

# Der Mensch als Gesellschaftswesen und der Betrieb

Eine soziologische Studie\*)

Von

Werner Ziegenuß, Nürnberg

**Inhaltsverzeichnis:** 1. Vorläufige Fassung des Problems. — 2. Drei gesellschaftliche Ordnungsformen des Betriebes. — 3. Der Betrieb als soziale Gestalt. — 4. Der Theaterbetrieb als Beispiel. — 5. Unternehmung und Betrieb. — 6. Der gesellschaftliche Aufbau des Wirtschaftsbetriebes vom Menschen her. — 7. Der Betrieb und die gesellschaftliche Gesamtheit.

## 1. Vorläufige Fassung des Problems

Die Bedeutung, die der Mensch sich selbst als „Mensch“ zumißt, charakterisiert nicht allein sein Selbst- und Weltbewußtsein, sondern nicht minder die Gestalt seines gesellschaftlichen Wesens. Eine philosophische Besinnung über Sinn und Wert der menschlichen Person gab es in Europa zumindest seit Beginn der christlichen Zeit. Aber sie ging immer von bestimmten übergeordneten Werten aus, von denen her sie die Bedeutung des Menschen auslegte und seine Stellung in der Welt und in der Gesellschaft rechtfertigen oder richten wollte. Das Menschsein an sich als eigener und womöglich maßgeblicher Wert ist mit einer in das allgemeine Bewußtsein dringenden Wirkung erst etwa in der zweiten Hälfte des 18. Jahrhunderts proklamiert worden. Im Beginn dieser Epoche der „bürgerlichen“ Humanität stehen einander zwei Formulierungen gegenüber, die, obgleich ohne Bezug aufeinander geschrieben, doch als Symbol für die Spannung gelten können, die mit der Proklamation des „Menschen“ in die moderne Existenz hineingetragen worden ist. Als in Lessings „Minna von Barnhelm“ (1767) der preußische Major von Tellheim seinen Wachtmeister Werner, der ihm aus seiner Verlegenheit helfen will, übellaunig zurückweist, entgegnet dieser „ärgerlich“: „Ich bin ein Mensch —“ (V, 11). Dem Offizier entlockt dieses Argument nur die nicht minder ärgerliche Antwort: „Da

\*) In den Grundzügen vorgetragen am 29. 2. 1952 in der Vortragsreihe „Mensch und Fertigung“ des Arbeitsringes ADB—REFA—AWF Berlin in der Technischen Universität Berlin.

bist du was Rechts.“ Der Major von Tellheim würde als Repräsentant eines festgefügten ständischen Staates, in dem wohl die ständische Person, nicht aber der „Mensch“ als solcher etwas gilt, auch dann kaum anders geantwortet haben, wenn er ein kurz zuvor erschienenes Buch gelesen gehabt hätte, das mit Pathos die „Menschlichkeit“ predigt, Rousseaus Emile (1762), in dem es heißt: „Menschen, seid menschlich, das ist eure Pflicht; seid es gegen alle Stände, gegen alle Lebensalter, gegen alles, was der menschlichen Natur eigen ist.“ Diese Forderung formuliert ein Grundmotiv der europäisch-amerikanischen „demokratischen“ Gesinnung, indem sie das Recht des Menschen als solchen, unabhängig von Stand und Würde, in seiner individuellen Existenz allen anderen gesellschaftlichen Werten voranstellt. Die Haltung des preußischen Offiziers vertritt traditionsgemäß die Notwendigkeit von Autorität, Ordnung, Stufung des Ranges und insofern Überwindung des nur „Menschlichen“. Der humane Pädagoge macht gegen die gesellschaftliche Rangordnung das Daseins- und Lebensrecht der menschlichen Individualität schlechthin geltend. Mit dem Siegeszug seines Evangeliums der „Menschlichkeit“ wurde einer ständischen Gesamtform der Gesellschaft moralisch die Daseinsberechtigung abgestritten. So wurde in entscheidender Weise der Weg freigemacht für die französische Revolution von 1789. Rousseaus ganzes Werk kann als der Sprengstoff angesehen werden, der die, wenn auch nicht mehr problemlos und selbstverständlich bestehende ständische Gesamtordnung des gesellschaftlichen Daseins von innen her vernichten half, wenn sich diese Wirkung in Europa auch nur in verschiedenem Ausmaß und nicht mit einem Male durchsetzen konnte. Während in der ständischen Gesellschaft mit ihrer monarchischen Spitze Person und Gesamtheit, Ordnung und Werthorizont, Hierarchie und Lebensinteressen, Arbeitsgefüge und Führungssystem in einem verhältnismäßig einheitlichen Rahmen zusammengefaßt erscheinen, treten diese verschiedenen Seiten des sozialen Daseins nunmehr endgültig auseinander und geraten großenteils in Widerspruch zueinander. Die Gesellschaft als Ganzes verliert ihre, wenn auch vielleicht nur noch formell einheitliche und veräußerlichte Begründung in einem Leitbild ihrer gesellschaftlichen Existenz. Politik, Wissenschaft, Technik, Wirtschaft und soziale Lebensform entfalten sich unabhängig von ständischen oder zunftmäßigen Bindungen, während das „Menschliche“, außerhalb der kirchlichen Institutionen von jeder konkreten gesellschaftlichen Gehaltenheit „befreit“, damit aber auch im profanen Alltag der gestaltenden und sozial verpflichtenden Geborgenheit in einem sinnvollen Gefüge beraubt, sich als „private“ Existenz auf sich selbst zurückverwiesen sieht. (Zum Ganzen vergl. vom Verf. „Jean Jaques Rousseau. Eine soziologische Studie.“ Erlangen 1952).

Indessen gibt es auch in der sozialen Wirklichkeit keine vollkommen gestaltlose Existenz. Der gesellschaftlich formlose Raum, in dem auf der einen Seite die neu sich heranbildenden geistig-gesellschaftlichen Kollektivmächte, auf der anderen die privatisierte menschliche Existenz ohne innere Beziehung zueinander bestehen, durchzieht sich mit einer neuen eigenartigen und ebenso elastischen wie zähen Form von gesellschaftlichen Verbindungen, die in den „Betrieben“ zum Motiv und Gestaltprinzip eigentümlicher gesellschaftlicher Gebilde wird. Diese Betriebe werden anfänglich, beispielsweise in der Wirtschaft, in ihrer Besonderheit kaum gewürdigt und bedeuten für das Bewußtsein ihrer Träger kaum mehr als die geregelte Art und Weise, wie verschiedene menschliche Betätigungen unter beliebigen Zwecken im Dienst dieser Zwecke zusammengeordnet werden können. Aber auch für diese Ursprungssituation ist es charakteristisch, daß das „Betreiben“ einer bestimmten Tätigkeit im gesellschaftlichen Zusammenhang *G e b i l d e* hervorbringt, die das menschliche Zusammenleben und Zusammenwirken auf eigentümliche Weise gestalten. Ein besonderer Zweig der Soziologie hat es sich zur Aufgabe gesetzt, als „Betriebssoziologie“ die Eigenart dieser betrieblichen Formen zu erkennen. In Deutschland war es vor allem Goetz Briefs, der diese Anwendung der soziologischen Methode gefordert hat. Indessen zeigt seine Bestimmung des Gegenstandes eine Reihe von Unklarheiten, die wir zu überwinden suchen müssen, bevor wir unser besonderes Problem entwickeln können. Wir legen die zusammenfassende und prinzipielle Darlegung zugrunde, die als „Betriebssoziologie“ an repräsentativer Stelle von Goetz Briefs veröffentlicht worden ist (Handwörterbuch der Soziologie, herausgegeben von Alfred Vierkandt, 1931). Eine erste, offenbar vorläufige Definition bezeichnet den Betrieb als „Einheit“ eines „institutionellen Systems von Zweckmitteln zur menschlichen Bedarfsversorgung“ (S. 32). Dagegen muß sogleich geltend gemacht werden, daß es Betriebe, vollends im soziologischen Sinn, keineswegs nur zum Zweck der Bedarfsversorgung gibt. Wenn der Autor fortfährt: „Soweit die menschliche Bedarfsdeckung in Kulturform vor sich geht, geht sie in Betriebsform vor sich“, verwirrt er den gedanklichen Ansatz noch mehr. Denn Bedarfsdeckung „geht“ ohne Frage in Haushalten „vor sich“; während es für die „Kulturform“ in der Wirtschaft charakteristisch ist, daß das ihr dienende „Zweckmittelsystem“ von diesen Haushalten getrennt, eben „betrieblich“ organisiert ist. Dagegen ist die „laufende planmäßige Herrschaft des Menschen über seine Unterhaltsmittel“ wieder der spezifische Sinn der Haushaltsführung und keineswegs, wie behauptet wird, „erst“ durch „die institutionelle Organisation der Zweckmittel zum Betrieb gewährleistet“. Mit diesen ersten Begriffsbestimmungen ist also wenig anzufangen.

