

Betrieb-Wissenschaft

Von
Rudolf Dietrich



Duncker & Humblot *reprints*

DOI <https://doi.org/10.3790/978-3-428-56256-5>

Betrieb-Wissenschaft

Von

Rudolf Dietrich



München und Leipzig
Verlag von Duncker & Humblot
1914

Alle Rechte vorbehalten.

Vorwort.

Aus Erfahrungen in beruflicher Arbeit ist dieses Buch erwachsen. Vier Quellen-Bereiche der Erfahrungen wären zu bezeichnen: Beobachtungen an Gang und Stand unserer Wirtschaft-Wissenschaft und ihrer berufmäßigen Verwaltung und Vertretung; selbständige wissenschaftliche Durchforschung des Wirtschaftslebens; mittelbarer und unmittelbarer Dienst in diesem Leben; Prüfung der Ansichten und Meinungen über Wesen und Leistungen der Wissenschaft und ihrer Vertreter auf Seiten derer, die sich jenen gern als Männer des praktischen Lebens gegenüber stellen.

Ich möchte zunächst nur eine Gruppe dieser Erfahrungen berühren. Jeder macht ihre unbehagliche Bekanntschaft, der es unternimmt, ein Stück Wissenschaft für die Lehre zuzurichten. Nicht zwar für die Hochschul-Lehre. Die geht Jahr für Jahr ihren gleichen, sichern Gang, und die Leiter dieses Ganges, die Hüter seiner Bahn sind zugleich die festen, die amtlichen Besizer, Beherrscher, Führer der Wissenschaft allerwegen.

Wer aber außerhalb ihres Kreises steht, hat ein ganz anderes sachlich-persönliches Verhältnis zur Wissenschaft. Und mag er haupt- oder nebenberuflich lehren — einem engen Kreise junger und alter Kaufleute seine bestimmte Reihe Vorträge halten, oder vor handwerklichen Betriebsherren oder vor einer gemischten Gesellschaft »Gebildeter« sprechen, oder »Volkshochschul-Vorlesungen« übernehmen, oder regelrechte Lehrgänge leiten — immer erfährt er, wenn er an die Vorbereitung geht, an das kritische Prüfen, Wählen, Ordnen seines Stoffes, immer erfährt er dasselbe: er darf die Wissenschaft, die als solche allgemein gilt, in vielerlei älteren und jüngeren, gedruckten und ungedruckten Schriften niedergelegt ist, die er selbst einst lernend aufgenommen, nicht einfach weitergeben; muß nicht bloß die Form oder die Zurichtung, die Zusammensetzung, sondern auch den sachlichen Gehalt selbst fast ganz neu schaffen oder gestalten. Und erspart er sich das einmal teilweise, so hat er das Gefühl einer unerlaubten Unterlassung, und sicher muß er sie büßen.

Alle anderen Erfahrungen sind diesen im Grunde gleich. Die Erklärung aber liegt in unleugbaren Mängeln und Schwächen der vorhin näher bezeichneten Wissenschaft: hier und dort fehlt etwas, in einem Teilgebiet viel; dies und das ist nicht ganz lebensecht, oder

IV

überhaupt unecht, unverwertbar, wirkt nicht, wird draußen nicht verstanden. Die Wissenschaft bedarf an manchen Stellen der Verbesserung, Umbildung, Ergänzung, Vertiefung. Sie gelangt zu alledem unter der Bedingung, daß ihre amtlichen Vertreter mehr als bisher über ihren Kreis hinaus sehen. Da draußen sind zweierlei Leute zu beachten und zu hören: freie wissenschaftliche Forscher — und die kleinen und großen Wirtschaftler selbst.

Erst dann auch wird die Wissenschaft so viel Raum und Recht gewinnen im Leben, im Betriebsleben vor allem, als der einen berufsgemäß gebührt, dem andern bedarfsgemäß nottut. Heute ist dieses gesunde Verhältnis bei weitem nicht erreicht; was wir als zweites Hauptergebnis unserer Erfahrungen festzustellen haben.

Tritt z. B. ein nicht zu junger, ein im Leben schon bewanderter Volkswirtschaftler, der sich Recht und Fähigkeit unbefangener Beobachtung und selbständigen Denkens gewahrt, in einen großen Betrieb als Mitarbeiter ein, so wird er bald erkennen: wie unwissenschaftlich es da zugeht — aber weder sofort folgern oder nach längerer Eingewöhnung finden: es müsse so sein, darin eben bestehe die Eigenart aller Betriebsarbeit — sondern im Gegenteil zu dem Schlusse kommen: das gesamte Betriebsleben würde nach allen Seiten hin mächtig gehoben, wenn es vom Geist echter, d. h. selbst lebensvoller Wissenschaftlichkeit durchdrungen wäre.

Dieser Geist fehlt, weil er nicht hereingeholt worden. Doch ist das allein Schuld des verantwortlichen Betriebsherrn? Die Wissenschaft hat zu jenem Einholen nicht sonderlich aufgemuntert, sich nicht genügend bemüht, die Männer des Betriebslebens zu überzeugen, daß mindestens größere Betriebe echter Wissenschaftlichkeit gar nicht entraten können. Und sie hat das unterlassen, weil ihr am inneren Betriebsleben wenig gelegen. Das gibt sie wohl zu?

Sicher hilft diese Tatsache auch jene merkwürdigen und lehrreichen Erscheinungen erklären, die dem scharfsichtigen Beobachter nicht entgehen: die angedeuteten Einwände und Vorwürfe, welche »Männer der Praxis« gegen die Wirtschaft-Wissenschaft und ihre Vertreter erheben — z. B. A. Pohlmann in seinem »Laienbrevier der Nationalökonomie« (Leipzig 1908), oder P. Büchner in dem Aufsatz »Kaufmann und Nationalökonom« (»März« 1908, II. Juniheft).

So unberechtigt die Äußerungen jener Kritiker z. T. sind — so stark sie zuweilen das Tatsächliche übertreiben, so unrichtig oder ungenau sie manchmal sehen, so oberflächlich oder ungestüm sie hie und da urteilen —: sie nötigen den Wissenschaftler doch zum Besinnen und Prüfen. Und der Erfolg wird die Einsicht sein: die Wirtschaft-Wissenschaft hat einen ansehnlichen Teil ihres großen Gebiets — das Innenleben der Betriebe, als Ganzes und in allen seinen Beziehungen — bisher nicht hinreichend gepflegt.

Das Versäumte zu leisten, ist mein Unternehmen im vorliegenden Werke. Es setzt voraus, daß der Urheber das Betriebsleben aus eigener sorgfältiger Anschauung und Mitarbeit kennt. Die Bedingung ist erfüllt, was die folgenden Angaben erweisen.

Während der letzten achtzehn Jahre habe ich teils unmittelbar, teils mittelbar in jener Welt hauptberuflich gewirkt; rund zwölf Jahre fallen auf die Tätigkeiten als wissenschaftlicher Mitarbeiter einer Handels-, Geschäftsführer einer Handwerkskammer, Betriebs-Statistiker und sozial-politischer Berater eines mittleren Großbetriebs, Begründer und Leiter der Statistischen Abteilung eines Riesenwerks.

In den eben an zweiter Stelle genannten Arbeit-Bereich fallen nicht bloß viele Gänge in Werkstätten und fast tägliche Besprechungen mit Handwerkern, sondern auch genaue Untersuchungen mancher nicht ganz klarer, besonders mittlerer Betriebe für die Zwecke gutachtlicher Berichterstattung. Außerdem konnte ich auf meinen Reisen in amtlichem Vortrag-Dienst etwa ein halbes Hundert Großbetriebe des werkreichen württembergischen Schwarzwaldkreises besuchen. Auch da blieb es, ich brauche das kaum zu bemerken, nicht bei der bloßen Besichtigung. Endlich wäre zu erwähnen, daß ich ein Jahr auf einem größeren Bauernhofe gelebt, dort das freie Studium des Betriebslebens begonnen.

Diesem unmittelbar selbst auch, den schaffenden Betrieben, d. h. jetzt noch zunächst: den Betriebsherrschaften geltenden Rechts will mein Buch dienen; das ist sein zweiter Beruf. Aber ein so mächtiger Band — und wer kennt nicht die starke Abneigung unserer Betriebsherren gegen ein umfangreiches wissenschaftliches Werk! Dennoch: sollten nicht wenigstens unter den Zehntausenden der größeren und größten Herren etliche Hundert sein, die den Versuch wagen, es zu lesen? Die sprachliche Darstellung hat alle Gepflogenheiten und Formeln des Gelehrtentums vermieden, und die Teilung in kleine, bequem übersehbare Abschnitte erleichtert das Durcharbeiten gewiß beträchtlich.

Betrieb-Wissenschaft nenne ich meine Arbeit, nicht Betriebs-Wissenschaft. Denn die Wissenschaft ist nicht Eigentümlichkeit, Besitz, Teil, Leistung des Betriebs; sondern der Betrieb ist, genauer: die Betriebe sind Gegenstand der Wissenschaft. An diesem Beispiel, das für viele gleiche oder ähnliche spricht, bitte ich einen Grundsatz meiner Schreibweise zu erkennen, dessen Wirksamkeit das sprachlich oder sachlich (sinnlich, logisch) unrichtige s in zusammengesetzten Wörtern ausschließt. Der Grundsatz ist nicht ganz neu; Jean Paul schon hat ihn vertreten, und heute betätigen ihn einige angesehene Schriftsteller.

Fellbach b. Stuttgart, 19. Februar 1914.

Rud. Dietrich.

Inhalt-Verzeichnis.

	Seite
Vorwort	III
I. Grundlegung.	
I. Standort der Betrieb-Wissenschaft	1
1. Scheidung der Wissenschaften in Natur- und Kultur-Wissenschaften . .	1
2. Aufbau der Kultur-Wissenschaften ¹	3
3. Die übliche Teilung der Wissenschaft vom Wirtschaften; des Ganzen und der Teile Namen.	7
4. Meine Vorschläge zur Gliederung und Bezeichnung	9
5. Anmerkungen	13
II. Betrieb-Wissenschaft und »Privatwirtschaft-Lehre«	16
1. Betrieb-Wissenschaft engeren und weiteren Sinnes	16
2. »Privatwirtschaftlehre« in Stellung und Recht der Betrieb-Wissenschaft?	20
3. Die »wissenschaftlichen Privatwirtschaft-Lehren« von Weyermann- Schönig und Nicklisch	23
4. Die Privatwirtschaft-Lehre in der Hochschulpraxis, und der letzte Grund ihres Daseins.	27
III. Betriebswissenschaftliche Leistungen als Neben- oder Teilarbeit	32
1. Betrieb-Wissenschaft in Lehre und Schrifttum unter anderm Namen? .	32
2. Drei ältere Werke, als Ganze nicht vergleichbar. — Gombergs »Einzel- wirtschaft-Lehre«	37
3. Ehrenbergs »exakt vergleichende Methode« und »Institut für exakte Wirtschaft-Forschung«	41
4. Ehrenbergs und seiner Schüler Leistungen und ihr Geist	46
IV. Betrieb-Wissenschaft als geschlossenes Ganze	49
1. Die beiden sachlichen Eigentümlichkeiten der unternommenen Gesamt- Arbeit	49
2. Die Teile der Betrieb-Wissenschaft und ihr Inhalt (Übersicht)	53
3. Zum Inhalt des vorliegenden Werkes.	56
V. Pflege der Betrieb-Wissenschaft an Hochschulen	59
1. Das starke Bedürfnis	59
2. Der Hochschul-Lehrer; Vorlesungen.	62
3. Seminar-Übungen und Sammlung betriebswissenschaftlicher Belege . . .	65
4. Forschungen im Betriebsleben; freies Studium	67
VI. Zum Wesen und Rechte der Ethik	71
1. Ruhende und tätige Erkenntnis und die zweifache Aufgabe der menschen- tümlichen Wissenschaften.	71
2. Die Beziehungen der Ethik zu aller Wissenschaft, und ihr Wirken innerhalb der Wirtschaft-Wissenschaft	74

II. Aufbau.

Erster Teil.

Wesen und Arten der Betriebe.

	Seite
I. Wesen der Betriebe	79
A. Wort und Sache	79
1. Wortbedeutung. Vorstellung und Begriff Betrieb	79
2. »Unternehmen« (»Unternehmung«)	82
B. Eigentümliche Merkmale	85
1. Eine Vergleichung. Gesamtbild	85
2. Raum und räumliche Begrenztheit	87
3. Natur als betrieblich tätige Größe.	92
4. Körperliches Kapital	94
5. Geistiges Kapital	97
6. Ganzheit und Einheit des wirtschaftlichen Wesens	100
7. Soziales Wesen. Arbeitsgemeinschaft	103
C. Leben und Beruf	106
1. Innen- und Außenleben.	106
2. Verhältnis zwischen Innen- und Außenleben	109
3. Zwei Berufe. Einzelwirtschaftlicher oder innerer Beruf	114
4. Volkswirtschaftlicher oder äußerer Beruf	118
5. Vergleichung der beiden Berufe. Dritter (Neben-)Beruf. Um- schreibung des Begriffs	122
D. Einwände gegen den aufgestellten Begriff	126
1. Der alte Begriff und die widersprechenden Tatsachen	126
2. Wirkung des neuen Begriffs in Gegenwart und Zukunft	128
E. Zur Geschichte des neuen Begriffs	130
1. Entwicklung eines neuen Rechts im 19. Jahrhundert.	130
2. Taten im Geiste des neuen Rechts	133
II. Arten und Gattungen der Betriebe	137
A. Bedingungen der Einteilung	137
B. Einteilung nach acht Gesichtspunkten	139
a. Geschichte — Beruf — Berechtigung	139
1. (I.) Entstehung und Entwicklung	139
2. (II.) Volkswirtschaftlicher Beruf: Güter gewinnende, erzeugende, verarbeitende Betriebe	142
3. „ Güter vermittelnde Betriebe	145
4. „ Mehrfacher volkswirtschaftlicher Dienst.	148
5. (III.) Berechtigung	150
b. Ausdehnung des Dienstes und sachlich-persönliche Größe	154
1. (IV.) Ortswirtschaftlicher Dienst.	154
2. „ Bezirkswirtschaftlicher Dienst	156
3. „ Volks- und weltwirtschaftlicher Dienst.	159
4. (V.) Sachlich-persönliche Größe und Gliederung: Klein-, Mittel-, Großbetriebe; deren wesentliche Merkmale	163
5. „ Beispiele der drei Arten	168

	Seite
c. Abhängigkeit — Besitzverhältnisse — Stellung der persönlichen Glieder	173
1. (VI.) Grad und Art der Abhängigkeit	173
2. (VII.) Besitzerschaften (Betriebsherrschaften) nach geltendem Rechte	178
3. (VIII.) Rechtliche Stellung der persönlichen Betriebs-Glieder	181
d. Vergleichende Schlußbetrachtungen	184
1. Alle Arten und Einheiten besitzen alle betrieblichen Wesenheiten. Die Einteilung läßt sich nicht vereinfachen	184
2. Gewichtsverhältnisse der Besitzerschaften	186
3. Beziehungen der Besitzerschaften zum Betrieb	188
4. Die betrieblich und volkswirtschaftlich beste Art der Besitzerschaft	190

Zweiter Teil.

Bau und Gliederung der Betriebskörper.

Klärendes Vorwort	195
I. Die Betriebe und ihr Boden.	196
1. Begriffe der örtlichen Bindung. Boden als Schätzespender und Mitarbeiter	196
2. Boden als Markt — Verkehrsmittelpunkt — Wohnsitz vorteilhafter menschlicher Arbeitskräfte — als Standort der Schöpfer oder Erzieher neuer Betriebe	200
3. Geschichtlich begründete Siedelung	204
4. »Gesetze« des Verhältnisses zwischen Betrieb und Boden?	210
5. Kartenbilder der Standorte.	212
II. Räumlich-sachliche Gliederung	215
A. Beschreibung der Gliederung	215
1. Andeutungen in der äußeren Erscheinung	215
Besonderheiten der Gattungen und Arten: Fischerei- und Forstbetriebe	217
2. Landwirtschaftliche Betriebe. Kies- und Sandgräberei; Steinbrecherei. Baugeschäfte. Berg- und Hüttenwerke	218
3. Werkbetriebe engeren Sinnes	220
4. Eigenheiten der Werkbetriebe	222
5. Betriebe des Warenkleinhandels	225
6. Betriebe des Warengroßhandels. Bankgeschäfte. Betriebe des Handels mit Versicherungen	227
7. Verkehrsbetriebe	230
B. Zusammenfassungen	234
1. Räumlich-sachliche Gliederung	234
2. Einrichtung und Ausstattung	238
III. Persönliche Gliederung	241
A. Übersicht	241
a. Stufen der Gliederung	241
1. Einzelpersonliche Betriebe	241
2. Anfänge der persönlichen Gliederung	244
3. Reichere Formen.	246
b. Einteilung der persönlichen Betriebsglieder	248
1. Nach geschichtlichem Alter — räumlicher Verwendung	248
2. Nach Art und Zweckbestimmung ihrer Arbeit	252
3. Zusammenfassungen	257

	Seite
c. Untersuchung geltender Einteilungen und Bezeichnungen	259
1. Die drei Gruppen der Reichs-Statistik	259
2. »Unternehmer. Beamte«	263
3. »Arbeiter. Kopf- und Handarbeiter«	266
4. Haltbare Bezeichnungen	269
d. Bedeutung der persönlichen Gliederung	271
e. Grundlinien zu Einzel-Darstellungen	275
B. Verbände der Betriebsglieder	278
a. Wesen, Zwecke und Wirksamkeit der Verbände	278
1. Die Arten der Verbände und ihre Tätigkeit	278
2. Gliederung der Kampf-Verbände und ihre Bedeutung für das Betriebsleben	281
b. Die gesetzlichen Körperschaften (Kammern) und ihre höheren nebenberuflichen Aufgaben	286
1. Schöpferische Wirksamkeit durch Verbreitung wirtschaftlicher Bildung	286
2. Zwei besondere Aufgaben der Handels- und der Handwerkskammern	290
C. Selbständige und Unselbständige	294
1. Mannigfaltigkeit des Wortsinns und der tatsächlichen Verhältnisse. Erwerb-wirtschaftliche, dienstliche und ethische Selbständigkeit	294
2. Statistische und andere Feststellungen. Kapitalismus und Selbständigkeit	297

Dritter Teil.

Innenleben der Betriebe: Arbeit.

I. Die Gesamtheit der Betriebs-Arbeiten in ihrem wirtschaftlichen Wesen	302
A. Einleitende und klärende Darlegungen	302
1. Begriff Technik. Handwerkliche und wissenschaftliche Technik	302
2. Technik im Dienste der Wirtschaft;	304
3. Wesen der Arbeit	306
4. Grund-Erfordernisse oder allgemein notwendige Mittel der Arbeit	309
B. Gattungen und Arten der Betriebs-Arbeiten	311
1. Erste Einteilung: außendienstliche Massen-(Haupt-)Arbeiten — außen- und innendienstliche Vor-, Neben- und Nacharbeiten	311
2. Zweite Einteilung: Teil- und umfassende Arbeiten	315
3. Die wirtschaftlichen Wesenheiten der Teil-Arbeiten	318
4. Die wirtschaftlichen Wesenheiten der umfassenden Arbeiten (in Buchhaltung, Rechnerei, Kassenwesen)	321
5. Wertung der Betriebs-Arbeiten nach ihrem wirtschaftlichen Wesen	324
6. Wertung der Betriebs-Arbeiten nach der Erlangbarkeit	327
7. Wertung der Betriebs-Arbeiten nach der Schwierigkeit (dem Kräfte-Aufwand)	329
C. Arbeit-Teilung in den Betrieben	331
1. Formen unechter und echter Arbeit-Teilung	331
2. Arbeit-Teilung in Land- und Werkwirtschaft	334
3. Arbeit-Teilung in Betrieben des Handels	337
4. Arbeit-Teilung in Betrieben der Sachen- und Personen-Beförderung	339
5. Vergleichende Zusammenfassung	344
6. Niederer und höherer wirtschaftlicher Sinn der Arbeit-Teilung	348

	Seite
D. Zusammenwirken der Betriebs-Arbeiten	351
1. Geschichte eines Geschäfts (einer geschlossenen Arbeit-Gesamtheit für den Außendienst)	351
2. Werk- und Stoff-Techniker in gemeinsamem wirtschaftlichen Dienste	354
II. Arbeit-Zeit als allgemeines Maß der Betriebs-Arbeiten	356
A. Zwei vorbereitende Worte	356
1. Eine Erinnerung für alle Fälle: wie Tatsachen entstehen	356
2. Zeit als Maß. Übersicht über die Gegenstände der Untersuchung .	360
B. Grundsätzliche Ordnung des Zeitlichen	362
a. Der Arbeit-Tag.	362
1. Wirtschaftliche Ordnung der Arbeit-Zeit	362
2. Der Achtstunden-Tag	364
3. Der Arbeit-Tag in Werk-, Verkehrs-, Kleinhandels-, Gasthaus-Betrieben	367
4. Der Arbeit-Tag in »Saison«, »Campagne«, Landwirtschaft-Betrieben	370
5. Verlängerung und Verkürzung der täglichen Arbeit-Zeit, sachlich und persönlich bedingt.	372
b. Die zeitlichen Unterbrechungen der Arbeit	375
1. Geteilte oder »durchgehende« (»englische«) Arbeit-Zeit?	375
2. Der arbeitsfreie Sonntag	378
3. Recht auf Urlaub.	382
4. Ordnung des Urlaubwesens	384
c. Grundsätze und Tatsachen	387
1. Zusammenfassung der Grundsätze	387
2. Vergleichung der Tatsachen mit den grundsätzlichen Forderungen	390
III. Ertrag als allgemeiner Zweck der Betriebs-Arbeiten	393
A. Ertrag als solcher.	393
a. Begriffe	393
1. Leistung, Ertrag, Einnahme	393
2. Aufwand und Ertrag.	395
b. Rechte	399
1. Eigentum-Recht des Betriebs, als Ganzen, an sich selber	399
2. Eigentum-Recht der Betriebs-Glieder am Betrieb	402
3. Recht der Betriebs-Glieder auf den Ertrag	407
4. Die übrigen Rechte auf den Ertrag	410
B. Ertrag als Aufwand-Deckung.	414
1. Aufwand und »Gewinn«.	414
2. Aufwand und Jahres-Ausgabe; Bestandteile	417
3. Betriebs-(»Selbst«-)Kosten; deren Berechnung	419
4. Gliederung der Kosten-Träger und ihrer Ansprüche	421
5. Ergänzende Anmerkungen zu 4.	425
6. Die üblichen kaufmännischen Kosten-Berechnungen	428
C. Grundsätzliche Ordnung der persönlichen Ansprüche	430
a. Lohn bestimmende Tatsachen.	430
1. Zweck und Teile des Lohnes.	430
2. E. Engels Lehre vom »Selbstkosten«-Ersatz	434
3. »Recht auf den vollen Arbeit-Ertrag« und andere verfehltete Forderungen.	437

4. Das »Gesetz« der Lohnbildung auf dem Markt	440
5. Lebenskosten als natürliche Lohn bestimmende Tatsache	442
6. Berufliche Leistungen und Gemeinsinn (arbeitsgemeinschaftlicher Geist) als Lohn bestimmende Tatsachen	444
b. Dienstlohn-Ordnung	446
1. Ordnung der Betriebs-Glieder in 7 Lohn-Gruppen oder -Klassen	446
2. Die Stufen-Reihen der 7 Lohn-Klassen. Bemerkungen zur Einordnung einiger Betriebsglieder-Arten und -Gattungen	451
3. Fester Jahres-Lohn allgemein. Lohn- und Alters-Stufen	454
4. Durchführbarkeit der Sätze für die vier ersten Lohnklassen	458
5. Ertrags-Rest, freie Abgabe, Lohn-Nachschuß	461
c. Ruhe-Lohn	463
1. Wirtschaftliche (nicht ethische) Verpflichtung der Betriebe.	463
2. Beleuchtung der herrschenden Ansichten	468
3. Regelung der ordentlichen Ruhe-Löhne	470
4. Gründe für Minderung und Erhöhung der Beträge. Außerordentliche Ruhe-Löhne	473
d. Lohn-Ersatz	475
1. Begründung des Rechts. Betriebliche Ursachen der Lohnlosigkeit	475
2. Art und Umfang der Leistung	478
3. Träger der Leistung	481
e. Grundsätze und Tatsachen	485
1. Zusammenfassung der entwickelten Grundsätze	485
2. Geltende Grundsätze. Lohn-Zu- und -Nachschüsse	489
3. »Lohn-Statistik« und Verwandtes	493
4. Vergleichung der tatsächlichen mit den grundsätzlich bestimmten Dienstlohn-Höhen	497
5. Tatsächliche Formen des Ruhe-Lohns und Lohn-Ersatzes	500
f. Einwände gegen die Lohnordnung	504
1. Wolfs Theorie von den Ansprüchen der Betriebsherren nach geltendem Recht	504
2. Ehrenbergs und Tilles Meinungen	507
3. Ausnahme-Rechte der Betriebsherren in ihren Leistungen begründet?	509
4. Sonderrechte aus andern tatsächlichen Gründen?	513
5. Die vorgeschlagene Ordnung der persönlichen Ansprüche volkswirtschaftlich durchführbar	517
6. Besonders keine Gefährdung der Kapital-Bildung	520
7. Zusammenfassende Würdigung der wahrscheinlichen Wandlungen	523
IV. Betriebs-Leitung	526
A. Betriebs-Statistik	526
a. Wesen der Statistik	526
b. Zur Geschichte der Betriebs-Statistik	529
1. Eine Unterscheidung. Betriebs-Statistik weiten Kreisen eine unbekannte Größe	529
2. Jugend der Betriebs-Statistik. Kleine Abhandlungen u. ä. aus der letzten Zeit	532
3. Betriebs-Statistik in drei fachwissenschaftlichen Werken	535

	Seite
c. Wesen und allgemeine Möglichkeit der Einführung	538
1. Allgemeiner und Art-Begriff. Besondere Obliegenheiten und Rechte der Betriebs-Statistik. Betriebsgewissen	538
2. Meinungen in Kreisen der Betriebsleute. Reinliche Ordnung des statistischen Dienstes	541
d. Statistik und Buchführung	544
1. Äußerungen etlicher Handels-Hochschul-Lehrer	544
2. Wesen der Buchführung	546
3. Vergleichung der Buchführung mit der Statistik	549
4. Verkehr zwischen Statistik und Buchhaltung	552
e. Die Arbeit der Betriebs-Statistik. Grundlage und Plan	555
1. Grundlage: Beschreibung des Betriebs	555
2. Umfang und Inhalt des Arbeit-Plans	559
3. Statistik eines größten Werkbetriebs: sachlicher Aufbau	561
4. Fortsetzung und Abschluß dieses Aufbaus	565
5. Anmerkungen zu den beiden letzten Abschnitten	569
6. Die allgemein erreichbaren Leistungen des statistischen Dienstes	571
f. Räumlich-sachlich-persönliche Ordnung der Arbeit	574
1. Ortliche Vereinigung oder Trennung der gesamten Arbeit? — Die erste der drei Arbeit-Stufen	574
2. Zeichnerische Darstellungen: Linien- und Flächengruppen	577
3. Bodenbilder (Karten in »geographischem« Sinne)	579
4. Allgemeine Arbeit-Regeln	583
5. Besondere Hilfsmittel des leitenden Statistikers	585
6. Die persönlichen Kräfte: der Statistiker und die Art seines Mitarbeiter-Bedarfs	588
g. Der zweite Beruf der Betriebs-Statistik: Dienst außerhalb des Betriebs	593
1. Geheimhaltung notwendig? Nicht wegen der Mitbewerber	593
2. Auch nicht der Kunden — höchstens der betriebsherrlichen »Gewinne« wegen	596
3. Ort und Art der Verwertung: eine freie wissenschaftliche Vertrauensstelle (betriebswissenschaftliche Warte)	599
h. Verbindung der statistischen Arbeit mit Geschicht-Schreibung und Archiv-Verwaltung	602
1. Einrichtung und Inhalt des Archivs	602
2. Das Archiv im Dienste des Betriebs und der Wirtschaft-Wissenschaft	606
B. Leitung engeren Sinnes	609
a. Standpunkt	609
b. Begriff und Wesen	611
1. Begriff, Sache, Wort	611
2. »Organisation«	612
3. Taylors »System der durchdachten (wissenschaftlichen) Leitung«	615
4. Kraft und Geist der Leitung	619
5. Leitung als Kunst	621
6. Sachliche Bedingungen im einzelnen. Pflege des geistigen Kapitals	623
7. Persönliche Bedingungen	626
8. Helfer in der Leitung	629
9. Hemmungen und Hindernisse	632

	Seite
c. Umfang und Gang der Arbeit	635
I. Allgemein Gültiges	635
1. Die bestimmenden Größen; Maß und Ziel	635
2. Grundsätzliche Gleichheit der Aufgabe; drei Teile	638
II. Die leitende Arbeit im Kleinbetrieb	640
III. Die leitende Arbeit im Großbetrieb	643
1. Aufbau der persönlichen Glieder	643
2. Deren gemeinsame dreiteilige Arbeit-Ordnung.	647
3. Tagebuchführung der Vorstände.	649
4. Ordnung und Verkehr der Abteilungen	651
5. Leitung der Abteilungen	654
6. Oberleitung des gesamten Betriebs. Kleiner Rat	656
7. Großer Rat. Größere Versammlungen nach Bedarf. Allgemeines Vorschlag-Recht	659
d. Aufwand und Sicherung guter Leitung	662
1. Geldkosten.	662
2. Sichernde Maßnahmen	664

Vierter Teil.

Betriebs-Ethik.

Vorwort	668
I. Der volkswirtschaftliche Außendienst unter ethischen Gesichtspunkten	670
A. Reichs-Gesetz gegen den unlautern Wettbewerb	670
1. Grund-Begriffe	670
2. Formen unlauteren Wettbewerbs: erste Reihe.	673
3. Formen unlauteren Wettbewerbs: zweite Reihe. — Wert des Gesetzes	676
B. Unredlichkeiten außerhalb des gesetzlich erfaßten Kreises	679
1. Die allgemeine Lage	679
2. Erste Beispiel-Reihe	681
3. Zweite Beispiel-Reihe.	683
C. Zur Preisbemessung	687
II. Ethisch bestimmte Arbeit im Innern	689
Einleitung: Wirtschaftliches und ethisches Wesen.	689
A. Erste Bedingungen.	692
1. Grundsätze	692
2. Persönliche Fähigkeiten und berufliche Bildung der Leiter und Mit- leiter.	694
B. Der Betrieb als Arbeit-Gemeinschaft	698
a. Klärung des Sachverhalts.	698
1. Zur Geschichte des Begriffs.	698
2. Arbeit-Gemeinschaft und »Interessen-Gegensätze«	700
b. Ordnung des Verkehrs	703
1. Leiter und nächst berufene Mitleiter	703
2. Die kleinere, engere Arbeit-Gemeinschaft (Abteilung)	705
3. Allgemeine Betriebs-Versammlungen: zwei Aufgaben; die be- gründende und einführende Arbeit	708
4. Ordnung, Verlauf und Wirkung allgemeiner Betriebs-Versamm- lungen	712

	Seite
c. Vertretungen der (unteren und mittleren) Mitarbeiterschaften. . . .	714
1. Bedürfnis der Arbeit-Gemeinschaft? — Zahl, Art, Bezeichnung der Vertretungen.	714
2. Grundgesetz, Wahl- und Geschäfte-Ordnung.	717
3. Geschichte der bestehenden Vertretungen.	720
4. Deren Art und Befugnisse	722
d. Betriebs-Zeitschriften	725
1. Bericht über bestehende Zeitschriften	725
2. Arbeit-Gemeinschaft und Zeitschriften-Frage	729
e. Besondere Bemühungen um die unteren und mittleren Betriebs- glieder	733
I. Dienstliche Sorgen	733
1. Lasten der verantwortlichen Vorstände	733
2. Persönlich-sittliche Eigenschaften der Mitarbeiter.	737
II. Wissenschaftliche Bildung	739
1. Nächstes: Wirtschaftswissenschaftliche Lehrgänge	739
2. Tatsächliche Leistungen dieser Art	742
3. Übermittlung verschiedener Kenntnisse in großer Mannig- faltigkeit	744
4. Erweiterung und Vertiefung dieser Bestrebungen: Vorschläge	747
III. Bildender Dienst anderer Art	749
1. »Unterhaltungen«. Förderung der Häuslichkeit.	749
2. Jugendpflege	750
3. Gemeinsame Merkmale der bisher besprochenen Leistungen (II u. III 1—3).	753
4. Büchereien	755
5. Lesehallen	758
C. Zwei Zeitfragen	760
a. Sozialbeamte	760
1. Geschichte	760
2. Aufgabenkreis	762
3. Beweggründe für die Einführung der »Sozialbeamten«. — Kein Bedürfnis der ethischen Arbeit-Gemeinschaft	765
b. Zugaben	768
1. Name und Begriff (Bescheidenheit der Sache).	768
2. Beweggründe	770
3. Verbreitung der Gesamtheit und der Arten	773
4. Würdigung des Zugabewesens	776
III. Freier gesellschaftlicher Außendienst	778
1. Eignung und Berufenheit der Betriebe (Betriebs-Herrschaften)	778
2. Arbeit in Reichs- und Landtag?	782
3. Größte, nächste und dringlichste vaterländische Angelegenheiten . . .	786
4. Wissenschaftlich-gemeinnützige Arbeit	789
5. Dritte Gruppe sozialer Leistungen	793
6. Ordnung der Leistungen. Eine Deutsche Gesellschaft für freie vater- ländische Arbeit.	795
Schlußwort	799

I. Grundlegung.

I. Standort der Betrieb-Wissenschaft¹.

1.

Die Betrieb-Wissenschaft, die ich hier vortrage, ist zwar an sich ein selbständiges Ganze und als solches ein neues Werk, dennoch aber Teil eines älteren Ganzen, und nicht in allen seinen eigenen Teilen neu. Auch stört oder erschüttert das kleinere Ganze, wenn ihm durch vollständigen Ausbau sein Recht widerfährt, nicht den Gesamtbau des größeren Ganzen, dem es angehört. Sondern gerade das Gegenteil muß geschehen: die Ausbildung eines organischen Teils kann gar nichts anderes wirken, als den Gesamt-Körper vollenden, sein Leben und Lebensrecht sichern und stärken helfen.

Die Betrieb-Wissenschaft ist in ihrem nächsten Zusammenhang ein wesentlicher Teil der Wissenschaft vom Wirtschaftsleben. Diese Erklärung genügt nicht. Es wäre weiter 1. darzulegen, was unter der eben angewendeten Bezeichnung zu verstehen sei, da sie dem wissenschaftlichen Sprachgebrauch nicht geläufig ist, wenn man auch vermutet, es handle sich um einen Teil der Volkswirtschaftslehre — 2. nachzuweisen, welchen Unterteil die Betrieb-Wissenschaft darstelle, und wo er seinen Platz habe; denn einen Teil oder Unterteil dieses Namens kennt die übliche Gliederung jener Gesamtwissenschaft nicht.

Um aber unser Gebiet ganz sicher zu stellen, um zu verhüten, daß ihm eine andere nähere Verwandtschaft zugeschrieben werde, müssen wir uns die ganze große Gruppe der Wissenschaften, welcher die Volkswirtschaftslehre selbst angehört, vorstellen. Das aber führt zur Einteilung der Wissenschaften überhaupt, und die kann offenbar nicht anders als durch die Art der erfaßten oder erfassbaren Sachgebiete bestimmt werden.

Wir sehen zwei Hauptgebiete. Das eine umfaßt und enthält, was dem Menschen eigentümlich und möglich ist, was er, der einzelne oder

¹ Der größere Teil der Grundlegung (I—IV 2) wurde bereits in Schmollers Jahrbuch 1913, S. 596—653, veröffentlicht. Doch sind, außer kleineren, einige beträchtliche Änderungen als notwendig erachtet worden: 1) III 2 erste Hälfte: anfangs vorgesehen, dann fallen gelassen, nun wieder aufgenommen. 2) IV 1: die Zusammenfassung nach den einleitenden Worten neu eingefügt. 3) Was an deren Stelle stand (Bedeutung der Betrieb-Wissenschaft), jetzt V 1.

eine Mehrheit im Verkehr, im Zusammenwirken schafft oder aus nicht von ihm (oder ihr) Geschaffenen entwickelt. Das zweite Gebiet umschließt und enthält, was außerhalb des menschlichen Vermögens steht. Dies nennen wir Natur, jenes Menschentum. Der menschliche Körper an sich ist, als Verwandter des tierischen, Natur; die Ausbildung des menschlichen Körpers aber und dessen vom Geiste geleitete Tätigkeit ist, wie alle menschlich-geistige Tätigkeit, Menschentum.

Demnach können wir die Wissenschaften des einen Sachgebiets Natur-, diejenigen des andern Menschentum-Wissenschaften nennen. Der zweite Name ist nicht üblich; man heißt die Gruppe Geistes- oder Kultur-Wissenschaften. Welche dieser beiden Bezeichnungen wäre vorzuziehen?

Die erste schon deshalb nicht, weil sie unlogisch gebildet ist; höchstens Geist-Wissenschaften wäre als zusammenfassender Name annehmbar. Also Wissenschaften, deren Gegenstand Geist irgendwelcher Art oder Form wäre. Aber ist Natur ohne Geist, Leben — auch das stillste, verborgenste — ohne Geist denkbar? Nur das von Menschenhand willkürlich gemachte, aus seinem Zusammenhang gerissene, seiner ursprünglichen Form entkleidete Stück — wie das Holzscheit, den Pflasterstein — finden wir tot, geistlos.

Freilich, wir wissen: man hat sich stillschweigend geeinigt, unter Geist Menschengestalt allein zu verstehen. Warum dann nicht Menschentum-Wissenschaften? Das würde den Gegensatz, den man aufstellen will, besser, für jeden sofort verständlich kennzeichnen. Doch ich glaube, der Name läßt sich nicht durchsetzen.

Folglich Kultur-Wissenschaften. Natur und Kultur sind als gegensätzliche Begriffe jedermann geläufig. Und wie gut sie dem Klange, der Bildung nach zusammenstimmen! Zudem hat der Sinn jener Zusammensetzung schon unbestrittene Geltung. Sachlich wäre gegen den schließlich gewählten Gattung-Namen höchstens einzuwenden, daß die Begriffe Kultur und Menschentum einander nicht ganz decken. Der zweite ist der weitere. Zu den Menschentum-Wissenschaften gehören offenbar Psychologie und Logik, nicht dagegen, streng genommen, zu den Kultur-Wissenschaften. Aber da das menschliche Seelenleben durch Kultur, durch menschliche Geistesarbeit beeinflusst wird, dürfte die Belassung der beiden in ihrer Gruppe, auch wenn man sie Kultur-Wissenschaften nennt, gestattet sein.

Eine weitere Frage ist, wie sich der so bezeichnete Begriff zu einem andern — Gesellschaft-Wissenschaften — verhält. Es gibt nur gesellschaftliches Menschentum und gesellschaftliche Kultur. Jeder Mensch, der als solcher zählt, steht in gesellschaftlichem Zusammenhang; sonst könnte er nicht zählen, nicht gezählt werden. Aber der völlig einsam lebende Mensch kann erfinden, also an Kultur sich beteiligen. Bleibt

er einsam, so bleibt auch seine Leistung unbekannt, für die Gesellschaft wie für die Kultur belanglos. Wird sie irgendwann einmal entdeckt und erkannt, so bedeutet das eben nachträgliche Herstellung des — gesellschaftlichen und kulturlichen — Zusammenhangs. Übrigens, was wir eben besprochen, ist seltene Ausnahme.

Folglich deckt sich die Gesamtheit des Kulturlichen mit der Gesamtheit des Gesellschaftlichen. Nur ist stille gedankliche Voraussetzung: menschliche Gesellschaft. Selbstverständlich; niemand, der von gesellschaftlichen Leistungen und Gesellschaft-Wissenschaften hört, denkt an Tier-, Pflanzen-, Steingesellschaften. Das wären Gesellschaften »im übertragenen Sinne«, und es müßte besonders angekündigt sein, daß von solchen die Rede ist.

Das Ergebnis wäre schließlich: die Kultur- sind die Gesellschaft-Wissenschaften. Die einzelnen Glieder der Gruppe in einen engeren und einen weiteren Kreis zu stellen, erscheint nicht notwendig. G. v. Mayr tut es¹. Seine Scheidung der Gesellschaft-Wissenschaften in »allgemeine« und »besondere« ist jedoch kaum haltbar. Jene erklärt er als »diejenigen, welche entweder mit den (amorphen) sozialen Massen als solchen, oder mit den sozialen Kreisen und zwar den (unorganisierten) sozialen Schichten einerseits und den organisierten sozialen Gruppen und insbesondere Gebilden (durch anerkannte öffentliche Normen fest gestaltete gesellschaftliche Verbindungen) andererseits sich beschäftigen«. Die »besonderen Gesellschaft-Wissenschaften« aber beschreibt M. auffälligerweise nicht. Aus welchem Grunde? Weil er die Inhalte dieser und jener nicht klar getrennt, und überhaupt seiner Gliederung noch nicht ganz sicher zu sein scheint.

Ich verzichte hier auf eine Kritik seiner Unterscheidung und Gliederung im einzelnen (die auch nicht übersichtlich genug dargestellt ist); bemerke nur, daß er Psychologie, Logik, Mathematik, Ästhetik und Pädagogik nirgends untergebracht hat. Die beiden letzten gehören ohne Zweifel zu den Gesellschaft-Wissenschaften (und man kann die Plätze, die ihnen M. anweisen würde, vermuten). Die drei übrigen könnte man ausschließen, wenn man der Meinung ist, die Gesamtheit der Gesellschaft-habe nicht denselben Inhalt wie die Kultur-Wissenschaften.

2.

Wissenschaft ist hier nicht ganz wörtlich zu nehmen. Denn der Sammelbegriff Kultur-Wissenschaften schließt verschiedene Gebiete des Wissens und Könnens ein, die zwar wissenschaftlich begründet, erforscht und beurteilt werden, ihrem eigentlichen Wesen nach aber Techniken

¹ Begriff u. Gliederung der Staatswissenschaften. 3. Aufl., Tübingen 1910. — S. 4 ff.

und Künste sind, auch diese Namen führen. Nur daß wissenschaftliche Arbeit in ihrem Kreise eine mehr oder weniger große Rolle spielt, berechtigt uns, sie der großen Gruppe eigentlicher Wissenschaften zuzuweisen, mit denen sie Berufs-Verwandtschaft eng genug verbindet.

Bemüht man sich nun, die Kultur-Wissenschaften im einzelnen und vollständig zu ermitteln und logisch befriedigend zu ordnen, so wird man zunächst die Sachgebiete zu bestimmen haben, welche Inhalte besonderer Wissenschaften sein oder werden können. Ich bin in dieser Weise verfahren und habe nach manchen Versuchen als, wie mir scheint, brauchbares Ergebnis einen fünfteiligen Aufbau erhalten.

1. Die ersten Voraussetzungen und Bedingungen des Gesellschaftlebens, die aber zum Teil von diesem selbst erst geschaffen oder aus Gegebenem entwickelt werden, so daß sie auch als Äußerungen der gesellschaftlichen Tätigkeit — als Bedingendes und Bedingtes, als Mittel und Zweck zugleich erscheinen und wirken.
2. Die mannigfaltigen und reich ausgebildeten: schöpferisch, oder ausdrückend und darstellend, oder zählend, messend, wägend tätigen Einheiten und Gesamtheiten — Ursachen und Wirkungen — höheren Gesellschaftlebens: auf dessen Boden frei (wild oder gepflegt) erwachsen, oder dem Zufall, oder dem Grübeln oder hervorragender Begabung einzelner Persönlichkeiten, oder gesellschaftlich geschaffenen Einrichtungen zu danken.
3. Wirtschaften als Hauptbetätigung des Gesellschaftlebens, durch die es sich selbst erhält.
4. Die gesellschaftlichen Formen oder Bildungen, die Vereinigungen, Gemeinschaften, Gemeinwesen — als Träger des Gesellschaftlebens.
5. Grundsätzlich-planmäßige oder willkürlich-planlose, aber auch dann anerkannt berechnete Einwirkungen auf die Gestaltung und Entwicklung des Gesellschaftlebens — im Sinne des Ordnen, Regelns, Leitens; in der Absicht zu fördern oder zu hemmen.

Die Untergliederung dieser fünf Gesamtheiten führt auf folgende Reihe Einzelgebiete, die wissenschaftlicher Forschung und Gestaltung unterliegen (aber nicht sämtlich, wie schon bemerkt, auf ihrem Boden eigentliche Wissenschaften entwickelt haben).

1. a. Das tätige Seelenleben der Menschen (Psychologie, Logik).
b. Sprache (Sprach-Wissenschaft).
2. a. Schrift und Schrifttum (Schriftenkunde; Literatur-Wissenschaft).
b. Erfindung und schöpferische Bildung oder Erwirkung geistig-körperlicher oder Verkörperung geistiger Wesenheiten (Techniken und Künste aller Art; hier auch, als Grundlehre der Künste, die Ästhetik).
- c. Zählung, Messung, Wägung aller — nicht bloß der kulturlichen oder gesellschaftlichen — Erscheinungen (Mathematik; Statistik).

3. Sämtliche Raum-, Sach- und Personen-Gebiete wirtschaftlicher Tätigkeit und deren Zusammenhänge (Wirtschaft-Wissenschaft oder -Lehre).
4. a. Ehe und Familie, Hausgenossenschaft.
 b. Freie Vereinigungen: Vereine, Verbände, Gesellschaften, Körperschaften; auch Stiftungen.
 c. Gemeinden und Gemeinde-Verbände.
 d. Staat (Land) und seine Gliederung; Volk.

