abneigung und Zwangsgefühl geschaffen.

Demselben verderblichen Einfluß mammonistischen Gewinnstrebens entspringt die Lehrlingszücherei. Den Lehrlingen wird nur eine geringe, manchmal überhaupt keine Entschädigung für ihre Arbeitsleistung bezahlt. Die Spezialisierung der einzelnen Arbeitsleistungen erlaubt jedoch, bereits nach kurzer Zeit auch einen Lehrling voll beschäftigen zu können. Lehrlingsarbeit ist aber billiger als die höher bezahlte Arbeitsleistung älterer Arbeiter und Angestellter. So mancher Betrieb arbeitet daher in dem Streben nach möglichst billigen Arbeitskräften mehr mit Lehrlingen als mit Ausgelernten. Wohl versuchen auch hier gesetzliche Vorschriften einzugreifen, der Erfolg ist jedoch oftmals äußerst gering. Für den einzelnen Betrieb mag tatsächlich eine Kostenminderung durch derartig niedrig bezahlte Lehrlingsarbeit vorübergehend erreicht werden. Wirtschaftlich und auch menschlich sind jedoch damit schwere Nachteile verbunden. Jeder Lehrmeister muß die Verantwortung für den bei ihm beschäftigten Menschen vor seiner Branche und der Allgemeinheit übernehmen. Eine zu große Zahl von Lehrlingen kann ein Überangebot gelernter Arbeiter hervorrufen und dadurch schwere Störungen herbeiführen. Menschlich unverantwortlich ist, Jugendliche, solange sie billig arbeiten, zu beschäftigen und sie dann nach Ende ihrer Lehrzeit zu entlassen. Wirtschaftliche Depressionen können wohl vorübergehend zu solchen Maßnahmen zwingen. Regelercheinungen sind jedoch ein Zeichen mangelnden menschlichen Verständnisses. Schließlich muß sich ein solches Verhalten auch an dem betreffenden Betrieb selbst rächen. Im Jugendlichen kann kein Betriebsgeist, keine innerliche Verbundenheit mit seiner Arbeitsstätte erwachsen, wenn ihm die drohende Entlassung mit dem Ende seiner Lehrzeit als sicheres Schicksal durch die im Laufe seiner Lehrjahre erlebten Erfahrungen zur Gewißheit geworden ist.

Eine bestimmte Sicherheit gibt dem Lehrherrn und dem Lehrling der Abschluß eines Lehrvertrages. Dieser ist in sehr vielen Fällen durch die Wirtschaftsverbände oder Innungen aufgestellt und geregelt. Das beiderseitige Vertragsverhältnis schafft für Lehrling und Lehrherrn Pflichten und Rechte. Für den Lehrling wird der Vertrag abgeschlossen durch die Eltern oder den gesetzlichen Vormund. An sich genügt auch der mündliche Abschluß für das Entstehen des Vertragsverhältnisses. Vorzuziehen ist jedoch der schriftliche Vertragsabschluß, um bei etwaigen Streitigkeiten über das Lehrverhältnis keine Unklarheiten zu lassen. Bedauerlich ist, daß so mancher Lehrherr sich weigert, einen schriftlichen Lehrvertrag abzuschließen. Dadurch wird von Anfang an ein gewisses Mißtrauen zwischen ihm und seinen Lehrling gelegt.

Der Umfang der Lehrzeit schwankt zwischen drei und vier Jahren. Die tägliche Arbeitszeit und der Umfang der Pausen ist bereits durch die gesetzlichen Rahmenvorschriften geregelt. Einzelne Wirtschaftszweige kennen außerdem eine besondere Regelung der für die Aufräumarbeiten notwendigen Arbeitszeit. Teilweise wird sie nicht in die allgemeine Tagesarbeit eingerechnet. Oftmals gelten die ersten Monate der Lehrzeit als Probezeit, innerhalb der oder an deren Ende der Lehrvertrag von beiden Seiten ohne weiteres aufgehoben werden kann. Dadurch soll dem Lehrherrn eine Beobachtungsfrist über die Eignung des Lehrlings gegeben werden, aber auch dem Lehrling die Gelegenheit, sich über seinen Lebensberuf durch praktische Eindrücke klar zu werden.

Während der Lehrzeit erhält der Lehrling eine Vergütung, auch Taschengeld oder Löhnung genannt. Wenn in einem Wirtschaftsverbände ein Tarifvertrag abgeschlossen ist, dann regelt dieser auch die Lehrlingsvergütung. Sonst wird sie besonders im Lehrvertrag vereinbart. Der geringere Lehrlingsverdienst gegenüber dem Einkommen älterer Arbeiter und Angestellten ist durch die noch nicht so große Arbeitsleistung der Jugendlichen erklärlich, auch aus erzieherischen Gründen anzuerkennen. Bei mancher Lehrstelle, mit der Verpflegung und Unterkunft im Hause des Lehrherrn verbunden ist, ist von den Eltern des Lehrlings an den Lehr-



herrn ein Kostgeld zu zahlen. Für solche Lehrverhältnisse sieht oftmals bereits der Lehrvertrag den Umfang der Leistungen vor, zu denen der Lehrherr verpflichtet ist. Die Zahl der Mahlzeiten, die Lage und Ausstattung des Zimmers werden im Mindestausmaß bestimmt. Umstritten ist, wie weit der Lehrherr für einen solchen in Kost und Unterkunft genommenen Lehrling auch außerhalb der reinen Arbeitszeit verantwortlich ist, wie weit die Erziehungspflicht der Eltern auf den Lehrherrn übergeht. Die materialistische Lebensbetrachtung mit ihrer übertriebenen Betonung der persönlichen Freiheit des einzelnen Menschen, selbst des Jugendlichen, hat hier ihre unliebsamen Erscheinungen gezeitigt.

Noch wenig Rücksicht auf die Art der Jugendarbeit nimmt vielfach die Regelung des Urlaubs. Entweder erhält heute ein Lehrling oder Jugendlicher überhaupt keinen Urlaub, oder nur einen solchen von wenigen Tagen. Dagegen steigt der Urlaub mit zunehmendem Alter. Diese Regelung ist der Leistungsvergütung entsprungen. Je mehr Nutzen der Betrieb erwarten kann, desto länger wird die bezahlte Urlaubszeit. Für den jugendlichen Körper ist jedoch diese Regelung wenig günstig. Der Lehrling oder jugendliche Arbeiter wird der Schule weggenommen, in der er seine regelmäßigen Freizeiten gehabt hat. Plötzlich lastet aber auf ihm die lange, tägliche Berufsarbeit, die bei gewerblichen Lehrlingen und jungen Fabrikarbeitern auch mit körperlichen Anstrengungen verbunden ist. In der Regel fallen aber diese ersten harten Übergangsjahre in das Entwicklungsalter des jugendlichen Körpers, in dem sowieso die Zeit des Reifens die gesamte Kraft des Jugendlichen verbraucht. In diesen, für das spätere Mannes- oder Frauenalter so wichtigen Jahren sollte daher der Urlaub des Jugendlichen entsprechend den körperlichen Bedürfnissen länger sein. Forderungen nach einem 14-tägigen Lehrlingsurlaub sind schon von mancher Seite erhoben, teilweise erfreulicherweise auch bereits verwirklicht. Zu fragen ist jedoch, ob ein solch langer Urlaub ganz bezahlt werden oder teilweise als unbezahlter Urlaub gewährt werden soll. Die Antwort wird nicht von sozialem, sondern von Rentabilitätsmomenten bestimmt werden. Nicht jeder Betrieb wird zu allen Zeiten solch lange bezahlte Urlaube für sämtliche Lehrlinge und jugendliche Arbeiter tragen können. Andererseits darf auch der Nachteil eines unbezahlten Urlaubs nicht unbeachtet bleiben. So manche, finanziell bedrängte Eltern, die auch auf das geringe Lehrlings- und Arbeitsverdienst ihrer Kinder angewiesen sind, würden wohl einen längeren unbezahlten Urlaub nicht besonders begrüßen, ja vielleicht ihre Kinder veranlassen, freiwillig auf einen Teil des Urlaubs zu verzichten.

Wesentliche Voraussetzung für eine ersprießliche Lehre ist das planmäßige Ausbilden des Lehrlings. In kleineren Betrieben besteht an sich die Wahrscheinlichkeit, daß der Lehrling während seiner mehrjährigen Lehrzeit sämtliche bei seinem Meister vorkommenden Arbeiten lernen wird. Der Lehrling im Großbetrieb, mag dies in der Fabrikwerkstatt oder im kaufmännischen Bureau sein, wird dagegen nicht von selbst zu sämtlichen Arbeiten kommen können. Hier muß planmäßig für die Ausbildungszeit ein Lehrplan aufgestellt werden, der für die einzelnen Abteilungen die Zeit der Lehrausbildung festlegt. Auch innerhalb der einzelnen Abteilungen muß der Lehrling planmäßig beschäftigt werden. Aus dem Lehrling darf nicht durch möglichst lange Beschäftigung an derselben Stelle ein möglichst großer Nutzen für den Betrieb herausgezogen werden, sondern dem Jugendlichen ist die Gesamtheit seines beruflichen Arbeitsfeldes zu zeigen. Bedauerlicherweise sträuben sich oft auch ältere Arbeiter und Betriebsmeister, mit Lehrlingen viel zusammenzuarbeiten, da sie sich in der Ausnützung des Akkordverdienstes behindert fühlen. Mammonstreben verdrängt Menschenbildung! Für den Betrieb hat das planmäßige Regeln der Lehrzeit den Vorteil, daß jede Teilwerkstätte genau weiß, wann und wie weit sie mit Lehrlingsleistungen rechnen kann. Großbetriebe mit vielen Lehrlingen können damit periodenweise ganze Lehrlingsgruppen zwischen den Werkstätten verschieben. Zweckmäßig ist, dem Lehrling bereits zu Beginn seiner Lehrzeit den für ihn vorgesehenen Ausbildungsplan bekanntzugeben. Dadurch wird

sein Vertrauen zu seinem Lehrherrn gestärkt, er weiß, daß für seine Ausbildung und für ihn gesorgt ist. Auch wenn der Lehrplan dem Jugendlichen mitgeteilt ist, kann der Betrieb für dringende Fälle von der ursprünglich vorgesehenen Regelung abweichen. Die unbedingt notwendige Geschmeidigkeit in der Arbeitseinteilung bleibt somit erhalten.

Viele Großbetriebe gehen in der Ausbildung ihrer Lehrlinge so weit, diese in den ersten Lehrjahren überhaupt aus dem allgemeinen Betrieb herauszuziehen. Sie richten besondere Lehrwerkstätten ein, in denen den Lehrlingen leichter die gesamte Arbeitsfolge ihres Berufes gezeigt werden kann. Genügend Beispiele beweisen, daß solche Lehrwerkstätten auch finanziell vollständig selbständig arbeiten können, somit nicht als Zuschußbetriebe das Werk belasten. Die Kosten der Lehrwerkstätten lassen sich bei richtiger Organisation durch die erzielte Leistung decken. Die Lehrwerkstätte unterscheidet sich von den sonstigen Werkstätten nur durch das Arbeitstempo und das Zuteilen möglichst in sich geschlossener Arbeitsvorgänge. In den Lehrwerkstätten lernen die Lehrlinge unter Leitung besonders dafür ausgewählter, zuverlässiger, älterer Arbeiter und Meister sämtliche Handgriffe und Fertigkeiten ihres Berufes, lernen aber auch, bereits selbständig kleinere Arbeiten unter eigener Verantwortung auszuführen. Damit wird den Fabriklehrlingen der Vorteil der Meisterlehre verschafft. Die neuzeitliche technische Einrichtung einer Lehrwerkstätte gewährleistet aber gleichzeitig auch den Vorteil der Industrielernlehre.

Vorteilhaft erweisen sich sehr oft die Lehrkameradschaften. Die einer Lehrwerkstatt zugeordneten Lehrlinge wechseln nicht rasch ihre Arbeitsplätze, sondern bleiben für längere Zeit in den einmal geschaffenen Lehrlingsgruppen vereinigt. Die Gruppen haben gemeinsam ihre Arbeit zu leisten, werden im Lehrplan einheitlich behandelt, haben denselben Gruppenführer. Von selbst entwickelt sich aus der reinen Arbeitsverbundenheit ein menschliches Näherkommen der in einer solchen Gruppe vereinigten Lehrlinge. Das gewonnene Kameradschaftsgefühl bindet aber wieder an die Arbeitsstätte. Darauf zu achten ist, möglichst Lehrlinge gleichen Alters und gleicher Geistesfähigkeit zu vereinigen. Dadurch läßt sich die Leistungsfähigkeit einer solchen Lehrlingskameradschaft steigern, ihr gegenseitiges Verantwortungsbewußtsein erhöhen.

Nicht mehr schwer ist, mit solchen Lehrwerkstätten eigene Werkschulen zu verbinden. Eine solche Einrichtung eignet sich jedoch nur für Großbetriebe. Durch eigene Werkschulen läßt sich die praktische Ausbildung der Lehrlinge in den Lehrwerkstätten direkt mit dem ergänzenden Schulunterricht vereinigen. Die Werkschule kann auch mit der zeitlichen Festlegung des Unterrichts auf die Bedürfnisse des Werkes Rücksicht nehmen. Die Lehrlinge werden nach ihrem Alter und Fachgebiet gruppenweise, bezw. die geschlossenen Lehrkameradschaften in die einzelnen Kurse entsendet. Auch der Unterrichtsplan, der wohl in seiner Gesamtheit den jeweiligen Vorschriften des Unterrichtsministeriums entsprechen muß, kann den Besonderheiten des Werkes angepaßt sein. Als Fachlehrer können Angehörige des Werkes genommen werden, die den sonst verlangten Anforderungen für einen Fachlehrer entsprechen. Die genaue Werkkenntnis eines solchen Lehrers erleichtert diesem aber auch wieder seinen Unterricht.

Andere große Unternehmungen vereinbaren mit den örtlichen Fachschulen, daß ihre Lehrlinge in besondere Fachklassen zusammengefaßt werden. Auch damit kann der Unterricht entsprechend den Bedürfnissen des Werkes zeitlich gelegt und den Sonderwünschen angepaßt werden. Der Kontakt zwischen Lehrer und Werk läßt sich durch öfteren Betriebsbesuch und durch enges Zusammenarbeiten zwischen Betriebs- und Schulleitung erreichen. So manches Werk leistet auch finanzielle Beihilfen zum Ausstatten ihrer Fachklassen mit den notwendigen Unterrichtsapparaten. Der Vorteil solcher geschlossener Werkklassen für das Unternehmen liegt in der geringeren Störung der laufenden Arbeit durch den Schulbesuch der Lehrlinge.

Durch den Fachunterricht soll die praktische Ausbildung des Lehrlings im Betrieb theoretisch ergänzt werden. Die einzelnen Arbeiter und Angestellten können nicht stets selbst die notwendigen Erklärungen für den Zusammenhang und den Grund der einzelnen Arbeiten geben. Teilweise fehlt das dazu nötige Wissen, dazu aber auch die notwendige Zeit. Die moderne Lehre wäre ohne den ergänzenden Fachunterricht nur ein Stückwerk. Daher besteht für sämtliche Jugendliche der Fortbildungsschulzwang, auch für Lehrlinge mit sechs Klassen Mittelschule. Die Großstädte sind schon längst dazu übergegangen, den Fachschulunterricht zu spezialisieren. Für die einzelnen Berufskreise werden Klassen gebildet, nach Bedarf und Wunsch auch Sonderklassen für die einzelnen Werke. Die Sachkenntnis der Lehrer an solchen Fachschulen kann größer sein wie die der Lehrer an gemeinsamen Fortbildungsschulen, in denen die Jugendlichen sämtlicher Berufskreise zusammengefaßt sind. Solche Fortbildungsschulen sind die Unterrichtsform kleinerer Städte und Gemeinden, bei denen die geringe Zahl der Lehrlinge keine Unterrichtsspezialisierung erlaubt. In den allgemeinen Fortbildungsschulen der großen Städte dagegen werden nur noch die ungelernten Arbeiter unterrichtet, die für keine Fachschule in Betracht kommen.

Mittlere Werke, die nicht in Großstädten liegen, arbeiten oftmals zweckmäßig mit solchen Fortbildungs- und Fachschulen zusammen, wenn für ihre Lehrlinge keine eigene Werkschule in Betracht kommt. Durch finanzielle Beihilfen, Unterstützung mit Unterrichtsgegenständen und Fachapparaten kann dadurch bereits auch für eine geringere Anzahl von Lehrlingen eine Fachklasse und damit ein Fachunterricht eingerichtet werden. In gleicher Weise können mehrere Kleinbetriebe desselben Platzes oder der näheren Umgebung zusammenarbeiten und für ihre Lehrlinge einen Fachunterricht an der gemeindlichen Fortbildungsschule ermöglichen.

Der Unterricht in den Fach- und Fortbildungsschulen soll neben der speziellen Berufsausbildung der Jugendlichen auch deren Allgemeinbildung fördern. In den Unterrichtsplan sind daher auch die allgemeinen Fächer, wie Deutsch, Bürgerkunde, Geographie, Turnen, in einzelnen Staaten auch Religion aufgenommen. Für weibliche Lehrlinge und jugendliche Arbeiterinnen ist besonders auch die Vorbereitung auf den künftigen Haushalt und die Familie wichtig. Durch die Berufsarbeit wird das junge Mädchen seinen eigentlichen Menschheitsaufgaben entwöhnt, wenn nicht eine vernünftige Familientziehung den Nachteil auszugleichen versucht. Die Fach- und Fortbildungsschule hat hier eine wichtige Ergänzungsarbeit zu leisten.

Neben den Fachschulen geben auch die freiwilligen Abendkurse, die von den Städten, Gewerkschaften, und sonstigen Vereinigungen unterhalten werden, den Lehrlingen und Jugendlichen die Möglichkeit, sich weiterzubilden. Auch verschiedene Betriebe bieten im Rahmen der von ihnen veranstalteten Vorträge Gelegenheit dazu.

Psychologisch wichtig ist, daß für den Jugendlichen die Zusammengehörigkeit zwischen Werk und Schule bewußt betont wird. Der Meister oder Bureauvorsteher, der Betriebs- und Personalleiter haben sich um den Schulbesuch und den Fortschritt des Lehrlings zu kümmern. Die Unterschrift des Vorgesetzten auf dem Schulzeugnis allein genügt nicht. Der Lehrling muß stets fühlen, daß sein Lehrherr Interesse an seinen Schulangelegenheiten hat, daß er auch in seinem regelmäßigen Schulbesuch überwacht wird. Zusammenarbeiten mit der Schulleitung und kurze persönliche Fragen bei dem Lehrling schaffen diesen Kontakt, der für das Werk und für den Jugendlichen viele Vorteile bringt.

Auch sonst muß der Lehrling in seinem Ehrgeiz angestachelt werden. Schülerarbeiten regen bereits während des Unterrichts zum Wettkampf an, Lehrlingsausstellungen zeigen oft recht beachtliche Leistungen der Schüler. Auf die gewerblichen Lehrlinge hat auch die Gesellenprüfung einen erzieherischen Einfluß. Zu bedauern ist, daß für die kaufmännischen Lehrlinge nicht ein ähnlicher Abschluß ihrer Lehrzeit besteht. Auch der Lehrherr hat ein Interesse an einer guten Gesellenarbeit seiner Lehrlinge, da ja seine Fähigkeit als Lehrmeister und die Eignung seines Betriebes damit ebenfalls erwiesen wird. Mancher Unternehmer glaubt, aus Furcht

vor Material- und Zeitverlusten seinen Lehrlingen das Anfertigen eines Gesellenstückes verwehren zu müssen. Dies ist eine kleinliche Geisteseinstellung, geboren aus mammonistischem Denken! Das willige Eingehen des Lehrherrn auf die für den Ehrgeiz des Lehrlings so bedeutsame Gesellenarbeit, seine Anteilnahme und Förderung stärkt im Lehrling das Zusammengehörigkeitsgefühl mit seiner Arbeitsstätte, das sich für den Betrieb auch bei den sonstigen Arbeiten günstig auswirken wird. Mancher Betrieb geht mit der Förderung solcher Gesellenarbeiten so weit, den Lehrlingen für diesen Zweck auch außerhalb der eigentlichen Arbeitszeit die Werkstatträume und ihre Einrichtung zur Verfügung zu stellen. Allerdings entspricht nicht dieser Einstellung, wenn das Arbeiten an dem Gesellenstück den Lehrlingen während der Arbeitszeit untersagt ist und ihnen dafür die Abendstunden zugewiesen werden. Dies erzeugt psychologische Hemmungen im Lehrling, außerdem ist seine Leistungsfähigkeit nach der sonstigen Tagesarbeit bereits gesunken.

So mancher Großbetrieb veranstaltet auch unter seinen eigenen Lehrlingen Wettarbeiten, die meistens mit einer Werkausstellung und Preisverteilung verbunden sind. Auch die Gewerkschaften und Berufsverbände haben solche Wettkämpfe als dauernde Einrichtung ausgebildet, besonders auch für die kaufmännischen Lehrlinge, für die keine Abschlußarbeit ihrer Lehrzeit besteht.

Wichtig ist, daß die Betriebe mehr wie bisher auf das Ende der Lehrzeit eingehen. Bei dem fehlenden Kontakt zwischen Lehrling und Leitung endet für die meisten Lehrlinge ihre Lehrzeit in der Gegenwart sang- und klanglos. Selbst die Eltern des Lehrlings haben oftmals kein näheres Interesse mehr. Die Tatsache wird zur Kenntnis genommen und man freut sich in echt mammonistischer Einstellung nur des in Zukunft höherern Verdienstes. Das Ende der Lehrzeit bedeutet jedoch für den Lehrling den Beginn eines neuen Abschnittes in seinem Berufsleben, der ihm eine ganz neue Wertung verleiht. Ein kleines Werkfest, eine Feier im Kreise der Familie oder des Berufsverbandes läßt den Jugendlichen erst richtig die Bedeutung dieses Augenblickes fühlen und ihm die Freude daran und damit auch an seinem Beruf weiter mehren. Mit Kleinem läßt sich hier Großes erreichen! Der Mensch wird wieder gewertet!

Erfreuliche Beispiele zeigen, daß auch sonst vereinzelt die Werke für ihre Lehrlinge sorgen. Nicht die Leistung des Lehrlings muß für den Betrieb ausgenützt werden, sondern dessen ganzes persönliche Interesse hat an «seiner» Arbeitsstätte gelenkt zu sein. So wird im Rahmen des Werksportes besonders auch der Lehrlingssport gepflegt. Große Werke haben wöchentliche Turn- und Spielstunden in ihren Lehrplan eingestellt und als Arbeitszeit berechnet. Sportliche Wettkämpfe zwischen den Lehrlingen der einzelnen Betriebsabteilungen oder benachbarter Werke kommt dem gegenwärtigen Sportwillen entgegen. In gleicher Weise sorgen die sonstigen Geselligkeitsveranstaltungen mancher Werke für den Zusammenhalt zwischen Mensch und Arbeitsstätte, wie Werkorchester, Lehrlingssingsabteilungen, Werkbüchereien usw. Nicht dem Gimpelfang dienen solche Einrichtungen, wie der Argwohn manchmal anzunehmen glaubt, sondern der menschlichen Betonung der Arbeit.

All diese Bestrebungen sollen im Großbetrieb den Lehrling auch persönlich mit seiner Arbeitsstätte, mit seinem Werk in Berührung bringen. Je kleiner der Betrieb ist, desto weniger sind solche organisatorische Einrichtungen dazu notwendig, hier wird viel besser der persönliche Kontakt zwischen Lehrherrn und Lehrling, das persönliche Eingehen auf die Menschennatur des Lehrlings wirken können. Bedauerlich ist, daß dies aus nüchternem Materialismus heraus auch in kleinen Betrieben und selbst bei Meisterlehren nicht zu oft zu finden ist. Die Gegenwart will nur zu gerne im Lehrling nur eine Arbeitskraft sehen, die sich zahlenmäßig in der Lohnsumme oder Monatsvergütung niederschlägt.

Wie wichtig ist aber, daß das Lehrverhältnis, das ganze Arbeitsverhältnis des Jugendlichen nicht ausschließlich von jener nüchternen Seite des mammonistischen Wirtschaftsjagens her betrachtet wird. Die heranwachsende Jugend mit ihrem

menschlichen Fühlen und Sehnen ist auch im Werkkleide des Alltags zu beachten, die Jugend ist die Zukunft unseres Volkes. Der Lehrling und der jugendliche Arbeiter braucht nicht in mißverständener Gefühlsduselei der verhätschelte Mittelpunkt des Werkes oder der Wirtschaft zu werden, dafür sorgt schon die rauhe Wirklichkeit. Der Jugendliche muß aber auch von der Wirtschaft als Mensch, als entwicklungsfähiger Mensch beachtet und gewürdigt werden.

---

Eine frohe und arbeitsfreudige Jugend von heute wird die Menschheitswerte für das Morgen schaffen. Möge eine vom Materialismus freie Gegenwart dafür sorgen, daß das Lied einer neuen Jugend für alle gelten möge:

*Wir sind jung, die Welt steht offen, o du weite, schöne Welt.  
Unser Sehnen, unser Hoffen zieht hinaus in Wald und Feld.  
Bruder, laß den Kopf nicht hängen, kannst ja nicht die Sterne seh'n;  
Aufwärts blicken, vorwärts drängen, wir sind jung, und das ist schön.*

## Arbeit und Leitung.

*Ich glaube, daß das Wort «Alles, was Ihr wollt, das Euch die anderen tun, solltet auch Ihr ihnen tun», ebenso sehr ein gesundes Geschäftsprinzip als eine gute Religion ist; daß die Anwendung richtiger Grundsätze stets auf die Beziehungen einwirkt, daß «der Buchstabe tötet, aber der Geist lebendig macht», daß die Form völlig nebensächlich, dagegen die Haltung und der Geist äußerst wichtig sind; und daß nur in dem Maße, als alle an der Industrie beteiligten Kreise durch den Geist des fair play, der Gerechtigkeit für alle und der Brüderlichkeit durchdrungen sind, irgend ein Plan, der schließlich zur Anwendung gelangt, erfolgreich sein kann.*

*J. D. Rockefeller jun.*

Diese Worte eines bekannten Industrie- und Finanzmannes zeigen ein Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer eines Betriebes auf, das immer mehr Anwendung finden muß. Die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens hängt im wesentlichen von dem reibungslosen Zusammenarbeiten der Belegschaft und Werkleitung ab. Nicht durch einen toten Befehlsapparat, der automatenmäßig bestimmte Handgriffe erreichen läßt, ist eine wirklich lebendige Betriebsleistung zu erzielen. Wie die Leitung des Unternehmens mit Liebe und innerem Erleben ihre Anordnungen für das äußere und innere Arbeiten der Unternehmung trifft, so müssen auch die Arbeiter und Angestellten mit Freude die Ausführung übernehmen können und wollen. In diesem Sinne gibt es dann keine soziale Spannung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber, beide sind Mitarbeiter derselben Werkleistung.

Doch ist dieses Verständnis für ein vertrauensvolles, gegenseitiges Zusammenarbeiten bedauerlicherweise heute nicht immer zu finden. Das deutsche Betriebsrätegesetz hätte diesen Gedanken verwirklichen lassen können, wenn der Wille dazu auf beiden Seiten vorhanden gewesen wäre. Der eigentliche Sinn dieses Gesetzes ist, die Verantwortung für die Geschicke des Unternehmens in jedem Arbeiter und Angestellten zu legen, ihm auch entsprechende Rechte, aber auch entsprechende Pflichten gegenüber «seinem» Werk zu verleihen. Durch die so gemeinsame Sorge sämtlicher Mitarbeiter um das Gedeihen der eigenen Arbeitsstätte wäre tatsächlich eine Werkgemeinschaft zu erzielen, die Arbeiter und Angestellte und die Leitung zusammenschweißen würde.

Die Wirklichkeit zeigte jedoch eine andere Erfahrung. Anstatt diese positive Werkgemeinschaft zu schaffen, hat das deutsche Betriebsrätegesetz zunächst nur die Gegensätze verschärft. Die Arbeitnehmer glaubten in erster Linie mit ihm ihre sozialpolitischen, aber auch staatspolitischen Ziele erreichen zu können. Die Arbeiter-, Angestellten- und Betriebsräte wurden daher keine mitarbeitenden Organe des Werkes, sondern Kampfbündnisse gegen die Leitung des Unternehmens. Infolgedessen mußte diese in eine ablehnende, ja sogar in eine abwehrende Stellung gedrängt werden, auch dort, wo zunächst der Verständigungswille zu finden war. Das in seinem organischen Aufbau nicht lückenlose Gesetz gab genug Handhaben, um die gedachte Mitarbeit der Belegschaft wieder auszuschalten. Zudem hatte die Arbeitnehmerschaft aus eigenem Verschulden selbst darauf verzichtet, ihre Rechte durchzusetzen. In ihrem politischen Kampfwillen versäumte sie die genügende wirtschaftliche Schulung, um auch tatsächlich ihre Mitverantwortung erfüllen zu können. Ihr wirtschaftliches Wissen war zu gering. All diese Ursachen ließen die praktischen Auswirkungen des so interessanten Versuches des deutschen Betriebsrätegesetzes weit von dem gesetzgeberischen Willen abweichen. Das Betriebsrätegesetz schlummert heute, die gewählten Betriebsräte führen nach Aufgabe ihrer ersten kämpferischen Einstellung heute ein geruhsames Dasein, ohne irgendwelchen

praktischen Einfluß auf die Geschicke des Unternehmens im wesentlichen ausüben zu können.

Beide Teile, Arbeitnehmer und Arbeitgeber, tragen Schuld daran, daß der Gedanke einer echten, beiderseitigen verantwortungsbewußten Werkgemeinschaft nicht verwirklicht werden konnte. Auf beiden Seiten fehlte damals und fehlt heute das psychologische Verständnis dafür; ein lehrreiches Beispiel, daß dieses bereits vor irgend einem gesetzgeberischen Akt zunächst geweckt sein muß. Solange aber die Mehrzahl der Arbeitnehmer und Arbeitgeber von materialistischem Denken erfüllt sind, solange sie sich dem Mammonismus der gegenwärtigen Wirtschaft verschrieben haben, wird sich jedoch dieses psychologische gegenseitige Verständnis in weitem Umfange nicht erzielen lassen.