Bedeutsamer noch als die Unklarheit, die hier durch eine unzutreffende inhaltliche Bestimmung des Betriebsbegriffs entsteht, ist eine weitere, die gleichsam formalen Charakter hat, indem sie gewisse Arten von Betrieben aus dem Blickfeld der Soziologie rücken will: „Nicht jeder Betrieb ist auch schon Betrieb in ihrem Sinn.“ Welches sind die Betriebe, die nicht „im Sinn“ der Soziologie liegen? Der Autor bezeichnet sie als „Individualbetriebe“ im Gegensatz zum Betrieb als „Sozialgebilde“, und nennt außerdem noch den „automatisierten Betrieb“. Als Individualbetrieb gilt „der auf Versorgung eines Einzelmenschen beschränkte Betrieb“. Also der Haushalt? Nach der Definition, die zuvor gegeben wurde, kann von „Betrieb“ nur die Rede sein, wenn „ein institutionelles System von Zweckmitteln zur menschlichen Bedarfsversorgung“ besteht. Wie aber sollte man sich die konkrete Verwirklichung eines derartigen „Haushaltsbetriebes“ anders als in der Erscheinungsweise eines „Sozialgebildes“ vorstellen? Und wie steht es mit dem Beispiel des „sich selbst versorgenden Bauern“, das der Autor selbst benennt? Wenn man bei diesem tatsächlich nicht von einem „Sozialgebilde“ sprechen, also eine vollkommene und konsequente Hagestolzenwirtschaft voraussetzen will, dann kann man sich kaum vorstellen, wieso bei ihm dennoch ein „institutionelles“ System von „Zweckmitteln“ ohne Mitwirkung anderer Personen funktionieren könnte, ganz abgesehen davon, daß es „institutionelle“ Gebilde ohne „soziale“ Träger kaum geben dürfte. Die einzige Denkmöglichkeit eines solchen totalen Selbstversorgerbetriebes könnte darin bestehen, daß man diesen als vollkommen automatisiert voraussetzt. Dann aber wäre er selbst im Sinne von Goetz Briefs doch nur als „Anhang“ zu einem „Vorprozeß“ möglich und würde eben kein Betrieb sein. Ebenso fiktiv und falsch ist das Beispiel des „handwerklichen Betriebs“. Während der absolute Selbstversorgerbetrieb „außerhalb des gesellschaftlichen Ganzen“ stehen, also geradezu robinsonhaft leben soll, wird dem zweiten Beispiel konzediert, daß der Handwerksbetrieb „durch Arbeitsteilung und Tausch in den gesellschaftlichen Versorgungsvorgang eingegliedert“ sein soll. Da im weiteren von dem Autor ein Betrieb dann als „soziales Gebilde“ gilt, wenn er „Kooperation mehrerer Menschen umschließt“, müssen wir uns den nicht sozialen Individualbetrieb des Handwerkers auf seine Person beschränkt, zugleich aber mit der Bearbeitung von Teilaufgaben innerhalb der „Arbeitsteilung“ des „gesellschaftlichen Versorgungsvorganges“ beschäftigt vorstellen. Außerdem hat der Handwerker, da er einen Betrieb repräsentiert, nach Briefs die „Einheit“ eines „Systems von Zweckmitteln zur menschlichen Bedarfsversorgung“ zur Verfügung. Wir sehen auch hier davon ab, daß ein „institutioneller“ Charakter des „Systems“ von vornherein ein gesellschaftliches Moment implizieren würde. Um die Auffassung von Briefs zu verdeutlichen,

kann man einen Meister ohne Gehilfen annehmen, der mit seinem Handwerkszeug allein arbeitet, indem er, im Rahmen der gesellschaftlichen „Arbeitsteilung“, Reparaturen ausführt oder Einzelteile, vielleicht auch vertriebsfertige Erzeugnisse herstellt. In diesem Sinn wäre jede Schneiderin, die über eine eigene Nähmaschine verfügt, Inhaberin eines „Betriebes“. Indessen braucht man sich dergleichen nur konkret vorzustellen, um einsehen zu müssen, daß von Betrieb hierbei eben nicht die Rede sein kann. Einzelverrichtungen noch so „selbständiger“ Personen sind auch dann kein „Betrieb“, wenn sie in regelmäßiger Wiederkehr vollzogen werden und sich eines „Systems von Zweckmitteln“ bedienen. Zum Handwerksbetrieb gehört, wie zu allen wirtschaftlichen Betrieben, jenes Mindestmaß an Kooperation, etwa mit dem Gesellen und dem Lehrling, das, nach Briefs, den Betrieb zum „sozialen Gebilde“ macht. Auch der Handwerksbetrieb ist also nur dann Betrieb, wenn er den Charakter des sozialen Gebildes hat.

Aber selbst wenn man diesen Schluß nicht ziehen will und sich den Handwerker vollkommen allein arbeitend vorstellt, kann man den „gesellschaftlichen“ Charakter seines „Betriebes“ nicht leugnen, wenn dieser ausdrücklich als in die gesellschaftliche „Arbeitsteilung“ einzbezogen gedacht wird. Indem die Zwecke seiner Arbeit aus dem Zusammenleben und Zusammenwirken mit den anderen herstammen und dauernd mit der Zweck-Mittel-Verflechtung der Arbeit aller anderen, die die Voraussetzung der Arbeitsteilung ist, verbunden und von ihr mitbestimmt bleiben, wird auch der Einzelbetrieb eine gesellschaftliche Erscheinung. Er ist nur in einem geringen Maß zu eigener sozialer Dynamik, zu relativ abgeschlossener Gestalt ausgebildet. Er ist ein Randphänomen der Wirtschaftsgesellschaft, jedoch nur gradweise unterschieden von jenen „Vollbetrieben“, die aus der in ihnen wirkenden Kooperation heraus, um bei den Begriffsbestimmungen von Goetz Briefs zu bleiben, ein vergleichsweise abgeschlossenes soziales Eigenleben gewinnen. Statt zu beweisen, daß es Individualbetriebe geben könne, die nicht Betriebe sind „im Sinne“ der Soziologie, machen es die gebotenen Beispiele nur deutlich, daß der volle Betriebscharakter undenkbar ist ohne Wesenszüge des „sozialen Gebildes“. Wenn die „Individualbetriebe“ überhaupt als Betriebe gelten sollen, dann nicht darum, weil sie Einheiten eines „institutionellen Systems von Zweckmitteln“ sind, sondern weil sie in der Verwirklichung oder Benutzung eines solchen Systems wesentlich in Wechselwirkung stehen zum gesellschaftlichen Zusammenleben und Zusammenwirken, auch wenn sie dieses in ihrer Begrenztheit auf eine Person nicht zu eigenem Wirken in sich selbst entfalten können.

Der begriffliche Ansatz von Goetz Briefs erscheint in diesem Punkt nicht zufällig verfehlt, wenn man beachtet, daß er den Individualbetrieb,

also beispielsweise den Handwerksbetrieb als „Glied“ in das „soziale Ganze“ der Gesellschaft einbezogen läßt. Mit dem Dogma der „Ganzes-Glied“-Beziehung wird das Verhältnis des Betriebes zum gesellschaftlichen Zusammenwirken von vornherein theoretisch falsch gefaßt. Schon wenn man nur diese Formulierung des Autors beim Wort nehmen wollte, könnte man ihn leicht widerlegen; denn wenn der Individualbetrieb „Glied“ eines „sozialen Ganzen“ ist, dann muß er selbst doch wohl auch „sozial“ sein? Aber eine solche formale Dialektik trifft nicht das wirklich Bedenkliche dieser falschen kategorialen Bestimmung. Falsch ist schon die Zuordnung des „Gliedes“ zum „Ganzen“. Dem „Ganzen“ entspricht der „Teil“ oder das „Stück“, „Glieder“ haben nur „Organismen“. Indem die Betriebe als „Glieder“ gedacht werden, unterscheidet sich unausdrücklich eine organizistische Auffassung der Gesellschaft. Die Folge ist, daß die Betriebe dogmatisch und ohne Begründung, sofern sie „sozialen“ Charakter haben, einer „organischen“ Leitregelung vom „Ganzen“, d. h. genauer, vom „Organismus“ der Gesellschaft unterworfen gedacht werden, die ihr Eigenleben aufhebt. In der Tat wird dem Betrieb „Organplastizität“ zugeschrieben (S. 34). Damit hat die Metaphysik das Wort an Stelle der wissenschaftlichen Soziologie. Die Probe darauf, daß hier kein Zufall in den Begriffsbestimmungen von Goetz Briefs waltet, können wir darin sehen, daß er solchen Betrieben, deren eigenständige Selbstgestaltung nicht übersehen und geleugnet werden kann, kurzerhand den „sozialen“ Charakter abspricht, obgleich er sie nicht ohne formalen Widerspruch, wie gezeigt, als „Glied in einem sozialen Ganzen“ existieren lassen will. Mit der so eingeschmuggelten „organizistischen“ Deutung der Gesellschaft können dann leicht genug Argumente verbunden werden für eine „hierarchische“ Ordnung zunächst der Gesellschaft, dann aber auch der Betriebe, sofern sie „sozialen“ Charakter haben sollen.

Im Gegensatz zu der Deduktion von Goetz Briefs haben wir also zu sagen, daß es für die soziologische Deutung keinen Betrieb geben kann, der nicht auch Betrieb „in ihrem Sinn“ ist. Sie hat lediglich zwei Typen von Grenzfällen zu konstatieren. Der erste liegt vor, wenn im handwerklichen „Betrieb“ das eigentümliche Moment der betrieblichen Arbeit noch nicht bewußt herausgearbeitet ist, der andere, wenn der Betrieb im Zusammenhang der „arbeitsteiligen“ Wirtschaftsgesellschaft ein so geringes Maß an Eigenständigkeit behält, daß zu einer vollen betrieblichen Selbstentfaltung gleichsam der Inhalt fehlt. Im ersten Fall ist das Betriebliche noch latent im personhaften Gefüge der Zwecksetzungen, der Funktionsverteilung und der Arbeitsbesonderung, im zweiten ist der Betrieb nur ein Abzweig der Zwecksetzung, Funktionsverteilung und Arbeitsbesonderung der Wirtschaftsgesamtheit oder anderer, vielleicht großer Betriebe, ohne anders als durch seine

formale Eigenexistenz von einer abhängigen Arbeitsverrichtung unterschieden zu sein. Der erste Typus des Handwerksbetriebes ist in der modernen Industrie zum Fabrikbetrieb ausgestaltet und damit zu allseitiger betrieblicher Existenz entfaltet worden (vgl. Georg Jahn, „Die Entstehung der Fabrik“, II, Schmollers Jahrbuch, 69. Jg., H. 2, S. 73 f.). Der zweite Typus kennzeichnet in gewissem Umfang das neben der modernen betrieblichen Entwicklung verbliebene Handwerk.