(Die Wissenschaft, welche diese Stoffgebiete bearbeitet, könnten wir nennen: Wissenschaft von den Gemeinwesen oder Gemeinwesen-Lehre — oder, wenn man will, Gesellschaft-Wissenschaft oder -Lehre im eigentlichen oder engsten Sinne — oder endlich, da bei den Kulturvölkern der Staat die allumfassende gesellschaftliche Form oder Gemeinschaft ist, in die alle kleineren und engeren Verbindungen oder Vereinigungen eingegliedert sind, und um dem größten und vornehmsten gesellschaftlichen Gebilde auch in dem Namen einer Wissenschaft zu huldigen: Staat-Wissenschaft [nicht unlogisch Staats-Wissenschaft].)

5. a. Das unmittelbare Eingreifen in den Gang und die Formenbildung des Gesellschaftlebens (Politik jeder Art; ihre Erzeugung und Pflege des künstlich gebildeten Rechts und die darauf beruhende Recht-Wissenschaft).
- b. Die mittelbaren Einwirkungen: durch Äußerungen des Glaubens und Meinens (Glaubens- und Kirchenlehre, Dogmatik), der Einsicht in die großen geistigen Zusammenhänge, der Weltanschauung (Philosophie) — durch das tätige Erkennen des natürlichen Rechts (des Gegensatzes zum künstlich, willkürlich geschaffenen): d. h. durch die aus Wesen und Würde des Menschen und aus der Geschichte der Gesellschaft entspringende Erkenntnis des Rechts (Ethik: Sitten-, Pflichten-, Rechtschaffenheit-Lehre) — durch Erziehung im weitesten Sinne (Pädagogik).

Ich begründe diese Aufstellung nicht. Genügt sie den Tatsachen, so leuchtet sie besinnendem Verweilen ein. Mich dünkt, sie tut das. Aber vollkommen ist sie nicht. Ihre größte Schwäche scheint in der Bildung der beiden ersten Teile zu liegen. Was heißt: höheres Gesellschaftleben? Gehen nicht mindestens die Anfänge der Techniken und Künste, der Rechtsbildung in die Zeiten des ersten und einfachsten Gesellschaftlebens zurück? Aber die Mannigfaltigkeit und die Ausgestaltung der bezeichneten Einheiten und Gesamtheiten sind sicher Tatsachen höherer gesellschaftlicher Entwicklung. So dürfte die Scheidung in der gewählten Art doch gerechtfertigt sein. Und die genauere Umschreibung begrenzt wohl auch die unsichere Fassung »höheres Gesellschaftleben« einigermaßen.

Im ganzen, glaube ich, hat mein Aufbau der Kultur-Wissenschaften die Merkmale des Innerlich-Natürlichen und Logischen; was vielleicht noch besser die knappste Übersicht zeigt:

Psychologie und Logik — Sprachwissenschaft, Schriftkunde, Literatur-(Schrifttum-)Wissenschaft — Fischerei-, land- und forstwirtschaftliche, gärtnerische, Werk-, Verkehrs-, Handels- (kaufmännische) Techniken — dichtende, bildende und darstellende Künste; Ästhetik als Grundlehre der Künste und Wissenschaft vom Schönen überhaupt — die zählende, messende, wägende Wissenschaft und Technik, die Mathematik, und die ähnliches, doch nach anderer Weise und Zweckbestimmung leistende Kunst Statistik — Wirtschaftswissenschaft — Gemeinwesen-Lehre (Gesellschaftlehre engsten Sinnes, Staatswissenschaft) — Politik; Rechtswissenschaft — Dogmatik jeder Art; Philosophie — Ethik (Sitten-, Pflichten-, Rechtschaffenheitlehre) — Pädagogik als die höchste, mit allen anderen Tatsachen und Wissenschaften rechnende Leistung des Gesellschaftlebens.

Dazu drei teils erklärende, teils ergänzende Worte.

Erstens: Eine Wissenschaft, zumal eine Kultur-Wissenschaft ist kein Warenlager, keine Registratur oder Steinsammlung. Weder kann man ihre Einheiten (mag der Begriff eng oder weit gefaßt sein) bequem in Fächer, Kästen und Kästchen ordnen, so daß jede hübsch für sich liegt und mit der Nachbarin nicht in Berührung kommt — noch kann man eine ganze, selbständige Wissenschaft gegen jede andere abschließen oder scharf abgrenzen. Ihre lebendigen sachlichen Inhalte: die Teile und Teilchen wie die Ganzen, die Gesamtheiten stehen, weil sie je mancherlei Wesenheiten in sich vereinigen, zu oder miteinander in Beziehung, Verkehr, Abhängigkeit, Wechselwirkung, greifen oder dringen ineinander ein, unvermeidlich. Kurz: manche (nicht jede) Wissenschaft hat Recht in einer oder mancher andern. Das ist ein Gesetz des Lebens. Und in desto weiterem Umfang gilt es für eine Wissenschaft, je mehr sie mit Menschlichem, Gesellschaftlichem zu tun hat. Nur soweit eine Gliederung der Wissenschaften sich jener Tatsache bewußt ist und bleibt, hat sie Sinn und Wert.

Zweitens: Die wissenschaftliche Pflege betrachtet alle Gebiete nicht bloß nach ihren gegenwärtigen sachlichen (und persönlichen) Verhältnissen, sondern auch nach ihrer zeitlichen (»geschichtlichen«) Entwicklung, ihrer räumlichen (bodenständischen, »geographischen«) Herkunft und Gestaltung und ihren politisch-geselligen (»rechtlichen«) Besonderheiten. Womit nicht gesagt sein soll, daß ich zusammenfassende Bearbeitungen unter geschichtswissenschaftlichen oder bodenkundlichen oder rechtswissenschaftlichen Gesichtspunkten ablehne. Nur die Unerläßlichkeit jenes Verfahrens möchte ich betonen. Wollte man auch Geschichtswissenschaft und Kultur-Geographie oder Erdkulturkunde in den Aufbau

der Kultur-Wissenschaften als besondere Teile einstellen, so würde die erste unter 5 b, die zweite vor 4 a oder nach 4 d wohl am besten Platz finden.

Drittens: Bevor der Lernende beginnt, in eine Kultur-Wissenschaft Schritt für Schritt einzudringen, muß ihm eine grundlegende klare Übersicht über den Aufbau der Gesamtheit und über die Entwicklung der Menschheit, d. h. der Kultur in gedrängtester Fassung dargeboten werden.

3.

Unsere nächste Bemühung hat einem Gliede in der großen Gemeinschaft der Kultur-Wissenschaften zu gelten: der Wissenschaft vom Wirtschaften. Es ist höchst mißlich, man möchte fast sagen erbärmlich, daß die deutsche Sprache — die alte und reiche Sprache eines großen Volkes — für eine so hohe Lebens-Wissenschaft keinen guten, kurzen eigenen Namen hat. Wirtschaft-Wissenschaft ist äußerst schwerfällig und klingt abstoßend häßlich. Ersetzen wir Wissenschaft durch das gefälligere Kunde oder Lehre, so werden zwar Plumpheit und Mißklang beseitigt. Aber beide Ersatzworte haben nicht den bedeutenden Sinn, den Wissenschaft für uns erlangt hat. Besonders Lehre galt nie, wie die Geschichte des Wortes beweist, für Wissenschaft, sondern hatte in meisten Fällen des Gebrauchs zu jeder Zeit den bekannten bescheidenen Gehalt, den es heute noch hat. Dennoch ist Wirtschaft- oder Volkswirtschaft-Lehre als Bezeichnung unserer Wissenschaft anerkannt. Es besteht eben die sehr bedauerliche Tatsache, daß die Vertreter der Wissenschaft gegen unpassende, ja — wie wir gleich sehen werden — unwissenschaftliche Bezeichnungen wissenschaftlicher Begriffe unempfindlich sind.

In Lehrbüchern und Hochschul-Vorlesungen wird unser Gebiet gewöhnlich in zwei Hauptteile geschieden: »theoretische« und »praktische Volkswirtschaftlehre«. Die theoretische ist weiter in »allgemeine« und »spezielle« (oder »besondere«) gespalten, die praktische wird als Wirtschaft-Politik erklärt. Die Wirtschaften des Staates (und der Gemeinden) sind in keinen dieser Teile eingeschlossen; sie erscheinen selbständig unter dem Namen »Finanzwissenschaft«. Daneben behandelt man als »Hilfswissenschaften«: Statistik, Wirtschaft-Geographie und -Geschichte.

Damit stimmt im allgemeinen überein, was A. Voigt vor kurzem (auf dem I. Deutschen Soziologentage) zur Frage jener Einteilung bemerkt: »Die Wirtschaftlehre der Privathaushalte und Erwerb-Wirtschaften und ihrer Beziehungen ist das, was wir Volkswirtschaftlehre nennen, während die Wirtschaftlehre des öffentlichen Haushalts die Finanzwissenschaft ist. Das Bindeglied zwischen beiden, das man sowohl der Volkswirtschaftlehre als der Finanzwissenschaft zurechnen kann, ist die Lehre von den öffentlichen Erwerb-Wirtschaften«.

Die Namen der Hauptabteilungen genügen billigen Ansprüchen nicht. Was sind hier billige Ansprüche? Erstens: die Bezeichnungen für eine Wissenschaft und ihre Teile müssen — wissenschaftlich, d. h. sachlich genau und klar sein. Und was gegenständlichem Denken unerträglich ist, kann sicher nicht für wissenschaftlich gelten. Zweitens: entnimmt man die fraglichen Namen nicht einer Geheim- oder wenig bekannten Fremdsprache, so müssen sie ohne Zweifel so gewählt und gefaßt sein, daß sie sich jedermann, der mit den einfachen Bedingungen der Wortbildung vertraut ist, bei mittelmäßigem Denkaufwand richtig, d. h. in dem gemeinten Sinne erklären kann¹.

Die eingebürgerten Fachwörter haben weder das eine noch das andere stichhaltige Merkmal. Schon Volkswirtschaft-»Lehre« muß irreführen. Und hört nun der denkfähige Unbefangene von »theoretischer« und »praktischer« Volkswirtschaftslehre, so schließt er, mit Recht: es scheint — obwohl doch jede »Lehre« als solche »praktisch« sein sollte — zwei Volkswirtschaftslehren zu geben, eine erprobte durchführbare, und eine, die dies nicht ist; oder er kommt auf eine zweite, dritte ähnliche Auslegung. Stößt er sich aber nicht weiter an die »Lehre«, und setzt er dafür Wissenschaft, so findet er für die »theoretische« wohl eine annehmbare Deutung: die Wissenschaft, welche die Volkswirtschaft (nur) betrachtet und erklärt. Aber die »praktische«? Eine Wissenschaft, welche die Kunst des Wirtschaftens selbst ausübt, oder doch auszuüben fähig wäre? Denn was soll »praktisch« anders bedeuten! Daß die angeblich praktische Volkswirtschaftslehre — Wirtschaftspolitik sei, wird er sich kaum träumen lassen.

Unter »allgemeiner« und »spezieller« Volkswirtschaftslehre ferner denkt er sich höchstens: eine »Lehre« (oder »Wissenschaft«?), die allgemein anwendbar oder brauchbar ist, und eine andere, die nur für etliche Wirtschaftsgebiete, oder vielleicht bloß für eins gilt.

Und was wird er wohl mit dem Zopf »Finanzwissenschaft« anfangen? Nachdem er zu einer Worterklärung gelangt, mag er sich aufs Raten oder Vermuten legen. Vielleicht bleibt die suchende Seele schließlich an den »Staatsfinanzen« hängen; »Finanz« kennt sie ja von staatlichen Ämtern und Titeln her. Das Wort ist längst veraltet, hat heute kein Recht mehr; ähnlich wie »Kameralwissenschaft«. Beide stammen aus einer entlegenen, überwundenen Zeit der Volkswirtschaft; nur dem Bürokratismus zuliebe, und vielleicht auch, um eine bequeme

¹ Man wird dagegen und gegen die unmittelbar folgenden Ausführungen einwenden: Wir haben uns gewöhnt, Fachwörter, besonders »wissenschaftliche«, und vor allem fremdsprachige überhaupt nicht denkend zu besehen. Folglich ist es ziemlich gleichgültig, ob sie Sinn haben oder nicht. Die Leute sollen sich an unsere »Definitionen« halten. — Heißt das wissenschaftlich denken?

Wortmarke mehr zu haben, läßt man das erste weiter leben. Ich bitte es zu beseitigen.

Auch dem beliebten Begriffe »Staatwissenschaft« kann ich nur den früher genau bezeichneten Umfang und Inhalt geben. Übrigens steht die Mehrzahl in regelmäßigem Gebrauch. Mayr sucht sie (a. a. O.) zu erhalten, hat aber dabei keine glückliche Hand, richtet mehr Verwirrung an, als daß er Klarheit schafft. Er unterscheidet Staatwissenschaften 1) im engeren wörtlichen, 2) im übertragenen, 3) im allgemeinsten und weitesten Sinne (S. 19). Der erste Kreis soll umfassen »das systematische Wissen vom Staat und den staatähnlichen oder politischen Gebilden, mit Einschluß der einschlägigen juristischen Disziplinen« (20) — der zweite »die modernen Staatwissenschaften«, nämlich »die besonderen wirtschaftswissenschaftlichen Disziplinen mit Einschluß der Wirtschaftsgeschichte und Wirtschaftsgeographie, die allgemeinen gesellschaftswissenschaftlichen Disziplinen (Statistik und Soziallehre im engeren Sinne, mit Einschluß der Sozialpolitik, vielleicht auch die Soziologie)« (68) — der dritte soll die beiden ändern, aber »nur äußerlich«, vereinigen, als »Inbegriff der Wissenschaften sowohl vom Staat als vom Gesellschaftsleben im allgemeinen und dem Wirtschaft- und Sozialleben im engeren Sinne« (19).

Die Unklarheiten oder Unsicherheiten liegen in der ganzen Art und Form der Darstellung: im einzelnen bestehen sie hauptsächlich darin, daß M. »in engerem Sinne« bald hinzusetzt, bald wegläßt (einmal, S. 68, kommt er gar auf die ungeheuerliche Formel: »Im weitesten Sinne wird man hiernach als Inbegriff der Staatwissenschaften im engeren übertragenen Sinne bezeichnen dürfen« . . .!), und in den schwankenden Angaben über die Gebiete, welche den beiden ersten Kreisen gemeinsam sein sollen (nach S. 69 »Wirtschaft- und Sozialpolitik, Finanzwissenschaft, politische Statistik«). Auch sieht der Vorurteilsfreie nicht ein, mit welchem sachlichen Recht man dem zweiten Kreise seinen Namen gibt.

4.

Wenn ich jetzt meine Gliederung der Wissenschaft vom Wirtschaften vortrage, so muß ich zunächst gestehen, daß ich eine bessere Bezeichnung (der Gesamtwissenschaft) als die übliche nicht habe finden können. Wenigstens nicht eine Bezeichnung gleicher Kürze. Wir müssen also, wollen wir einen verhältnismäßig kurzen deutschen Gesamtnamen wählen, und sagt uns Wirtschaft-Wissenschaft nicht zu, Wirtschaft-Lehre nehmen, so wenig der eigentliche Begriff dieses Wortes sachlich befriedigt. (Der beste, kürzeste und wohlklingende fremde Name wäre Ökonomik.)

Die Sache selbst sehe ich in zwei Teilen. Der erste ist, kurz be-

zeichnet, die Wissenschaft von den Wirtschaft-Begriffen (A) — der zweite die Wissenschaft vom Wirtschaft-Leben (B).

Die Begriffe (A) sind in weitem Sinne gegenständlich gedacht, nicht Abstraktionen eines von oben her gebauten »Systems«, sondern lebendige, lebensechte Begriffe, d. h. solche, die im Leben wurzeln, dort tausendfach ihr körperliches (oder geistiges), wirkendes Urbild haben. Begriffe also als Vertreter weit verbreiteter oder allgemeiner wirtschaftlicher Tatsachen.

Und Begriffe, die folgerecht zu gemeingültigen Grundsätzen des Handelns führen, vereinzelt meinerwegen auch zu »Gesetzen«. Demnach wäre das erste Hauptstück richtig gebildet und die Bezeichnung gut gewählt. Decken würde es sich ungefähr mit dem, was man heute landläufig »allgemeine Volkswirtschaftslehre« nennt.

Wirtschaft-Leben — bevorzugtes Arbeitsfeld der Statistik — ist die gesamte wirtschaftliche Tätigkeit, die hauptsächlich im Beschaffen (oder Vermitteln) und Verbrauchen, im Bereitstellen und Benutzen, Verwenden besteht. Sie verläuft teils innerhalb, teils außerhalb der handelnden Wirtschaft-Einheiten.

Diese sind entweder bedürfende und Bedarf weckende und deckende, verbrauchende und Verbrauchern dienende — oder nur bedürfende, verbrauchende Wirtschaften. Man könnte auch sagen: Wirtschaften mit wirtschaftlichem, volkswirtschaftlichem Beruf — oder Wirtschaften ohne solchen. Denn Beruf ist ja immer Dienst.

Die Einheiten der ersten Gattung, die wir Betriebe nennen, müssen, das folgt aus ihrem Beruf, aus der Zwiespältigkeit ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit, zwei Leben führen: Innen- und Außenleben. Das zweite ist Verkehr im allgemeinen, weiten Sinne. Es spielt auf den Märkten und den Verkehrswegen.

Als Märkte dienen: der Markt im alten, ursprünglichen Sinne (auf dem »Marktplat«: der »Wochen-, Jahrmarkt«, die »Messe«), der Laden, die Ausstellung, die Börse. Die größte Bedeutung aber für den wirtschaftlichen Verkehr hat, vom Standpunkt des bedarfdeckenden Betriebs aus gesehen, der Markt im uneigentlichen, übertragenen Sinne: die Gesamtheit der Wirtschaften, denen er dient oder dienen könnte, sachlich und räumlich betrachtet.

Auf den Märkten erscheinen die Betriebe selbst, wenn auch nicht mit allen ihren Bestandteilen (Hausier-, Markthandel), oder nur ihre Vertreter: persönliche (Reisende), schriftliche (Angebote), warenmäßige (Muster). Ähnlich verhält es sich auf den Verkehrswegen. Da treffen wir gewisse Betriebe selbst (Verkehrsbetriebe), und zwar mit ihren Betriebsmitteln engeren Sinnes. Und andere Betriebe benutzen sie als Vermittler ihres Außendienstes, übergeben ihnen die Zeugen, die Träger ihres Außenlebens (Waren, Briefe u. ä., Gelder, persönliche Mitarbeiter)-

Das Innenleben dagegen wirkt im räumlich begrenzten, offenen oder geschlossenen Betrieb. Die feste (sich nicht bewegende, unbewegliche) Betriebs-Stätte ist der Sitz des Innenlebens. Freilich kann sich auch ein Teil des Außenlebens in der festen Betriebs-Stätte abspielen: der täglich regelmäßige, der stärkste Teil, nämlich der Verkauf in Betrieben des Warenkleinhandels. Die Verkaufs-Räume eines großen Warenhauses wirken sogar ganz wie ein »Markt« alten Stils, nur daß er eben in ein Haus eingeschlossen ist und im einzelnen wie im ganzen mancherlei Neuzeitlichkeiten erkennen läßt.

Leben, mindestens Betriebsleben ist immer Arbeit. Ein Teil der Arbeit ist oder wird verwertbare Leistung, bestimmt zu dienen, von anderen an- oder aufgenommen, benutzt, verbraucht zu werden. Demnach könnte man wohl sagen: die Arbeit bilde den Hauptinhalt des Innenlebens, die Leistung, die wirklich abgesetzte, den Hauptinhalt des Außenlebens. Damit wäre der Unterschied zwischen beiden Leben kurz, und im groben auch richtig bezeichnet¹.

Wie stellt sich nun die Wissenschaft von heute zu diesem Gesamtleben; was hat sie erfaßt? Deutlich nicht alles. Hauptsächlich beschäftigt sie sich mit den Leistungen. Sie fragt auch nach der Arbeit, nach dem Verhältnis zwischen Arbeit und Leistung, nach den sachlichen und persönlichen Arbeitkräften, besonders den »Arbeitern«, den »Unternehmern«, dem körperlichen Kapital engeren Sinnes. Ja sie hat gelegentlich auch den Gehalt ganzer einzelner Betriebe aufgenommen, die sie als Beispiele verwertet, d. h. das Sicht-, Zähl-, Meßbare an und in ihnen.

Aber um eine erschöpfende, um eine grundsätzlich gleichmäßige Erfassung des betrieblichen Innenlebens war und ist es unserer Wissenschaft bisher nicht zu tun. Die Arbeit betrachtet sie, wenn sie ihr näher tritt, um der Leistung willen, das betriebliche Innenleben also vorzüglich wegen seiner Bedeutung für das Außenleben, für den Dienst, für die Mitarbeit am Web- oder Flechtwerk des Verkehrs. Die Betriebe als Glieder der Volkswirtschaft, die Leistungen der Arten und Gattungen, die Gesamtheit der Leistungen, ihre Zusammenhänge, ihr Ineinandergreifen, auch die größeren und kleineren Gesamtheiten der Mitarbeiterschaften: das ist der Wissenschaft heute der Hauptinhalt ihrer Sorge, bildet ungefähr die Summe der »besonderen« oder »speziellen« Volkswirtschaftlehre. —

Werfen wir weiter einen raschen Blick auf die zweite Abteilung der Teilhaber am Wirtschaftsleben. Auch die bloßen Verbraucher, Unter-

¹ Das nähere Eingehen auf diese Verhältnisse ist selbstverständlich Aufgabe unseres ersten Hauptstücks (vom Wesen der Betriebe); hier war nur, zum Verständnis unsers grundlegenden Schlusses, das Nötigste vorzutragen.

halter haben — Innenleben ist selbstverständlich — ein Außenleben. Ihre Vertreter erscheinen am Markt; manche Zeugen ihres wirtschaftlichen Verkehrs wissen wir auf den Verkehrswegen. Aber dieses Außenleben ist einseitig, nur ein Nehmen, Empfangen — kein Geben, Dienen. Sie geben freilich ihr Geld hinaus in die Volkswirtschaft, und das Geld verwandelt sich (größtenteils) in Leistungen; aber es sind nicht ihre Leistungen. Und ihr Außenleben ist nicht Zweck, sondern nur Mittel, ist nicht Beruf, und sie sind nicht dazu gezwungen wie die Betriebe, stehen auch nicht, wie deren Mehrheit, im orts-, bezirks-, volks-, weltwirtschaftlichen Wettbewerb. Betriebe ohne Außenleben sind undenkbar. Aber die verbrauchenden Wirtschaften, die Haushaltungen könnten auf den wirtschaftlichen Außenverkehr verzichten, könnten ihren ganzen Bedarf selbst gewinnen, beschaffen, herstellen. So wars allgemein im Anfang des Wirtschaftlebens, in der betrieblösen Zeit, und so ist es in vielen Fällen noch heute.

Wie verhält sich die wissenschaftliche Forschung der Verbraucher-Abteilung gegenüber? Die großen Verbraucher, die als »öffentliche Haushalte« bezeichnet werden, die Staats- und Gemeindefirtschaften pflegt sie nach allen Regeln; für sie hat sie sogar eine besondere Wissenschaft ausgebildet, die den (heute sinnlosen) Namen »Finanzwissenschaft« trägt und der »Volkswirtschaftslehre« gegenüber als selbstständig gilt.

Den übrigen Verbraucher-Wirtschaften — den Haushaltungen engeren Sinnes, den Wirtschaften der Vereine, Gesellschaften, Stiftungen — ergeht es ähnlich wie den Betrieben: sie harren noch vollständiger, grundsätzlich gleichmäßiger wissenschaftlicher Bearbeitung.

Ich finde den vollständigen Ausbau der Wissenschaft vom Wirtschaftsleben dringlich, will aber zunächst nur das Recht der Betriebe vertreten — verlange also, daß deren Innenleben mit demselben wissenschaftlichen Eifer erforscht und in Lehre und Schrift dargestellt werde, wie das Außenleben.

Wie könnte man aber jenes erfassen, wenn man nicht zuvor in Wesen und Bau der Betriebe eingedrungen! Auch diese Einsicht ist bisher vernachlässigt worden.

Ich nenne nun den Teil der Wissenschaft vom Wirtschaftsleben, der sich dem Wesen, Bau und Innenleben der Betriebe widmet, kurz Betrieb-Wissenschaft. Seine Stelle läßt die folgende Übersicht erkennen.

(B) Wissenschaft vom Wirtschaftsleben.

I. Einleitung.

1. Begriff.
2. Gliederung.
3. Bedeutung und Leistung der Statistik.

- II. Die Wirtschaft-Einheiten als Teilhaber am Wirtschaftsleben.
1. Die bedürftenden und Bedarf deckenden, nehmenden und gebenden, dienenden Wirtschaften: Betriebe.
 - a. Ihr Außenleben: orts-, bezirks-, volks-, weltwirtschaftlicher Dienst; Wettbewerb.
 - b. Ihr Innenleben (Wesen, Bau, Innenleben): Inhalt der Betriebswissenschaft, im engeren Sinne¹.
 2. Die bloß verbrauchenden (Verbraucher-, Unterhalt-) Wirtschaften.
 - a. Ihr Wesen, Bau, Leben: Übersicht.
 - b. Die Arten:
 - Hauswirtschaften im engeren Sinne.
 - Wirtschaften gemeinnütziger Vereine, Gesellschaften, Stiftungen.
 - Gemeinde-Wirtschaft.
 - Staats-Wirtschaft.
 - (Die beiden letzten als Ganze — ihre Betriebe vorher bei 1.)
- III. Zusammenfassung der wissenschaftlichen Ergebnisse.

5.

Wir stehen nun wieder vor der heiklen Frage kurzer Bezeichnungen für die größten Abteilungen. Und zwar bedürfen wir deren vier, für A, B II 1 a, b, 2.

Wohl erscheint auch ein kurzer Name für die Hauptabteilung B (Wissenschaft vom Wirtschaftsleben) wünschenswert; aber es läßt sich ein die Eigenart des Inhalts scharf betonender nicht finden. Und zur Not ist er entbehrlich, da nie die ganze mächtige Abteilung, z. B. als Vorlesung, angekündigt wird. (Annehmbar wäre doch: Wirtschaft- oder Volkswirtschaft-Wissenschaft engeren Sinnes; denn sie erst und sie allein handelt von dem und von den Wirtschaften selbst und von der Gesamtheit der Tätigkeiten und Verhältnisse, die wir Volkswirtschaft nennen.)

Für A schlage ich Grundwissenschaft vor. Denn offenbar legt die Wissenschaft von den Wirtschaft-Begriffen den Grund zum Verständnis, befähigt sie zu klarer Erfassung der wirtschaftlichen Tatsachen. Man spricht ja auch, mit Recht, von Grundbegriffen, und daß lebensrechte Begriffe folgerecht zu gemeingültigen Grundsätzen des wirtschaftlichen Handelns führen, wurde schon betont.

Ein treffender Name für B II 1 a wäre Verkehr-Wissenschaft; Verkehr

¹ Der plötzlich, unbesprochen auftretende Zusatz will nicht überraschen. Die Erklärung folgt.

in dem gewöhnlichen weiteren Sinne verstanden (daß es sich nur um wirtschaftlichen Verkehr handelt, wäre, weil selbstverständlich, im Namen nicht besonders anzudeuten). Zwar sind an jenem großen, vielfältigen Verkehr in dem weiteren Sinne auch die Haushalte beteiligt. Das erschüttert jedoch nicht das sachliche Recht, die Wissenschaft vom Außendienst der Betriebe Verkehr-Wissenschaft zu nennen. Zu dem Außendienst gehört eben selbstverständlich mit die Bedienung der Haushalte, und nur als Bediente, als Dienste Fordernde treten diese in den Verkehr. (Mit einigem Recht könnte man die Verkehr-Wissenschaft auch Volkswirtschaft-Wissenschaft im engsten Sinne heißen; denn wenn man sich die Volkswirtschaft als ein Ganzes vorstellen darf — und diese Vorstellung ist gestattet — so sieht man in ihr nicht die inneren Tätigkeiten der Wirtschaft-Einheiten, sondern eben nur das bunte Flechtwerk des Verkehrs: zwischen Betrieb und Betrieb, zwischen Betrieb und Haushalt.)

Betrieb-Wissenschaft als leicht verständliche Kennzeichnung des Teils B II 1 b (Wissenschaft vom Wesen, Bau und Innenleben der Betriebe) wird im nächsten Abschnitt begründet. Und die Wahl des vierten kurzen Wortes Haushalt-Wissenschaft (B II 2) darf ohne weiteres auf Anerkennung rechnen.

Der Aufbau der gesamten Wissenschaft würde sich also jetzt so darstellen:

A. Grund-Wissenschaft.

B. (Wirtschaft-Wissenschaft engeren Sinnes.)

I. Einleitung.

II. 1. a. Verkehr - Wissenschaft (Volkswirtschaft - Wissenschaft engsten Sinnes).

b. Betrieb-Wissenschaft.

2. Haushalt-Wissenschaft.

Es wäre übrigens nichts dagegen einzuwenden — und es hätte einen nicht unerheblichen formellen Vorteil — wenn B II in drei gleich geordnete Unterteile (Verkehr-, Betrieb-, Haushalt-Wissenschaft) gegliedert werden wollte, da diese Unterteile in der Hochschul-Lehre doch immer so, und je für sich auftreten.

Aber, für den Hörer, auch in der hier gegebenen Reihenfolge? Es ist der übliche Lauf: man geht von den Begriffen zu den Tatsachen, von den Gesamt-Tatsachen oder den Tatsachen-Verbindungen zu den einzelnen. Für die Lehre empfiehlt sich wohl — in B II — gerade der umgekehrte Weg, die Steigerung: Haushalt-, Betrieb-, Verkehr-Wissenschaft.

A. Voigt scheint derselben Meinung zu sein. Er sagt gelegentlich¹:

¹ Die Vorbildung des volkswirtschaftlichen Fachbeamten. Schriften d. Deutschen Volksw. Verbands II, 1907.

»Die Privatwirtschaften (Einzelwirtschaften) sind die Elemente aller Volkswirtschaft; schon aus diesem Grunde gehört die Privatwirtschaftslehre als wirtschaftliche Elementarlehre zur Volkswirtschaftslehre« — und eine »Elementarlehre« müßte ja vorausgehen. Ähnlich Ehrenberg¹: »Die Volkswirtschafts-Lehre bedarf des festen Fundaments der Privatwirtschaftslehre«. (Von dieser sprechen wir genauer später; hier genügt es zu bemerken, daß als Gegenstände der Privatwirtschaftslehre an der ersten Stelle wahrscheinlich Betriebe und Haushalte, an der zweiten nur Betriebe — und zwar »Privat«-Betriebe (und -Haushalte) — zu denken sind.)

Wer den ganzen Aufbau aber nicht vollständig findet, wäre an die frühere Erklärung zu erinnern: daß die wissenschaftliche Erforschung und Darstellung des Wirtschaftslebens nicht bloß auf den gegenwärtigen Stand des Sachlich-Persönlichen sich beschränken und das übrige andern Wissenschaften überlassen darf, sondern im gleichen Gange auch die zeitliche Entwicklung, die räumliche Lage und Verteilung und die politisch-gesetzliche Gestaltung der Tatsachen-Bereiche mit umfassen muß.

Eine der ersten Regeln wissenschaftlicher Arbeit ist ja, daß sie jeglichen Zusammenhängen nachgeht. Tut das die Wissenschaft vom Wirtschaftsleben, so bleibt z. B. von der Wirtschaft-Politik kaum etwas übrig für die gesonderte Behandlung. Wenn ich im Aufbau der Kulturwissenschaften die Politik (jeder Art!) für sich — doch nicht als Hauptteil — eingestellt, so hat das dort seinen guten, leicht erkennbaren Grund. Wie aber könnte man bei Erforschung des Wirtschaftslebens die Wirkungen der Politik übersehen, oder als solche nicht erkennen, oder ihre Ursachen nicht aufdecken!

Vielleicht sieht man einen Irrtum auf meiner Seite. Wir tun — erklären wohl die Vertreter der alten Tradition — selbstverständlich genau das, was eben verlangt worden. Doch wir können die fraglichen Zusammenhänge nur ganz kurz abtun. Folglich besteht die akademisch übliche breite, zwei- oder mehrstündige Sonder-Vorlesung über Wirtschaft-Politik zu Recht. Gerade in dieser Breite aber (die mindestens insofern »objektiv« ist, als vor ihr kein Ansehen — des Wertes gilt) sehe ich einen großen pädagogischen Fehler — den ich hier nicht genauer zu besprechen habe — und was so nebenbei auch einmal gesagt werden mag, ungeheure Zeit- und Geldverschwendung. —

Das Schluß-Stück der Wissenschaft vom Wirtschaftsleben bildet eine Zusammenfassung der Ergebnisse, die einem so großen, mannigfaltigen und reichen Gebiete gegenüber unerläßlich ist. Man wird dabei aus den Tatsachen der Vergangenheit und Gegenwart Schlüsse und Vermutungen, Wege und Ziele für die Zukunft gewinnen. Und zu den sichersten Ergebnissen wird eine starke Erkenntnis zählen: die allgemeine

¹ Sozialreformer und Unternehmer. Jena 1904. S. 49.

Notwendigkeit gesellschaftlich-wirtschaftlicher Bildung. Mich dünkt, es sei für den Hochschullehrer der Wirtschaft-Wissenschaft die feinste seiner mannigfachen Aufgaben, seine Schüler zur Beteiligung an weiser Betätigung jener Erkenntnis zu verpflichten.

Doch mit diesem Schluß-Stück der Wissenschaft vom Wirtschaftsleben läuft die gesamte Unterweisung in der Wirtschaft-Wissenschaft noch nicht ab. Eine letzte dringliche Aufgabe dürfte darin bestehen, der studierenden Jugend — wie dem Volke überhaupt — die Gemeenschädlichkeit der vielfarbigen Partei-Meinungen, -Glaubenssätze und -Lehren, die in unserer Wissenschaft und in der Presse wuchern, von der Höhe aus nachdrücklich klarzumachen. Das kann regelmäßig geschehen, wo sich ein Anlaß dazu bietet. Es sollte aber auch nicht unterlassen werden, jene Irrungen und Wirrungen — jene agrarischen, industrialistischen, mittelständischen, sozialistischen, imperialistischen, ekklesiastischen und andern Einschlüge — im Zusammenhang vorzutragen. Das wäre Aufgabe einer — nun wirklich abschließenden — Vorlesung über die Geschichte der Wirtschaft-Wissenschaft, ihrer berufenen und unberufenen Vertreter, ihrer Hüter und Bedränger.

Darnach würden sich endlich die drei — an Umfang und Wert sehr verschiedenen — Hauptbestandteile der Gesamt-Wissenschaft ergeben: A. Wissenschaft von den Wirtschaft-Begriffen (Grundwissenschaft) — B. Wissenschaft vom Wirtschafts-Leben (Volkswirtschaft-Wissenschaft engeren Sinnes) — C. Geschichte der Wirtschaft-Wissenschaft.

II. Betrieb-Wissenschaft und »Privatwirtschaft-Lehre«.

1.

Der Anspruch des betrieblichen Innenlebens auf Gleichberechtigung in der wissenschaftlichen Pflege wird wohl anerkannt. Aber Einwände gegen den Namen Betrieb-Wissenschaft haben wir vermutlich zu erwarten. Wissenschaft scheint zu viel zu sagen. Sollte man sich nicht mit dem bescheideneren Kunde oder Lehre begnügen? Betriebslehre wäre jedenfalls unannehmbar. Das Wort besteht schon, aber nicht eben gut. Ein unklares, verschieden schillerndes Wort. Man streitet um den Sinn, und der Streit zeugt von Unfertigkeit, Unreife. »Landwirtschaftliche Betriebslehre« mag, weil schon bejahrt, festen, eindeutigen Sinn gewonnen haben. Aber »Handelsbetriebslehre«? Ein völlig zerfahrenes Wesen. (Später werden wir das Wort wieder heranziehen müssen.) Ich möchte bei Wissenschaft bleiben. Unsere Sache ist bedeutend genug, um diese Art-Bezeichnung zu verdienen.

Aber noch mehr Anstoß mag das bestimmende Wort erregen. Wie kann man, durch die Wahl der Bezeichnung, das Wissen von einem Teil als Wissen vom Ganzen ausgeben! Und zwar ist nicht

einmal der Teil vollständig erfaßt, sondern offenbar bloß sein wirtschaftliches Wesen. Wo bleibt das große, vielseitige Gebiet des Technischen! Wo das ebenfalls reichlich mannigfaltige Recht des Betriebslebens!

Das Recht wird da sein; das haben wir vorhin erst wieder betont. Das Technische (jetzt greifen wir vor, da wir eine Übersicht über die Teile der Betrieb-Wissenschaft noch nicht gegeben) bleibt nicht unbeachtet. Aber eine gründliche Behandlung der Betriebs-Techniken, auch nur der bedeutendsten, meist gebrauchten, eingefügt in eine Wissenschaft, die selbst erst wieder Teil ist der Gesamtwissenschaft vom Wirtschaften — würde dort keinen organischen Bestandteil bilden können.

Auch in das betriebliche Außenleben hinauszugreifen sind wir vielfach genötigt. Das ist wegen der natürlichen engen Verbindung des Innen und Außen unvermeidlich. Jedoch seiner deutlichen Eigenart wegen bildet das Außenleben ein Gebiet für sich, das unserem gegenüber wie eine andere Welt erscheint. Und dies liegt einfach daran, daß wir in der Gesamtheit des betrieblichen Außenlebens, im volkswirtschaftlichen Dienst von dem Leben und Weben geschlossener Einheiten gar nichts mehr sehen. Wir sehen nicht handelnde Betriebe, sondern sehen oder beobachten, meist statistisch, ein wunderbares Gegen- oder Zusammenspiel der Leistungen, abgezogen von ihrem Boden, und die Wissenschaft erfaßt und behandelt sie nach den Gesetzen ihrer Arbeitsweise.

Jetzt erkennt man wohl die Klarheit unseres Rechts, gerade und allein für die Wissenschaft vom Wesen, Bau und Innenleben der Betriebe den Namen Betrieb-Wissenschaft zu beanspruchen. Außerdem können wir es mit dem Hinweis auf eine andere Tatsache stützen: auf das Vorstellung-Bild, welche das Wort Betrieb weckt. Was sieht und hört die Seele, wenn das Wort fällt? Doch nichts anderes als das Ganze einer geschlossenen oder offenen, einfachen oder vielgliedrigen Arbeitstätte und ihrer Einrichtungen, die Leute und Fuhrwerke, die ein- und ausgehen, das Leben, wenigstens das leicht erkennbare, in jenen Räumen. An den Außendienst des Betriebs denkt sie nicht. Stellt sie sich einen Betrieb des Waren-Kleinhandels vor, so sieht sie freilich auch den Dienst, ja diesen hauptsächlich, weil er eben am stärksten ins Auge fällt; aber sie erkennt ihn kaum als Außenleben, weil er sich innerhalb der Betriebsräume abspielt.

Trotz alledem wollen wir unserer Bezeichnung die einschränkende Bestimmung »engeren Sinnes« hinzufügen. Daraus würde das Bestehen oder die Möglichkeit einer Betrieb-Wissenschaft weiteren Sinnes folgen. Deren Teile dürften in früheren Ausführungen angedeutet sein; sie würden den Kern des Lehrplans einer Hochschule für Betrieb-Wissenschaft bilden.

Ist eine solche Bedürfnis? Nicht unbedingt. Was not tut, wäre auf
Dietrich, Betrieb-Wissenschaft. 2

einfachere Weise, durch Angliederung an Bestehendes oder Ausbau eines Bestehenden zu erreichen. Aber sie allein hätte Sinn als selbständige Hochschule neben der »Universität« und der »Technischen Hochschule«¹; natürlich nur dort, wo keine dieser Anstalten besteht. Der Stadt Nürnberg z. B., die s. Z. mit München um die Erlangung der bayrischen »Handelshochschule« gestritten, wäre die Hochschule für Betriebswissenschaft zu empfehlen, wenn sie noch an die Errichtung einer eigenen Bildungstätte höchsten Ranges denken sollte und der betriebswissenschaftliche Ausbau nicht an der benachbarten Universität Erlangen zu erreichen wäre.

Selbständige »Handelshochschulen« haben kein Recht. Es ist unerfindlich, warum der Handel eine besondere Hochschule haben soll. Wie berechtigten Bedürfnissen durch Angliederung einer Abteilung gedient werden kann, hat z. B. die Universität Zürich gezeigt (nur wäre der »handelswissenschaftlichen« eine betriebswissenschaftliche Abteilung vorzuziehen). Die ganz oder halb selbständigen Anstalten waren übereilte Schöpfungen. Man wollte eine neue Fachhochschule haben, und Handelshochschule war in Deutschland das überall sieghafte Schlagwort.

Es fehlte wieder einmal, wie so oft schon, wenn es Neues zu schaffen oder Bestehendes auszubilden, zu ergänzen, zu verbessern galt — die Geschichte der letzten 50, 60 Jahre lehrt es eindringlich genug — das Nötigste: der ruhige, sichere Weitblick, der immer das Große und Ganze übersieht und mit dem wahrscheinlich Kommenden rechnet; der wohldurchdachte Plan, und die zum planmäßigen, sinnvollen Gestalten berufene Kraft.

Werfen wir einen Blick auf die kurze Geschichte jener Schulen. Die eine zwar, die man immer mit zu der Art gerechnet (sie sich selbst öffentlich auch, »im innern Herzen« aber wohl nie) — die Frankfurter Akademie — fällt außer Betracht: sie steuerte von Anfang an der Universität zu. Eine andere, die Aachener, ging früh ein: ließ sich

¹ Wenn die »landwirtschaftliche Hochschule« als selbständige Anstalt erscheint, so liegt das an ihrer Eigenart, die Verbindung mit einem großen, vielseitigen, an den Sitzen der Universitäten und Technischen Hochschulen selten erlangbaren landwirtschaftlichen Betrieb fordert. Selbständige höhere Forst- und Bergschulen sind kein Bedürfnis. Dasselbe gilt von den allerneuesten »Hochschulen für Kommunalverwaltung«. Ich finde es dilettantisch, pfuscherhaft, mißwirtschaftlich, durchaus unwissenschaftlich: immer wieder neue Teil-Hochschulen zu gründen, und trotzdem die alten Gesamt-Hochschulen fortbestehen zu lassen. Eine unserer Zeitkrankheiten? — Ein ganz ander Ding wäre es, wenn eine Großstadt — nicht etwa für ihre Beamten allein, sondern für alle Bürger eine freie Volkshochschule errichten wollte, welche selbstverständlich die Wissenschaften, deren die Bürger als solche und als Wirtschaftler zunächst bedürfen, zu pflegen hätte. Eine Pflicht jeder Großstadt!

vernünftigerweise von der Technischen Hochschule aufnehmen. Die übrigen haben sich so entwickelt — wenn man das mehr oder weniger willkürliche Zu- oder Ansehen im Wettbewerb Entwickeln heißen will —, daß der Name schon längst nicht mehr paßt, und ein passender nicht zu finden ist. Das erfreulich klare, einheitliche Ganze meisterhaften Stils, zu dem sie sich ausbilden könnten, wäre allein die Hochschule für Betrieb-Wissenschaft.

Deren natürlich gegebene Gebiete sind die vier: Wirtschaft, Technik, Recht, Sprache. Das bedarf ebensowenig einer Begründung, wie der Beruf des Wirtschaftlichen als herrschender, maßgebender, zielsetzender Macht auf den drei übrigen Gebieten. Auch die sprachwissenschaftliche Arbeit erfaßt hauptsächlich den wirtschaftlichen Dienst der Sprache. Auf Erkenntnis des Wortsinns, der Beziehungen zwischen Wort und Begriff, auf die ebenso anziehende wie lehrreiche Vertiefung in Wortgeschichten — besonders in deutschsprachlichen Studien — wie auf knappe Redübungen wäre großer Wert zu legen.

An vollen oder hauptamtlichen Lehrkräften erfordern die wirtschaftswissenschaftlichen Gebiete drei (eine für Betrieb-Wissenschaft engeren Sinnes), die technischen vier (je eine für Werk-, hauptsächlich Maschinen-, für Verkehrs-, Handels- [kaufmännische] und Versicherung-Technik), das Rechtswesen nur eine (sie hätte allein den wirtschaftlichen Gehalt der Gesetze zu erschließen), die sprachwissenschaftliche Abteilung zwei (eine für Deutsch, die andere für Französisch und Englisch zusammen)¹.

An diesen klaren, dem Wesen und Beruf der Anstalt entsprechenden Lehrkreis können, wenn es besondere Bedürfnisse erfordern und die Betriebsmittel der Anstalt gestatten, Teil- oder nebenamtliche Lehraufträge angegliedert werden. Doch müssen sie wirklich in festen Beziehungen zu den Hauptkreis-Teilen, und nach Umfang und Inhalt je zu dem nächsten Ganzen in gutem Verhältnis stehen. Ja es empfiehlt sich sehr, in den ersten Grundplan die wahrscheinlichen oder möglichen nächsten und fernerer Zusätze vorsorglich einzuzeichnen. Für das freie Spiel der Kräfte sehe ich keinen Raum, selbst wenn unbesoldete Lehrkräfte zugelassen werden.