Doch wie sieht das Arbeitsverhältnis für den älteren Arbeiter oder Angestellten heute aus? Ein individueller Arbeitsvertrag wird selten abgeschlossen. Statt dessen haben die Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbände allgemeine Tarifverträge, sogenannte Manteltarife ausgearbeitet, die in großen Zügen das gesamte Arbeitsverhältnis regeln. Wird ein neuer Arbeiter oder Angestellter in einem Unternehmen benötigt, so wird er zu den Bedingungen des allgemein für das Unternehmen geltenden Tarifvertrages eingestellt. Nur für höhere technische und kaufmännische Beamte und für die Leiter der Betriebsabteilungen und Werke sind noch individuelle Arbeitsverträge üblich.

Der Manteltarif eines Wirtschaftsgebietes oder einer Wirtschaftsgruppe regelt die allgemeinen Arbeitsverhältnisse sämtlicher beschäftigten Arbeiter oder Angestellten. Die Lohn- und Gehaltseinstufungen werden nach großen Gruppen einheitlich geregelt, besondere Merkmale für die Beschäftigungsart und ihre Bezahlung bestimmt. Die für die Einstellung und Kündigung notwendigen Einzelheiten, der Rechtsanspruch auf bezahlten Urlaub, seine Länge, die Gestaltung und Länge der täglichen Arbeitszeit, die Beendigung des Arbeitsverhältnisses in Krankheitsfällen, die Verwertung von Erfindungen der Werkangehörigen und ihre Entschädigung durch den Betrieb usw. seien die in diesem Zusammenhang hauptsächlich erwähnten Punkte. Die Ausführlichkeit des Tarifvertrages geht oft noch viel weiter, sie ist für die einzelnen Wirtschaftszweige und -Gebiete verschieden.

Bedeutsam ist die Friedenspflicht, die der Tarifvertrag als wesentlichen Bestandteil enthält. Arbeitnehmer und Arbeitgeber verpflichten sich gegenseitig, solange der Manteltarif Geltung besitzt, keinerlei Kampfmaßnahmen zu treffen, um die Bedingungen des Manteltarifes zu ändern. Dies kann nur durch gegenseitiges, erneutes Verhandeln geschehen. Bei einem Friedensbruch seitens des einen Vertragspartners erlischt automatisch auch die Bindung des anderen Teiles an den abgeschlossenen Tarifvertrag.

Vorteilhaft wirkt sich der Tarifvertrag für das Unternehmen durch die einheitliche Regelung der Arbeitsverhältnisse aus. Damit wird eine gewisse Stabilität gewährleistet. Doch eng damit verbunden ist ein Nachteil: Diese notwendige Gleichmäßigkeit verleitet nur zu leicht zu einer Gleichförmigmacherei des Arbeitsverhältnisses der ganzen Belegschaft. Der einzelne Arbeiter oder Angestellte verliert seine persönliche Eigenart, er wird schematisch nach den Regeln des Manteltarifs eingestellt und behandelt. Besonders in Großbetrieben mit ihrer Vielzahl beschäftigter Arbeiter und Angestellter ist diese Gleichförmigmacherei sehr leicht zu finden, da hier bereits die Massenerscheinung das persönliche Eingehen auf die einzelne Persönlichkeit erschwert. Damit wird aber jede persönliche Arbeitsneigung erstickt, es muß das heute übliche mechanische Arbeiten ohne eigenes Arbeitsinteresse entstehen.

Doch liegt dieses Gleichförmigmachen nicht im Wesen des Tarifvertrages begründet, sondern erwächst erst aus der materialistischen Denkweise. Hierfür ist bequem, daß der Tarifvertrag eine allgemeine und zwar in anerkennenswerter Weise auch zweckmäßige Plattform für die Regelung und Abwicklung des Arbeitsverhältnisses geschaffen hat. Der Materialismus der Wirtschaft will sich nicht mit der

Person als Individuum abgeben, da ja dessen Zweckbestimmung in der großen Wirtschaftsbestimmung unterzugehen hat. Solange eine tatsächliche Objektivität, eine sachliche Neutralität aus dieser Auffassung des Tarifvertrages entsteht, läßt sich bei der heutigen Wirtschaftseinstellung dagegen nichts einwenden. Jedoch die mammonistische Haltung verleitet dazu, bewußt den Menschen hinter die Kapitalwerte zu setzen und damit wird die neutrale Einstellung zu einer negativen. Sie ist Ursache für die auch bei einem noch so guten Manteltarif doch nie zu erzielende reibungslose Befriedigung der Arbeitnehmer und Arbeitgeber.

Werden neue Arbeiter oder Angestellte in einem Unternehmen benötigt, so wird dies bei der gemeindlichen oder verbandsmäßigen Arbeitsvermittlungsstelle angezeigt. Spezialarbeiter und Angestellte werden auch durch Inserate in den Wirtschafts-, Branchen- und Tageszeitungen gesucht. Auch Arbeiter und Angestellte geben ihrerseits solche Anzeigen in den Zeitungen und Zeitschriften auf, um sich zur Verbesserung ihrer Arbeitsverhältnisse eine neue Arbeitsstelle zu suchen.

Die von den öffentlichen oder verbandsmäßigen Arbeitsämtern geschickten Arbeitssuchenden haben bei ihrer Vorsprache in dem betreffenden Betriebe ihre Arbeitspapiere mitzubringen. Wichtig sind besonders der Personalausweis und die Zeugnisse über die bisherigen Arbeitsverhältnisse. Damit soll ein gewisser Mindeste Einblick in die Persönlichkeit des Arbeitssuchenden ermöglicht werden. Doch wird heute auf die beigebrachten Zeugnisse nicht mehr allzuviel Wert gelegt. Die schematische Abfassung der Arbeitszeugnisse, auch die oftmals nicht besonders objektive Darstellung der gewesenen Verhältnisse sind die Hauptgründe für diese vorsichtige Bewertung. Daher sind viele Betriebe besonders für die Arbeiter schon lange dazu übergegangen, an die Stelle eines solchen, im wesentlichen doch wertlosen Zeugnisstextes nur noch kurzgefaßte Arbeitsbescheinigungen auszustellen. Diese geben vordrucksmäßig Auskunft über die Firma, die Art der Beschäftigung, nennen die Zeit und den Namen. Persönliche Werturteile sind nicht enthalten.

Werden durch Inserate Stellenbewerber gesucht, dann wird zunächst nur ein schriftliches Angebot mit Lichtbild und Zeugnisabschriften bzw. -Photographien eingefordert. Damit soll das Ausschuchen unter der oft sehr großen Zahl einlaufender Bewerbungsschreiben erleichtert werden. Aus den eingelaufenen Bewerbungsschreiben werden zunächst die durch ihre Eigenart oder durch die beigelegten Zeugnisse auffallenden Gesuche ausgewählt. Oft ist die Zahl der in eine solche engere Wahl gezogenen Bewerber noch immer zu groß, um bereits eine endgültige Auslese treffen zu können. Von ihnen wird daher oft eine zweite, ausführlichere Auskunft eingeholt, wofür viele Betriebe und Verbände eigene Fragebogen ausgearbeitet haben. Für die engste Wahl müssen sich die Bewerber zu bestimmten Zeiten meistens persönlich vorstellen.

Die entscheidende Wahl wird durch den persönlichen Eindruck, den der Bewerber in Verbindung mit den beigebrachten schriftlichen Angaben macht, bestimmt. Oftmals werden auch psychotechnische Leistungsprüfungen verlangt, um die spezielle Arbeitsbefähigung erkennen zu können, was aus den Arbeitspapieren allein nicht ersichtlich ist. Besondere Betriebe, die infolge ihrer großen Belegzahl ein ständiges Wechseln unter ihren Arbeitern und Angestellten kennen, haben ihre eigenen besonderen Prüfungsverfahren ausgearbeitet. Oftmals wird auch der neu eingetretene Arbeiter oder Angestellte nicht sofort für dauernd verpflichtet, sondern mit ihm eine Probezeit vereinbart, um die praktische Bewährung in der zugewiesenen Betriebsarbeit abzuwarten.

Eine bedauerliche Unsitte hat sich in verschiedenen Betrieben breit gemacht. Aus falscher Sparsamkeit werden den nicht berücksichtigten Bewerbern ihre eingereichten Lichtbilder und Zeugnisabschriften nicht mehr zurückgegeben, manchmal auch in solchen Fällen, in denen die Bewerber ein Rückporto beigelegt hatten. Zu bedenken ist, daß dem Stellensuchenden das Lichtbild und die Zeugnisabschriften Auslagen bereitet haben, daß er mehr wie eine Offerte schreiben muß, um unterkommen zu können. Das Zurückhalten der eingesandten Papiere, die für das



Unternehmen keinerlei Wert besitzen, wird jedoch dem Stellensuchenden eine unnötige Härte bereiten.

Würden die Stellensuchenden von der gemeindlichen oder verbandsmäßigen Arbeitsvermittlung geschickt, dann muß dieser Stelle nach dem Besetzen des freien Postens sofort Mitteilung gemacht werden, damit keine weiteren Bewerber mehr geschickt werden. Oftmals muß das ergebnislose Vorsprechen dem Bewerber auf der Ausweiskarte der Stellenvermittlung vermerkt werden. Damit wird ein Zwang auf die Arbeitssuchenden ausgeübt, auch tatsächlich bei den ihnen mitgeteilten Betrieben nachzufragen.

Die Ausweise und Arbeitspapiere des neueingetretenen Arbeiters oder Angestellten werden diesem nicht zurückgegeben. Der Arbeiter erhält eine Arbeitsnummer, unter der er im Werk registriert ist, die er auch zu seiner Arbeitskontrolle benötigt. Manche Betriebe stellen besondere Betriebsausweise für ihre Arbeiter und Angestellten aus, um die Werk- und Torkontrolle zu erleichtern. Die Ausweispapiere der Arbeiter werden im Lohnbureau, die der Angestellten im Personalbureau oder der Kanzlei aufbewahrt. Viele Betriebe legen in Ergänzung zu diesen Ausweispapieren eigene Personalakten oder Personalkarteien an, um auch die Beobachtungen über den einzelnen während seiner Beschäftigungszeit im Werk dauernd aufschreiben zu können. Auf diese Weise läßt sich eine gewisse persönliche Auswertung der einzelnen Leistungsfähigkeiten erreichen.

Gleichzeitig ergibt sich mit einem solchen Ausbau der Personalverwaltung ein psychologischer Vorteil: das kalkulatorische Kostendenken wird sich nicht mehr ausschließlich in Personalangelegenheiten durchsetzen können. Diese allzu «sachliche» Einstellung findet man nur zu gerne bei solchen Betrieben, die ihre Arbeiter, oft auch ihre Angestellten nur als Arbeitsnummern betrachten. Der eingetretene Arbeiter erhält seine Nummermarke, unter dieser Nummer läuft er während seiner ganzen Beschäftigungszeit in den Verrechnungen und Aufschreibungen des Werkes. Bei manchen Arbeitgebern hat sich dieses Nummerndenken so weit ausgedehnt, daß sie sich um die persönlichen Verhältnisse, selbst um die Namen ihrer Untergebenen nicht mehr besonders kümmern. Kein Wunder, wenn dann eine solche «Arbeitsnummer» immer mehr den Charakter eines menschlichen und persönlichen Mitarbeiters im Werk verloren hat, wenn der Mammonismus den Menschen in der Wirtschaft nur noch als Objekt bewertet. Wenn dagegen die Personalverwaltung bemüht ist, solche individuelle Aufzeichnungen über die Leistungsfähigkeit, die Familienverhältnisse, die Persönlichkeit der einzelnen Arbeiter und Angestellten zu sammeln, dann läßt sich auch wieder eine persönliche Beachtung der einzelnen ermöglichen.

Soll ein Arbeiter oder Angestellter entlassen werden, oder tritt er freiwillig aus, so müssen ihm seine Arbeitspapiere zurückgegeben werden. Außerdem ist ihm eine Arbeitsbescheinigung auszustellen. Angestellte erhalten oftmals ein persönlich abgefaßtes Arbeitszeugnis. Der Stellenwechsel braucht nicht jedesmal durch persönliche Unstimmigkeiten zwischen Untergebenen und Vorgesetzten verursacht zu sein, es brauchen keine Verfehlungen vorzuliegen. Die Notwendigkeit, infolge zurückgegangenen Auftragbestandes auch die Arbeiterzahl einzuschränken, oder der Wunsch des Arbeiters und Angestellten, seine Stellung in einem anderen Betriebe zu verbessern, können weitere Anlässe zur Kündigung sein. Die tarifvertraglich vereinbarte Kündigungsfrist ist stets einzuhalten, wenn nicht beiderseits davon Abstand genommen wird, oder wenn nicht auf der einen Seite ein solch schwerwiegendes Verhalten vorliegt, das zur fristlosen Beendigung des Arbeitsverhältnisses Grund gibt. Die Personalakten der ausgetretenen Arbeiter und Angestellten werden die nächsten Jahre über noch aufbewahrt, um bei späteren Rückfragen die notwendigen Unterlagen für Auskünfte zu besitzen.

Manchmal wird in der Wirtschaft das Ende des Beschäftigungsverhältnisses in einer Weise zu erreichen gesucht, die nur aus einem kleinlichen Charakter heraus erklärt werden kann. Irgend ein sachlicher Grund zur Kündigung oder

fristlosen Entlassung liegt nicht vor. Persönliche Mißstimmung oder Abneigung läßt jedoch das weitere Zusammenarbeiten nicht zweckdienlich erscheinen. Geht der Arbeitnehmer in einem solchen Falle nicht freiwillig, oder erkennt er diese Mißstimmung nicht rechtzeitig, so hat der Vorgesetzte sehr oft nicht den Mut, die eingetretene Mißstimmung als Grund einer Kündigung zu nennen. Dies gilt besonders auch, wenn Meister oder Bureauleiter irgend einen ihrer Mitarbeiter aus dem Betriebe hinausbeißen wollen, aber der Leitung selbst die persönliche Ursache ihrer Abneigung nicht angeben wollen. Auch wenn für irgend einen bevorzugten Posten bereits ein Nachfolger ausersehen, jedoch der bisherige Inhaber nicht wegzubringen ist, wird zu kleinlichen Schikanen gegriffen, um den Arbeiter oder Angestellten selbst zu einer «freiwilligen» Kündigung zu bringen. Eine solche kleinliche Denkart ist bei Arbeitnehmern und Arbeitgebern gleicherweise zu finden. Ist sie jedoch eines Menschen wirklich würdig?

Das Arbeitsverhältnis im Betrieb hat vielmehr so gestaltet zu sein, daß eine Vertrauensstimmung zwischen den Arbeitern und Angestellten und auch zwischen der Belegschaft und der Leitung bestehen kann. Nur aus diesem einheitlichen Arbeitsgeist heraus läßt sich wirklich eine vollwertige Leistung erzielen. Voraussetzung ist, daß der Mensch als Mensch behandelt wird. Die Persönlichkeit muß sich in unseren Großbetrieben wieder besser entfalten können. Aber auch in den Klein- und Mittelbetrieben darf nicht falscher Ehrgeiz des Meisters oder Gesellen glauben lassen, nur selbst jede wichtige Arbeit ausführen zu können, dem Arbeiter, besonders wenn er noch jünger ist, dagegen nur unwichtige Nebenarbeit zuzuschicken. Damit wird in diesem nie eine bejahende Selbständigkeit geweckt werden können.

Die persönliche Wertung des einzelnen Menschen ist jedoch in so manchen Fällen zwischen den Arbeitnehmern genau so wenig zu finden, wie bei der Betriebsleitung. Die verderblichen Einflüsse des Materialismus zeigen sich überall. Wohl ist bei den Arbeitern derselben Werkstätte oder derselben Kolonne eine starke Hilfsbereitschaft zu finden. Dies ist erfreulich! Aus freien Stücken wird oft Jugendlichen oder schwächeren Arbeitern eine leichtere Arbeit zugeteilt, oder ihnen ein Teil ihres eigenen Arbeitsgebietes freiwillig abgenommen. Diese Hilfsbereitschaft wird in einzelnen Fällen gerade ein Patronatsverhältnis zwischen einzelnen Arbeitsfreunden, oder zwischen älteren Arbeitern oder Angestellten und den ihnen zugeteilten Lehrlingen entstehen lassen.

Doch, oftmals findet sich auch das entgegengesetzte Verhältnis. Das gemeinsame Interesse als Arbeitnehmer wird aus verschiedenen Gründen vergessen, nicht nur außerhalb, sondern auch an der Arbeitsstätte. Gegensätzliche parteipolitische Einstellung, andere gewerkschaftliche Organisation, die Betätigung in Konkurrenzvereinen und Ähnliches sind Ursache, daß ein Teil der Arbeitnehmerschaft die Solidarität vergißt. Einmal entzweite Arbeitnehmer fahren aber bissiger aufeinander los, wie es je der Gegensatz zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber bewirken könnte. Dabei wird der Kampf nicht offen und ehrlich ausgefochten, sondern alle möglichen Tücken und Hinterlisten verwendet, mit Verleumdungen bei den Vorgesetzten gearbeitet, jede Möglichkeit benutzt, um den Feind gewordenen Arbeitskameraden zu schädigen. Selbst vor Arbeitssabotage wird nicht zurückgeschreckt. Die zur Bestie gewordene Menschheit zeigt ihre Krallen!

Solche Streitigkeiten zwischen den Arbeitnehmern sind von ungünstigen Folgen für den Betrieb begleitet. Die Spannungen und Streitfälle lassen den Arbeitseifer sinken, das abgelenkte Interesse läßt keine vollständige Aufmerksamkeit für die eigentliche Arbeit übrig. Einzelne übermächtige Arbeitnehmergruppen versuchen oftmals einen Betriebsterror auszuüben, um damit die gegnerische Seite einzuschüchtern. Auch damit wird jedoch die Arbeitsleistung keineswegs gefördert. Werden solche Streitigkeiten nicht rechtzeitig von der Leitung bemerkt, und abgestellt, so leidet die Produktivität des Werkes ganz erheblich. Der Betriebsterror kann schließlich so übermächtig werden, daß sich die Leitung dem Willen der

stärkeren Partei fügen und die bekämpften Arbeitnehmer entlassen muß, um wieder Ruhe und Ordnung in den Betrieb zu bekommen. Ein Zeichen zu spät erhaltener Einsicht und weitgehender Schwäche der Betriebsleitung! Besonders unheilvoll wird die Arbeitsdisziplin untergraben, wenn die Leitung oder einzelne Vorgesetzte aus sympathisierender politischer oder sonstiger Einstellung im geheimen für die eine der streitenden Gruppen Partei ergreifen und sie unauffällig bevorzugen.

Das Verhältnis zwischen dem Arbeiter und Angestellten und seinem Vorgesetzten, sei dies der Vorarbeiter oder Meister, sei dies der Burealeiter oder Chef, soll durch das gegenseitige Vertrauen bestimmt sein. Der Vorgesetzte muß dem Untergebenen eine pflichtgemäße, ordentliche Arbeitsausführung zutrauen, der Untergebene von seinem Vorgesetzten eine gerechte persönliche Behandlung seiner Arbeit erwarten können.

In den Aufgabenkreis des Vorgesetzten fällt zur rechten Zeit auch die Notwendigkeit, einen Tadel aussprechen zu müssen. Daraus darf jedoch keine persönliche Feindschaft werden, ein langwieriges Nachtragen auf beiden Seiten ist zu vermeiden. Der Vorgesetzte muß streng zwischen Dienst und Außerdienst unterscheiden können, er hat daher bei tadelnden Bemerkungen stets jede private Einflechtung zu vermeiden, die auf das Privatleben des Untergebenen Bezug nehmen. Jedoch findet sich besonders oft zwischen den Arbeitnehmern, die sich oftmals sehr genau gegenseitig kennen, bei dienstlichen Meinungsverschiedenheiten diese Verquickung mit dem Privaten. Die mangelnde Vollkommenheit sämtlicher Menschen wird aber stets schwache Stellen finden lassen, die sich für einen persönlichen und empfindlichen Hieb eignen. Durch eine solche Art wird jede Autorität des Vorgesetzten erschüttert, Abneigung und sogar Haß gezüchtet. Rügen der Vorgesetzten müssen sich vielmehr ausschließlich auf die Dienstverhältnisse beschränken; in der Natur der Arbeitsleistung, nicht in der Person begründet sein. Wird in diesem Sinne eine Rüge ausgesprochen, dann wird sie nie auf den Gerügten negativ einwirken.

Andererseits dürfen auch im privaten Verkehr keine Dienstverhältnisse, die vielleicht dem einen Teil nicht besonders willkommen sind, ausgewertet werden. Dies gilt nicht nur für das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Untergebenen, sondern in gleicher Weise für die im gleichen Arbeitsverhältnis Beschäftigten. Nur zu leicht entstehen aus solchen mißbräuchlichen Auswertungen dienstlicher Vorkommnisse Zänkereien am Biertisch, die persönlichen Feindschaften breiten sich auf ganze Familien aus. Die Rückwirkungen auf den Betrieb zeigen sich wieder in gesunkenen Arbeitsleistungen.

Der Vorgesetzte muß jederzeit den persönlichen Mut aufbringen, auch seine wirkliche Meinung zu sagen. Dies braucht nicht in zornigem, unüberlegtem Tone zu geschehen, auch in ruhiger und sachlicher Stimmung läßt sich die eigene Anschauung wirkungsvoll vertreten. Mit entsprechendem Feingefühl ausgestattet, wird es niemand schwer fallen, seine abweichende Meinung den anderen wissen zu lassen. Auch der Untergebene kann auf diese Weise sein andersgeartetes Denken dem Vorgesetzten kundtun, ohne damit das notwendige Autoritätsverhältnis zu verletzen. Einen kleintlichen Charakter verrät, wenn äußerlich das persönliche Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Untergebenen reibungslos verläuft, während ersterer insgeheim über seinen Untergebenen bei der Leitung oder sogar gegenüber anderen Arbeitern oder Angestellten loszieht. Auch ein solches Verhalten läßt das notwendige Vertrauen im Betriebe schwinden.

Aufgabe der Werkleitung ist, solche vorkommende menschliche Schwächen möglichst rechtzeitig auszuschalten. Eine geschickte Arbeitsdisposition, ein entsprechendes Verteilen der nicht harmonisierenden Arbeiter oder Angestellten in verschiedene Werkstätten und Bureaux, das Nichtbeachten anonymer Angebereien sind die besten Mittel, eine sachliche, aber doch persönliche Arbeitsstimmung zu erhalten. Ein gewisses Maß von Menschenkenntnis wird den Personalleiter oder den Chef stets rasch den richtigen Weg finden lassen.

Zwischen der Belegschaft und der Leitung hat aber mehr wie eine gewisse Vertrauensstimmung zu herrschen. Jeder Vorgesetzte muß bestrebt sein, angefangen vom Vorarbeiter bis zum Generaldirektor, durch sein persönliches Verhalten die Achtung der Untergebenen zu erwerben. Seine Arbeitsleistung und sein ganzer Charakter müssen diese Achtung erzwingen, auch wenn sie nicht freiwillig gegeben werden sollte. Die Erfahrung zeigt, daß eine wirklich ganze Persönlichkeit in kürzester Zeit sich durchsetzen kann, wenn nur eigene Zielklarheit vorhanden ist. Nicht nur die Achtung, sondern auch die Zuneigung der Untergebenen wird dadurch gewonnen. Diese kann sogar soweit gehen, daß so manchmal Arbeitsleistungen, die beinahe sonst unmöglich sind, nicht aus Liebe zum Werk, sondern aus Liebe zu einer Person vollbracht werden.

Um diese Achtung der Untergebenen zu erringen, müssen aber die Vorgesetzten entsprechende Eigenschaften mitbringen, ein entsprechendes Verhalten an der Arbeitsstätte zeigen. Die Überlegenheit über der Arbeit muß aus dem ganzen Wesen der Vorgesetzten sprechen, gespreizter Ton und herrische Befehle sind ein leicht durchschaubarer Ersatz fehlender Befähigung.

Von besonders unheilvollem Einfluß auf die Arbeitsdisziplin und die Leistungsfähigkeit des Werkes sind die Ressort- und Kompetenzsteitigkeiten unter den Vorgesetzten. Sind sich diese selbst nicht einig, so wird dies von den Untergebenen sehr rasch gemerkt und diese Uneinigkeit ausgebeutet. Noch besonders unklug ist, wenn von solchen Meinungsverschiedenheiten zu einigen Untergebenen gesprochen wird, oder wenn die einzelnen Stellen sich durch entgegengesetzte Befehle gegenseitig in die Quere arbeiten. Der Betriebs- und Personalplan eines Werkes hat daher von Anfang an die einzelnen Arbeitsgebiete genau abzugrenzen. Innerhalb dieser Arbeitsgebiete hat jeder seine volle selbständige Handlungsfreiheit und entsprechende Verantwortung. Ein etwaiges Übergreifen in das Aufgabengebiet des anderen hat aber sofort auf das schärfste unterbunden zu werden. Dadurch lassen sich die so oft vorkommenden Reibereien zwischen Kaufleuten und Technikern, zwischen den einzelnen Bureauvorständen bzw. Betriebsleitern und dem Personalleiter auf ein Minimum zurückführen.

Jeder Vorgesetzte hat die Arbeit, die er beaufsichtigen will, auch selbst zu beherrschen. Er braucht nicht jede kleine technische Einzelfertigkeit zu besitzen, er muß aber den Sinn und die Ausführung der Arbeit verstehen. Nur zu rasch hat der Arbeiter oder Angestellte die mangelnde Fähigkeit seines Vorgesetzten erfaßt, darnach das eigene Verhalten eingerichtet. Ein Vorgesetzter ohne genügende Fachkenntnis wird nie die wahre Achtung seiner Untergebenen erringen, immer wird ein gewisses Überlegenheitsgefühl im Untergebenen wach sein. Nur noch als Mensch kann in einem solchen Falle der Vorgesetzte bei seinen Untergebenen Achtung erlangen, dagegen nicht mehr als Fachmann. Reichen aber auch die menschlichen Eigenschaften eines solchen sachunkundigen Vorgesetzten nicht dazu, die notwendige Achtung der Untergebenen zu erringen, dann ist überhaupt kein nutzbringendes Arbeitsverhältnis möglich.

Im Wesen des Vorgesetzten liegt auch, nicht nur der Aufpasser, sondern vor allem der Berater seiner Untergebenen zu sein. Diese Eigenschaft wird heute nur selten gefunden, sie ist beinahe unbekannt geworden. Sobald ein Arbeiter auch nur Vorarbeiter geworden ist, sobald einem Angestellten ein Lehrling zugeteilt ist, kommt die menschliche Schwäche nur zu leicht in die Gefahr, den Aufpasser spielen zu wollen. Das mammonistische Wirtschaftssystem ohne innere Arbeitsfreude braucht solche Aufpasser an unzähligen Stellen und Ecken. Psychologisch leicht erklärbar ist, daß der fremde Arbeitende, stets kontrolliert, auch seinerseits gerne den Aufseher über andere spielen wird, wenn er dazu in die Lage kommt. Der Aufpasser wird aber nie die Persönlichkeit der ihm Untergebenen fühlen, er wird nur mechanisch die Arbeitsleistung überwachen. Daher fehlt das wichtige innere Verhältnis zwischen Untergebenen und Vorgesetzten, ohne das kein Vertrauen wach wird, ohne das niemand des anderen Berater sein kann.

Der Vorgesetzte darf sich gegebenenfalls auch nicht scheuen, selbst bei einer notwendigen Arbeit Hand mitanzulegen. Mit solcher Hilfsbereitschaft wird nicht im geringsten die Achtung in den Augen der Untergebenen sinken, sie wird vielmehr steigen! Denn hier sieht man die menschliche Größe, die zu der Fachkenntnis gesellt, die ganze Persönlichkeit abgibt. Der Vorgesetzte muß aber auch seinen eigenen Aufgabenkreis auf das genaueste ausfüllen. Denn wie der Untergebene seinen Vorgesetzten arbeiten sieht, so wird er selbst auch arbeiten. Der Vorgesetzte muß daher in allem mit seinem eigenen Beispiel vorangehen. Bedauerlicherweise hat auch hier die materialistische Arbeitsauffassung schweren Schaden geschaffen. Jede gehobene Stellung scheint doch heute mit irgend einer Arbeits erleichterung verbunden zu sein. Das große Gebot ist vergessen, daß jede führende Stellung in unserem Leben, und sei sie auch noch so bescheiden, auch eine vermehrte Verantwortung mit sich bringt. Statt dessen zeigt sich oftmals das Entgegengesetzte! Unpünktliches Einhalten der allgemeinen Arbeitszeit durch die leitenden Beamten eines Unternehmens, Nichtbeachten der allgemeinen Betriebsordnung usw. läßt durch das gegebene schlechte Beispiel auch die Untergebenen nach unerlaubter Freiheit suchen, sobald sie sich unbeobachtet glauben. Zeigen dagegen die Führer des Werkes in allem schärfste Selbstdisziplin, dann werden auch die Untergebenen freiwillig ihre beste Arbeitsleistung einsetzen. In einem solchen Betriebe bewahrheitet sich in vollem Sinne das Wort Goethes:

Mit einem Herren steht es gut,  
der, was befohlen, selber tut.

Zwischen Privat- und Geschäftsleben darf keine Doppelmentalität vorhanden sein. Bedauerlich ist, daß zwischen beiden oft keine klare Grenze gezogen wird. Der Untergebene sucht die Schwächen seines Vorgesetzten, die er aus dessen Privatleben kennt, auszunützen, der Vorgesetzte die seiner Untergebenen. Diese menschliche Eigenart wird immer bestehen. Desto wichtiger für einen Vorgesetzten ist daher, sein ganzes Leben, im Betrieb und privat, so einzurichten, daß nie irgend eine Trübung sichtbar wird. Unwahrhaftig und für die Dauer auch nicht beständig ist, nur nach außen den Schein wahren zu wollen, in Wirklichkeit dagegen innerlich ganz anders zu handeln und zu denken.