Es erübrigt sich, daß wir auf dem Weg zu einer vorläufigen Bestimmung unseres Gegenstandes und Problems alle Ausführungen von Goetz Briefs kommentieren oder kritisieren. Sein dogmatischer Ansatzpunkt zeigt bereits, daß die von ihm entwickelte „Betriebssoziologie“ grundsätzlichen wissenschaftlichen Bedenken nicht standhält. Abgesehen von ihrer „organizistischen“ weltanschaulichen Gebundenheit begrenzt sich ihr Problemhorizont willkürlich auf die Fragen des Ineinander und Miteinander des „Zweckmittelsystems“ und der kooperierenden Menschen. Charakteristisch ist es hierbei, daß eine lebendige Beziehung auf die „Zwecke“, wie sie dem Betrieb in der Wirtschaft durch die Unternehmung gestellt werden, im prinzipiellen Ansatz nicht berücksichtigt wird. Damit entfällt die entscheidende Möglichkeit, die Menschen im Betrieb über ihre arbeitsmäßige Eingespanntheit hinaus von innen her auf das Ganze des betrieblichen Lebens zu beziehen und ihre Kooperation als sinnvolle Gestaltung eines solchen Ganzen „menschlich“ einsichtig zu machen. Diese Denkweise beschäftigt sich in Wahrheit nur mit dem Mittelsystem. Sie findet sich nicht zufällig „bei der technischen Apparatur“ an einem „fruchtbarsten (!) Moment der Betriebssoziologie“ (S. 33). Was in Wirklichkeit gesellschaftlich-genetisch das Letzte ist, die technische, überwiegend „materielle“ Apparatur, nimmt Briefs zum Ausgangspunkt seiner Analyse. So sieht er den Betrieb letztlich durch diese Apparatur bestimmt als „räumlich gebundene, zeitlich normierte, mit technischer Apparatur ausgestattete derartige Kooperation von Menschen, daß spezifische soziale Beziehungen, soziale Prozesse und Beziehungsgebilde aus ihr entstehen. Oder: der Betrieb ist gleichzeitig Flamm- und Schnittpunkt solcher sozialen Beziehungen, sozialen Gebilde und Prozesse, die bei der Kooperation von Menschen an (!) der technischen Apparatur, dem organisierten Werksvorgang und unter (!) der raum-zeitlichen Einheit des Betriebes entstehen“ (S. 34). Das „Soziale“ erscheint — in den Grundbegriffen der Beziehungssoziologie Leopold von Wieses — lediglich in den Rahmen der technischen, vorwiegend materiellen Apparatur, des Mittelapparates der Betriebe eingebaut, ohne aber an der Gesamtgestaltung der betrieblichen Formen schöpferisch beteiligt zu sein. Goetz Briefs kommt damit über die Sicht, die Karl Marx von der Geschichte der Technik her fruchtbar entwickelt hat, nicht hinaus. Er bietet keine Soziologie des Betriebes, sondern

der Beziehungen usw. innerhalb der durch ihre Apparatur beherrscht gedachten Kooperation im Betrieb. Damit wird endgültig der Ansatzpunkt verfehlt, wenn man die betriebliche Lebens- und Wirkungseinheit als Form des gesellschaftlichen Daseins von Grund auf „menschlich“ verstehen will. (Vgl. im übrigen die dankenswerte Skizze „Zur Entstehungsgeschichte der Betriebssoziologie“ von L. H. Ad. Geck, in „Soziologische Forschung in unserer Zeit“, Festschrift für Leopold von Wiese, 1951). Eine derart verengte Sicht beschränkt in entscheidender Weise die Möglichkeiten sinnvoller Gestaltung des Betrieblichen vom „Menschen“ her. Gerade eine solche aber ist eine wichtige Aufgabe, wenn wir die eingangs erwähnte Bedeutung der betrieblichen Formen für die Lebensgestaltung der gesamtgesellschaftlichen Existenz bedenken. Da die Auffassung von Briefs charakteristisch ist für eine gewisse apriorische Resignation des sozialen Gestaltungswillens gegenüber der betrieblichen Wirkungsform, mag noch die Stelle aus dem zitierten Text von Goetz Briefs wiedergegeben werden, die den aktuellen Aspekt des Problems von Mensch und Betrieb auf seine Weise ableitet. Sie lautet: „Der Betrieb mit stärkster Vorordnung gesellschaftlicher und ethischer Normen charakterisiert das Mittelalter und reicht teilweise bis ins Ende des 18. Jahrhunderts hinein. Der Betrieb im liberalen und kapitalistischen Zeitalter hingegen weist ein Minimum an sozialen Normen auf, wirkt aber umso wuchtiger als Determinante der Klassengliederung innerhalb einer grundsätzlich individualistischen und gleichheitlichen, bloß summativen Gesellschaft zurück. Heute vollzieht sich durch Sozialpolitik und Arbeitsrecht eine neue gesellschaftliche Vorordnung des Betriebs, und damit auch zunehmend eine Bindung der sozialen Dynamik des Betriebs“ (S. 34). Es soll nun nicht darüber gestritten werden, ob man die personhaft-zunftgebundene Handwerkswirtschaft des Mittelalters im gleichen Sinn als Betriebswirtschaft ansehen darf wie die der Betriebe „im liberalen und kapitalistischen Zeitalter“. Für uns bedeutsam ist dagegen die Frage, ob der uns aus dieser letzteren Epoche überkommene Betrieb, der nur von einem „Minimum von sozialen Normen“ im Sinne der christlichen Ethik des Mittelalters beherrscht ist, nicht dennoch durchaus eine gesellschaftlich gestaltete Erscheinung ist. Wir haben gehört, daß Briefs dies nicht meint. So kann er auch für die Zukunft den Betrieb nicht als ein von innen in seiner Ganzheit durch den Menschen zu gestaltendes soziales Gebilde sehen, sondern er muß der „Sozialpolitik“ und dem „Arbeitsrecht“ die neue Ordnung überlassen, die, bedenkt man die üblichen Gegenstände und Verfahrensweisen von Arbeitsrecht und Sozialpolitik, an den Betrieb als gesellschaftliche Gestalt im ganzen nicht röhren, weil er als solche gar nicht in ihrem Blick steht. Diese beiden Arten praktischer Regelung richten sich vielmehr nur auf jenen engeren sozialen Ausschnitt aus der

betrieblichen Realität, den Briefs — wohl einem unausdrücklichen Primat seiner sozialpolitischen Intentionen folgend — als Gegenstand seiner „Betriebssoziologie“ fixiert, auf den Menschen in seiner Kooperation innerhalb der vorgegebenen technisch-materiellen Apparatur des „institutionellen Systems von Zweckmitteln“. Damit bleiben aber Theorie wie sozialpolitische Praxis von vornherein in jenen Horizont des Verstehens des Betriebes als gesellschaftlicher Wirkungs- und Lebensform gebannt, der allenfalls vielleicht der „kapitalistischen“ — und der marxistischen — Wirtschaftsauffassung und Praxis entspricht.

Briefs hat vollkommen recht, wenn er feststellt, daß die „moderne Sozialkritik“, für die sein eigener Verstehenshorizont durchaus charakteristisch ist, „eine offene oder geheime Front gegen den Betrieb“ hat. Den Grund hierfür findet er darin, daß dem Betrieb — wie er ihn sieht — „die spezifischen Übergänge und Verbindungen zu den anderen Daseins- und Gestaltungsgebilden des Menschen“ fehlen. Nur daß diese Sozialkritik den Kopf an Wänden stößt, die sie sich selbst vor den weiteren Horizont gebaut hat, von dem her der Betrieb als gesellschaftliche Wirklichkeit überhaupt erst in seiner ganzen Weite und Lebensfülle sichtbar wird.

Die radikale Antithese zu dem „kapitalistischen“ Charakter des Betriebes, der den Menschen in der Tat so, wie Briefs es beschreibt, der technisch-ökonomischen Apparatur unterordnet, ist, mit anfänglich „sozialkritischer“ Absicht, der Kollektivismus. Diesem erscheint bei dem „kapitalistischen“ Betrieb die Kooperation unterworfen der „materiellen“ technischen Apparatur, weil diese abhängt von dem Kapitalbesitz, der über sie verfügt. So will der Kollektivismus das kooperative Kollektiv zum Herrn dieser Apparatur machen, indem er den Kapitalbesitz „expropriert“. Aber ändert sich damit wirklich etwas an der betrieblichen Gestalt und an der betrieblichen Situation des Menschen? Das würde nur dann notwendigerweise der Fall sein müssen, wenn die „kapitalistische“ Betriebswirtschaft der wesentliche, ja der entscheidende Grundzug jenes gesellschaftlichen Charakters der Betriebe wäre, gegen den die „Sozialkritik“ sich wendet. Mit Entschiedenheit behauptet Sombart, der „Sinngehalt der modernen Betriebsgestaltung“ erschöpfe sich darin, „daß sich in ihr eine Annäherung an die Idee der kapitalistischen Unternehmung vollzieht, die im Betriebe Wirklichkeit wird“ („Kapitalismus“, im Handwörterbuch der Soziologie, 1931, S. 269). Eine solche scharfe Formulierung präzisiert mit dankenswerter Deutlichkeit eine kaum seltene Überzeugung von der wesensmäßigen Bindung des Betriebes an den „Kapitalismus“. Sombart geht soweit, daß er sogar den „Sinngehalt“, — nicht etwa nur die historisch zeitgebundene Praxis der Betriebsgestaltung — durch den Zweck, die „kapitalistische“ Wirtschaft zu verwirklichen, ausschließlich bestimmt sein läßt.

Das ist aber nicht der Fall. Das „Kapitalistische“ ist nicht gesellschaftlich wesenseigentlich für den modernen Wirtschaftsbetrieb als Betrieb.

Die moderne Gesellschaft entwickelt aus den vorwiegend personhaft gebundenen Gruppen und Ordnungen an der Grenze der neuesten Zeit die Form der Betriebe als eigenständiger gesellschaftlicher Einheiten. Diese haben zum Teil überhaupt keine eigenen wirtschaftlichen Interessen, sondern werden anderweitig „finanziert“. Zu einem anderen Teil haben sie sich ohne „Kapital“ aus eigenen Leistungen auch wirtschaftlich zu behaupten. Endlich dient eine dritte Gruppe speziell wirtschaftlichen Zwecken, die ihre hauptsächliche Bestimmung ausmachen. Aber auch diese sind noch keineswegs sämtlich Erwerbsbetriebe, geschweige denn „kapitalistisch“. Es bedeutet also einen völlig falschen Ansatz der „Sozialkritik“ am modernen Betrieb, wenn man glaubt, durch Beseitigung des „Kapitalismus“ auch jene gegenseitige Fremdheit zwischen Mensch und Betrieb aufheben zu können, die den Anlaß zur Kritik bietet. Es ändert nichts an der „sozialen“ Situation des Menschen im Betrieb, wenn das kapitalistische „Privateigentum“ an der technisch-materiellen Apparatur der Produktion aufgehoben und durch ein generelles „Gesellschaftseigentum“ ersetzt wird. Der Einzelmensch bleibt darum nicht minder in jene Abhängigkeit von dem technischen Apparat gebannt, die für eine technisch-materialistische Denkweise unabänderlich seine betriebliche Situation entscheidend bestimmt.