Die Vorlesungen sind allgemein knapp zu halten; das Schwer-

¹ Man sieht: Betrieb-Wissenschaft weiteren Sinnes ist nur Sammelname für diejenigen Sachgebiete, auf welche sich die betrieblichen Dinge restlos verteilen. — Die Techniken sind nicht vollständig vertreten: weil die Fischerei-, land- und forstwirtschaftlichen Betriebsleute wahrscheinlich auf ihre alten Bildung-Stätten angewiesen bleiben würden. — Techniker zu bilden, ist überhaupt (wie man wohl sofort vermutet) nicht Zweck. Sondern für Betriebs-Leiter, -Mitleiter und ähnliche obere Mitarbeiter (Vorstände großer Abteilungen z. B.) als solche und für verschiedene andere Leute (s. V 1) wäre die Hochschule bestimmt. Darum hätte die wissenschaftliche Behandlung der Techniken hauptsächlich deren wirtschaftlichen Dienst aus ihrem sachlichen Gehalt herauszuarbeiten und darzustellen.

gewicht liegt teils auf den Übungen, teils auf den freien, doch nicht rat- und leitunglosen Studien in Leben und Büchern, die sich in den Übungen ausweisen sollen. —

Diese sehr kurzen Äußerungen über eine Hochschule für Betriebs-Wissenschaft müssen hier genügen. Was mich veranlaßt, überhaupt von ihr zu sprechen, ist eben der Begriff der Betriebs-Wissenschaft im weiteren Sinne, der sich an dem Lehrplan der gedachten Bildungsstätte am besten veranschaulichen ließ.

Grundsätzlich bin ich gegen die Errichtung neuer selbständiger Hochals Berufsschulen. Wir hatten deren in Deutschland schon vor dem Aufkommen der neuesten und allerneuesten allzuviele, was das volkswirtschaftlich begründete Urteil unduldbar findet. (Sogar eine Hochschul-»Straße«, den Industrie-Straßen ähnlich, besitz Deutschland: Marburg-Gießen - Frankfurt - Darmstadt - Heidelberg - Mannheim - Karlsruhe; eine Strecke, nicht viel länger als 200 km, kaum 5 Stunden Eisenbahnfahrt!)

Nur wenn sich an einer genügenden Zahl Universitäten oder Technischen Hochschulen die Befriedigung der dringendsten betriebswissenschaftlichen Bedürfnisse nicht durchsetzen ließe — es würde sich mehr um weises organisches Abgrenzen und Eingliedern bestimmter, nicht völlig unbekannter Teile als um Bildung einer neuen Abteilung handeln — dürfte und müßte zur Errichtung selbständiger Hochschulen für Betriebs-Wissenschaft geschritten werden. —

Eine Zeitschrift für Betriebs-Wissenschaft weiteren Sinnes, für planmäßige Pflege ihrer vier Abteilungen? Die sollten wir ohne Rücksicht auf die Lösung der Hochschulfrage schaffen. Sie würde weder mit den großen Zeitschriften, die im Dienste der Volkswirtschaft stehen, noch mit den Fachblättern — zu denen ich auch die Zeitschriften »für Handelswissenschaft« d. h. kaufmännische Techniken rechne — in empfindlichen Wettbewerb treten. Die Leitung wäre selbstverständlich einem Vertreter der Betriebs-Wissenschaft engeren Sinnes zu übertragen.

2.

Die Betriebs-Wissenschaft scheint aber eine ältere und angesehene Konkurrentin zu haben: eine »Wissenschaft«, welcher der Name »Privatwirtschaft-Lehre« gegeben worden. Der Name ist älter und weiter verbreitet als die Sache; d. h. man sprach und spricht allgemein von ihr; aber manche tun es, ohne sie wirklich zu haben oder auch nur genauer zu kennen oder sich um sie zu kümmern.

Der Name ist wahrscheinlich der Wortbildung Volkswirtschaft-Lehre zuliebe gewählt worden. Man wird nicht behaupten wollen, daß man in dieser Wahl glücklich gewesen. Das bestimmende Wort »Privat« ist eins von unsern schwächsten, charakterlosen, eins von den Gummiwörtern, das einmal den, einmal jenen, manchmal keinen Sinn hat.

Doch nehmen wir es ernst: wie kann es sich ein draußen stehender kritischer Kopf deuten? Privat- im Gegensatz zur Geschäfts-, Berufswirtschaft — also Hauswirtschaft? Nein, antworten die meisten, ja und nein etliche Vertreter der »Privatwirtschaft-Lehre« (diese nämlich meinen: die Haushalte, die nicht »öffentlichen«, sind Privatwirtschaften; aber nicht sie allein). Oder Privatwirtschaft als Wirtschaft eines einzelnen Inhabers, unterschieden von der Wirtschaft einer Gesellschaft, Genossenschaft? Nein; das sind ja »Einzelwirtschaften«. Oder will das bestimmende Wort die Meinung vertreten: alle Betriebe, die nicht Staats- oder Gemeinde-Betriebe sind, sollen als »Privatangelegenheiten« gelten, in die weder Staat noch Wissenschaft hineinleuchten dürfen? Der Standpunkt wird zwar vertreten von manchen gewichtigen Betriebs-herrschaften, ihren akademisch gebildeten Anwälten, auch von etlichen Hochschullehrern; aber jenen Namen hat er nicht bewirkt.

Weyermann-Schönitz¹ meinen: die »Privatwirtschaft« beruhe auf dem »wirtschaftlichen Denken und Handeln«, das »nicht durch besondere Rücksichten auf die Gesamtheit geleitet wird. Dieses für uns wichtige Begriffsmerkmal ist in dem Worte privat gerade in glücklicher Weise enthalten: mit dem Ausdruck verbinden wir regelmäßig die Vorstellung des Nichtgebundenen, des Losgelösten, des Isolierten bzw. isoliert Gedachten«. Ja, höchstens »gedacht«; wirklich ist keine Wirtschaft »nicht gebunden, losgelöst, isoliert«. Also auch Weyermann-Schönitz sind in ihrer Deutung der »glücklichen Weise« nicht eben glücklich.

Unter »Privatwirtschaft« verstehen die Angeführten (S. 71) den »privaten Erwerbshaushalt« (sie unterscheiden nämlich, nach v. Mayrs nicht nachahmenswertem Vorgang, »Erwerbs«- und »Verbrauchshaushalte«). Die ausführlichere Erklärung lautet (79): »Privatwirtschaft ist die Betätigung privater, für sich selbst besorgter Wirtschaftsubjekte zur Erzielung eines gewissen Ertrags«. In dieser Auffassung gehen sie einig mit H. Nicklisch (Mannheim), der zwar seinen Begriff Privatwirtschaft nicht erklärt, aber tatsächlich denselben (wie W.-Sch.) hat, was seine Ausführungen überall erkennen lassen². Weyermann-Schönitz zwar bemerken noch (71): »Es ist möglich, daß in Zukunft auch die Lehre vom Verbrauchshaushalt innerhalb der Privatwirtschaftlehre einen wesentlichen Ausbau erhalten wird«.

Dann erst hätte die Bezeichnung einigen Sinn und Folgerichtigkeit: »privat« hieße jede Wirtschaft, die nicht in Gemeinde- oder Staats-Besitz steht. Aber warum gerade »privat«? Nach Gewohnheitrecht? Willkürlich also wäre die Zuweisung des unterscheidenden Namen-

¹ Grundlegung und Systematik einer wissenschaftlichen Privatwirtschaftlehre und ihre Pflege an Universitäten und Fachhochschulen, von M. Weyermann und H. Schönitz. Karlsruhe 1912. S. 69.

² Allgemeine kaufmännische Betriebslehre I. Leipzig 1912. S. 1—15.

merkmals immer noch. Es ist keine rein sachliche Unterscheidung. Diese stellt Betrieb und Haushalt einander gegenüber. Wer der Besitzer oder Eigentümer ist, bleibt gleichgültig. Die Staats- und Gemeindebetriebe erscheinen neben oder unter den andern. Denn ein staatliches Hüttenwerk z. B. ist, als Betrieb, im Grunde und im ganzen kein anderes Wesen als das Hüttenwerk der Firma X (wenn auch das besondere Verhältnis der Abhängigkeit Bau und Innenleben beeinflusst).

Heute beschränkt man — ich führe nur einige namhafte Äußerungen aus jüngster Zeit an — die »Privatwirtschaftlehre« allgemein auf »Privatbetriebe. Und zwar werden, je nach den Gattungen oder Arten der Betriebe, verschiedene Privatwirtschaftlehren angenommen. Schmalenbach (Köln) faßt überdies »die kaufmännische und die gewerbliche Privatwirtschaftlehre« unter den Begriff »Handelswissenschaft« zusammen. Diehl (Freiburg)¹ spricht von landwirtschaftlicher, gewerblicher, kaufmännischer Privatwirtschaftlehre, die ihm als »Betriebslehren« gelten. Nicklisch, der ähnlich unterscheidet, setzt Betriebslehre ebenfalls gleich Privatwirtschaftlehre (zwar nur auf dem Titelblatt seines Buches, nicht im Text). Von Kähler (Aachen)² ist dasselbe anzunehmen. Weyermann-Schönig übertreiben die Vielheit bis zur Lächerlichkeit; ihr Buch nennt in bunter Reihe: Privatwirtschaftlehre oder »Privatökonomie« des Handels, der Landwirtschaft, des Altkleiderhandels, der Reklame, des Lohnsystems, des Kreditwesens! Dagegen sehen sie in der Privatwirtschaftlehre nicht Betriebslehre.

L. v. Wiese bezeichnet in dem Sammelwerk »Wirtschaft und Recht der Gegenwart«³, das er mit anderen herausgegeben, als Bestandteile der »Privatwirtschaftlehre« (die er plangemäß mit bieten will; vgl. Vorwort): »Technische Ökonomik, Fabrikbuchhaltung, Bilanzwesen, Grundsätze für die Ermittlung der Selbstkosten« — dagegen nicht »Gewerbehygiene« und »Unfallverhütung«. Von dem Stück »Arbeiterkunde und Fabrikorganisation« sagt er, es könne zur »Politischen Ökonomie« oder zur »Privatwirtschaftlehre« gerechnet werden (unter jener versteht er »Allgemeine Volkswirtschaftlehre, Volkswirtschaft-Politik, Finanzwissenschaft und Statistik«). —

Wichtig erscheint weiter, wie man sich das Verhältnis der Privatwirtschaftlehre zur Volkswirtschaftlehre denkt. Kähler sieht sie nebeneinander stehen, »im Gegensatz« zwar, doch als die »beiden Zweige der Wirtschaft-Wissenschaft«. Ehrenberg bezeichnet die erste als »das feste

¹ Nationalökonomie und Handelsbetriebslehre. Conrads Jahrbücher 1912. III. Folge, 43. Bd., S. 94 ff.

² Die wirtschaftliche Ausbildung des Ingenieurs. Deutsche Wirtsch.-Ztg. 1910, Nr. 10.

³ Ein Leitfaden f. Studierende der Techn. Hochschulen u. Bergakademien, sowie f. prakt. Techniker u. Bergleute. 2 Bde. Tübingen 1912.

Fundament« der zweiten. Ähnlicher Ansicht scheint A. Voigt zu sein (ich erinnere an die beiden früher angeführten Äußerungen).

Diehl lehnt diese Auffassung bestimmt ab. Ihm gilt als Grundsatz, »daß die Handelsbetriebslehre [die er ja auch ‚Kaufmännische Privatwirtschaftlehre‘ nennt] kein Teil der allgemeinen Wirtschaftlehre ist, sondern daß sie von der Nationalökonomie vollkommen getrennt werden muß als ein Spezialgebiet, das höchstens als eine Hilfswissenschaft der Nationalökonomie bezeichnet werden kann. Sie kann um deswillen nicht in den Rahmen der allgemeinen Nationalökonomie eingefügt werden, weil sie von ganz anderen Gesichtspunkten geleitet ist, daher auch eine grundverschiedene Erforschungsweise beansprucht . . . der privatwirtschaftlich-technische Gesichtspunkt, von dem sie ausgeht, trennt sie von der Nationalökonomie« (a. a. O. 96).

Dieser Gesichtspunkt sei »eine möglichst gute Rentabilität« des Betriebs. Er wird von allen hier genannten — und wohl auch von andern — Vertretern der Privatwirtschaftlehre anerkannt. Nur Schär¹ scheint eine abweichende Auffassung zu vertreten; doch leidet seine Darstellung an Unklarheiten und Widersprüchen. In einem Punkte trifft er übrigens mit Ehrenberg und Voigt zusammen: er sieht in seiner Handelsbetriebs-(Privatwirtschaft-)Lehre einen Teil der »allgemeinen Wirtschaftlehre«. Dasselbe behaupten Weyermann-Schönig von ihrer »wissenschaftlichen Privatwirtschaftlehre«; doch wir werden bald sehen, daß sie diese Behauptung tatsächlich nicht aufrecht halten.

Ihr Buch und das von Nicklisch wollen wir als ganze würdigen — da sie die jüngsten und z. Z. wohl bedeutendsten Schriften über Privatwirtschaftlehre sind.

3.

»Privatwirtschaftlehre, erklären Weyermann-Schönig, ist diejenige Teildisziplin der Sozialökonomie (Nationalökonomie), die zum Objekt hat die Betätigung privater, für sich selbst besorgter Wirtschaft-Subjekte zur Erzielung eines gewissen Ertrags, und die, im Gegensatz zur sozialökonomischen Betrachtung im engeren Sinne, diese Betätigung unter dem Gesichtspunkte der Interessen dieser Privatwirtschaften, gesondert nach ihren einzelnen Typen, betrachtet« (80). »Das Streben, zu Idealtypen zu gelangen, ist ein wichtiger Punkt der Privatwirtschaftlehre . . . Dadurch gelangt man zu der Konkretisierung [!] des klassischen homo oeconomicus, welche seitens der Privatwirtschaftlehre unter den verschiedensten Gesichtspunkten immer als Hauptziel im Auge zu behalten ist« (110).

Die »Idealtypen«-Lehre ist von M. Weber entlehnt². Ich finde der-

¹ Allgemeine Handelsbetriebslehre. I. Bd. Leipzig 1911.

² Die »Objektivität« sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis: Archiv f. Sozial-Wiss. u. Soz.-Pol., 19. Bd. (1904), S. 22—87. Der »idealtypische

gleichen durchaus verfehlt. Mit »Typen«-Bildung hat eine Wissenschaft vom lebendigsten Leben, wie die Wissenschaft vom Wirtschaften, und haben folglich alle ihre Teile nichts zu schaffen.

Wir lassen diesen Gegenstand hier fallen und kehren zu einem grundsätzlichen Hauptpunkte zurück. Weyermann-Schönig behaupten, ihre »Privatwirtschaftlehre« sei »Teildisziplin der Sozialökonomie«. Es fällt auf, daß sie dies oft betonen. Man hat den Eindruck: sie tun es, weil sie selbst nicht daran glauben. Sie unterlassen es auch wohlweislich, im Bau der Volkswirtschaft-Lehre den Platz zu zeigen, den ihre Privatwirtschaftlehre einnimmt. Eine »Disziplin«, die »im Gegensatz zur sozialökonomischen Betrachtung« arbeitet, die »dem heutigen Komplex des nationalökonomischen Lehrstoffes gegenüber« steht (67), die »ihr eigenes Untersuchung-Objekt aufweist« (64) — kann nicht »Teil der Sozialökonomie« sein.

Weyermann-Schönig unterscheiden nach dem bekannten Schema »allgemeine« und »spezielle Privatwirtschaftlehre«. Die zweite scheint ihnen Verlegenheit zu machen. Während sie von jener einen ausführlichen »Grundriß« geben, wird diese in den »Erläuterungen zum Grundriß« ganz kurz abgetan. »Sie umfaßt — heißt es dort — in erster Linie das große Gebiet der privatwirtschaftlichen Einzeluntersuchungen«. Und in zweiter, dritter Linie? Die Erklärung der vermuteten Verlegenheit folgt sofort.

Der Grundriß der »allgemeinen Privatwirtschaftlehre« nämlich zeigt eine »Grundlegung« und in vier Abschnitten »allgemeine Privatwirtschaftlehre des Handels, der gewerblichen Produktion, der Verkehrsunternehmungen, der Landwirtschaft«. Sind nun diese vier Abschnitte nicht »spezielle« Privatwirtschaftlehre? Sicher, wenn man nach der landläufigen Scheidung der Nationalökonomie in »allgemeine« und »spezielle« und nach der zweiten Inhalt urteilen darf.

Übrigens, welche Logik! »Allgemeine Privatwirtschaftlehre des Handels« usw. Welchen Sinn und Zweck hat hier »allgemein«? Doch auch wenn wir das Wort streichen, wird die Bezeichnung noch lange nicht logisch (und sprachlich) rein. Die deutsche Sprache gestattet durchaus nicht in allen Fällen die Bequemlichkeit, beabsichtigte Zusammensetzungen durch Anschließen eines Genitiv zu bilden. Die angeführten Bildungen sind, wie leicht erkennbar, unerlaubte Fälle. Wir müssen aber darauf bestehen, daß gedankenlose Bequemlichkeit als

Begriff ist nicht eine Darstellung des Wirklichen, aber er will der Darstellung eindeutige Ausdrucksmittel verleihen... Er wird gewonnen durch einseitige Steigerung eines oder einiger Gesichtspunkte und durch Zusammenschluß einer Fülle von... vorhandenen Einzelercheinungen... zu einem einheitlichen Gedankenbilde. In seiner begrifflichen Reinheit ist dieses Gedankenbild nirgends in der Wirklichkeit empirisch vorfindbar; es ist eine Utopie« (65).

unwissenschaftlich gilt. Jeder Denkende sieht, daß in dem Wort »Privatwirtschaftlehre« der Gegenstand der Lehre schon genannt ist. Will man aber diesen noch näher bestimmen, so muß es auf logisch und sprachlich richtige Weise geschehen.

Doch kehren wir zur Sache zurück. Jede der »allgemeinen Privatwirtschaftslehren« ist gegliedert in die drei Teile: »Einführung — die persönlichen und sachlichen Grundlagen — die geschäftliche Abwicklung«. Das letzte ist deutlich Technik. Ich erinnere an die »Privatwirtschaftslehre des Altkleiderhandels, der Reklame« u. dgl. — selbstverständlich nur Technik. Weyermann-Schönig bieten also ein Gemisch aus Wirtschaft und Technik, das nicht als organischer Bestandteil der Wirtschaftswissenschaft erklärt werden darf.

Diese »wissenschaftliche Privatwirtschaftslehre« will übrigens »rein« bleiben, nicht »ein Seinsollen vertreten«. Das weisen Weyermann-Schönig der »Kunstlehre« und der Politik zu. Dasselbe tut Nicklisch, der ja, wie früher bemerkt worden, in etlichen Hauptpunkten mit jenen übereinstimmt. In anderen weicht er stark ab. Und vor allem lehrt er einen höchst wunderlichen Grundirrtum.

Er sagt (a. a. O.) wörtlich: »Die Wirtschaftswissenschaften lassen sich von zwei verschiedenen Seiten [?] darstellen: von dem Standpunkt der Allgemeinheit, des allgemeinen Wohls, der Gesamtheit aller Wirtschaften, die innerhalb der Grenzen eines Staatsgebiets vorhanden sind, und von dem der Einzelwirtschaft, des Wohlergehens dieser, vom Standpunkt des verantwortlichen Leiters einzelner Wirtschaften. Die Darstellung von der einen Seite wird als Volkswirtschaftslehre, die von der andern als Einzelwirtschaftslehre und, soweit es sich um Privatwirtschaften handelt [von denen allein Nicklisch im ganzen Buche spricht], als Privatwirtschaftslehre bezeichnet. Der Gegenstand der Forschung beider Disziplinen ist ein und derselbe« (S. 1).

Nun ist ja freilich allgemein bekannt: man kann dieselbe Sache von verschiedenen Standpunkten aus ansehen, und erhält dann eben verschiedene Bilder von der Sache. Diese selbst aber wird durch das Beschauen von verschiedenen Standpunkten aus nicht verändert. Die einzelne Sache, die man sieht, bleibt immer dieselbe, mag man sie von da oder dort aus ansehen, sie erscheint nur in anderer Beleuchtung, Farbe, Form. Und betrachtet man eine Mehrheit, Gesamtheit verschiedener Sachen, so kann diese je nach dem Standpunkt der Betrachtung größer oder kleiner, können manche Einzelheiten — obwohl sie weder verschwunden sind noch ihren Platz verändert haben — gar nicht, andere bloß teilweise sichtbar sein.

Gegenstand der Wissenschaft aber ist, was ist, nicht was scheint; nicht das Bild einer Sache, sondern sie selbst. Und ein Sachgebiet

kann nur Gegenstand einer Wissenschaft sein; jede hat ihr eignes Sachgebiet. (Im großen und ganzen; vgl. I 2, letzte 3 Abs.)

Nicklisch selbst gibt auf der nächsten Seite schon wenigstens »die Verschiedenheit des Gesichtsfeldes hier und dort, sowohl der Größe, wie der Höhenlage und der Art nach«, zu. Die »Höhenlage« gilt wohl nicht dem Gesichtsfeld, sondern dem Standpunkt: »Die Nationalökonomie nimmt als allgemeine Wissenschaft natürlich einen etwas höher gelegenen Standpunkt ein«. Macht es nun der höher gelegene Standpunkt, daß »das Gesichtsfeld in dem einen Falle zusammengesetzter ist als im andern«?¹

S. 5 erklärt er seinen Begriff Privatwirtschaftlehre: sie »bedeutet die Erforschung der Tatsachen und Tatsachen-Verbindungen, die das Leben der Privatwirtschaft ausmachen. Es gilt für sie, zunächst zu erkennen, was ist. Die gewonnenen Erkenntnisse ordnet sie systematisch und setzt sie mit einander in Beziehung, so daß sie eine Einheit bilden. Diesem System von Erkenntnissen steht ein anderes von Grundsätzen und Regeln für die wirtschaftliche Tätigkeit gegenüber, das aus ihm abgeleitet ist. Dieses liegt jenseit der Grenzen der Privatwirtschaftlehre; es bildet eine eigene Disziplin, die Privatwirtschaft-Politik, welche Kunstlehre, Technik ist. Beide sind die gleichberechtigten Bestandteile der Privatwirtschaft-Wissenschaft«.

Nicklisch unterscheidet demnach Wissenschaft und Lehre, und zwar bestimmt er jene zum Oberbegriff für diese. Nach der in wissenschaftlichen Kreisen üblichen Bezeichnung der Wissenschaften bedeuten beide dasselbe. Nicklisch braucht sich freilich nicht an das übliche zu halten. Aber im vorliegenden Falle wäre er zu jener Unterscheidung nur dann berechtigt, wenn er »Lehre« in seinem eigentlichen Sinne nähme. Das tut er nicht. Im Gegenteil, gerade eine Lehre soll seine Privatwirtschaftlehre nicht sein. Wohl aber seine »Kunstlehre«. Er will also »Lehre« hier anders verstanden wissen als dort. Damit die Verwirrung möglichst gehäuft sei! (Denselben Fall finden wir bei Weyermann-Schönitz. Nur ist ihnen die »Kunstlehre« nicht Wissenschaft.)

Wir geben schließlich Nicklischens Übersicht über den gesamten Inhalt der »Privatwirtschaft-Wissenschaft« wieder (S. 7):

»I. Privatwirtschaft-Lehre (als streng wissenschaftliche Disziplin).

1. Handellehre (Beschreibung der erkannten Tatsachen, Vorgänge und Zustände zwischen den einzelnen Wirtschaften und Begründung der Erkenntnisse).

¹ Die beiden zuletzt angeführten Sätze sind Anmerkungen. Die Textstelle, der sie zugehören, lautet im ganzen: »Die Verschiedenheit des Gesichtsfeldes hier und dort, sowohl der Größe, wie der Höhenlage und der Art nach, führt dazu, daß sie[?] sich in beiden Fällen in verschiedener Perspektive zeigen, daß das Größenverhältnis der Begriffswerte, die wissenschaftliche Bedeutung der Begriffe hier und dort verschieden ist.« — Mehrfach dunkel!

2. Kaufmännische Betriebslehre (Beschreibung der erkannten Tatsachen, Vorgänge und Zustände innerhalb des Betriebs der Einzelwirtschaft und Begründung der Erkenntnisse).

II. Privatwirtschaft-Politik (als Kunstlehre). [Nicht »streng wissenschaftlich«, aber doch »Bestandteil der Wissenschaft« ?!]

1. Verkehrs-Technik [soll der »Handellehre« entsprechen].

2. Betriebs-Technik [soll der »Betriebslehre« entsprechen].

III. Privatwirtschaft-Geschichte.«

»Handel«-Lehre und »kaufmännische« Betriebslehre führt Nicklisch wohl nur als Beispiele an: denn daß er seine »Privatwirtschaft-Wissenschaft« auf den Handel beschränken wolle, ist nicht anzunehmen. Er unterscheidet offenbar verschiedene »Betriebslehren« (und Verkehrslehren — wenn das die allgemeine Bezeichnung der ersten Unterabteilung wäre?), wie Weyermann-Schönig verschiedene »Privatwirtschaft-Lehren«. Nach der oben gegebenen Umschreibung — nicht nach dem, was der I. Band tatsächlich bietet — scheint die »Betriebslehre« große Ähnlichkeit mit meiner Betriebs-Wissenschaft zu haben.

Nicklisch bezeichnet übrigens im Titel seines Buches die »allgemeine kaufmännische Betriebslehre als Privatwirtschaftslehre des Handels (und der Industrie)« — der eben mitgeteilten Übersicht gegenüber ein Widerspruch, der wohl nur als Ungenauigkeit flüchtiger Schreibweise anzusehen ist. Er selbst berichtigt seinen Titel S. 15 mit der Bemerkung: »Einige Autoren halten sie [»die kaufmännische Betriebslehre«] für dasselbe wie die Privatwirtschaftslehre, von der sie in Wirklichkeit nur ein Teil ist.«

Über den Inhalt seiner »Betriebslehre« wird man erst urteilen können, wenn der II. Band erschienen ist. Nach der Ankündigung (»Geleitwort« S. V) besteht sie aus einer Lehre »vom Vermögen« und einer Lehre »von den Kräften«. Die Aufgabe, welche den beiden umfangreichsten Teilen des vorliegenden I. Bandes hauptsächlich gestellt worden, ist Beschreibung, deren Gegenstände sind: 1. die Eigenschaften und Bestandteile des Geldkapitals, 2. die Geldkapital-Bewegungen innerhalb verschiedener großer Betriebe (besonders Banken), 3. die Betätigung der kaufmännischen Techniken im Bereich des Geldkapitals und seiner Beziehungen.

4.

Sehen wir nun zu, was unter »Privatwirtschaftslehre« in der Praxis, d. h. in Lehre und Übung der Handelshochschulen erscheint. (An Universitäten und Technischen Hochschulen spielt sie m. W. keine Rolle — Bern ausgenommen, seitdem Weyermann [1912] dorthin berufen worden¹.)

¹ Dagegen weiß G. Obst (Ztschr. für Handelswiss. u. Hpr. 1912/13, S. 147) zu melden: »Wie verlautet, gehen jetzt bereits einige deutsche Universitäten mit der

Nach den Verzeichnissen der Vorlesungen und Übungen für Winter 1912/13, die in der Deutschen Wirtschaftszeitung (1912, Nr. 16/17) veröffentlicht worden, bringt die Kölner Anstalt unter »Privatwirtschaftlehre« nur kaufmännische Techniken, die Mannheimer unter »Handelswissenschaften (Privatwirtschaftlehre des Handels)«, die Frankfurter unter »Handelswissenschaft (Privatwirtschaftlehre)« und die St. Galler unter »Privatwirtschaftlehre« überwiegend kaufmännische Techniken. Das Leipziger Verzeichnis reiht die Ankündigungen »Allgemeine Privatwirtschaftlehre des Handels« und »Privatwirtschaftliche Übungen« in die Unterabteilung »Handelsbetriebslehre« der »Kaufmännischen Vorlesungen und Übungen« ein. In der Münchener Abteilung »Kaufmännische und industrielle Privatwirtschaftlehre (Handelswissenschaften)« scheinen Wirtschaft-Lehre und Techniken ungefähr gleichmäßig vertreten zu sein.

Daraus ist zu ersehen: 1. Unklarheit oder Unsicherheit der Handelshochschulleute in der Bezeichnung der gleichen Lehrstoff-Gruppe, dagegen 2. Einigkeit darin, daß »Privatwirtschaftlehre« als Sammelname auch, sogar vorzüglich für kaufmännische Techniken diene; 3. daß die Vertreter gegensätzlicher Auffassung selbst dort, wo sie hauptamtlich tätig sind, ihre Auffassung in der Lehrplan-Ordnung nicht haben durchsetzen können oder wollen: wie in Mannheim (Nicklisch) und wohl auch in Frankfurt (Calmes). —

Daß Technik keine Wirtschaftlehre, ist ebenso klar, wie daß sie für ihren eigenen Namen keinen andern braucht; »Privatwirtschaftlehre« ist also hier überflüssig, beruflos. Als Namen aber für die »Lehre« vom Wirtschaftsleben der Betriebe lehnen wir das Wort schon wegen seiner Unwissenschaftlichkeit ab. Der Wissenschaft vom Wesen, Bau und Innenleben der Betriebe dient die sachlich treffende, sinnlich klare Bezeichnung Betrieb-Wissenschaft. Man hat keinen sachlichen Grund, sie nicht anzuerkennen.

Selbst wenn wir über die vorhin wieder betonte Schwäche hinwegsehen, bleibt »Privatwirtschaftlehre« ungenau und mißverständlich. Mißverständlich mindestens für die Draußenstehenden. Denn daß die beiden ähnlich gebildeten Wörter — Privat- und Volkswirtschaft-Lehre — gegensätzlich gebraucht, daß die von ihnen bezeichneten Sachgebiete neben- oder übereinander gestellt werden, verleitet den, der in das Labyrinth der Theorien nicht eingeweiht ist, zu einer Reihe falscher Auffassungen.

Aber auch manche Hochschullehrer der Wirtschaft-Wissenschaft sind sich über die Lage nicht klar: weil sie sich um die »Privatwirtschaftlehre«, obwohl sie von ihr gelegentlich sprechen, nicht oder nicht genügend gekümmert (und die Betrieb-Wissenschaft als Ganzes kennen

Idee um [...], ein Extra-Ordinariat für Privatwirtschaftlehre zu errichten.« Wäre zu bedauern!

sie überhaupt nicht). Die Unterlassung ist ja begreiflich und verzeihlich: es fehlte ihnen die amtliche, ja sogar — nach der herrschenden Anschauung — die wissenschaftliche Nötigung dazu. Und persönliche Erfahrung in der Sache selbst haben sie erst recht nicht. An der Mißlichkeit der Tatsache ändert dies freilich nichts.

Sie erhellt erstens aus der Trennung einer Privat- von einer Volkswirtschaftslehre (während doch die innigste organische Verbindung und Verflechtung zwischen dem Betriebs- und dem gesamten übrigen Wirtschaft- und Gesellschaft-Leben besteht!), zweitens aus gewissen Äußerungen von Professoren der Nationalökonomie, wie: die Betriebswissenschaft gehe sie nichts an, oder: diese könne der Wirtschaft- oder der — »Handel-Wissenschaft« eingereiht werden. Einer Wissenschaft, die es nicht gibt! (Das Wort — schon die kurzen Mitteilungen aus den Verzeichnissen der Vorlesungen und Übungen an Handelshochschulen zeigen es — ist ebenfalls eine unwissenschaftliche Bildung und sollte deswegen aufgegeben werden.)

Die letzte Sonderbarkeit ist ja leicht zu erklären: aus der auffälligen Meinung, Handel-Wissenschaft sei dasselbe wie Privatwirtschaftslehre; weshalb auch die Techniken, für welche Privatwirtschaftslehre als Sammelname verwendet wird, immer nur kaufmännische, nie Werk-, Verkehrs-, landwirtschaftliche Techniken sind. Es herrscht eben ein Begriff-Wirrwarr ohnegleichen auf diesem Gebiete, der in den wiederholt erwähnten Studien-Verzeichnissen der Handelshochschulen besonders deutlich und unerfreulich zutage tritt. Es sollte wirklich nicht nötig sein zu verlangen, daß Leute und Anstalten, die Anspruch auf Wissenschaftlichkeit erheben, erst einmal Ordnung und Klarheit in ihre Begriffe und deren Handhabung bringen.

Wir haben uns schließlich noch mit einer besonderen Auffassung der Privatwirtschaftslehre auseinander zu setzen, die Weyermann-Schönitz, Nicklisch, Obst u. a. vertreten und schon früher gekennzeichnet worden. Es ist die wunderliche Ansicht, als ob die Beschreibung dessen, was der einzelne Wirtschaftler über seine Wirtschaft denkt und in und mit ihr erstrebt, eine besondere Wissenschaft, eben die »wissenschaftliche Privatwirtschaftslehre« sein oder werden könne. Weyermann-Schönitz drücken das anschaulich so aus: »Der Privatökonom [gemeint ist nicht der Wirtschaftler, sondern der Wirtschaft-Wissenschaftler] setzt bei seiner Betrachtung gleichsam die verschiedenen Brillen der einzelnen Wirtschaft-Subjekte auf. Ihn interessieren vor allem die Strebungen, Motivreihen, Berechnungen, Erwägungen, Kalkulationen aller Art, welche das leitende Wirtschaft-Subjekt jener Einzelwirtschaften anstellt, um zu seinem erstrebten Erfolge zu gelangen« (19).

Man begründet die Ansicht mit der Erklärung: Das ist eben, und die Wissenschaft hat zu erforschen und darzustellen, was ist, nichts

weiter. Gut. Aber neben oder unter dem »leitenden Wirtschaft-Subjekt« stehen noch andere Personen in derselben Wirtschaft, und außer dem Persönlichen ist das Sachliche — und das Ganze, die Gesamtheit der Tatsachen begründet und bestimmt den Inhalt einer Wissenschaft. Das Wesen der Dinge und ihrer Beziehungen, und was daraus folgt, hat die Wissenschaft zu erforschen und zu beschreiben.

Es kann sein, daß dieses Wesen irgendwelchen Personen nicht paßt, und daß sie es, wenn sie die Macht dazu haben, nach ihrem Willen umgestalten: zu einem andern Wesen, mit andern Wirkungen. Die Wissenschaft geht berufsgemäß auch dem nach. Aber selbstverständlich die eine Wissenschaft tut beides.

Alle wirtschaftlichen Dinge sind Gegenstand der Wirtschaft-Wissenschaft. Eine andere Wissenschaft befaßt sich hauptberuflich nicht mit ihnen. Die Gesamtheit aller wirtschaftlichen Dinge — die Gesamtheit der Wirtschaft-Einheiten, und die Gesamtheit, das Zusammenwirken ihrer wirtschaftlichen Tätigkeiten und Beziehungen — in einem großen, politisch selbständigen Ganzen bezeichnen wir als Volkswirtschaft, und demgemäß die Wirtschaft-Wissenschaft weitesten Umfangs als Volkswirtschaft-Wissenschaft (oder -Lehre). Sie hat Teilgebiete mit bestimmten, ihren Inhalten entsprechenden — kurzen oder umschreibenden — Namen: eine »Privatwirtschaft-Lehre« findet sich nicht unter ihnen. Und erst recht nicht kann eine solche — welchen Sinn man auch dem Worte geben mag — neben der Volkswirtschaft-Wissenschaft bestehen, gleichgültig, ob in freund- oder feindschaftlichen Beziehungen: es wäre logisch und sachlich unmöglich.

Zu demselben Ziele kommen wir auf einem zweiten Wege. Nicklich stellt das »Wohl der Einzelwirtschaft« dem »Wohl der Allgemeinheit« gegenüber und begründet damit die Bildung zweier Wissenschaften, der »Privat- und der »Volkswirtschaft-Lehre«. Aber wieso? Stehen die beiden »Wohle« wirklich in Gegensatz?

Die Volkswirtschaft-Wissenschaft vertritt selbstverständlich alles Berechtigte am und im Betrieb, einfach deshalb, weil es wirtschaftlich (und sozial) notwendig ist, weil es innerhalb des betrieblichen Berufskreises liegt. So fordert jene Wissenschaft z. B. für den Betrieb einen Ertrag, genau wie der Betriebsherr oder dessen verantwortlicher Vertreter selbst: einen Ertrag, der den Aufwand deckt oder über ihn hinausgeht, je nachdem man den Begriff Aufwand weiter oder enger faßt.

Es besteht kein Gegensatz zwischen vernünftiger Volks- und vernünftiger Betriebs- oder Haushaltwirtschaft — zwischen den innerlich berechtigten Bedürfnissen und Zielen aller Wirtschaften, diese als verbundene, zusammenwirkende Gesamtheit gedacht, und den gleich ge-

arteten Bedürfnissen und Zielen der einzelnen Wirtschaften, die übrigens, genau genommen, gar nicht einzeln und ebensowenig selbständig dastehen. Aber es gibt auch unvernünftige Bedürfnisse und Ziele; sollen die etwa »das Wohlergehen der Einzelwirtschaften« bedingen und den Inhalt der »Privatwirtschaftlehre« bilden?

Die Wissenschaft von der Volkswirtschaft muß nur richtig angesehen und verstanden werden als enge Verbindung bestimmter, im allgemeinen genau begrenzter Teilwissenschaften, unter denen als berufene Pflgerin des betrieblichen Innenlebens in seinem wirtschaftlichen Wesen — die Betrieb-Wissenschaft waltet.

Für eine »Privatwirtschaftlehre« gibts also nichts zu tun. Der Irrglaube an die Wirklichkeit oder Möglichkeit einer Wissenschaft jenes Namens entspringt, wie jeder Irrglaube, ungenügender Sachkenntnis und unklarem Denken. Und wo nicht der Glaube eine Privatwirtschaftlehre künstlich am Leben erhält, da ist es die früher berührte Unempfindlichkeit gegen unpassende Namen und sachliche Unordnung, oder endlich die Ehrfurcht vor dem Heiligtum wissenschaftlicher Überlieferung (»Tradition«)¹.

¹ Nach dem ersten Abdruck dieser Ausführungen (in Schmollers Jahrbuch) sind mir noch Aufsätze über Privatwirtschaftlehre von R. Ehrenberg (Bankarchiv XII, Nr. 4 v. Nov. 1912), G. Obst (Internat. Monatsschr. f. Wiss., Kunst u. Technik, März 1913), A. Calmes (Handelshochschul-Nachrichten, Febr.—Apr. 1913), J. Fr. Schär (Deutsche Wirtsch.-Ztg. 1913, Nr. 12) in die Hände gekommen. — Ehrenberg lehnt heute eine »besondere Privatwirtschaftlehre« ab (früher empfahl er sie: s. Sozialreformer u. Unternehmer, S. 51), u. a. mit den Worten: »Darüber bin ich durchaus mit Brentano einverstanden, daß es keine Privatwirtschaft-Lehre gibt, und auch keine geben kann . . . Für eine Trennung von Privat- und Volkswirtschaft-Lehre ist nirgends ein greifbarer Anlaß; für eine besondere Privatwirtschaft-Lehre ist kein Objekt vorhanden.« — Die andern Herren (es sind sämtlich Handelshochschul-Männer) wissen zugunsten ihrer Sache erheblich Neues nicht vorzubringen. Zwei beweisen wieder, was für ein unsicheres Ding ihre »Privatwirtschaft-Lehre«, wie schlecht es um ihre Logik bestellt ist, und wie wenig tief sie gehen zu müssen glauben. Um den Aufsatz des Frankfurter Professors Calmes zu kennzeichnen, braucht man nur die Überschrift anzuführen: »Die Entwicklung der Handelswissenschaft zur Privatwirtschaft-Lehre der Erwerbswirtschaft.« Das klingt sehr gelehrt, und soll so klingen. Aber kann sich ein denkender Mensch unter »Privatwirtschaft-Lehre der Erwerbswirtschaft« etwas vorstellen? Und Obst findet folgende Säge genügend: »Resumieren wir: Volkswirtschaft-Lehre und Privatwirtschaft-Lehre haben eine große Anzahl Berührung-Punkte. Sie sind beide zu den Wirtschaftswissenschaften zu zählen und haben ein gemeinsames Arbeitsfeld, aber nicht in dem Sinne, daß die eine ein Teilgebiet der andern darstellt. Die Volkswirtschaft-Lehre soll volkswirtschaftlich, die Privatwirtschaft-Lehre soll privatwirtschaftlich gerichtet sein.« (!)

III. Betriebswissenschaftliche Leistungen als Neben- oder Teilarbeit.

1.

Recht und Stellung der Betrieb-Wissenschaft innerhalb der Wissenschaft vom Wirtschaftsleben scheinen gesichert zu sein; was den unbefangenen sachlich Denkenden zu dem Schlusse führt, sie werde an allen Hochschulen gelehrt. Ein irriger Schluß, welcher die alte Erfahrung nicht beachtet, daß was notwendig sein muß, sehr häufig nicht ist. Daß man den Namen nirgends liest und hört, mag belanglos erscheinen; der Sache könnte ein anderer Titel gegeben sein.

Aber unter den deutschen Universitäten sind heute keine, die ein in sich geschlossenes Gebiet betriebswissenschaftlichen Wesens aufgenommen und pflegen, und kaum mehr als zwei, die unter anderen Gesichtspunkten planmäßig betriebswissenschaftliche Teilarbeit leisten.

Die beiden wären Rostock und Freiburg. Doch ist das mehr Vermutung als sicheres Wissen. Ich weiß nicht, was Ehrenberg in Rostock lehrt; eine schriftliche Anfrage hat er mir nicht beantwortet. Sein »Institut für exakte Wirtschaftsforschung« scheint ein Unternehmen für sich zu sein; wir kennen es nur aus dem »Thünen-Archiv« (jetzt »Archiv für exakte Wirtschaftsforschung«), das wir an anderer Stelle besprechen. In Freiburg vertrat bis 1912 Weyermann seine »wissenschaftliche Privatwirtschaft-Lehre«; ob sein Plaß wieder besetzt worden? (Vielleicht durch Schönig.)

In der Schweiz haben die Universitäten Zürich und Bern je eine besondere Abteilung (in Zürich eine »handelswissenschaftliche«, in Bern eine »Abteilung für Handel, Verkehr und Verwaltung«) eingerichtet, in der Teile der Betrieb-Wissenschaft gepflegt werden (in Bern von Weyermann). Eine besondere Abteilung! Diese Tatsache allein sagt genug. Das fragliche Wissens-Gebiet gilt nicht als organischer Bestandteil der Wirtschaft-Wissenschaft. Vermutlich ist es ein solcher nicht, nach seinem Gehalt, der ein Gemisch von Wirtschaft und Technik sein wird (was eben auch aus der Berufung Weyermanns nach Bern zu schließen sein dürfte).

Unter den Technischen Hochschulen des Reichs zeichnen sich Aachen, Braunschweig, Charlottenburg und München aus (von Auszeichnen dürfen wir hier mit Recht sprechen). In Aachen wirkt R. Passow, ein Schüler Ehrenbergs, als Vertreter einer »Privatwirtschaft-Lehre«. In Braunschweig lesen: Stegemann über ein »System der Wirtschaft-Organismen«, das er in die drei Teile »Privat-, Volks- und Weltwirtschaft« scheidet, und Fabrik-Direktor Tegmann über »Organisation und Betrieb von Handelsgeschäften und Fabriken«, dabei, wie es scheint, auf bewährte, Erfolg versprechende Technik den Hauptwert legend.

An der Charlottenburger Hochschule bemüht sich O. Warschauer seit 1900 um »monographische Darstellung« aktiengesellschaftlicher Betriebe. Er läßt von den Studierenden im Seminar »Monographien« ausarbeiten, nach den von ihm aufgestellten »Sammel-Dispositionen, aus denen für die Bearbeitung des einzelnen Unternehmens diejenigen Punkte herauszusuchen sind, die nach dessen wirtschaftlicher Eigenart in Betracht gezogen werden können«.

Zweck der Arbeiten soll sein, »genau zu erkennen und wiederzugeben«, wie in dem untersuchten Betrieb »vom ersten Augenblick seines Entstehens an bis zur Gegenwart seine Produktion-, Finanz-, Sozial- und Handelspolitik sich gestaltet haben, und welche Wirkungen für die Volkswirtschaft und den Weltverkehr hiermit verknüpft gewesen sind«.

Die Quellschriften suchen die Bearbeiter womöglich in den Betriebs-Archiven; doch müssen sie sich, aus bekannten Gründen, meist mit den gedruckten Geschäftsberichten, Kammer-Berichten, Jahrbüchern, Mitteilungen der Fachblätter begnügen.

Angeregt von Warschauer, dessen Schüler er war, und wohl auch von Ehrenberg, betreibt O. Stillich (Dozent an der Humboldt-Akademie in Berlin) seit einigen Jahren ähnliche Studien selbständig und wertet sie in Lehre und Schrift. Er fordert »die Beschreibung möglichst vieler verschiedener, einzelner Unternehmungen« zur Förderung der »Volkswirtschaft-Politik« und der »theoretischen Nationalökonomie«¹.

In München trägt Prof. v. Gottl-Ottlilienfeld eine »Technische Wirtschaftlehre« vor. Sie soll, wie ich einer freundlichen Auskunft auf meine Anfrage entnehme, »eine praktische Nationalökonomie für Techniker« sein und teils die »theoretische Nationalökonomie« ergänzen, teils »die Verbindung herstellen zu den betriebstechnischen Fächern« (die dort seit kurzem gepflegt werden). Den Inhalt der »Technischen Wirtschaftlehre« bilden: »Das Verhältnis zwischen Technik und Wirtschaft — eine deskriptive Übersicht über den Wirkungsbereich der modernen Technik im modernen Wirtschaftsleben — technische Ökonomik (z. B. die Prinzipien der produktivsten Gestaltung der Produktion-Prozesse) — die Lehre von der großindustriellen Unternehmung (Organisation, Formen, Gründung, Finanzierung, Absatz, Arbeiterverhältnisse usw. usw.) — Produktion-, Verkehrs-, Sozialpolitik«. Diese Skizze läßt Bestandteile der Betriebswissenschaft deutlich erkennen oder vermuten.

»Technische Wirtschaftlehre« ist übrigens ein starkes Beispiel jener Namengebung, die wir schon wiederholt zu kennzeichnen veranlaßt

¹ O. Warschauer: Die monographische Darstellung der Aktiengesellschaften (Volksw. Blätter 1910, S. 121 ff.). Vgl. auch V 3. — O. Stillich: Die wissenschaftliche Erforschung großindustrieller Unternehmungen (Volksw. Bl. 1908, S. 89 ff.).

waren. Aber nicht genug, daß man dem Gebiet einer Vorlesung, das doch wohl Wissenschaft sein soll, einen Namen gegeben, den niemand logisch deuten kann: derselbe Name erscheint in der Vorlesung als Bezeichnung eines Unterteils! Denn was ist »Technische Ökonomik« anders als »Technische Wirtschaftlehre«?