Hier macht sich allerdings wiederum der Einfluß des materialistischen Zeitgeistes geltend. Die Arbeitskraft des Arbeiters wird genau so wie die des Leiters in der Wirtschaft beinahe nur noch wirtschaftlich gesehen. Der Charakter des Menschen gilt nur so weit, als er sich in Pflichterfüllung und Arbeitsleistung zeigt. Der moralische und ethische Wert des Menschen dagegen wird in der Wirtschaft nur zu gerne übersehen. Und doch ist diese Charakterseite noch viel wichtiger, wie die Berufsgeschicklichkeit. Auf die Dauer wird auch ein noch so tüchtiger Vorgesetzter nicht die Achtung seiner Untergebenen behalten können, wenn er in seinem Privatleben bedenkliche moralische Defekte zeigt. Und auch die Arbeiter und Angestellten werden auf die Dauer keine Höchstleistungen vollbringen können, werden keine zuverlässigen Mitarbeiter im Unternehmen sein, wenn sie in ihrem Privatleben die moderne zügellose Freiheit bis zur Neige genießen wollen.

Das dienstliche Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Untergebenen soll auch so wenig wie möglich durch irgendwelche Launen bestimmt werden. Die physischen und psychischen Einwirkungen im Privatleben, die vielleicht dort gegebene Unmöglichkeit, ein Ventil seiner Gefühle zu finden, darf nicht dazu führen, den im Dienstverhältnis gebundenen Untergebenen als Zielscheibe für die austobende Laune zu benützen. Damit verrät ein solcher Vorgesetzter seine Unfähigkeit, sich selbst beherrschen zu können. Wer jedoch dies nicht kann, hat kein Recht, anderen befehlen zu wollen, und sei es auch nur rein fachlich. Charakter und Beruf lassen sich nicht derart trennen, daß beide für sich ohne Zusammenhang beachtet werden könnten.

Im Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Untergebenen darf auch kein Protektionismus aufkommen. Bedauerlicherweise macht sich in unserer modernen Wirt-

schaft immer mehr die Neigung zur Günstlingswirtschaft geltend. Die Tüchtigkeit der persönlichen Arbeitsleistung darf nicht mit der verwandtschaftlichen Elle gemessen werden. Niemand wird Einwände erheben, wenn freie Lehrstellen eines Betriebes zunächst den Kindern der Werkangehörigen vorbehalten sind, wenn freie Arbeitsplätze zunächst mit ehemaligen Werkangehörigen oder mit Verwandten der Belegschaft zuerst besetzt werden. Doch darf die verwandtschaftliche oder gesellschaftliche Bindung keine Ursache sein, bevorzugte Stellungen den Leuten des eigenen Sympathiekreises vorzubehalten, obwohl diese nicht die dazu notwendige Fähigkeit besitzen. Wird dagegen durch persönliche Tüchtigkeit eine solche bevorrechtigte Stellung erreicht, dann wird der Betreffende von selbst auch die dazu notwendigen Fähigkeiten mitbringen. Wenn dagegen die eingerissene Protektionswirtschaft noch mehr Einfluß auf die Besetzung der gehobenen Stellen gewinnt, dann wird dadurch der Aufstieg der wirklich Tüchtigen noch stärker wie bisher gehemmt und der bereits vorhandene Führermangel in unserem Wirtschaftsleben, ja in unserem gesamten Leben der Gegenwart wird noch deutlicher sichtbar werden. Höchste Zeit ist, hier Einhalt zu gebieten! Verwandtschaft, Partei, Gesellschaft usw. müssen wieder zurückgedrängt und endlich einmal ganz ausgeschaltet werden. Wer jedoch will als erster beginnen, die eingerissenen Mißstände zu beseitigen?

Die Günstlingswirtschaft ist die traurige Begründung für so viele Vorgesetzte, die nicht die geringste Fähigkeit für ihre Stellung, nicht die geringste Anlage zu einem wirklichen Führer besitzen.

Die Führerfähigkeit unserer leitenden Köpfe der Wirtschaft hat sich zunächst in einer besonderen kaufmännischen oder technischen Qualität zu äußern. Der kaufmännische Führer muß die jeweilige Wirtschaftslage richtig einschätzen können, die Konjunktorentwicklung im voraus ahnen. Der Wirtschaftsführer großen Formats muß aber von Fall zu Fall auch den Mut aufbringen, wagemutige Wirtschaftstaten zu leisten, selbst gegen die allgemeine Gegenwartsanschauung zu handeln, wenn es seiner innersten, wohlüberlegten Überzeugung entspricht. Die Ingenieure und Chemiker unserer Wirtschaft müssen neue Verfahren finden, neue Erfindungen suchen, die das Wirtschaftsleben voranbringen, die Dienste der Wirtschaft an der Menschheit vermehren.

Doch muß sich die Führerqualität noch in einer anderen Richtung zeigen. Der Wirtschaftsführer muß zunächst die Verhandlungstaktik vollständig beherrschen. Nicht im Sinne des Überlistens des Gegners, sondern in der überzeugenden Klarlegung der eigenen Gedanken. Denn die innere Erkenntnis neuer Tatsachen hilft nichts, wenn sie nicht auch in anderen geweckt werden kann. Diese Verhandlungstaktik echten Geistes muß auch zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber angewendet werden. Keine Vergewaltigung des anderen, sondern ein vorurteilsfreies Abwägen der beiderseitigen Meinungen unter zielbewußter Betonung der eigenen Ansicht. Wirtschaftsführer zu sein, verlangt in vielen Fällen auch, die notwendigen Beziehungen und Verbindungen anknüpfen und pflegen zu können, die oft die persönliche Voraussetzung für so manchen geschäftlichen Erfolg sind. Doch muß in all solchen Fällen darauf geachtet werden, daß eine aktive Führernatur neben dem Anbahnen von Verbindungen auch die persönliche Entschlossenheit zum eigenen Handeln mitbringt.

Der Führer wirklich großen Formats braucht noch weitere Eigenschaften; Eigenschaften, die in jedem groß angelegten Menschen in jeder Berufs- und Lebenslage gefunden werden sollten, bei dem Arbeiter genau so wie bei einem Generaldirektor. Ich meine jetzt nicht mehr den Wirtschaftsführer schlechthin, sondern den Menschenführer. Doch, wie selten sind heute solche Naturen!

Jeder Vorgesetzte in unseren Betrieben, jeder Ältere überhaupt sollte sich bemühen, die nötige psychologische Einsicht, die nötige Menschenkenntnis zu besitzen, um zur richtigen Zeit und am rechten Platz seine eigene, wohlkerante Persönlichkeit wirken zu lassen. Weniger große Worte, als Beispiele werden von

solchen Führernaturen verlangt. Voraussetzung ist die eigene Zielklarheit bis zum letzten. Ein Mensch, der sich selbst nicht kennt, der seine eigenen Schwächen nicht zu meistern vermag, der aber auch nicht weiß, auf welchen Gebieten er etwas leisten kann, wird nie der Führer eines anderen sein können. Das soll aber nicht heißen, mit der eigenen, erkannten Tüchtigkeit prahlen zu wollen. Da aber der Mensch der Gegenwart diese straffe Selbstschulung und Selbstbeherrschung nicht mehr üben will, deshalb muß die Gegenwart das tragische Führerproblem kennen. Führer können nicht allein auf Schulen gebildet werden, zu der geschulten Veranlagung muß der positive Wille zur Führerpersönlichkeit kommen. Dieser setzt aber ein Streben voraus, für andere gerne und willig eine Verantwortung zu kennen, vom Besonderen zum Allgemeinen, vom Individuum zum Universum zu schreiten. Kant's kategorischer Imperativ taucht mahnend, auch zugleich übermenschlich gebieterisch, vor uns auf.

Würde die Mehrzahl unserer Menschen wieder diese Verantwortung für den Nächsten kennen, für den Untergebenen, für den Gleichgestellten, für den Vorgesetzten, dann würden die vielen Reibungsflächen, die das Kennzeichen der mammonistischen Wirtschaft geworden sind, rasch verringert und bald ganz verschwunden sein. Der materialistische Egoismus der Gegenwart läßt aber nur an das eigene Ich denken; nur wenn mit diesem Hauptinteresse das Interesse des Nächsten zusammenfällt, wird dieses beachtet. Aber bereits die Verantwortung für das eigene Tun und Lassen wird nur noch selten gefühlt und beachtet. So sind sich die Menschen gegenseitig fremd geworden, so entstanden im Wirtschaftsleben gegnerische Kreise, die sich auch innerhalb der Betriebe nicht mehr verstehen können und wollen. Gelingt es wieder, die große Führerverantwortung in jeden Menschen einzupflanzen, dann wird das Zusammenleben in der Gesellschaft und das Zusammenleben in den Betrieben wieder eine Einheit werden, die Arbeitsfreude wird zurückkehren, die Produktivität des Unternehmens und der gesamten Menschheit gesteigert.

---

Diese Verantwortung des Führerwillens vor der Menschheit wird dann rasch, getrieben von der letzten Zielstrebigkeit, zur Verantwortung vor der Ewigkeit werden. Der Materialismus wird dann vom Geiste abgelöst. Und dann wird erst die volle Bedeutung und das Große erkannt werden, die in dem kategorischen Imperativ Emanuel Kants liegen:

*Handle so, daß die Maxime deines Willens jederzeit zugleich als Prinzip einer allgemeinen Gesetzgebung gelten könne.*

## Leistungswert der Arbeit.

*Siehe, ich lechze nach Tat!  
Mich sehnt's, in die Speichen des rollenden Wagens zu greifen,  
in atembeklemmender Jagd,  
überläutet vom Stundengedröhn deiner Sirenen!  
Mich drängt's zur Überfülle ungetaner Werke,  
mir zittert Kolonnenschritt noch im Gebein.  
Noch brennen auf Knöcheln mir Schwielen und Narben,  
im Blut noch saust die Melodie der Erde:  
Der Erzklang des Eisens, das Donnern der Schächte,  
Siehe, ich lechze nach Tat!*

Otto Wohlgemuth.

---

Diese trotzigen Worte, die Otto Wohlgemuth in seinem Epos «Der Zertretene an das Schicksal» brausend ertönen läßt, zeigen die innerste Kraft, die im Menschen eingebettet liegt. Aufgabe der Zeit ist, diese Titanenkräfte zu lösen und wieder frei wirken zu lassen, ihren wahren Wert überall zu erkennen, zum Wohle des Betriebes, zum Wohle der Menschheit. Der Persönlichkeitswert der Arbeit verleiht diesen Tatendrang, er muß gesucht werden!

Der individuelle Leistungswert des einzelnen muß jedoch auch für sich bewertet werden. Nur dadurch läßt sich die tiefste Kraft des Menschen auslösen. Einzelwertung! Für das Unternehmen bedeuten jedoch die Leistungswerte sämtlicher geleisteter Werkarbeit seine Produktivität. Die Einzelleistung des Arbeiters und Angestellten muß sich zweckverbunden in den Gesamtorganismus produktiver Betriebsarbeit einbauen. Gesamtwertung! Die Kunst psychologischer Betriebsgestaltung ist, trotz dem in der modernen Wirtschaft liegenden Drange zur Gesamtwertung auch die Einzelwertung nicht zu vergessen, aus ihr vielmehr im Interesse der Produktivität des Unternehmens eine Höchstleistung herauszuholen.

Um die Produktivität des Werkes rationell auszugestalten, werden durch Leistungsstudien bereits die zweckmäßigsten Arbeitsverfahren und Arbeitseinrichtungen geschaffen, die geeigneten Arbeitskräfte ausgewählt. Der Arbeitsplan für das Werk, die Betriebsabteilung und für den einzelnen Arbeiter oder Angestellten läßt jede unproduktive Arbeitshandlung möglichst vermeiden, er will durch das geeignete Ineinandergreifen von Arbeitsvorbereitung und Arbeitsausführung die höchstmögliche Arbeitskonzentration erreichen.

So wird die Produktivität des Unternehmens gesteigert durch eine geeignete Arbeitsorganisation. Somit ist auch der Leistungswert der Arbeit durch eine planmäßige Arbeitsorganisation zu beeinflussen. Doch sind hier weitere Wirkungen festzustellen, die von außen an das Unternehmen herantreten. Der Konjunktur-einfluß der Marktverhältnisse, auch die Tüchtigkeit der Leitung werden ebenfalls den Leistungswert der Unternehmungsarbeit bestimmen. Jedes Unternehmen ist auf eine bestimmte Leistungskapazität eingestimmt, dazu ist der Umfang seiner technischen Anlagen berechnet, darauf seine Verwaltungs- und Absatzorganisation aufgebaut. Wird die Tüchtigkeit der Leitung, unterstützt durch eine entsprechend günstige Wirtschaftslage, dieses Optimum der Betriebskapazität einhalten lassen, dann wird auch der Leistungswert des Unternehmens den besten Nutzeffekt erreichen.

Auf diese Gesamtleistung des Unternehmens hat der Mensch mit seiner ausführenden Arbeit nur einen Teileinfluß. Die Veränderungen der Wirtschaftslage, des gesellschaftlichen, politischen und kulturellen Lebens, die Zufälle einer richtigen



Konjunkturausnutzung liegen außerhalb des Vermögens eines einzelnen. Das Unternehmen ist hier an das Schicksal der heimischen und Weltwirtschaft gebunden. Nur verhältnismäßig wenige, welche die Leitung des Werkes bestimmend in der Hand haben, können durch eine besondere Tüchtigkeit diese Wirtschaftskonjunktur mehr oder weniger geschickt ausnützen. Alle übrigen Mitarbeiter des Werkes, angefangen von den technischen und kaufmännischen Oberbeamten bis hinab zum letzten Arbeiter und Lehrling werden dagegen nur mit ihrer persönlichen Arbeitskraft und gewissenhaften Pflichterfüllung den Leistungswert des Unternehmens gestalten helfen, soweit die Konjunkturlage der äußeren Faktoren dies erlaubt. Die Bedeutung dieser Mitarbeit und ihrer Organisationsform ist groß, doch darf sie nicht über-, aber auch nicht unterschätzt werden. Die Grenzen ihrer Wirksamkeit sind zu kennen!

Die Produktivität des Unternehmens muß sich den jeweiligen Wirtschaftsverhältnissen anpassen können. Die Stabilität der Kapitalanlagen in maschinellen Ausrüstungen und sonstigen Immobilien, die bedingte Ungeschmeidigkeit der modernen Betriebsanlage lassen eine bestimmte Konjunkturrempfindlichkeit aufkommen. Der verbleibende, veränderliche Teil der Unternehmungsorganisation ist das Arbeitsverhältnis. Bewußt wird es durch die Wirtschaftspolitik als Ausgleichsfaktor benutzt. Eine notwendige Leistungssteigerung wird durch eine entsprechende Ausgestaltung der Arbeitsorganisation oder Vermehrung der Belegschaft erreicht, eine notwendige Leistungsverminderung durch das Einschränken der Arbeitszeit oder Verringern der Belegschaft. Hier zeigt sich die bedauerliche Fesselung des Wirtschaftsmenschen in der autonom gewordenen Wirtschaftsorganisation. Der produktiv mögliche Einfluß des durchschnittlichen Menschen auf die Gestaltung der Wirtschaftslage ist sehr gering, dagegen muß er selbst als Ausgleichsfaktor der Konjunkturwellen dienen. Die ganze Anlage der gegenwärtigen Wirtschaft geht dahin, den Menschen als Objekt der Wirtschaft zu sehen. Erleichtert wird diese Geisteseinstellung durch die materialistische Denkart, welche die Wirtschaft, das Reale als den Mittelpunkt alles Geschehens hinstellt und dabei vergißt, daß der Mensch ein fühlendes Lebewesen ist.

Die Anpassung der Betriebsproduktivität an die Wirtschaftslage wird durch Veränderungen der Belegschaftszahl, durch Kurzarbeit und Betriebsstilllegung bzw. durch Überarbeit und Betriebserweiterung erreicht. Das rasche Wechseln der Arbeiterzahl und damit auch der Arbeitsstätte hat die Eigenart des modernen Arbeitsmarktes hervorgerufen, der die Arbeitsvermittlung einheitlich zusammenfaßt, da dem einzelnen Arbeiter oder Angestellten der Überblick über die Verhältnisse zu sehr erschwert ist. Die Arbeitsvermittlung ist das Kennzeichen der Gegenwart. Die Freiheit des Arbeitsverhältnisses, durchdrungen von der materialistischen Einschätzung des Arbeitswertes hat jedoch die Kräfteverhältnisse zwischen Werk und Belegschaft ungleichmäßig verteilt, hat vor allem das Risiko zeitweiliger Arbeitslosigkeit stark auf die Schultern der Arbeitnehmer geworfen. Vom ausschließlichen Wirtschaftsliberalismus ist man größtenteils heute wieder abgekommen. Nicht ausschließlich private Sorge der Arbeitnehmer und Sparen kann ihnen die Not längerer Arbeitslosigkeit nehmen. Die Gemeinschaftshilfe mit Unterstützungskassen des Staates oder der Gemeinden, auch aus der Selbsthilfe der Arbeitnehmerorganisationen entstanden, oder als Fürsorgeeinrichtung der Betriebe errichtet, soll die Sorge um die Arbeitslosigkeit und das arbeitsunfähige Alter dem einzelnen abnehmen. Die getroffenen Unterstützungsmaßnahmen sind zu bekannt, als daß sie hier besonders aufgeführt werden müßten.

Betriebsstilllegungen haben auf den Arbeiter und Angestellten dieselbe Wirkung wie die Entlassung. Jedoch wird nicht ein einzelner, sondern die ganze Belegschaft davon betroffen, das Arbeitsverhältnis ganzer Gemeinden und Gebietsteile dadurch berührt. Der Beschluß einer Betriebsstilllegung ist daher von größter Bedeutung, er muß reiflich überlegt sein, nicht nur allein vom Standpunkt der Kapitalinvestierung, sondern auch vom menschlichen Standpunkt aus. Betriebsstilllegungen große-

ren Umfanges können die Bevölkerungszusammensetzung des betroffenen Gebietes maßgebend beeinflussen, dauernde Arbeitslosigkeit wird zur Verringerung des Wohlstandes und der Gesellschaftsmoral führen, wird einen Teil der Bevölkerung sogar schließlich dazu bewegen, auszuwandern.

Betriebsweiterungen oder die Aufnahme neuer Produktionszweige haben einen ähnlichen Einfluß auf die soziale Struktur einer Gegend. Neue Berufe werden benötigt, kann sie die heimische Bevölkerung nicht befriedigen, werden von auswärts neue Arbeiterfamilien herangezogen. Andererseits läßt eine Vielzahl von Betrieben und Wirtschaftszweigen die Unsicherheit und die Abhängigkeit der Bevölkerung von einer Konjunkturlage verringern. Solche Umsiedelungen der Arbeiter und Angestellten in aufsteigende Wirtschaftsgebiete können aber nicht mehr ausschließlich von den betreffenden Familien allein bewältigt werden. Das Bereitstellen der notwendigen Wohnungen, Heimgärten usw. wird von den Unternehmungen besorgt, von Staat und Gemeinde unterstützt.

Kurzarbeit der Betriebe soll die sozialen Schäden einer gänzlichen oder teilweisen Betriebsstillegung vermeiden. Die wirtschaftliche Not soll auf sämtliche Mitarbeiter des Werkes verteilt, dadurch der von einzelnen zu tragende Anteil verringert werden. Die tägliche Arbeitszeit wird beschnitten, oder an einzelnen Wochentagen wird überhaupt nicht gearbeitet. Dadurch wird die Produktionsleistung der Belegschaft eingeschränkt und der wirtschaftlichen Aufnahmefähigkeit der augenblicklichen Marktlage angepaßt. Damit wird dieselbe Wirkung erreicht, wie wenn ein Teil der Belegschaft entlassen wird, dagegen der übrige Teil voll weiterarbeitet. Eine solche Kurzarbeit nützt jedoch die vorhandenen Betriebsanlagen schlechter aus, wie eine teilweise Stillegung. Jene ist daher unrationeller und nur für vorübergehende Notzeiten tragbar sein. Sie ist jedoch unmöglich, wenn ein dauernder Grund für das Abgleiten der jeweiligen Wirtschaftskonjunktur vorliegen würde. Hier ließe die Kurzarbeit nur falsche Hoffnungen wach werden, nach unnötigen Mehrkosten müßte dann doch die Betriebsstillegung kommen. An Stelle eines sonst möglichen langsamen Abbaues der Belegschaft müßte diese plötzlich auf einmal entlassen werden, die Härte für die Allgemeinheit wäre noch größer. Daher muß auch der Beschluß für Kurzarbeit von größter Verantwortung erfüllt sein, für die Gegenwart, aber auch für die kommenden Verhältnisse.

Bei all solchen betriebspolitischen Maßnahmen, die im großen Ausmaße den Leistungswert eines Betriebes bewußt gestalten, muß neben der Kapitalrentabilität auch der Mensch als Träger der Wirtschaft Beachtung finden. Gewiß ist ein Unternehmen keine Sozialanstalt, die für dauernd einen gesicherten Versorgungsanspruch jedem Beschäftigten bieten kann. Nur die Gesamtwirtschaft und die Gesellschaft können solche Aufgaben lösen. Der an das Verdienststreben gebundene Betrieb muß davon befreit sein, wenn er dauernd wirtschaftlich arbeiten will. Doch darf das Verdienststreben nicht in mammonistischer Überschätzung des Geldes enden. Das richtige, kapitalistische System verlangt wohl das höchste Rentabilitätsstreben, läßt jedoch auch Spielraum für die Berücksichtigung der menschlichen Belange, die ja ebenfalls von wesentlichem Einfluß auf die Gestaltung der Produktivität sind. Solche gewollte menschliche Rücksichtnahme wird auch bei unbedingten Härten, die das Wirtschaftsleben verlangt, doch immer wieder Wege finden lassen, um den einzelnen vor dem ihm unverdienten und auch ungewollten Schicksalsschlag möglichst zu schützen. Dies ist die Aufgabe der neuen Wirtschaft, einer neuen Wirtschaftsethik: die Verantwortung für den einzelnen und für die Allgemeinheit.

Der Leistungswert der Arbeit ist jedoch nicht ausschließlich durch die Produktivität des Unternehmens bestimmt. Auch die Arbeit eines jeden Arbeiters und Angestellten besitzt ihren Leistungswert. Wohl ergibt die Summe der Leistungswerte der ganzen Belegschaft noch nicht den Leistungswert der Unternehmung. Doch ist ersterer der Hauptfaktor, der am stärksten im Betriebsleben in Erscheinung tritt.

Diese Arbeitsleistung des einzelnen Arbeiters und Angestellten hat bei jedem auf das genaueste beachtet zu werden, um eine gerechte Wertschätzung zu finden und damit bewußt wieder die Produktivität des Werkes beeinflussen zu können. Ein geeignetes Arbeitssystem, die zweckmäßig eingerichtete Arbeitsumgebung werden bereits organisatorisch den Leistungswert des einzelnen heben können. Wichtig ist auch die psychologische Einwirkung auf den Arbeiter und Angestellten, dadurch seine Arbeitsfreude zu mehren und seine Arbeitsleistung zu steigern.

Die innere Arbeitsfreude kann heute nicht bei jedem vorausgesetzt werden. Daher hat der Betrieb organisatorische Einrichtungen zu treffen, um den Leistungswert zu messen und zu überwachen. Die Arbeitsfreude ist bei der materialistischen Einstellung der Gegenwart stark an die Leistungsvergütung, das Einkommen geknüpft. Daher wird das Lohnsystem bewußt in den Dienst der Leistungssteigerung gestellt. Die Verdiensthöhe wird abhängig gemacht von der Arbeitsintensität, die der einzelne Arbeiter und Angestellte aufbringt. In dieser Leistungsvergütung liegt aber auch die gerechte Entschädigung des Arbeitseifers und Arbeitswillens.

Doch auch in direkter Weise wird die Arbeitsleistung kontrolliert. Pünktliches Beginnen und Enden der Arbeitszeit wird die Arbeitsleistung voll auswirken lassen. Daher wird der Anfang und das Ende der täglichen Arbeitszeit kontrolliert. Ist die Leistungskontrolle erster Zweck, dann wird sie für jeden gelten müssen, der im Unternehmen arbeitet, für Arbeiter und Angestellte. Soll dagegen mit einer bestimmten Kontrollmethode auch die Verdiensthöhe bestimmt werden, da diese nach der tatsächlich an der Arbeitsstätte verbrachten Arbeitszeit bemessen wird, dann kann eine solche engere Leistungskontrolle auf die nach einem derartigen Lohnsystem bezahlten Arbeiter beschränkt werden. Der gesamten Arbeitskontrolle eines Werkes hat jedoch als oberster Leitsatz zu gelten: die Ordnung im Betriebe zu stärken.

Die erweiterte Leistungskontrolle kann formlos geschehen. Die Vorgesetzten überwachen das pünktliche Eintreffen ihrer Untergebenen, das richtige Einhalten der Arbeitszeit bis zu ihrem allgemeinen Ende, verhindern ein Vertändeln der Arbeitszeit. Irgendwelche Aufschreibungen sind nicht notwendig, solange keine Unregelmäßigkeiten größeren Ausmaßes vorkommen. Der persönliche Einfluß des Vorgesetzten allein vermag diese Kontrollwirkung zu erreichen.

Sobald die Anzahl der täglich zu Kontrollierenden zu groß wird, um noch einen persönlichen Überblick haben zu können, müssen organisatorische Einrichtungen geschaffen werden. Dies war Beweggrund für die einfache Form der Arbeitskontrolle, der Nummernkontrolle. Ihr Wesen und ihre verschiedenen Formen seien in diesem Zusammenhang nicht besonders erwähnt. Nur der Grundgedanke sei hervorgehoben. Jeder Arbeiter besitzt seine Arbeitsnummer. Diese hängt am Eingang zum Betrieb auf einem besonderen Brett, gemeinsam mit den übrigen Marken. Das Brett ist vom Pförtner leicht zu übersehen. Kurz vor Beginn der Arbeitszeit wird das Gitter vor diesem Brett weggenommen, jeder Arbeiter nimmt seine Arbeitsnummer, die auf einem Metallstück oder Stück Steifpapier steht, ab und hängt sie auf ein gleiches Brett, das in seinem Arbeitsraum hängt. Mit Beginn der allgemeinen Arbeitszeit werden beide Nummernbretter wieder abgeschlossen, so daß die Zuspätkommenden sich persönlich melden müssen, um ihre Nummer zu erhalten. Ihr Name und die Zeitdifferenz können aufgeschrieben werden. Auch für das Ende der Arbeitszeit gilt dasselbe. Erst mit dem offiziellen Ende sind die Nummernbretter wieder geöffnet, die Marken werden von den Arbeitern an das Brett beim Ausgang zurückgebracht. Verfeinerte Verfahren lassen mögliche Betrügereien vermeiden, erlauben eine gegenseitige Kontrolle der Pförtner- und Meisteraufzeichnungen.

Sicherer arbeiten die automatischen Kontrolluhren. Verschiedene Systeme sind hier gebräuchlich, auch sie seien hier nicht ausführlich erwähnt. Die Zeitaufschreibungen des Ein- und Ausgangs werden nicht mehr durch den Meister oder Pförtner vermerkt, sondern durch eine Uhr abgestempelt. Jeder Arbeiter besitzt seine Zeitskarte, die er täglich bei Beginn und am Ende der Arbeitszeit in einen Schlitz der

Uhr einfügt. Durch Umdrehen eines Hebels wird automatisch die Zeit aufgestempelt, welche die Uhr in dem betreffenden Augenblick zeigt. Während bei der Nummernkontrolle nur die unregelmäßigen Zeiten vermerkt werden, wird bei der Uhrkontrolle für jeden Arbeiter die Zeit festgestellt. Da sich die Arbeiter kurz vor Beginn der Arbeitszeit und nach ihrem Ende an diesen Kontrolluhren stauen, empfiehlt sich deren dezentralisiertes Aufstellen bei den einzelnen Werkstätten. Um den Verlust der Zeitkarten zu vermeiden, bleiben sie nach der Arbeitszeit im Werk. Neben der Kontrolluhr und bei dem Werkeingang sind wieder Nummernbretter aufgehängt, in deren Taschen die Kontrollzettel eines jeden Arbeiters gesteckt werden.

Da die Stundeneinteilung auf 60 lautet, kann das Dezimalsystem des Rechnens nicht ohne weiteres angewendet werden. Bei einfachen Kontrolluhren muß daher die Zeitdauer der täglichen Arbeitszeit besonders bestimmt werden, die Lohnberechnung hat diese in das Dezimalsystem überzuführen oder die Löhne minutenweise zu berechnen. Die Dublouhren wollen diese Umständlichkeit vermeiden. Die Kontrollzeiten werden nicht nach Minuten abgestempelt, die Stunden sind nach dem Dezimalsystem in Hundertteile geteilt. Je 3 Minuten entsprechen 0,05 Stunden. Solche nach diesem Dezimalsystem abgestempelte Karten lassen sich sofort maschinell in der Lohnbuchhaltung weiter verarbeiten. Der ursprüngliche reine Kontrollgedanke, wie er bei der persönlichen und Markenkontrolle vorherrscht, hat sich bei dieser zweiten uhrmäßigen Kontrollmethode vollständig auf den Rechnungszweck eingestellt.

Um die Arbeiter und Angestellten zum pünktlichen Einhalten ihrer Arbeitszeiten zu zwingen, sind durch Vereinbarung mit der Belegschaft in der Arbeitsordnung oder bereits durch den Tarifvertrag Fabrikkbußen vorgesehen. Diese besitzen keinen Strafcharakter, sondern sollen eine mahnende Wirkung ausüben. Doch muß ihre Höhe so bemessen sein, daß der Abzug einer Fabrikkbuße an dem verbleibenden Verdienst auch empfunden wird, daher erzieherisch auf das pünktliche Einhalten der Arbeitszeit einwirkt. Durch solche Fabrikkbußen darf jedoch das Werk keinen finanziellen Vorteil erlangen. Die auf diese Weise eingezogenen Beträge werden daher den Wohlfahrtseinrichtungen des Betriebes zugeführt.