Ein anderer Ansatzpunkt zur sozialkritischen „Front“ gegen die Betriebe, der auch von Briefs angedeutet wird (S. 37), liegt im Tatbestand der Arbeitsteilung. Dieser wird gern die Schuld gegeben an einer „Entseelung“ der Arbeit und damit an der Kluft zwischen dem Menschen und seiner betrieblichen Arbeit. Nun gibt es Arbeitsteilung zunächst aber auch außerhalb der Betriebe. Sodann kann es Formen der betrieblichen Funktionsgliederung geben, die es jedem der Bearbeiter erlauben, einen in sich abgeschlossenen Arbeitszusammenhang, sinngemäß einem übergeordneten Zweck entsprechend, allein auszuführen. Ebenso gibt es als betrieblichen Standort solcher Funktionen Stellungen genug, die ein ungeteiltes, sachlich abgeschlossenes Tätigkeitsgebiet der Zuständigkeit einer einzelnen Person überantworten. Ob und bis zu welchem Grade der Aufgliederung dagegen eine Teilung des Arbeitszusammenhangs in eine Vielzahl unselbstständiger partieller Verrichtungen überhaupt zweckmäßig oder notwendig ist, hängt zunächst von technischen Vorbedingungen und wirtschaftlichen Zweckmäßigkeitserwägungen ab. Aus dem Wesen des Betriebes entspringt die Teilung der Arbeit nur mittelbar, und zwar insofern, als der feste betriebliche Funktionszusammenhang eine geregelte Arbeitsteilung leichter möglich werden läßt. Aber der Betrieb ist nicht deren Ursache.

Überdies kann es durch eine technische Neuerung, beispielsweise eine neue Maschine, jederzeit möglich werden, daß eine Vielzahl bisher teilhaft zerlegter Arbeitsvorgänge zusammenfassend mit Hilfe dieser Maschine von einer einzigen Person „gemeistert“ wird. In dem vollautomatisierten Betrieb, der nur eines einzigen Mannes zur Aufsicht und Überwachung bedarf, vollendet sich diese arbeitsverbindende Leistung der Betriebstechnik. Nicht einmal die Produktionstechnik des Betriebes, geschweige denn dieser selbst führt also notwendig immer zur Arbeitsteilung und durch diese zu einer Unterwerfung des Menschen unter den Zwang zur Verrichtung menschlich sinnlos erscheinender Teilarbeiten.

Genau genommen sollte man, wenn man schon „sozialkritische“ Einwände erheben will, gar nicht von Arbeitsteilung sprechen. Denn im Begriff des „Teils“ liegt seine notwendige Beziehung auf ein „Ganzes“. Solange eine besondere Arbeit noch als „Teil“ erlebt, gedacht, bewertet werden kann, ist an ihr der Zusammenhang mit einem umfassenderen und somit für diese Kritik offenbar dann als sinnvoller geltenden Ganzen spürbar. Was eigentlich gemeint ist, ist nicht Arbeitsteilung, sondern Stückelung der Arbeit über jenes Maß hinaus, das es noch erlaubt, die einzelne Arbeitsleistung aus einem wenn auch nur hinzugedachten Zusammenhang mit dem Ganzen des Arbeitsvorganges und des Arbeitsproduktes sinnvoll abzuleiten. Es ist natürlich nicht zu leugnen, daß es solche Arbeitsstückelung gibt, aus welchen „betriebswirtschaftlichen“ oder technischen Gründen auch immer sie eingeführt werden mag. Es ist ebenso kaum zu bestreiten, daß sie erst und nur im modernen betrieblichen Arbeiten zweckmäßig und nutzbringend ist. Wenn man will, mag man vielleicht sagen, daß hier die Möglichkeiten mißbraucht werden, die die Betriebe, namentlich die großen Betriebe, für eine Differenzierung der Tätigkeiten bieten. Arbeitsstückelung geht auf Kosten der sozialen betrieblichen Gestalt, weil auf Kosten eines vom Menschen noch als sinnvoll erlebbaren Arbeitszusammenhangs. Aber ein Grund zur Verurteilung des Betriebes kann hier ebensowenig gefunden werden wie sonst anderwärts, wenn soziale Gebilde in einer Forcierung der durch sie gebotenen technischen Möglichkeiten sich selbst gefährden. Zudem kann die Grenze, über die die Teilung der Arbeitsverrichtungen nicht hinausgetrieben werden darf, wenn sie nicht als sinnlosmachende Stückelung erscheinen soll, kaum immer sachlich und gegenständlich klar angegeben werden. Sehr viel hängt es von der Phantasie des Arbeitenden ab, ob er nicht auch bei einer sehr untergeordneten und „spezialisierten“ Tätigkeit ein Bewußtsein der Mitwirkung an der Entstehung eines großen und bedeutenden Erzeugnisses hat. Dieses Bewußtsein wiederum ist stark bedingt von dem Ganzheitsempfinden gegenüber dem Betrieb, in dem der Einzelne mitarbeitet.

Daß dieses Gefühl der Gesamtverbundenheit mit dem Betrieb weitaus stärker in Anspruch genommen wird bei einer mechanisch gestückelten Arbeitsverrichtung als bei einer spürbar ins Ganze hineinwirkenden Tätigkeit, ist selbstverständlich. Die Arbeitsstückelung ist, anders gesagt, eine besonders drastische Erscheinungsweise der Gefährdung des Bewußtseins eines Sinnes der eigenen Arbeit überhaupt, die jede betriebliche Tätigkeit als ihre Mechanisierbarkeit bedroht. Aber diese Gefährdung entspringt keineswegs im Wesen des Betriebes. Sie liegt in einer allgemeinen Tendenz der Moderne begründet, vom natürlich-individuellen Lebensantrieb mit dem Ziel eines ganzheitlichen Schaffens zum technisch-organisatorischen Zwang festgelegter ausführender Tätigkeiten, vom freien Einsatz der eigenen ursprünglichen Leistung zum verstandesmäßig beherrschten Prozeß der gesicherten Abfolge in der objektiv notwendigen Wiederholung „mechanisch“ ausführbarer Einzelverrichtungen zu gelangen.

Bevor wir das Problem der Entfremdung und Spannung zwischen Mensch und Betrieb in seiner soziologischen Fassung formulieren können, müssen wir noch eine letzte Möglichkeit einer zu engen Fassung dieses Problems überwinden, die sich wiederum aus einer dem Betrieb nicht wesenseigentümlichen Tendenz herleitet. Je mehr die betriebliche Arbeit durchdacht und der Herrschaft des rechenmäßigen Denkens unterworfen wird, desto fremder scheint sie dem Menschen zu werden. Etwas von dem romantischen Mißtrauen gegen „des Menschen allerhöchste Kraft“, das Goethes Mephisto so überlegen verhöhnt, wirkt auch heute noch im allgemeinen Kulturbewußtsein nach. Es kritisiert am Betrieb die „Rationalisierung“. Dabei spielt es wohl mit, daß eine zu weitgehende, weil unwirtschaftliche Mechanisierung der Produktion auf Grund technisch-rechnungsmäßiger Erwägungen zu einer gewissen Zeit betriebswirtschaftlich unerwünschte Folgen hatte und zugleich in sinnwidriger Weise den arbeitenden Menschen aus dem Betrieb drängte. Aber das bleibende Motiv, das die betriebliche Rationalisierung suspekt macht, ist doch wohl allgemeinerer Art. Max Weber hat ihm, allerdings ohne „Werturteil“, Ausdruck verliehen mit seiner bekannten Entgegensetzung von „rationaler“ und „traditionaler“ Wirtschaftsführung. Die beiden zuvor erörterten Motive der modernen betrieblichen Organisation, das „kapitalistische“ und das des Strebens nach möglichst weitgehender Arbeitsteilung erscheinen in Max Webers Darstellung der „Rationalisierung“ vor einem weitesten Hintergrund als Elemente einer spezifisch okzidentalnen Sozialgeschichte: „ . . . der Okzident kennt in der Neuzeit . . . eine . . . nirgends sonst auf der Erde entwickelte Art des Kapitalismus: die rational-kapitalistische Organisation von (formell) freier Arbeit“ („Aus den Schriften zur Religionssoziologie“, herausg. von Max Graf Solms in der Reihe „Civitas Gentium“,

1948, S. 41). So erscheint für Max Weber „die Entstehung des bürgerlichen Betriebskapitalismus mit seiner rationalen Organisation der freien Arbeit“ als ein für uns zentrales Problem der Universalgeschichte der Kultur (S. 42; Sperrungen vom Autor). Wesentlich für unsere soziologische Problemstellung im Gegensatz zu der primär „rein“ wirtschaftlichen, die Max Weber in diesem Zusammenhang vor Augen hat, ist, daß diese rationale Organisation der „freien Arbeit“ im Betrieb durch das „kapitalistische“ Interesse geschaffen wird. Das „für die Lebensordnung unserer Massen Entscheidende“, die „technische Verwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse“, ist also kein derart notwendiges Element der Arbeitsorganisation, daß es zwangsläufig mit der betrieblichen Entwicklung immer weiter wachsen müßte. Es liegen nur, nach Weber, „ökonomische Prämien“ auf dieser Rationalisierung. Fallen diese fort, so können wir uns somit vorstellen, daß auch andere Motive wieder in der betrieblichen Organisation zu ihrem Recht kommen. Da die Prämien „aus der Eigenart der Sozialordnung des Okzidents“ heraus verstanden werden müssen, könnte möglicherweise eine Wandlung der Sozialordnung der auswuchernden betrieblichen „Rationalisierung“ Grenzen setzen. Schließlich ist die Rationalisierung kein automatischer Prozeß, so wenig, wie die Entwicklung des „Kapitalismus“ und der modernen Arbeitsorganisation, „denn wie von rationaler Technik und rationalem Recht, so ist der ökonomische Rationalismus in seiner Fähigkeit und Disposition der Menschen zu bestimmten Arten praktisch-rationalen Lebensführung überhaupt abhängig (S. 42). Von der Fähigkeit und Disposition der Menschen — in erster Linie aber von ihrem Willen. Wenn dieser Wille zu Übersteigerungen führt, angestachelt von „Prämien“, wie Max Weber meint, so kann er auch wieder einmal in andere Richtung gelenkt werden.