Was nun Gottl »Technische Ökonomik« nennt, findet sich auch in dem Beitrag A. Voigts zu dem vorhin erwähnten Werk »Wirtschaft und Recht der Gegenwart« (Bd. II, S. 219 ff), der als Ganzes den gleichen Titel erhalten. Über seinen Begriff bemerkt Voigt (S. 224) erklärend: »Es gibt sämtlichen Techniken gemeinsame Prinzipien und Methoden, sowie es allen gemeinsame Mittel (wie die Arbeitskräfte) gibt, und diese können und müssen von den Spezial-Techniken gesondert dargestellt werden. Diese sind es, welche den Inhalt der Technischen Ökonomik bilden... Sie hat den Zweck, den einzelnen ökonomischen Techniken als systematische Einleitung und Wegleitung zu dienen«.

Liest man das aber aus dem Namen »Technische Ökonomik« heraus? Gewiß nicht. Was sonst? Ich finde unter dem Wirklichen und Möglichen nichts. Und leider stimmt jene Begriffs-Erklärung auch nicht zum Inhalt des tatsächlich Dargebotenen. Was Voigt lehrt, ist zunächst nicht Ökonomik, sondern wesentlich Technik. Das gibt er wohl selbst zu; ein halbes Zugeständnis in diesem Sinne findet man am Schlusse der Anmerkung S. 224: »Die Technische Ökonomik ließe sich allenfalls als ein Grenzgebiet zwischen Technik und Ökonomik betrachten«.

Eine ganz kurze und, wie mich dünkt, ungefähr treffende Bezeichnung für die hier sogenannte Technische Ökonomik wäre: Verbrauchs-Technik — Technik selbstverständlich des wirtschaftlichen Verbrauchs; denn jeder Verbrauch steht unter dem Gesetz der Wirtschaftlichkeit. Natürlich hätte man sich die kurze Bezeichnung für eine große Gesamtheit, wie immer in solchen Fällen, weiter, jedoch nur einfach folgerecht auszumalen. Das gälte hier für den Sinn des Bestimmung-Wortes, also: Verbrauch der »Güter«, nämlich der Stoffe und Kräfte (auch Kraftträger) und ihrer Leistungen — und Verbrauch im weitesten Sinne: Gebrauch, Benutzung, Ausnutzung einschließend. So verstanden, umfaßt der Begriff Verbrauchs-Technik in der Tat das, was Voigt als den Hauptinhalt seiner »reinen technischen Ökonomik« angibt und darlegt.

Dieses Gebiet dürfte weder in der Hochschule für Betrieb-Wissenschaft noch in den anderen selbständigen Hochschulen, die wir anerkennen, fehlen; es würde, je nach der Schulart, entweder in der Gruppe der Techniken oder in Gefolgschaft der Betrieb-Wissenschaft engeren Sinnes auftreten. Ob Voigt selbst an der Frankfurter Akademie über seine »Technische Ökonomik« liest? In den sechs Halbjahren

1907/08—09/10 und 1912/13 hat er es, wie die mir vorliegenden Verzeichnisse der Vorlesungen ausweisen, nicht getan.

Von den Handelshochschulen, die »Privatwirtschaftlehre« treiben, war schon die Rede. Die Zahl derer, die überhaupt betriebswissenschaftliche Dinge in ihren Lehrplan aufgenommen, ist wohl größer (sicher gehört auch Köln zu ihnen). Welche die stärkste Erkenntnis der Notwendigkeit besitzt und zur verhältnismäßig besten Ausführung gelangt ist, läßt sich aus den Verzeichnissen der Vorlesungen und Übungen und gelegentlichen kurzen Berichten in Fachblättern nicht ersehen (vermutlich ist es z. Z., 1912, München, die jüngste).

In allen Hochschulen dieser Art aber scheint noch die Ansicht zu herrschen, daß die betriebswissenschaftlichen Dinge außerhalb des Rahmens der Volkswirtschaftslehre liegen; was sich nur aus der Verquickung des Kaufmännisch-Technischen mit dem Wirtschaftlichen oder der Überwucherung des zweiten durch das erste, und aus verschiedenen sachlichen Unsicherheiten erklären läßt. Jene Verquickung scheint auch ein Merkmal der »landwirtschaftlichen Betriebslehre« zu sein.

Schließlich darf hier nicht unerwähnt bleiben, daß betriebswissenschaftliche Gegenstände eine Rolle spielen in den hochschulartigen »wissenschaftlichen Kursen«, welche die Frankfurter »Gesellschaft für wirtschaftliche Ausbildung« seit einigen Jahren regelmäßig, und wechselweise in verschiedenen deutschen Großstädten durchgeführt hat, und in ähnlichen Kursen des »Vereins deutscher Ingenieure«. Solche Veranstaltungen werden in der Regel von Handels-Kammern und -Vereinen u. dgl., in Dresden auch von der Gehe-Stiftung unterstützt. —

Es ist nur natürlich, daß das betriebswissenschaftliche Schrifttum — wenn wir von einem solchen sprechen dürfen — den Stand der Hochschullehre widerspiegelt. Auf ältere Schriften kommen wir im nächsten Abschnitt zurück. Hier veranlassen sie uns zur Feststellung der auffälligen Tatsache: zwischen den älteren und den neueren Schriften liegt sozusagen ein toter (etwa 20jähriger) Zeitraum; die neueren haben wie etwas ganz Neues eingesetzt. Man vermißt die sehr naheliegende Untersuchung dessen, was die älteren geleistet, und ein bewußtes Um- oder Neugestalten auf Grund der Ergebnisse, die jene Untersuchung bringen mußte, und der wirklichen Bedürfnisse.

Was heute mit Vorliebe bearbeitet wird, ist zweierlei¹: erstens die »Organisation«, zweitens die »Selbstkosten-Berechnung« (»Kalkulation«). Dabei hält man sich einseitig an Großbetriebe, hauptsächlich der Werkwirtschaft und des Handels, höchstens noch des Verkehrs

¹ Von den Lehrbüchern und Leitfäden, wie sie für allerhand Berufsgenossen, besonders auch für Landwirte und Handwerker geschrieben werden, sehen wir hier ab.

(der Personen- und Sachen-Beförderung). Die eifrige Pflege dieser beiden Sondergebiete geht zum Teil auf Rechnung zweier Preisausschreiben: der vorhin genannten Frankfurter Gesellschaft (1907), welche »monographische Darstellungen der Selbstkosten-Berechnung industrieller Betriebe« — und der »Zeitschrift für Handelswissenschaft und Handelspraxis« (1909), die »Beschreibungen a) entweder eigenartiger bewährter Einzeleinrichtungen von Unternehmungen der Industrie oder des Handels (auch von Banken), oder b) der Organisation ganzer Geschäfte oder Geschäftsabteilungen solcher Unternehmungen« zu erlangen wünschte.

Die Verfasser sind fast ausnahmslos Techniker, kaufmännische oder andere (dann meist Ingenieure); die ersten überwiegen. Diese Tatsache läßt vermuten, daß die Bücher hauptsächlich Technisches bringen (und die Vermutung trifft zu). Selbst wenn die Verfasser ansehnliche volkswirtschaftliche Kenntnisse besitzen, bleiben sie bewußt oder unbewußt im Gesichtskreis ihres Berufs, Fachs; die Arbeit wirtschaftswissenschaftlich einzustellen, liegt weder in ihrem Vermögen, noch in ihrer Absicht. Besonders die kaufmännischen Techniker sehen an ihrem Gegenstand — Betrieb, Organisation, Leitung, Kapital, Kosten und über was sie sonst noch schreiben mögen — eben nur das Kaufmännisch-Technische. Ihre Darstellungen machen, obwohl sie hie und da volkswirtschaftliche Redensarten anzubringen suchen, den Eindruck, als ob es sich um etwas anderes gar nicht handeln könne.

Auch Nicklisch ist wohl seiner beruflichen Herkunft nach kaufmännischer Techniker; das scheinen der I. Teil seiner »Allgemeinen kaufmännischen Betriebslehre« (nach Inhalt und Form) und seine Stellung in Mannheim zu beweisen. (Die Leitungen der Handelshochschulen — die selbst noch im Banne der landläufigen Schlagwörter stehen — glauben, das Innenleben der Betriebe sei eine Sache, die in den Bereich der Techniker und allein dorthin gehöre; weshalb sie nur solchen die wissenschaftliche Vertretung übertragen.)

Weyermann und Schönig dagegen sind vermutlich Juristen oder Volkswirtschaftler. Wenn das zweite zutrifft, wäre ihr Buch für die Gegenwart die erste größere und selbständige Schrift aus dem Kreise derer, die berufsmäßig die Betrieb-Wissenschaft (engeren Sinnes) zu pflegen haben. Doch da sie, ebenso wie Nicklisch, noch in dem Glauben an eine »Privatwirtschaftlehre« und ihre »Traditionen« befangen sind, könnten sie die wirklich vorliegende Aufgabe nicht lösen. Wir haben hier an die Inhalte der beiden Bücher nur zu erinnern. —

Das allgemeine Urteil über die Bücher gilt, leicht erklärlich, auch für die bestehenden Zeitschriften. Die älteste läuft (1912) schon im 14. Jahrgang: die Halbmonatschrift »Organisation; Zeitschrift für kaufmännische, gewerbliche und technische Organisation, für Propaganda, Reklame und Plakatkunst«; sie ist eine zwar unwissenschaftliche, doch

wissenschaftlich nutzbare Sammelstelle für betriebswirtschaftlich-technische Erfahrungen, deren Gegenstände der Titel kennzeichnet.

Sachlich tiefer greifen die beiden Zeitschriften »für handelswissenschaftliche Forschung« und »Handelswissenschaft und -praxis«. Sie pflegen, ihrer Bestimmung gemäß, die kaufmännischen Techniken; immerhin dienen sie nebenberuflich auch der Betrieb-Wissenschaft einigermaßen. Ungefähr denselben Wert für diese hat die Monatschrift »Wirtschaft und Technik«.

Aus der Reihe der wirtschaft- und sozialpolitischen Zeitschriften, denen die Betrieb-Wissenschaft schätzenswerte Einzelheiten entnehmen kann, wären hervorzuheben: Böhmerts »Arbeiterfreund«, die »Soziale Praxis« und das »Reichsarbeitblatt«. Daß die »Volkswirtschaftlichen Blätter« betriebswissenschaftlichen Angelegenheiten besondere Aufmerksamkeit schenken, ist wohl im Aufgabenkreis dieses Verbandsblattes begründet. Und wie kaum ein Hochschulprogramm erscheint, in dem nicht eine Vorlesung zu entdecken wäre, die unserm Teilgebiet zugerechnet werden könnte, so bringt schließlich jeder Jahrgang der größeren wirtschaftswissenschaftlichen Zeitschriften einmal einen Beitrag, der jenem wenigstens mittelbar zu dienen vermag.

2.

In dem eben abgeschlossenen kurzen Bericht sind einige namhafte Mitarbeiter an unserer Sache aus besonderen Gründen nicht vertreten. Zunächst die älteren. Von diesen führe ich drei an: die bedeutendsten, wie mir scheint. Und ihre Werke muß ich vor allem deshalb kennzeichnen, weil zu vermuten ist, daß sie mit meinem verglichen werden.

Das älteste ist meines Wissens des Franzosen J. G. Courcelle-Seneuil »Traité des entreprises industrielles, commerciales et agricoles«, zuerst 1854 erschienen. Das Buch hat für uns in Deutschland insofern Ansehen und Wirksamkeit erlangt, als die deutsche Überetzung (Theorie und Praxis des Geschäftsbetriebs in Ackerbau, Gewerbe und Handel, deutsch bearbeitet von G. A. Eberbach; Stuttgart 1868) als Lehrbuch in die württembergischen »gewerblichen (und kaufmännischen) Fortbildungsschulen« eingeführt wurde. Die treibende Kraft, der Vorstand der Zentralstelle für Gewerbe und Handel F. Steinbeis, nannte es ein vorzügliches Buch, und das ist es in seiner Art ohne Zweifel, dem Inhalt wie der Form nach: als Führer und Berater junger Geschäftsleute. Daraus folgt freilich, daß wir eine Beschreibung des Gesamt-Inhalts unterlassen dürfen; wir beschränken uns darauf, die (der Ausdehnung nach) größten Abschnitte in der gegebenen Reihenfolge anzuführen: die Verwendung des Kapitals und der fremden Arbeit; der Gesellschaft-Vertrag und die Gesellschaft; Tauschverkehr, Waren-Absatz, Handelskrisen, kaufmännische Spekulation; Selbstkosten und Reingewinn;

Grundzüge der Buchführung (gehört zu den besten Bearbeitungen des Gegenstandes); Beschreibung der »Handelsgeschäfte, gewerblichen und landwirtschaftlichen Unternehmungen«.

In demselben Jahre 1868 erschien die »Allgemeine Gewerkslehre« von A. Emminghaus (damals Professor an der Technischen Hochschule in Karlsruhe). Stellung und Aufgabe dieser »Gewerkslehre« erhellt aus der Übersicht, die Emminghaus S. 12 gibt. Er läßt aus einer »Grundwissenschaft«, die er »allgemeine Wirtschaftlehre (Volkswirtschaftlehre, National- oder politische Ökonomie)« nennt, »abgeleitete Wissenschaften« als »angewandte allgemeine Wirtschaftlehren« hervorgehen — »nämlich: Privatwirtschaft-Lehren; Staatswirtschaft-Lehre (Finanzwissenschaft)«. Jene umfassen eine »allgemeine Hauswirtschaft-Lehre« und »allgemeine Gewerbslehren«. Als solche führt er schließlich auf »allgemeine Land-, Forstwirtschaft-, Bergbau-, Gewerks-, Handels-Lehre usw.«. Die allgemeine Gewerkslehre ist also Teil einer allgemeinen Privatwirtschaft-Lehre, und der grundsätzliche Zweck des Buches (nach dem Vorwort), »das Bedürfnis einer Sonderbehandlung der Privatwirtschaft-Lehre zum allgemeinen Bewußtsein zu bringen«. Inhaltlich aber hat es die Aufgabe, »aus den Gesetzen des Wirtschaftslebens ein System von Regeln für den rationellen Gewerbs-Betrieb zu entwickeln«. Die heutigen Vertreter einer »Privatwirtschaft-Lehre« könnten auf den Gedanken dieses Vorworts fußen.

Auch M. Haushofer ist durch Emminghaus angeregt worden (doch wie es scheint, kein Anhänger der Theorie von der Privatwirtschaft-Lehre). Sein Buch »Der Industrie-Betrieb«, zuerst 1874 (in zweiter Auflage 1904) erschienen, ist gedacht als »ein Handbuch der Geschäftslehre für technische Beamte, Industrielle, Kaufleute etc. sowie zum Gebrauche an technischen Schulen«. Es behandelt in den beiden ersten Teilen ausführlich »Wesen, Art und Gründung der Unternehmungen«; dann folgt das Hauptstück, welches »der Betrieb« überschrieben ist (und vom »Betrieb überhaupt«, von »Organisation und Direktion, Roh- und Hilfstoffen, Gerät und Maschine, Arbeit, Teilen des Arbeitsprozesses, Anordnung der industriellen Arbeit, Unternehmer und Arbeiter, Lohn, Absatz, Zahlungswesen und geschäftlicher Korrespondenz, Industrie- und Transportwesen« handelt); die beiden letzten Stücke sind dem »Ertrag und seiner Berechnung«, auch der Buchführung, und der »Gewerbepolitik« gewidmet.

Daß diese Bücher Abschnitte enthalten, die Bestandteilen meines Werkes äußerlich und innerlich ähnlich sind, mag zu einer Vergleichung anregen. Aber sie kann nicht weit gehen. Denn abgesehen davon, daß Emminghaus und Haushofer nur das werkwirtschaftliche Betriebswesen behandeln, verfolgen alle drei mit ihrer Arbeit einen wesentlich andern Zweck, und so muß auch deren Inhalt, als Ganzes genommen, den

großen sachlichen Unterschied zwischen jenen drei Büchern auf der einen und dem vierten auf der andern Seite erweisen.

Das gemeinsame Eigentümliche der drei stattlichen Schriften aber besteht darin, daß sie verkehrwissenschaftliche, betriebswissenschaftliche und technische Bestandteile ineinander gearbeitet haben. Das Technische gehört hauptsächlich den kaufmännischen und den Werk-Techniken an. Man kann nun nicht etwa sagen: sie bieten Betrieb-Wissenschaft weiteren Sinnes. Daran denken sie nicht. Denn sie müßten alle die Wissenschaften und wissenschaftlichen Techniken, die jener Sammelbegriff einschließt (vgl. II 1), vollständig, wenn auch äußerst knapp gefaßt vortragen. Und dann wäre es eine rein äußerliche Vereinigung selbständiger Größen, die als solche in unberührter Ganzheit dargestellt sein würden.

Gerade um die strenge grundsätzliche Scheidung bemühe ich mich, und ich meine, sie müßte durchführbar sein — nicht kleinlich, buchstäblich. Hinüber schauen, greifen, gehen ins Nachbargebiet, wens der eigenen Sache frommt: solche Freiheit der Bewegung ist Bedingung wissenschaftlicher Arbeit. Nur muß dann immer an allen Punkten klar sein, daß man ausnahmsweise, nebensächlich fremden Boden betreten, und aus welchem Grunde es geschehen. —

Nach Feststellung dieses Gegensatzes, an der wir uns hier genügen lassen dürfen, wenden wir uns den Arbeiten L. Gombergs und R. Ehrenbergs zu, die der meinigen näher zu stehen scheinen.

Gomberg hat in einer kleinen, für die Sache zu knappen Schrift¹ die Grundsätze und das »Schema« einer »Einzelwirtschaftlehre« aufgestellt, die keine »Privatwirtschaft-«, keine »Betrieblehre«, keine »Handelswissenschaft« sein will. Sie scheint sich also selbst beim Worte zu nehmen. Und im ersten Teil seines Schemas bedenkt er wirklich alle »Einzelwirtschaften« (zu den »Gemeinwirtschaften« rechnet er hier auch die Hauswirtschaften engeren Sinnes: eine Deutung jenes Wortes, die wohl zulässig ist). Aber diese Aufstellung befriedigt weder als Ganzes noch in der Gliederung noch in den vier Teilen selbst.

Schon den Namen »Privatwirtschaften« für die Betriebe — im Gegensatz zu den »Gemeinwirtschaften« als Haushalte — wird man kaum als gut gewählt erachten. Daß er die zweite Gattung in den drei letzten Teilen fast ganz verschwinden läßt, mag hingehen; sie kann im ersten Teile erledigt sein. Doch wäre dann erst recht seine Gliederung, Anordnung und Teilbezeichnung gründlich umzuändern.

Er gliedert seine »Einzelwirtschaftlehre« in vier Teile. Ich würde den Aufbau in Gombergs eigener Fassung hierher setzen, wenn diese

¹ Handelsbetrieblehre und Einzelwirtschaftlehre. Leipzig 1903. (25 Seiten.)

nicht gar zu wenig klar und übersichtlich wäre, begnüge mich deshalb mit kurzer Umschreibung der vier Teile.

Als Gegenstand des ersten bezeichnet er »Untersuchung der Einzelwirtschaften in bezug auf ihre Form«. Dabei stellt er die »Privatwirtschaften« unter die vier Gesichtspunkte: »Person des Eigentümers; Umfang des Betriebs; Dauer; System der Verwaltung«. Den »Gemeinwirtschaften« gegenüber fragt er, ob sie »Zwangscharakter« haben oder nicht. Darauf will er — als Unterteil, Anhang, Abstecher? — eine »Untersuchung der Einzelwirtschaften in bezug auf ihren Zweck und ihre Operationen« folgen lassen.

Als Inhalt des zweiten (Haupt-)Teils bestimmt Gomberg die »Mittel« der einzelwirtschaftlichen Tätigkeit — nämlich »die Grundlage des wirtschaftlichen Verkehrs; Verkehrsförderung-Institutionen; Rechtsordnung in bezug auf den wirtschaftlichen Verkehr; die Technik und ihre Bedeutung für die Förderung der wirtschaftlichen Tätigkeit; die Staats- und die Gesellschaft-Organisation in ihrem Einfluß auf die wirtschaftliche Tätigkeit des Einzelnen«.

Den dritten Teil überschreibt er kurz »Zweck«. Der ist aber schon einmal berücksichtigt: in jenem, seiner planmäßigen Rolle nach nicht näher bezeichneten Anhängsel zum I. Teil. Gomberg meint ihn denn auch gar nicht, sondern — »Organisation; Führung (Verwaltung); Auflösung«.

Den Inhalt des vierten Hauptteils endlich bildet »die Verrechnungswissenschaft«, der Gomberg einen »theoretischen« und einen »praktischen Teil« zuerkennt. Dem zweiten weist er »Organisation der Verrechnung, Kontrolle und Statistik in allen Formen der Einzelwirtschaften« zu — obwohl er »Einrichtung der Rechnungsführung, Kontrolle und Statistik« schon einmal, nämlich an die »Organisation« im dritten Hauptteil vergeben. —

Wenn Gomberg in die Hauptteile (II—IV) viel Technik und Recht eingefügt, so braucht das an sich zu Einwänden nicht anzuregen: er kann seine Einzelwirtschaftslehre in weiterem Sinne verstehen (so wie ich Betriebswissenschaft engeren und weiteren Sinnes unterscheide). Jedoch, er müßte dann Gleiches gleichmäßig behandeln; das tut er nicht; er bevorzugt die kaufmännischen den Werk- und Verkehrstechniken gegenüber stark. Außerdem vermissen wir das Logische im Aufbau des Ganzen, die Klarlegung des innern Zusammenhangs zwischen den Teilen. Dem dritten gebührt ein ganz anderer Titel; der vierte tritt wie ein bloßes Anhängsel auf und hat (s. o.!) aus unbekanntem, unerfindlichem Grunde ein Stück des dritten nochmals zu behandeln!

Das Schema zeigt also einen Hauptmangel der ganzen Arbeit in verschiedenen Formen. Und derselbe tritt im Text hervor, der überdies mit dem Schema nicht ganz übereinstimmt.

Gomberg gibt drei verschiedene Inhalte seiner Einzelwirtschaftslehre an. Den einen stellt das Schema dar; die beiden andern finden sich im Text, und zwar auf derselben Seite (11). Da ist ihr zuerst die Aufgabe gesetzt, »den Gebarungprozeß der Einzelwirtschaft zu beobachten, dessen Ergebnisse nach ihrer Homogenität zu gruppieren, den Kausalzusammenhang dieser Ergebnisse zu ermitteln und daraus Normen für die rationelle Organisation und Verwaltung der Einzelwirtschaft abzuleiten«. Das deckt sich ja ungefähr mit der Aufgabe der Statistik allein.

Weiter unten jedoch heißt es: »Die Einzelwirtschaftslehre umfaßt die Wirtschaft-Kunde (Erkennung der wirtschaftlichen Verhältnisse und Zustände), die Wirtschaft-Betriebslehre (Organisation- und Verwaltungslehre der Einzelwirtschaften), sowie die Lehre von der Wahrnehmung der Gebarungen der Einzelwirtschaft, durch zweckmäßige Beobachtung und Untersuchung der Einzelwirtschaftstätigkeit (die Schätzung, Verrechnung und Kontrolle)«.

Daß Gomberg (S. 15/16) in Volks- und Einzelwirtschaftslehre zwei Wissenschaft-Gebiete sieht, die streng auseinander zu halten seien, ist nur folgerichtig; denn als Teil ließe sich das Gemengsel, das er Einzelwirtschaftslehre nennt, unmöglich in die Volkswirtschaftslehre eingliedern.

Daß die Einzelwirtschaftslehre »als besondere Disziplin ausgebaut werde«, findet er »zur Befestigung und Kräftigung der [Wirtschafts]-Wissenschaft notwendig«. Diese bedarf freilich einer »Befestigung und Kräftigung«. Aber das Mittel ist nicht der Ausbau einer »Einzelwirtschaftslehre«, sondern — zunächst — die bessere, eigentlich erst planmäßige und umfassende Pflege eines organischen Teils, der Betriebswissenschaft.

Was ist nun Gombergs Einzelwirtschaftslehre? Als Teil der Wirtschafts-Wissenschaft ist sie trotz allem Widersprechenden gedacht. Er scheidet diese in »allgemeine, Einzel- und Volks-Wirtschaftslehre« (S. 14). Daraus könnte man oberflächlich schließen, die Einzelwirtschaftslehre decke sich ungefähr mit meiner Betriebswissenschaft. Dies jedoch kann und will sie weder grundsätzlich noch inhaltlich. Sie hält aber auch nicht, wie der Entwurf zeigt, was sie in ihrem Namen verspricht — weil sie kein klar gedachtes, umsichtig und sorgfältig ausgebautes Werk ist.

3.

Ehrenberg¹ will ein Ganzes überhaupt nicht bieten — sondern Teile, Einzelheiten, und viele, umfangreiche. Aus diesen, meint er, werde sich einmal, in noch nicht absehbarer Zeit, ein schönes großes

¹ Vgl. hauptsächlich »Thünen-Archiv« (seit 1911, Bd. III, »Archiv für exakte Wirtschaftsforschung«) I S. 1—33, 381—392; III S. 329—400.

Ganze erarbeiten lassen. Das einzige Mittel dazu sei eine »Methode«, die er »exakte«, auch »exakt vergleichende Wirtschaft-Forschung« nennt, und von der er glaubt, daß sie außer ihm und seinen Schülern so gut wie niemand betreibe. Da die Ehrenbergsche Schule sich hauptsächlich aufs Betriebswesen geworfen, muß uns hier die Untersuchung und Verfolgung ihrer Arbeit stark in Anspruch nehmen.

Die Würdigung dieser Arbeit bedingt, daß man »Methode« und Leistungen je für sich betrachte. Von jener hält Ehrenberg, wie schon angedeutet, ungeheuer viel. Er hat sie entdeckt und stellt sie nun grundsätzlich den »bisherigen Hauptmethoden wirtschaftswissenschaftlicher Forschung« gegenüber, die nach seiner Meinung alle nicht viel taugen, ja »die Volkswirtschaft-Lehre« in einen »chaotischen Zustand« versetzt haben, aus dem sie eben nur die »exakt vergleichende Methode« erlösen könne und auf die reine Höhe einer echten Wissenschaft zu bringen vermöge.

Die »Ausbildung dieser Methode ist ein schweres Werk, das geraume Zeit und viele Versuche beansprucht«. Es ist »zunächst einmal systematisch bearbeitetes Material, also wissenschaftliches Halbfabrikat zu veröffentlichen. Daran fehlt es im Augenblick [1906] noch fast gänzlich, was das Verständnis der Methode außerordentlich erschwert«, die (vielleicht deshalb?) »in den verschiedensten Gestalten auftreten wird«.

Dieses und ähnliches Drumherum-Reden läßt vermuten, daß jener Methode fast etwas Wunderbares, Geheimnisvolles, bisher Ungeahntes innewohnen müsse. Der aufmerksame und urteilsfähige Leser findet nichts dergleichen. Die angeblich neue Methode, um die Ehrenberg einen geradezu reklamehaften Lärm macht, besteht in einer alten Übung: dem für jeden wissenschaftlich Arbeitenden selbstverständlichen unbefangenen, unparteiischen, sachlich genauen Sehen, Erfassen, Abwägen, Vergleichen, Urteilen.

Wir wissen freilich: es gibt angesehene Vertreter der Wissenschaft und Professoren an Hochschulen, die jenes Verfahren nicht oder nicht immer üben. Diese Tatsache jedoch berechtigt Ehrenberg nicht zu seinen Übertreibungen, denen selbst Parteilichkeit zugunsten seiner Schule vorzuwerfen ist. Zudem wirkt die allzu häufige Wiederholung der Redensart von der »exakt vergleichenden« Forschung oder Untersuchung fast komisch. Übrigens spricht Ehrenberg auch (z. B. II 172/3) von einer Vielheit »neuer, möglichst strenger wissenschaftlicher Methoden«, die sein Institut auszubilden habe; er verrät aber die anderen, außer der »exakt vergleichenden« nirgends.

Läge etwa das eigentlich Neue, das höchst besondere Merkmal der Ehrenbergschen Methode in einer — schon angedeuteten — gewiß sehr auffälligen Tatsache? Ehrenberg und seine Schüler haben die Gewohnheit, am Ende ihrer Untersuchungen immer wieder zu erklären:

das genügt noch lange nicht; von einem irgendwie sicheren, allgemein gültigen, abschließenden Urteil kann nicht die Rede sein; viele solcher Untersuchungen sind erst noch notwendig.

So wird die endgültige Lösung einer Frage weit hinaus geschoben, und das Leben kann seinen alten (geraden oder schiefen) Gang weitergehen. Und eben deshalb leuchtet Ehrenbergs »exakte Methode« den konservativ-absolutistischen Betriebsherren und ihren Verwandten so tief ein.

Man forscht und forscht — und sie bleiben unbehelligt. Ist man endlich zum Schluß gekommen, so hat er nur noch »historischen« Wert: denn die Welt, der die Untersuchung galt, hat sich mittlerweile verändert. Jenes Ergebnis kann von ihr oder für oder gegen sie nicht mehr verwendet werden. Folglich: man forscht und forscht wieder, nach der alten bewährten Methode an der neuen Welt herum.

Um dieser offenbaren Schwäche der »Methode« zu begegnen, müßten die angeblich notwendigen zahlreichen Untersuchungen gleichartiger Gegenstände gleichzeitig, also von vielen Händen ausgeführt werden. Aber es ist keine Aussicht, die erforderliche Zahl Hände zu gewinnen. Gelänge es doch, würden jene Herren sofort ihre Hand von der — nun höchst schändlichen — Sache abziehen. —

Dennoch hat Ehrenbergs Arbeit unzweifelhaft hohen Wert und auch sachliche Eigenart. Nur liegen beide nicht im Verfahren, sondern im Stoffgebiet und in den einzelnen Stoffen selbst. Ehrenberg pflegt, wie sonst keiner vor oder nach ihm, das »isolierende Studium der wirtschaftlichen Einzelerscheinungen in den Einheiten, aus denen sich das wirtschaftliche Leben aufbaut, in den Erwerbs-, Verbrauchs- und Körperschaft-Wirtschaften durch wissenschaftliche Benützung geschäftlicher Materialien, namentlich der Buchhaltung, Kalkulation und Ertragsberechnung« und der Haushalt-Bücher. Die Sammel-Stellen solcher Schriftwerke und die Stätten der Bearbeitung sollen die »Institute für exakte Wirtschaftsforschung« an den Universitäten sein. Zurzeit besteht erst eins, in Rostock; die »Vereinigung für exakte Wirtschaftsforschung« betreibt aber, nach ihrem Beschluß vom Oktober 1910, die Errichtung eines zweiten (wörtlich: »die Begründung eines Lehrstuhls für exakte Wirtschaftsforschung«) »an einer großen preußischen Universität«.

Ich lehne Ehrenbergs Namen für eine solche Anstalt ab, weil er eine falsche Behauptung enthält oder, wenn man sich milder ausdrücken will, eine unrichtige Vermutung anregt; empfehle etwa Sammelstelle für betriebswissenschaftliche oder: für betrieb- und haushaltwissenschaftliche Forschung. Ihren Wert sehe ich darin, daß sie die Geldmittel besitzt, um die Ausführung teurer (viel Zeit und Geld kostender) wissenschaftlicher Arbeiten zu sichern, die in der erreichbaren Vollkommenheit nicht zustande kommen würden, weil den berufenen Einzelnen jene Mittel fehlen.

Es fragt sich aber, ob auch die zweite Gruppe notwendiger Mittel, ob die Arbeitstoffe nach Menge und Wert genügend zur Verfügung stünden. Würden die Betriebe jener Sammel- und Arbeit-Stätte grundsätzlich nur alte, kaum noch geschichtlich wichtige Sachen anvertrauen, so wäre die Einrichtung in ihrem Wert stark herabgedrückt und ein höherer Kostenaufwand nicht zu rechtfertigen. (Ich verweise auf die Stätte betriebswissenschaftlicher Forschung, die ich in diesem Buche vorschlage: s. Betriebs-Statistik im dritten Hauptteil: IV A.)

Ferner wäre die Anstalt zwar streng an ihr Grundgesetz gebunden; aber dieses müßte ihr auch die Freiheit gewährleisten, die einer berufenen Vertretung wissenschaftlicher Arbeit gebührt. Über Veröffentlichungen besonders sollte allein ihr verantwortliches Ermessen entscheiden. Ehrenberg verlangt: »Die wissenschaftlichen Ergebnisse müssen jedenfalls vor der Veröffentlichung den Leitern jener [Stoff spendenden] Wirtschaften zur Durchsicht mitgeteilt werden« (Thünen-Archiv II S. 173). Nein. Erstens haben die erwähnten Leiter in der Regel weder Zeit noch Fähigkeit zu gründlicher Prüfung. Zweitens ist die fragliche Arbeit-Stätte durchaus Vertrauens-Stelle; daraus entspringen für sie Pflichten und Rechte, und sie besteht auf diesen so fest, wie sie jene ernst nimmt. Die Herrschaften, die sich darein nicht schicken wollen, mögen ihre Schätze — sie werden nicht sehr groß sein — behalten.

Endlich müßte eine Eigenheit der Ehrenbergschen Arbeitweise (die an eine früher besprochene erinnert) ausgeschlossen sein. Sie besteht darin, daß eine Untersuchung plötzlich abgebrochen, Fortsetzung verheißen, Schlüsse aus dem bisher Erreichten zu ziehen abgelehnt, dagegen auf alle möglichen Schwierigkeiten, Unsicherheiten hingewiesen wird. So kommt die Arbeit nicht vorwärts.

Daraus erklärt sich wohl, daß Ehrenberg in der Hauptsache 1911 noch so weit ist wie 1904, als er mit dem ersten Hefte des Thünen-Archivs hervortrat. Er wiederholt genau die alten Behauptungen über die falschen Auffassungen, Arbeitsweisen und entsprechenden Leistungen der andern, und beweist sie wiederum nicht oder nicht genügend. (Vgl. besonders III 344—55 und 385—400.)

Welchen Sinn hat das? Ehrenberg führt zwar eine Menge Stellen seines »Archivs« an, wie wenn dort Belege in Fülle sich fänden. Doch der Nachschlagende sieht sich getäuscht, oder wird doch bei weitem nicht befriedigt. Demnach hat die »exakt vergleichende« Forschung Ehrenberg in sieben Jahren nicht hinreichend beweisfähig gemacht.

Wann glaubt er denn nun sein Ziel zu erreichen? Er selbst, versichert er, erreicht es überhaupt nicht: »Die Bewältigung der Aufgabe wird Generationen in Anspruch nehmen« (I 33; 392). Aber dann könnten

die kostbaren Ergebnisse keinen dienbaren Wert mehr haben — veraltet sein!

Ich bin gewiß nicht für überhastetes Arbeiten und voreiliges Schließen. Doch mich dünkt, die Stätte für betriebswissenschaftliche Forschung hätte ihren Zweck verfehlt, wenn sie von Ehrenbergs Auffassung beherrscht würde. Ich meine, es müsse allenthalben der Grundsatz gelten: Wir, die wir heute leben, suchen in möglich bester Arbeit dies und das zu Ende zu bringen. Wir wissen, wie lange ungefähr wir zu leben haben und zu wirken vermögen; können abschätzen, was fertig zu bringen ist, und müssen dies auch fertig bringen. Ist das Erreichbare nur Teilstück, so muß es doch an sich ganze Arbeit sein. Die übrigen Teile mögen die Nachkommen hinzufügen. Und erkennen sie, daß wir trotz redlicher (d. h. auch: wirtschaftlicher!) Arbeit irgendwo geirrt, gefehlt, so mögen sie berichtigen, verbessern. Beklagenswert wäre das weder für uns noch für sie.

Aber von vornherein »Generationen« mit einer Arbeit belasten, erweckt mancherlei Argwohn. Scheut man sich, Verbindlichkeiten einzugehen, weil man sich über die Arbeit nicht klar, oder der persönlichen Fähigkeit zur Leistung nicht sicher ist? Will man an keinerlei Plan, Maß und Ziel gebunden sein? Möchte man jede Verantwortlichkeit abwälzen? Der sachliche Gehalt der zunächst vorliegenden Aufgabe selbst beansprucht nie unabsehbare Zeit für die vollständige Lösung.

Ehrenberg übertreibt stark in jeder Beziehung. Umfang und Schwierigkeiten der wirklich nötigen Arbeit sind nicht so groß, wie er immer wieder behauptet (sogar: es sei noch »fast alles zu tun« — »Tag« 21. 3. 09). Es handelt sich ja auch nicht um völlig unbekannte, kaum zugängliche Gebiete. Schon ein erfahrener Einzelner könnte — etwa mit einem Schreib- und Rechengehilfen — in einem Jahr fünf viel erledigen. Aber er müßte seinen Plan haben, genau wissen, was er tun und nicht tun will, und diesem Plan gemäß den Stoff suchen, auswählen und nach seinem Ermessen selbständig (nicht unter Ehrenbergs Leitung) bearbeiten.

In wirtschaftlichem Handeln würde er z. B. nicht noch einmal tun, was andere schon getan. Manche gründliche Einzelstudien sind bereits veröffentlicht; die wären zuerst vorzunehmen. Wer aber hat Zeit, allen nachzugehen, sie zu prüfen und zusammenfassend zu verwerten? Das eben wäre die Hauptbedingung: daß der Berufene sich ganz seiner Sache widmen kann. Und weil das nebenberuflich nicht geht, die Mittel für hauptberufliche Tätigkeit aber bisher nicht bereitgestellt worden, ist noch nicht geschehen. —

Was ich gegen Ehrenbergs Wesen und Arbeit eingewendet, ist viel. Aber sein wirkliches Verdienst wird dadurch nicht geschmälert. Dieses besteht darin, daß er sich unablässig und mit persönlichen Opfern

bemüht, die hauptberufliche Ausführung einer wissenschaftlichen Arbeit zu begründen und zu sichern, die — zwar nicht in dem behaupteten Umfang — notwendig ist: weil sie uns manche Einzelheiten (Tatsachen, Beziehungen) genauer sehen läßt, manchem Wissen erst die sichere Stütze gibt, oder ein Vermuten zum Wissen verstärkt, schließlich auch neue Einsichten zu erschließen vermag. Um deswillen wollen wir gern einen Teil der Ehrenbergschen Übertreibungen mit in Kauf nehmen.

4.

Überdies haben wir, wie schon eingangs betont, die tatsächlichen Leistungen Ehrenbergs und seiner Schüler für sich zu beurteilen: d. h. die Beiträge zu den (bis Ende 1912) vier Bänden des »Archiv« nebst zwei »Ergänzung-Heften«. Es sind zumeist tüchtige betriebswissenschaftliche Arbeiten; sie müssen hier genannt werden:

Das Wesen der neuzeitlichen Unternehmung — Selbstinteresse und Geschäftsinteresse — Das Arbeitverhältnis als Arbeitsgemeinschaft — Schwäche und Stärkung neuzeitlicher Arbeitsgemeinschaften — Der Aufbau der größeren industriellen Betriebe nach den Ergebnissen der gewerblichen Betrieb-Statistik von 1907 — Kritische Betrachtungen zu den Untersuchungen des Vereins für Sozialpolitik über Auslese und Anpassung der Arbeiter in verschiedenen Industrien — Der Gesichtskreis des deutschen Fabrikarbeiters — Erlebnisse eines Metallrehers — Regelung der Arbeitszeit und Intensität der Arbeit — Die Arbeitszeit der Kontore — Über einige Bestimmung-Gründe der Lohnverdienste — Aus den Betriebsergebnissen eines mecklenburgischen Rittergutes — Die Handarbeit in der Landwirtschaft — Rentabilität-Faktoren von Zuckerfabriken — Regenerativöfen und Arbeiterbewegung in der deutschen und englischen Grünglas-Industrie — Krupp-Studien — Betriebs-Archive.

Manche dieser Arbeiten sind nicht Erzeugnisse des »Instituts für exakte Wirtschaft-Forschung«, andere hätten auch ohne das Bestehen einer solchen Anstalt, und mit nicht größerem Aufwand ausgeführt werden können. Die sehr umfangreiche Studie »Die Handarbeit in der Landwirtschaft« z. B. beruht auf Erhebungen des »Mecklenburgischen patriotischen Vereins« und des »Vereins kleinerer Landwirte in Mecklenburg«. Der Bericht über »die Arbeitszeit der Kontore« hat hauptsächlich die Verhandlungen vor dem »Beirat für Arbeiter-Statistik« verwertet. Die beiden Stücke, die dem »Fabrikarbeiter« gewidmet worden, sind Literatur-Berichte und -Auszüge. Der Aufsatz über »Betriebs-Archive« behandelt das Archiv der Firma Krupp in Essen.

Fast alle die genannten Bestandteile des »Archiv« könnten ebensogut in anderen großen wirtschaftswissenschaftlichen Zeitschriften stehen. Höchstens müßten in Ehrenbergs eigenen Aufsätzen gewisse Stellen erratbaren Inhalts, und die unangenehm regelmäßigen Wiederholungen

der meisterlichen Lieblingworte in den Erzeugnissen der Schüler unterdrückt sein. Tatsächlich finden sich ähnliche Arbeiten in den erwähnten Zeitschriften (und ihren »Ergänzung-Heften«); nur nicht in so großer Zahl. Haben nun die Leistungen Ehrenbergs und seiner Schüler doch noch eine Besonderheit? Zwei: eine sachliche und eine persönliche.

Die erste liegt darin, daß die einzelnen Stücke Teile eines Programms sind. Sie werden zwar, wie sonst — leider! — auch, in bunter Reihe veröffentlicht, je nachdem sie angeboten oder begehrt werden (oder »aktuell« sind oder scheinen). Aber unser, nicht der zeitlichen Folge, sondern der sachlichen Verwandtschaft nach geordnetes Verzeichnis läßt einen Plan erkennen: Ehrenberg will vermutlich allen Gegenständen der Betrieb-Wissenschaft in sich selbständige Untersuchungen widmen. Wir sehen bis jetzt zum Teil berücksichtigt: die wesentlichen Merkmale des Betriebs, Arten der Betriebe, die persönlichen Betriebsglieder, die Wirkungen technischer Neuerungen auf Arten und Gattungen persönlicher Arbeitkräfte, Arbeitszeit und -Lohn, Betriebs-Ertrag, Besonderheiten einzelner Großbetriebe.

Es sind zwar in größerer Zahl Leistungen junger Anfänger; aber diese scheinen, wenn man sich an die Äußerungen über »den Plan zur Errichtung eines Instituts für exakte Wirtschaft-Forschung« halten darf, unter weitgehender Leitung Ehrenbergs zu stehen. Dessen eigene Arbeiten leiden zum Teil, wie hervorgehoben, mindestens an Einseitigkeit und Übertreibung und sagen zu oft dasselbe. Das schwächt den Wert der berührten Aufsätze, macht sie brauchbar nur für den erfahrenen Forscher. Der aber kann nicht an ihnen vorübergehen, und ein anderer wird als Pfleger der Betrieb-Wissenschaft nicht tätig sein. So darf dieser die Darbietungen des Ehrenbergschen Archivs dankbar übernehmen und weiter verwerten.

Deren andere Besonderheit ist ihr Geist. Jede bedeutende Persönlichkeit spricht als solche in ihren sachlichen Leistungen mit; das ist ihr allgemein anerkanntes und geachtetes Recht. Und das senkt und schwächt nicht Wert und Wirkung der Leistungen, sondern erhöht und stärkt sie.

Doch von diesem Geist ist hier nicht die Rede. Sondern von dem geistigen Standpunkt, dem Parteigeist, der Ehrenberg zugeschrieben wird. »Ich soll (schreibt er Ende 1905, Archiv I 387) für die Interessen der Unternehmer angeblich ebenso eintreten, wie unsere Sozialreformer für die Interessen der Handarbeiter wissenschaftlich arbeiten. So wurde ich z. B. im Frühjahr d. J. vom Vorsitzenden des Vereins für Sozialpolitik aufgefordert, auf der diesjährigen Generalversammlung über die Lage der Arbeiter in den privaten Riesenbetrieben vom Standpunkt der Arbeitgeber aus zu sprechen. Ich habe das selbstverständlich abgelehnt, und so muß ich überhaupt jenen Vorwurf der Einseitigkeit

zurückweisen. Meine Aufgabe ist es, einseitigen Anschauungen entgegenzutreten, aber nicht selbst einseitig zu werden«.

Der Vorsitzende der »Vereinigung für exakte Wirtschaft-Forschung« — doch wohl auch Trägerin oder Stütze des »Archivs« — erklärte auf der ersten Hauptversammlung (1910): es habe sich 1908 in dem bekannten Versuche zu Leipzig »nicht um die Errichtung einer sogenannten Tendenz-Professur gehandelt, sondern lediglich darum, einer neuen und doch schon erprobten wissenschaftlichen Methode eine gedeihliche Entwicklung zu ermöglichen, einer Methode, welche besonders streng zu Werke geht und bestrebt ist, sich von jeder Tendenz frei zu halten«. Und die Satzungen bestimmen in § 1: die Vereinigung bezwecke »die Förderung genauer und vorurteilsfreier Erforschung des Wirtschaftslebens«.

Den Vorwurf der Einseitigkeit habe ich vorhin selbst erhoben. Jedoch zunächst nicht in dem eben beleuchteten Sinne. Genauer wäre statt des etwas abgegriffenen, unbestimmten Wortes ein schärferes, oder eine Mehrheit schärferer gewesen. Ich meinte die Art und Stärke seines Glaubens an sich und seine angeblich neue, »besonders strenge« Methode, der naturgemäß zu Übertreibungen führt, und die aus demselben Glauben folgende Sucht, Arbeit und Leistungen anderer Persönlichkeiten und den wissenschaftlichen Wert anderer Methoden — wie oft gebraucht Ehrenberg dieses Gummiwort! — zu verkleinern.