Neben dieser Zeitkontrolle pünktlichen Eintreffens und Verlassens wird der Leistungswert der einzelnen Arbeit auch sonst noch im Betriebe geprüft und bestimmt. Die Arbeitsausführung wird dauernd überwacht, Vorarbeiter, Meister und Betriebsleiter, Bureauvorstände und Abteilungsleiter sind für das richtige Arbeiten ihrer Untergebenen verantwortlich. Dieses Überwachungs- und Unterordnungssystem darf aber nicht dazu führen, jede persönliche Arbeitsfreude durch kleinliches Verhalten zu ersticken. Auch ein zweckmäßig ausgebautes Arbeitssystem kann automatisch dazu führen, alle nicht geeigneten Arbeitsleistungen auszuschalten. Die neuzeitliche Arbeitsorganisation sieht eine laufende Arbeitsüberwachung vor. Damit soll weniger der einzelne Arbeiter oder Angestellte in seiner persönlichen Arbeitsfreiheit beschränkt werden. Vielmehr muß die Arbeitsdurchführung dauernd geprüft werden, um weitere Verbesserungen und Vereinfachungen zu finden, um nicht den Anschluß an veränderte Zeiten zu versäumen. Mit einer solchen dauernden Ausgestaltung des Arbeitsvorganges erhöht sich auch die Leistungsfähigkeit der Unternehmung, da die jeweils zweckmäßigste Arbeitsform Anwendung findet. Die Arbeitsüberwachung wird außerdem den Arbeiter und Angestellten dazu bringen, den höchsten Grad von Arbeitsgenauigkeit und Arbeitsschnelligkeit zu beweisen. So lange nicht aus freier Arbeitsliebe heraus die innere Verantwortung von allen beachtet wird, kann auf eine besondere Arbeitskontrolle nicht verzichtet werden. Doch sind keine Formen zu wählen, die den persönlichen Ehrgeiz ersticken, welche die Personenkontrolle vor die Leistungskontrolle setzen.

Der Leistungswert des Arbeiters oder Angestellten wird diesem im Lohn oder Gehalt vergütet. Früher galt die Meinung, die menschliche Arbeit volkswirtschaftlich als Objekt, wie jede andere Ware, bewerten zu sollen. Diese Einstellung zur Arbeit ist erfreulicherweise immer mehr fallen gelassen worden. Die Abkehr von

der materialistischen Wirtschaftsauffassung bedingt dies von selbst. Die menschliche Arbeitsleistung ist das Produkt des ganzen Menschenlebens. Die Jugendzeit und Erziehung, die Familienverhältnisse im Elternhaus und im eigenen Haushalt bedingen wesentlich die Art und die Intensität der Arbeitsleistung des einzelnen Arbeiters oder Angestellten. Die Person des Arbeitenden kann unmöglich von seinem Leistungswert getrennt werden. Die Arbeitsleistung ist somit ein individuelles Ergebnis vergangener und gegenwärtiger Einflüsse, getragen von einem persönlichen Willen. Eine solche persönliche Leistung kann aber nicht gekauft werden wie ein Stück Ware, kann nicht das Kaufobjekt sein, über das Käufer und Verkäufer verhandeln.

Daher wird auch das Einstellen und Entlassen der Arbeiter und Angestellten, die Regelung ihrer Verdiensthöhe und der Arbeitsvertragsbedingungen usw. andere Formen kennen müssen, wie der Erwerb einer leblosen Sache oder eines Stückes Vieh. Daher ist auch Lohn und Gehalt nicht der Kaufpreis für die menschliche Arbeit, sondern der volle vom Betrieb zu leistende Gegenwert für die von den Arbeitern und Angestellten aufgebrauchten Leistungswerte. Ein Persönlichkeitswert ist auf beiden Vertragsseiten vorhanden: der Leistungswert gegenüber dem Unternehmen, die Vergütung in Lohn und Gehalt gegenüber dem Arbeitenden.

Wie das Unternehmen Anspruch auf vollwertige und persönliche Arbeitsleistung der Arbeitnehmer hat, so haben diese Anspruch auf gerechte und rechtzeitige Auszahlung ihres Verdienstes. Die manchmal zu findende Saumseligkeit in der Auszahlung von Lohn und Gehalt bedeutet daher eine Ungerechtigkeit und eine offene Verletzung der Arbeitsvertragsbedingungen. Zudem ist der Arbeiter und Angestellte auf die rechtzeitige Auszahlung seines Verdienstes angewiesen, da er vom laufenden Einkommen leben muß, nicht seine Ersparnisse angreifen will. Gewiß können manchmal unverschuldete Verhältnisse einen Betrieb zwingen, die Lohn- und Gehaltszahlungen zu verschieben. Schlechte Beschaffungsmöglichkeit des entsprechend gestückelten Löhnungsgeldes, verspätete Kundenzahlungen usw. können Ursache sein. Eine entsprechende Aufklärung der Belegschaft über diesen mißlichen Sonderfall wird sicherlich jede Mißstimmung vermeiden lassen. Nur dürfen solche Vorkommnisse keine Regelmäßigkeit werden, sonst geht das Vertrauen verloren, die Arbeitslust sinkt. Die besten Arbeiter und Angestellten, die auch sonstwo rasch wieder Beschäftigung finden können, verlassen einen solchen Betrieb. Dessen Leistungsfähigkeit muß daher ebenfalls durch solche Saumseligkeiten sinken. Unverantwortlich ist, wenn derartige, verspätete Auszahlungen im Verschulden des Betriebes liegen; zu langsames Arbeiten der Lohn- und Gehaltsberechnungen, nicht rechtzeitiges Bereitstellen der notwendigen Auszahlungsbeträge, oder vielleicht sogar Verschwendungssucht des Firmeninhabers können solche Ursache sein. Ein derartiges Verhalten ist ein freventliches Ausbeuten der wirtschaftlichen Schwäche der Arbeitnehmer. Erfreulicherweise sind solche Fälle jedoch sehr selten zu finden.

Die richtig organisierte Arbeitsverwaltung hat dafür zu sorgen, daß die verdienten Löhne und Gehälter richtig und rechtzeitig ausbezahlt werden können. Die Lohnberechnung wird in den Industriebetrieben in einem besonderen Lohnbureau durchgeführt, die Gehaltsauszahlung in der kaufmännischen, meistens in der Buchhaltungs- oder Kassenabteilung. In Handelsbetrieben werden dort auch die Löhne verrechnet. Die Größe des einzelnen Betriebes wird bestimmen, wieweit die Löhnungsarbeit neben anderen Arbeiten bewältigt werden kann. Im folgenden sei nicht auf die Einzelheiten der Lohn- und Gehaltsverrechnung und -Auszahlung ausführlicher eingegangen, nicht die verschiedenen möglichen Verfahren seien gezeigt. Nur das Wesentliche sei hervorgehoben.

Dem Lohnbureau obliegt die Personalverwaltung für die Arbeiterschaft eines Betriebes. Die Personalkarte enthält sämtliche wichtigen Angaben über die Persönlichkeit des einzelnen Arbeiters, seine Leistungsfähigkeit, seine Vergütung usw.

Derartige Angaben erfolgen auf Grund der persönlichen Beobachtungen der Vorgesetzten und sollen ein persönliches Eingehen auf die Anlagen und Eigenschaften der Arbeiter und Angestellten erlauben.

Nicht zu verwechseln mit dieser Personalverwaltung durch das Lohnbureau ist dessen Lohnverrechnung, welche die für die Auszahlungen notwendigen Unterlagen verschafft. Hier herrscht ausschließlich kalkulatorisches Denken, die bestimmten Lohnbeträge sind Kosten und Ausgaben für den Betrieb. Herrscht die materialistische Einstellung besonders vor, dann wird diese Lohnberechnung zur Hauptbedeutung für das Lohnbureau werden, das sachliche Lohnrechnen tritt an die Stelle einer persönlichen Personalverwaltung. Nur zu leicht wird dann die ganze Personalverwaltung ausschließlich kalkulatorisch aufgefaßt. Der Lohn ist nur noch ein Kostenfaktor, der Arbeiter und Angestellte der Kostenträger.

Die Höhe des täglichen Lohnverdienstes ist aus den Lohnzetteln, die jeder Arbeiter für seine Tagesarbeit selbst ausstellt und sich vom Meister oder Vorarbeiter bescheinigen läßt, ersichtlich. Diese Lohnzettel werden im Lohnbureau gesammelt und für eine Lohnperiode abgerechnet. Tag für Tag wird die Summe der einzelnen Lohnzettel auf die Lohnlisten übertragen. Die maschinelle Ausrüstung neuzeitlicher Lohnbureaux erlaubt ein dauerndes Aufarbeiten der täglich anfallenden Lohnzettel. Diese tägliche Aufrechnung erlaubt jedoch nicht, nach Abschluß der Lohnperiode auch bereits den verdienten Lohn auszuzahlen. Für die dazu notwendigen Abschlußarbeiten werden noch einige weitere Tage benötigt. Zudem kommen auch nicht stets sämtliche Lohnzettel pünktlich aus den Werkstätten in das Lohnbureau. Immerhin hat sich durch die maschinelle Arbeit in den Lohnbureaux die Frist bis zur Auszahlung verkürzen lassen. An Stelle der früher üblichen Frist bis zu vier und fünf Tagen kann bei einer neuzeitlichen Bureauorganisation der Lohn bereits in ein oder zwei Tagen nach Abschluß der Lohnperiode zur Auszahlung gebracht werden.

Ist der letzte Tagesverdienst sämtlicher Arbeiter in den Lohnlisten verrechnet, dann beginnen die Abschlußarbeiten. Die reinen Verdienste müssen um die verschiedenen Abzüge gekürzt werden, wie Steuern, Beiträge zu Krankenkassen und sonstigen Sozialversicherungen. Bereits erhaltene Vorschüsse, Fabrikküßen usw. müssen abgerechnet werden. Dadurch wird für jeden Arbeiter die Summe seiner Abzüge festgestellt, gleichzeitig auch der Gesamtbetrag der einzelnen abzuziehenden Posten für die ganze Belegschaft. Diese Beträge werden später mit den entsprechenden Kassenträgern und Behörden abgerechnet. Bis dies geschehen ist, schuldet das Unternehmen diese Summen den betreffenden Stellen.

Jedem Arbeiter wird an Hand der ausgestellten Lohnliste ein Lohnbeutel ausgeschrieben. Auf ihm werden der Name, der Bruttoverdienst, die verschiedenen Abzüge und der sich somit ergebende Auszahlungsbetrag angegeben. Diese Ausführlichkeit ist notwendig, um den Arbeiter die Richtigkeit der Lohnrechnung nachprüfen zu lassen, ihm dadurch sein Vertrauen zum Betrieb zu stärken. Die verschiedenen Angaben stehen auf der Außenseite des Lohnbeutels, damit der Arbeiter vor Öffnen des Beutels die Abrechnung prüfen kann. Damit wird die Kontrolle der Lohnrechnung von der Kontrolle der Auszahlung getrennt.

Die vom Lohnbureau ausgestellten Lohnbeutel werden von der Kasse oder dem Lohnrechner gefüllt. Notwendig ist die richtige Vorbereitung der Stückelung der Lohnungsgelder, um die einzelnen Lohnbeträge möglichst genau einlegen zu können. Der verbleibende Rest, der für den nächsten Auszahlungstermin vorge tragen wird, darf nur wenige Pfennige ausmachen, um den Arbeiter nicht zu benachteiligen. Der Restbetrag wird auf dem Lohnbeutel ebenfalls vermerkt, gleichzeitig in die neue Lohnliste übertragen. Zur Beschleunigung der Auszahlung werden für das Geldeinzählen und Verschließen der Lohnbeutel teilweise besondere Geldzählmaschinen verwendet. Gleichzeitig erhöht sich damit die Sicherheit des Lohnungsverkehrs.

Die Löhnungsbeträge werden durch den Meister oder dessen Beauftragten an der Zahlstelle abgeholt und in den einzelnen Werkstätten den Arbeitern ausgehändigt. Noch dort haben die Arbeiter die Richtigkeit der Lohnzahlung nachzuprüfen und den Empfang dem Meister zu bescheinigen. Reklamationen müssen unmittelbar nach der Auszahlung vorgebracht werden, bei manchen Betrieben noch vor Öffnen der Lohnbeutel. Diese sind zu diesem Zweck aus durchsichtigem Papier gearbeitet, der eingelegte Geldbetrag läßt sich bei verschlossenem Beutel nachprüfen.

Die Gehaltsauszahlung der Angestellten geht ähnlich vor sich. Da hier stets bekannte feste Monatssummen vorkommen, kann die Gehaltsliste schon in den letzten Monatstagen vollständig fertiggestellt werden. Die Auszahlung ist somit pünktlich am Monatsletzten möglich. Auch dem Angestellten wird in der Abrechnung sein Bruttoverdienst und die verschiedenen Abzüge gesondert angegeben. Ausbezahlt werden die Gehälter durch den Kassier, oder dezentralisiert durch die Burealeiter oder deren Beauftragten. Den Empfang des Geldes hat der Angestellte nach Richtigbefund zu bestätigen.

Leitende Angestellte erhalten ihren Gehalt besonders ausgehändigt, damit das Personal über dessen Höhe nichts näheres erfahren kann. In vielen Fällen wird der Monatsbetrag direkt dem Bankkonto des Betroffenen überwiesen, oder ihm ein Scheck auf das Konto des Betriebes ausgehändigt. In gleicher Weise werden Tantiemen, Leistungszulagen, Gratifikationen an die leitenden Beamten ausbezahlt. Außer der Zentralbuchhaltung erfährt bei diesem Verfahren niemand die Höhe der einzelnen Gehälter und Vergütungen. Gratifikationen und Leistungszulagen des Personals werden dagegen mit dem betreffenden Monatsgehalt ausbezahlt.

In dringenden Fällen wird Arbeitern und Angestellten noch vor dem eigentlichen Auszahlungstermin ein Vorschuß eingeräumt. Für geringe Beträge ist meistens der Oberbuchhalter oder Kassier, der Bureauvorstand oder Werkmeister zuständig. Größere Vorschüsse dagegen bedürfen der Genehmigung der Direktion, des Betriebsleiters oder Personalchefs. Mit den Vorschüssen soll eine augenblickliche Notlage des Arbeiters oder Angestellten überwunden oder ihm eine einmalige größere Anschaffung ermöglicht werden. Daher ist bei jedem Antrag auf Vorschuß auch der Grund des Begehrens anzugeben. Mit dem Gewähren des Vorschusses ist gleichzeitig auch die Art der Rückzahlung vereinbart, meistens in schriftlicher Form. Kleinere Vorschüsse werden sofort bei der nächsten Auszahlung einbehalten, größere Beträge ratenweise. In solchen Fällen darf jedoch die Stundungsfrist nicht zu lange dauern, um die Kassenlage des Betriebes nicht zu belasten und um den Vorschußnehmer nicht zu leichtsinniger Finanzwirtschaft zu verleiten. Andererseits muß bei dem Bemessen der Rückzahlungsraten und der Tilgungsfrist auf die persönliche Lage des einzelnen Rücksicht genommen werden. Im allgemeinen gilt, daß kein neuer Vorschuß gewährt wird, bevor der alte nicht restlos getilgt ist.

Die gesamten Vorgänge der Lohn- und Gehaltsverrechnung haben etwas Unpersönliches, Sachliches an sich. Sie ist eben ein Stück des gesamten Rechnungswerkes der Unternehmung, das nur mit toten Zahlen arbeitet. Dies ist kein Nachteil. Je unpersönlicher und sachlicher vielmehr diese Arbeiten erledigt werden, desto größer ist die Gewähr für ein reibungsloses Abwickeln und pünktliches Einhalten der gesetzten Termine.

Von der sachlichen Lohn- und Gehaltsverrechnung zu trennen ist die Leistungsvergütung, die sich wieder an die Person, an den Menschen wendet. Das Bestimmen der Lohn- und Gehaltsstufe, das Gewähren von Vorschüssen, Gratifikationen und Leistungszulagen, selbst die Aushändigung des Lohnes oder Gehaltes gehören hierher.

Auch der Auszahlung des Lohn- und Gehaltsbetrages kann eine persönliche Note verliehen werden. Bedauerlicherweise wird darauf heute jedoch wenig ge-

achtet. Arbeitgeber und Arbeitnehmer sind vielzusehr im mammonistischen Denken befangen, um die ganze Nüchternheit des Auszahlungsvorganges beurteilen zu können. In großer Eile, um möglichst rasch den Betrieb verlassen zu können, werden gegen Ende der Arbeitszeit die Lohnbeutel ausgehändigt, ein Drängen und Schieben, ein hastiges Prüfen des Inhalts, damit ist der ganze Vorgang erledigt. Irgendwelcher Zusammenhang zwischen Auszahlungssumme und der vollbrachten Leistung fehlt. Für beide Teile, Betrieb und Zahlungsempfänger, ist das ganze ein nüchterner Massenbetrieb.

Gewiß läßt sich im Wirtschaftsleben aus dem Zahltag kein Werkfest bereiten. Dies zu denken, wäre Ideologie! Doch vermag ganz leicht der auszahlende Meister oder Beamte durch einige, gleichsam begleitende Worte, die er an die Höhe der auszuzahlenden Summe anknüpft, einen persönlich gestimmten Vorgang zu gestalten. Erkundigungen über die Familienverhältnisse, die Verdienstform, bei Jugendlichen über die Verwendung des Geldes können den nüchternen und kalten Eindruck des hastigen Geldauszahlens vermeiden lassen. Dabei braucht in einer solchen persönlichen und dabei kurzen Unterhaltung keinerlei Aufdringlichkeit zu liegen. Manche Betriebe haben in ihren Auszahlräumen auch Inschriften und Plakate angebracht, die den Arbeiter zum sparsamen Verwenden seines ausbezahlten Geldes erinnern, an seine Familienpflicht mahnen usw.

Bei Auszahlung von Leistungszulagen, Gratifikationen, besonderen Arbeitsprämien usw. oder bei dem ersten Lehrlingslohn, dem ersten Verdienst nach Ende der Lehrzeit usw. kann noch viel leichter ein persönlicher Anknüpfungspunkt gefunden werden. Eine kurze Anerkennung in Gegenwart der anderen, ein paar aufmunternde Begleitworte werden den Belohnten sicherlich genau so freuen, wie die ihm ausgehändigte Summe. Doch muß auch hier der persönliche Takt die notwendige Form finden. Erzwungenes Handeln mit gleichgültigem Gesicht, mechanisch abgeleiteten Formeln, die vielleicht bei jeder passenden und unpassenden Gelegenheit wiederholt werden, sind nur mit Lächerlichkeit behaftet, können auch nicht das geringste freudige Gefühl auslösen. Nicht durch Vorschriften der Werkleitung läßt sich daher ein solch persönlich abgestimmtes Auszahlen der Lohn- und Gehaltsbeträge erreichen, sondern der Wille, loszukommen von der mammonistischen Überschätzung des Geldes, muß bei allen vorhanden sein, bei den Auszahlenden und den Geldempfängern.

Auch sonstige Auskünfte, welche die Arbeiter oder Angestellten über das Löhnungs- oder Gehaltswesen verlangen, sind zu erteilen. Soweit wie möglich hat der Auszahlende selbst die gewünschte Auskunft zu geben, kann er dies nicht, dann hat er den Fragenden an die entsprechende Stelle zu schicken. Auch solche Fragen sind nicht als lästiges Übel zu empfinden, die Antworten kalt und unfreundlich zu erteilen. Hier hat das persönliche Empfinden wieder den nötigen Takt finden zu lassen. Manche Betriebe geben ihren Arbeitnehmern auch in geschlossenen Vorträgen Gelegenheit, sich über die Vorgänge der Lohn- und Gehaltsverrechnung, der ganzen vorbereitenden Arbeit bis zum Auszahlen, zu unterrichten. Auf diese Weise wird sehr leicht das Interesse der Arbeiter und Angestellten am gesamten Löhnungswesen geweckt, ihr Gesichtskreis weitet sich über den ausbezahlten Geldbetrag hinaus.

Mit allen Mitteln muß auch bei dem sonst so nüchternen und sachlichen Auszahlen des Lohnes und Gehaltes versucht werden, wieder mehr den Zusammenhang der auszuzahlenden Vergütung mit der Person des Arbeiters und Angestellten und seiner Arbeitsleistung herauszuheben. Das tote Objekt der kalten Geldsumme wird damit in das persönliche Empfinden eines wohlverdienten Entgeltes einer vollbrachten Leistung verwandelt. Erst wenn diese nüchterne Mammoneinstellung überwunden ist, kann wieder der Leistungswert in den Mittelpunkt des Geschehens gebracht werden, der doch die Ursache der Lohn- und Gehaltsentschädigung ist. Dieses bewußte psychologische Betonen des Leistungswertes bei der Lohn- und



Gehaltstechnik läßt einen weiteren Vorteil entstehen. Der Ehrgeiz des Arbeiters oder Angestellten wird nicht ausschließlich durch die errechnete Zahlsumme, sondern auch durch die in ihr liegende Anerkennung gesteigert. Der persönliche Arbeitseifer erhält wieder individuelles Leben, der losgelöst ist von der mammonistischen Einschätzung. Der Leistungswert einer jeden einzelnen Arbeit ist dann wieder die Triebkraft, die jeden Menschen und damit auch das Unternehmen und die Wirtschaft und unsere Gesellschaft leiten läßt.

---

Dann gilt, was Christoph Wieprecht am Schlusse seines «Gesanges der Arbeiter» erklingen läßt:

*Denn wir haben nichts geerbt als nur die Kraft,  
als den Stolz und die glühende Leidenschaft;  
das zeugt in uns das befreiende Ahnen:  
Wir sind Titanen!*

## Der gerechte Lohn.

*Die Frauen gehen zum Markt. Die Winde wühlen  
im toten Morgen hungrig schon und spülen  
den Schwarm der Weiber auf den leeren Wegen  
mit Rauch und Qualm der großen Stadt entgegen.*

*Der alte Hunger dreht sie an den Ständen  
ruhlos vorbei, und in den unbeholfenen Händen  
zerrinnt in nichts der kümmerliche Lohn.*

.....  
Joseph Voß.

---

Mit diesen düsteren Worten schildert uns der Dichter in seinem «Marktgang» die Einschätzung des hart erarbeiteten Lohnes in unserer ausgabebedürftigen Zeit. Mit Unruhe wird der Lohn verdient, mit Unruhe wird er weggegeben. Aus dem Verdienst werden durch mammonistische Denkweise Zahlen, die in ihrer Kälte keine Freude und keine Liebe mehr wecken.

Lohn und Gehalt sind heute ausschließlich ein Rechenwert geworden, um die Leistung der Arbeit mit einem Geldbetrag zu messen. Für den Arbeitgeber sind dadurch Lohn und Gehalt ein Kostenbetrag in der Kalkulation und Gewinn- und Verlustrechnung geworden, für den Arbeiter und Angestellten bedeuten Lohn und Gehalt den Gradmesser für die notwendigerweise aufzuwendende Arbeitsleistung, um sich einen gewissen Lebensunterhalt zu sichern. Solange jedoch dieses nüchterne Zahlendenken die Auffassung und Meinung über die Bedeutung und den Wert von Lohn und Gehalt bestimmt, wird nie eine Antwort auf die Frage nach dem «gerechten Lohn» gefunden werden können.

Lohn und Gehalt sind nach der modernen Wirtschaftsauffassung ein bewußtes Mittel zur Erzwingung einer bestimmten Arbeitsleistung. Die verloren gegangene Arbeitsfreude am eigenen Schaffen und an «seinem» Werk muß durch Surrogate ersetzt werden! Der Fortschritt der Neuzeit! Die materialistische Denkweise brachte die Menschen dazu, Arbeitnehmer genau so wie Arbeitgeber, das Mammonstreben zur Peitsche werden zu lassen. So schlägt sich das Falsche selbst.

Sämtliche im Wirtschaftsleben angewandten Lohnsysteme sind davon berührt. Diese sind genügend bekannt, dadurch ist ein genaueres Eingehen auf die einzelnen Arten unnötig.

Der Zeitlohn ist die ursprünglichste Form der Leistungsvergütung. Die am Arbeitsplatz verbrachte Zeit dient als Maßstab der Entlohnung. Die Höhe des zeitlichen Verdienstes wird nach der Art der verlangten Arbeitsleistung eingeschätzt. Die Schwierigkeit der Arbeit, die notwendige Erfahrung und Ausbildung, auch das Alter des Arbeitenden können Bestimmungsfaktoren sein. Der Zeitlohn ist heute noch die maßgebende Entschädigungsform für kaufmännische und technische Angestellte, sowie für die Beamtenschaft. Die ausschließliche Berücksichtigung der Arbeitszeit läßt jedoch keinen Zusammenhang mit der Leistungseinheit entstehen.

Dieser Gedanke wird erst durch den Akkordlohn geweckt. Die Leistungseinheit, qualitativ und quantitativ gemessen, soll die Basis für die Leistungsentchädigung sein. Die Arbeitszeit, welche für die gewünschte Arbeitsleistung aufgewendet werden muß, hat dagegen nur sekundären Einfluß. Je rascher und gleichzeitig genauer gearbeitet wird, desto mehr kann verdient werden. Somit liegt im Akkordlohn selbst der Anreiz zur beeilten Arbeit, in das System wird der Kontrollgedanke gelegt.

Je nach dem Aufbau des Akkordes kann für die zu entschädigende Leistungseinheit ein bestimmter Geldbetrag, oder eine bestimmte Zeiteinheit festgelegt sein. Man spricht dann von Geld- oder Zeitakkord. Der Geldakkord ist die ursprüngliche Akkordmethode. Die tatsächlich geleisteten Arbeitseinheiten, vervielfacht mit dem für eine Einheit festgesetzten Akkordsatz, ergeben den Verdienst. Der Zeitakkord bestimmt den Verdienst indirekt. Für eine Leistungseinheit wird die dafür ange-setzte Zeiteinheit genannt. Diese Zeiteinheit wird dann zu einem Normalsatz ver-gütet. Im Gegensatz zum Zeitlohnsystem berechnet sich jedoch beim Zeitakkord der Verdienst nicht nach der tatsächlich im Betrieb anwesend gewesenenen Zeit-einheit, sondern nach dem Zeitaufwand, der für die Summe der einzelnen Leistungs-einheiten festgesetzt gewesen war. Wird der Akkordverdienst für jeden Arbeiter einzeln ermittelt, dann spricht man von Einzelakkord, gilt der Akkordverdienst für eine Gruppe von Arbeitern, die gemeinsam an derselben Leistung geschafft haben, dann von Gruppenakkord. Der Akkordanteil der zu einer Arbeitsgruppe Zusammen-geschlossenen kann bereits von vorneherein durch die Leitung entsprechend der Leistung der beschäftigten einzelnen Arbeiter festgelegt sein, oder er wird von der Gruppe selbst geregelt.

Der Erziehungsgedanke zur größtmöglichen Arbeitsleistung, der im Akkord-lohn eingebettet liegt, ist in der Gegenwartswirtschaft nicht mehr zu missen. Die oberflächliche Geisteseinstellung zur Arbeit und zum Beruf, die der Mammonismus mit sich gebracht hat, ist Ursache und gleichzeitig Folgerung dieses Akkordsystems. Ein ewiger Kreislauf! Bedauerlicherweise veranlaßt heute so viele nur das Streben nach möglichst hohem Verdienst, ihre tatsächliche Arbeitskraft voll einzusetzen. Wäre im Akkordlohn nicht diesem Streben bewußt Rechnung getragen, dann wäre zur Erzielung einer Voll-Leistung im Betrieb eine Vielzahl von Aufsichts-personen notwendig. — Auch kalkulationsmäßig gesehen ist die Akkordarbeit heute nicht mehr zu missen. Der Akkordlohn gewährleistet dem Unternehmer einen festen Lohnkostensatz, der mit der Stückerinheit gekoppelt ist. Eine Stückkalkulation nach dem Zeitlohnsystem dagegen tappt immer im Ungewissen. Der Stückkostenanteil des Zeitlohnes wird verschieden hoch sein, abhängig von dem Leistungswillen und der Leistungslaune der einzelnen Arbeiter zu den einzelnen Arbeitszeiten.

Die Anwendung des Akkordlohnes bringt auch Gefahren mit sich, die jedoch nicht in seinem System begründet sind. Erst die mammonistische Einstellung zur Arbeit und zum Akkordlohn bedingen diese. Der Akkordlohn schafft wohl einen konstanten Stückkostensatz, er gibt aber eine variable Lohnsumme für die einzelne Abrechnungsperiode. Wirkt sich das arbeitsstachelnde Moment des Akkordlohnes besonders stark aus, dann kann sich für den Betrieb eine erhebliche Erhöhung der auszuzahlenden Lohnbeträge ergeben. Das falsche Mammonstreben mancher Unternehmer vergißt aber jetzt plötzlich den zuvor noch selbst gewollten Zu-sammenhang mit der Stückerleistung. Nur noch die Höhe der auszuzahlenden Lohn-summe wird beachtet. Dazu gesellt sich ein Fehler der Arbeitnehmer. Diese müssen nur zu oft erst durch das Lohnsystem zur vollen Arbeitsleistung gezwungen werden. Daher klafft oft eine bedeutende Kluft zwischen der Arbeitsleistung im Zeitlohn und der im Akkordlohn. Ein zu hohes Einsetzen der Akkordverdienst-einheit würde in solchen Fällen aber eine relative Belohnung der Faulen bedeuten, die auch ohne besondere Anstrengungen zu einem bequemen Verdienst kommen würden. Dies darf nicht sein!

Andererseits darf aber auch die Normalleistung, die der Berechnung der Akkord-basis zu Grunde gelegt wird, nicht von Anfang an zu sehr angespannt sein. Diese Normalleistung muß vielmehr der Schaffenskraft eines durchschnittlichen Arbeiters entsprechen. Ist der Normalsatz zu hoch gelegt, dann muß der Arbeitende eine gesundheitsschädliche Überanstrengung dauernd bewältigen, um den normalen Akkordverdienst zu erreichen. Diese mammonistische Übertreibung des Akkord-gedankens heißt vielfach Schwitzsystem. Vielmehr muß darauf geachtet sein, daß der fleißige und gewissenhafte Arbeiter den Akkord bewältigen kann, nicht durch

eine erzwungene Überanspannung der erforderlichen Arbeitsintensität und Schnelligkeit, sondern ausschließlich durch seine individuelle Gewandtheit.