Freilich kann diese Änderung der Willensrichtung in der Motivation der betrieblichen Gestaltung durch den Menschen kaum in einer Rückkehr zu früheren „vorkapitalistischen“ Wirtschaftsformen gesucht werden. Dazu besteht, außer vielleicht für einen „mittelalterlich“ orientierten Romantiker, auch nicht der mindeste Anlaß. Andererseits bedeutet aber das Bewahren der Ergebnisse der modernen „rationalen“ Betriebstechnik keineswegs eine dauernde Negation des „traditionellen“ Einschlags im sozialen Leben. Die Entgegensetzung des „Rationalen“ zum „Traditionalen“, die sich ähnlich wie bei Max Weber beispielsweise auch bei Sombart findet, ist logisch und sachlich nicht präzis. Sie bedeutet keine echte Alternative. Sie stellt zwei sozialhistorisch besonders ins Auge fallende charakteristische Momente einander gegenüber, die den Unterschied der neuzeitlichen Wirtschaftsordnung gegenüber der „mittelalterlichen“ zwar „menschlich“ plastisch machen, aber der genaue begriffliche und sachliche Gegensatz zum Rationalen kann nur das

Irrationale, zum Traditionalen das Fortschrittliche sein, und in der Tradition lebt gewiß ebensoviel an sachlicher Verständigkeit, wie der Fortschritt irrationale Momente umschließt. Allenfalls kann man sagen, daß in der „mittelalterlichen“ Handwerkswirtschaft die Tatsache des Überkommenseins als besonderer Wert gilt und berücksichtigt wird, während in der modernen „kapitalistischen“ Betriebswirtschaft die Berechenbarkeit und rationale „Rechenhaftigkeit“ aus den besonderen Motiven der „kapitalistischen“ Wirtschaftsweise heraus stärker bewertet wird. Außerhalb des Bereichs der auch heute keineswegs allgemein vorherrschenden „kapitalistischen“ Wirtschaftsweise lebt, wie überall in der sozialen Wirklichkeit, die Tradition als lebendig empfundener Wert weiter. Der Begriff der „kapitalistischen“ Wirtschaft stellt lediglich einen „Idealtypus“ für das Verständnis bestimmter und begrenzter Wirtschafts- und Gesellschaftsphänomene dar, den man nicht mit der breiten Fülle der Formen auch der betrieblichen Wirtschaft verwechseln darf. Endlich aber gibt es kaum einen, wenn auch noch so „rational“ konstruierten und entwickelten Betriebstypus, der nicht vom ersten Moment seines Entstehens an seine eigenen „Traditionen“ schafft und diese alsbald auch mit einem eigenen sozialen Wertakzent versieht und entsprechend pflegt. So befremdend für den „Menschen“, vor allem wohl für den jeweils Außenstehenden, die modernen betrieblichen Formen mit ihrer „rationalen“ Struktur erscheinen mögen, so wenig ist mit dieser Rationalität ein absoluter und unüberwindlicher Gegensatz gegen das „Menschliche“ begründet.

Ein „Problem“ bleibt das Verhältnis von Mensch und Betrieb darum freilich durchaus. Nur darf es nicht als so unlösbar gedacht werden, wie es erscheinen müßte, wenn man den universalen Menschen, wie er das Renaissanceideal ist, als Maßstab voraussetzen wollte, oder den Menschen des „zweiten“ Humanismus. Vielleicht wäre es gut, einmal von allen Idealvorstellungen des Menschen abzusehen, die schließlich doch nur entweder von den besten Repräsentanten vergangener Kultурepochen abgezogen sind oder Wunschgebilde darstellen, deren Fähigkeit, wirklich zu werden, möglicherweise im umgekehrten Verhältnis steht zu ihrem „idealen Charakter im Sinne der Kulturphilosophie oder Pädagogik. Die Wirtschaft speziell freilich braucht sich am wenigsten darüber zu beklagen, daß man den für sie bestimmten oder in ihr vorherrschenden Menschentypus zu stark idealisiert habe. Hier wäre weit eher das Gegenteil zu bemängeln, denn von allen Kulturfunktionen ist die des Wirtschafters oder des Menschen als des Gestalters von Betrieben am seltensten allgemeiner gewürdigt worden. Sieht man sich an, was ein berühmtes Werk, das die idealen Typen der wichtigsten Kulturmenschen von ihrer geistigen Wertbezogenheit her konstruiert, über den Wirtschafter sagt, so findet

man in etwas modernisierter Fassung den alten homo oeconomicus wieder, nur daß dessen einseitige wirtschaftliche Denkweise banalisiert worden ist zu einem bloßen Nützlichkeitsdenken. „Der ökonomische Mensch“ ist „derjenige, der in allen Lebensbeziehungen den Nützlichkeitswert voranstellt“ (Eduard Spranger, „Lebensformen“, 3. Aufl. 1922, S. 133). In erstaunlicher Vereinfachung heißt es dann weiter, der rein ökonomische Mensch sei „egoistisch“: „Sein Leben zu erhalten, ist ihm die erste Angelegenheit“ (S. 136). Dementsprechend ist „das Interesse, das der ökonomische Mensch an seinen Mitmenschen nimmt“, ein „reines Nützlichkeitsinteresse“. Bedenkt man, daß das Buch, dem diese Stellen entnommen sind, eine „geistewissenschaftliche Psychologie“ begründen soll, die sich an „geistigen Werten“ und von diesen abhängenden Normen orientieren will (S. 16 f.), dann kommt es einer ethischen und geistig-menschlichen Dogmatisierung der peinlichsten Seiten des Kapitalismus nahe, wenn der Kulturphilosoph weiter ausführt, jenes Nützlichkeitsverhältnis zum Mitmenschen könne „bis zur ökonomischen Ausbeutung gehen“, die „vom nackten (!) Gesichtspunkt der Rentabilität betrachtet, durchaus ökonomisch folgerichtig“ sei (S. 136). Es darf vollends als ein hier kaum zu erwartender Triumph des Vulgärmarxismus gelten, wenn wir weiter erfahren, wo „der rein ökonomische Gesichtspunkt“ herrsche, sinke der Mensch „notwendig und naturgemäß (!) immer zu einem Mittel herab, das nach seiner Arbeitskraft, seiner Kapitalkraft (!), seiner Kaufkraft gewertet“ werde (S. 137). Ein wenig viel der naturgemäßen Kraftwertungen, scheint uns, wird dem ökonomischen Gesichtspunkt zugedacht, dessen „Reinheit“ in einer solchen Interpretation doch nicht ganz unbescholtene sein dürfte. Könnte man es wünschen, daß ein derartiges „ökonomisches“ Verhalten, rein oder nicht, die Betriebe „menschlich“ bestimmt? Wir meinen, auch von einem solchen „Idealtypus“ müsse man absehen, wenn man zwischen Betrieb und Mensch einen Zusammenhang finden will, der mehr bedeutet als das Ergebnis einer gegenseitigen Grenznutzenerwägung und der etwas anderes darstellt als ein notwendiges Übel.

Eine Spannung zwischen dem „Menschlichen“ und dem Betrieb bleibt ohnedies unverkennbar. Die Lebenswünsche und individuellen Interessen des Einzelnen müssen, auch in seiner beruflichen Tätigkeit, weit-hin zurücktreten vor der Sachgesetzlichkeit der Betriebswirtschaft, der Technik und nicht zuletzt der betrieblichen Organisation, wenn er im Betrieb wirken und sich durchsetzen will. Sucht er auf dem Eigenen und Besonderen seines Wesens und seiner Interessen um seiner Individualität willen zu beharren, so kann es keine fruchtbare innere Verbindung mit dem betrieblichen Leben und Wirken für ihn geben. Ist er dagegen fähig und bereit, sich nicht nur äußerlich und aus Zweckmäßigkeitsgründen „einzurordnen“ — wie eine Karteikarte in einen Ord-

ner —, sondern vermag er sich innerlich dem betrieblichen Arbeiten als einer überindividuellen Aufgabe aufzuschließen und sich an die „Sache“, für die der Betrieb ihn braucht, hinzugeben, dann findet er im Betrieb und gerade durch jene zuerst befremdliche Sachnotwendigkeit eine Chance, „über sich hinauszuwachsen“. Er kann sich als gesellschaftliches Wesen zu Leistungen und zu einer „Persönlichkeit“ entwickeln, die zwar nicht mehr ihm allein gehören und die außerhalb des Betriebes in dieser Form keine Wirklichkeit haben, die aber vielleicht im Sinne einer wirklichkeitsverbundenen „Kultur“ weit mehr bedeuten als eine abseitig geschonete und gezüchtete individuelle Eigenwelt von noch so erlesener „Humanität“.