In besonderem Sinne einseitig zeigt sich Ehrenberg, indem er auch die Statistik zu den zwar »keineswegs ganz unbrauchbaren«, aber »unzureichenden Methoden« (I 26) wirft. Darnach, und nach anderen Äußerungen (z. B. I 389, II 167) fehlt ihm die Einsicht in Wesen und Beruf jener wissenschaftlichen Kunst. Sonst hätte er bald gefunden, daß gerade die statistische Arbeit »exakt vergleichend« vorgeht.

Aber es handelt sich in dem Urteil, das Ehrenberg als unrichtig erklärt, um »Einseitigkeit« betriebspolitischer Art. Er sei, sagt man, bewußt und absichtlich Vertreter und Anwalt des »Unternehmertums«. Stimmt das?

Wir urteilen nach seinen Taten, d. h. nach seinen Schriften. In dem Vortrage über »Sozialreformer und Unternehmer« sagt er gelegentlich auch den Betriebsherrschaften ein scharfes Wort (über ihre Bildung). Aber im ganzen nimmt dieser Vortrag die zweiten gegen die ersten in Schutz. Im »Archiv« betont er immer wieder, daß es ihm um reine Sachlichkeit zu tun sei, ja daß erst er, und er allein streng sachliches Arbeiten in die Wirtschaft-Wissenschaft einführen wolle. Die Arbeit selbst aber, jedes Stück des Archivs, das sich mit betriebspersönlichen und betriebsrechtlichen Fragen, und besonders mit Stellung und Recht des Unternehmers befaßt, zeigt das Folgende.

Die Darlegungen haben alle den Schein, als ob in ihnen äußerste Vorsicht und Gewissenhaftigkeit walte, und Ehrenberg persönlich mag

von diesem deutlichen Schein als einer Tatsache überzeugt sein. Aber sobald man den Einzelheiten näher tritt, sieht man an jedem Punkte das Bestreben, das Bestehende — nämlich das nach betriebsherrlicher, gesetzlich geschützter Anschauung zu Recht Bestehende — nicht nur zu erklären, sondern zu rechtfertigen, zu erhalten.

Ehrenberg ist offenbar Vertreter und Anwalt des geltenden betriebs-herrschaftlichen Rechts. Wir brauchen das nicht erst umständlich zu beweisen. Es genügt, die eine Tatsache anzuführen: Ehrenberg denkt den grundlegenden Gedanken der Arbeitgemeinschaft (im persönlich gegliederten Betrieb), von der er so gern und oft spricht, nicht zu Ende. Wohlweislich und absichtlich; er denkt ihn nur so weit, als es jenes Recht zuläßt. Wollte man betriebspolitische Parteien unterscheiden und ihnen die Namen der allgemein-politischen geben, so dürfte man Ehrenberg ohne Frage den Konservativen zuweisen.

Und sehen wir uns die Vorstands-Mitglieder der Vereinigung für exakte Wirtschaft-Forschung an: die Mehrheit bilden ausgeprägte Partei-männer; die Sprecher auf der ersten Hauptversammlung waren es sämtlich — und zwar Führer der Konservativen. Sollen wir glauben, daß diese Herren, gerade sie »vorurteilfrei« seien, »sich von jeder Tendenz fernhalten« wollen?

Wir wollen hier Ehrenbergs geistigen Standpunkt und den Geist seiner Stütze feststellen, weiter nichts. Damit ist noch nicht bewiesen seine persönliche Gesinnung. Diese lehnt vielleicht ab, was Beruf oder Amt zu fordern scheinen. Ehrenberg mag seinen Beruf darin sehen, jenen Standpunkt zu vertreten, weil er es für wissenschaftlich notwendig hält. Wir sind ihm für diese Vertretung in gewissem Sinne dankbar: sie erspart uns eigene Arbeit (unentbehrliche eigene Untersuchungen) und hilft uns bewegen, die eigenen Beobachtungen, Tatsachenfunde, Gedanken, Schlüsse nachzuprüfen.

Aber — die Frage liegt ja nahe — könnte das »Archiv für exakte Wirtschaft-Forschung« die angeregte Zeitschrift für Betrieb-Wissenschaft sein oder werden? Tatsächlich bringt es meistens betriebswissenschaftliche Arbeiten. Die Frage ist zu verneinen. Denn das Archiv müßte äußerlich und innerlich mehrfach umgestaltet werden. Und daran ist nicht zu denken.

IV. Betrieb-Wissenschaft als geschlossenes Ganze.

1.

Mein Bericht über das, was sachlich ist, mündlich gelehrt und geschrieben wird, bestätigt, was ich an der Spitze des I. Teils voraus-gesagt: daß ich durchaus Neues nicht anrege; daß mancherlei Kreise sich um betriebswissenschaftliche Dinge bemühen. Die Beobachtung

gestattet hinzuzufügen: diese Bemühungen wachsen an Zahl, Umfang und Wert.

Aber — auch das geht aus dem kurzen Berichte hervor — nirgends hat man bis heute die Gesamtheit der Tatsachen erfaßt; nirgends noch sieht man in der wissenschaftlichen Bearbeitung dieser Gesamtheit eine (nicht nach außen, doch in sich) selbständige Einheit, die als solche jene beiden Rechte hat, wie andere ihresgleichen.

Ich mache damit die Sache nicht größer oder wichtiger als sie ist. Sie bleibt Teil oder Glied eines großen Ganzen, der Wissenschaft vom Wirtschaften. Aber weil sie dies unbestreitbar ist, gebührt ihr ein Platz an der Sonne: in den Hochschulen, wie im Schrifttum ihres großen Ganzen. Meine Arbeit trachtet ihr diesen Platz zu gewinnen.

Ihre sachlichen Eigentümlichkeiten möchte ich, bevor ich auf ihren Inhalt näher eingehe, in knapper Zusammenfassung darlegen. Ich habe (erstens) in einen bedauerlichen, zu wenig beachteten Wirrwarr der Begriffe Klarheit zu bringen gesucht. Diese Begriffe oder vielleicht nur Worte sind »Privatwirtschaft-Lehre, Handel-Wissenschaft, Betrieb-Lehre«. Ich lehne alle drei (und ihre Verwandten) ab, scheidet die verschiedenen, willkürlich zusammengefügt Einheiten und Gesamtheiten, die jene umfassen oder bezeichnen (sollen) und stelle sie an ihren Ort: weise das Wirtschaftliche der Wirtschaft-Wissenschaft (der Betrieb- oder Verkehr-Wissenschaft), das Technische den Techniken zu. Damit wird nicht allein Klarheit, sondern auch Vereinfachung erwirkt.

Das Ergebnis wäre: wir sehen (außer dem Recht, das nicht strittig ist und hier oder dort zweckmäßig angeschlossen wird) nur Wirtschaft und Technik; einen Mischling aus beiden irgendwelchen Namens gibt es nicht: weder auf der einen noch auf der andern Seite noch zwischen beiden. Aber es gibt ein Gebiet der Wirtschaft-Wissenschaft, welches, natur- und berufgemäß, mit den Techniken starken Verkehr pflegt: die Betrieb-Wissenschaft. Der Verkehr muß bestehen; denn die Techniken dienen (sollen und wollen dienen) der Wirtschaft. Das können sie nur, wenn sie selbst wirtschaftlich be- oder gestimmt sind¹. Der Geist der Wirtschaft, sagten wir früher, beherrscht diese Techniken; setzt ihnen Maß und Ziel.

Ihre Zahl ist groß; aber sie lassen sich in Gruppen vereinigen. Das sind die bekannten Gesamtheiten: Techniken der Binnen- und Seefischerei, der Land- und Forstwirtschaft und Gärtnerei, der Werkwirtschaft (im weitesten Sinne), des Handels (oder des kaufmännischen Dienstes), der Personen-, Sachen-, Nachrichten-Beförderung, der Ver-

¹ Möglich, daß diese klare Bedingung und wirkliche Tatsache zu irrthümlichen Auffassungen und theoretischen Mischungen oder Verquickungen und zu einem »System« solcher geführt, das man glaubte »Privatwirtschaft-Lehre« nennen zu dürfen.

sicherung (und etliche weniger wichtige). Sie werden also, das ist ebenso leicht verständlich als hervorragend wesentlich, nach Sachgebieten der Volkswirtschaft geordnet. Leben und Leisten jeden Gebietes besteht eben im Zusammenwirken seiner wirtschaftlichen und seiner technischen Kräfte. Diese wirken freilich nicht sachlich, höchstens persönlich getrennt; denn sie stehen in geordnetem Dienste der verantwortlichen Einheiten: der Betriebe, deren jeder wirtschaftliche und technische Wesenheiten besitzt¹.

Aber die wissenschaftliche Betrachtung scheidet, um der Sicherheit und Klarheit des Erkennens willen, und ordnet, wie vorhin angegeben. Und bezeichnet der Sprachgebrauch die Gesamtheit der Techniken, welche dem gleichen Wirtschaftsgebiete dienen, als dessen Technik, spricht er also z. B. von landwirtschaftlicher oder von Handels-Technik, so hat er logisch und wörtlich Recht; denn das Wort Technik hat beide Bedeutungen, eine engere und eine weitere (und außerdem eine dritte: die das rein Eigentümliche des Technischen meint).

Die Wissenschaft scheidet das Wirtschaftliche vom Technischen. Weiter tut sie nichts. Sie bildet nicht ein drittes Reich, in das sie eine gemischte Gesellschaft sachlicher Einheiten setzt. Das wäre willkürliches Gebaren; man könnte Sinn und Zweck nicht einsehen, überhaupt nicht sehen — und vor allem: es würde ihrem Wesen widerstreben. Folglich: was im Reiche des Wirtschaftlichen keinen Platz erhält, muß sicher im andern Unterkunft finden; und umgekehrt. Es wäre nicht schwer, dies im einzelnen nachzuweisen.

Nehmen wir z. B. die Gesamtheit der Handels-Techniken, wie sie in wissenschaftlicher Pflege als Lehrgebiet-Abteilung einer technischen Hochschule oder Universität oder einer Hochschule für Betrieb-Wissenschaft auftreten könnte. Es kämen wohl nur die Techniken selbst in Frage (ihre rechtliche Ordnung würde wahrscheinlich — die Frage ist aber hier belanglos — der Abteilung Rechtswesen zugewiesen). Solche wären nun:

- I. Techniken des Waren- und Werte-Handels (des Kaufes im wörtlichen Sinne): Waren-Ein- und Verkauf in allen Arten, Formen und Größen (auch: Vertretungen, Reisen, Muster-Versand u. dgl., Reklame) — Bank-, Börsenwesen.
- II. Kaufmännische Techniken engeren Sinnes (Kontor-Techniken): Korrespondenz — Preisberechnung — Rechnungstellung — Buchführung jeder Art — Bilanzwesen — Kassendienst — Registratur.

Wir wiederholen: allein von wirtschaftlich bestimmten Techniken ist hier die Rede. Freilich sind sie in ihrem vollen Inhalt zu denken.

¹ Möglich, daß auch diese Tatsache das Aufkommen jener unklaren gemischten »Lehren« oder »Wissenschaften« gefördert.

Ebenso muß die prüfende Beobachtung verfahren, wenn sie sich der Reihe nach die übrigen technischen Gesamtheiten vergegenwärtigt. Aber wird sie nun wirklich jede weitere Tatsache (wenn sie nicht klar rechtlicher Art ist) im wissenschaftlichen Bereiche der Wirtschaft vertreten finden? Jede wirtschaftliche gewiß. Aber es bleiben noch unversorgt technische Einheiten: nämlich Bestandteile technischer Erkenntnis, welche eine wohlgefügte Gesamtheit für sich bilden, die man vielleicht, etwas unbestimmt, allgemeine Technik nennen dürfte. Sie vereinigt gemeinsame Angelegenheiten aller Techniken; ihren Hauptteil bildet die früher (III 1) erwähnte Verbrauchs-Technik. —

Diese Klärung und Auseinandersetzung wäre mein erstes Unternehmen. Das andere, auf das es mir hauptsächlich ankam und ankommt, ist jenem im Grunde gleich, geht aber sachlich viel weiter. Ich habe (zweitens) innerhalb der Wirtschaft-Wissenschaft getan, was bisher unterlassen worden: einen bestimmten Teil vollständig ausgebaut. Das erforderte zuvor ordnende Arbeit. Es mußten viele Dinge, die hier und dort standen oder lagen, von ihrem Ort entfernt, oder aus ihrem (meist willkürlich, mehr persönlich als sachlich geschlossenen) Zusammenhange gelöst und, da ihre Zusammengehörigkeit offenbar war, vereinigt werden. Da zeigte es sich nun, daß manche zwar recht ansehnliche Gebilde, allesamt aber doch Bruchstücke waren, die nach grundsätzlich-planmäßiger Ergänzung, teilweise auch nach Umbildung riefen. Beides ist geschehen, mit dem Endzwecke, ein Werk zu schaffen, dem Einheit und Ganzheit eignet.

Und das Ganze habe ich dann wieder in sein großes Heimat-Gebiet der Wirtschaft-Wissenschaft sorgfältig eingeordnet (s. I 4), auch beide Bestandteile des gewählten besonderen Namens sachlich hinreichend gerechtfertigt (s. II 1), wie ich glaube. Die Übersicht über die Teile, mit begründenden Anmerkungen, folgt sofort im nächsten Abschnitt.

Zwei Unterteile — Geschichte, und gegenwärtiger Stand des deutschen Betriebwesens — könnten von anderen (älteren) Gebieten der Wirtschaft-Wissenschaft in Anspruch genommen werden. Ich brauche mich jedoch bei dieser Möglichkeit nicht aufzuhalten, darf mich mit zwei Worten begnügen: 1. Es handelt sich um das Betriebwesen, nicht um das gesamte Wirtschaftwesen; folglich dürfte der nächst gegebene Zusammenhang unzweifelhaft sein. 2. Ich selbst schon habe jenen beiden Unterteilen eine besondere, freiere Stellung angewiesen, zunächst durch äußere Umstände, aber nicht allein durch solche veranlaßt (s. IV 3 u. V 2).

Gegen die Ausführung im einzelnen schließlich könnte man einwenden, daß in manchen Stücken die Kleinmalerei allzu weit gehe. Vielleicht ist so, vielleicht nicht. Man wolle bedenken, daß es die erste Arbeit dieser Art ist, und daß bei einer solchen die ausführende Hand, um ja nichts zu versäumen, lieber etwas zu viel als zu wenig

tut. Und wenn man etwa behaupten wollte: das sind ja alles so einfache Dinge; die kennt jedermann — so will ich nicht untersuchen, ob das wirklich zutrifft. Es verhält sich wohl hier, wie oft im Leben: man glaubt die angeblich einfachen, kleinen, allen vertrauten Sachen längst zu wissen, wenn sie einem leicht faßbar vorgeführt werden — hat aber tatsächlich nie an sie gedacht. Überdies sind nicht die Einzelheiten an sich wichtig, sondern die sachlich-persönlichen Zusammenhänge, in die sie eingereiht worden, die Gesamtheiten, die sie bilden. Und daß auch diese zu den alten Bekanntschaften gehören, trifft nicht zu. Drittens entspricht die Vielheit der scheinbaren oder wirklichen Kleinigkeiten der Größe des Arbeitsfeldes: dieses ist das gesamte Betriebswesen mit allen seinen räumlich-sachlich-persönlichen Bestandteilen und in seinen zeitlichen Verhältnissen. —

Es dürfte nun ganz klar gestellt sein, was ich zu grundsätzlicher und sachlicher Erwägung und Beurteilung übergebe — denjenigen Berufenen, welche sich die Mühe nehmen wollen, mein Buch zu lesen mit sinnendem Verweilen.

2.

Die vorbereitende Übersicht über die Teile der Betrieb-Wissenschaft und deren Inhalt gibt der folgende Bericht.

Die Betrieb-Wissenschaft ist, wie wir früher erklärt, die Wissenschaft vom Wesen, Bau und Innenleben der Betriebe. Damit sind zwar die drei sachlich gegebenen Hauptteile, nicht aber auch einige Zwischen- oder Anbauten und ein vierter Hauptteil bezeichnet. Doch lassen sich diese leicht erschließen oder ableiten und als notwendige, organische Bestandteile erkennen.

Denn das Wesen verkörpert sich in äußerst mannigfaltigen Gestalten, die folglich zu ordnen, in Arten und Gattungen zu bringen sind und so eine erste Einschaltung veranlassen.

Eine zweite und dritte schließen sich sofort an. Weckt doch die Fülle der Gestalten unmittelbar die Frage nach ihrer Entstehung und Entwicklung: es ergibt sich also eine Geschichte des deutschen Betriebwesens¹, und die fordert als natürliche Ergänzung oder Fortsetzung ein Seitenstück, dessen Inhalt der gegenwärtige Stand des Betriebwesens in Deutschland bildet.

Darnach kann die betriebswissenschaftliche Forschung dem Betriebe selbst, dem einzelnen, nähertreten, auch in ihn hineingehen. Sie unter-

¹ Des deutschen Betriebwesens. Wir dürfen uns getrost damit begnügen, hauptsächlich die heimischen Verhältnisse zu betrachten. Hauptsächlich; wo es sachlich geboten oder wünschenswert erscheint, werden wir nicht unterlassen, über die Grenze zu sehen und zu vergleichen.

sucht seinen Bau, doch, wie überall, allein die wirtschaftlichen Verhältnisse.

Zunächst verweilt sie naturgemäß bei dem Zusammenhang zwischen dem Betrieb und seinem Boden. Dann sucht sie eine vollständige Übersicht über den Bau selbst zu gewinnen: die räumlich-sachliche, äußere und innere Ausgestaltung, Gliederung und Ausrüstung — und die persönliche Gliederung, die Gattungen und Arten der persönlichen Glieder.

Nun wäre der Betrieb »in Betrieb«, die Betätigung dieses Baues, das ganze räumlich-sachlich-persönliche Innenleben des Betriebs zu erforschen und darzustellen. Jedoch, hier empfiehlt sich erst wieder eine Einschaltung: Auslese des betriebswissenschaftlichen Gehalts in der wirtschaft- und sozialpolitischen Gesetzgebung. Denn wie der »Kulturstaat« der Lebenskraft und -lust innerhalb seines Bereichs überhaupt Schranken setzt, so hat er sich genötigt gesehen, dem Betriebsleben noch besonders ordnende und regelnde Sorgfalt zu widmen. Es wird gut sein, diese Tatsache nach ihrem Inhalt und Umfang festzustellen, bevor wir uns in das vielumfassende Innenleben selbst vertiefen.

Betriebsleben ist Arbeit: eine Summe, die sich aus Teil- und umfassenden Arbeiten zusammensetzt. Eine Übersicht erkundet und sammelt das Gemeinsame aller Betriebsarbeiten (die Grunderfordernisse, die allgemeinen und die besonderen wirtschaftlichen Wesenheiten neben den technischen) und ordnet die Gesamtheit in Arten und Gruppen.

Den verhältnismäßig breitesten Raum in der Untersuchung nehmen die beiden wichtigsten Gemeinsamkeiten ein: Arbeit-Zeit als allgemeines Maß, Arbeit-Ertrag als allgemeiner Zweck der Betriebsarbeiten. Dem Ertrag steht der Aufwand gegenüber, der Deckung heischt. Die den Aufwand (oder die Kosten) verursachen, sind die sachlichen und persönlichen Anspruch-Kreise. Die zweiten sind die bedeutsamsten, wirkungsreichsten.

Die schöpferische, die alles umfassende und erhaltende Betriebsarbeit — die Leitung — wird, ihrem Range gemäß, Gegenstand eines besonderen Teils. Die Forschung erkennt die Leitung als hohe Kunst, die sich tieferem Eindringen als persönlich vereinigte oder getrennte Zwiefältigkeit erweist. Die eine der beiden — sachlich immer eng verbundenen — Einheiten ist die Leitung im engeren Sinne, die andere die Kunst der Rechenschaft: die Statistik.

Der Zweck der Betriebsarbeiten ist wirtschaftlicher Dienst im Innern und Äußern. Aber nicht das allein. Zum mindesten liegt der berufenen Erhalterin und Pflegerin aller Betriebsarbeit, der Leitung, mehr ob: sie hat, als Vertreterin des Ganzen, Pflichten im Innern und Äußeren zu

erfüllen — und für die Erfüllung solcher Pflichten auf seiten der Mitarbeiter zu sorgen — die zwar mit den wirtschaftlichen eng zusammenhängen, aber über diese hinausgreifen. Sie entspringen teils den wirtschaftlichen, teils den besonderen sozialen Wesenheiten des Betriebs, und die wissenschaftliche Darstellung vereinigt sie zu einer (höheren) Pflichtenlehre, einer Ethik des Betriebs.

Diese bildet das letzte Hauptstück der Betrieb-Wissenschaft und ist dreiteilig. Die Gebiete der drei (ungleichen) Teile sind: der volkswirtschaftliche Außendienst — das eigentliche Innenleben — der soziale Anteil des Betriebs am Gemeinde- und Staatsleben. Aus dem dritten Gebiet erwachsen also pflichtmäßige Leistungen, die, genau wie die wirtschaftlichen, hinausgehen.

Der erste und der dritte Teil (der Betriebs-Ethik) bedeuten Grenzüberschreitungen. Denn was der Betrieb draußen wirkt, liegt jenseit der Betrieb-Wissenschaft engeren Sinnes. Doch jene Überschreitungen scheinen hier geboten. Denn es ist wohl selbstverständlich, daß die drei Teile der Betriebs-Ethik als Einheit dargestellt werden. Und in welchen Arbeit-Bereich sollte diese fallen, wenn nicht in die Betrieb-Wissenschaft (engeren Sinnes)?

Die Nötigungen aber zu Übergriffen — hier vom Innen- ins Außenleben der Betriebe — kommen immer von den sachlichen Zusammenhängen, sind Forderungen des Lebens, das keine scharfe Scheidelinien kennt. Und die Betrieb-Wissenschaft ist eine Lebens-Wissenschaft; weshalb wir auch an anderen, an reichlich vielen Stellen beobachten werden, wie sie Nachbargebiete betritt. —

In einfachster Aufstellung würde sich der Gehalt der Betrieb-Wissenschaft folgendermaßen zeigen:

- I. Wesen und Arten der Betriebe.
 1. Wesen.
 2. Arten und Gattungen.
 3. Geschichte des deutschen Betriebwesens.
 4. Gegenwärtiger Stand.
- II. Bau und Gliederung der Betriebskörper.
 1. Die Betriebe und ihr Boden.
 2. Räumlich-sachliche Gliederung.
 3. Persönliche Gliederung.
 4. Staatsgesetzliche Regelungen.
- III. Innenleben der Betriebe: Betriebsarbeiten.
 1. Übersicht über die Betriebsarbeiten.
 2. Arbeit-Zeit als allgemeines Maß der Betriebsarbeiten.
 3. Ertrag (Aufwand-Deckung) als allgemeiner Zweck.
 4. Die umfassende Arbeit der Betriebs-Leitung.

IV. Betriebs-Ethik.

1. Der volkswirtschaftliche Außendienst unter ethischen Gesichtspunkten.
2. Ethisch bestimmte Arbeit im Innern.
3. Freier gesellschaftlicher Außendienst.

Gegen die Hauptordnung könnte man den Einwand erheben, II 4 gehöre nicht eigentlich zu II. Nicht ganz, doch zum Teil; der andere fällt zu III. Das heißt, die gesetzlichen Regelungen erfassen Bau und Gliederung und Innenleben der Betriebe. Der Unterteil hätte also seinen natürlichen Platz zwischen II und III. Aber als Hauptteil? Eine so große Rolle soll die Gesamtheit jener Maßnahmen in der Betriebs-Wissenschaft nicht spielen, und so wäre sie entweder als 4. Stück des II. oder als 1. des III. Hauptteils einzufügen. Jene Stelle, die gewählt, scheint mir den Vorzug zu verdienen.

Dann wäre aber, könnte ein zweiter Einwand lauten, die Ethik ähnlich zu behandeln. Die Forderung läßt sich scheinbar gut begründen. Das Natürliche, und das naturgemäß Bestimmende in Wesen, Bau und Innenleben der Betriebe ist das Wirtschaftliche. Als fremde Mächte, die von außen her ebenfalls bestimmend eingreifen, erweisen sich die staatliche Gesetzgebung und die Ethik. Beide sind, wenn nicht gleicher Art, so doch gleichen Ranges und sollten deshalb in der Ordnung der Wissenschaft gleichgestellt sein.

Die Auffassung, welche der zweite und dritte Satz äußern, entspricht nicht dem wirklichen Sachverhalt. Das Gesellschaftlich-Sittliche ist dem Wirtschaftlichen so wenig wesensfremd, daß es im Aufbau der Wissenschaft gar nicht besonders hervortreten brauchte. Es durchzusetzen, ist einfach eine — mindestens zum Teil wirtschaftliche — Obliegenheit der Leitung. Die Betriebs-Ethik könnte also in III 4 eingeschlossen sein.

Daß ich sie trotzdem als Größe für sich, und zwar als Hauptteil erscheinen lasse, hat seine guten Gründe, welche die Ausführung vorträgt. Einer — und deshalb ist er hier schon namhaft zu machen — liegt in einer Tatsache, welche mit der vorhin berührten eng zusammenhängt: staatliche Gesetzgebung und Ethik haben nicht gleichen Rang, gleiche Bedeutung im Betriebsleben; die zweite überragt die erste weit.

3.

Der Gesamt-Inhalt des vorliegenden Werkes entspricht nicht ganz dem aufgestellten Plane; drei Stücke fehlen. Sie sind ausgeschlossen worden, weil das Buch auf einen eben noch handlichen Band beschränkt bleiben sollte. Und sie durften unbedenklich beiseite gelassen werden: das Ganze hat dadurch, als solches, an Geschlossenheit eher gewonnen. Drei Seitenbauten nur — so wurden sie schon im vorigen Abschnitt

bezeichnet — fehlen: I 3 und 4, II 4; man kann sie jederzeit leicht anschließen. Das ist der einfache Sachverhalt.

II 4, der Nachweis der staatsgesetzlichen Eingriffe ins Betriebsleben, erscheint fast entbehrlich, da diese als Bestandteile des geltenden Rechts äußerst häufig in Vorträgen und Schriften dargestellt worden, und auch das vorliegende Buch sie (zwar nicht alle) an ihrem Plage bespricht, einen sogar ausführlich behandelt. Zu bedauern wäre die Ausschaltung höchstens deshalb, weil die Arbeit als Übersicht in betriebswissenschaftlicher Vollständigkeit und Abrundung und doch knapper Fassung gedacht ist, eine solche gewiß willkommen wäre, von anderer Seite aber bisher nicht geboten worden.

Auf die beiden andern Unterteile mußte wegen ihres verhältnismäßig zu großen Umfangs verzichtet werden. Es empfiehlt sich, sie als selbständige Schriften erscheinen zu lassen; wozu sie sachlich durchaus geeignet sind. Für den Verzicht auf die Einfügung des zweiten Stücks sprach außerdem ein innerer Grund: als das Buch in allen Teilen stofflich abzuschließen war, standen noch die letzten Veröffentlichungen des Reichsamts über die Ergebnisse der großen Betriebszählung von 1907 aus, die nicht unbenutzt gelassen werden durften. Nach welchen Grundsätzen die Arbeit zu gestalten und welcher Inhalt ihr zu geben wäre, ist aus dem Teile: die Betriebe und ihr Boden, und aus einigen Andeutungen an anderen Stellen des Werkes ungefähr zu ersehen oder zu erschließen.

Über die Durchführung des geschichtlichen Teils, der allein dem zeitlichen Gange der Ereignisse folgt, wäre in Kürze das Folgende zu bemerken. Um eine Geschichte des Betriebwesens, nicht des Wirtschaftslebens überhaupt handelt es sich: eine Geschichte, die noch nicht geschrieben worden. Zwar schließt die zweite die erste mit ein, selbstverständlich. Aber es gibt keine Geschichte der deutschen Volkswirtschaft, aus der eine Geschichte des deutschen Betriebwesens etwa herauszuziehen wäre — obwohl jene Geschichtschreibung in der Regel fast nur die Tatsachen des Betriebslebens verarbeitet.

Dieser Sachverhalt erklärt sich daraus, daß der Geschichtschreiber des gesamten Wirtschaftslebens in großen Strichen zeichnen, zusammenfassend verfahren muß. Dabei soll er freilich seine Treffsicherheit beweisen. Außerdem bleibt ihm erläuternde Kleinmalerei unbenommen, und er kann darin weit gehen. Von der Stärke seines kritischen Sinns und seiner sprachlichen Kunst hängt es schließlich ab, ob er erreicht und bietet, was man von ihm erwartet. Der weniger Kenntnisreiche, Sorgsame, Gewandte verfällt leicht in Redensarten, bringt wortreiche, scheinbar lebensvolle, in Wahrheit ungenaue, unbestimmte, mehrdeutige, verwischende, vermischende — für den Geschichtschreiber des Betriebwesens besonders unbrauchbare Angaben.

Denn der darf nur mit klar begrenzten, richtig erfaßten Größen hantieren, die wirklich, lebendig sind oder einmal waren. Er muß für alle tatsächlichen Einzelheiten, von denen er spricht, Belege vorzeigen oder bereit haben. Prüft er nun die Angaben jener Geschichtsforscher (die eigentlich verpflichtet sind, ihm den Stoff zu liefern) sozusagen auf die notwendige feste Körperlichkeit, so findet er häufig, daß solche nicht vorhanden ist. So wird sein geschichtlicher Bericht hie und da lückenhaft scheinen oder wirklich sein, eben weil ihm Belege fehlen, oder er den Belegen, die ihm von anderer Seite geboten werden, nicht traut.

Kann sein Bericht auch einseitig, parteiisch, irreführend sein: indem er die Betriebe ohne ihre Beziehungen zum Wirtschaft-Ganzen erfaßt, und so eine unwirkliche, künstlich zugerichtete Entwicklung beschreibt, oder Stellung und Bedeutung der Betriebe übertreibt, dermaßen, daß es scheint, sie allein haben die Geschichte gemacht? Beides ist nicht zu befürchten. Die geschichtliche Betrachtung kann die Betriebe nicht aus ihrem natürlichen Zusammenhang lösen: aus dem Zusammenhange der Bedürfnisse, des Verkehrs. Jeder Versuch würde in diesen festen Beziehungen unüberwindliche Hindernisse finden.

Demnach muß wohl eine Geschichte des Betriebwesens zugleich eine Geschichte des Wirtschaftlebens überhaupt sein. Aber die Verhältnisse liegen so, bildlich umschrieben: die Betriebe und ihre Beziehungen stehen im Vordergrund; alle anderen Tatsachen des Lebens, die unvermeidlich mit erscheinen, bleiben zurück; wir sehen und erkennen sie deutlich, aber mehr oder weniger entfernt.

An die schriftlichen (urkundlichen) Quellen der Geschichte braucht der Geschichtschreiber des Betriebwesens nicht selbst zu gehen. Er darf der zweckmäßigen Arbeit-Teilung zwischen Geschichtsforschung und Wirtschaft-Wissenschaft vertrauen und die Ergebnisse jener als Vorarbeiten benutzen. Solche stehen zwar in großer Zahl bereit; aber manche Tatsachen harren noch ausreichender Klarstellung.

Daß diese Forschungen, deren sich die Betriebswissenschaft bedient, häufig das Wesen des Betriebs nicht genügend beachten oder sich überhaupt nicht um den Nachweis betrieblicher Wesenheiten bemühen (was den Wert, die betriebswissenschaftliche Verwertbarkeit ihrer Ergebnisse in Frage stellt), darf man Historikern kaum vorwerfen. Leider finden sich solche Fälle gerade in den Darstellungen der ältesten Zeiten, wo sie am mißlichsten sind. —

Schließlich hätte ich meine früheren betriebswissenschaftlichen (gedruckten und ungedruckten) Arbeiten zu erwähnen, da ich sie teilweise für dieses Buch verwertet.

1897 wurde die Geschichte eines mittelgroßen Betriebs geschrieben und dessen äußere und innere Entwicklung im letzten Jahrzehnt statistisch dargestellt. In den nächsten acht Jahren folgten mannigfache Arbeiten,

welche der Ermittlung und Beschreibung der volkswirtschaftlichen Tatsachen Deutschlands nach ihrer räumlichen Lage gewidmet und hauptsächlich auf das Klein- und Großbetriebwesen in der Land- und Werkwirtschaft gerichtet waren.

1906 empfahl ich, aus damals nächstliegendem Anlaß, der Frankfurter »Gesellschaft für wirtschaftliche Ausbildung«, unter die Gegenstände ihrer regelmäßigen Kurse die Betriebs-Statistik aufzunehmen. In einer zweiten Anregung, die ich derselben Gesellschaft 1907 vorgelegt, begründete ich u. a. die Notwendigkeit, Lehrstühle für Betriebs-Wissenschaft an den Hochschulen zu errichten. 1908 wurde ich von einer Persönlichkeit, die sich damals mit verschiedenen Plänen trug, aber schließlich keinen ausführte, um ein Gutachten über die Herausgabe einer Zeitschrift für Betriebs-Wissenschaft ersucht.

1909 schrieb ich zwei Aufsätze, mit denen ich die Aufmerksamkeit auf die Sache zu lenken wünschte; den einen — »Betrieb-Wissenschaft« — brachten Jan./Febr. 1910 die »Handelshochschul-Nachrichten« (Beilage der »Deutschen Wirtschaftszeitung«, für die er bestimmt war), den andern — »Privatwirtschaft-Lehre oder Betriebs-Wissenschaft« — Jan. 1910 die »Volkswirtschaftlichen Blätter«. Im November desselben Jahres folgte in der zuletzt genannten Zeitschrift ein Bericht über »die Teile der Betriebs-Wissenschaft und ihren sachlichen Gehalt«.

V. Pflege der Betriebs-Wissenschaft an Hochschulen.

1.

Es ist nicht meine Auffassung, daß Betriebs-Wissenschaft allein an Hochschulen zu pflegen sei. Sie muß — was hier eben nur bemerkt werden mag — einen Platz in allen den Bildungs-Stätten haben, welche Leuten des Betriebslebens dienen wollen, folglich schon in den niederen »landwirtschaftlichen, gewerblichen, kaufmännischen Fortbildung-Schulen«; aber man ist sich dessen noch nicht bewußt. Drum zunächst ein Wort über ihre Bedeutung. Zwar brauchten wir uns nur darauf zu berufen, daß sie wesentlicher Teil der Wirtschaft-Wissenschaft ist; doch das genügt zurzeit nicht. Und ihr Wert läßt sich ja auch ohne Rücksicht auf den höheren wissenschaftlichen Zusammenhang leicht genug nachweisen; denn er ergibt sich einfach aus dem Wesen der Betriebe.

Aus dem Innenleben der Betriebskörper erblüht ihr Außenleben, entspringen ihre Leistungen im Dienste der Volks- und Weltwirtschaft. Zwar besteht zwischen Innen- und Außenleben das Verhältnis gegenseitiger Abhängigkeit. Aber die Wurzeln der Kraft stecken doch im Innern, und man ist geneigt anzunehmen, daß die Entwicklung des Außendienstes im ganzen der Arbeit des Innern mehr verdankt, als diese jener; was jedoch schwer zu beweisen wäre.

Und im gesamten Wirtschaftsleben treten die Betriebe überall so stark hervor, daß es scheint, als ob deren Leben jenes ganz erfülle, als ob es außer dem Betriebs- ein Wirtschaftsleben überhaupt nicht gebe. Die mächtigsten Träger unserer Volkswirtschaft — Kapital und Technik — scheinen Gestalt, Kraft und Feld allein im betrieblichen Innenleben zu gewinnen: wer an das Walten jener Mächte denkt, stellt sich sofort Leben und Treiben der Betriebe vor. Schein, wie wir sagten; aber er würde nicht so stark sein und alles überstrahlen, wenn er nicht von einer überragenden Wirklichkeit ausginge.

Was liegt ferner in der Tatsache, daß in Deutschland mehr als $\frac{9}{10}$ aller beruflich Arbeitenden in Betrieben tätig sind, und nicht viel weniger als $\frac{9}{10}$ der gesamten Reichsbevölkerung von betrieblicher Arbeit leben! Im allgemeinen eine wirtschaftliche und persönliche Abhängigkeit dem betrieblichen Arbeitverhältnis gegenüber, in welche die weit überwiegende Mehrheit des deutschen Volkes verstrickt ist — eine Abhängigkeit, welche den betriebsherrschaftlichen Persönlichkeiten geltenden Rechts eine überlegene Stellung, den großen Betriebsherrschaften weitreichende Macht im Wirtschaftlichen und Gesellschaftlichen verleiht.

Als Steuerquellen endlich sind die großen Betriebe die stärksten Stützen der Staats- und Gemeinde-Wirtschaft, unmittelbar und mittelbar, als Ganze und in Gestalt ihrer persönlichen Glieder mit ausreichendem und reichlichem Einkommen. Jede Industriestadt lehrt das: die kleinen Betriebe leben von den großen und ihren Leuten; die Stadtverwaltung wünscht nichts heißer als unendliche Entwicklung der ansässigen Fabriken, und bei deren Leitungen weiß sie es durchzusetzen, daß die (»besseren«) Angestellten in der Stadt wohnen bleiben müssen. Und welche Anstrengungen machen ländliche Gemeinden, um des gleichen Glückes teilhaftig zu werden!

Einsicht in Wesen, Bau und Innenleben der Betriebe — Betriebswissenschaft wäre demnach fast allgemeines Bedürfnis. Sicher wäre dieser Teil (der Wirtschaft-Wissenschaft) für die Mehrheit des Volkes wichtiger als die anderen. Leider gilt heute noch Wirtschaft-Wissenschaft überhaupt nicht als natürliches Erfordernis der Volksbildung. Wir müssen die Bedürfnis-Frage bescheiden auf kleinere Kreise beschränken. Unter diesen aber finden sich solche, deren Angehörige gerade zu den vorhin erwähnten $\frac{9}{10}$ nicht gehören.

Notwendig ist Betrieb-Wissenschaft offenbar für jeden, der an der Hochschule wirtschaftswissenschaftliche Bildung sucht, gleichgültig, welchem Berufskreise er sich anzuschließen gedenkt. Denn in seiner Bildung klaffte eine weite Lücke, wenn ihr jener bedeutende Teil nicht eingefügt wäre. Er wird die Wirtschaft-Wissenschaft, welche die Pflege der Betrieb-Wissenschaft versäumt, nicht für voll anerkennen.

Die Zahl derer aber, denen sie beruflich unentbehrlich, ist groß und

mannigfaltig. Wir rechnen wohl mit Recht alle diejenigen zu ihnen, die an hervorragender Stelle im inneren Betriebsleben stehen: die Inhaber oder Leiter mittlerer und größerer Betriebe sind, werden wollen oder sollen, und ihre Nächsten, die Mitleiter, »Oberbeamten« und Leute andern Titels in ähnlicher Stellung, mögen sie ihrer beruflichen Herkunft nach Kaufleute, landwirtschaftliche, Werk- oder Verkehrstechniker oder Volkswirtschaftler sein.

Mit Rücksicht auf deren berufliche Aufgaben wünschte ein namhafter Techniker und Staatsmann, der (zeitlich) zweite Vorstand der württembergischen Zentralstelle für Gewerbe und Handel — F. Steinbeis — schon 1868 der »Lehre von dem Wesen und den Bedingungen des gedeihlichen Geschäftsbetriebs das Bürgerrecht unter den Doktrinen der technischen Akademien aller Art, die Handelsschulen nicht ausgeschlossen, indem wir das eine schwer empfundene Lücke ausfüllende Studium dieses Faches als ein notwendiges Erfordernis, als die unerläßliche Ergänzung zur Ausbildung zum höheren Geschäftsmann erklären, heiße er nun Kaufmann, Agronom, Forstwirt, Fabrik- oder Bautechniker«. Das empfohlene Studium werde den »geschickten« erst zu einem »wahrhaft nützlichen Menschen« machen¹.

Als zweite Gruppe erscheinen die geschäftsführenden Beamten der gesetzlichen und freien »Interessen-Vertretungen«, besonders die Kammersekretäre. Die haben es fortwährend mit Betriebsleuten und ihren Angelegenheiten zu tun, müssen über diese selbständig urteilen können, und dazu befähigt und berechtigt sie allein gründliche Kenntnis des gesamten Betriebslebens.

Drittens sehen wir unter den »Verbrauchern« der Betrieb-Wissenschaft eine Menge Staats- und Gemeindebeamten, oder die es werden wollen — nämlich die Inhaber jener Stellungen, welche die Befugnis geben, ins Betriebsleben ordnend oder urteilend einzugreifen, wirtschaftspolitische Gesetze und dgl. auszulegen oder auszuführen: die Gewerbeinspektoren und ihre Assistenten, mancherlei Juristen und Beamte der Verwaltung (besonders in Industrie-Städten und -Bezirken), die Herren des Steuerwesens² ebensowenig zu vergessen wie die Leiter der großen Staats- und Gemeinde-Betriebe selbst und die vorgesetzten Verwaltungen.

Als die letzten der stattlichen Schar (nicht in rangmäßigem Sinne)

¹ Im »Fürwort« zu J. G. Courcelle-Seneuil: Theorie und Praxis des Geschäftsbetriebs in Ackerbau, Gewerbe und Handel. Deutsch bearb. v. G. A. Eberbach. Stuttgart 1868. — Steinbeis hatte nicht unsere Betrieb-Wissenschaft im Auge. Aber es ist anzunehmen, daß ein so kluger und weitblickender Kopf sie in vollem Umfang als Bedürfnis anerkannt haben würde.

² Sollte mans glaubhaft finden, daß eine preußische Steuerbehörde den namhaften Beitrag einer Großbank an ihre eigene »Pension-Kasse« als — »steuerpflichtige Schenkung« angesehen? (s. Soziale Praxis 1908/09, Sp. 1004.)

erkennen wir die Lehrer an Gewerbe-, Handels- und ähnlichen Berufs- oder Fachschulen. Ihre Schüler sind sämtlich Leute, die in Betrieben stehen: wie wollen sie als Lehrer ersprießlich wirken, wenn sie sich nicht umfassende und tiefe Einsicht in die Berufskreise ihrer Schüler, in das Leben, besonders das Innenleben der Betriebe erworben?

Von allen Genannten gilt das Gleiche: sie können für das Gebiet ihrer Wirksamkeit nicht als voll befähigt erkannt werden, wenn sie der Betrieb-Wissenschaft entbehren. Ich überschätze die wissenschaftliche Bildung nicht und wünsche, die Glieder der drei letzten Gruppen möchten, bevor sie in das erstrebte Amt gelangen, Gelegenheit gefunden haben, das Betriebsleben an der Stätte des Lebens selbst hinreichend zu beobachten. Aber solche günstige Plätze sind mindestens heute noch selten. Und jedenfalls macht selbst die beste »Praxis« die wissenschaftliche Leitung und Übung des Erkennens nicht entbehrlich; was auch den Leuten der ersten Berufsgruppe gegenüber nachdrücklich zu betonen ist.

2.

Für die Pflege der Betrieb-Wissenschaft an Hochschulen, für die der erste Plan volle Geltung behält, genügt eine Kraft. Und das ist sehr gut: wegen der greifbaren sachlichen und persönlichen Vorzüge, welche die Vereinigung der gesamten Lehrtätigkeit in einer Hand hat.

Diese Hand muß freilich selbst am Werke gewesen, d. h. der berufene Lehrer der Betrieb-Wissenschaft muß selbst mindestens in einem, und zwar großen, reichgegliederten Betriebe leitend oder mitleitend tätig gewesen sein, auch sonst im Wirtschaftsleben an nicht untergeordneter Stelle gewirkt haben: etwa als Geschäftsführer einer Kammer oder eines Verbands Gewerbe- oder Handeltreibender, der nicht bloß «Interessen-Politik» treibt, und ihm Gelegenheit bietet, mit Betriebsherren oder ihren Vertretern ersprießlich zu verkehren und im Innern der Betriebe selbst verwertbare Erkenntnisse zu sammeln.

Daß der Mann seine wissenschaftliche, besonders wirtschaftswissenschaftliche Bildung und die Fähigkeit zu wissenschaftlicher Leistung durch die Tat bekundet und seine Berufenheit zu wirksamer Lehre erwiesen, daß er fortgesetzt und eindringlich das Betriebsleben beobachtet — mag der Ordnung wegen noch verzeichnet werden.

Sein lehramtlicher Beruf greift wohl über den Kreis der Hochschule räumlich und zeitlich hinaus: seine Schüler werden ihn, wenn sie ihren Platz im Leben erlangt, als Berater in betriebswesentlichen, wie in wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Dingen überhaupt gern ansprechen.

Er kann aber weiter auch anderen dienen, die nicht seine Schüler gewesen, besonders Betriebsherren geltenden Rechts, die in ihren beruflich-amtlichen Leistungen über das geringe Mittelmaß hinaus streben

— kann etlichen zugleich stiller wissenschaftlicher Mitarbeiter sein. Er wäre offenbar der Nächste dazu. Denn niemand ist mit dem Betriebswesen in dem Umfange und Grade vertraut, weiß so gut zu helfen, wie er. Jene aber brauchen ihn, können nicht allein zur Höhe gelangen, weil ihnen Zeit, Wissen, Übung fehlen.

Und erst diejenigen, die öffentlich sprechen möchten — es sind gewiß viele, die etwas zu sagen haben —: sie bedürfen des erfahrenen und gewandten Gehilfen, der ihre Sachen mit Liebe durchsieht, sie hör- und lesbar, druckfertig gestaltet. Sonst kommt — wie Beispiele lehren — ein bunt gereihtes Mancherlei heraus, reich an kecken Oberflächlichkeiten, Widersprüchen und logischen wie stilistischen Mängeln anderer Art.