Ist aber ein Akkord auf Grund einer falsch angenommenen Normalleistung zu niedrig eingestellt, dann ergibt sich bei der angestachelten Akkordleistung des einzelnen ein überhöhter Akkordverdienst. Dieser soll dann im Interesse einer entsprechenden Kalkulation vermindert werden. Die festgesetzte Normalleistung des Akkordes wird erhöht bzw. die gewährte Zeiteinheit im Akkord herabgesetzt. Soll der Arbeiter denselben Verdienst wie vor der Akkordänderung erhalten, dann muß er schärfer arbeiten, wie bisher. Eine solche Veränderung der Akkordbasis ist aber auch in anderen Fällen zu finden. Die Geschicklichkeit der Arbeiter hat sich durch die gleichmäßige Beschäftigung erhöht. Auch dadurch wächst der Akkordverdienst und damit bei manchen Unternehmern die Versuchung, zur Einsparung der Lohnkosten den Akkordsatz zu drücken. Diese verderbliche Methode des Akkordreißens hat jedoch unheilvolle Wirkungen. Im Arbeiter wird auch der letzte Anreiz zur Höchstleistung erstickt, wenn er weiß, bei gesteigerter Arbeitsleistung in seiner Akkordbasis geschmälert zu werden. Künstliches Eindämmen der Arbeitsleistung einer ganzen Werkgruppe ist die Folge. Noch mehr! Die einzige psychologische Einwirkungsmöglichkeit der Gegenwart auf die Arbeitsleistung zerstören sich und anderen solche Unternehmer selbst. Sie lassen vielmehr in der Arbeitnehmerschaft ein Mißtrauen groß werden, die freiwillige Arbeitsleistung geht auf ein Minimum zurück.

Das Mammonstreben kann aber auch bei den Arbeitnehmern eine falsche Auswirkung des Akkordsystems mit sich bringen. Ist die Verteilung eines Akkordverdienstes den in der betreffenden Gruppe vereinigten Arbeitern selbst überlassen, dann finden sich in vielen Fällen dieselben raubtierartigen Kämpfe um die Spannen des Akkordverdienstes, wie bei dem erwähnten Akkordreißen. Die Schwächeren sind vielfach die Jugendarbeiter, besonders auch die Lehrlinge. Diese fühlen sich aber nicht von dem ihnen doch wesensfremden Arbeitgeber um ihren gerechten Verdienstteil betrogen, sondern von ihren eigenen Arbeitskameraden. Die Arbeitsfreude und das Vertrauen zu den Mitmenschen wird dadurch aus solchen Menschenherzen vollständig herausgerissen. Nur noch das Recht des Stärkeren hat Geltung! Damit erwacht auch in der Brust des Schwächeren unwillkürlich der Wunsch, möglichst rasch zu einer solchen Machtstellung zu gelangen, und sollte es auch mit nicht stets einwandfreien Mitteln geschehen. Ist die erstrebte Machtstellung erreicht, dann wird dieser zunächst betrogen gewesene Schwächere jetzt in seiner neuen Macht noch ein schlimmerer Bedrucker der folgenden Schwächeren, wie die ersten es gegen ihn gewesen waren. *Circulus vitiosus!*

Und doch birgt der Akkordlohn einen gesunden Gedanken in sich. Der notwendige, leistungssteigernde Einfluß des Akkordlohnsystems in der Gegenwart ist Tatsache! Wird der Akkordlohn richtig aufgefaßt, von Arbeitgebern und Arbeitnehmern losgelöst von jeglichem Ausbeutungsgedanken, dann kann der Akkordlohn zu einer subjektiven Vergütung einer jeden einzelnen individuellen Arbeitsleistung werden. Daß diese nicht im Unendlichen schwanken kann, sichert bereits das vorhandene Arbeitssystem des Großbetriebes. Der gerecht aufgebaute und angewendete Akkordlohn wird den tüchtigen Arbeiter belohnen, nicht anstacheln.

Der zum Teil berechtigte Argwohn der Arbeitnehmerschaft gegen das Akkordsystem darf sich daher nicht gegen den Akkord als solchen richten. Die Einzelerscheinung darf nicht mit der Grundidee verwechselt werden. Mammonistische Auswüchse sind aber auf beiden Seiten möglich, wie es bei allem materialistischen Denken der Fall ist. Der Akkordlohn als solcher ist genau so gut und zweckmäßig wie der Zeitlohn.

Eine dritte Gruppe unter den Lohnsystemen bilden die Prämienlöhne. Verschiedene Methoden sind in der Praxis üblich, jeweils andersgeartete Wirkungen auf die Selbstkostenrechnung sind die Folge. Auch auf diese einzelnen Methoden sei hier nicht näher eingegangen. Der Prämienlohn jeder Form soll zur höchsten

Qualitätsarbeit anspornen. Nicht die Zahl der Leistungseinheiten an sich ist allein maßgebend, sondern auch besonders die Güte dieser Leistungseinheiten. Die Prämienlöhne gewähren zunächst in der gewählten Zeitlohnbasis jedem Arbeiter ein bestimmtes Mindesteinkommen. Je nach der vollbrachten Leistung kommt bei einer bestimmten Zahl fehlerfreier Arbeitsstücke, die Leistungsoll genannt werden, eine Prämie als Sondervergütung hinzu. Diese Prämie zu erreichen, ist der Anreiz für jeden Arbeiter. Nur darf die Prämiegrenze nicht so hoch angesetzt sein, daß sie nur von wenigen hervorragenden Arbeitern erarbeitet werden kann. Sonst ist die Anspornwirkung verloren. Für den Betrieb bedeutet der Prämienlohn je nach der Art des angewendeten Systems eine verschieden starke Mischung des fixen Kostenwertes des Zeitlohnes in der Stückkalkulation mit der proportionalen Wirkung des Akkordlohnes.

Eine Abart des einfachen Prämienlohnes ist der Akkord-Prämienlohn. Anstatt auf den Zeitlohn baut er sich auf den Akkordlohn auf. Nach Erreichen des Leistungsolls kann der Arbeiter einen Prämienzuschlag verdienen, der proportional mit der Mehrleistung steigt und in Prozenten zum Akkord berechnet wird. Der Arbeiter besitzt hier eine doppelte Leistungsförderung, die des Akkordes und dann noch die der Prämie. Für den Betrieb ergeben sich die kalkulatorischen Wirkungen aus den beiden kombinierten Lohnarten. Dieser Akkord-Prämienlohn kann durch seine individuelle Berücksichtigung der einzelnen Arbeitsleistung äußerst gerecht sein. Doch besteht auch zu leicht die Gefahr, durch ein mammonistisches Ausnützen der Festsetzung des Normalverdienstes und des Leistungsolls ein Drucksystem schlimmer Form daraus zu gestalten. Auch hier muß zwischen Systemgedanken und menschlich-materialistischer Ausgestaltung unterschieden werden.

Ähnlich wie die Prämienlöhne wirken auf die Arbeitspsyche und die Kalkulation im Unternehmen die besonderen Leistungszulagen, Tantiemen und Gratifikationen, die Angestellten und Beamten gewährt werden. Die verschiedensten Bezeichnungen kennt die Wirtschaft für solche Zusatzvergütungen zum festen Gehalt. Auch hier besitzt der Angestellte und Beamte ein garantiertes Mindesteinkommen nach dem Prinzip des Zeitlohnes. Ergänzend kommen die durch besondere Leistungen bedingten Zusatzvergütungen in Betracht. Allerdings findet sich oft bedauerlicherweise die Erscheinung, diese Zusatzvergütung nicht ausschließlich von einer besonderen Leistung abhängig zu machen. Dienstalter, aber auch bevorzugte Stellung, Kapitalbesitz usw. sind so manchmal ebenfalls Anlaß für eine solche zusätzliche «Leistungs»vergütung. Ihr eigentliches Wesen wird verkannt! Somit ist auch hier wieder vereinzelter Mißbrauch Ursache für so manche oft berechnigte Abneigung gegen das System der Leistungszulagen, die dann nur zu gerne verallgemeinert auf das System übertragen wird.

Keineswegs braucht ein überspannter Idealismus Lohn und Gehalt als unwesentliche Begleiterscheinung der Gegenwart übersehen zu wollen. Dies wäre das entgegengesetzte Extrem im falschen Denken! Jedoch muß versucht werden, auch in der modernen Wirtschaft im Lohn und Gehalt mehr als nur einen Stachel und Erreger zur Arbeitsleistung zu empfinden. Eine große, allgemeine Erziehungsaufgabe liegt vielmehr im «Verdienst» verborgen. Wie schön klingt doch dieses deutsche Wort. Unwillkürlich schwingt in ihm der Klang von einer Voll-Leistung mit. Ein derartig aufgefaßter Verdienst muß auch seine ethischen Einflüsse geltend machen. Die Persönlichkeit strafft sich daran, Ordnung und Fleiß werden durch ihn gestählt.

Von selbst löst sich in diesem Zusammenhang die Frage nach der gerechten Lohnhöhe aus. Lohn und Gehalt sind beide für den Arbeitgeber die Leistungsentschädigung, für den Arbeitnehmer sein Arbeitseinkommen. Dies ist Tatsache! Der Verdienst muß aber wieder mit der Person des Leistenden in Zusammenhang gebracht werden, nicht mit dem Objekt der Arbeitsleistung, dem Produkt. Die gegenwärtige Lohnungspraxis vertritt die zweite Auffassung, begründet sie mit der anscheinend richtigen Überlegung, dadurch einen objektiven Wertungsmaßstab

gefunden zu haben. Damit könnten von Anfang an die Streitigkeiten zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer um die gerechte Höhe des Lohnes und Gehaltes vermieden werden. Da sich aber eine Arbeitsleistung nie in allen Fällen objektiv messen läßt, Arbeitnehmer und Arbeitgeber jeweils anderer Ansicht sein können, wenn auch nicht müssen, so wird sich auch keine objektive, allgemein gültige Höhe des gerechten Lohnes finden.

Dieser versuchte Objektivismus in der Lohn- und Gehaltsbestimmung zeigt sich deutlich im bestehenden Tarifwesen der Gegenwart. Schon längst ist der freie, zwischen den beiden Interessenten vereinbarte Einzellohn dem Kollektivlohn gewichen. Der Einfluß der Arbeitnehmerorganisationen ist hier zu verspüren, ist bei der Massenwirkung der modernen Arbeit auch nicht zu vermeiden. Die Vertreter der örtlichen Gewerkschaftsverbände verhandeln mit den Vertretern der örtlichen Arbeitgeberverbände über die Höhe der einzelnen Entschädigungssätze, aber auch über die Art des Entschädigungssystems. Damit wird die absolute Höhe der einzelnen Vergütungsbeträge, außerdem die Relation ihrer einzelnen Gruppen von vorneherein und allgemein gültig festgelegt.

Dieses System des Lohntarifes hat seine unbestrittenen Vorzüge. Die Lohnverhandlungen werden konstanter, sind leichter durchzuführen. Das individuelle Festlegen der Leistungsentschädigung mit den dazu notwendigen Einzelheiten eines individuellen Arbeitsvertrages fällt weg. Auch sind die Lohnverhandlungen unpersönlicher und sachlicher, sie werden ausschließlich zwischen Verbänden geführt. Außerdem ist der einzelne, in Verhandlungen unerfahrenere und schwächere Vertragspartner, der Arbeitnehmer, besser vor manchmal auftauchenden mammonistischen Machtgelüsten geschützt.

Der Lohntarif ist heute ein wesentlicher Bestandteil des kollektiven Arbeitsvertrages. Der ursprüngliche Zweck war eine größere Gleichartigkeit und Sicherung der Lohn- und Gehaltsfestsetzung. In vielen Fällen sind damit allerdings auch Hoffnungen auf Einkommenserhöhung verbunden. Durch den örtlichen Abschluß der Kollektivverträge kann auch in der Lohn- und Gehaltshöhe die Arbeits- und Marktlage des betreffenden Wirtschaftsgebietes berücksichtigt werden. Für die einzelnen Leistungsgruppen sind Tarifklassen gebildet, oft ist innerhalb der Gruppen eine weitere Differierung nach Altersstufen zu finden. Für die Akkordlöhne werden vielfach im Tarif feste Berechnungsformeln bestimmt, welche einen Mindestsatz für die Akkordbasis ergeben, oder eine starre Koppelung mit den tariflich festgelegten Zeitlohnsätzen bringen.

Der Nachteil eines Lohntarifes kann bei seiner verständnislosen Anwendung eine gleichgültige Gleichmacherei jeder Arbeitseinschätzung und jeden Verdienstes sein. Der Objektivismus der Entlohnung, zunächst ein an sich gesunder Gedanke, wird in seiner Überspannung falsch. Der Arbeiter und Angestellte wird nach äußeren, mehr oder weniger zufälligen Gesichtspunkten in die für ihn bestgeeignete Tarifgruppe eingereiht. Je weniger Gruppen jedoch ein Lohntarif hat, desto nachteiliger kann die erzwungene Gleichmachung werden. Jede persönliche Leistungssteigerung ist in einem solchen Falle für den Arbeiter oder Angestellten nutzlos, da er damit doch keine finanzielle Anerkennung erreichen wird. Diese ist aber heute vielfach die einzige Triebfeder zur Leistungssteigerung. Die Tarifklassen wirken sich als unübersteigbare Hindernisse aus. Nur das Wechseln der Stellung und der Arbeitsstätte kann im günstigsten Falle bei der dann möglichen Neueinstellung in einem anderen Werk eine bessere tarifliche Einstufung mit sich bringen. Das Streben, möglichst vielerlei Arbeit kennen zu lernen, ist richtig. Doch darf damit das Zusammenwachsen der Belegschaft mit dem Betrieb nicht gehindert werden.

Die Lohn- und Gehaltstarife sind daher zweckmäßigerweise mit einer genügenden Zahl von Tarifgruppen auszustatten. Nur dadurch können die individuellen Leistungswerte der einzelnen Arbeiter und Angestellten innerhalb des Werkes entsprechend finanziell gewürdigt werden. Schwierig ist, die äußeren Merkmale zu finden, um eine möglichst objektive Kennzeichnung dieser verschiedenen Gruppen

zu erreichen. Da ein Tarif für die Allgemeinheit der Arbeitnehmer gedacht ist, muß er unbedingt solche deutlich bestimmbare Merkmale für die Einstufung in die einzelnen Tarifgruppen besitzen. Die Schwierigkeit, die gewünschte Eindeutigkeit zu finden, ist auch Ursache für die oftmals nicht zu ausgedehnte Zahl der Tarifgruppen. Trotzdem darf aber diese Schwierigkeit kein Anlaß sein, sich nicht bemühen zu wollen, die individuelle Leistungsfähigkeit des einzelnen in Zukunft besser im Tarifschema berücksichtigen zu können, wie bisher.

Mit Erfolg wenden viele Betriebe ein anderes Verfahren an, diese starren Fesseln des Tarifvertrages zu brechen. Die tariflichen Lohn- und Gehaltsätze werden als Mindestverdienst angesehen. Zu diesen Sätzen werden zunächst im Regelfall die einzelnen Arbeiter und Angestellten eingestellt. Bereits von Anfang an wird ihnen jedoch mitgeteilt, daß ihre persönliche Tüchtigkeit eine Steigerung des Verdienstes herbeiführen wird. Ob dies Leistungszulage oder übertarifliche Bezahlung heißt, ist gleichgültig. Damit kann eine individuelle Leistungsvergütung Platz greifen, die außerdem die gesicherte Basis des objektiven Tarifes besitzt.

Die Anschauung der Gegenwart muß überwunden werden, die tariflichen Bezüge als Höchstsätze zu betrachten, vielleicht aus einem falsch verstandenen Gemeinschaftsgefühl der Arbeitgeber heraus. Auch das Mammonstreben, mit möglichst niedrig bezahlten Arbeitskräften auszukommen, läßt das Übersteigen der Tarifsätze nicht zu. Aus dieser Einstellung heraus wird manchmal der verpflichtende Tarifsatz bereits für zu hoch erachtet, die verschiedensten Mittel werden versucht, die Arbeiter und Angestellten unter Tarif beschäftigen zu können. Der richtig verstandene Tarif soll vielmehr eine allgemeine Regelung der Mindestverdienste sein, die für jeden durchschnittlichen Arbeiter und Angestellten zutrifft. Im freien Arbeitsvertrag soll dann aber jede individuelle Mehrleistung auch finanziell anerkannt und damit der Arbeitseifer und die Arbeitsfreude angeregt und gefördert werden.

Damit ist eine Frage angeschnitten, die das herrschende Tarifsysteem ebenfalls nicht genügend berücksichtigen kann. Das soziale Empfinden der Gegenwart, besonders auch die geringe Höhe des durchschnittlichen Arbeitseinkommens, die eine unwillkommene Folgerung der allgemeinen Geldwertverschlechterung und der damit verbundenen Verteuerung der Lebensführung ist, haben den Ruf nach einem sozialen Verdienst, nach dem Soziallohn aufkommen lassen. Die Familienverhältnisse, die Kinderzahl, das Alter usw. sollen maßgebend die Höhe des Arbeitseinkommens bestimmen.

Ein solcher Soziallohn steht im direkten Gegensatz zum Leistungslohn. Die Kinderzahl hat beispielsweise nicht den geringsten Einfluß auf die Leistung des betreffenden Arbeiters an seinem Werkplatz. Für einen Betrieb kann aber nur der Leistungslohn Ausgangspunkt seines Handelns sein. Die Selbstkosten des Unternehmens und die durch die Marktverhältnisse bedingten Gewinnmöglichkeiten bilden die Basis, auf der jede Lohn- und Gehaltsüberlegung fußen muß. Produktions- und Absatzfähigkeit schaffen die Quellen der Lohn- und Gehaltszahlung. Darauf hat aber andererseits nur die persönliche Arbeitsleistung Einfluß, nicht das Sozialverhältnis. Eine Vielzahl volkswirtschaftlicher Lohntheorien versucht auf verschiedene Weise festzustellen, welche Wirtschaftseinflüsse die Lohnzahlungen zu berücksichtigen hätten, woher letzten Endes jeder Wirtschaftskreislauf die Mittel für die Lohn- und Gehaltszahlungen nehmen könnte. Solche nationalwirtschaftliche Überlegungen können einen Betriebsführer bei seinen Maßnahmen, die notwendigen Löhnungsgelder dauernd zu beschaffen, nicht beeinflussen. Nur die Produktivität des Betriebes und die damit dem Unternehmen zufließenden Gelder bestimmen die Zahlungsfähigkeit an Löhnen und Gehältern.

Familienzuschläge und Alterszulagen sind daher in einem Lohn- oder Gehaltstarif wesensfremde Bestandteile. Überreste aus vergangenen Jahren sind zu beseitigen. Damit sei aber nicht gesagt, daß kein Betrieb auf die Sozialverhältnisse seiner Mitarbeiter Rücksicht nehmen dürfe. Will dies vielmehr ein Betrieb tun, dann muß es in seinem freien Ermessen stehen. Maßgebend dafür wird neben

dem menschlichen Verständnis vor allem die Rentabilität des Unternehmens sein. Gewiß bestehen manche Bedenken gegen diese grundsätzlich zu erhebende Forderung. Die mammonistische Denkart der modernen Wirtschaft wird freiwillige Rücksicht auf Familienverhältnisse oftmals nicht aufkommen lassen, obwohl die finanzielle Lage des Werkes dies gestatten würde. Auch die Zahl der in einem Großbetrieb beschäftigten Arbeiter und Angestellten erschwert die Übersicht und die Rücksichtnahme auf die einzelnen persönlichen Familienverhältnisse. Doch können solche Einwände nicht das notwendige Gebot entkräften, einen Betrieb nicht zu einer Sozialanstalt umwandeln zu dürfen.

Bei gutem Geschäftsgang wird ein Unternehmer, der für die Soziallage seiner Mitarbeiter Verständnis hat, schon bei Lohn- und Gehaltszulagen die Familienverhältnisse mitberücksichtigen. Voraussetzung für jeden Einzelfall wird aber sein müssen, daß durch eine entsprechend hochwertige Arbeitsleistung auch der betreffende Arbeiter oder Angestellte eine solche außerordentliche Berücksichtigung verdient hat. An die Stelle eines tariflichen Rechtsanspruches auf Sozialzulagen tritt der Erwerb durch persönliche Tüchtigkeit. Das Unternehmen hat selbst ein Interesse an der sozialen Ausgestaltung der Verdienste seiner Mitarbeiter. Ist damit doch ein neues Mittel gefunden, den schon lange im Betrieb tätigen Arbeitern und Angestellten entsprechend ihrer Leistung eine weitere Zusatzvergütung zu gewähren, die besonders auch auf das menschliche Empfinden für die Soziallage aufgebaut werden kann. In das sachliche Prinzip der Leistungsvergütung mischt sich eine persönliche Regung. Zu sorgen ist dabei nur, daß nicht durch unberechtigte Bestimmungsfaktoren das Gerechtigkeitsgefühl verletzt wird. Durch eine billige Anpassung des Leistungsverdienstes an die Familienlage kann der Kreis der mit dem Unternehmen eng verbundenen Stammebelegschaft bedeutend erweitert werden, ihre Arbeitsfreude erhöht sich.

Aufgabe der Allgemeinheit ist dann, die Familienverhältnisse auch der leistungsschwächeren Arbeiter und Angestellten irgendwie zu berücksichtigen. Steuerermäßigungen für kinderreiche Familien zeigen den beschreitbaren Weg. Von Staat und Gemeinden könnte auch entsprechende Fürsorge getroffen werden für das Wohnungswesen, den Bezug von Lebensmitteln, Kleidung usw. oder von einer bestimmten Geburten- oder Kinderzahl ab würde eine einmalige Prämie oder dauernde Jahresrente gewährt werden. Zu prüfen wäre nur, wieweit hierbei die Bedürftigkeit beachtet werden soll, oder ob ein allgemeiner Staatsrechtsanspruch zweckdienlicher wäre. In welchem Umfang Staat und Gemeinden eine solche Sozial Einrichtung schaffen können, wird von ihrer finanziellen Lage abhängen.

Die Wirtschaft selbst hat auch andere Wege beschritten, um eine gerechte und auch tragbare Lösung des Sozialverdienstes zu suchen. Ausgleichskassen der Verbände wurden zur Deckung der tariflich verpflichteten Zulagen gegründet. Sonst würde sich ein Werk mit zahlreicher, alter Belegschaft kalkulatorisch ungünstiger stellen, wie ein solches mit durchwegs jüngerer Belegschaft. Solche Ausgleichseinrichtungen konnten sich aber nicht besonders bewähren. Die in einen Tarifvertrag eingearbeitete finanzielle Berücksichtigung des Alters der Arbeiter und Angestellten hat bereits das Bestreben gezeitigt, jüngere und daher billigere Arbeitskräfte älteren, höher zu bezahlenden Arbeitern oder Angestellten vorzuziehen. Kinder- und Sozialzulagen müßten diese betrübliche Tendenz noch weiter verstärken, trotz etwaiger Ausgleichskassen. Bedauerlich ist, daß ein derartiges Streben nicht in allen Fällen durch eine finanziell mißliche Lage des Unternehmens erzwungen ist, sondern dem Mammonstreben entspringt. Durch ein derartiges Vorgehen schädigt sich aber ein solcher Betrieb selbst, da er freiwillig auf die Mitarbeit seiner älteren und damit auch zuverlässigeren und erfahreneren Mitarbeiter verzichtet. Dieses bedauerliche, unsoziale Handeln mancher Betriebe hat bereits auch Versuche gesetzlichen Eingreifens ausgelöst. Durchgreifende Erfolge können aber damit nicht erreicht werden. Nur die Abkehr vom Materialismus kann hier endgültig helfen.



Ein anderer Versuch, für das Alter zu sorgen, ist in manchen Groß- und Mittelbetrieben zu finden, die ihre eigene Pensionskasse eingerichtet haben. Manche Wirtschaftszweige kennen auch ihre Verbandspensionskassen, in welche die Arbeitgeber entsprechend ihrer Belegschaftszahl Beiträge entrichten. Dadurch können auch Kleinbetriebe solche Sozialeinrichtungen schaffen. Stets handelt es sich hier um freiwillige Leistungen des Werkes, die teilweise auch mit Beitragszahlungen der Arbeiter und Angestellten gekoppelt sind. Durch das im Arbeiter oder Angestellten geweckte Sicherheitsgefühl für sein Alter läßt ihm während seiner Arbeitsjahre die Arbeitsfreude und Arbeitsleistung erhöhen. Solche Pensionskassen können als Ersatz der bestehenden staatlichen Invaliden- oder Angestelltenversicherung wirksam werden, in den meisten Fällen stellen sie jedoch eine Zusatzleistung dar.

Mit dieser letztgenannten Sozialeinrichtung der Pensionskassen ist bereits eine Gruppe von Betriebsleistungen an Arbeiter und Angestellte erwähnt, die als Zusatzlohn bezeichnet werden können. Zu dem Geldlohn oder -Gehalt gewähren viele Betriebe Naturalleistungen verschiedenster Art. Teilweise entspringen solche Sonderleistungen dem freiwilligen Willen der betreffenden Unternehmer, teilweise sind sie durch Sonderverhältnisse zwangsweise bedingt. Die verschiedensten Fürsorgeeinrichtungen eines Werkes wirken sich als solche Zusatzlöhne aus, die dem Arbeiter oder Angestellten in Notfällen irgend eine sonst für ihn entstehende Auslage ersparen sollen. Krankenpflege, einschließlich Familienfürsorge, Fabrikarzt usw. seien hier als Beispiele genannt. Oder das Werk stellt Brennmaterial, Licht, Gas usw. zu verbilligten Preisen den Werkangehörigen zur Verfügung, Werkwohnungen werden ihnen mit geringerer Miete berechnet, die Fahrtkosten zur Arbeitsstätte werden vergütet oder das Werk sorgt selbst für eine kostenlose Beförderungsmöglichkeit. Je nach Art der Produktionstätigkeit kann auch ein verbilligter Bezug der eigenen Fabrikate und Waren als ein solcher Zusatzlohn wirken. Dies gilt besonders für die Betriebe der Lebensmittelbranche, des Bekleidungsgebietes usw. Andere Firmen haben ihre eigenen Werkkonsumanstalten, in denen sich die Werkangehörigen alle benötigten Bedarfsgegenstände des täglichen Lebens zu günstigen Preisen beschaffen können. Kantinen und Speiseanstalten sollen den Arbeitern und Angestellten während der kurzen Mittagspause, die bei den oftmals weiten Entfernungen bis zur Wohnung nicht erlaubt, zu Hause die Mahlzeit einzunehmen, eine reichliche und gleichzeitig billige Verköstigung verschaffen.

Sonderleistungen, die ebenfalls als Zusatzlöhne wirken, sind außerdem neben der bereits erwähnten Werkpensionskasse auch die eigenen Werkkrankenkassen und Erholungsheime der großen Unternehmungen. In gleicher Weise wirken sich auch die gesetzlichen Beiträge des Unternehmens zu den öffentlichen Krankenkassen, Invaliden- und Angestellten-, Unfall- und Arbeitslosenversicherungen aus. All diese Leistungen bedeuten für den Arbeitnehmer einen zusätzlichen Verdienst, da ihm in Notfällen sonst notwendige Ausgaben erspart bleiben. Für das Unternehmen sind solche Leistungen zusätzliche Lohn- und Gehaltskosten, welche die Summe der persönlichen Ausgaben vermehren.

All die genannten, verschiedenen Zusatzleistungen des Unternehmens sind jedoch stets freiwilliger Art. Voraussetzung dafür ist wiederum, daß die Produktivität des Unternehmens solche Zusatzleistungen erlaubt. Jedoch ist auch hier die mammonistische Denkart so manchmal von verderblichem Einfluß. Trotz der geeigneten Rentabilitätsentwicklung fehlt doch in vielen Fällen der Wille, solche Zusatzleistungen zu gewähren. Sonderbarerweise ist dies besonders bei den kleineren und mittleren Betrieben verhältnismäßig oft festzustellen. Der Arbeiter und Angestellte wird in der gegenwärtigen Wirtschaftseinstellung nur zu gerne als unpersönlicher Leistungsträger betrachtet, dem nur so viel zu zahlen ist, als unbedingt notwendig ist. Die psychologisch so wichtige persönliche Arbeitsfreude und der korporative Arbeitsgeist, die durch die verschiedenen Zusatzlöhne erst lebendig gemacht werden, werden nur zu leicht heute vergessen.

Andererseits darf aber auch den Arbeitnehmer nicht das mammonistische Denken verleiten, solche einmal oder vielleicht auch öfters gewährte Zusatzleistungen als gewohnheitsrechtlichen Anspruch empfinden zu wollen. Solche Zusatzleistungen müssen durch die besondere Arbeitsauffassung der gesamten Belegschaft verdient werden. Wie die individuelle Auffassung einer freiwilligen Familienzulage eine Sondervergütung für den arbeitswilligen und leistungsreichen Arbeiter und Angestellten ist, so muß eine Zusatzleistung an die gesamte Werkbelegschaft durch den besonderen Arbeitsgeist sämtlicher Arbeitnehmer dieses Unternehmens ausgeglichen werden. Erst diese Auffassung beseitigt die Starrheit des gegenwärtigen Denkens, das jede Verantwortung dem einzelnen abnehmen und dafür der Allgemeinheit aufbürden will. Schwache und unselbständige Charaktere sind die Folge! Vielmehr muß die persönliche Vergütung einer individuellen Arbeitsleistung wieder stärker in den Vordergrund treten, die gesteigerte Verantwortung vor sich selbst erzeugt dann auch neue kraftvolle Menschentypen.

Damit ist bereits ein Grundsatz angedeutet, der auch für eine andere, heute vielfach umstrittene Einrichtung gilt: Die Gewinnbeteiligung. Verschiedene Verfahren sind in der Theorie entwickelt, verschiedene Methoden in der Praxis bereits auch erprobt. Doch auch hier schleicht sich der gerügte Fehler ein: Die einmal in einem Betrieb eingeführte Gewinnbeteiligung wird nur zu rasch von der Belegschaft als ein gewohnheitsmäßiger Rechtsanspruch empfunden, sie ist keine individuelle Verdienstmöglichkeit mehr.