So „sachlich“ man im übrigen die betrieblichen Zusammenhänge in Wirtschaft, Technik und Organisation meinen mag, sie bleiben doch dem menschlichen Geist, der ihr Schöpfer ist, ursprungsverbunden. Muß schon die sachlichste aller Forschungsweisen, die Naturwissenschaft, einsehen, daß sie die Weltwirklichkeit nicht ganz unabhängig vom Menschen erkennen kann, weil in dem Anblick, den die Natur uns bietet „die Staubwolken mitenthalten“ sind, „die wir selbst aufwirbeln“ (Sir James Jeans, „Die neuen Grundlagen der Naturerkenntnis“, deutsch 1934, S. 258), so kann die betriebliche Wirklichkeit, die das Werk des Menschen selbst ist, höchstens im Sinne einer allzu konstruktiven Fiktion betriebswirtschaftlich oder technisch vollkommen unabhängig gedacht werden vom Menschlichen. Was sie in der ganzen Breite und Fülle ihres realen Lebens unabkömlich mit dem Menschen verbindet, ist, daß sie von ihm als gesellschaftlichem Wesen geschaffen und daher ganz durchdrungen ist von einem besonderen „sozialen“ Formwert. Dies bleibt ihr auch im Zustand größter Entfremdung gegen ihren gesellschaftlichen Ursprung immer noch, wenn auch vielleicht teilweise in das Negative verkehrt, erhalten. So kann der Betrieb sein Leben und seine Leistungen nicht wirtschaftlich und technisch dauernd erfolgreich entfalten und steigern, ohne zuerst den gesellschaftlich-menschlichen Charakter seiner Arbeit zu einer auch ethisch vollwertigen sozialen Gestalt kultiviert zu haben.

## 2. Drei gesellschaftliche Ordnungsformen des Betriebes

Stellt man sich die gegenwärtig vorherrschenden Formen der Auffassungen des Verhältnisses von Mensch und Betrieb vor Augen, so muß es als eine kühne Behauptung erscheinen, von dem Menschen als Gesellschaftswesen her eine Verbindung des Betriebes mit dem Menschen finden zu wollen. Denn gerade in der soziologischen Auslegung der betrieblichen Wirklichkeit streben die Denkweisen und die auf ihnen

begründeten politischen und sozialpolitischen Praktiken in der radikalsten Weise auseinander, und vor allem die gesellschaftliche Existenz des Menschen im Betrieb scheint auf eine besonders deutliche Weise die Entfremdung des Menschen gegenüber dieser von ihm selbst geschaffenen Realität zum Ausdruck zu bringen. Der Grund hierfür liegt auf der Hand. Die moderne, vorwiegend durch die „kapitalistische“ Betriebswirtschaft und Technik so rasch und vielseitig entwickelte Mannigfaltigkeit großer und größter Betriebe steht dem Menschen als eine gegenständliche und geradezu dinglich-„materielle“ Wirklichkeit vor Augen, der gegenüber er fast zum Objekt eines längst nicht mehr beherrschbaren „Produktionsprozesses“ geworden zu sein scheint. Betriebe — das sind Anlagen, Maschinen, Arbeitsprozesse, die der Mensch „bedient“; es sind die verhältnismäßig wenigen Personen, in deren Hand die Kapitaldisposition, die Arbeitsregelung und das Rechnungswesen liegt, von denen Zielsetzung und Kontrolle der betrieblichen Arbeit abhängt; es sind alle die vorgeschriebenen Wege, auf denen die Arbeit aus dem Material das Produkt hervorbringt. Und der Mensch ist in den so gesehenen Betrieben Arbeitsfaktor, „main d'oeuvre“, „hand“, nichts anderes. In kaufmännischen oder Bankbetrieben scheint die Situation, wenn man sie in der gleichen Weise von außen her betrachtet, soziologisch nicht wesentlich anders. Aber selbst dann, wenn man zugibt, daß dieser Außenaspekt nicht nur für den Betriebsfremden, sondern sogar für das Bewußtsein des Betriebsangehörigen sich aufdrängt, so daß auch der Mitarbeiter sich selbst ständig gleichsam gegenständlich nur als ein winziges Teil einer ihn einbeziehenden gewaltigen Apparatur vor Augen hat, so muß man doch bedenken, daß diese „Optik“ eben einer äußerlichen Vorstellungsweise entspringt. Sie kennzeichnet die für unser modernes Dasein allgemein zu beobachtende Überwältigung der Erlebnisinnerlichkeit durch das gegenständlich, womöglich „materiell“ denkende Bewußtsein. Sie verdrängt das ursprüngliche und „menschlich“ primäre Wissen von sich selbst, von dem lebendigen Ich, dem Schöpfer und Träger der gesamten gesellschaftlichen Existenz als einer im Kern und Wesen personhaften Wirklichkeit. So kann es dann kommen, daß das gleiche „Arbeiten“ das in seiner Gesamtheit identisch ist mit der gesellschaftlichen „Produktivität“ im Inneren auch jenes gewaltigen „materiellen“ und organisatorischen Apparates, sich in seiner Vereinzelung nicht nur einseitig abhängig weiß von dem Funktionieren jener ihm äußerlich so überwältigend gegenüberstehenden gesellschaftlich-ökonomisch-technischen Realität, sondern diese geradezu als eine sich nach eigenen Gesetzen vollziehende, womöglich „materielle“ Gesamtheit vom Menschen unabhängiger Prozesse sich vorstellt. Hat der Mensch aber erst einmal in dieser Weise die von

ihm selbst geschaffene gesellschaftliche Existenz der Wirtschaft und der Technik sich für sein eigenes Bewußtsein durch eine solche Vorstellungweise entfremdet, dann freilich kann er sich von innen her in ihr keinen Platz mehr schaffen. Es geht ihm, wie es einem Künstler geschehen würde, der vergessen hat, daß ein Bild sein eigenes Werk ist und der sich nun darüber beklagt, daß er selbst in dem Bild nicht sichtbar wird. Er sieht nicht die schöpferische Verbundenheit mit seinem Produkt, die ihn mit der ganzen persönlichen Ursprünglichkeit aller seiner gestaltenden Funktionen in das Werk eingehen ließ. Die gesellschaftliche Wirklichkeit aber ist darüber hinaus und im Unterschied von einer dinglichen Kunstschopfung ein ständig sich erneuernder, niemals abreißender und nie vollendet zu denkender Prozeß der Vergegenständlichung aller in der menschlichen Person lebendigen gestaltenden Funktionen. Sie ist es als politisches Leben oder als Kulturwirklichkeit, sie ist es nicht minder als Wirtschaft und Technik. Nur so kann sie „verstanden“ werden, aus ihrer produktiven Innerlichkeit heraus, und so wird sie sich ihrer selbst bewußt als eine in ihrem Wesen durchaus „menschliche“, personhaft gestaltete Realität, auch in ihren äußerlich fast rein „materiell“ vor Augen tretenden „Prozessen“.

Weit entfernt, einer scheinbaren „Progressivität“ der materiellen Entwicklung unterworfen zu sein und von ihr vorwärts getrieben zu werden, entfaltet sich die Wirtschaft und in ihrem Dienst die industrielle Technik nur durch das permanente Bemühen, kraft gestaltender Tätigkeit und Arbeit dem im Wesen der Weltwirklichkeit nun einmal wirksamen Prozeß des ständigen Verfalls, des ununterbrochenen organischen Sterbens und der Auflösung entgegenzuwirken und der verderbenden und zerfallenden „materiellen“ Existenz durch schöpferische Synthesen entgegenzuwirken.

Die Wirtschaft vollbringt als bewußt geformtes und beherrschtes Werk menschlicher gesellschaftlicher Kultur das gleiche, was jeder lebende Organismus in Selbstgestaltung und Selbsterhaltung unwissend, wie wir meinen, und ungewollt ununterbrochen zu leisten hat, solange er „lebt“. Wollte man behaupten, daß ein „Fortschritt“ materieller „Prozesse“ die Wirtschaft und Technik als gesellschaftliche Lebenswirklichkeit antriebe, so würde dies das gleiche bedeuten, als wollte man sagen, aus der Erde dringende Wasserrinnsale preßten sich in die Wurzeln und Adern der Pflanzen, um aus ihnen Zweige und Blätter hervorzutreiben. Alle „materiellen“, aber auch alle „finanziellen“ oder organisatorischen Formen der Verwirklichung von Wirtschaft und Technik in Produktionsstätten und Handelskontoren, in aller

Art von Betrieben und Büros werden ins Dasein gebracht als Ausdruck und Objektivierung eines ursprünglichen und permanent fortwirken den persönlichen Wirtschaftswollens, technischer Konstruktions- und Schöpferfähigkeit und des im Menschen zuinnerst entspringenden und sein gesamtes Wirken tragenden Strebens nach sinnvoller Verbundenheit des Schaffens. Und diese gegenständlichen Erscheinungsweisen der gesellschaftlichen Wirtschaft und Technik existieren, genau wie die gesamte Kultur, nur so lange als eine freie, lebendige und insofern „menschliche“ Wirklichkeit, als sie genährt werden von dem Wollen und Streben menschlicher Personen. Wird dieses schwach oder gewaltsam abgeschnürt, dann können äußere Organisationen und „materielle“ Werke noch weiterbestehen, aber sie sterben ab, wie ein Baum, dessen lebendige Säfte versiegen, und schließlich werden sie morsch und müssen zerfallen.

Prüft man von diesem „Urphänomen“ der gesellschaftlichen Existenz des Menschen her die beiden Formen des Gesellschaftsbewußtseins, die in Politik und Wirtschaft wie in dem gesamten Kulturleben in der „Neuzeit“ um die Vorherrschaft ringen, so erscheinen beide als im Ansatz verfehlt: der Individualismus wie der Kollektivismus setzen die gesellschaftliche Existenz entweder als ein in sich beziehungsloses Gesamt von Einzelwesen oder als unifizierte Gesamtheit für sich bedeutungsloser Stückwesen von „Menschen“ voraus. In beiden Fällen werden die Wirtschaft, die Industrie und ihre Betriebe als nach eigener Gesetzmäßigkeit funktionierende Gebilde verstanden. Die Menschen haben sich ihnen entweder als dienende oder leitende Stückwesen einzurichten, sei es als Einzelne mit dem Zweck, für sich „privat“ möglichst viel an „Gewinn“ jeder Art herauszuholen, oder aber als ihre persönlich bedeutungslosen Funktionäre, eingeschmolzen in arbeitende oder anordnende Gesamtheiten, mit dem Zweck einen anonymen Kollektivprozeß „fortschrittlich“ durch die eigene Tätigkeit sich weiter entwickeln zu lassen. Hier wie dort werden Wirtschaft, Technik und alle Betriebe in ihrer letzten Zielrichtung, sofern eine solche überhaupt anerkannt wird, und in ihrem Werden als einer unpersönlichen Notwendigkeit, etwa des Marktgeschehens und allenfalls seiner Manipulatoren, oder der „Entwicklung der Produktionsprozesse“ unterworfen vorgestellt. Wohlgemerkt, es handelt sich um Vorstellungswisen, um „weltanschauliche“ Ideologien, unter deren Vorherrschaft sich die gesellschaftliche Wirklichkeit nach der einen oder anderen Seite hin einseitig gedeutet und praktisch politisch gelenkt sieht. In ihrem innersten, schöpferischen Leben bleibt sie von diesen beiden Extremen unberührt, und beide Tendenzen lassen überhaupt nur inso weit eine produktive Gestaltung vom Menschen her möglich bleiben, als sie sich nicht radikal durchsetzen. Beide Dogmen gefährden den „Men-