Doch kehren wir zum Hochschuldienst zurück. Die betriebswissenschaftlichen Vorlesungen nehmen nach meiner Berechnung zwei Halbjahre und je drei Wochenstunden in Anspruch. Je zwei Vorlesungen (desselben Lehrers) laufen nebeneinander her, und zwar werden der einen zwei Stunden, der andern eine zugewiesen.

Der Grund dieser Einrichtung liegt darin, daß die Geschichte des deutschen Betriebswesens und die Beschreibung seines gegenwärtigen Standes trotz sorgfältigster Beschränkung in der Auswahl des Stoffes und strengster Knappheit des Vortrags ein Mehrfaches der Zeit kosten, die für jeden der übrigen Teile genügt. Deshalb empfiehlt es sich, jene zwei Teile aus dem Zusammenhang auszuschneiden; was unsere Gliederung und Anordnung sehr wohl zuläßt. Und dann wäre der eine im ersten, der andere im zweiten Halbjahre vorzutragen.

Darnach würde die Vorlesung des ersten Halbjahres bieten: zunächst ein Vorspiel, welches Standort, Name, Recht, Bedeutung, Schrifttum der Betrieb-Wissenschaft darlegt — hierauf die beiden ersten Hauptteile, ohne I 4. Die Vorlesung bleibt dreistündig, bis I 1 und 2 durchgearbeitet sind. Von da an spaltet sie sich, wie vorhin angegeben: in der zweistündigen folgt II ganz, in der einstündigen I 3.

Im zweiten Halbjahr besteht die Spaltung von Anfang an. Neben der zweistündigen Hauptvorlesung, welche die Teile III und IV aufnimmt, läuft die einstündige über den gegenwärtigen, hauptsächlich statistisch erfaßten und dargestellten Stand der deutschen Betriebe (I 4) her.

Der Lehrer ist an Sache und Zeit gebunden: er hat die genau bestimmten Teile der Betrieb-Wissenschaft vorzutragen und muß den gesamten Stoff in der angegebenen Zeit bewältigen. Ich betone also wieder, daß die Vorlesungen planmäßig und knapp zu halten sind. Die »akademische Freiheit« — zu lesen, was und wieviel beliebt — anerkenne ich nicht. Die Lehrer müssen dem Bedürfnis genügen. Sie

sind nicht ihrer selbst oder der Wissenschaft wegen — die kann ohne Hochschule gedeihen — sondern der Schüler wegen da.

Wären aber neben den eben umschriebenen notwendigen, hauptamtlichen Vorlesungen noch andere betriebswissenschaftlichen Inhalts — oder solche, die der Betrieb-Wissenschaft unmittelbar oder mittelbar dienen — wünschens- oder empfehlenswert, und welche etwa könnten es sein? Es würde sich in der Regel nur um einstündige Vorlesungen handeln, und um Sacheinheiten oder -Gesamtheiten, die eingehender wissenschaftlicher Darstellung wert sind, solche in der Hauptvorlesung nicht erlangen können und in der Literatur noch nicht gefunden haben.

Gesamtheiten dieser Art wären die Betrieb-Verhältnisse in begrenzten kleineren räumlichen Gebieten, z. B. in den Industrie-Bezirken Württembergs. Oder die sachlich-persönliche Entwicklung bestimmter Arten oder Gattungen, nachgewiesen an einzelnen hervorragenden Vertretern, wenn deren Geschichte wirklich vollständig und gründlich genug erfaßt werden kann. Auch besondere Vorträge über technische Betriebs-Tatsachen, welche deren wirtschaftliche Wesenheiten und Wirkungen darlegen, und über gesundheitliche Ansprüche an den Betrieb (»Arbeiterschutz, Unfallverhütung, Gewerbe-Gifte« u. dgl.) können willkommen sein.

Eine ferner liegende Sachgruppe sieht man wohl im Beruf- und Fachschulwesen. Tatsächlich aber bildet es einen unmittelbar sehr wichtigen betriebswissenschaftlichen Gegenstand, der deshalb in der Hauptvorlesung (II 2 und 4) auftritt, die aber eine in alle Einzelheiten eindringende Betrachtung jener Schulen, ihrer Geschichte und wünschenswerten künftigen Gestaltung nicht bieten kann. Noch größere und höhere Bedeutung — gerade auch für das Betriebsleben — haben Aufbau und Gliederung des gesamten vaterländischen Bildungswesens nach vernünftigem Plane. Und eine Vorlesung dieses Inhalts wird der Lehrer der Betrieb-Wissenschaft selbst vielleicht halten; daß er aus mancherlei Gründen dazu berufen sei, leuchtet ein.

Ausgeschlossen dagegen sind bloße Betätigungen des Spezialistentums, Sondervorlesungen, die nur auf die Weise ein halbes Jahr hindurch eine Wochenstunde auszufüllen vermögen, daß ihr Gegenstand ungebührlich in die Länge gezogen wird. Solche Gegenstände sind z. B. Kartelle, »Löhnung-Methoden«, Tarifverträge, »genehmigungspflichtige Anlagen«.

Das Spezialistentum scheint besonders in den Handelshochschulen üppig zu wuchern und teilweise zu komischer Wichtigtuerei entwickelt zu sein. Es entspringt dort vermutlich dem allzu eifrigen Bestreben, der etwas bunten und zweifelhaften Sammelstelle »Handelwissenschaft« in allen ihren kleinsten Teilen den Ruf der Wissenschaftlichkeit zu verschaffen, und dem Glauben, diese werde durch Menge und Länge der Vorlesungen bewiesen.

3.

Das Schwergewicht des Hochschul-Studiums liegt, wie schon betont, nicht in den Vorlesungen, sondern in der Seminar-Arbeit und in dem von Vorlesungen und Übungen angeregten, getragenen, geleiteten freien Studium der Schüler.

Das betriebswissenschaftliche Seminar besteht aus zwei Abteilungen — einer unteren und oberen — mit je zweistündigen Sitzungen wöchentlich. Die Arbeit der ersten dient im engeren Sinne als Ergänzung der Vorlesungen; die Teilnehmer sind also zugleich Hörer. Die zweite Abteilung soll der Pflege größerer, selbständiger Arbeiten gewidmet sein, setzt demnach voraus, daß die Teilnehmer die betriebswissenschaftlichen Hauptvorlesungen hinter sich haben. Und aus der ganzen Einrichtung folgt, daß eben diese Teilnehmer zwei Jahre im Banne der Betriebs-Wissenschaft stehen.

Der Plan der Halbjahrs-Arbeit wird je zum voraus soweit möglich bestimmt und besprochen. Jede einzelne Sitzung soll ihre Ergebnisse haben, die am Schlusse sorgfältig festzustellen sind.

Ihre Form ist die einer gut geleiteten Vereins- oder Ausschuß-Sitzung. Demgemäß werden regelmäßig Sitzung-Berichte (Protokolle) niedergeschrieben, die übrigens selbst zugleich als Übung dienen sollen. Denn ein Zweck der Seminartätigkeit ist, daß die Mitarbeiter Gewandtheit in sachlich genauer, sprachlich knapper mündlicher und schriftlicher Äußerung, besonders Sicherheit in klarer, zuverlässiger Berichterstattung erwerben.

Sachlich (stofflich) werden der Arbeit der ersten Abteilung hauptsächlich zufallen: 1. Lehrplan-Einheiten (oder Beleg-Sammlungen, Veranschaulichung-Mittel zu solchen), welche der Leiter aus dem Gebiet der Vorlesungen ins Seminar verlegt — 2. freie Fragen der Teilnehmer, angeregt durch Vorlesungen, Beobachtungen, gelesene Schriften (müssen in der Regel vorher schriftlich gestellt sein; werden in bunter Reihe einlaufen, aber nur ihrem sachlichen Zusammenhange nach erledigt) — 3. betriebswissenschaftliche Beobachtungen und Erfahrungen, gewonnen z. B. durch Besichtigung einzelner Betriebe, oder auf Reisen, oder durch berufliche Arbeit in Betrieben selbst (können einzeln zur Besprechung gestellt werden oder den Inhalt eines umfassenden Berichts bilden).

Die zweite und dritte Stoffgruppe kann und wird in der oberen Abteilung wiederkehren. Neu kommen hinzu Besprechungen und Berichte über ältere, neuere, auch neueste betriebswissenschaftliche Sonder-schriften oder Bestandteile größerer Werke, Aufsätze in Zeitschriften, Zeitungen-Artikel, Betriebs- (Geschäfts-) Berichte. Bücher, welche sich für solche Seminar-Arbeiten eignen, werden später in größerer Zahl genannt. Als Beispiel möge angeführt sein die Bearbeitung der

Lamprechtschen Gedanken über die neuzeitliche »Unternehmung« in seinem Werke: Zur jüngsten deutschen Vergangenheit; II. Band, 1. Hälfte.

Der zweite größere Arbeit-Bereich wäre die gründliche Verwertung erworbenen, gesammelten oder leihweise empfangenen Stoffes. Es ergeben sich da Gesamtbilder bestimmter Betriebe oder Betriebs-Abteilungen, aufs getreueste gezeichnet, wobei auch die kleinsten und feinsten Züge nicht übersehen werden dürfen. Oder der vorhandene Stoff gestattet betriebsstatistische Versuche. Oder die Arbeit gilt nicht einem einzelnen, sondern einer Gruppe verwandter Betriebe. Als Vorbilder können einige Leistungen des Rostocker Instituts dienen. Vergleichsweise darf auch auf Warschauer Seminar an der Technischen Hochschule Charlottenburg hingewiesen werden¹.

Warschauer nennt (a. a. O. S. 130, 133) neun verschiedene Aktiengesellschaft-Betriebe, über deren »Produktion-«, oder »Finanz-« oder »Sozialpolitik« in seinem Seminar Vorträge gehalten worden, und bemerkt, im allgemeinen stehe mehr Stoff als Zeit zur Verfügung. Und obwohl sich die Bearbeiter z. T. nur auf Geschäfts-Berichte, die »wenig Material geben«, haben stützen können, sei es ihnen doch gelungen, »ein lehrreiches Bild der Verhältnisse zu entwerfen«. (Ein vielleicht schon lehrreiches, aber wohl kaum ein wissenschaftlich genügendes. Warschauer selbst tröstet sich mit dem Spruch: »Ein Schufft gibt mehr als er hat«.)

Beachtenswert, in anderer Richtung, ist auch die Mitteilung Warschauer: »Als jüngst in meinem Seminar die Sozialpolitik der Berlin-Anhaltischen Maschinenfabrik behandelt werden sollte, herrschte ursprünglich seitens des leitenden Direktors Mißtrauen; nachträglich hat er sich von der Zweckmäßigkeit derartiger Studien überzeugt und sie gefördert. Derartige Fälle dürften, glaubt Warschauer, in Zukunft häufiger eintreten«. —

Eine dritte Art Gegenstände der höheren Seminar-Arbeit bilden Fragen der Erziehung und Schulung. Von der betriebswissenschaftlichen Wichtigkeit des Gebiets sprechen wir wiederholt. Gerade tüchtige Männer des Betriebslebens, meine ich, müßten als Vertreter der Bedürfnisse zu vernünftiger Gestaltung unseres Schulwesens drängen, zumal sie die Mittel haben, ihr Drängen wirksam zu machen. Und der Leiter des betriebswissenschaftlichen Seminars sollte viel daran setzen, künftige Betriebsleiter für ernste Mitarbeit an der großen Sache, durch frühe Beteiligung, zu gewinnen, und Leute mit anderen beruflichen Zielen auf demselben Wege jener Notwendigkeit dauerhaft geneigt zu machen.

¹ Vgl. S. 33.

Daß die Seminar-Teilnehmer der zweiten Stufe bei Beginn der Sitzungen gründliche Anleitung zu wissenschaftlicher Arbeit empfangen, ist selbstverständlich. Im besondern wäre bei solcher Anleitung zu warnen vor sachlichen oder schriftlichen Fehlerquellen verschiedener Art, den mannigfachen Gefahren voreiligen Schließens und der immer nahe liegenden und leicht wirkenden Täuschung, persönliche oder Partei-Meinung für sachgemäß richtige Auffassung zu halten.

Ob den Seminar-Arbeiten der Druck winken dürfe? Ich würde nur die seltenen Arbeiten, die strengster Prüfung standhalten (die vielleicht nach Anweisung des Lehrers und auf Grund der Besprechung im Seminar umgearbeitet worden), etwa zur Aufnahme in eine Zeitschrift empfehlen, oder etliche gleichen Wertes, die innerlich verwandt und ebenmäßig durchgebildet sind, mit Einleitung und zusammenfassender Betrachtung in einen Band vereinigen und um dessen Veröffentlichung mich bemühen. —

Der Seminararbeit müßte wohl eine Sammlung betriebswissenschaftlicher Tatsachen-Belege, in Wort und Bild, zu Hilfe kommen. Es fragt sich nur, wie weit die Sammlung gehen müßte oder dürfte. Unbeschränktes Hinausgreifen, doppelte Arbeit, Beisteuer-Begehren, von verschiedenen Seiten an dieselbe Stelle gerichtet — müßten vermieden werden. Deshalb wäre Arbeit-Teilung und Austausch-Verkehr zwischen benachbarten betriebswissenschaftlichen Seminaren vorzusehen, und bei Bestimmung der räumlichen Gebiete würde man sich wohl am besten an die Grenzen der Handelskammer-Bezirke halten, da diese unter allen Kammer-Arten die kleinsten Dienst-Bereiche haben.

Sollten die Sammel- und Arbeit-Stätten für betriebswissenschaftliche Forschung, die ich später anrege, ins Leben treten, so wäre weiter eine Arbeit-Teilung zwischen diesen und den Hochschulsammlungen vorzunehmen, wenn oder wo sich beide nicht vereinigen lassen.

4.

Stoffe und Gedanken für Seminar-Arbeiten sollen auch, wie erwähnt, durch persönliche Anschauung vermittelt oder angeregt werden. Man denkt da wohl meist oder zunächst an Besichtigungen einzelner Betriebe. Solche Besuche sind an Technischen und Handels-Hochschulen, auch an Universitäten im Schwange. Man darf sie nicht zu hoch einschätzen: wegen der oft zu großen Besucher-Zahl (die gleichmäßig vollständige Aufnahme des Sicht- und Hörbaren hindert), der kurzen Dauer und mancher verschlossenen Türen. Vor allem müssen sie gut vorbereitet sein, auch hinsichtlich des Technischen; dieses wegen wohl manchmal mit Hilfe des zuständigen (betriebsartigen) Technikers.

Der oder ein beruflich Verwandter kann auch die Leitung übernehmen; es ist nicht notwendig, daß sie immer dem Vertreter der

Betrieb-Wissenschaft zufalle. Aber das betriebswissenschaftliche Seminar erscheint als die gegebene nächste Stätte der Verwertung. Wegen der angeführten zeitlichen und sachlichen Beschränkungen sind die Berichte der Teilnehmer über das, was man gesehen (oder nicht gesehen) mit größter Vorsicht zu behandeln; das vermag freilich allein der Leiter des betriebswissenschaftlichen Seminars, der selbst im Betriebsleben gestanden.

Bücher betont auffälligerweise nur, daß »Fabrikbesichtigungen« vorbereitet werden müssen, und zwar glaubt er die Vorbereitung sowohl wie die Vornahme allein dem Techniker überlassen zu sollen. Dieser hätte »eine allgemein technische Vorlesung« zu halten, »in der die Grundzüge der Produktion- und Verkehrs-Technik den Studierenden vorgetragen werden. Ich meine damit nur eine rein elementare Vorlesung, die unter volkswirtschaftliche Gesichtspunkte gestellt ist«¹. Missen möchte er »die vielfach so beliebt gewordenen Fabrik-Besichtigungen« nicht, obwohl »sie für viele doch eigentlich nur das Interesse der Kuriosität haben«.

Ich selbst schätze, wie gesagt, die einzelnen Besichtigungen gewöhnlichen Stils nicht sehr hoch ein. Weit mehr Nutzen versprechen meines Erachtens Übersichten — mit Hilfe des Feldstechers — über das wirtschaftliche Getriebe eines begrenzten, noch gut übersehbaren Raumes (etwa einer kleinen oder mittleren Stadt) von einem günstig gelegenen Punkte aus, an dem niemand die ruhige Beobachtung und Aussprache stört.

Dabei würde der möglichst zweckmäßige Gang durch die Ortschaft selbst bestimmt. Der Haupt- oder nächste Zweck solcher Unternehmungen wäre, wie man sofort vermutet: alle Beziehungen zwischen den Betrieben und ihrem Boden zu erkunden. Für die Gänge würde sich die Gesellschaft in kleine Gruppen trennen (zu höchstens fünf Personen) und jeder Gruppe ihre Aufgabe und ein verantwortlicher Führer zugeteilt. Folglich würden zu Führern auch Studierende bestellt, eine Maßnahme, deren Vorteile kaum gepriesen zu werden brauchen. Ebenso wäre zu verfahren, wenn, auf demselben oder einem zweiten Besuche des Ortes, einzelne Betriebe noch im Innern beobachtet werden sollen.

Man kann die jungen Leute unbedenklich sich selbst überlassen. Im Betriebe hat ohnehin der Betriebsherr oder sein Vertreter die Führung, nicht der Professor, so daß dessen Anwesenheit nicht notwendig ist. Außerdem aber bürgt die Vorbereitung für den gewünschten Erfolg.

¹ Die berufmäßige Vorbildung der volkswirtschaftlichen Beamten: Schriften des Vereins f. Sozialpolitik, 125. Band (1908), S. 23.

Die Verhältnisse, welche in dem gewählten Betrieb besonders zu erforschen sind, werden schriftlich festgelegt, und jeder Teilnehmer an der Besichtigung erhält einen Abzug der Aufstellung. Derselbe wird dem Betriebsherrn überreicht. Bestimmt diesen die bekannte, meist unbegründete Furcht, die Erfüllung mancher Wünsche abzulehnen, so wird man sich zwar mit dem bereitwillig Gebotenen begnügen, daneben aber doch von dem Verweigeren etwas zu erspähen suchen, und das gelingt hie und da wirklich, ohne daß es der ängstliche Führer merkt oder ahnt. Auch für solche Fälle wird weislich vorgesorgt.

Die besprochenen Untersuchungen mittelst Überschau, Streifzug, Besichtigung sind für den Sitz der Hochschule oder nahegelegene Orte, höchstens eintägig gedacht. Weiter würde ich mehrtägige Ausflüge, während der Ferien, in einheimische Landschaften mit sehr reich oder eigenartig entwickeltem Wirtschaftsleben, zusammengedrängt auf verhältnismäßig kleinem Raume, noch gutheißen; sie stehen unter denselben Arbeitregeln wie jene bescheidenen Unternehmungen.

Dagegen kann ich mich für die großartigen, und doch auf wenige Tage beschränkten Auslandsreisen — nach England z. B. — wie sie an Handelshochschulen wettbewerblich Mode geworden, nicht erwärmen. Ihr Kostenaufwand steht wohl kaum in annehmbarem Verhältnis zum sachlichen Wert, mag dieser in den veröffentlichten Reisebeschreibungen noch so sehr gepriesen werden. Zudem tragen sie einen unangenehmen kapitalistisch-reklamehaften Anstrich.

Ganz anders steht es um selbständige, mehrwöchige Forschungsreisen der Studierenden in der Zeit der großen Ferien. Solche Reisen wird der Lehrer der Betrieb-Wissenschaft empfehlen und mit Ratschlägen und sachlichen Nachweisen reichlich unterstützen und fördern. Doch sollten sie erst nach der gründlichen Vorbildung, welche die Vorlesungen, Seminar-Arbeiten und die vorhin berührten Forschungen im nähergelegenen Wirtschaftsleben bieten, unternommen werden. Als Studien-Gebiete wären vorzugweise wiederum deutsche Landschaften zu wählen. (Wer im Auslande ersprießlich lernen will, muß längere Zeit dort verweilen und arbeiten.) —

Der gemeinsame hohe Wert der Seminar-Übungen drinnen und draußen liegt einmal in der Gewöhnung an betriebswissenschaftliches Sehen, an scharfes Sehen und Beobachten überhaupt — eine Kunst, die ja allgemein notwendig ist im Leben, und nicht früh und lange genug gepflegt werden kann. Der Lehrer der Betrieb-Wissenschaft muß sich diese Pflege — und die Vorarbeit dazu — um so mehr angelegen sein lassen, als der ganze Erfolg der Forschungen in den Bereichen betrieblicher Arbeit selbst von der Stärke des inneren Auges abhängt.

Dieses erreicht die höchste Ausbildung, wenn die Seh-Übungen so geordnet und ausgeführt werden, wie ich sie vorhin vorgeschlagen.

Denn dann erhöht sich das sachlich scharfe und richtige zum persönlich selbständigen und verantwortlichen Sehen.

Jene kleinen Gruppen, die während der wirtschaftlichen Forschungen auf sich selbst gestellt sind, werden ungezwungen zur Erkenntnis der übernommenen Verantwortlichkeit geführt und müssen demgemäß mit äußerster Anstrengung ihre Aufgabe zu lösen suchen, wollen sie nachher im Seminar als Berichterstatter bestehen. Der Bericht wird hier zur Rechenschaft. Und die Gruppe, mit welcher der Professor geht, hat, wenn dieser ein weiser Pädagog ist, im wesentlichen dieselbe Arbeit des selbständigen Suchens und Findens zu leisten.

Ähnlich steht es bei der gemeinsamen Überschau gedachter Art. Der führende Lehrer sorgt zum voraus dafür, daß das Nötige rasch und klar erkannt und knapp bezeichnet wird, und greift nur ein, wenn dieser Arbeitgang gefährdet scheint. Nichts würde den Wert solcher Unternehmungen mehr mindern, als Redseligkeit des Leiters. --

Offenbar fällt die beschriebene Arbeit — denn der größere Teil der Leistung liegt dem einzelnen Teilnehmer oder der Gruppe ob — schon ins Gebiet des freien Studiums. Soweit man von einem solchen während der Lernzeit engeren Sinnes sprechen kann.

Freilich setzt die Freiheit Bindung voraus, besteht jene nur neben dieser. Die mehrfach berührte akademische Freiheit, wie sie heute noch blüht, hat nur für die wenigen Ausnahmen unter den akademischen Bürgern, für ältere Männer Sinn. Den jungen Leuten der Regel sind feste Pflichten aufzuerlegen, ist das Hören bestimmter Vorlesungen vorzuschreiben. Eben deshalb darf deren Zahl nicht größer als wirklich notwendig, müssen sie, wie ich immer wieder betone, zeitlich und sachlich knapp gehalten sein.

Auf Seminar-Zwang mag verzichtet werden. In Wirklichkeit wird die Erwägung des Verlustes oder Gewinn-Entgangs, den das Fernbleiben wahrscheinlich verschuldet, auch die Teilnahme an den Übungen zur Pflichtsache machen.

Die Forschungen im Leben draußen gehören, soweit sie unter der Leitung des Lehrers stehen, in den Verband der Seminar-Tätigkeit. Folglich sind sie äußerlich auch nicht ganz frei. Sie erfordern aber, wie wir gesehen, freie Arbeit des Teilnehmers.

Daneben bleibt seiner selbständigen Betätigung auf demselben Gebiete noch ein weiter Spielraum. Er mag sich in kleinen und großen Betrieben jeder Art umsehen, soviel er will, soweit es ihm diese selbst gestatten. Er mag auch zu dem gleichen Zwecke während der Ferien ausgedehnte Studienreisen unternehmen, sogar als Betriebsglied eintreten.

Das andere Feld der freien Arbeit ist das Schrifttum. Es erlangt zwar die größere Wichtigkeit erst nach Abschluß des Hochschul-Studiums.

Aber die Gewöhnung an freies, planmäßig geordnetes Lesen sollte doch früh einsetzen. Es muß ja auch erst gelernt, also gelehrt werden. Und insofern ist es wieder nicht ganz frei. Der Lehrer empfiehlt die Schriften, und der Leser hat im Seminar Gelegenheit, sich als solcher zu erweisen. Die Arbeit des Lesens an sich ist frei; sie hätte wenig Wert, wenn sie es nicht wäre.

Pflicht aber des Lehrers ist es, dieser wie jeder anderen freien Arbeit gegenüber zu betonen: daß ihr, nicht dem Anhören und Nachschreiben der Vorlesungen die höhere Bedeutung auch während der Hochschul-Zeit zukomme; daß immer die innere Freiheit der Arbeit die dauerhafte Stärke alles Wissens, aller Kunst, aller persönlichen Tüchtigkeit verbürge.

VI. Zum Wesen und Rechte der Ethik.

1.

Wir haben früher mögliche Einwände gegen eine Betriebs-Wissenschaft auftreten lassen, und sind erst, nachdem diese widerlegt, nachdem Name, Recht und Stellung unserer Wissenschaft als Teil-Wissenschaft gesichert schienen, auf deren Inhalt und hochschulmäßige Pflege eingegangen.

Aber nun zeigt der Bau einen Teil, sogar als Hauptstück, dem manche das Recht, als Glied einer Wissenschaft zu bestehen, absprechen. Eine Betriebs-Ethik! Die könne nicht Bestandteil der Wirtschaft-Wissenschaft sein — lehren die Vertreter einer »reinen«, einer »werturteilfreien« Wissenschaft — es sei »Notwendigkeit für den theoretischen Menschen, genannt Nationalökonom, die Welt rein wirtschaftlich zu betrachten, d. h. von ihren anderen Seiten zu abstrahieren, weil nur so wirtschaftliche Erkenntnis und wirtschaftliches Verständnis zu erlangen ist«¹.

Und nicht allein der Betriebs-Ethik, sondern meiner ganzen Betriebs-Wissenschaft wird jene Gruppe die Anerkennung versagen. Denn fast in allen Teilen und Unterteilen spreche ich, und zwar planmäßig, »Werturteile« aus, die sie grundsätzlich überall aus der Wissenschaft verbannt. In einer längeren (nicht veröffentlichten) Darlegung habe ich die wichtigsten Äußerungen jener Gruppe über ihren Standpunkt — ich führe sie unten an² — besprochen. Ein knapper Auszug aus dieser Arbeit folgt hier.

¹ A. Voigt gelegentlich in einem Gutachten: s. Schriften d. D. Volksw. Verb.; Bd. II, S. 316.

² M. Weber: Die »Objektivität« sozialwiss. u. sozialpol. Erkenntnis. Archiv f. Sozialwiss. u. Sozialpol., Bd. 19 (1904), S. 22—57. — Ad. Weber: Die Aufgaben d. Volksw.-Lehre als Wissensch.; Tübingen 1909. — Derselbe: Der Kampf zwischen

Die Haupt-Grundsätze, welche alle Vorkämpfer der Werturteil-Freiheit in der Wissenschaft vertreten, lauten kurz gefaßt: Jede Wissenschaft bleibt darauf beschränkt, die Gegenstände ihres Bereichs zu erkennen, zu verstehen, zu erklären. Alles Urteilen und Werten ist unwissenschaftlich, weil willkürlich, persönlich, parteiisch — ist Sache der Politik und Ethik, die folglich jenseit der Wissenschaft liegen müssen.

Was hat nun jene Gruppe zu diesen Behauptungen, die sie zu beweisen versucht, geführt? Die Vergleichung der Wirtschaft-Wissenschaft mit den Natur-Wissenschaften, einseitige Auffassung des Erkennens und irrtümliche Vorstellungen oder Begriffe vom Vorgang und Umfang des Wertens und vom Wesen des Ethischen.

Eine Vergleichung der beiden gegensätzlichen Gattungen (der Wissenschaften) wird aber überhaupt nicht durchgeführt, sondern von vornherein Gleichheit angenommen. Wollte man wirklich vergleichen, würde man den Unterschied im Wesen sofort finden. Die Naturwissenschaften — doch nicht alle — haben nur das zu leisten, was die Werturteillosen allen Wissenschaften zuschreiben. Jene haben gar keinen Anlaß, keine Gelegenheit, mehr zu tun¹. Doch nicht alle! Die Hygiene ist eine viel fordernde und verwerfende Wissenschaft. Dazu können die Hüter der Werturteillosigkeit bemerken: die Hygiene wirkt, fordert, verwirft nicht als Wissenschaft. Sondern als —? Wir kommen darauf zurück.

Auf der andern Seite, im Kreise der Kultur-Wissenschaften sind etliche ihrem Aufgaben-Bereich nach der Mehrheit der Natur-Wissenschaften gleichgestellt: Psychologie, Logik, Mathematik. Die übrigen aber, d. h. alle, die sich mit den menschlichen Leistungen, ihren Ursachen und Wirkungen, Beweggründen und Absichten beschäftigen, haben — das bedingt eben die Art ihrer Gegenstände — zu prüfen und zu urteilen, zu verlangen und abzuweisen.

Die Kämpfer für werturteillose Wissenschaft übersehen eben ganz — das ist wohl ihr Hauptirrtum — daß die Träger und Bildner des Wirtschaftlebens Menschen sind. Wolfs wunderbares Wort von den »mechanischen Gesetzen« der Wirtschaft-Wissenschaft würde Recht haben, wenn Wirtschaftleben — Maschinenleben oder Bewegung irgendwelcher

Kapital und Arbeit; Tübingen 1910 (Vorwort). — L. Pohle: Die gegenwärtige Krisis in der deutschen Volksw.-Lehre; Leipzig 1911. — Verhandlungen der Deutschen Gesellschaft f. Soziologie 1910; Tübingen 1911, S. 39, 40, 82. — J. Wolf: Nationalökonomie als exakte Wissenschaft; Leipzig 1908, S. 14. — Derselbe: Gegen Gesinnung- und Tendenz-Wissenschaft. Zeitschr. f. Sozialwiss. 1912, S. 257.

¹ Wolf hat seinem Buche »Nationalökonomie als exakte Wissenschaft« ein Wort von A. Comte vorgesetzt: »Bewunderung und Mißbilligung sollten mit gleicher Strenge aus jeder positiven Wissenschaft verbannt sein . . . Astronomie, Physik, Chemie und Physiologie bewundern oder tadeln ihre respektiven Erscheinungen nicht«. — Muß nicht auffallen, daß Comte lauter — Naturwissenschaften nennt?

Erd- oder Himmelskörper wäre, die ganz den Gesetzen der Mechanik unterliegen.

Im Grunde übrigens tun die wertenden und fordernden nichts anderes als die bloß erkennenden Wissenschaften: sie ziehen Schlüsse, Folgerungen aus ihren Erkenntnissen. Ein Unterschied besteht nur darin, daß sich bei jenen die Folgerungen teilweise zu Forderungen (oder Ablehnungen) wandeln.

Und nicht allein im Wesen ihres Inhalts ist die Zwiefaltigkeit der Wirtschaft-Wissenschaft begründet, sondern auch im Wesen der Erkenntnis überhaupt. Diese selbst ist Leben, und hat die beiden Wesenheiten des Lebens: Ruhe und Tätigkeit. Wir sehen ruhende und tätige Erkenntnis.

Die Vertreter einer werturteillosen Wissenschaft aber anerkennen nur die ruhende Erkenntnis; nennen den Sitz, die Ausgangs-Stelle des Tätigen — des Wertens und Forderns, des Wollens und Handelns — »Weltanschauung, Glaube, Parteinahme«. Leider sagen sie nicht, was sie unter den drei Bezeichnungen verstanden zu sehen wünschen. Deshalb brauchten wir uns mit ihrer Behauptung eigentlich nicht zu beschäftigen. Aber wir möchten doch einige Bemerkungen nicht unterlassen.

Wollen die Herren leugnen, daß es unparteiische Sachverständige und Richter gebe? Auch diesen Sachverhalt werden sie nicht bestreiten wollen: jeder, der in ernstem Sinne gebildet sein will (»wissenschaftlich« oder »akademisch« gebildet braucht er nicht zu sein), ja der gewissenhafte einfachste Mann untersucht, prüft erst, bevor er urteilt. Was er in der Untersuchung gewinnt, ist nichts anderes als Erkenntnis. Und er urteilt der Erkenntnis gemäß, mag ihm persönlich das Urteil wohl oder wehe tun. Vernünftiges, verantwortliches Prüfen, Wägen, Werten, Urteilen, Fordern, Ablehnen stützt sich immer auf Erkenntnis, ist tätiges Erkennen.

Und was den »Glauben« betrifft: wir können fünferlei unterscheiden. Sehr beachtenswert erscheint jener Behauptung gegenüber die eine Art freien Glaubens: ein Annehmen oder Ablehnen, das sich deutlich auf Erkenntnisse stützt, die durch Erfahrung, Beobachtung, Forschung gewonnen worden; d. h. es schließt aus dem sicheren Besitz vergleichend auf Ähnlichkeiten oder Verwandtschaften, deren Sein oder Nichtsein nur behauptet oder bestritten wird, nicht erwiesen ist, schwer oder vielleicht gar nicht erwiesen werden kann — und findet sie wahrscheinlich oder möglich, unwahrscheinlich oder unmöglich. Und darauf folgt unmittelbar, als Schluß des Vorgangs, das Bekenntnis des Glaubens oder Unglaubens.

Aber diesen Glauben können die Werturteillosen wieder nicht meinen; denn er entspringt nicht irgendwelchem Persönlichen, sondern ist ein Kind der Not, verursacht durch vorübergehende oder dauernde

Hindernisse des Erkennens, die im Sachlichen liegen. Man muß vermuten, sie haben den gebundenen, dogmatischen Zwangs-Glauben im Auge, den die kirchliche, politische, wirtschaftliche oder sonst eine Partei vorschreibt. Dieser Glaube entsagt dem selbständigen Erforschen der Dinge. Aber kann im Ernst jemand die Quelle aller Werturteil-Bildung in unfreiem Glauben sehen?

Endlich die »Weltanschauung«. Die ist allerdings für die stärkste Mehrheit nicht etwas wesentlich anderes als Partei-Glaube. Man könnte den Sachverhalt etwa so erklären: die Verbindung, oder das mehr oder weniger klare, bewußte Zusammenwirken aller Partei-Glauben, zu denen sich die einzelne Persönlichkeit bekennen kann, erzeuge oder forme ihre Weltanschauung.

Aber die Weltanschauung der wenigen wurzelt in reiner Erkenntnis, ist also der Wissenschaft, auch der Wissenschaft, die nur ruhende Erkenntnis anerkennt, wesensverwandt.

Ist aber derselbe wissenschaftliche Besitz, der hier ruht, dort urteilend und handelnd tätig wird: so ist klar, daß das Zweite im Vermögen jenes Besitzes liegt, daß die »Wissenschaft« dasselbe leisten kann, wie die »Weltanschauung« — und auch leisten soll. Denn jedes Wirkliche, Persönliche wie Sachliche, hat die Aufgabe oder Pflicht oder den Beruf, zu leisten, was es vermag. Das gilt überall als selbstverständlich; die Wissenschaft macht keine Ausnahme.

Das Ergebnis wäre: eine aus Partei-Glauben zusammengesetzte »Weltanschauung« ist vorhanden. Daneben jedoch besteht eine Weltanschauung entgegengesetzter Art. Folglich ist die Theorie, die nur mit jener rechnet, verfehlt.

Und urteilt jene (was tatsächlich geschieht) unbekümmert um die Wahrheit der reinen Erkenntnis — so folgt daraus sicher nicht, Urteilen sei nicht Aufgabe und Vermögen der erkenntnistreuen Wissenschaft, oder diese dürfe oder müsse jener das Urteilen überlassen.

2.

Nun liegt wohl schon längst die Vermutung nahe: Erkennen sei wie Werten dem letzten Grunde nach ethischen Wesens. Sie trifft offenbar zu; folglich auch der Schluß: das Ethische ist eine notwendige Wesenheit wissenschaftlicher Arbeit. Selbst wenn wir vom Werten absehen, nur die erste Hauptarbeit der Wissenschaft uns vergegenwärtigen, finden wir, daß ohne Ethik keine Wissenschaft werden und bestehen kann.

Denn diese Hauptarbeit ist absichtliches strenges Denken — dessen Zweck Erkennen der Wahrheit — Wahrheit aber ebenso sehr ethischer wie logischer Zweck. Und jenes strenge Denken gelingt nur, wenn es ein starker sittlicher Wille der Selbstzucht leitet, der uns — das ist

freilich die andere Bedingung des stetigen Gelingens -- »in die Gesetze des richtigen Denkens so eingewöhnt, daß sie, wie Windelband bemerkt¹, allmählich zu Naturgesetzen unseres Vorstellung-Mechanismus werden, welche den Gang unseres Denkens, sobald wir in klarer Besonnenheit ihn zu leiten suchen, mühelos beherrschen«.

Auch der vernünftige Wille wird selbstverständlich allein von Erkenntnis bestimmt. Wir sehen da eine feine Wechselwirkung zwischen Wille und Wissenschaft: Wille leitet die Arbeit, deren Ergebnis Wissenschaft ist — wissenschaftliche Arbeit aber (in Lehre und Schrifttum) muß den Willen durch Bildung zu solcher Leitung befähigen und durch Übung stetig neu stärken.

Die Vertreter einer welturteilfreien Wissenschaft wollen von der Ethik in der Wissenschaft nichts wissen. Warum? Sie scheinen sie der Glaubens- und Dogmen-Lehre, der Religion gleichzusetzen, oder diese und jene als sehr nahe Verwandte anzusehen. Aber Ethik — oder, um das Wesen der Sache noch schärfer zu bestimmen — echte Ethik hat inhaltlich mit Glauben ganz und gar nichts zu schaffen. Ihre Quelle ist allein Erkenntnis. Und was aus dem Erkennen (des Wahren, Rechten, Guten, Schönen) nicht folgerecht entspringt, kann nicht Teil der Ethik sein. Wissenschaft ist ethischen Wesens, und Ethik streng wissenschaftlicher Art, folglich selbst Wissenschaft.

Kann man nun die Ethik aus der Reihe der Wissenschaften und aus der engen ursächlichen Verbindung mit allen ihren Schwestern überhaupt nicht vertreiben, so hat sie in der Wirtschaft-Wissenschaft erst recht sicheres und weites Heimatrecht: einfach weil das Wirtschaftliche wegen seines mächtigen persönlichen Gehalts überall, wenn auch nicht in allen kleinsten Einzelheiten, vom Ethischen durchdrungen ist.

Die Wirtschaft-Wissenschaft hat es nun einmal mit menschlichem Handeln zu tun, mit dem Zusammenarbeiten der Menschen, mit dem Wirken der einen durch und auf die andern, mit mannigfachem Verkehr zwischen ihnen. Und ob die strenge Denkarbeit, die sich diesem bunten Getriebe berufgemäß widmet, das Vermischte in seine Bestandteile zu zerlegen, das Verbundene aufzulösen vermag oder nicht: sie muß immer und überall das Ganze restlos erfassen und zu bewältigen suchen.

Nur wenn und wo ihre Kraft nicht ausreicht, darf sie versagen und den Rest der Aufgabe künftigen besseren oder reicheren Kräften überlassen. Auch irren darf sie im Erkennen oder Urteilen; denn sie selbst ist menschlich; sie verliert darum nichts von ihrem Werte oder ihrer Würde. Neue Arbeit wird sicher die Wahrheit erbringen.

Doch mit dem Pochen auf erfundene Theorien — sie mögen grau

¹ Über Denken und Nachdenken. — Präludien; Reden und Aufsätze zur Einführung in die Philosophie. 4. Aufl. 1911. II. Bd. S. 57.

sein oder grün oder golden scheinen, mögen noch so gelehrt oder tief-sinnig oder geistreich oder nüchtern mathematisch-naturforscherlich klingen — darf sie sich keinem Pflichtteile entziehen wollen.

Alles also — denkendes Erkennen, Urteilen und Beurteilen, Schlüsse ziehen, Forderungen stellen — alles muß die Wissenschaft, die Denken, Wollen, Handeln der Menschen erfaßt, notwendig berufsmäßig leisten.

Man könnte aber die Frage stellen, ob die gesamte Arbeit nicht so groß sei, daß Teilung zu empfehlen wäre?

Sachliche Teilung würde weder befriedigen, noch wäre sie zweckmäßig. Sollte z. B. der Wirtschaft-Wissenschaft nur das denkende Erkennen obliegen, welcher andern Wissenschaft fiel dann das Übrige zu? Wir wissen ja: eine Gruppe antwortet: das Übrige ist Sache keiner Wissenschaft, sondern der vier »unwissenschaftlichen« Größen »Politik, Ethik, Weltanschauung, Glaube«. Doch diese Antwort ist erwiesenermaßen falsch.

Eine andere Teilung, nämlich Trennung der Wirtschaft-Wissenschaft in zwei Hauptteile, wäre zwar denk- aber schwer durchführbar, jedenfalls verfehlt, besonders in Lehre und Übung verfehlt. Sie würde den Wert der wissenschaftlichen Arbeit stark mindern, den Fluß ihrer Wirksamkeit hemmen, stauen oder versanden lassen — und vor allem gegen ein Hauptgesetz wissenschaftlicher Arbeit verstoßen: jeder Gedanke ist zu Ende zu denken, jede Teilarbeit wenn möglich soweit zu fördern, daß nichts mehr zu tun übrig, keine Frage mehr offen bleibt. Daß die große Teilung zugleich unwirtschaftlich wäre, leuchtet ein: die Fortsetzung müßte viel Zeit und Kraft mit Anknüpfen, Erinnern u. dgl. verlieren.

Sprechen aber die wichtigsten inneren Gründe gegen sachliche, so sollte damit auch die persönliche Teilung der Arbeit verworfen sein. Und die Ablehnung hat noch in besonderem Sinne Recht. Wir beobachten in allen Volksschichten, besonders in den Kreisen der sogenannten Gebildeten: daß man es beim bloßen Wissen und Genießen bewendet sein läßt auch dann und dort, wo beides zum Wollen und Handeln treiben sollte.

Eine gemein-menschliche Schwäche? Heute jedenfalls eine Volkskrankheit — der Fluch des bloßen »wissenschaftlichen Interesses«. Und da liegt wohl die Frage nahe: ob — wenn nichts anderes, wenn eben nicht schon das eigene berufliche Pflichtbewußtsein — mindestens die Erwägung jener Tatsache die amtlichen Hüter und Pfleger des Wissens bestimmen müßte, Kraft ihres Amtes jenem bequemen, ernstlosen Genießen entgegenzutreten.

Es handelt sich um die geistige Gesundheit des Volkes! An einen Wink von der Seite haben die Richter und Verächter der wertenden und fordernden Wissenschaft vermutlich noch nicht gedacht.

Und von dorthier kommt gleich ein zweiter, der dem ersten des inneren Zusammenhangs wegen notwendig folgt. Wie die Menge jeder Art der tieferen Wirkung des Wahren, Rechten, Schönen sich verschließt, so ist sie äußerst ungehalten über jede Zumutung eines Sollens, das nichts einbringt, oder nicht gesetzlich oder vertraglich geordnet ist. —

Ziehen wir unsere knappen Ausführungen noch näher zusammen, so kommen wir zu folgenden Schlußsätzen:

Die Träger und Bildner des Wirtschaftlebens sind Menschen, nicht Maschinen oder irgendwelche Erd- oder Himmelskörper, die sich nach den Gesetzen der Mechanik bewegen.

Das Wirtschaftleben ist Inhalt der Wirtschaft-Wissenschaft. Der Inhalt einer Wissenschaft bestimmt deren Wesen und ihre Aufgabe. Wissenschaften gegensätzlichen Inhalts müssen auch gegensätzlichen Wesens sein. Folglich darf die Wirtschaft-Wissenschaft nicht den (reinen) Naturwissenschaften gleichgestellt werden. Sondern ihr Wesen eben bedingt, daß ihr — wie anderer Menschentum-Wissenschaften — Aufgabenkreis über den der reinen Natur-Wissenschaften hinausgeht.

Der Beruf beider Gattungen ist Erkennen. Aber wir sehen zwei Stufen des Erkennens, die fest und allein aufeinander ruhen. Das naturwissenschaftliche Erkennen bleibt auf der ersten Stufe stehen; da ist seine berufliche Aufgabe erfüllt. Das wirtschaftswissenschaftliche muß sich auf die zweite erheben. Natürlich dasselbe Erkennen — nicht irgend etwas anderes — steigt auf die zweite Stufe. Es wirkt dort rein folgerecht aus sich selber heraus; ist ein Weiterdenken, das tätig wird. Es tut, was in seinem Wesen liegt, wozu dieses es treibt: es prüft, wägt, vergleicht, wertet, urteilt, fordert, verwirft; gibt Grund und steckt Ziele dem Wollen und Handeln. Das ist die zweite, naturgemäß notwendige Arbeit des Erkennens im Bereiche des Menschentümlichen.

Zurzeit noch ist Tatsache, daß die Mehrheit im Banne des Parteiglaubens und einer aus verschiedenen Parteilehren gemischten Weltanschauung steht und demgemäß urteilt und handelt. Aber Tatsache ist auch schon vernünftige Weltanschauung, die wie alles Vernünftige und Verantwortliche, in reiner Erkenntnis und nur in dieser wurzelt, folglich der Wissenschaft, dem kunstvollen Gebilde aus Erkenntnissen, wesensverwandt ist.

Und desselben Wesens ist, in weiterem Sinne, die Ethik; nämlich selbst eine wohl ausgebaute Wissenschaft. Denn alle ihre Einheiten sind Erzeugnisse reiner Erkenntnis; nur was durch strenges Denken errungen, kann Teil echter Ethik sein. Außerdem ist jedes wissenschaftliche Arbeiten, das berufliche Tun des Wissenschaftlers, als solches ethisch bestimmt, gestärkt — besäße es diese hohe Eigenheit nicht, käme es nicht ans Ziel.

In den festesten Beziehungen steht die Ethik zur Wirtschaft-Wissenschaft: weil die Träger und Bildner des Wirtschaftlebens — so kommen wir auf den Anfang zurück — gesellschaftlich verbundene Menschen sind, das Wirtschaftliche ins Gesellschaftliche verflochten und dieses überall vom Ethischen durchdrungen ist — eine unvermeidliche, eine natürliche Folge der lebendigen Zusammenhänge.