Die Gewinnbeteiligung muß sich entsprechend der gegenwärtigen Tendenz auf dem Kapital aufbauen. Solange Eigenkapitalzinsen nicht allgemein als berechtigt anerkannt sind, bleibt im Gewinn gleichzeitig die Verzinsung des Eigenkapitals eingeschlossen. Die Gewinnbeteiligung richtet sich nach dem Kapitalbesitz.

Ganz wesensfremd erscheint daher der Gedanke, Gewinn auch im Verhältnis der Arbeitsleistung zu verteilen. Verwirklicht ist dies bereits seit langem in der Berechnung der Tantième und verschiedener Formen von Leistungszulagen. Wird dieses Prinzip auf die gesamte Arbeitnehmerschaft eines Werkes ausgedehnt, dann würde dies bedeuten, daß jeder Arbeiter oder Angestellte in irgend einer Form am Betriebsgewinn beteiligt sein könnte.

Sofort taucht ein Einwand auf. Der durchschnittliche Arbeiter und Angestellte hat in der modernen Wirtschaftsform keine Möglichkeit, irgendwie den Unternehmungsgewinn entscheidend direkt zu beeinflussen. Dieser wird durch die höchst feinfühligste Betriebs- und Unternehmungspolitik geschaffen. Auf die dazu notwendigen Beschaffungs-, Produktions- und Absatzdispositionen haben aber nur wenige leitende Männer des Werkes tatsächlich entscheidenden Einfluß. Je mehr das Verhältnis zwischen dem in einem Unternehmen beschäftigten Kapital und der geleisteten Menschenarbeit zu ungunsten der letzteren verschoben ist, desto geringer ist die Einwirkung der Belegschaft auf die Gewinngestaltung. Dazu kommt, daß der zu verteilende Gewinn ein errechneter Gewinn ist, der nicht jedesmal dem tatsächlichen Unternehmungsgewinn entsprechen wird. Auf die Art der Gewinnberechnung und Gewinnfestsetzung hat die Arbeitnehmerschaft wiederum keinen Einfluß. Die Distanz ist bei der modernen Betriebsorganisation zu groß geworden. Andererseits müßte auch eine gerechte Lösung der Frage nach der Gewinnbeteiligung zu dem Schlusse kommen, solange keine besonderen Eigenkapitalzinsen berechnet werden, die Belegschaft auch an dem Betriebsverlust teilnehmen zu lassen. Dies ist jedoch wirtschaftlich unmöglich. Zudem beeinflußt die Konjunkturlage bereits die Zahl der in einem Unternehmen beschäftigten Arbeitnehmer. Dadurch ist die Gesamtheit der in irgend einem Anstellungsverhältnis Beschäftigten bereits Pufferglied für die Konjunkturschwankungen. Doch sollen all die gezeigten Schwierigkeiten nicht abhalten, die Frage nach der Gewinnbeteiligung zu untersuchen.

Die praktische Anwendungsart kennt zwei Formen: Die Gewinnbeteiligung nach dem Arbeitsleistungsprinzip und die Gewinnbeteiligung nach dem Kapital-

besitzprinzip. Die Gewinnbeteiligung nach dem Prinzip der Arbeitsleistung geht bewußt von dem Verdienst des einzelnen aus. Unkonsequent ist, daß die Verdiensthöhe nicht gleichbedeutend mit dem persönlichen Einfluß auf die Produktivität des Betriebes zu sein braucht. Eine bessere Bezeichnung anstatt Gewinnbeteiligung wäre daher in solchen Fällen: zusätzliche Leistungsvergütung. Dieser Gedanke ist bereits in ähnlicher Form bei den verschiedenen Prämienlohnsystemen und Leistungszulagen verwirklicht. Doch ist eines zu beachten: Der reine Prämiengedanke will den Bonus geben, sobald eine bestimmte Leistungshöhe von dem einzelnen erreicht ist. Die Koppelung der Leistungsprämie mit der Gewinnbeteiligung sieht dagegen eine solche Sondervergütung nur vor, wenn sie die Rentabilitätslage des Werkes erlaubt. An die Stelle der individuellen Leistungsvergütung des einzelnen tritt die generelle Leistungsvergütung der gesamten Belegschaft als Einheit, die innerhalb der Wirtschaft selbst aber wieder eine spezielle Arbeitsgruppe ist. Der Gedanke einer individuellen Leistungsvergütung im Kleinen hat sich in eine solche im Großen verwandelt.

Verwirklichen läßt sich dieser Gedanke in folgender Weise: Zunächst müssen vom erzielten Reingewinn wenigstens rechnungsmäßig die entsprechenden Eigenkapitalzinsen abgesetzt werden. Denn diese bilden den primären Bestandteil des Gewinnes. Der verbleibende Restgewinn könnte dann auf die Summe des Eigenkapitals und der in der verflossenen Abrechnungsperiode ausbezahlten Löhne und Gehälter anteilmäßig verteilt werden. Zu fragen ist, ob mit einer solchen Berechnungsform der Gewinnanteil für den einzelnen Arbeiter oder Angestellten eine solche Höhe erreichen wird, daß in ihm damit das Empfinden einer besonderen Anerkennung ausgelöst wird. In vielen Fällen wird dies wohl nicht sein können. Daher halte ich für zweckmäßiger, jede irgendwie geartete Koppelung zwischen Arbeitsleistung und konjunkturrempfindlicher Gewinnbeteiligung aufzuheben. Es genügt, wenn aus gerechtem und persönlich eingestelltem Empfinden heraus die einzelne Arbeitsleistung durch Sondervergütungen belohnt und aus der Allgemeinheit herausgehoben wird. Dies wird durch die Prämienlöhne und die einfachen Leistungszulagen erreicht.

Das zweite Prinzip der Gewinnbeteiligung geht vom Kapitalbesitz aus. Nach einer bestimmten Beschäftigungsdauer im Werk, z. B. nach zwei oder fünf Jahren, erhält der Arbeiter oder Angestellte eine Anweisung, einen Genußschein oder eine Kleinaktie ausgehändigt. Die verschiedensten Bezeichnungen und Rechtskonstruktionen sind zu finden. Dieses Wertpapier sichert ihm seinen Gewinnanspruch. Entweder erhält er diesen Gewinnbeteiligungsanspruch als eine zusätzliche Lohn- oder Gehaltsvergütung in Form einer Jubiläumsspende, deren Voraussetzung eine entsprechende Führung und Arbeitsleistung im verflossenen Zeitraum ist. Oder nach der bestimmten Zeit wird jedem Arbeitnehmer die Gelegenheit gegeben, sich solche der Belegschaft vorbehaltenen Wertpapiere zu einem günstigen Preis zu erwerben. In diesem Falle muß im Unternehmen jedoch eine Einrichtung bestehen, durch die der Arbeiter oder Angestellte bei seinem Austritt aus der Firma, oder bei einem sonstigen Grunde sein gekauftes Papier zurückverkaufen kann. Die erstgenannte Methode will bewußt den Gedanken der Belohnung wachrufen, die zweite die persönliche Freiheit gewährleisten und damit den Ehrgeiz wecken, ein solches Papier erwerben zu können.

Den Belohnungsgedanken mit der kostenlosen Abgabe eines solchen Wertpapiers zu verbinden, wird nur bei gut gehenden und gesicherten Unternehmungen Erfolg haben. Gewinnaussichten zu schaffen, die bei zweifelhaften Unternehmungen nie verwirklicht werden, ist eine Utopie ohne Werkkraft. Rechtfertigen läßt sich die kostenlose Abgabe solcher Wertpapiere an die Belegschaft mit der Begründung, daß eine mehrjährige, zuverlässige Mitarbeit eines Arbeiters oder Angestellten für das Unternehmen auch einen kapitalisierbaren Wert bedeutet. Schwierig ist, wie weit dieser Wert mit der persönlichen Arbeitsleistung verbunden werden kann.

Die zweite Methode, jedem Werkangehörigen nach einer bestimmten Zeit den Erwerb solcher Wertpapiere zu erleichterten Bedingungen zu ermöglichen, bietet den Vorteil der individuellen Freiheit. Die Gewinnbeteiligung ist an das freiwillige Interesse des Arbeiters oder Angestellten geknüpft. Die herrschende Abneigung der kontinentaleuropäischen Arbeitnehmerkreise, sich finanziell an dem Unternehmen zu beteiligen, in dem man selbst beschäftigt ist, wird jedoch der häufigeren Verwirklichung dieses Prinzipes so manche Schwierigkeit bereiten. Nachteilig wirkt, daß auch nicht der geringste Zusammenhang mit der Arbeitsleistung mehr bei dieser rein kapitalmäßig aufgezogenen Gewinnbeteiligung besteht.

Diesen Nachteil sucht eine geänderte Form der Gewinnbeteiligung auszu-schalten, die zuerst Ford angewendet hat. Nicht nur ein Kapitalanspruch soll Grundlage der Gewinnbeteiligung sein, sondern neben der persönlichen Arbeitsleistung und dem freien Willen des Betreffenden auch dessen gesamte Lebensweise. Durch bestimmte Prüfungsverfahren wird diese laufend festgestellt und überwacht. Nach einer besonderen Bewährungsfrist kann der Arbeiter oder Angestellte seine Spareinlagen in einer eigens dazu gegründeten Werksparkasse anlegen. Seine Spareinlage wird ihm entsprechend der allgemeinen Geldmarktlage verzinst. Hat die Spareinlage eine bestimmte Höhe erreicht, die nach den Familienverhältnissen individuell bemessen wird, um keine absolute, sondern eine relative Sparsamkeit vorauszusetzen, dann erhält der betreffende Arbeiter oder Angestellte ein Zertifikat ausgehändigt, das ihn am Reingewinn beteiligen läßt. Berechtigt ist der Gewinnbeteiligungsgedanke aus dem Mitarbeiten der Spareinlagen im Unternehmen. Die Gewinnquote, zusätzlich der Verzinsung, soll eine Belohnung sparsamer Lebensweise sein, die durch eine Sondervergütung für entsprechende Arbeitsleistung erleichtert wird.

Dieses Verfahren sichert jedem seine persönliche Freiheit. Seine erhöhte Arbeitsleistung wird im voraus durch eine Prämienvergütung anerkannt. Seine Ersparnisse braucht er jedoch nicht seinem Unternehmen anzuvertrauen. Eine entsprechend hohe Verzinsung und eine ausreichend gebotene Sicherheit für seine Spargelder werden ihn allerdings dazu anregen. Das Vorschieben des Spargedankens bringt weitere Vorteile mit sich. Das Sparen hängt mit der Arbeitsleistung und der damit verbundenen Verdiensthöhe direkt zusammen. Andererseits wird auch die sonstige Lebensführung des betreffenden Arbeitnehmers berücksichtigt, an der jeder Betrieb ebenfalls außerordentlich interessiert ist. Nur der auch in seinem Privatleben ordentliche Arbeiter und Angestellte wird dauernd ein vollwertiger Mitarbeiter sein können.

Für die europäischen Verhältnisse ist noch eines zu beachten. Das herrschende Mißtrauen der Arbeitnehmer gegen alle Einrichtungen der Arbeitgeber läßt hier stets zunächst nach einem egoistischen Zweck suchen. Ursache, zum Teil auch berechtigte Ursache, ist die mammonistische Geisteseinstellung beider Teile. Dieses vorhandene Mißtrauen muß jedoch beachtet werden. Derartige Betriebssparkassen müssen daher unter der entsprechenden Mitverwaltung der Arbeitnehmerschaft stehen, außerdem muß jeder Werkangehörige jederzeit das Recht haben, nach kurzer Kündigungsfrist seine Spareinlagen ohne Grundangabe zurückrufen zu können. Die hier zu gewährende individuelle Freiheit ist das beste Mittel, den gegenseitigen Argwohn zu zerstreuen.

Dieses Verfahren der Gewinnbeteiligung hat den Vorteil, zunächst auf der für die heutigen Verhältnisse allein richtigen Kapitalbasis aufgebaut zu sein. Diese ist aber mit der Arbeitsleistung und dem Spartrieb des einzelnen gekoppelt. Damit ist das Prinzip der individuellen Leistungsvergütung auch auf das System der Gewinnbeteiligung übertragen.

Daher ist auch hier der Gedanke verwirklicht, der die wesentliche Voraussetzung von einem «gerechten Lohn» ist. Lohn und Gehalt dürfen nicht Rechnungsgrößen sein, Kosten für den Arbeitgeber und Einkommensziffern für den Arbeit-

nehmer, um denen der graue, undurchsichtige Schleier materialistischer Nüchternheit hängt. Lohn und Gehalt müssen wieder eine individuelle Vergütung für die persönliche Arbeitsleistung sein, die jedoch nicht der Sinn der Arbeit, sondern nur ihre Folge ist.

Der tiefe Gedanke Tolstoj'scher Worte wird dann lebendig:

*Eine Belohnung ist nicht kostbar,  
nur die Arbeit dafür.  
Lernst und arbeitest du  
um Früchte zu ernten,  
so wird dir die Arbeit schwer erscheinen;  
wenn du aber arbeitest  
und liebst die Arbeit selbst,  
dann wirst du für dich selbst darin eine Belohnung finden.*

## Unternehmung und Volksgesundheit.

*Edel sei der Mensch,  
hilfreich und gut!  
Denn das allein unterscheidet ihn  
von allen Wesen, die wir kennen.*  
Goethe.

---

Dieses Wort Goethes hat auch Geltung für das Wirtschaftsleben. Die nüchterne, kalte Geisteseinstellung der materialistischen Gegenwart hat allerdings nur zu gerne diesen Goethe'schen Gedanken Lügen strafen wollen. Doch für die Dauer ist dies nicht möglich! Der Mensch wird wieder seine alte Stellung zurückerringen, er wird wieder der Mittelpunkt alles irdischen Geschehens werden, auch wieder der Mittelpunkt wirtschaftlichen Handelns.

Schon seit langem ist eine große Zahl unserer Betriebe dazu übergegangen, nicht nur Arbeitsstätte, sondern vielmehr eine gesunde Arbeitsstätte sein zu wollen. Arbeitet doch der gegenwärtige Mensch einen bedeutenden Teil seines gesamten Lebens in unseren Wirtschaftsbetrieben. Dort gibt er seine Arbeitskraft aus, dort findet er seine physische Lebensexistenz. Je besser diese dem Arbeitenden gewährleistet wird, desto länger wird er mit seinem Geist und Körper wirtschaften können, desto länger kann daher die Menschheit und auch der Betrieb aus der Schaffenskraft eines jeden einzelnen Nutzen ziehen. Das Interesse des neuzeitlichen Betriebes verlangt gebietend, günstige Arbeitsbedingungen zu schaffen. Die Rationalisierung der menschlichen Arbeitskraft hängt davon ab; auch die erzielbare Arbeitsleistung wird gesteigert.

Die Notwendigkeit dieser Fürsorge der Wirtschaft für die Menschen, die in ihrem Kreislauf arbeitend stehen, beweisen bereits die gegenwärtigen Arbeitsverhältnisse. Die Industriearbeit ist zur Lebensarbeit geworden, ist nicht mehr Saisonarbeit, die durch landwirtschaftliche Arbeit unterbrochen wird. Der moderne Wirtschaftsmensch hat keine Möglichkeit mehr, den innigen Zusammenhang mit der Natur zurückzugewinnen, den seine Ahnen noch hatten, woraus diese ihre neue Kraft schöpfen konnten.

Der Wirtschaftsmensch der Gegenwart ist eingeschlossen in die vier Wände einer Werkstätte oder eines Kontors. Lärm und Dröhnen der Maschinen, Hast und Hetze wirtschaftlichen Getriebes begleiten ihn, nagen langsam aber sicher an seinen Nerven. Andere Betriebe kennen außerdem noch scharfe Lichtgegensätze. Das weißlich-grüne Licht der Schneidflamme oder die Glutwelle flüssigen Stahls unterbrechen die natürliche Helle des Arbeitsraumes. Staub durchwirbelt ihn, Giftdämpfe entströmen so mancher Arbeitsstelle.

Würden die Menschen schutzlos in eine solche Arbeitsumgebung gestellt, dann würden darunter nicht nur einzelne Organe des menschlichen Körpers zu leiden haben, sondern auch der Mensch als solcher würde schweren Schaden davontragen. Körperlich und geistig müßte dieser schlaff gewordene Mensch aber auch ein schlechter Sorger für das kommende Geschlecht sein, unfehlbar würde eine Degeneration der modernen Industriemenschheit eintreten. Die Zeiten jedoch sind vorbei, in denen sich die Industriebevölkerung auffrischen konnte durch den noch lebenskräftigen Schlag des Landmenschen. Die Bevölkerungspolitik verlangt dringend, auch den Industriemenschen an seiner Arbeitsstätte Lebensbedingungen finden zu lassen, die seine Gesundheit nicht bedrohen.

Aus dieser Erkenntnis heraus entstand die staatliche Sozialpolitik, aus ihr erwuchs aber auch die private Wirtschaftsfürsorge, die schon in zahlreichen großen

und kleinen Betrieben auch ohne gesetzliche Sondervorschriften eingerichtet wurde. Ein gesunder Mensch an gesunder Arbeitsstelle wird eine größere Arbeitsfreude besitzen, eine erhöhte Arbeitsleistung wird damit auch für die Produktivität des Unternehmens zweckdienlich sein.

Der Fürsorgeumfang eines Betriebes muß sich stets in vierfacher Richtung bewegen. Die Arbeit als solche muß derart organisiert sein, daß sie möglichst wenig Gefahren dem einzelnen und der Gesamtheit bringen kann. Die Arbeitsstelle muß gesunde Bedingungen schaffen, die eine kräftesparende Arbeit erlauben. Aber auch der arbeitende Mensch muß von der Betriebsfürsorge begleitet sein, seine Lebensbedingungen innerhalb und außerhalb des Werkes sind zu betreuen. Neben dem arbeitenden Menschen müssen seine Familienverhältnisse derart gesichert sein, daß seine Arbeitsfreude und sein Arbeitswille nicht durch drückende Sorge um das Schicksal seiner Frau und Kinder gelähmt wird.

Ist die Arbeitsorganisation eines Unternehmens auf den Schutz der Menschenarbeit eingestellt, dann ist damit auch dem Betriebe gedient. Die vorbeugenden Maßnahmen sind stets billiger, wie die Entschädigung eines Unfallbetroffenen. Solche Ausgaben für den Arbeitsschutz bedeuten daher eine Kostensparung. Die gesetzlichen Bestimmungen sehen bereits einen Mindestumfang für die zu treffenden Schutzeinrichtungen vor, z. B. Schutzgitter vor gefahrdrohenden Werkzeugmaschinen, Transmissionsanlagen usw. Warnungstafeln bei Starkstromanlagen und Ähnliches. Auch die Satzungen der Unfall- und Haftpflichtversicherungen bestimmen solche Schutzeinrichtungen. Von den Organen dieser Gesellschaften wird regelmäßig ihre ordnungsgemäße Anlage geprüft. In den Werkstätten und Betriebshöfen sind die Unfallverhütungsvorschriften und die Verhaltensmaßnahmen angeschrieben. In letzter Zeit werden auch Unfallverhütungsbilder verwendet, auf denen die falsche und richtige Handlungsweise abgebildet ist.

Auch die Arbeitsorganisation kann auf die Gesundheit der arbeitenden Menschen direkt Rücksicht nehmen und gleichzeitig ein kostensparendes Betriebsmoment sein. Abfallprodukte der Fabrikation, die sonst die Luft der Arbeitsräume verunreinigen würden, lassen sich in Sammelleitungen aufsaugen. Sie werden dadurch dem Betriebsraum entzogen und gleichzeitig der Nebenverwertung zugeführt. Die Entstaubungsanlage eines Sägewerkes z. B. kann leicht Brennmaterial für die Kesselanlage geben, Kondensatoren sammeln die geschwelte Luft und entziehen ihr dann die für ein Nebenprodukt geeigneten chemischen Bestandteile.

Die Arbeitsweise selbst läßt sich derart einrichten, daß nicht nur die körperliche und geistige Ermüdungskurve des arbeitenden Menschen zurückgedrängt wird, daß vielmehr damit auch in direkter Weise die Arbeitsfreudigkeit gesteigert wird. Bequeme Arbeitsstühle und Arbeitstische, übersichtlich einzuordnende Werkbänke und Schreibtische erhöhen die Arbeitsleistung, unnütze Wege und Handgriffe werden vermieden. Das schalldichte Abschließen der Räume, in denen anstrengende geistige Arbeit geleistet wird, verringert dort die Nervenanspannung, läßt die Arbeitsfrische lebendig bleiben.

Die Gefahren zusammengeballter Massenarbeit unserer modernen Wirtschaft können ebenfalls verringert werden. Ausreichende Einrichtungen für Feuerschutz durch zahlreich aufgestellte Handfeuerlöcher und Hydranten, Berieselungsanlagen in besonders feuergefährlichen Betrieben, direkte Anrufmöglichkeit der städtischen Feuerwache werden das Sicherheitsgefühl der Belegschaft erhöhen, aber gleichzeitig auch die Feuerversicherungsprämien verringern. Dauernde Überwachung der Dampfkessel und sonstiger explosionsgefährlicher Anlagen werden drohende Gefahren zurückdämmen und die damit bedingten Materialschäden vermeiden. Entlüftungsanlagen verringern in gleicher Weise freie Explosionen in den Arbeitsräumen, Pumpanlagen sorgen für das Trockenlegen tiefeingeschnittener Arbeitsstätten. Viele solcher Beispiele wären noch zu nennen, um zu zeigen, wie überall die Arbeitsgefahren verringert werden können.

Gesundheitsschädliche Arbeitsverfahren sind in möglichst weitem Umfang durch andere Arbeitsverfahren zu ersetzen, die nicht mehr die Gesundheit der Menschen bedrohen. So ist die Spiegelindustrie schon seit längerer Zeit dazu übergegangen, die Quecksilberverwendung einzuschränken, und nach anderen Spiegelbelagen zu suchen. Der gesamten chemischen Industrie steht auf diesem Gebiet noch ein weites Arbeitsfeld offen. Können jedoch irgendwo keine neuen gesundheitsunschädlichen Arbeitsverfahren gefunden werden, dann müssen mindestens die eingebauten Reinigungsanlagen des Werkes die giftigen Dämpfe absondern, oder die Arbeiter sind mit Schutzmasken auszurüsten. Ähnlich können auch Arbeiter an Stätten mit raschen Lichtkontrasten mit Schutzbrillen gesichert werden.

Eine entsprechende Schutzkleidung spielt bei der modernen Arbeitsweise überhaupt eine große Rolle. Druck und Stoß, aber auch Nässe und Feuer und Kälte sollen vom menschlichen Körper abgehalten werden. Je nach Art der Arbeit werden ganze Anzüge und Teilbekleidungsstücke notwendig. In vielen Betrieben wird solche Schutzkleidung durch das Werk kostenlos zur Verfügung gestellt. Dieses Verfahren hat oft den Nachteil, daß nicht immer mit der genügenden Sorgfalt die Schutzkleidung von den Arbeitern behandelt wird. Daher haben manche Betriebe ein anderes Verfahren gewählt. Sie gewähren Entschädigungsgelder für die Beschaffung solcher Schutzkleider, sorgen auch für den gemeinsamen billigen Einkauf. Die Entschädigungsgelder sind derart zu bemessen, daß sie für den Normalbedarf leicht ausreichen. Behandelt ein Arbeiter jedoch seine Schutzkleidung nicht genügend sorgfältig, dann muß er aus seinem eigenen Verdienst die mehr gebrauchte Kleidung bezahlen. Notwendig ist jedoch in solchen Fällen eine dauernde Kontrolle der vorhandenen Schutzkleidung, damit nicht aus falscher Sparsamkeit die notwendigen Neuanschaffungen zu lange hinausgezögert werden.

Von besonderer Bedeutung ist die der Arbeitsleistung entsprechende Arbeits- teilung. Frauenarbeit und die Arbeit Jugendlicher müssen einer besonderen psychologischen Beurteilung unterliegen. Teilweise sind auch hierfür eigene gesetzliche Bestimmungen vorhanden, doch hat auch die individuelle Betriebsfürsorge weitere sehr wertvolle Arbeit zu leisten. Die körperliche Eigenart der Frau verlangt ganz andere Hilfsmittel für die Arbeit, wie die Struktur des Mannes. Der Arbeitsstuhl wird anders beschaffen sein müssen, auch das Verhältnis zwischen sitzender und stehender Arbeit ist für einen Mann anders einzuteilen, wie für eine Frau. Die Arbeitsorganisation und die Arbeitseinrichtung wird daher bereits darauf Rücksicht zu nehmen haben, ob in der betreffenden Betriebsabteilung männliche oder weibliche Arbeitskräfte beschäftigt werden sollen.

Vom hygienischen und volksgesundheitlichen Standpunkt aus ist bereits notwendig, die Frauenarbeit von schwerer körperlicher Anstrengungen freizuhalten. Auch längere, große Nervenreize können Frauen nur selten ertragen. Daß die Frauenarbeit auch auf die speziellen Frauenleiden und auf die Zeit der Mutterschaft Rücksicht zu nehmen hat, ist ein bereits erfreulicherweise vielfach verwirklichter Gedanke.

Ähnliche Überlegungen müssen für die Beschäftigung Jugendlicher angestellt werden. Mädchen und Burschen erleben in den ersten Jahren ihrer Berufsausbildung und Berufsarbeit ihre körperliche und geistige Entwicklung. Der Verlauf dieser Entwicklungsjahre bestimmt aber die gesamte körperliche und geistige Beschaffung des späteren, ausgewachsenen Menschen und damit auch des kommenden Geschlechtes. Übermüdung des Jugendlichen sind zu vermeiden, entsprechende Arbeitspausen und entsprechendes Zuteilen nicht zu schwerer körperlicher Arbeit sind notwendig. Auch die von einem Jugendlichen zu fordernde geistige Anspannung seitens der verlangten Arbeitsleistung darf nicht zu hoch bemessen sein, um keine Nervenüberreizung herbeizuführen. Auch die Länge des Urlaubs und der täglichen Arbeitszeit für Jugendliche sind von großer Wichtigkeit für den Schutz des Jugendlichen, denn das Gewähren der notwendigen geistigen und körperlichen Ruhe ist Voraussetzung für einen gesunden Aufbau des wachsenden Menschen. Bedauer-



licherweise ist aber oftmals auch festzustellen, daß die Jugendlichen selbst auf solche Anforderungen zu ihren eigenen Gunsten nicht achten, ihre Freizeit vielmehr mit neuen anstrengenden und reizenden Beschäftigungen ausfüllen.

Das sinngemäße Legen der Arbeitspausen hat auch für die erwachsene Belegschaft Bedeutung. Die Arbeitspausen sind nicht nur dazu da, die notwendigen Mahlzeiten einnehmen zu können, sie sollen vielmehr auch die tägliche Ermüdungskurve unterbrechen und aufhalten. Besonders der rationalisierte Arbeitsprozeß mit seinem für jeden Handgriff oder jede Einzelleistung bestimmten Zeitaufwand, mit seinem Ausschalten jeder unproduktiven Arbeitspause verlangt das bewußte und klare Einführen von ruhebringenden und damit auch neuschöpferischen Arbeitspausen.

Doch genügt das Einsetzen entsprechend langer und günstig gelegener Arbeitspausen nicht. Auch die Arbeitnehmer müssen bestrebt sein, ihre Arbeitspausen richtig und zweckmäßig zu verwenden. Viele Menschen haben noch nicht gelernt, ihren Geist und Körper tatsächlich auch nur für kurze Zeit bewußt ausspannen zu lassen. Die produktive Arbeitspause darf nicht durch hastiges Umherirren in den Werkräumen oder durch unruhige und aufregende «Unterhaltung» gestört sein. Bei entsprechenden Betriebsverhältnissen soll die Arbeitspause bei gutem Wetter im Freien verbracht werden, um dadurch ergiebiger die verbrauchten Kräfte ersetzen zu können. Von Bedeutung ist auch die Lage und Zeitdauer der Mittagspause. Diese darf nicht durch das notwendige Wärmen mitgebrachten Essens verkürzt werden. Die Essenspausen sind derart zu legen, daß sie genügenden Spielraum für ein bequemes, nicht hastiges Essen geben. Als Normalmaß für die reine Essenszeit wird gewöhnlich eine halbe Stunde angesprochen. Wichtig auf den zu fordernden Einfluß der Essenspause ist auch, daß die äußere Umgebung des Eßraumes anregend wirkt. Zu vermeiden ist das Einnehmen des Essens in den Arbeitsräumen selbst. Die notwendige geistige Ausspannung wird dadurch verringert, aber auch die Arbeitsräume leiden durch die bei einem raschen und unbequemen Essen unvermeidlichen Abfälle und Schmutzreste.

Die gesamte Einrichtung des Werkes hat den arbeitshygienischen Anforderungen zu entsprechen. Maßgebend muß stets der Gedanke sein, durch eine anregende Umgebung die Arbeitsfreude und damit die Arbeitsleistung zu steigern. Besonders in dieser Hinsicht hat die neue Zeit wesentliche Veränderungen gebracht. Die Gegenwart hat erkannt, die Arbeitspsyche gründlich zu beachten. Die Psychotechnik wendet daher bewußt auch die äußere Gestaltung der Arbeitsumgebung zur Leistungssteigerung an. Doch neben diesem Gesichtspunkt muß auch der ethische Wert einer solchen Betriebsfürsorge beachtet werden: die geistige und körperliche Gesundhaltung der arbeitenden Menschen.

Der neuzeitliche Arbeitsraum gleicht nicht mehr der düsteren, dumpfen Arbeitsstätte von gestern. Genügende Helle und Größe sind Voraussetzung für ein richtiges und gesundes Arbeiten. Dadurch kann den sogenannten Berufskrankheiten, die aus dem Wesen der einzelnen Arbeitsform entspringen, von der Entstehungsursache her entgegengearbeitet werden. Die gesundheitsschützende Organisation der Arbeit muß sich mit der hygienisch einwandfreien Raumgestaltung vereinigen.