schen“ innerhalb der Wirtschaft, der Produktion und ihrer Betriebe, denn sie leugnen die gestaltende Wirksamkeit der Person. Wie alle „weltanschaulichen“ Einseitigkeiten sind sie dabei keineswegs frei von sehr konkreten Interessen. Die eine Seite entmachtet die „menschliche“ Seite zugunsten einer Automatik der Märkte, um dem Gewinnstreben des Kapitalbesitzes größtmögliche Chancen zu eröffnen, die andere tut das gleiche, um alle Kräfte menschlicher und materieller Art ohne Schranken einem politischen Machtwillen zur Verfügung stellen zu können. Das Wirken der Betriebe in Wirtschaft und Industrie geht in den entsprechenden Sozialsystemen aber nur darum und in dem Maße weiter, als ein ursprünglicher Gestaltungswille der Personen in ihrer Werkverbundenheit nicht ganz abzutöten ist. In welcher Richtung auch immer die betriebliche Arbeit gelenkt und für welche außerhalb ihrer produktiven Leistungen liegende Zwecke sie ausgenützt werden mag, ihr eigentliches Wesen bleibt in ihrem menschlich-gesellschaftlichen Charakter als werkverbundene persönliche Leistung unzerstörbar lebendig, solange ein Mindestmaß an „freier“ Wirksamkeit erhalten bleibt.

Wenn wir also die betriebliche Arbeit als Ausdruck einer persönlichen Werkverbundenheit, einer Verbundenheit zum Werk, im Werk und durch das Werk bezeichnen, nähern wir uns einer genaueren soziologischen Bestimmung unseres Gegenstandes. Was gemeint wird, ist nicht leicht begrifflich genau zu fassen. Wollte man es den „kooperativen Kern der wirtschaftlichen und industriellen Wirklichkeit“ nennen, so wäre dabei vorausgesetzt, daß Einzelne vorweg da sein müßten, die sich zum gemeinsamen Tun erst zusammenschließen. Es würde also eine „individualistische“ Existenzdeutung angenommen, die den eigentümlichen Ganzheitscharakter des Betriebes unverständlich machen müßte. Wollte man hingegen im Sinne eines „Universalismus“ oder gar einer „organischen“ Dogmatik jenes ursprünglich Verbindende, von dem wir behaupten, daß es fortwirkend den realen, lebenden Kernbestand einer jeden betrieblichen Existenz ausmacht, als eine vorwegbestehende oder auch nur eigenwirksame „Ganzheit“ bezeichnen, so würde hierbei zwar die betriebliche Realität als eine aus sich heraus und unabhängig von dem persönlichen Wirken des Menschen sich entfaltende gedeutet. Aber der Mensch würde auf diese Weise gegenüber der betrieblichen Organisation, die doch sein Werk ist, aus ihrem Wirkungszentrum heraus zum abhängigen Funktionär gemacht. Daran würde es nichts ändern, wenn man im Sinne solcher Dogmen von einer „Gliedhaftigkeit“ oder „Ausgliederung“ oder selbst auch von einer „organischen Verbundenheit“ sprechen wollte. Auf jeden Fall wäre die persönliche Eigenständigkeit aufgehoben zugunsten der Selbstentfaltung eines betrieblichen Eigenwesens, das als solches unabhängig gedacht würde von dem gestaltenden

**Wirken des Menschen.** Der Wirklichkeit würde damit nicht minder Gewalt angetan als von den zuvor erwähnten dogmatischen Theorien. Es kann nicht geleugnet werden, daß an keinem Punkt der betrieblichen Realität ein eigenständiges „Ganzheits“-Prinzip aufgewiesen werden kann, das außerhalb des persönlichen Wollens und Wirkens oder von diesem auch nur gedanklich isolierbar den Betrieb als solchen zur Wirkungseinheit machen und als solche fortentwickeln könnte.

Wenn wir dagegen die drei Dogmen des soziologischen Individualismus, Kollektivismus und Organismus, die für sich genommen jeweils die beiden anderen aufheben, nur als vereinseitigten Ausdruck und als gegen ihren lebendigen Ursprung gekehrte Ablösungen und Verkehrungen von drei Richtungen ansehen, in die hin sich das gesellschaftliche Wesen der menschlichen Existenz in der betrieblichen Verwirklichung gleichsam aus-einanderspannt, dann haben wir etwas von der soziologischen Struktur auch der betrieblichen Wirklichkeit angedeutet. Aus der vorgängigen Werkverbundenheit heraus will sich das Menschliche als ein Individuelles mit seiner Besonderheit der Begabung und der Interessen herausbilden und geltend machen. Ebenso strebt das kooperative Willensmoment danach, sein Produkt als ein dem Einzelmenschlichen gegenüber Bedeutsameres und Verpflichtendes abzusondern und als Kollektiv gegen den Eigenwillen seiner Schöpfer zu sichern, zu bewahren und zu eigener Wirklichkeit zu erhöhen. Endlich steht die betriebliche Gesamtheit ihren individuellen Trägern und der Mitwelt als ein aus eigener Logik der sachlichen und persönlichen Ausfaltung bestimmtes Ganzes gegenüber, von dem her die Besonderheiten der Leistung und der Stellung des Einzelnen ihren Sinn und ihre Norm erhalten. Keine dieser Tendenzen ist allein bestimmd oder könnte allein den Betrieb als menschliche Wirklichkeit lebensfähig erhalten. Aber in ihrer sich gegenseitig zurückhaltenden Gegenspannung zueinander bildet sich die betriebliche Realität als gesellschaftliches Gefüge aus. Wie alle menschlichen Existenzweisen sind auch Betriebe in sich gespannte Bindungen gegensätzlich gerichteter Tendenzen. Ihre Bedeutung und Kraft wird sichtbar an dem Maß, in dem sie die Fülle des Lebens gestalthaft bändigen können, indem sie das Auseinander der verschiedenen Tendenzen zum Miteinander wirksam werden lassen.

Indem wir das betriebliche Leben als spannungshaftes Gefüge charakterisieren zwischen individuellen Interessen, kollektiver Gebundenheit und ganzheitlicher Einheit, haben wir seinen Rahmen so weit und locker wie möglich abgesteckt. Zu seiner konkreten Gestalt gelangt es dadurch, daß es dieses dreidimensional gespannte Gefüge gemäß verschiedenen Möglichkeiten der Begründung einer Ordnung, die

in ihm wie in allem persönlichen Dasein angelegt sind, konkretisiert. Wir können drei Gruppen solcher Ordnungsformen unterscheiden. Die erste entspringt aus der Tatsache, daß alles betriebliche Zusammenwirken unter sachlichen Zwecken steht. Wir haben dabei, ebenso wie bei der vorangehenden Charakteristik, keineswegs nur an wirtschaftliche Zwecke zu denken. Ob ein Schulbetrieb oder ein Ausstellungsbetrieb, ein politischer Parteibetrieb oder ein Bankbetrieb begründet und in Funktion gebracht werden soll, immer legt sich die gedachte Verwirklichung des Zweckes in eine Abfolge von miteinander zusammenhängenden Funktionen auseinander. Sie schließt die mit ihnen betrauten Einzelnen innerlich zusammen und hebt sie zugleich aus der Gemeinsamkeit des Zweckes heraus und sondert sie auch sinnvoll in ihrer Tätigkeit gegeneinander ab. Keine der sachlich geforderten Leistungen ist bei richtiger „Organisation“ durch die andere zu ersetzen, aber ebenso ist keine ohne die anderen sinnvoll denkbar und vollziehbar. Auch hier spannt sich eine Skala der Möglichkeiten von der primitiven Grenzform des „Ein-Mann-Betriebes“, die einer einzigen Person alle verschiedenen Funktionen auszuführen überläßt, bis zu dem voll ausorganisierten Betrieb, der für jede noch zweckmäßigerweise für sich zu bearbeitende Aufgabe einen eigenen „Sachbearbeiter“ einsetzt. Die Sachlogik des Betriebes beherrscht hierbei die Soziologik und sie bestimmt die Verwirklichung des Betriebes bis in die „materielle“ Apparatur hinein, in der sich die Sachverrichtungen ihre Hilfsmittel organisieren. Wuchert die Organisation, also die Bereitstellung von Sachbearbeitern und Sachmitteln über ein noch sinnvolles Maß der Aufteilung des Arbeitsapparates hinweg aus, dann spricht man von „Überorganisation“. Eine solche ist jederzeit möglich, wenn Motive, die nicht der Sachlogik des betrieblichen Zweckes entsprechen, scheinbar in dem Sinn sachlicher Zweckmäßigkeit das personelle und technische Arbeitsgefüge über das Maß des Notwendigen hinaus entwickeln.

Das in eine Funktionsgliederung umgedachte Schema der zweckbestimmten Sachzusammenhänge hat noch keinen konkreten gesellschaftlichen Charakter. Diesen gewinnt es, indem einzelne Persönlichkeiten als besonders kompetent gelten, über seine Verwirklichung zu entscheiden, die Autoritäten. Indem einzelne Personen für bestimmte Sachfragen — es brauchen nicht unbedingt die ihres organisatorisch festgelegten Arbeitsbereiches zu sein — sich als besondere Sachkenner und Sachverständige zur Geltung bringen, schaffen sie sich unabhängig von ihrer eigenen Position und ihrer sonstigen Bedeutung im Betrieb einen Vorrang ganz eigener Art. Sie erscheinen für die Beurteilung bestimmter Fragen „zuständig“ und können in diesem Rahmen einen unmittelbar bestimmenden Einfluß auf das Ganze gewinnen. Sie sind

die „Kenner“ und „Könner“ und sichern der speziell von ihnen bearbeiteten sachlich abgeleiteten Aufgabe und der dieser gewidmeten Leistung einen Nimbus, der auch auf die sachliche Arbeitsordnung Wirkungen ausüben kann, indem die einer speziellen abgeleiteten Funktion zugemessene Bedeutung durch die persönliche Autorität des sie Ausfüllenden unverhältnismäßig gestärkt erscheint.