Man erinnert sich beispielweise der allgemein anerkannten Lehre von »Treu und Glauben« im geschäftlichen Verkehr. Das Hauptfeld aber für die Wirksamkeit des Ethischen im Wirtschaftlichen bieten die geschlossenen Einheiten, in denen täglich etliche oder viele Menschen nahe bei einander stehen und zusammen wirken: die Arbeitsgemeinschaften, die Betriebe. Und je größer der Betrieb, desto mehr Raum hat die Ethik, und desto mehr drängt sie ihn zu freier sozialer Arbeit, draußen in den größeren Gemeinwesen, denen er angehört. Folglich besteht eine Pflichtenlehre des Betriebslebens, eine Betriebs-Ethik innerhalb der Betrieb-Wissenschaft zu Recht.

Aus der natürlichen Verbindung der Wirtschaft-Wissenschaft mit der Ethik folgt schließlich der starke erzieherische Beruf jener — die dreifache Aufgabe: Wissen- (und Gewissen-), Willen-, Tat-Bildung. Nicht »Politik« ist das, sondern Pädagogik — oder doch Politik, Teil dieser: wenn wir den Begriff im weiten großen Sinne verstehen wollen.

II. Aufbau.

Erster Teil.

Wesen und Arten der Betriebe.

I. Wesen der Betriebe.

A. Wort und Sache.

1.

Betrieb ist ein neues Wort, hat fast keine Geschichte. Erst die mächtige Entwicklung des letzten halben Jahrhunderts hat es, freilich auch überall, als Bezeichnung einer volkswirtschaftlichen Erscheinung eingeführt. Heute ist es allgemein in Gebrauch und jedem verständlich.

Wir sagen: etwas in Betrieb, außer Betrieb setzen, Maschinen sind in Betrieb zu sehen — verstehen also hier unter Betrieb Gang, Bewegung, Tätigkeit, Wirksamkeit. Dieser Sinn liegt auch noch in den Wendungen: der Betrieb steht still, ist geschlossen, wieder eröffnet worden. Aber sie verändern zugleich das Bild der Vorstellung beträchtlich; sie führen eine mehr oder weniger große, feste, wuchtige Körperlichkeit ein: »den Betrieb«, nämlich einen besonderen Raum, gewöhnlich eine abgeschlossene Stätte, ein Gebäude, in dem die Bewegung, Tätigkeit, ein Leben sich abspielt. Und als Träger der Bewegung sehen wir jene Dinge, deren Gang wir eben schon Betrieb nennen, und Menschen — und zwar so, daß entweder die einen oder die andern überwiegen oder zu überwiegen scheinen, oder beide ungefähr gleichstark ins Auge fallen.

Betrieb würde darnach bedeuten: 1. Gang, Bewegung, Tätigkeit gewisser (nicht aller) Dinge — 2. eine durch Tätigkeit belebte Stätte.

Uns beschäftigt nur das Zweite: eine in sich selbständige, tätige, sachlich und persönlich bestimmte Einheit. Und immer, wenn der Sprachgebrauch ein solches Wesen meint — und er meint es, wenn er nicht klar andeutet, daß er eben nur eine Bewegung oder Tätigkeit zu bezeichnen wünscht — immer dann erkennt er dem Begriff Betrieb mindestens die beiden Merkmale zu: Raum, und Leben in diesem.

Doch Leben besonderer Art. Denn keineswegs jede irgendwie belebte Stätte nennen wir Betrieb. Wir stellen uns weiter vor, daß

die Tätigkeit bestimmter Einrichtungen und Hilfsmittel bedarf, nach festen Regeln verläuft, einheitlich geleitet wird und Erwerb zum Zwecke hat. Fehlt dieser Zweck, und wenden wir dennoch die Bezeichnung Betrieb an, so geschieht es in übertragenem oder scherzhaftem Sinne. Endlich wissen wir, daß es im Betrieb wirtschaften heißt, und dieses Wirtschaften nichts anderes ist und sein kann, als die gesamte geordnete Tätigkeit, die Arbeit.

Und jede Erwerb-Wirtschaft — der Name ist zwar nicht allgemein bekannt, leuchtet aber sofort ein — gilt uns als Betrieb, nicht bloß die Werkstätte oder Fabrik, auch der kleine Laden, die Schankwirtschaft, das Fuhrwerkgeschäft, die Gärtnerei. Nur weil es der am meisten sinnenfällige, der lebendigste ist, sieht die Seele, wenn sie das Wort hört, vorzugweise oder zuerst den lärmenden, rauchenden, Stoffe verarbeitenden, Werke schaffenden Betrieb.

Die landläufige Vorstellung erfährt im wirtschaftswissenschaftlichen Begriff keine wesentliche Änderung, nur eine tiefere und schärfere Fassung.

Doch sind weder Begriff noch Wort trotz ihrer Klarheit und Anschaulichkeit von allen Vertretern der Wissenschaft anerkannt. Manche wenden wohl gegen den Begriff nichts ein, nennen ihn jedoch anders: Unternehmen oder Unternehmung. Andere halten ebenfalls an diesem Worte fest, schränken aber den Begriff ein: wollen nur die neuzeitlich-kapitalistische Erwerb-Wirtschaft als Unternehmung gelten lassen, den Handwerks-, den kleinbäuerlichen Betrieb z. B. nicht.

Wenn Fuchs¹ sagt: »Unternehmung ist die einzelne selbständige kapitalistische Organisation eines Produktion-Prozesses« — so scheint es, als ob er nur die Betriebe der Güter-Gewinnung, -Erzeugung, -Herstellung und nächstverwandter Gebiete als »Unternehmungen« gelten lassen wolle. Das ist aber nicht seine Absicht; er faßt nur den Begriff »Produktion« ungewöhnlich weit (was übrigens einige andere auch tun).

Ferner meinen er und andere, Betrieb und Unternehmung decken sich nicht, oder »fallen nicht immer zusammen«. Fuchs erklärt (a. a. O. 78): »Dem wirtschaftlichen Begriff der Unternehmung entspricht der technische des ‚Betriebs‘: jene ist die wirtschaftliche, dieser die technische Einheit«. Solche und ähnliche Künsteleien leisten das Gegenteil der Klärung. Die einfache und offenbare Tatsache ist, daß jeder Betrieb wirtschaftliche und technische Wesenheiten besitzt und besitzen muß — die eng verbunden schaffen.

Auch die Reichs-Statistik hat leider den Fehlgriff getan, sog. technische Einheiten als »Betriebe« zu zählen, bestehende Werkeinheiten zu zerstückeln und ähnliche Stücke verschiedener Einheiten zusammen-

¹ Volkswirtschaftslehre. 2. Aufl. Leipzig 1905. S. 72.

zuwerfen! So stempelte sie zu Betrieben »jede in sich abgeschlossene und zu einer besonderen Betriebs-Abteilung vereinigte Stufe des technischen Produktion-Prozesses, die so gestaltet ist, daß sie auch als selbständiger Gewerbe-Betrieb vorkommt« — ferner »jede zur Durchführung eines Gesamtbetriebs bestimmte, technisch in sich abgeschlossene und zu einer besonderen Betriebs-Abteilung vereinigte, ergänzende, vorbereitende, abschließende Arbeit«. Borgh¹ bemerkt dazu: »Damit wird allerdings im wesentlichen nur die technische Gliederung des gewerblichen Lebens zum Ausdruck gebracht. Um auch die wirtschaftliche Zusammenfassung des Erwerbslebens ersichtlich zu machen, ist außer der Darstellung nach Einzel- und Teilbetrieben auch eine Darstellung nach Gesamtbetrieben vorgenommen worden«.

Der Verwirrung wird dadurch nicht vorgebeugt. Die Reichs-Statistik unterscheidet im ganzen Haupt-, Neben-, Teil-, Einzel-, Gesamtbetriebe. Das Übel besteht nun eben darin, daß man fast nie weiß, in welchem Sinne das Grundwort schlechthin in Verbindung mit einer Zahl gebraucht ist. Besonders bedeutet Zählung der »Teil-Betriebe« so, als ob sie Größen für sich wären, einen starken Fehler, der durch nichts gerechtfertigt ist. Und während man hier eine unnötige, zu mancherlei Unklarheiten oder Nachlässigkeiten führende Spalterei vorgenommen, werden Nebenbetrieb und Nebenbeschäftigung zusammengeworfen. Die Sache fordert sorgfältige Scheidung zwischen Haupt- und Nebenbetrieb und (persönlicher) Nebenbeschäftigung. Wird das Wort Betriebe schlechthin benutzt, so müssen darunter immer Haupt-Betriebe allein, und diese in ihrem vollen Umfang, in allen ihren Bestandteilen zu verstehen sein. Die Betriebs-Teile oder Abteilungen aber müssen immer als solche bezeichnet, dürfen nie Betriebe genannt werden.

Die Erhebung hätte dann sachgemäß so zu erfolgen, daß die Betriebs-Leitung gehalten wäre, auf dem einen Zählbogen sämtliche Teile oder Abteilungen genau nachzuweisen; damit wäre der bekannte statistische Zweck der Teilbetriebe-Erkundung gesichert.

Zwei Beispiele für die Wirkung des reichsamtlichen Verfahrens. Jedermann, der hört oder liest, in Deutschland wurden 1907 506 »Riesentbetriebe« gezählt, denkt an »Gesamtbetriebe«. Falsch, sagt der wissende Reichs-Statistiker; wir meinen 506 »Einzel- und Teilbetriebe«. Borgh schreibt (85): »Die Nebenbetriebe sind im einzelnen am stärksten vertreten im Versicherung-Gewerbe mit 59,8 v. H.«. Aber tatsächlich sind es zumeist nicht Betriebe, sondern Nebenbeschäftigungen, hauptsächlich kleiner Geschäftsleute, Schreiber, Lehrer; die Leute sind Angestellte des Betriebs, und zwar allein in dessen Außendienst tätig.

¹ Beruf, gesellschaftliche Gliederung und Betrieb im Deutschen Reiche. Leipzig und Dresden 1910. S. 80.

2.

Wir befassen uns weiter mit zwei Untersuchungen der Sache, die von dem Namen »Unternehmen« (»Unternehmung«) ausgehen. Die eine stammt von einem jungen Juristen, R. Isay¹, der sich mit anerkennenswertem Ernst in die wirtschaftlichen Verhältnisse vertieft hat, im besonderen den Äußerungen über Betrieb und Unternehmen nachgegangen ist: in der wirtschaftswissenschaftlichen und in der juristischen Literatur.

Die zweite hat er im Sinne, wenn er (S. 14) sagt: »Unter den zahlreichen, in der Literatur vertretenen Ansichten über das Wesen und den Gegenstand des Rechts am ‚Gewerbebetriebe‘ (wie es gewöhnlich heißt) kann man entsprechend den beiden Bedeutungen, welche das Wort ‚Betrieb‘ besitzt, im allgemeinen zwei große Gruppen unterscheiden: der Gewerbebetrieb wird entweder als Tätigkeit aufgefaßt, oder aber als ein außerhalb des Menschen vorhandenes Objekt, als ein Inbegriff von Gütern, d. h. als ‚Unternehmen‘. In diesem letzteren Sinne wird das Wort Unternehmen hier ausschließlich verstanden« — obwohl es, fügen wir hinzu, offenbar der Sache widerspricht. Das Unternehmen ein »Objekt, ein Inbegriff von Gütern außerhalb des Menschen«!

Isay gesteht das selbst zu, wenn auch zunächst nicht auf einwandfreie Weise. Er fährt nämlich (15) fort: »Beide Definitionen sind an sich berechtigt. Es steht vollkommen im Belieben [!] des einzelnen, ob er bei der Beschreibung eines Fabrikbetriebs oder eines großen Handelsgeschäftes die darin entfaltete Tätigkeit mehr in den Vordergrund rücken will oder aber die Gebäude, Maschinen, Waren, Personen, Tiere usw., welche Träger, Mittel und Gegenstände jener Tätigkeit sind. Beide Auffassungen stehen nicht nur nicht im Widerspruch zu einander, sondern ergänzen sich erst zu einem vollständigen Bilde der wirtschaftlichen Erscheinung, die sie wiedergeben wollen. [Folglich?] Denn die Tätigkeit, losgelöst von jenen Grundlagen, schwebt gleichsam in der Luft, und andererseits ist ein bloßes Aggregat von Produktion-Mitteln, das niemals in Tätigkeit getreten ist, niemals funktioniert hat, ebenfalls kein Unternehmen«.

Isay kommt also hier zu dem richtigen Schluß: Das Unternehmen ist beides, »Tätigkeit« und »Güter-Inbegriff« — wie eben auch der Begriff Betrieb beides einschließt, nicht bloß das Wort das eine und andere »bedeutet«.

In demselben Sinne erklärt Isay (41) als sein Schlußergebnis: »Das Unternehmen ist ein zweckmäßig organisierter Inbegriff von Personen und wirtschaftlichen Gütern, eine Vereinigung verschiedener produktiver Kräfte (Natur, Kapital und Arbeit)« — oder, wie er etliche Seiten später

¹ Das Recht am Unternehmen. Berlin 1910.

sagt: »ein dem Gelderwerb dienender Organismus von Produktions-Mitteln«¹.

Wir wollen auf diese Erklärungen, die einige Unsicherheit, aber eine im ganzen richtige Auffassung verraten, nicht eingehen. Die lehrreiche Hauptsache ist hier, zu sehen: wie ein Jurist, nachdem er dem Begriff Unternehmen künstlich, wohl durch Irrtümer anderer verleitet, einen unhaltbaren Inhalt gegeben, nachdem er auch wiederholt behauptet, daß »die nationalökonomische Terminologie nach dem Vorgange Sombarts Unternehmen und Betrieb scharf unterscheide« — durch die Macht der Tatsachen gezwungen wird, sich zu der richtigen Auffassung zu bekennen, und, wenn auch nicht offen, anzuerkennen, daß der Betrieb nicht etwas anderes sein kann als das Unternehmen. —

Ebenfalls in jüngster Zeit hat L. Pohle in der Veröffentlichung eines Vortrags über den »Unternehmerstand«² den Begriff »Unternehmung« zu bestimmen gesucht. Pohle sagt:

»Die Unternehmung wollen wir auffassen als eine besondere Form der Erwerbwirtschaft, bei der eine größere Zahl Personen in der Weise im Dienste der Produktion³ steht, daß die Produktion nur für Rechnung und Gefahr eines Teils der an dem Betrieb durch Besitz oder Arbeit beteiligten Personen stattfindet, während der größere Teil für seine Mitwirkung mit einer im voraus vereinbarten Entschädigung abgefunden wird. Der Begriff der Erwerbwirtschaft [den Pohle wohl dem Begriff Betrieb gleichsetzt] ist also gegenüber dem der Unternehmung der weitere«.

»Die Unternehmung stellt eine Weiterbildung, eine Steigerung der Erwerbwirtschaft dar; sie ist eine Erwerbwirtschaft zweiter Potenz. Sie ist entstanden aus dem Zusammentreffen des Erwerbprinzips mit dem Großbetrieb«.

»Die Erwerbwirtschaft macht dann die Metamorphose zur Unternehmung durch, wenn der Betrieb so umfangreich wird, daß die Tätigkeit seiner Leitung und Verwaltung allein schon die ganze Arbeitskraft mindestens einer Person erfordert. Zum Kriterium der Unternehmung

¹ Dazu bemerkt Isay (44): »Das Wort Produktion ist in dieser Zusammenfassung im weitesten Sinne genommen und ist mit wertschaffender Tätigkeit gleichbedeutend. Es umschließt daher auch den Handel und die übrigen [von Isay aufgezählten] Gewerbe, die ja gleichfalls produktiv, werterhöhend wirken«.

² Vorträge der Gehe-Stiftung zu Dresden. III. Bd. Leipzig und Dresden 1910. S. 7/8.

³ Zu dem Begriff Produktion gibt Pohle eine ähnliche Erklärung wie Isay: »Dieser Begriff ist hier nicht in dem gewöhnlichen engeren Sinne, sondern in einem weiteren Sinne zu verstehen, in dem er alle wirtschaftliche Tätigkeit, die der Vorbereitung der Konsumtion dient, also auch Transport und Handel, mit umfaßt«. — Ich finde diese künstliche Erweiterung des Begriffs weder berechtigt noch wünschenswert.

machen wir also das Vorhandensein einer Arbeit-Teilung und sozialen Differenzierung unter den in einem Betrieb beschäftigten Personen«.

Hier haben wir doch eine im Grunde logische und sachliche Erklärung. Es wird auch vom richtigen allgemeinen Begriff (Erwerbswirtschaft, Betrieb) ausgegangen. Pohle will nur eben eine genau bezeichnete Form oder Gattung der Betriebe allein Unternehmung nennen. Soweit genaue Bezeichnung möglich ist! Hier, in der Grenzbestimmung, wird zunächst die Unsicherheit der neuen Unterscheidung offenbar. Pohle kann zwar einwenden: scharfe Grenzen habe z. B. auch der Begriff Großbetrieb nicht. Wohl; aber der Vergleich paßt nicht ganz. Das zeigen am besten die bedenklichen Schlüsse, zu denen Pohles Theorie führt.

»Der Bauer — sagt er selbst — der ohne fremde Arbeitkräfte heranzuziehen, auf seinen Feldern überwiegend Hopfen, Tabak oder andere Handelsgewächse für den Markt baut, betreibt zwar eine Erwerbswirtschaft, ist aber noch kein Unternehmer. . . . Der Kaufmann, der ohne fremde Hilfe sein Geschäft betreibt — und mag dessen Umfang noch so bedeutend sein — ist in unserm Sinne kein Unternehmer«.

Aber nicht bloß, daß Pohle den allein oder mit »eigenen« Leuten arbeitenden Betriebs-Inhabern die Unternehmer-Eigenschaft abspricht; er will, wie er ja deutlich sagt, erst den Großbetriebsherrn als Unternehmer gelten lassen. Das widerspricht zu stark dem Wortsinn und Sprachgebrauch.

Besteht nun eine Notwendigkeit, oder ein Bedürfnis, oder erscheint es aus irgendeinem sachlichen Grunde wünschenswert, eine unbestimmte Zahl Betriebe, von einer ungewissen Größe an gerechnet, Unternehmungen zu nennen? Ich finde weder das erste noch das zweite noch das dritte. Oder bringt es uns einen wissenschaftlichen Vorteil, Betriebe erster und zweiter »Potenz« zu unterscheiden, und nur der zweiten Gattung den Namen Unternehmung zu widmen? Ich sehe keinen.

So werden wir darauf rechnen dürfen, daß die Einsicht allenthalben durchdringe: das Wort Unternehmung sei wissenschaftlich nur dann brauchbar, wenn ihm derselbe Sinn zugeschrieben wird wie dem andern — Betrieb.

Und dieses ist ohne Zweifel vorzuziehen. In der Vorstellung haften dem Bilde eines Betriebs immer die Eigenschaften an, die der Sache wirklich zukommen: Bestimmtheit, Festigkeit, Dauer, Sichtbarkeit, Hörbarkeit, Beweglichkeit; beseelte Körperlichkeit.

Wie steht es aber mit der Vorstellung einer Unternehmung? In der Volkssprache lebt das Wort überhaupt nicht (nur das Grundwort, und bekanntlich als sehr weitsinnig). Was stellt sich nun die unbefangene (nicht juristisch- oder wirtschaftswissenschaftlich-dogmatisch bearbeitete) Seele vor? Wohl immer ein schwer erkenn- und faßbares

Ding, das so oder ganz anders sein kann; eine Sache, die oft nur im Kopfe oder auf dem Papiere stehen mag; ein Wagnis mit großem oder kleinem Einsatz; vorbereitet, sorgsam erwogen, scharf berechnet, oder rasch, plötzlich aufgegriffen; langwierig oder kurzlebig, aber immer auf einen Abschluß, ein Ende, vollständige Erledigung gerichtet.

Das Bild hat fast keinen Zug vom Betrieb. Deshalb wird unser denkende Unbefangene die Frage, ob man den Betrieb als Unternehmung bezeichnen könne, entschieden verneinen. Aber er findet wohl, die Unternehmung habe innerhalb des Betriebs Platz; dieser könne jene, könne einige, viele ihrer Art nach oder nebeneinander, als Einheiten seiner beruflichen Gesamtarbeit planmäßig oder außerordentlicherweise durchführen.

B. Eigentümliche Merkmale.

1.

Es liegt nahe, den Betrieb seiner beseelten Körperlichkeit wegen mit dem Menschen zu vergleichen (wobei freilich manches erst noch Darzustellende in bloßen Andeutungen vorauszunehmen ist).

Hier wie dort ein Körper mit mancherlei Gliedern, verschieden nach Form, Art, Fähigkeit, Bestimmung, Verrichtung. Hier wie dort Ordnung und Verbindung der Glieder; doch hier immer weise und vollkommen, dort häufig nicht. Weiter geht wieder die Ähnlichkeit in der Beherrschung des Körpers: ob durch einen Geist oder mehrere, sie sind hier wie dort nach Stärke und Wert sehr verschieden.

Und wiederum hier wie dort Innen- und Außenleben, und auf beiden Seiten Abhängigkeit in mancherlei Formen und Graden, niemals unbeschränkte Selbständigkeit, volle Freiheit. Nur wenige erringen das erreichbare Ideal der Selbständigkeit, die im Menschen- wie im Betriebsleben niederer oder höherer Art sein kann. Endlich: beide sind Glieder kleinerer und größerer Gesamtheiten, dienen diesen und sich selbst, sind soziale Wesen.

Doch besteht Ähnlichkeit nicht in allen Stücken. Der auffälligste Gegensatz zeigt sich im Wachstum. Wohl sieht der Mann anders aus als der Knabe, und der alte anders als der junge Mensch. Aber der ganze Körper dehnt sich, und im allgemeinen gleichmäßig, in die Höhe, Breite, Dicke, und was sich im Innern verändert, bleibt unsichtbar. Von ähnlichem Wachsen der Betriebs-Körper kann nicht die Rede sein. Vergleichbar mag noch die einfache Vergrößerung des kleinen Gebäudes erscheinen, das als einziges auch weiterhin genügt. Aber wenn das alte Haus umgebaut oder niedergerissen wird und ein ganz neuer Bau entsteht? Oder wenn durch Auf- und Anbau, durch Neben-,

Hinter-, Vorsegen und -Reihen das Betriebs-Haus zur Betriebs-Stadt mit Straßen, Plägen und eigenen Verkehrsbahnen sich entwickelt!

Muß demnach die vergleichende Betrachtung der beiden Größen an ihrem körperlichen Wachstum vorübergehen, so darf sie sich doch dem geistigen wieder zuwenden. Denn dieses läuft oder stockt, dehnt sich oder verkümmert im Betrieb genau so wie im Menschen. Was sicher wächst auf beiden Seiten, ist das Streben nach Erwerb, nach Besitz der zweckdienlichen Mittel und Gewandtheit in der Ausnutzung dieser Mittel. Mit dem Zunehmen aber an reiner Weisheit und Güte im Innern und Innersten ist gemeinlich hier wie dort schwach bestellt. Auch die Ursachen dieser Wachstum-Verhältnisse sind auf beiden Seiten die gleichen.

Im ganzen also sind die Gemeinsamkeiten der verglichenen Wesen weit bedeutender als die Gegensätzlichkeiten; was offenbar daher kommt, daß es eben der Mensch ist, der den Betriebskörper baut und belebt.

Der Betrieb ist die Schöpfung eines oder mehrerer Menschen. Er tritt, gut oder schlecht vorbereitet, ins Leben durch Gründung und Eröffnung, in allerlei Gestalt und Größe. Absicht ist in der Regel, daß er jange, Wunsch, daß er ewig bestehe, Geschlecht um Geschlecht überdaure, sich fortgesetzt erneuere und dabei wachse. Geschieht das letzte, so hat man nichts dagegen, wenn er sich stark verändert, dermaßen, daß er, wenn er etwa sein fünfundzwanzigstes Jahr vollendet, kaum irgendwie an seine erste Kindheit erinnert: so hat er sich nach allen Seiten ausgedehnt, oder im Innern gewandelt.

Und wenn er gar zum Riesen geworden, mit Gliedern in mannigfaltiger Menge, könnte wieder jemand die Frage aufwerfen: ist denn das noch ein Betrieb, ein Betrieb? Aber es ist nicht einzusehen, warum er es nicht mehr sein sollte. Oder es müßte eine Begriffs-Grenze geben, die der Betrieb im Laufe seines Wachstums einmal erreichen könnte. Wo wäre sie? Und es müßte dann ein neuer Begriff und Name Geltung gewinnen — welcher? Wir können uns die Mühe des Suchens ersparen, weil kein Bedürfnis dazu drängt. —

Die Sorge um langen und sicheren Bestand hat ihren stärksten Antrieb im Erwerben-Wollen, das, wie bemerkt wurde, schon in der landläufigen Vorstellung der Betriebs-Merkmale nie fehlt. Er ist Erwerb-Wirtschaft. Dieses Wort kennt die Sprache des gemeinen Lebens nicht. Aber daß der Betrieb eine Wirtschaft sei, leuchtet rasch ein; ebenso der Gegensatz der Erwerb- zur Haus- (Unterhalt-, Verbrauch-) Wirtschaft.

Erwerb braucht der Betrieb, um sich zu erhalten: das Ganze und seine Glieder. Glieder sind Sachen und Personen: diese häufig in der Einzahl, jene immer in der Mehrzahl.

Der vorhin angeführte Jurist Isay leugnet das Dasein einzelpersönlicher Betriebe (Unternehmen). Er behauptet: »Wo der Gewerbe-

treibende ohne jede fremde Hilfe arbeitet, da ist ein Unternehmen überhaupt nicht vorhanden. Vielmehr bleibt dann nur die persönliche Gewerbtätigkeit übrig, die nicht als selbständiges Rechtsgut, insbesondere auch nicht als Organisation angesehen werden kann« (S. 39).

Isay begründet diese kühne Behauptung, die weder wirtschaftswissenschaftlich noch juristisch haltbar ist, nicht. Als Beispiele führt er an: die Tätigkeiten des Stellenvermittlers, des Arztes, des Börsenmaklers. Nun ist es freilich kaum üblich, vom Betrieb oder Unternehmen eines Arztes oder Börsenmaklers zu sprechen. Aber bedarf der erste nicht eines bedeutenden »Inbegriffs von Sachgütern«? Und der Stellenvermittler hat immerhin sein »Bureau«, mag es auch sehr bescheiden sein. Der Börsenmakler endlich ist selbst Glied eines Betriebs, der Börse. Doch abgesehen von alledem; wie kann Isay die Tausende einzelpersonlicher Betriebe in Fischerei, Handwerk, Kunstgewerbe, Handel übersehen! —

Die Glieder dienen dem Betrieb, alle, die sachlichen wie die persönlichen; auch der Schöpfer, Eigentümer, dessen verantwortlicher Vertreter, der »Herr«. Für die persönlichen Glieder ist der Betrieb ihr Berufs-Feld. Und der Beruf, der Dienst gebietet; die Person ist ihm ein- und untergeordnet und darf nicht mehr von ihm verlangen, als daß er sie, kurz gesagt, erhalte.

Das gilt wiederum auch für den Herrn und Meister des Betriebs. Darin aber liegt eine Eigentümlichkeit des Betriebs-Körpers: daß der Schöpfer oder Besitzer, wenn er selbst mit und in dem Wesen, das — nach der herrschenden Anschauung — von ihm oder für ihn geschaffen worden, leben will, als Glied eintreten muß und nun höchstens die Rechte des ersten, des leitenden Gliedes genießt.

Und was erstrebt der gemeinsame Dienst, als solcher? Daß der gute Betrieb gedeihe, das redliche Geschäft blühe, die beste Leistung hinausgegeben werde. Nichts weiter? Es ist wahrlich genug, und groß genug. Wer das nicht einsieht, als Betriebs-Inhaber und Leiter, wird, wirtschaftlich und gesellschaftlich gewogen, zu leicht befunden.

Eine unverständige, unsachliche, längst veraltete Auffassung ist es, die sich als »ewige Krankheit fortgeerbt« aus der Zeit des Raubbaus und Faustrechts: der Betrieb, auch der persönlich gegliederte, diene dem »Herrn«; diesem allein gehöre, was jener über die berechneten oder vereinbarten sachlichen und persönlichen Ansprüche hinaus einbringt, als »Gewinn«, auf daß er, womöglich, reich werde.

2.

Die vorstehende Übersicht wollte auf alle wesentlichen Merkmale des Betriebs aufmerksam machen und so den Sonder-Betrachtungen, die nun folgen, einigermaßen vorarbeiten.

Das erste Erfordernis des Betriebs tritt unter der sehr weitsinnigen Bezeichnung Raum auf. Es ist klar: ohne Raum kann kein Betrieb bestehen. Aber: hat jeder Betrieb eine feste Stätte; ist sie immer abgeschlossen oder doch erkennbar begrenzt; gehört räumliche Begrenztheit zu den Wesenheiten jedes Betriebs? Wir können alle Teile dieser Frage im allgemeinen bejahen.

Die feste, abgeschlossene, räumlich begrenzte Betriebs-Stätte ist ein Gebäude, oder nur ein Teil eines solchen, der weiter geteilt ist, oder ein einziger kleinster Teil (ein Zimmer) — oder aber mehrere (Haupt- und Neben-) Gebäude — oder ein Hof oder größerer freier Platz mit Nebengebäuden oder ohne solche. Das oder die Gebäude und ihre Plätze oder der freie Platz und sein Zubehör können von Mauer oder Zaun eingefast sein.

Womöglich ist jeder größere Werkbetrieb auf diese Weise gegen die Außenwelt abgeschlossen. Riesenwerke sind manchmal genötigt, ihr Reich durch öffentliche Verkehrswege durchschneiden zu lassen. Dann bedarf man mehrerer Mauern, die je einen Teil des Betriebs umschließen. Das Merkmal räumlicher Begrenztheit bleibt also bestehen, selbst dann, wenn die Teile eines Werkes verhältnismäßig weit auseinander liegen, so daß sie wie selbständige Betriebe erscheinen.

Diese scheinbare räumliche (und sachliche) Selbständigkeit der Teile tritt noch mehr beim landwirtschaftlichen Großbetrieb hervor, der sich Werkbetriebe angegliedert hat. Außerdem ist allen landwirtschaftlichen Betrieben, besonders aber den kleinen eine andere Art räumlicher Gliederung eigen: in geschlossenen Siedelungen liegen die Grundstücke nur zum Teil oder gar nicht unmittelbar am Hof, oft zerstreut in verschiedenen Gegenden der Gemeinde-Markung, auch in fremden Markungen. Aber jedes Stück ist genau gemessen und abgegrenzt; Mauer oder Zaun sind unwesentlich. Nur eben von einer alle umfassenden Gesamt-Grenze kann man nicht sprechen.

Wiederum anders, und im Grunde doch ähnlich zeigt sich die Gestaltung der räumlichen Verhältnisse im Waren-Großhandelsbetrieb, der z. B. ein bescheidenes Kontor in der Stadt, Speicher am Hafen, oder seine Waren überhaupt nicht in eigenen, sondern in gemieteten Räumen des Lagerhauses untergebracht hat.

Man findet leicht das — an sich einfache — gemeinsame Merkmal der drei Gattungen heraus: der gesamte Betrieb ist auf verschiedene Räume verteilt, die nicht aneinander stoßen, verhältnismäßig weit voneinander entfernt sein können, aber doch je für sich begrenzt sind. Folglich darf man auch dem Ganzen räumliche Begrenztheit im eigentlichen Sinne nicht absprechen.

Selbst die Betriebe der Bauhandwerker besitzen dieses Merkmal, obwohl der Schein dagegen spricht. Für Zimmerleute, Steinhauer,

Bauschreiner (Tischler) und -Glaser, Schlosser und Blechner (Klempner, Spengler, Flaschner) ist der Hauptbetrieb die räumlich begrenzte, geschlossene Werkstatt (oder der Werkplatz) mit Zubehör. Wenn sie nun Gegenstände, die sie hier angefertigt oder zugerichtet, auf Bauten anbringen, so stellt das entweder eine Form des Verkaufs dar — eines Verkaufs, der mit erheblicher Weiterbehandlung des verkauften Stücks durch den Verkäufer verbunden ist — oder es ist derselbe betriebliche Sachverhalt wie in etwas anders gearteten Fällen: wenn jene Handwerker Gegenstände einsetzen, anheften, anschlagen, die nicht aus ihren Werkstätten stammen, sondern von ihnen gekauft, oder vom Bauherrn oder »Unternehmer« angeschafft worden.

Das ist sicher auch Betriebsarbeit, obwohl sie mit der Werkstatt nicht sachlich, sondern persönlich nur in Zusammenhang steht. Aber es wäre verfehlt, diese Tatsache bei der Entscheidung der Raumfrage mitsprechen zu lassen. Denn die Lage dürfte nicht so aufgefaßt werden, als ob z. B. der Schlosser zwei Betriebs-Teile zu pflegen hätte: der eine wäre räumlich gebunden und begrenzt, der andere aber wechselte seinen Boden, der überdies immer als betriebsfremd anzusehen wäre.

Sondern was hier die Raum- und Grenz-Regel zu durchbrechen scheint, ist Außendienst, wie ihn jeder Betrieb berufsgemäß ausübt (eine Sache für sich, die wir hier nicht weiter beachten). Freilich kann bei jenen Bauhandwerkern, besonders den Schlossern und Blechnern, die Arbeit in der Werkstatt so sehr zurücktreten, daß diese nicht mehr als Hauptarbeitbereich anzusehen ist; die feste Stätte, die Heimat des Betriebs bleibt sie dennoch.

Noch mehr schwindet die Bedeutung der Werkstatt beim Haus- und Zimmermaler, wenn er nicht auch Anstreicher, Lackierer, »Vergolder« ist. Und überhaupt keine Werkstatt im eigentlichen Sinne hat der Gipser (Tüncher, Weißbinder); er braucht nur Aufbewahr- und Warenlager-Räume, die er in Ordnung halten, in denen er dies und jenes vorbereiten, an seine Mitarbeiter abgeben, zur Beförderung auf den Bau bereitstellen muß. Auch das ist Betriebsarbeit. Aber die eigentliche berufliche Leistung des Gipsers wie des Zimmermalers wird nicht an der festen Stätte, am Sitz des Betriebs verrichtet, kann da nicht ausgeführt werden, ihrer Art wegen. Sie muß an dem vom Besteller bestimmten Orte vollbracht, genauer noch: an den ihr zugewiesenen Flächen ausgeübt werden — eine Eigentümlichkeit, die sie mit der Maurerei teilt.

Sie berechtigt zu dem Schlusse: es gibt Betriebe, die ihre Werke nicht in der eigenen festen Stätte, sondern nur am Orte des Verbrauchs herstellen können und dort zugleich fest und dauernd anbringen müssen; weshalb das Hauptfeld ihrer Tätigkeit außerhalb der Betriebs-Stätte liegt.

Oder die Lage wäre auch so aufzufassen: jene Betriebe haben außer ihren eigenen Betriebsräumen an verschiedenen Orten mehrere Werkräume (zeitlich neben oder nacheinander) auf fremdem Boden, die sie immer nur je für bestimmte Zeit benutzen. Diese Räume haben freilich eine ganz andere Bestimmung; jedoch für den Maler z. B. sind sie nichts als Werkräume. Und offenbar ist die Tätigkeit, die hier ausgeführt wird, zugleich außendienstliche Wirksamkeit, wie sie vorhin schon berührt worden. —

Wir hatten in den letzten Absätzen nur den Kleinbetrieb der Malerei, Gipserei, Maurerei (»Bauunternehmung«) im Auge. Mit der Ausdehnung des Betriebs ändert sich der Sachverhalt. Zwar jene Eigentümlichkeit bleibt. Aber Umfang und Bedeutung der festen Betriebs-Stätte wachsen. Denn die bautechnischen, zeichnerischen, künstlerischen, kaufmännischen, verwaltenden Arbeiten nehmen beträchtlich zu, im großen Baubetriebe z. B. auch dadurch, daß er sich einen Steinbruch, eine Kiesgrube, ein Gipswerk, eine Ziegelfabrik angliedert. Kurz: es bildet sich in geschlossenen Räumen ein Innendienst aus, der wie ein selbständiger Betrieb und jedem anderen gegliederten Werkbetrieb ähnlich erscheint, besonders auch in den räumlichen Verhältnissen. —

Ein neues Bild betrieblicher Raum-Verhältnisse bietet die Fischerei. Der Kleinbetrieb hat eine bescheidene Stätte, an der er seine Geräte birgt. Hier, oder auf freiem Platze in der Nähe verrichtet der Fischer auch etliche betriebliche Vor- und Nacharbeit. Der geschlossene Brunnen-Bottich dient als vorübergehender Aufenthalt der noch lebenden Beute, und an dieser Stelle vollzieht sich auch der Verkauf ganz oder zum Teil. Der Betrieb benutzt also mehrere Stätten, von denen mindestens eine weder abgeschlossen oder begrenzt ist noch ihm allein zur Verfügung steht.

Dabei ist der eine Teil seiner Arbeit, eigentlich der Hauptteil, von dem er den Namen hat, noch nicht in Betracht gezogen worden. Diese Arbeit bewegt sich an und auf dem Wasser: an oder auf Weihern mit sichtbarer, Bach-, Fluß-, Strom-, See-Teilen mit unsichtbarer Grenze. Und derselbe Gewässer-Teil kann mehreren gleichartigen Betrieben und außerdem noch dem Verkehr oder anderen Zwecken dienen; denn der Fischereibetrieb hat in der Regel weiter nichts als das Recht der betrieblichen Benutzung, nicht das Recht des Besizes, der unbeschränkten Verfügbarkeit an der Stätte, an dem Boden sozusagen seiner Hauptarbeit.

Fest kann man die Stätte wohl nennen; denn sie wird dauernd benutzt. Fest ist sie teilweise sogar nach physikalischem Begriffe; denn das Boot gilt offenbar mit als Betriebsraum. Begrenzt ist sie auch. Aber sie kann (abgesehen höchstens von kleinen Weihern und Seen) nicht als Stätte eines einzigen bestimmten Betriebs angesprochen

werden. Ein Merkmal, das den Fischerei-Betrieb von allen anderen unterscheidet.

Im größeren Betriebe der Hochseefischerei ist der Segler oder Dampfer wegen seiner Größe und Einrichtung erst recht feste Betriebs-Stätte auf dem beweglichen Boden, einem Hauptgebäude vergleichbar, während der bescheidene Nachen bei der Betriebs-Arbeit nur mehr als nebenräumliche Stütze dient. Ähnlich wachsen die Räume des größeren Betriebs am Lande. Wieder also treten, wie vorhin bei den Baubetrieben festzustellen war, die Teile mit räumlicher Begrenztheit und Abgeschlossenheit gewichtiger hervor.

Verwandte Züge könnte man in den räumlichen Verhältnissen der Schifffahrt-, ja aller Verkehrs- und der Hausierhandels-Betriebe finden. Allein die Arbeit, welche diese auf räumlichen Grundlagen verrichten, die denen der Fischerei ähnlich zu sein scheinen, haben einen ganz anderen sachlichen Zweck oder Beruf¹. Wir dürfen unsere Untersuchung abschließen.

Das Ergebnis wäre: Jeder Betrieb hat eine feste, räumlich begrenzte Stätte. Nur ist sie nicht immer der Hauptschauplatz der Betriebsarbeit. Das wollte wohl die Eingangs-Frage — gehört räumliche Begrenztheit zu den Wesenheiten jeden Betriebs? — festgestellt wissen. Denn sie meint offenbar: Ist die gesamte, oder doch der weitaus größte und wichtigste Teil der Betriebs-Arbeit immer an einen Raum gebunden, der zwar verändert, verschoben, verlegt werden kann, aber je für kürzere oder längere, meist längere Zeit gleichbleibt, eine feste, sicht- oder unsichtbar geschlossene und begrenzte Stätte darstellt?

Wie wir gefunden, trifft dies für gewisse Betrieb-Arten nicht zu, dermaßen, daß wir die gesamte Menge der Betriebe nach dem Merkmal der festen Stätte in zwei Abteilungen scheiden können: in der einen vereinigen die Betriebe alle ihre Arbeiten auf den einen, wenn auch verschiedentlich geteilten und überbauten Boden (durchlaufende öffentliche Verkehrswege vermögen weder den Eindruck noch den Begriff des räumlichen Zusammenhangs, der räumlichen Gleichartigkeit und Einheit zu stören) — in der andern fordert die Eigenheit der Betriebs-Arbeit deren klare und auffallende Trennung in zwei Teile, die nach Größe oder Menge und Art mehr oder weniger ungleich sind, und Ausführung in zwei wesentlich verschiedenen Räumen. Diese Trennung, und die besonderen Eigenschaften des äußeren Betriebs-Gebiets (wie wir das eine mit Recht nennen dürfen) bewirken die räumliche Zwiespältigkeit und die schwankende Begrenzung der Betriebe in der zweiten Abteilung. Die erste aber ist die größere.

¹ Vgl. den Abschnitt: Außenleben.

3.

Die Einheit Raum ist Teil oder Glied einer Gesamtheit, und der Betrieb rechnet mit ihm als solchem nur. Diese Gesamtheiten nennt man gewöhnlich »Faktoren« oder »Elemente« der Wirtschaft, und zwar unterscheidet man die drei »Natur, Kapital, Arbeit«.

Das ist, wegen der Art der dritten Größe, eine unlogische Zusammenstellung. Erstens können wohl Natur und Kapital als Elemente oder Faktoren angesehen werden; Arbeit aber ist schon Produkt. Zweitens streitet gegen jene Zusammenstellung die Tatsache, daß auch Natur und Kapital Arbeit leisten, oder eben als Faktoren des Produkts Arbeit wirken. Man sagt mit Recht von beiden: sie schaffen. Und das tun sie nicht bloß »im allgemeinen«, sondern nachweisbar auch in den einzelnen Betrieben.

Also Arbeit scheidet aus jener Dreiheit. Es tritt dafür eine andere, den beiden ersten vergleichbare, schon bekannte Größe ein: der Mensch. An dessen Arbeit allein ist ja gedacht bei Einstellung der »Arbeit« als dritten Faktors; das ändert jedoch an der Unzulässigkeit jener Einstellung nichts.

Demnach hätten wir die drei wirtschaftlich — folglich betrieblich — tätigen Größen oder Mächte Natur, Kapital, Mensch. Alle drei leisten Arbeit; das ist ihr (wirtschaftlicher, betrieblicher) Beruf. Und insofern sind sie gleichgestellt.

Dennoch besteht ein wesentlicher Unterschied zwischen der zweiten Größe und den beiden andern: diese sind erste, Grund-, ursprüngliche Mächte, denen jene ihr Dasein dankt. Das sagt aber nichts über deren Wert und Bedeutung. Tatsächlich spielt das Kapital neben den beiden andern — und sehr deutlich im Betrieb — nicht nur eine selbständige, sondern in den meisten Betrieben sogar eine größere, wichtigere Rolle als die eine ursprüngliche Macht, die Natur — die in vielen Betrieben überhaupt nichts zu tun hat.

Was ist Natur? Die in den Lehrbüchern übliche Aufzählung ihrer Bestandteile läßt eine sachlich notwendige Unterscheidung vermissen. Wir können Natur nur als wirtschaftlich (betrieblich) wirkende Größe ins Auge fassen, d. h. ihre freie, selbständige Tätigkeit, ihre freie Mitarbeit im Betrieb. Eine Mitarbeit, die nicht bloß erwünscht, sondern wirklich notwendig ist, auf die bestimmt gerechnet wird und gerechnet werden muß.

Ist sie aber notwendig, so kann die Lehre nicht bestehen: »Alle freien Güter, die wie Luft, Licht, Wärme unentgeltlich benützt werden können, kommen wirtschaftlich nicht in Betracht«. Jeder Bauer weiß das besser.

Nur hat leider die freie Mitarbeit ihre bekannte mißliche Kehrseite: sie kann ganz ausbleiben oder zu wenig oder zu viel tun, oder — wo

der Betrieb nicht bloß der Mitarbeit harret, sondern überhaupt dem Walten der Natur preisgegeben ist — Betriebs-Teile schädigen oder vernichten. Und dann erfüllt — in bestimmten Fällen zwar nur — die zweite Größe unserer Dreieit einen besonderen Beruf: das Kapital tritt als Helfer in der Not auf. Eigentlichen Ersatz zwar vermag es nicht zu schaffen, aber Entschädigung zu gewähren, wenn sich der geschädigte Betrieb durch Kapital-Aufwendung (Versicherung) gesichert hat. —

Unter Natur in dem gedachten Sinne haben wir nun zu verstehen 1. Naturstoffe: Bodenbestandteile, die chemisch wirken; fließendes Wasser und Regen, Schnee; Luft an sich und verbunden mit Sonnenwärme — 2. Naturkräfte: Sonnenlicht und Sonnenwärme, bewegte Luft (Wind) — 3. Lebewesen: Insekten, welche die Befruchtung der Nutzpflanzen vermitteln; Insekten und Mäuse fressende Vögel und andere »nützliche« Tiere, welche sich um das Erhalten und Gedeihen der Nutzpflanzen verdient machen.

Die jedermann zugänglichen »wild« wachsenden Pflanzen (Pilze, Beeren, Heilkräuter; Feld-, Wald-, Wiesen-, Bergblumen, die als »Strauße« auf den Markt kommen) gehören, wie gelegentlich gesammelte seltene Steine, Kristalle u. dgl. nicht in diese Reihe. Aus verschiedenen Gründen. Vor allem sind sie nicht betriebliche Mitarbeiter. Im übrigen genügt es, zu betonen, daß sie, sobald sie in Betriebs-Besitz gelangen, in den wirtschaftlichen Verkehr eingehen, Kapital sind.