Der Anstrich der Räume soll bereits anregend wirken, viele Betriebe haben auf den zwar billigen, aber doch auch nüchtern wirkenden und rasch verschmutzten Kalkanstrich, so weit die Art der Arbeit dies zuläßt, verzichtet. Ist der Kalkanstrich aus anderen Gründen beizubehalten, so muß er öfters erneuert werden, um stets hell zu sein. Auch die Einrichtung der Arbeitsräume hat gesundheitsfördernd zu wirken. Staubfangende Einrichtungen werden immer mehr entfernt, glatte und bequeme Arbeitseinrichtungen werden bevorzugt. Den Arbeitsplatz darf der einzelne Arbeiter nach seinem Belieben ausschmücken, Bilder und Blumen werden bevorzugt. Einheitliche Richtlinien der Betriebsleitungen müssen dafür sorgen, daß die Neutralität der Arbeitsstätte und die gegenseitige Rücksichtnahme auf das Denken und Fühlen der anderen Mitarbeiter gewährleistet bleibt.

Auf die Arbeitsleistung und Arbeitsgesundheit wirkt wesentlich die Wärme des Arbeitsraumes ein. Wenn möglich sind bauliche Einrichtungen zu treffen, um die Raumtemperatur im Sommer und Winter möglichst gleichmäßig zu erhalten. Am arbeitsförderndsten pflegt eine Durchschnittstemperatur von 15—20° C. zu sein. Heizanlagen müssen im Winter für eine gleichmäßige Verteilung der Wärme im Arbeitsraum sorgen. Jedoch darf durch die Heizanlage nicht die Luft des Raumes verschlechtert und ausgetrocknet werden. Die modernen Werkstätten sind schon längst wie die Bureauräume mit der Zentralheizung ausgerüstet. Die Temperatur kann leichter geregelt werden, auch ist die Unterhaltung der Feuerstelle einfacher und weniger brandgefährlich. In den Sommermonaten müssen hinreichende Entlüftungsanlagen für ein Kühlhalten der Räume sorgen. Berieselungen der Glasdächer und großen Fenster, Ausbreiten von Schutzmatten usw. verringern die direkte Einwirkung der Sonnenbestrahlung. Auch technische und chemische Kühleinrichtungen sind in manchen Arbeitsstätten zu finden.

Die Entlüftung der Räume hat durch große, weite Fenster zu geschehen. Die Fenster müssen jederzeit leicht zu öffnen sein. Sollen Blumen die Arbeitsräume schmücken, dann werden sie zweckmäßigerweise nicht auf das Fenstersims, sondern vor das Fenster auf ein eigenes Gestell gesetzt. Für eine dauernde Luftzirkulation sind in großen Fenstern besondere Entlüftungsklappen und leichtbewegbare Oberlichter einzubauen. Das Bestreichen der Fenster mit Farbe oder Bekleben mit Buntpapier, um das Hinaussehen zu verhindern, ist veraltet. Die Helle der Räume leidet darunter. Milch- oder Rillenglas kann dieselben Dienste leisten und gibt eine günstigere Lichtwirkung. Zudem brauchen nur die unteren Teile der Fenster derart verwahrt zu werden. Gitter vor den Fenstern sind ebenfalls nicht notwendig. Die psychologische Wirkung ist zu ungünstig. Gefängnisstimmung wird nur zu leicht geweckt. Arbeitsmaschinen und Arbeitseinrichtungen sind in solcher Entfernung von den Fenstern aufzustellen, daß das Glas auch ohne besondern Schutz nicht in Gefahr kommen kann. Ein Einsteigen in die Werkstatt Räume durch die Fenster ist bei der für große Betriebe Tag und Nacht notwendigen Bewachung nicht zu befürchten. Kleine Betriebe ohne Nachtwache können ihre Fenster und Türen durch untertags zurückklappbare Gitter oder Läden schützen. Einen freundlichen Eindruck machen außerdem Vorhänge an den Fenstern. Doch darf dadurch nicht das Licht abgehalten und Staub gesammelt werden.

Die Arbeitsräume sind derart baulich zu legen, daß eine künstliche Beleuchtung untertags möglichst vermieden wird. Schon das Einsparen der Beleuchtungskosten zwingt zu einer solchen Maßnahme. Andererseits ist die Arbeitsleistung bei künstlicher Beleuchtung stets geringer wie bei Tageslicht. Um diese Minderung der Arbeitsleistung bei künstlicher Beleuchtung möglichst klein sein zu lassen, geht die neuzeitliche Beleuchtungstechnik seit letzter Zeit dazu über, erhöhten Wert auf das Anbringen der künstlichen Lichtquellen zu legen. Durchwegs wird elektrisches Licht verwendet, Gas- oder Karbidbeleuchtung verschwinden immer mehr. Die einzelnen Lichtquellen sind über der einzelnen Arbeitsstelle derart anzubringen, daß der Arbeitende durch den Lichtkern nicht geblendet wird. Auch auf die Schattenwirkung des arbeitenden Körpers ist zu achten. Für große Räume wird indirekte Deckenbeleuchtung oder die halbindirekte Beleuchtung mit bedeckten Glühlampen gewählt. Die an den Wänden und der Decke angebrachten Lichtkörper müssen außerdem derart angeordnet sein, daß sich ihre Lichtkegel nicht überschneiden. Blend- und Schattenwirkungen sind zu vermeiden. Von Einfluß auf die Lichtfülle ist außerdem das Anpassen der Decken- und Wandfarbe an die Beleuchtungsquellen.

Der Boden der Arbeitsräume muß leicht sauber gehalten werden können. Für eine ausreichende Reinigung der Räume hat stets gesorgt zu sein. Zweckmäßigerweise wird dafür besonderes Reinigungspersonal beschäftigt, das mindestens periodenweise die Hauptreinigung der einzelnen Räume besorgt. Das Besprengen der Werkstatt- und Bureauräume mit Wasser durch das Personal und das «be-

rühmte» Staubwischen läßt nur einen äußeren Sauberkeitseindruck entstehen, hat aber keinen Wert. Außer der genügenden Sauberkeit muß der Boden auch schall- und standsicher sein. Die schalldämpfende Wirkung des zweckmäßigen Bodenbelags wird erst seit jüngster Zeit sorgfältiger beachtet. Die Standsicherheit ist bereits zum Schutz des Menschen notwendig, aber auch zur Erhöhung der Arbeitsleistung zweckdienlich. Bretterböden werden nur noch selten in neuen Arbeitsräumen verlegt. Sie erfüllen die gezeigten Anforderungen nicht genügend. Der für Einzelzimmer leitender Angestellter des Unternehmens verwendete Linolboden eignet sich für Werkstätten und Büroräume nicht, da er zu teuer, aber auch zu empfindlich ist. Verwendet werden daher meistens die zahlreichen neuen technischen Bodenbeläge, wie Steinholzböden usw., die eine glatte Bodenfläche durch Aufstreichen der halbflüssigen Bodenmasse erzeugen, die nach dem Eintrocknen glatt ist und leicht gesäubert werden kann. Zu achten ist nur, daß solche chemische Böden auch genügend wärmehaltend sind, daß sie außerdem Schutz gegen Erdschluß der Licht- und Kraftstromanlagen geben.

Die Wände und Decken der Arbeitsräume haben möglichst glatt zu sein, um die Sauberhaltung zu erleichtern. Neuzeitliche Betriebe vermeiden bei der Raumgestaltung auch die Eckenbildung zwischen den Wänden, sowie zwischen Wand, Boden und Decke. Durch Abrunden der zusammenstoßenden Flächen wird die Schmutzansammlung verringert. Die Höhe der Wände muß einen solchen Rauminhalt für die Werkstätten und Büreaux schaffen, daß der für die darin arbeitenden Menschen notwendige Luftraum auch gewährleistet ist. Die Größe der Räume wird sich nach der Zahl der in ihnen regelmäßig beschäftigten Personen richten müssen, nicht nur nach der Zahl der aufgestellten Maschinen. Außerdem ist auf die sonstigen durch die Maschinenarbeit entstehenden Luftbeeinflussungen zu achten. In Schmutzbetrieben und Werkstätten, in denen viel mit Flüssigkeiten gearbeitet wird, sind die Wände zweckmäßig mit einem entsprechend hohen Ölfarbsockel zu versehen, oder die Wände werden getäfelt, was allerdings teurer ist, dafür aber auch haltbarer. Die Fußböden müssen in solchen Betrieben einen Ablauf für das Wasser besitzen, die Standplätze der Arbeiter sind durch Roste trocken zu halten.

Die Treppen und Gänge der Werkgebäude haben so breit zu sein, daß auch Lasten ohne Gefahr für den Menschen sicher und bequem bewegt werden können. Außerdem ist auf ihre Brandsicherheit zu achten, zum mindesten dürfen sie ein Ausbreiten eines Schadenfeuers nicht fördern. Zum Vermeiden von Unfällen müssen dunkle Treppen und Gänge dauernd genügend beleuchtet sein, auch untertags. Notausgänge, sowie enge Betriebsstellen, an denen sich erfahrungsgemäß die Menschenmengen leicht stauen können, sind außerdem mit einer Notbeleuchtung zu versehen, um bei einem Versagen des elektrischen Lichtes keine Verwirrung entstehen zu lassen.

Sind mechanische Transportmittel eingebaut, wie Aufzüge, Förderbänder, Kettenbahnen usw., so ist für ihr tadelloses Funktionieren zu sorgen. Die notwendigen Schutzeinrichtungen müssen stets intakt sein, die Bewegungsbahn ist zu sichern. Warnungsschilder haben die besonderen Gefahren solcher Einrichtungen zu bezeichnen. Auf ihnen ist auch das Höchstbelastungsgewicht anzugeben.

Die neuzeitliche Arbeitshygiene verlangt auch entsprechende Umkleide-, Wasch- und Badeeinrichtungen in den Betrieben. Die Umkleideanlagen sind zweckmäßigerweise räumlich von den Arbeitsstätten zu trennen und in besonderen Garderoberräumen zu vereinigen. Dies gilt auch für die Werkstätten. Jedem Arbeiter und Angestellten ist sein eigener verschließbarer Schrank bereitzustellen. Dieser muß so eingerichtet sein, daß er leicht reingehalten werden kann und das Auslüften der Kleider erlaubt. In Schmutzbetrieben muß jeder Arbeiter zwei Schränke erhalten, damit seine Arbeitskleider nie mit seiner Straßenkleidung in Berührung kommen. Die notwendige Zeit für das Umkleiden fällt nicht unter die Arbeitszeit. Daher sind die Zugänge zu den Garderoben so zu legen, daß auch bei dem hastigen

Getriebe vor und nach der Arbeitszeit keine Stockungen und Störungen eintreten können. Zweckmäßigerweise werden aus demselben Grunde die Kleiderablagen getrennt für die einzelnen Abteilungen und Werkgruppen angelegt.

Mit den Umkleideräumen sind vielfach die Wasch- und Baderäume verbunden. Die Wascheinrichtungen müssen so beschaffen sein, daß auf eine nicht zu hohe Kopfhöhe der Belegschaft ein Wasserhahn entfällt. Reihenwascheinrichtungen haben sich gut bewährt. Die Hahnstelle hat so hoch zu liegen, daß nicht nur die Hände gewaschen werden können, sondern auch der Oberkörper berieselt werden kann. In Schmutzbetrieben muß auch warmes Wasser zum Reinigen der Arbeiter bereitstehen, zweckmäßigerweise soll es ebenfalls direkt der Leitung entnommen werden können. Die alte Waschform mit Kübeln ist längst überholt, sie ist unhygienisch und für den Boden des Waschräume wenig geeignet. Seife und Handtücher werden oftmals vom Betrieb gestellt. Andere Betriebe geben eine Geldablösung, um den Arbeiter bei den selbstbeschafften Reinigungsmitteln sparsamer sein zu lassen.

An Stelle der Waschräume besitzen viele Betriebe Badeeinrichtungen. Besonders Schmutz- und chemische Betriebe haben diese notwendig. Die Brausebäder müssen jedermann zugänglich sein, stets warmes und kaltes Wasser führen. Die Kabinenzahl ist derart anzusetzen, daß ein reibungsloser Badebetrieb nach Ende der Arbeitszeit abteilungsweise möglich ist. Vielfach werden auch Reihenduschanlagen mit gesonderten Auskleideräumen verwendet, um das Baden zu beschleunigen. Bei gleichzeitiger Beschäftigung von Männern und Frauen sind entsprechende, getrennte Baderäume vorzusehen oder getrennte Badezeiten durchzuführen. Außer den Duschanlagen besitzen manche Großbetriebe eigene Werkschwimmhallen. Hierfür ist bereits weniger die ausschließliche, arbeitsgynische Fürsorge bestimmend, wie das Bestreben, allgemein für die Gesundheit der Belegschaft zu sorgen. Aus der Körperreinigung wird eine Erfrischung des Körpers und Ablenkung der Geisteseinstellung. Kostenloser Schwimmunterricht und Schwimmwettkämpfe lassen dann den allgemeinen sozialen Gedanken dieser Einrichtung stärker betonen und zur Geselligkeitseinrichtung werden.

Von großer hygienischer Bedeutung ist eine einwandfreie sanitäre Anlage der Aborteinrichtungen des Betriebes. Eine entsprechende Verteilung über das Werkgelände und eine genügende Anzahl ist bereits durch die hygienische Forderung verlangt, verringert aber auch die unproduktiven Zeitverluste. Die Aborteinrichtungen müssen stets in sauberem Zustande gehalten werden, Geruch- und Infektionswirkungen müssen dauernd bekämpft werden. Dies gilt besonders für Abortanlagen ohne fließende Wasserspülung und Wasserkanalisation.

Eine für die Arbeitsstimmung wichtige Einrichtung sind die Speiseräume. Oftmals wird die damit erzielbare psychologische Erholungswirkung nicht genügend beachtet. Die Speiseräume haben einfach und zweckmäßig, aber nicht armselig und nüchtern eingerichtet zu sein. Ihre Größe hat für ein gleichzeitiges Essen der betreffenden Belegschaftsabteilung auszureichen. Für Großbetriebe ist eine dezentralisierte Anlage der Speiseräume abteilungsweise zu empfehlen, um Zeitverluste zu vermeiden. Wie die Arbeitsräume müssen auch die Speiseräume leicht sauber gehalten werden können.

Bei den Speiseräumen hat gesondert eine genügende Zahl von Kochstellen für das mitgebrachte Essen vorhanden zu sein. Gaskocher, Wärmeschränke usw. sind die übliche Einrichtung. Auch diese Wärmestellen müssen so zahlreich sein, daß kein gegenseitiges Warten notwendig ist. Durch das Zubereiten des mitgebrachten Essens soll die Essenspause nicht verkürzt werden. In manchen Betrieben kann ein dazu bestimmter Arbeiter oder Angestellte bereits vorher in den Speiseraum gehen, um dort für seine sämtlichen Mitarbeiter die mitgebrachten Speisen zu wärmen.

Für Großbetriebe haben sich viel zweckmäßiger besondere Kantinenbetriebe erwiesen. Das Essenwärmen ist unrationell sowohl des Zeitaufwandes, wie des Wärme- und Kraftverbrauches wegen. Eine gemeinsame Verpflegung der Werk-

angehörigen kommt regelmäßig billiger. Daher sind nicht nur Speiseanstalten für Angestellte, sondern auch Kantinen für die Arbeiter in großer Zahl bereits entstanden. Der Großeinkauf der benötigten Lebensmittel und die gemeinsame Zubereitung erlauben ermäßigte Essenspreise. Mancher Betrieb gibt aus sozialer Rücksichtnahme für den Kantinenbetrieb weitere Zuschüsse in Geld oder Naturalien, so daß oft nicht einmal die reinen Selbstkosten durch den Essenspreis gedeckt zu werden brauchen. Solche Kantinenbetriebe stehen vielfach unter der Mitverwaltung der Belegschaft, die besonders auch Einfluß auf die Speisefolge und Zubereitung weitgehenden Einfluß besitzen muß, um Streitigkeiten zu vermeiden. Entsprechend ausgestattete Kantinenräume werden auch zu Geselligkeitsveranstaltungen der Belegschaft verwendbar sein und somit einen weiteren Anreiz zur Hebung des Zusammengehörigkeitsgefühls der Arbeitnehmerschaft mit dem Werk schaffen. Manche Kantinenordnungen sehen vor, daß auch während der Arbeitspausen keine alkoholhaltigen Getränke verkauft werden dürfen. Damit soll die Ermüdungsgefahr besonders während der heißen Jahreszeit nach der Mittagspause vermieden werden. Alkohol während der Arbeitszeit ist in den meisten Betrieben an sich verboten. Der persönliche Arbeitsschutz verlangt dies bereits.

Die Werkfürsorge hat sich auch der Gesundheit der Werkangehörigen anzunehmen. Jeder Betrieb hat die zur ersten Hilfeleistung bei Unglücksfällen notwendigen Einrichtungen in gutem Zustande zu halten. Ihr Aufbewahrungsort muß jedermann bekannt sein. Im Sanitätsdienst ausgebildete Werkangehörige haben für ihre Instandhaltung und Verwahrung zu sorgen. Großbetriebe haben ihre eigenen Fabriksanitäter, die oft als Pförtner usw. gleichzeitig beschäftigt werden. Ein Verbandsraum oder Krankenzimmer dient der ersten Pflege.

Von den Großunternehmungen werden auch besondere Fabrikärzte beschäftigt. Entweder haben diese abwechselnd im Werk anwesend zu sein, oder mit Privatärzten wird die Behandlung der Werkangehörigen vereinbart. Ein Fabrikarzt schafft dem Werk den Vorteil, jederzeit zur Hilfeleistung bereit zu stehen, außerdem wird ein Fabrikarzt eher Unregelmäßigkeiten aus Arbeitsscheu aufdecken können, wie ein Krankenkassenarzt, der die Betriebsverhältnisse nicht so kennen kann.

Manche Betriebe gehen noch weiter. Die ärztliche Hilfe wird auf die Familienangehörigen ausgedehnt. Die Kosten werden durch die Betriebskrankenkasse gedeckt, so daß eine weitgehendste Fürsorge eingerichtet ist. Ebenso beschäftigen solche Großbetriebe eigene Fabrikpflegerinnen, die bezirksweise die sozialen Lebensverhältnisse der Werkangehörigen beraten und fördern. Diesen Fabrikpflegerinnen obliegt auch die Mütterberatung und Wöchnerinnenpflege.

Einzelne Betriebe besitzen ihr eigenes Fabrikkrankenhaus oder kleinere Betriebe schließen Verträge mit den örtlichen Krankenhäusern ab, um für ihre Werkangehörigen gesonderte Krankenzimmer zu erhalten. Erholungsheime solcher Unternehmungen nehmen die Rekonvaleszenten auf, Ferienheime sorgen für guten und billigen Aufenthalt während der Urlaubstage.

Auch die Kindererziehung wird vielfach durch die Werkfürsorge unterstützt. Aus besonderen sozialen Rücklagen des Unternehmens erhalten oftmals kinderreiche Arbeiter und Angestellte Geburtsprämien oder Erziehungsbeihilfen. Die Kleinkinder werden untertags in Kleinkinderschulen gesammelt, um dadurch den Eltern die Haushaltsführung zu erleichtern. Für die älteren Kinder der Werkangehörigen werden oftmals von den Betrieben Sport- und Turnvereine oder Wandergruppen eröffnet, Spielplätze und Planschbecken angelegt. Sind die Kinder der Volksschule entwachsen, dann halten die meisten Werke die freierwerbenden Lehrstellen für sie zunächst offen. Auf diese Weise wird in direkter Weise für den Nachwuchs der Belegschaft gesorgt, durch die vorausgegangene Kinderfürsorge auch die Gefühle einer Stamarbeiterschaft gestärkt.

Werkfürsorgliche Einrichtungen wirtschaftlicher Art sollen die Einkommensverhältnisse der Belegschaft stärken, dadurch die Lebensbedingungen günstiger gestalten. So besitzen manche Betriebe ihre eigenen Pensions- und Unterstützungs-

kassen, um für das Alter über die staatliche Hilfe hinaus zu sorgen. Werksparkassen sollen eine gesicherte und günstige Verzinsung der Spargelder der Werkangehörigen erlauben.

Die Wirtschaftsbeihilfe der Betriebe erleichtert den Bezug von Lebensmitteln, z. B. Kartoffeln im Herbst, das Eindecken von Winterbrand usw. Oft wird der dazu nötige Betrag durch das Unternehmen vorgestreckt, ratenweise kann die verausgabte Summe durch Lohn- und Gehaltsabzüge abbezahlt werden. Andere Betriebe haben ihre eigenen Werkkonsumanstalten eingerichtet, welche den Werkangehörigen zu günstigen Preisen sämtliche benötigten Bedarfsgegenstände beschaffen helfen. Das Kapital für solche Konsumanstalten wird vielfach durch den Betrieb zur Verfügung gestellt. Oft sind die Arbeiter und Angestellten finanziell in irgend einer Form an der Konsumanstalt beteiligt, um ihr Interesse an dieser Einrichtung dadurch zu heben. Auch die Räume und das Personal für die Konsumanstalt stellt oft der Betrieb kostenlos zur Verfügung.

Werkssiedelungen sollen den Arbeitern und Angestellten in der Nähe ihrer Arbeitsstätte ausreichende Wohngelegenheiten zu billigen Mieten verschaffen. Die neuzeitlichen Siedelungen so mancher großer und mittlerer Unternehmungen erreichen einen hohen Stand der Wohnungskultur. Die Werkssiedelungen größten Ausmaßes werden auch städtebaulich großzügig angelegt. Gartenanlagen, öffentliche Plätze, mit Brunnen und Denkmälern, Gesellschaftshäuser werden vorgesehen. In vielen Siedelungen erhalten die Werkbewohner auch einen kleinen Nutzgarten zugewiesen, um ihnen dadurch eine Ablenkung und auch eine Unterstützung ihres Haushaltes zu verschaffen. Die oftmals zu findende Abneigung der Arbeitnehmerschaft gegen die Werkssiedelung wurzelt in dem Gefühl größerer Abhängigkeit gegenüber der Werkleitung. Für Zeiten mit herrschendem Wohnungsmangel ist gewiß der Besitz einer Werkwohnung empfindlicher wie sonst. Andererseits hängt mit dem Beschaffen einer Werkwohnung der Rechtsanspruch zusammen, die Werkwohnung nur während der Beschäftigungsdauer in dem betreffenden Unternehmen innezuhaben. Bei Dienstwohnungen höherer Beamten oder Angestellten ist schon längst dieser Grundsatz verwirklicht. Unbeabsichtigte Härten eines Einzelfalles lassen sich stets durch persönliche Vereinbarungen regeln, wenn eben sich beide Parteien wirklich verständigen wollen und nicht auf ihrem Machtanspruch bestehen bleiben.

Eine andere große soziale Aufgabe erfüllen die Ledigen- und Lehrlingsheime der Großbetriebe. Hier werden den jüngeren Werkangehörigen, die fern von ihrer Heimat leben müssen, jedoch noch keine eigene Familie unterhalten, ein gesichertes und geordnetes Wohnen gewährleistet. Solche Ledigen- und Lehrlingsheime sind getrennt nach Geschlechtern angelegt und stehen unter der Obhut und Leitung von älteren, verantwortungsbewußten Hauspflegern. Manchmal werden solche Heime auch durch religiöse Ordensgesellschaften im Auftrag des Werkes verwaltet. Kleinere Betriebe vereinbaren oft mit städtischen oder religiösen Lehrlings- und Standesheimen für ihre Werkangehörigen eine regelmäßige Unterkunftsmöglichkeit. Finanzielle Unterstützungen sind die Gegenleistung seitens der Betriebe.

Der Erholung im weitesten Sinne dienen Sportveranstaltungen verschiedenster Art. Damit soll nicht nur die körperliche Ertüchtigung, sondern auch die Pflege der Geselligkeit gefördert werden. Für den Urlaub sorgen Reiseunterstützungen, das Unterbringen in Werkheimen oder der Kollektivabschluß von Pensionsvereinbarungen. Im gleichen Sinne wirken die Wochenendbestrebungen, die bereits auch von unseren Unternehmungen aufgegriffen wurden.

Die verschiedenen genannten Bemühungen des Unternehmens, für gesunde Arbeits- und Familienverhältnisse zu sorgen, werden nicht stets mit Wohlwollen von der Arbeitnehmerschaft aufgenommen, sobald sie auch nur etwas über das Mindestmaß hinausgehen. Nur zu oft wittert falscher Mammonismus auf dieser Seite Nebenabsichten, die sicherlich nicht stets begründet sind. Mit Vorurteilslosigkeit müssen solche Einrichtungen geprüft werden, nicht darf von Anfang an die

Furcht vor Übervorteilung und Gimpelfang herrschen. Ein Unternehmen unterhält wohl solche Fürsorgeeinrichtungen gewiß nicht ausschließlich aus altruistischen oder sozialpolitischen Gründen. Sondern es will damit eine gesunde und arbeitsfreudige Belegschaft fördern, um durch eine freiwillig gesteigerte Arbeitsleistung die Produktivität des Unternehmens zu heben.

Als ethischer Grundgedanke tritt hinzu der in vielen Fällen gewollte Dienst an der Menschheit. Wenn auch dieser Beweggrund nicht stets laut in der Öffentlichkeit vernommen zu werden braucht, so laufen doch unbewußt alle diese Bestrebungen dem einen großen Ziel zu, im kommenden Menschen der Wirtschaft wieder mehr zu sehen, als nur eine unpersönliche Arbeitsnummer, vollgepfropft mit einem mehr oder weniger großen technischen Wissen. Aufgabe der nächsten Zeit ist, die unbewußte Strömung zur vollbewußten Handlung unserer gesamten Wirtschaft werden zu lassen. Sie dürfen nicht ein Privileg einiger weniger Wirtschaftsführer bleiben, die sich rascher wie andere aus den Krallen des Mammonismus befreien konnten.

Alle diese Bestrebungen, die Gesundheit der Werkangehörigen und der kommenden Generation zu erhöhen, wollen den Menschen wieder pfleglich behandelt wissen. Doch ist darauf zu achten, daß nicht ausschließlich die körperliche Gesundheit betreut wird, sondern die Zukunft muß sich wieder ihrer Aufgabe bewußt werden, auch die geistige Einstellung des Menschen entwickeln zu helfen. Der Mensch muß in allem wieder Mittelpunkt werden, nicht nur als Objekt des Fürsorgegedankens, sondern als Subjekt der Wirtschaft, körperlich und auch geistig-seelisch. Denn was hilft alle materielle Sicherstellung und Hilfe, wenn sie von dem Geiste des Menschen nicht sorgsam als eigenes Eigentum erworben wird, wenn die seelisch-geistige Menschenbildung vergessen würde!

---

In diesem Sinne sei mit den Worten eines unserer lebenden Arbeiterdichter, mit Wilhelm Haas, geschlossen:

#### DIE NEUE ZEIT.

*Wir pflanzen uns're Fahne auf die Zinne  
der unruhvollen, nimmermüden Zeit,  
wir haben uns der Gegenwart geweiht,  
daß jeder von uns recht den Tag beginne.*

*Und doch sind wir, inmitten Ruß und Qualm,  
der mütterlichen Erde tief verbunden.  
Wir haben unser Bestes dort gefunden,  
wo heil'ge Urkraft strömt aus jedem Halm.*

*In unserm Blute liegt seit Anbeginn  
der Rätsel tiefstes und des Wunders Sinn:  
Wir lieben Vogellied und Werksirenen!*

*Wenn spät ringsum die Zechen lärmend hämmern,  
Urmutter Heimat lockt im letzten Dämmern,  
daß uns're Tage weich sich in den Abend dehnen.*

## Die Ethik der neuen Menschenarbeit.

*Arbeit ist der Beweis der inneren Kraft des Menschen, ist die Offenbarung der Stärke, die er bereits in sich frei gemacht hat.*

*Jede Tat, jede Arbeit wird getragen von dem Gedanken, jeder Gedanke von dem seelischen Ich, und das seelische Ich von dem Unendlichen, das ein Leben schafft und erhält.*

Prof. Dr. A. Friedrich.

---

Die Arbeit des Menschen, mag sie im äußerlich Sichtbaren groß oder klein, bedeutsam oder gering sein, muß in allem wieder dem Unendlichkeitswert unterstellt werden. Gottes Wirken muß auch in der Wirtschaft und der einzelnen Menschenarbeit anerkannt werden, aber außerdem gewollt sein! Wenn der freie Menschenwille sich entfernt von seinem zweckbestimmenden Ewigkeitswert, dann besitzt er dazu wohl die Freiheit. Die Folgen? In der Wirtschaft finden wir den mammonistischen Auswuchs der kapitalistischen Wirtschaftsordnung.

Der Materialismus muß überwunden werden, überwunden von jedem einzelnen, von der Gesellschaft, von der Wirtschaft. Das übertriebene Ich-Streben, das keine Rücksicht auf das Wohl und Wehe des Menschen kennt, muß weichen vor der Verantwortung gegenüber der Allgemeinheit. Das Eigeninteresse wird dabei genau so gut gewahrt werden können, ja vielleicht besser, wie gegenwärtig. Denn die Gegensätze sind nicht mehr so scharf. Das Ich des Menschen ist nicht sein Körper, das Ich liegt tief gegründet in seiner Seele. Aber diese ist trotz ihrer Eigenpersönlichkeit weltumspannend.

So muß auch das Denken der Wirtschaft wieder werden. Sie darf nicht mehr schattenhaft nur den äußerlichen Materialismus kennen, sondern muß den tiefeigenen, inneren Sinn des Wirtschaftens fühlen! Die Wirtschaft wird wieder die Dienerin der Menschen, ist nicht mehr ihre Herrscherin. Jedes einzelne Unternehmen wird nach wie vor bestimmt sein, die höchste Produktivität durch beste Leistungswerte zu erzielen. Dieses Streben nach vollendeter Leistungsfähigkeit wird aber nicht im Gegensatz stehen können zu den Interessen der Allgemeinheit der Menschen. Der Mensch wird vielmehr wieder zum Mittelpunkt der Wirtschaft!