Im äußersten Fall kann eine starke Autorität für bestimmte Fragen die sachbedingte betriebliche Arbeitsordnung stören, indem sie ihren Träger dazu verleitet, auf andere Sachgebiete überzugreifen, für die er nicht zuständig ist. Im allgemeinen ist die sachliche Arbeitsordnung der unpersönliche Ausdruck der funktionellen Zusammenhänge der zweckbedingten typischen Verrichtungen. Sie ist der in die konkrete Verzahnung der einzelnen Tätigkeiten umgedachte Sachzusammenhang der betrieblichen Gesamtleistung. Ihr Sinn ist es, den Fluß der Arbeit grundsätzlich dem konstruktiven Zusammenhang der betrieblichen Aufgabe entsprechend zu regeln. Sie bleibt jedenfalls primär sachlich bestimmt und läßt sich von dem Zweck und den praktischen Notwendigkeiten seiner Verwirklichung her ableiten.

Einen gesellschaftlich eigenständigeren Charakter hat dagegen die zweite Reihe von betrieblichen Ordnungen. Sie faßt die Gesamtheit der Betriebszugehörigen als solche ins Auge und sucht sie so zu gliedern, daß die entstehenden Stellungen in möglichst ausgeglichenen und alle persönlichen Kräfte sinnvoll „einsetzender“ Weise der Verwirklichung der durch die Werk-Sachordnung bestimmten Zusammenhänge und Vorgänge garantieren. Sie bestimmt sachliche Anweisungsbefugnisse, konstatiert Gleichordnung oder Überordnungsverhältnisse im Arbeitsgang.

Im Dienst dieser sachlichen Arbeitsordnung steht die Regelung der betrieblichen Obliegenheiten, die den besonderen Stellungen entsprechen. Die betriebliche Arbeitsordnung bestimmt die Zuständigkeit, die Verantwortungsgrenzen und Leistungspflichten der einzelnen Funktionsgruppen im Arbeitszusammenhang. Sie schafft Kategorien und Typen von ‚Stellungen‘ und unterscheidet die entsprechenden Befugnisse, soweit sie nicht durch die sachlichen Erfordernisse der einzelnen Arbeitsaufgabe schon festliegen. Rechte und Pflichten brauchen dabei nicht immer mit juristischer Verbindlichkeit fixiert zu sein. Es gibt eine breite Streuung von der „gewohnheitsrechtlichen“ Selbstverständlichkeit der Regelung über die verkündete Betriebsordnung bis zu rechtlich zwingenden Vorschriften.

An diese „Hierarchie“ schließt sich die im engsten Sinn arbeitsrechtliche Gestaltung der betrieblichen Verhältnisse und Beziehungen an. Sie

bestimmt die äußerlichen und sachlich unwesentlichen, jedoch individuell bedeutsamen und betriebswirtschaftlich relevanten Bedingungen der Menge an Arbeitszeit, die der Einzelne seinen Aufgaben zu widmen hat, den Entgelt, der ihm aus dem Ertrag der betrieblichen Arbeit zusteht, die Sicherungen für seine persönliche Existenz, die ihm zu stehen, für den Fall der Erkrankung und nach seinem Ausscheiden aus dem Arbeitszusammenhang. So stark der Einzelne als solcher an diesen Fragen interessiert ist und so wesentlich ihre angemessene Regelung für seine Arbeitsbereitschaft ist, so unwichtig sind sie für das betriebliche Leben als solches. Sie haben vorwiegend „materiellen“ Charakter und ihre befriedigende Lösung gehört nicht anders zu der Gestaltung des Betriebes als die Beschaffung rechter Materialien für die Verwirklichung der betrieblichen Zwecke.

Daß gerade gegenüber diesen Problemen lange Zeit hindurch eine besonders einschneidende „sozialpolitische“ Unstimmigkeit Gegensätze zwischen den Betriebsinhabern und „Kapitalisten“ auf der einen Seite und den arbeitenden Menschen auf der anderen schaffen mußte, lag nicht daran, daß hier der Kern der „sozialen“ Wesensart des Betriebes zu suchen ist, sondern vielmehr daran, daß dieser eigene und eigen-tümliche „soziale“ Wesenscharakter des Betriebes, der viel tiefer liegt und eine fundamentale Bedeutung hat, überhaupt noch nicht erkannt und bis in das allgemeine Bewußtsein des gesellschaftlichen Lebens hinein aufgeschlossen war. Beide Seiten sahen dann die ihnen gleichsam unbewußt unter den Händen heranwachsenden Betriebe nur als Instrumente für den ganz äußerlichen Zweck der Gewinn- und Einkommensbeschaffung und waren noch weit davon entfernt, die Betriebe als eigenwertige und vollwesentliche Lebensform mit eigenem Zweck und Daseinsrecht zu begreifen. Ist der wirkliche „soziale“ Charakter der Betriebe als wichtigster und schicksalsvollster gesellschaftlicher Lebens-einheiten erst einmal klar geworden, dann müssen sich die Akzente der Bewertung so verschieben, daß rein „materielle“ Regelungen für beide Seiten zu einer Angelegenheit zweiten Ranges werden. Die „sozialpolitischen“ Probleme hängen ab von der sinnvollen Gestaltung der Betriebe gemäß ihrer sachbedingten Struktur und ihrer entsprechenden inneren Gliederung der Funktionen. Jeder Versuch, von diesen beiden vorgängigen betrieblichen Ordnungen abzusehen und „materielle“ Fragen der Leistungsvergütung, etwa im Sinne eines abstrakten „Rechtes auf den vollen Arbeitsertrag“, lösen zu wollen, muß sich in unlösbare Rechenexemplar verstricken und bei der Utopie eines „materiellen“ und gesellschaftlich unstrukturierten Arbeitszusammenhangs enden. Genau gesehen ist selbst eine funktionsgemäß gestufte

Entlohnung nach geleisteten Arbeitsstunden betrieblich willkürlich, denn kaum zwei Stunden sind im Sinne echter „Produktivität“ gleich. Die betriebliche Zeit ist eingeschmolzen in das soziologische Kontinuum des betrieblichen Lebens- und Schaffensvorganges und kann nach dem Maßstab der physischen Zeit nur ersatzweise und unzulänglich gemessen werden.

Die erste der angedeuteten gesellschaftlichen Ordnungsformen des Betriebes, die die sachlichen, aus dem Zweck des Betriebes ableitbaren Einzelaufgaben als Funktionen in einer Gliederung des betrieblichen Gefüges umdenkt, und die zweite, die eine sachbedingte, zugleich menschlich realisierbare Verteilung der Stellungen innerhalb des Leistungsganzen entsprechend herausbildet, können nur in glücklichen Grenzfällen zu vollem Einklang gelangen. Das dem Betrieb geistig vor-schwebende Schema seiner zweckmäßigsten Funktionsordnung hängt ab vom Stand der betrieblichen Technik der Wirtschaft, der Produktion usw. Es steht in einer Antinomie zu der sehr stark an konkret bevölke-rungsmäßige und „kulturelle“ Gegebenheiten, an leiblich-seelische Be-grenzungen der Leistungsfähigkeit und der kooperativen Verwirk-lichung des Betriebszweckes in der dinglichen Welt gebundenen Arbeits-ordnung, auch wenn diese die Anweisungs- und Befehlsbefugnisse und die Gliederung und Verbindung der Stellungen so sehr als möglich im Sinne der ersten Ordnung gestalten will.

Nicht minder diskontinuierlich ist die dritte gesellschaftliche Ordnungsweise in der betrieblichen Gesamtwirklichkeit auf die beiden vorangehenden bezogen. Sie hat den Betrieb speziell als gesellschaftliche Form vor Augen und hat die Aufgabe, ihn als „soziales“ Gefüge zu regeln. Hier treten die besonderen Zwecke des betrieblichen Leistungsganzen nahezu ganz zurück gegenüber dem Gesichtspunkt des Betriebs als gesellschaftlicher Lebenseinheit. Ebenso handelt es sich nicht um Arbeitsteilung, sachliche Zuständigkeit und Besonderung und Fixierung der Pflichten eines jeden, sondern um die im Betrieb als Einheit des Miteinander erforderliche Bestimmung der Art und Weise dieses Miteinanderwirkens. Hier entspringen „Stellungen“, die keinen anderen Sinn haben als den, dass Ineinanderspiel der Funktionen von der persönlichen Seite her, also in seinem „sozialen“ Ablauf zu ordnen, zu sichern und zu überwachen. Hier ist der „Geist“ des Betriebes als ein allgegenwärtiges Ingredienz des Ver-haltens aller zu pflegen. Hier bilden sich das betriebliche „Klima“ und die betriebliche „Atmosphäre“, „sachlich“ weder zu erklären noch zu beeinflussen und doch für die Leistungsfähigkeit des Betriebes bedeut-sam und wirkungsvoll genug.

Die gleichen Personen erscheinen aus dem Zusammenhang der hier zu gestaltenden Ordnung heraus zwar auch als „eingesetzt“ gemäß bestimmten sachlich notwendigen Funktionen zur Zweckerfüllung, darüber hinaus aber als mit bestimmten Pflichten und Rechten ausgestattete Träger des Arbeitsganzen. Sie erscheinen als menschliche Repräsentanten des Betriebes und ihrer Stellung in ihm. Sie haben dabei persönlich die besondere „soziale“ Eigenbedeutung des „Chefs“ oder der „Vertrauensperson“ der Belegschaft, dazu schließlich noch ihre spezielle Qualifikation als „sozial“ oder nicht sozial „eingestellter“ Mensch, als „Kollege“ oder eigenwilliger und unzugänglicher Experte, der sich „nichts sagen läßt“.

(Fortsetzung folgt)