Der neue Betrieb wird die Urform kapitalistischer Wirtschaftsordnung aufweisen. Die technischen Fortschritte müssen in weiterer Vervollkommnung dazu dienen, die Leistungsfähigkeit der Wirtschaft zu erhöhen. Das Kapital wird in der Volkswirtschaft und im Unternehmen sorgfältig gepflegt werden, sollen damit doch neue Leistungswerte für die Menschheit erzeugt werden. Das Kapital der Unternehmung wird jedoch wohl als pfleglicher, aber doch als lebloser Betriebsfaktor gewertet werden, das Kapital ist ausschließlich Objekt des Wirtschaftsführers.

Neben dem Kapital steht der Mensch des neuen Betriebes. Seine Leistungsfähigkeit wird verschiedene Ausmaße besitzen, deren Tragweite ebenfalls verschieden sein wird. Der verantwortliche Leiter des Unternehmens, der auch über dessen Kapitalmacht disponieren kann, daneben der einfache Arbeiter und Lehrling, der einen Teil dieser Kapitaleinrichtung bedient und deren regelmäßigen Gang überwacht! Jeder Mensch aber ist die Triebkraft solcher Kapitaleinrichtungen des Unternehmens. Der Mensch setzt das tote Objekt von außen her in Bewegung. Ohne den Menschen sind die Kapitaldispositionen größten Ausmaßes der Wirtschaft ebenso unmöglich, wie der sichere Gang einer auch noch so weitgehend automatisierten Maschine ohne jegliche Menschenaufsicht nicht gewährleistet ist. Der Mensch als Subjekt der Wirtschaft ist der Herrscher über das Kapital.



Das Arbeiten der Unternehmung wird durch die zu erstrebende höchste Produktivität bestimmt. Das Gesetz, zweckmäßig und rationell zu arbeiten, kann nicht vermißt werden. Falschdispositionen und nachlässiges Arbeiten dürfen nicht vorkommen! Letztes Ziel eines solchen Arbeitens der Unternehmung ist aber nicht mehr die Rente des Kapitals, der Unternehmungsgewinn. Wohl muß das im Betrieb investierte Kapital, nicht nur das sichtbare Nominalkapital, sondern das ~~gesamte sichtbare und unsichtbare Realkapital der Unternehmung~~ entsprechend der allgemeinen Marktlage verzinst werden. Dies verlangt das Prinzip der kapitalistischen Wirtschaft, dies verlangt die Mitarbeit des Kapitals an der Unternehmungsleistung. Das Streben, diese Kapitalrente zu sichern, ist jedoch auf dieselbe Stufe zu stellen wie das Bemühen, Löhne und Gehälter der Mitarbeiter pünktlich auszahlen zu können, diese Löhne und Gehälter auf einer gerechten, menschlichen Höhe zu halten.

Über dem Rentenstreben der Unternehmung steht daher die Verantwortung der gesamten Unternehmungsarbeit vor der Allgemeinheit. Die Betriebsarbeit ist ein von der Vorsehung bestimmter Teilfaktor der Gegenwart. Die Sorge, diese Aufgabe richtig zu lösen, richtig für den irdischen und überirdischen Maßstab, wird die Produktivität des Unternehmens genau so stark ansteigen lassen, wie das bei der mammonistischen Wirtschaftseinstellung übertriebene Gewinnsuchen. Jeder Betrieb hat seine bestimmte Aufgabe in der gegenwärtigen Gesellschaft, im gegenwärtigen Staat, in der gegenwärtigen Wirtschaft. Das Verantwortungsgefühl der Leitung und sämtlicher Mitarbeiter muß dieses Ziel richtig einschätzen, alle müssen sich bemühen, mit dem geringsten Leistungsverbrauch die gestellte Aufgabe bestens zu lösen.

Die Verantwortung der Betriebsarbeit, ihr Unterordnen unter die irdischen und überirdischen Ziele des Weltgeschehens zwingt auch, die im Betrieb Beschäftigten pfleglich zu behandeln. Die Arbeitsbedingungen, die Arbeitsausrüstung und Einrichtung der Werkräume, die gesamte Arbeitsplanung müssen auf die Gesundheit der Menschen Rücksicht nehmen. Alle notwendigen Maßnahmen sind zu treffen, um eine menschenwürdige Arbeitsform zu finden. Dies heißt nicht, das Extrem menschlicher Bequemlichkeit und Trägheit zum Maßstab zu wählen, dies heißt vielmehr, die menschliche Arbeitsfähigkeit zu fördern und zu unterhalten. Das Unternehmen selbst hat damit den Vorteil erhöhter Leistungsfähigkeit. Die Arbeitskraft des einzelnen Arbeiters und Angestellten kann sich dadurch besser entfalten. Noch größer ist jedoch die Einwirkung auf die ganze Menschheit. Gesunde Arbeitsbedingungen lassen ein neues gesundes Arbeitsgeschlecht heranwachsen, das mit innerer Arbeitsfreude, mit neuer Kraft an die Arbeit tritt.

Eine frei geleistete Höchstarbeit ist für das Unternehmen produktiver wie das bestausgedachte Kontrollsystem. Diese Höchstleistung kann aber nur erreicht werden, wenn zu der gesunden Ausgestaltung der ganzen Arbeitsorganisation auch die psychologisch ermöglichte Arbeitsfreudigkeit kommt. Das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Untergebenen muß erkennen lassen, daß beides Menschen gleicher Art sind, daß nur ihr Arbeitskreis im gesamten Leistungswert der Unternehmung verschieden ist, daß jedoch ihre Verantwortung vor der Unendlichkeit gleich groß ist. Voraussetzung für ein solches Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Untergebenen ist jedoch, daß beide auch von demselben Geiste getreuer Pflichterfüllung befeelt sind.

Dieses Zusammenarbeiten an demselben großen Ziele verlangt strengste Arbeitsdisziplin. Jedoch nicht mehr erzwungen durch die Arbeitskontrolle allein! Die Arbeitskontrolle wird bleiben und ist notwendig, um stets die Arbeitsverfahren überprüfen zu können, um sie dauernd zu verbessern und damit die menschliche Arbeitsausführung weiter zu erleichtern. Die Arbeitskontrolle wird auch notwendig bleiben, um die nie vollständig ausrottbaren menschlichen Schwächen der Trägheit und Ungenauigkeit möglichst auszuschalten. Sie ist jedoch vor allem Arbeits- und nicht Arbeiterkontrolle. Die Arbeitsdisziplin und die Arbeitskontrolle werden

dadurch einen neuen Geist atmen können. Die Ordnung im Unternehmen, das gesetzmäßige Abrollen des Arbeitsrhythmus wird vor allem durch die freiwillige Selbstdisziplin sämtlicher Mitarbeiter abhängen müssen. Die innere Verantwortung vor der Allgemeinheit, und die durch die Arbeitsverfassung ermöglichte Arbeitsfreude werden diese Selbstdisziplin erblühen lassen. Ordnung ist aber stets das oberste Prinzip sämtlicher Wirtschaftsarbeit.

Wird in diesem Sinne von jedem einzelnen und von der Allgemeinheit die Arbeit aufgefaßt, dann gilt tatsächlich das Wort Professor Friedrichs, das diesen Vortrag einleitet:

*Arbeit ist der Beweis der inneren Kraft des Menschen, ist die Offenbarung der Stärke, die er bereits in sich freigemacht hat.*

Der Kampf gegen die materialistische Wirtschafts- und Arbeitsauffassung der Gegenwart muß auf breiter Linie aufgenommen werden. Arbeitgeber und Arbeitnehmer müssen daran teilnehmen. Der wirtschaftlich Schwächere kann jedoch nicht als erster die schwersten Hindernisse hinwegräumen, selbst wenn er den besten Willen dazu hätte. Er hat dazu nicht mehr die notwendige innere Möglichkeit. Daher muß der wirtschaftlich Stärkere, das Unternehmen und die Wirtschaft, zuerst die Hand dazu bieten, wirklich menschwürdige Arbeitsgelegenheiten und Arbeitsbedingungen zu schaffen, die nicht den Menschen vergöttern und seine Schwächen übergroß werden zu lassen brauchen, die ihm jedoch seine naturhafte, gesunde Veranlagung und Gefühle wieder erwecken.

Ist dies geschehen, dann wird der Arbeiter und Angestellte eine neue Arbeitsauffassung gewinnen, nicht plötzlich auf einmal, aber sie wird sich stetig von innen heraus ändern. Die Arbeitsleistung darf nicht mehr die ausschließliche Zweckbestimmung haben, möglichst viel und vielleicht auch möglichst bequem Geld zu verdienen, gleichzeitig auch im Ansehen der Mitmenschen voranzukommen. Dieses echte Mammonstreben muß überwunden werden. Auch der Leiter einer Unternehmung wird nicht mehr ausschließlich arbeiten, um für seinen Betrieb die bestmögliche Gewinnquote zu erzielen und damit unter seinesgleichen angesehen und geachtet zu sein. Bei beiden wird vielmehr das Prinzip gelten müssen, keinen Arbeitserfolg, auch nicht den geringsten, mit irgendwelchen Mitteln zu erstreben, die gegen die Gerechtigkeit und die Moral verstoßen. Das Streben nach hohem Gewinn und hohem Einkommen wird auf das gesunde Maß zurückgeschraubt, wie es die Wirtschaftsethik verlangt. Dieses Streben nach Erfolg und Einkommen wird stets vorhanden bleiben, es wird jedoch die höhere Einstellung erlangen, allen Beteiligten in gleicher Weise Nutzen zu verschaffen. Der Dienst an der Menschheit wird der Leitstern alles Handelns sein.

Das innere Verhältnis des Menschen zu seiner Arbeit wird wieder ehrlich und offen sein. Nicht mehr der Zwang der Not beugt Sklavenhäupter unter das Joch nicht verstandener Frondienste. Die eigene Mitverantwortung für das gemeinsame Arbeiten sämtlicher Mitarbeiter eines Werkes im Dienste der Menschheit wird vielmehr die Arbeit bestimmen. Ein neues Berufsideal taucht auf, das vergeistigt den Wert des Menschen hebt. Hemmungen im privaten und Berufsleben werden nach wie vor bestehen. Unter der Einstellung des verantwortungsbewußten Arbeitens gegenüber der Allgemeinheit wird jedoch die innere Harmonie des Menschen so gestärkt sein können, daß solche Hemmungen leichter zu überwinden sind. Nicht tatenlos sich vom Strudel des Zufalles treiben lassen, sondern tatkräftig die eigene Persönlichkeit stärken und diese Hindernisse des Ichs überwinden, ist das Gebot der Stunde!

Die verantwortungsbewußte, tätige Mitarbeit eines jeden Menschen an der gesamten Werkarbeit im Dienste der Menschheit verlangt das Einsetzen der besten Kräfte. Notwendig ist eine vollständige Beherrschung der Berufsarbeit, in dem der Betreffende steht, berufen von der überirdischen Vorsehung. Stets wird der Mensch in seiner Berufsarbeit Neues lernen müssen. Stillstand bedeutet Rückschritt! Diese Vervollkommnung in der Berufsarbeit, erleichtert durch eingerichtete Kurse

und Vorträge des Werkes, der Berufsverbände und der Gemeinden, trägt dazu bei, die Arbeitsfreude zu heben. Auch eigene Weiterbildung hebt die Berufsfreude.

Dieses Streben nach eigenem Fortschritt darf sich jedoch nicht ausschließlich auf die technische Seite des Berufes beschränken. Die erhöhten Anforderungen des Berufslebens kann nur ein auch innerlich entsprechend gewachsener Mensch wirklich voll erfüllen. Mit der eigentlichen Berufsausbildung muß sich daher die Entwicklung zur selbstgefestigten Persönlichkeit verbinden, beides ist untrennbar. Das geistig-seelische Gefüge des Menschen muß wachsen, muß die große, echte Berufseinstellung schaffen. Dies muß das Ziel sein, das jedem Menschen vor Augen schwebt: eine wirkliche Persönlichkeit echter Eigenart zu sein, die in dem von Gott gestellten Beruf ihr bestes leistet. Dies ist der Lichtstrahl, der das düstere Gewölk der gegenwärtigen materialistischen Wirtschafts- und Berufsauffassung hell durchbricht! Nicht mehr der Diesseitszweck mammonistischen Geldverdienens darf der Leitstern sein. Er kann nur Unzufriedenheit, Mißgunst und Neid wecken, die Arbeitsfreude bereits in der jugendlichen Brust ersticken und damit äußeren Arbeitszwang schaffen. Vielmehr muß die Persönlichkeit des Menschen standsicher das innerlich erfaßte Berufsideal vertreten, in der Verantwortung vor Gott und den Menschen seine volle Arbeitsleistung einsetzen. Dieses Ziel muß sich die Gegenwart stellen!

In diesem Sinne sei hier das Lied der neuen Zeit verstanden, das beginnt:

*Und wenn wir marschieren, dann leuchtet ein Licht,  
das Dunkel und Wolken strahlend durchbricht.*

Dieses Licht sei der neue Menscheng Geist, der Beruf und Leben, Staat und Wirtschaft mit hellem Strahle durchflutet. Unser gegenwärtiges Wandern durch die wüsten Niederungen materialistischer Lebensauffassung sei hingeführt zu diesem Gipfel einer alten und doch wieder neuen, vollwertigen Menschheitsauffassung.

Notwendig ist jedoch, daß auch die materielle Notlage verschwindet, daß nicht Sorge um kleinliche Einzelheiten den Ausblick zum erstrebten Gipfel mit Nebelwolken verhüllen. Die von der Wirtschaft bezahlten Löhne und Gehälter müssen gerecht die wirkliche Leistung des Menschen bewerten. Je vollwertiger der einzelne seine Arbeitskraft in den Dienst der Allgemeinheit und damit für die Produktivität seines Unternehmens einsetzt, desto höher ist seine Leistung zu vergüten. Die Höhe des menschenwürdigen Einkommens hat jedoch so bemessen zu sein, daß für alle Fälle die drückendsten materiellen Sorgen verscheucht sind. Die Rentabilität einer durchschnittlichen Wirtschaftslage erlaubt dies, wenn die Einkommen sämtlicher Menschen in der gerechten Relation zu ihrer Leistungsfähigkeit stehen, wenn nicht Vorrechtseinkommen mit zu großer Höhe den anderen Einkommen die notwendige Basis wegnehmen, wenn nicht das Gewinnstreben nach Kapitalrente mehr gilt, wie die Einkommenssicherung der Menschen.

Aber auch der einzelne Arbeiter und Angestellte muß aus seiner Berufsauffassung den Egoismus verbannen. Vorwärtsstreben und Vorwärtskommen durch rücksichtsloses Zertreten der Schicksale anderer, vielleicht durch bewußte Arglist erreicht, entspricht nur dem Geiste materialistischer Denkweise. Keine brutale Selbstsucht, sondern ein zielsicheres Betonen seiner eigenen wohlherkannten Leistungsfähigkeit ist notwendig! Voraussetzung ist, daß der Protektionismus, aufgebaut auf verwandtschaftliche, gesellschaftliche oder geldliche Beziehungen, verschwindet, daß die wirkliche Leistungstüchtigkeit den Erfolg des Fortschrittes bestimmt. Dieses Gerechtigkeitsempfinden, die Leistung nach ihrem wirklichen Werte zu beurteilen und in ihre entsprechende Stellen einzusetzen, wird für den einzelnen den Vorteil der Charakterstärkung, für die Allgemeinheit und für den Betrieb den Vorteil höherer Produktivität bringen. Dieses Gerechtigkeitsstreben läßt dann auch keinen Neid auf die Leistungsfähigkeit der Konkurrenz oder der Mitarbeiter aufkommen. Höhere Leistungsfähigkeit, die dort zu bemerken ist, wird vielmehr dazu anspornen, auch die eigenen Kräfte sorgsam zusammenzunehmen und die eigene

Leistungsfähigkeit dadurch zu steigern. Menschliche Schwächen kleinlicher Mißgunst dürfen nur noch die seltene Ausnahme sein.

Dieser Gemeinschaftssinn wird die große Stärke schaffen, welche die neuen Menschen befähigt, die Leistungen der Gegenwart zum Wohle der Gesamtheit zu steigern. Kein Gegeneinander, sondern ein Nebeneinanderarbeiten wird einsetzen können. Jeden wird dasselbe Ziel leiten, Diener der Menschheit zu sein, an seiner eigenen Stelle den gottgesetzten Beruf voll und ganz auszufüllen. Die Harmonie des Weltgeschehens wird die Lebensfreude und damit die Berufsfreude stärken.

Dann gilt der zweite Vers des Liedes einer neuen Zeit:

*Und wenn wir uns finden beim Marsch durch das Land,  
dann glüht in uns allen heiliger Brand.*

Dieses heilige Feuer innerer Begeisterung muß der Gegenwart die Kraft geben, sich vom Mammonstreben der materialistischen Zeitauffassung freizumachen. Nur auf diese Weise lassen sich die derzeitigen Arbeitsergebnisse, die derzeitige Arbeitsgesinnung und Arbeitsfreude verbessern. Dieses Ringen um die neue Zeit ist schwer. Die Versuchungen der Gegenwart sind zu groß, die Bande der Gewohnheit zu stark. Klagen und Stöhnen um den negativen Sinn des modernen Wirtschaftslebens helfen nichts, auch nicht die Organisation der Masse, die wiederum materialistisch denken soll. Gewalt setzt stets neue Gewalt an die Stelle, ändert jedoch nicht die geistige Einstellung. Daher muß diese gewandelt werden, nicht die äußere Form. Dies ist das Schwere: eine neue geistige Einstellung zu erringen, nicht nur bei wenigen, sondern bei allen. Aber der Kampf muß gekämpft werden, dieser Kampf um den neuen Menschen einer vollen Persönlichkeit, die in allen Volkskreisen zu finden sein muß!

Das Berufsideal des Menschen muß wieder höher gehoben werden. Beruf ist vom Menschenwert nicht zu trennen. Gelingt es, den innerlich vollwertigen Menschen wieder zu erringen, der seine wirkliche positive Überzeugung und Gesinnung besitzt und anwendet, dann wird der äußerliche Tand der Gegenwart bald zusammenbrechen. Volle Arbeitsleistung kann nur von innerlich großen Menschen geleistet werden. Diese innere Harmonie des Menschen ist die Voraussetzung für die äußere Harmonie der Gesellschaft und der Wirtschaft, damit auch der Unternehmung.

Die eigene Arbeit muß wieder zum Vorbild werden für alle Mitarbeiter. Dieses Beispiel hoher Pflichterfüllung kann der Lehrling allen anderen genau so geben, wie der Generaldirektor eines Werkes. Wohl bringen die verschiedenen Berufsanforderungen, die verschiedenen Stellungen in der Gesamtarbeit auch verschiedene Rechte und Pflichten mit sich. Die Verantwortung für die eigene Arbeit vor Gott und den Menschen ist aber für jeden gleich groß. Diese gleiche Verantwortung verlangt von jedem dasselbe Pflichtgefühl, es gibt kein zweierlei Maß für die Arbeit im Betrieb. Dasselbe Gesetz hat für alle zu herrschen!

Aus diesem gemeinsamen Verantwortungsgefühl heraus wird die Arbeitsfreundschaft entstehen können, die dem Menschen nicht nur das sachliche Interesse an seinem Beruf verleiht, sondern ihm auch das persönlich menschliche Empfinden für seinen Mitmenschen weckt. Wir sind alle Menschen gleichen Fleisches, gleichen Geistes und gleicher Seele. Die vielgliederte Zweckbestimmung irdischen Geschehens setzt jeden an einen anderen Platz, gibt jedem seine eigene verantwortungsvolle Aufgabe. Dieses ordnungsgemäße Ineinandergreifen sämtlicher Einzelnen wird die Harmonie des Ganzen schaffen, so wie sie im positiven Sinne des unendlichen Gottes liegt. Die kleinlichen Zänkereien der Menschen dürfen dieses große Ewigkeitsgesetz nicht stören.

Das gegenseitige Beispiel der Menschen im Berufs- und Privatleben wird die Härten überwinden lassen, die heute den Gegensatz zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber, zwischen Untergebenen und Vorgesetzten bedingen. Die freiwillige Unterordnung unter die Zwecksetzung der Gemeinschaftsarbeit wird die notwendige Selbst- und Betriebsdisziplin herbeiführen. Sie wird trotz der beruflichen Arbeits-

verhältnisse von Vorgesetzten und Untergebenen doch dieselben Menschenrechte schaffen, da jeder dieselben Menschheitspflichten einer vollen Berufsauffassung mitbringen muß. Dies ist allerdings die Voraussetzung für das andere. Das gemeinsame Pflichtgefühl wird dies aber fördern und erleichtern. Dann wird von selbst auch eine neue soziale Ordnung gefunden sein, die keineswegs alle Menschen gleichartig machen will. Denn diese haben ihre verschiedenen Naturen und Veranlagungen. Diese neue soziale Ordnung kennt aber keine gegenseitige Bedrückung und Ausbeutung, da alle Menschen Mitarbeiter derselben Aufgabe der gesamten Menschheit sind, ihre gegenwärtige Lage in Harmonie zu lösen, eingestellt unter dem Gedanken der ewigen Verantwortung.

Dies ist das heilige Feuer, das den neuen Menschen zu seiner neuen Berufsauffassung führt, das die neue Wirtschaft und den neuen Betrieb zu neuer Produktivität gelangen läßt. Das Lied einer neuen Zeit fährt daher fort:

*Und wenn wir im Sturme dem Ziel uns genaht,  
dann liegt vor uns allen Neuland der Tat.*

Das Neuland der Tat ist der neue Berufsgeist, der jeden erfüllt, welcher der ganzen Wirtschaft ihren alten Sinn zurückgibt. Beruf muß wieder der Gottesdienst des Menschen sein. Der Beruf muß ihm wieder die ihm persönlich von Gott gestellte Aufgabe sein, die ihm von Anfang an gesetzte Ewigkeit durch eigenen Willen zurückzugewinnen. Die Wirtschaft hat dann die Aufgabe zu erfüllen, eine solche Berufsauffassung wirklich zu ermöglichen, ihren Sinn in der Forderung der Menschheit zu finden.

Neuland der Tat! Nicht Neuland der Träumerei! Der neue Wirtschaftsgeist läßt sich nicht durch konstruktive und vielleicht theoretisch gut ausgedachte neue Wirtschaftssysteme finden. Auch die kapitalistische Wirtschaft hat sich gottgewollt aus den vergangenen Wirtschaftsstufen entwickelt. Das Kapital ist mit seinen technischen und organisatorischen Neuerungen die Dienerin der Menschen geworden. Das vorhandene System läßt sich nicht zerstören, wenn neues erreicht werden soll. Vorwärts, nicht rückwärts!

Es kann kein neues idealhaftes Traumland geschaffen werden, das nach dem Willen ihrer Denker kooperativ, kollektivistisch, kommunistisch, sozialistisch und sonstwie genannt sein mag. Ein solches Traumland kann nicht auf Befehl eines Menschen oder auch sämtlicher Menschen plötzlich das bestehende Wirtschaftssystem ablösen. Das Gesetz innerer Entwicklung ist zu beachten. Wenn das Neuland der Tat ersehnt wird, dann muß organisch das Gute der derzeitigen Wirtschaft losgelöst werden aus der mammonistischen Schale, die einen eisernen Panzer bildet. Die Struktur und das System der kapitalistischen Wirtschaft kann aber bleiben.

Geändert muß werden die Geisteseinstellung, die bei der Mehrzahl unserer Menschen heute den Sinn der Wirtschaft, den ganzen Sinn des Lebens nicht mehr erkennen läßt. Arbeitnehmer leiden darunter genau so wie die Arbeitgeber! An die Stelle des Mammonismus muß wieder die Verantwortung vor Gott treten. Das Arbeiten der Wirtschaft, das Arbeiten eines jeden einzelnen wird dann einen ganz anderen Sinn erhalten. Der Kampf um das ersehnte Neuland der Tat muß geistig ausgefochten werden, nicht mit Wirtschaftsexperimenten.

Aufgabe der vorausgegangenen Ausführungen war daher, zu zeigen, wie in der gegenwärtigen Wirtschaft, mit ihrer gegenwärtigen Einstellung zum Gewinn, zum Mitarbeiter, zur Leistung, zur Arbeit und zum Werk ein neuer Arbeitsgeist geweckt werden kann. Langsam, Schritt für Schritt, kann nur der Gipfel erstiegen werden, der Sturm der Begeisterung muß auch die schwersten Hindernisse beiseite schieben. Die gegenwärtige Wirtschaftsauffassung erlaubt diese Änderung, diese neue Einstellung zum Menschen, der wieder zum Mittelpunkt alles wirtschaftlichen Geschehens werden soll. Die Arbeitsfreude und Arbeitsverantwortung wird dadurch neu belebt, damit die Produktivität der Wirtschaft und des Betriebes gehoben, damit zuletzt die Lebensbedingungen der Menschen verbessert. Das gegenwärtige

Wirtschaftssystem muß mit dem neuen und doch so alten Geist überirdischer Pflichterfüllung durchdrungen werden, kein neues Wirtschaftssystem braucht konstruiert zu werden.

Ist dieser neue Sinn vom Lebenswerk, vom Arbeitszweck durch die Neueinstellung der Wirtschaft erreicht, erlaubt das Arbeitssystem auch dem stets in abhängiger Stellung bleibenden Arbeiter und Angestellten wieder, als Mensch seine Pflicht zu erfüllen, dann kann in der Menschenbrust die neue Liebe zu seinem Leben und zu seinen Mitmenschen aufblühen. Die Wirtschaft muß die Voraussetzung schaffen, dann wird sich der Mensch von selbst wieder auf sein geistiges, ewiges Ich besinnen. Aber auch wer diese geistige Ewigkeitsbestimmung des Menschen leugnen will, muß überzeugt sein von der Notwendigkeit, die gegenwärtige Arbeitsauffassung und Arbeitsstimmung zu verbessern. Er mag an die Stelle der überirdischen Wirtschaftsethik die irdische Wirtschaftsethik setzen. Arbeiter und Angestellte, denen durch ihre Arbeitsumgebung, ihre Arbeitsbedingungen und menschliche Arbeitsbehandlung wieder die eigene Arbeitsfreude und Arbeitsverantwortung gewachsen ist, werden höhere Leistungswerte schaffen, werden die Produktivität des Werkes und der Wirtschaft heben. Das Interesse des Betriebes und seiner rationellen Arbeitsgestaltung verlangt daher ebenfalls, den Menschen im Arbeiter und Angestellten zu achten und entsprechend zu behandeln.

Doch der letzte Vers des Liedes einer neuen Zeit heißt:

*Du Volk aus der Tiefe, du Volk aus der Nacht,  
vergib nicht das Feuer, bleib auf der Wacht!*

Wir sind heute das Volk des Materialismus, aus dessen Tiefe wir emporsteigen! Das Wachtfeuer sei angezündet, es ist das Feuer hoher Persönlichkeitswertung im Privat- und Berufsleben vor Gott und den Mitmenschen! Die pflichterfüllte Arbeit sei wieder der Gottesdienst eines jeden Menschen, sei der Gottesdienst, der seinen Werktag heiligt. Das alte ora et labora (Bete und arbeite) sei vereinigt zu ora labore (Bete durch Arbeiten). Dann kann das freigewordene ora gelten für den Sonntag in neuer Kraft.

Das neue Lied ruft uns aber auf zur sorgsamem Wacht. Der Mammon droht seit Anbeginn dem Menschen, er droht besonders stark in der Gegenwart, in der er heute ihr eigentlicher Herrscher ist. Von ihm müssen wir uns freimachen! Hat sich der einzelne, hat sich schließlich sogar die Menschheit wieder seiner Banden entledigt, so wird er jedoch noch seine Herrschaft in den stets vorhandenen Ausnahmen ausüben. Und von hier aus droht er aufs neue der Allgemeinheit. Daher muß besonders die neue Wirtschaft und die neue Arbeitsauffassung, die wieder von der inneren Pflichterfüllung des gottgewollten Berufes ausgehen, diese Wacht halten, die Wacht für eine befriedigte Menschheit, für eine gerechte Wirtschaft.

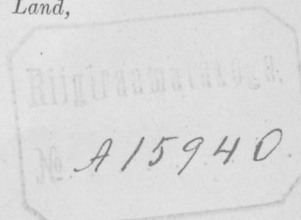
— — — — —  
Daher erklinge zum Schlusse sieghaft das Lied von der neuen Zeit, das Lied der neuen Wirtschaft, der neuen Menschheit:

*Und wenn wir marschieren, dann leuchtet ein Licht,  
das Dunkel und Wolken strahlend durchbricht.*

*Und wenn wir uns finden beim Marsch durch das Land,  
dann glüht in uns allen heiliger Brand.*

*Und wenn wir im Sturme dem Ziel uns genaht,  
dann liegt vor uns allen Neuland der Tat.*

*Du Volk aus der Tiefe, du Volk aus der Nacht,  
vergib nicht das Feuer, bleib auf der Wacht.*





# Anfragen

hat der „Organisator“ in den ersten  
10 Jahren seines Bestehens den Abonnenten

## *kostenlos*

beantwortet und denselben damit  
viele Tausend Franken erspart.

Das Auskunfts-Gebiet umfaßt alle Fragen des kauf-  
männischen Berufes, speziell aber:

- |                  |                              |
|------------------|------------------------------|
| 1. Absatz        | 11. Organisation             |
| 2. Bezugsquellen | 12. Produktions-<br>Erhöhung |
| 3. Buchführung   | 13. Reklame                  |
| 4. Inventur      | 14. Statistik                |
| 5. Kalkulation   | 15. Steuerfragen             |
| 6. Kontrollen    | 16. Warenlager               |
| 7. Kundenwerbung | 17. Büro-Maschinen           |
| 8. Ladenverkauf  | 18. Juristische Fragen       |
| 9. Literatur     | 19. Versicherungsfragen      |
| 10. Lohnwesen    |                              |

Ausführliche Details, **Rückporto** und Angabe der  
Abonnementsnummer sind für prompte und sorgfältige  
Erledigung erforderlich.

**Verlag Organisator A.-G., Zürich 6 u. Frankfurt a. M. 1**

*Monatsschrift „Der Organisator“*

*Jährlich 12 Hefte à 96–104 Seiten Fr. 20.—, M. 18.—*

A 15.940

EESTI RAHVUSRAAMATUKOGU



1 0100 00186695 9