Fische des freien Wassers scheinen zwar auch Naturgaben zu sein, die man nur einzuheimsen braucht. Aber obwohl sie selbst »nichts kosten«, ist ihnen doch der ganze Betriebsaufwand als Kosten anzurechnen, so daß sie, in den Betrieb eingegangen, die Eigenschaft der »Naturschätze« ganz verlieren. Sie werden durchaus Ware, wie wenn sie gekauft oder werkbetrieblich hergestellt wären, sind folglich, für den Fischerei-Betrieb, Kapital. —

Jedermann weiß, daß Natur als freie Mitarbeiterin hauptsächlich den Land- und Forstwirtschaften, den Gärtnereien und Weinbau-Betrieben dient. Hier aber muß sie unentbehrlich sein und Großes wirken; was wir kaum auszumalen brauchen.

In der Werkwirtschaft tritt die Bedeutung der Natur als Mitarbeiterin heute weit zurück. Doch sehen wir sie deutlich werkbetriebliche Dienste verrichten: als fließendes Wasser wirkt sie in einfachsten Holzflößereien, in Wäschereien, Badanstalten; als Sonnenwärme und bewegte Luft trocknet sie Tücher, Häute, Hölzer; als Sonnenlicht bleicht sie und hilft sie Bilder herstellen.

In Handels- und Verkehrsbetrieben dagegen bleibt der freien Mitarbeit der Natur fast nichts zu tun übrig. Zweierlei etwa wäre hervorzuheben. Dient das fließende Wasser, das an sich doch ganz Natur

bleibt, als Fahrstraße, so wirkt es in bescheidenem Maße als betrieblicher Mitarbeiter: es treibt die Flöße und Kähne, erleichtert deren Fortkommen talwärts. Den andern Fall stellen gewisse Warenlager-Räume dar, die Einrichtungen bedürfen, welche bestimmten regelmäßigen Luftdurchlauf sichern.

Aber ist das freie, sozusagen selbständige Leistung der Luft? Ähnlich steht es ja schon um die werkwirtschaftliche Mitarbeit der Natur, die sich dadurch von der landwirtschaftlichen sichtlich unterscheidet. Sie ist dort nicht mehr ganz frei. Bauten, Vor- und Einrichtungen müssen jener Leistung entgegenkommen oder sie leiten, oder Menschenhände ihr nachhelfen.

Selbst die früher angeführten Bodenbestandteile, die in landwirtschaftlichen und verwandten Betrieben mit schaffen, sind nicht reine Natur oder betätigen sich nicht als solche allein. Sondern sie leisten erst, was man von ihnen erwartet, wenn sie durch Menschenhand und Werkzeug oder Maschine, durch Wasser-Ab- und -Zuführung bearbeitet, wenn ihnen Kapital in Gestalt der Düngemittel beigemischt worden.

Immerhin wirkt der so veränderte Boden schließlich vermöge seiner nun erlangten natürlichen Fähigkeiten, und insofern frei. Er selbst aber ist, in wirtschaftlichem Sinne, nicht mehr Natur, sondern umgewandelt in Kapital. Das gilt von jedem Boden beliebiger Dicke und beliebigen Inhalts, sobald ihn irgendwer besitzt — mag er an der Oberfläche oder tiefer »Schätze« bieten oder bergen, als Nutzpflanzen-Träger oder nur als Betriebs-Raum dienen. Dieser ist ja auch körperlich, äußerlich und innerlich mehr oder weniger verändert, ist Bauwerk. Das zeigt am deutlichsten der Boden als Fahrbahn; ob sie Kapital-Besitz eines Fahrbetriebs oder eines Gemeinwesens ist, bleibt gleichgültig.

Auch die Binnenwasserstraßen zählen als Kapital; die mit mehr oder weniger hohem Aufwand gebauten Kanäle ohne Frage. Das Wasser selbst freilich ist Natur, und von der bescheidenen betrieblichen Leistung des fließenden haben wir schon gesprochen.

Das »große Wasser« dagegen, das Meer bleibt nicht bloß an sich, sondern auch als Fahrstraße Natur. So zeigt es eine auffallende, in seiner Art einzige Eigentümlichkeit: es ist betriebliches Lebensbedürfnis, doch nicht freier Mitarbeiter, sondern nur Boden der Betriebs-Bewegung — und als solcher Kapital-Besitz weder eines Betriebs noch einer Vereinigung verwandter Betriebe noch eines (wirtschaftlich-politischen) Gemeinwesens oder etwa eines Staatenverbandes.

4.

Sehen wir von der zuletzt berührten Ausnahme-Stellung ab, die dem Naturwesen Wasser — in Gestalt des Meeres als einer Verkehrs-Straßen-Gesamtheit — zukommt, so finden wir: die freie Mitarbeit der

reinen Natur ist so gut wie ganz auf landwirtschaftliche und verwandte Betriebe beschränkt. Aber auch dort vollbringt sie eine der bedeutendsten Leistungen nicht mehr rein und frei, sondern vermischt oder vereinigt mit Kapital. So verbunden wirkt sie, hervor- oder zurücktretend, in allen übrigen Fällen, die wir zumeist in Werk-, vereinzelt in Handels- und Verkehrs-Betrieben beobachten.

Die eben wieder berührte landwirtschaftliche Leistung ist Verdienst des Bodens, der bei uns überall Kapital geworden. Und was außer der Größen-Reihe, die der dritte Abschnitt vorgeführt, in Betrieben als natürliche Wesenheit aufzutreten scheint, ist tatsächlich ebenfalls nicht mehr Natur, sondern Kapital.

Denn als solches gilt alles, was sich im Besitze des Menschen befindet und wirtschaftlich ausgenutzt werden kann. Im Betriebsleben besonders fallen unter den Begriff Kapital (wie er gewöhnlich verstanden wird): Grundstücke, Gebäude oder einzelne Räume in solchen, Einrichtungen und Ausstattungen der Betriebsräume, Kraft-Träger, sachliche Arbeit-Mittel (Geräte, Gefäße, Werkzeuge, Maschinen, Tiere), Verkehrsmittel, Handelswaren (Roh-, Hilf-, unter diesen auch Brenn-Stoffe; erzeugte, gezogene, angefertigte, zugerichtete, gekaufte marktfertige Waren, darunter wiederum Tiere), Geld und Geld-Ersatz.

Die Bezeichnung Kraft-Träger bedarf eines erklärenden Wortes. Es sind Vertreter einer Gruppe, zu der die Kräfte selbst gehören. An Trieb-Kräfte ist gedacht, die gewöhnlich als Naturkräfte angesehen werden: Wasser, Wind, Wasserdampf, Elektrizität, Gas.

Wirken können sie im Betrieb erst, nachdem sie eingefangen, gebändigt, geleitet, übertragen, oder innerhalb des Betriebs erzeugt und in Tätigkeit gesetzt worden. Dazu bedarf man irgendwelcher Kapital-Stücke — Sammler, Leiter, Vermittler, Erreger, Verwandler — in oder an denen jene erscheinen, sichtbar, hörbar, wirksam werden. Und die eben genannten Kapital-Stücke wollen wir unter dem Namen Kraft-Träger verstanden wissen. Die Kräfte an sich sind aus diesem Zusammenhange nicht auszuschneiden, und die im Betriebe erst erzeugten offenbar selbst Kapital.

Hervorgehoben mag noch werden (obwohl wir es schon früher betont), daß auch die sog. Naturschätze folgerecht Kapital sind. Denn wer sie verwerten will, muß sie besitzen — sie selbst oder den Boden, der sie birgt — oder zuvor noch das (erkaufte) Recht haben, sie zu erwerben, zu gewinnen. —

Die Bezeichnung Kapital schlechthin genügt aber nicht, da neben dem bisher besprochenen — wie wir bald sehen werden — im Betrieb ein zweites wirkt. Jenes ist deshalb genauer als stoffliches oder körperliches Kapital zu bestimmen.

W. Lexis macht in einer seiner jüngsten Veröffentlichungen¹ Unterscheidungen, die sich kaum halten lassen. Als »objektives oder volkswirtschaftliches Kapital« erklärt er die »Gesamtheit der künstlichen, produzierten Produktion-Mittel« (»geeignete Werkzeuge und sonstige Hilfsmittel«).

Man sieht nicht ein, warum er den Begriff dermaßen verengert; wenigstens dürfte er nicht eine so weitsinnige Bezeichnung wie »volkswirtschaftliches Kapital« wählen. Er selbst scheint diese Weitsinnigkeit nicht anzuerkennen, und zu meinen, »Kapital-Vermögen« sage mehr; denn, erklärt er, der so benannte Begriff »umfaßt in seinem weiten Sinne das gesamte [doch wohl nur das sachliche?] Vermögen, das einem Wirtschaft-Subjekt zum Zwecke der Erlangung von Einkommen zur Verfügung steht. Es enthält also weit mehr Bestandteile, als bloß die künstlichen Produktion-Mittel«.

Davon unterscheidet er schließlich »das nach Ausscheiden des landwirtschaftlichen Grundbesitzes verbleibende Kapital-Vermögen«, das »wir als das privatwirtschaftliche Kapital im engeren Sinne oder der Kürze wegen einfach als Kapital bezeichnen«.

Lexis findet also, vom weiteren zum engeren herabsteigend, folgende Ordnung: »privatwirtschaftliches« Kapital im weiteren Sinne = Kapitalvermögen — privatwirtschaftliches Kapital im engeren Sinne = Kapitalvermögen ohne landwirtschaftlichen Grundbesitz = Kapital schlechthin — »objektives oder volkswirtschaftliches Kapital« = »künstliche Produktion-Mittel«. Sinn und Zweck dieser Abstufung sind nicht verständlich, und die Wahl der Stufen-Namen ist mißglückt.

Die landläufige Teilung in »stehendes und umlaufendes, festes und flüssiges Kapital« kann man gelten lassen. Aber »Anlage- und Betriebskapital« zu unterscheiden, widerspricht den wirklichen Verhältnissen, führt zu Begriff-Verwirrung. Denn jede Anlage ist Bestandteil des Betriebs, und der Begriff Betriebskapital schließt selbstverständlich das gesamte Kapital des Betriebs ein — nicht einmal bloß das körperliche!

Erhebliche Bedeutung hat übrigens solche Gegenüberstellung, die Bildung gegensätzlicher Gruppen nicht. Für das Betriebsleben ist es gleichgültig, ob ein Kapital-Stück oder eine Kapital-Art in diese oder jene große Gruppe begrifflich eingereicht wird. Sehr wichtig dagegen bleibt es für jeden Betrieb, daß er wisse, welche Kapital-Bestandteile er braucht, und wie sie an- und eingeordnet werden, zusammenhängen und zusammenarbeiten müssen. —

Jeder Betrieb muß natürlich körperliches Kapital verwenden. Aber der Umfang des Bedarfs, und dessen Wert in Geld ausgedrückt, kann

¹ Allg. Volkswirtschaftslehre. (Die Kultur der Gegenwart, Teil II Bd. X, 1.) Leipzig u. Berlin 1910, S. 54–57.

von äußerst bescheidener Kleinheit über unzählige Stufen bis zu ungeheurer Größe steigen. Und während ein kurzer Blick auf den engsten einzelpersonlichen Handwerks- oder Handelsbetrieb dessen gesamtes körperliches Kapital (das vermutlich sehr geringe Bargeld ausgenommen) zu erfassen vermag, läßt verweilendes Überschaun von erhöhtem Standpunkte aus die Menge und Mannigfaltigkeit der Kapitalien eines Riesenwerkes höchstens ahnen.

Unentbehrlich für die regelmäßige Tätigkeit sind allen Betrieben die Kapital-Stücke Raum und Arbeit-Mittel. Sie genügen für die einfachsten Betriebe: z. B. des Fischers, des vorhin erwähnten Stellen-Vermittlers, des Agenten. Der einzelpersonliche Handwerks-Betrieb steht schon in einer höheren Gruppe. Diese braucht von körperlichem Kapital mindestens noch Rohstoffe, oder marktfertige (verkaufbare) Ware, oder Geld (Bargeld oder Kredit): eins nur von den dreien. Denn mit oder aus dem einen kann man das Zweite oder Dritte beschaffen. —

Die Bestandteile des körperlichen Kapitals bilden die sachlichen Betriebs-Glieder, oder helfen sie beschaffen. Als solche können ohne weiteres Grundstücke und Gebäude oder andere Betriebs-Räume angesprochen werden. Kraft-Träger oder -Vermittler, Einrichtungen und Ausstattungen, Arbeit- und Verkehrs-Mittel erlangen die höhere Eigenschaft des Betriebs-Gliedes, wenn sie je einer bestimmten Arbeit-Art oder -Abteilung dienen. Diese drei werden also in der Regel notwendig als einzelne, oder als Gesamtheiten gleicher oder ähnlicher, verwandter, zusammenhängender, zusammenwirkender Einheiten zu sachlichen Betriebsgliedern. Ob das Erste oder Zweite zutrifft, hängt von der Art der Einheit und der Größe des Betriebs ab. Waren und Geld endlich sind diejenigen Kapital-Bestandteile, welche sachliche Glieder beschaffen helfen.

5.

Neben, mit, vor und nach dem Kapital gewöhnlichen Sinnes, dem körperlichen, wirkt im Betrieb das geistige Kapital: aller nicht stoffliche, unkörperliche und irgendwie wirtschaftlich (oder gesellschaftlich) verwendbare Betriebs-Besitz — der Schatz unsichtbarer, von Kundigen hoch gewerteter Wesenheiten, die größeren Teils in der Arbeit selbst gewonnen, in der sie weise benutzt werden sollen.

Selbstverständlich arbeitet jeder Betrieb auch mit geistigem Kapital. Nur ist sich mancher kaum des Besizes, und noch weniger der gesamten Größe und der einzelnen Posten klar bewußt. Es kann im kleinen Betrieb verhältnismäßig sehr groß, im großen verhältnismäßig klein sein. Von der nach Zahlen bemessenen Größe des Betriebs allein also hängt die Höhe des geistigen Kapitals nicht ab.

Der Schatz, der im jungen Betrieb regelmäßig erst gering sein, mit der Dauer der Betriebsarbeit aber wachsen kann, wachsen sollte, wird unter guter Leitung — deren mannigfacher sachlich-persönlicher Gehalt selbst den besten Teil des geistigen Kapitals bildet — sicher und stetig wachsen.

Doch ist im persönlich gegliederten Betrieb — diese Tatsache hat hohe betriebsrechtliche Bedeutung — nicht der Leiter oder die Leiterschaft allein Sammler und Mehrer; auch bleibt die Beteiligung nicht auf die nächsten, die oberen Mitarbeiter beschränkt. Das bescheidenste Glied kann einmal oder wiederholt das geistige Kapital — es gibt wohl keinen treffenderen Namen für die Sache — mehren helfen.

Ernst Abbe¹ hat sich über sie folgendermaßen ausgesprochen. »Die Großindustrie hat in der Kraft der Organisation eine spezifische Quelle des Mehrertrags menschlicher Tätigkeit, einen dritten Wirtschaftsfaktor neben Kapital und Arbeit«. Das sei, genauer beschrieben, »der Inbegriff alles dessen, was die Tätigkeit des Ganzen fortgesetzt und wesentlich unterscheidet von dem bloßen Nebeneinander-Arbeiten vieler Einzelner und dem mechanischen Lauf der Maschinen: die Summe der technischen und wirtschaftlichen Erfahrung, die ein halbes Jahrhundert [in der Optischen Werkstätte zu Jena] angesammelt hat — die Kraft aus der Kontinuität aller Aktionen — die Summe technischer Schulung in aller Arbeit, das planmäßige Ineinandergreifen der Tätigkeit aller Einzelnen, die nachwirkende Kraft aller Vorgänger, lebender und verstorbener — also sozusagen das ganze geistige Kapital, das in einer hochentwickelten Organisation durch die stetige Arbeit vieler in diesen fünfzig Jahren zusammengebracht ist und der folgenden Generation überliefert werden soll«. — Auch als »geistigen Betriebs-Fonds der Organisation« bezeichnet Abbe an derselben Stelle den umschriebenen Betriebs-Besitz.

Abbe spricht hier von der »Großindustrie« und ihrer eigentümlichen Organisation. Damit wollte er sicher nicht sagen, daß nach seiner Ansicht allein dem Großbetrieb Begründung und Ausbildung geistigen Kapitals möglich sei; daß solches im kleinen Betriebe keine erhebliche Rolle spiele. Es kam ihm augenscheinlich nur darauf an, den Sachverhalt gerade so zu zeichnen, wie er sich in seinem besonderen Falle darstellte.

Auch wird ja nicht alles im Betriebe selbst erworben; sondern es verhält sich wie mit dem körperlichen Kapital: man muß schon etwas mitbringen in den jungen Betrieb. Am besten ists, wenn der Anfänger von beiden viel mitbringt. Doch das sind seltene Fälle. In der Mehr-

¹ Gedächtnis-Rede zur Feier des fünfzigjährigen Bestehens der Optischen Werkstätte: 1896. (Sozialpolitische Schriften. Jena 1906, S. 86, 89.)

heit der unternehmenden Kräfte beobachten wir hauptsächlich zwei Arten: bei der einen liegt die Stärke im körperlichen, bei der anderen im geistigen Kapital. Die erste hat die größere Zahl und ist wohl regelmäßig im Vorteil; denn mit körperlichem (Geld-) Kapital kann man geistiges kaufen und die Inhaber solchen Besitzes mieten, unter der Bedingung, daß sie ihn ganz im Dienste des Betriebs verwenden.

Beginnt nun ein Betrieb mit einer Mehrheit persönlicher Kräfte, oder erweitert sich der einzelpersonliche zum persönlich gegliederten Betrieb, so kann einer oder können alle körperliches Kapital einschießen. Sicher aber setzen alle geistiges ein — fremdes und eigenes: was sie in beruflicher Ausbildung erworben; was sie beobachtet, erfahren während ihres Dienstes in anderen Betrieben, oder über solche gehört und gelesen (und verwerten dürfen, soweit es die Gesetze gestatten); was sie selbst erdacht, vielleicht schon erprobt; auf seiten des Leiters besonders noch Begabung für die Kunst des Leitens und Ordners, der Betriebsplan, wenn er gut ist (in Zukunft hoffentlich auch Früchte des betriebswissenschaftlichen Studiums).

Was dann im Laufe der Zeit erlangt und gesammelt werden kann, deutet Abbe an. Es sind, bestimmter bezeichnet: mancherlei gute, dem Betrieb drinnen und draußen dienende, große und kleine Gedanken; brauchbare Erfindungen und Entdeckungen und der gesetzliche Schutz, der für solche Werte erlangt wird; einzelne Kunstgriffe der Betriebs-Arbeit, oder ganze, ein- oder mehrfach gegliederte Arbeit-Verfahren, und die technischen, künstlerischen, wirtschaftlichen Erkenntnisse und Einsichten, die ihnen zugrunde liegen, oder die sie erzeugen; Beobachtungen und Erfahrungen in allen Bereichen des Persönlichen; tatsächliche Errungenschaften einer glücklichen Betriebs-Ordnung und -Leitung (im engeren Sinne); die Ergebnisse der regelmäßigen (statistischen) Abrechnungen über das gesamte Betriebsleben; mannigfache kostbare Beziehungen nach außen hin: hauptsächlich zu anderen Betrieben, mögen es Anbieter oder Abnehmer sein, auch zu Behörden und Körperschaften; der volkswirtschaftliche Ruf des Betriebs überhaupt, und sein gesellschaftlicher Rang. —

Isay, den ich früher angeführt, ist der Sache ebenfalls nachgegangen, im ganzen mit erfreulicher Gründlichkeit und gutem Erfolg; es mangelt ihm nur manchmal an Genauigkeit und Sorgfalt. Daß er für geistiges Kapital eine andere, mehr juristisch klingende Bezeichnung gewählt, bleibt belanglos.

Er sagt (S. 41): »Im Unternehmen verkörpert sich ein durch die Arbeit des Unternehmers und seiner Organe geschaffenes Immaterialgut, genau so, wie sich in der Maschine eine Erfindung-Idee, in der Statue ein künstlerischer Gedanke verkörpert«.

Nicht »genau so«, wie man sofort sieht. »Jenes Immaterialgut — erklärt er nämlich selbst — besteht in der inneren Organisation des Unternehmens, in der darin angesammelten Geschäfts-Erfahrung, sowie in den Beziehungen des Unternehmens zu Lieferanten und Kunden«. An anderer Stelle (30/31) nennt er dieses dreifache Immaterialgut (oder sind es drei Güter?) »die Chancen des Geschäfts« — kaum ein glücklicher Tausch! — und meint: »unter den Chancen kann man im wesentlichen drei Gruppen unterscheiden«; die angegebenen Inhalte dieser drei Gruppen decken sich der Hauptsache nach mit den drei Bestandteilen des »Immaterialgutes«.

Leider rechnet er bei der Aufstellung der »Chancen-Gruppen« die Kunden zweimal, zur zweiten und dritten Gruppe. Bedauerlich ist auch ein Widerspruch: S. 41 läßt er deutlich das gesamte »Immaterialgut« »durch die Arbeit des Unternehmers und seiner Organe« entstehen; nach S. 27 hätte den ersten Teil der Unternehmer allein geschaffen, und nur der zweite Teil wäre (nach S. 31) das Werk »des Unternehmers und seiner Organe«. Und der dritte?

Zur zweiten (und dritten?) Gruppe der »Chancen« bemerkt er ferner: »Träger dieser Immaterial-Güter [so!] ist das Unternehmen, nicht das einzelne zum Unternehmen gehörige Individuum«. Wer trägt die erste? Vielleicht soll die Bemerkung für alle drei Gruppen gelten; das würde mit der Äußerung auf S. 41 übereinstimmen, und wäre sachlich richtig. Auf diese Frage kommen wir zurück¹.

6.

Das Gesetz der Wirtschaftlichkeit, dem das Zusammenwirken körperlicher und geistiger, sachlicher und persönlicher Glieder im Betrieb genügen soll, fordert von diesem als sichere Wesenheiten: Ganzheit, Einheit, Planmäßigkeit, Ordnung.

Der Betrieb kann nicht gedeihen oder leistet Minderwertiges, bleibt auf tiefer Stufe zurück, wenn er nicht ganz das ist, was er sein will. Die Mängel können im Körperlichen oder im Geistigen oder in beidem liegen. Es würde also an körperlichem oder geistigem Kapital oder an der Zahl oder Art der persönlichen Arbeitskräfte — oder an allem fehlen.

Der Körper wäre etwa nicht vollständig ausgebaut, schwächlich, kümmerlich entwickelt, die räumlich-sachlichen Bestandteile und Einrichtungen wären nicht in bestem Stande oder von bester Art, oder man hätte nicht genug persönliche Glieder eingestellt, oder die in ausreichender Zahl vorhandenen besäßen zum Teil nicht die erforderliche Tüchtigkeit.

¹ In den Untersuchungen der Rechte am Betrieb und an dessen Ertrag.:

Ganzheit hat aber noch anderen Sinn: innere Festigkeit, Stärke, Klarheit, Sicherheit; kein Schwanken, keine Zwie- oder Mehrspältigkeit im Wollen und Handeln; stetes Einsetzen der gesamten Kräfte und Mittel für den Beruf des Betriebs und nur für diesen; kein Abweichen oder Ablenken zu irgendwelchen Sonder- oder Partei-Zwecken.

Ganzheit und Einheit sind verwandt. Im ungegliederten Betrieb decken sie sich; im gegliederten ist die Einheit der Teile die Bedingung der Ganzheit. Wo die Teile zu Zweigbetrieben des Stammhauses ausgebildet oder als Vertretungen verschiedener Größe errichtet worden, auch da besteht die Einheit, ein fester Verband, der allen jenen Ablegern des Stammbetriebs immer gegenwärtig hält, was sie sind: Glieder einer Gemeinschaft, äußerlich und innerlich abhängig vom Kern der Gemeinschaft, vom Sitze der Leitung; was sich in allem zeigt.

Mit dieser Betriebs-Verzweigung haben wir uns nicht zu beschäftigen, sondern mit der räumlich-sachlichen Einheit im engeren und eigentlichen Sinne, der Einheit des einzelnen selbständigen, ungeteilten oder einfach oder mehrfach geteilten Betriebs.

Sie ist in der Regel schon äußerlich zu erkennen: an der räumlichen Einheit des Platzes, des Gebäudes, der Gebäude-Gruppen, mag die abschließende Mauer, welche die Einheit noch deutlicher macht, vorhanden sein oder nicht.

Außere Zeichen der Einheit fehlen auch dort nicht, wo die Betriebs-Teile räumlich getrennt, auf eine weite Fläche verteilt sind; was schon bei einem mittleren Landwirtschaft-Betrieb auffallen kann, immer bei einem Riesenwerk Tatsache ist.

Die Teile, die nicht unmittelbar aneinander stoßen, sind z. B. durch besondere Wege, nur für Betriebs-Angehörige benutzbar, oder durch Kleinbahn-Geleise verbunden; oder eine Wohnkolonie stellt den Zusammenhang her. Oder man hat absichtlich Streifen und Plätze freigelassen, um sie mit Rasen, Strauch- und Baum-Anlagen zu besetzen. Diese und andere Unterbrechungen bedeuten wenig in der Gesamtheit der Betriebs-Ausdehnung. Ein Riesenwerk, das die Fläche einer kleinen oder mittleren Stadt deckt, macht trotzdem den Eindruck der räumlichen Einheit.

Aber die Hauptsache ist ja der sachliche Zusammenhang, der Verkehr zwischen den scheinbar getrennten Teilen, die Einheit und Einheitlichkeit der Leitung. Einheit bezieht sich hier auf Geist und Grundsätze der leitenden Personen, Einheitlichkeit auf Durchführung der leitenden Arbeit. Beide gelten als natürliche Bedingungen tüchtigen Betriebslebens; schwer freilich zu erfüllen in größten Betrieben. Sie stellen eben hohe persönliche Ansprüche; drum vermißt man sie nicht selten schon in kleinen und mittleren Betrieben.

Ganzheit und Einheit beruhen auf Planmäßigkeit. In ihrer be-

sonderen Wirklichkeit sind sie immer Folgen, Ergebnisse planmäßigen Schaffens, Bildens. Ohne Voraussetzung der Planmäßigkeit sind Ganzheit und Einheit als Tatsachen im Bereiche menschlicher Leistungen nicht denkbar.

Der Plan ist also die erste (oder letzte) Grundlage des Betriebslebens. Er muß, wenigstens in gegliederten Betrieben, gezeichnet und beschrieben sein, darf nicht allein im Kopfe des Gründers und Leiters, oder in etlichen Köpfen stehen.

Statt Plan wäre vielleicht besser Planwesen zu sagen; denn es handelt sich um eine innerlich zusammenhängende Gesamtheit. Vor allem bedarf der (größere) Betrieb eines mehrteiligen Grundplanes, der das gesamte Betriebsleben darstellt oder beschreibt: die räumlich-sachliche Anlage, Einrichtung und Ausstattung, die sachlich-persönliche Gliederung und Verbindung, die Gesamtheit und Verteilung der Arbeiten, den inneren Verkehr. In sehr großen Betrieben sind dann noch die einzelnen Pläne der Abteilungen aufzustellen.

Weiter ergibt sich häufig die Notwendigkeit, Pläne festzustellen, die nur für kürzere oder längere Zeiträume oder für einzelne größere Arbeiten gelten.

Pläne aber fordern plangemäßes Handeln — müssen genau, sicher, dauerhaft durchgeführt werden. So lange sie gelten! Ewig reichende Arbeit-Pläne läßt das immer bewegte Betriebsleben nicht zu. Es kommt nur immer darauf an, daß die leitende Hand, der die Änderung obliegt, rechtzeitig und geschickt eingreift.

Planmäßigkeit fordert Ordnung, oder setzt sie voraus; beide stehen in engstem Zusammenhang. Nicht jene dürftige »Betriebs-« oder »Arbeit-Ordnung« in Gestalt etlicher gedruckter und ausgehängter Sätze für die »Arbeiter« ist gemeint. Sondern eine Ordnung, die den gesamten Gang des Betriebslebens in allen seinen sachlichen und persönlichen Beziehungen erfaßt. Diejenige Tätigkeit der Leitung also, welche Einrichtung und Leistung des Betriebs-Ganzen bestimmt — teilt und wieder verbindet — den Gliedern ihre Obliegenheiten zuweist — die Arbeit und ihre Ausführung räumlich, zeitlich, sachlich, persönlich je bedarfsmäßig immer wieder neu regelt; im besondern die Arbeitsmittel und die menschlichen Kräfte in der nötigen Zahl und Güte und beide stets genau nach ihrer Leistungsfähigkeit verwendet.

Darnach sind die Gegenstände der Planmäßigkeit und der Ordnung dieselben Einzelheiten. Das kann nicht anders sein. Deswegen jedoch decken sich die beiden nicht. Planmäßigkeit bedeutet im wesentlichen grundsätzliche Übereinstimmung des Betriebslebens mit dem Lebensplan — Ordnung aber Sicherung dieser Übereinstimmung, also der Planmäßigkeit, Anpassung des Planmäßigen an den wirklichen Bedarf, wachsame Sorge um den besten, plan- und bedarfsmäßigen täglichen Gang der Arbeit.

Da Ganzheit, Einheit, Planmäßigkeit, Ordnung dem Aufgaben-Kreis der verantwortlichen Leitung angehören, treten sie in dem späteren Teile unseres Buches, der von der Leitung engeren Sinnes handelt, notwendig wieder auf.

7.

Wir sind genötigt, auf die betriebliche Dreiheit Natur, (körperliches und geistiges) Kapital und Menschenkraft zurückzukommen. Der Betrieb verwendet sie, läßt sie wirken: das ist seine Arbeit.

Dürfen wir aber sagen: der Betrieb (selbstverständlich ist nicht jeder gemeint) verwende Natur? Gewiß; es geschieht ja tatsächlich — jedoch nicht in dem betrieblich scharfen Sinne. Denn verwenden heißt: planmäßig verbrauchen oder benutzen oder in Dienst stellen; was einschließt, daß der Verwender — der Betrieb oder dessen persönlicher Vertreter, der Leiter — den Verbrauch, die Benutzung, den Dienst umfanglich und inhaltlich bestimmt.

Dies kann er nun der Natur als freien Mitarbeiterin gegenüber offenbar nicht. In allen andern Fällen ist Natur entweder selbst Kapital geworden, oder ihre Wirkung durch Kapital (Bauten, Gefäße, Leitungen, Maschinen u. a.) bestimmt und geregelt: Natur, z. B. Wasser, erscheint als eine von jenem bezwungene, gefesselte, abhängige Größe, die ganz so behandelt wird, wie wenn sie Kapital wäre.

Der Betrieb, welcher der freien Mitarbeiterin Natur bedarf, rechnet zwar auch mit dieser. Aber da er sie nicht in der Hand hat, da er in keinem rechtlich geordneten Verhältnis zu ihr steht, ist es ein unsicheres Rechnen. Folglich entspricht den tatsächlichen Verhältnissen die Auffassung: das selbständige, macht- und rechtmäßige Verfügen des Betriebs rechne nur mit Kapital und Menschenkraft.

Daß er beide wirtschaftlich verwende, findet jedermann selbstverständlich. Soll doch alle Arbeit wirtschaftlich sein — wieviel mehr die Arbeit eines ausgeprägt wirtschaftlichen Wesens, für das alle Welt den Betrieb hält.

Die Bestimmung wirtschaftlich gilt aber im Betriebsleben sowohl für den Zweck wie für die Art der Arbeit. Es ist der Zweck der Betriebsarbeit, wirtschaftliche Werte zu geben und zu nehmen, und die Arbeit soll — in dem bekannten Sinne — wirtschaftlich geordnet und ausgeführt sein.

Wirtschaftlichkeit hat ihre Grenzen, die sich berechnen oder durch Beobachtung und Erfahrung erkennen lassen. Werden die Grenzen überschritten, so hat der Betrieb den Schaden. Er spürt es am körperlichen Kapital und an den ausführenden persönlichen Kräften.

Mit den menschlichen Arbeitskräften glauben es manche Betriebsnhaber nicht so genau nehmen zu müssen. Sie rechnen: sind die

einen verbraucht, werden andere eingestellt. Sie kosten immer nur Miete; für den Verbrauch hat der Mieter nicht aufzukommen, und ob einer auf lange oder etliche nacheinander je auf kurze Zeit gemietet werden, ist gleich. Eine Rechnung, welche weder die Wissenschaft noch die Politik anerkennt.

Sie ist doppelt falsch. Der Wechsel an sich schon bringt Zeit- und Kapital-Verlust; man rechnet nur in der Regel beide nicht. Zweitens stehen junge und alte Arbeit-Kräfte in der Regel nicht gleich hoch; der technischen Leistung nach vielleicht, aber sicher nicht — weil jenen die Kenntnis, die Einsicht fehlt, welche vieljährige Erfahrung gewährt — als wirtschaftliche, und als soziale Werte.

Überall, wo Menschen im Spiele sind — und wo wären sie es nicht! — erhalten die Tatsachen und Verhältnisse einen festen, starken, unausscheidbaren sozialen Einschlag. Und da die Menschen im besonderen die Träger aller wirtschaftlichen Angelegenheiten sind, kann es »rein« wirtschaftliche Dinge — wie »rein wirtschaftliche Betrachtung« der Dinge — nicht geben.

Folglich ist der Betrieb ein wirtschaftlich-soziales Wesen. Und das Gebot der Wirtschaftlichkeit im Verfahren, Verbrauchen wird dem Menschen, dem persönlichen Betriebs-Gliede gegenüber zur sozialen Pflicht.

Es könnte fraglich erscheinen, ob auch der einzelpersonliche Betrieb ein soziales Wesen sei — ob nicht, wenn dies behauptet werde, eine Verschiebung, Übertragung (von der Person auf die Sache) vorliege — ob der Schluß: wenn überhaupt ein Mensch in einer dauernden Einrichtung tätig ist, so erlangt sie soziale Wesenheit, richtig sei.

Aber es ist nicht allein der Mensch als solcher, der dem Betrieb jene Eigenheit aufprägt, sondern auch die Tatsache, daß der Betrieb eine Stätte beruflicher Tätigkeit ist, und jeder Beruf gesellschaftlichen wie wirtschaftlichen Zweck hat.

Dennoch zeigt sich der persönlich gegliederte Betrieb als ein anderes soziales Wesen, eben weil mehrere Mitarbeiter vereinigt sind; man könnte in ihm mit einigem Recht ein soziales Wesen höherer Ordnung sehen.

Sobald zur ersten Betriebs-Person auch nur eine noch tritt, ändert sich der Betrieb durchaus — entsteht die kleinste, aber doch eine Gemeinschaft, und da zunächst, in vielen Fällen allein die Arbeit bindet, eine Arbeit-Gemeinschaft.

Und die innere soziale Wesenheit des Betriebs wächst mit der Zahl der persönlichen Glieder. Wenn Hunderte, Tausende vereinigt sind, ist ein großer gesellschaftlicher Körper, ein Gemeinwesen besonderer Art erwachsen.

Freie oder Zwangs-Gemeinschaft? Das zweite (wie die Dorf- oder Stadtgemeinde, der Staat auch). Denn der unternehmende Betriebs-

Gründer, der mit seiner Arbeitskraft allein nicht auskommt, braucht Mitarbeiter. Er ist genötigt, sie zu werben. Der Betrieb besteht so lange nicht, als sie fehlen.

Und die sich werben lassen, ja die Werbung gar nicht erst abwarten, sondern sich anbieten, tun es wiederum notgedrungen, weil sie den Lohn der Arbeit brauchen. Das ist die Regel, die freie Verbindung Ausnahme.

Der Zwang hält viele nur kurze Zeit fest; es ist — zurzeit noch — ein ewiger Wechsel in der Zusammensetzung der Mitarbeiterschaft. Auch der Wechsel ist Regel.

Aber aus der Wandersucht kann Seßhaftigkeit werden, und die Zwangs-Gemeinschaft kann sich zur freien erhöhen, so daß sie, die der Zwang zusammengetrieben, aus freiem Willen zusammenbleiben, weil jeder einzelne zu seinen Nächsten, zu allen Mitarbeitern, zum Ganzen ein freundliches, innerlich festes Verhältnis gewonnen, die gleiche betriebsgenossenschaftliche und persönliche Gesinnung alle eint und bindet.

Wovon das abhängt, und welche Mittel dazu führen, erklären
1. die Grundsätze und Ordnung vernünftiger, d. h. dem Wesen des Betriebs entsprechender Ertrag-Verwendung — 2. die Pflichtenlehre (Ethik) des inneren Betriebslebens.

Der zweiten Recht innerhalb der Betriebswissenschaft ist schon durch die Grundlegung gesichert worden. Hier verbürgt es zum zweiten Male die Tatsache der Arbeit-Gemeinschaft, die in jedem persönlich gegliederten Betrieb offenbar besteht. Denn das Wesen der Tatsache führt aus sich selbst heraus, »vernunftnotwendig« zu einer Summe höherer betrieblicher Pflichten. Und umgekehrt fordert die Betriebs-Ethik naturgemäß die Arbeit-Gemeinschaft. Darum tritt diese in der wissenschaftlichen Bearbeitung jener wieder auf.

Folgerungen aus dem Wesen der Arbeit-Gemeinschaft bestimmen ferner, auf demselben geraden Wege, die Ordnung des Eigentums-Rechts am Betrieb, des Rechts auf den Ertrag und die Arbeit der Leitung.

Ich ziehe überhaupt aus dem Wesen der Tatsache alle Schlüsse, die in ihm liegen. Ist das nicht wissenschaftlich selbstverständlich?

Es gibt Pflieger der Wissenschaft, welche die Frage verneinen. Zum Beispiel Ehrenberg, der so gern und viel von der Arbeit-Gemeinschaft spricht, ja (so scheint es) sie erst entdeckt zu haben glaubt.

Ehrenberg steckt seinen Begriff so ab, daß ihn die herrschenden Ansichten gelten lassen. Das heißt, er steckt ihn willkürlich ab, zieht den Folgerungen enge Schranken.

Es ist ein uraltes und allgemein bekanntes Verfahren: Partei- und Machtlehren und -Gesetze — politischer oder kirchlicher Art — haben

zu jeder Zeit dem Denken die Wege und Ziele bestimmt. Möglich, daß Ehrenberg im guten Glauben an das geltende Recht handelt. Aber eine Glaubens-Sache liegt eben nicht vor.

C. Leben und Beruf.

1.

Der Betrieb führt, wie der Mensch, ein Doppelleben: Innen- und Außenleben. Jenes allein oder doch hauptsächlich erscheint mit seinen räumlich-sachlich-persönlichen Verhältnissen im Bilde der Vorstellung, wenn das Wort Betrieb ausgesprochen wird.

Und wir haben bereits, soweit es dieser Teil unserer Arbeit erfordert, die eigentümlichen Züge seines Wesens gezeichnet: es ist, kurz gesagt, die Arbeit auf oder in den offenen oder geschlossenen Betriebs-Räumen, die ein- oder diesseitige Arbeit der Betriebs-Glieder allein, deren Verkehr untereinander, aber nicht mit Fremden (Draußenstehenden).

Außenleben ist Beteiligung des Betriebs am wirtschaftlichen Verkehr — mit den eben erwähnten Fremden — als Nehmer (Käufer) und Geber (Verkäufer). Darin liegt ein unterscheidendes Merkmal des Betriebs gegen die Haus-, die bloße Unterhalt-Wirtschaft.

Zwar ist diese nicht auf ihr Innenleben beschränkt. Sie nimmt mehr oder weniger lebhaft teil am wirtschaftlichen Verkehr, persönlich oder schriftlich. Sie erscheint auf dem Markt, im Laden, beim Handwerker, in der Fabrik. Sie fragt an, verhandelt, verlangt Proben, bestellt, empfängt. Sie bedarf der Boten- und (beim Wechsel der Wohnung z. B.) der Fuhrwerks-Dienste. Sie benützt Sparkassen, Banken, Versicherung-Anstalten, die Post, die kleine und große Eisenbahn.

Aber in diesem Verkehr der Hauswirtschaften mit den vielerlei Betrieben sind jene immer nur Nehmer, nie Geber.

Sie geben freilich, wie ich an anderer Stelle schon bemerkt, ihr Geld hinaus in die Volkswirtschaft, und das Geld verwandelt sich (größtenteils) in Leistungen. Aber es sind nicht ihre Leistungen. Und ihr Außenleben ist nicht Beruf, Dienst. Und nie treten sie — selbst, unmittelbar — mit irgendwelchen Werten in den wirtschaftlichen Wettbewerb ein.

Der Wettbewerb der Betriebe kann sich auf kleine, große, sehr große Gebiete erstrecken: kann beschränkt sein auf den Ort, ausgedehnt auf den Bezirk, weiter auf einen oder etliche Bundesstaaten, das Reich, auf dieses und jenes Ausland, auf alle Weltteile. Wir sprechen demgemäß von orts-, bezirks-, volks-, weltwirtschaftlichen Gebieten der betrieblichen Wirksamkeit.

Und wie gestaltet sich das tatsächliche Außenleben, das außerhalb des Betriebs schafft, in der Nähe oder Ferne? Das Außenleben des einzelnen Betriebs!

Sehr einfach beim kleinen Betrieb, der hinausgeht: das wandernde Handelsgeschäft zieht von Haus zu Haus, von Ort zu Ort, arbeitet in der Regel zu einer Zeit nur an einer Stelle mit allen seinen Mitteln oder deren größtem Teile. Oder der landwirtschaftliche Betrieb, der regelmäßig auf dem Wochenmarkt erscheint, oder jene Betriebe des Handwerks und des Handels, welche die Jahrmärkte und Messen besetzen: auch diese sind nur an einem Orte außerhalb ihres Sitzes tätig, gewöhnlich jedoch mit einem kleineren Teil des gesamten körperlichen Kapitals (wenn sie nicht auf der Stufe der Hausierbetriebe stehen). Auch das kleine »Baugeschäft« wäre hier zu erwähnen, dessen volle Außenleistung sich immer auf eine Stelle beschränkt: die Mauern eines Hauses errichtet, einen Dachstuhl aufsetzt.

Dagegen spielt das Außenleben der — meisten, nicht aller — Großbetriebe gleichzeitig an vielen Punkten, läßt sich nicht überblicken oder auf einem Rundgang beobachten. Denn jene zahlreichen Punkte sind andere Betriebe, oft Hunderte, Tausende.

Das gilt besonders vom Außenleben der großen Werkbetriebe. Muß es doch deren berufmäßiges Streben sein, mit ihren Werken, den eigentlichen Trägern ihres Außenlebens, in das Innenleben möglichst vieler Betriebe einzudringen.

Eben darum kann nur ein Mitarbeiter des Betriebs selbst alle Tatsachen seines Außenlebens sammeln und in einen mündlichen oder schriftlichen Bericht oder in ein zeichnerisches Bild fassen. (Nur einer: der Leiter — oder der an der Oberleitung beteiligte Statistiker.)

Was irgendein Beobachter vom Außenleben der (nicht kleinsten und einfachsten) Betriebe übersehen kann, ist zweierlei — nämlich erstens Teile nur des Außendienstes einzelner Betriebe: z. B. die Bier-Ausfuhren einer Großbrauerei mittelst eigener Pferde- und Motorwagen, den Stadtdienst eines Güterbeförderers, die regelmäßigen Fahrten großstädtischer Zeitungen-Versandstellen zur Post, das Treiben auf einem (höchstens mittleren) Bahnhof, das Hin und Her auf einer kurzen Eisenbahnstrecke, den Tagesverkauf eines Warenhauses.

Zweitens stellen sich dem beobachtenden Auge Gesamtheiten dar, deren Einzelheiten einander nichts angehen, weil sie aus vielen und vielerlei Betrieben stammen: so die Güter-Vereinigungen im Lagerhaus, Eisenbahn- oder Schlepperzug, Seefrachtschiff — oder die Wege, auf denen die bunte Mannigfaltigkeit dieser Lebensäußerungen, die aus Betrieben jeder Größe und Art stammen, durcheinander treibt: die großstädtischen Hauptverkehrs-Straßen — oder das mächtigste aller Sammelbilder des großbetrieblichen Außenlebens: der Welthafen.

Und die schriftlichen Darstellungen — Berichte über sachlich oder räumlich bestimmte Gebiete der Volks- und Weltwirtschaft, statistische Bearbeitungen — ziehen wiederum in jedem einzelnen Falle die Leistungen einer gewöhnlich unbekanntem Betriebe-Zahl zusammen.

Das ist das Außenleben, das als solches unmittelbar auffällt und verständlich wird. Daneben aber gibt es mancherlei Außenleben, das als solches nicht erscheint und dem oberflächlichen Beobachter wohl auch nicht gilt. Gewisse verschiedenartige und sehr zahlreiche Betriebe gehen mit einem großen, ja dem größten Teil ihres Außendienstes aus den eigenen Betriebsräumen gar nicht heraus; in diesen selbst bieten sie an und setzen sie ab, was sie in den Verkehr geben möchten.

Das ist die Verkaufstätigkeit der »offenen« Geschäfte, der Tausende kleiner und mittlerer Läden hauptsächlich. Auch die großen Warenhäuser erledigen die überwiegende Menge der Verkäufe im Hause selbst. Ferner gehören hierher der Lagerverkauf im Großhandel, soweit der Kunde die Abholung selbst übernimmt, und der Schalter-Verkehr der Sparkasse, Bank, Post. Wie sich aber der äußere Verkehr im Verkauf der Kleinhandels-Geschäfte immer mehr entwickelt, lehrt die Unmenge aller möglichen, der Wareneinfuhr und zugleich der Reklamedienenden Fahrzeuge, denen wir auf den Straßen der Städte begegnen.

Wie den Post-, so hätten wir vorhin auch den Eisenbahn-Betrieb mit in die Reihe rücken können. Posthäuser und Bahnhöfe sind ja verwandt; beide sind Betriebs-Räume des gleichen Wirtschaft-Zweiges und dienen mit ihren Einrichtungen dem Innenleben wie einem Teil des Außenlebens.

Aber im Eisenbahn-Betrieb — und das ist ein wesentliches Merkmal, das er allein besitzt — sind die Räume des eigentlichen, des großen Außendienstes unmittelbar an die Stätte des Innendienstes angeschlossen; jener wird von diesem auf eine besonders gebaute Bahn geleitet, die obendrein zu den Betriebs-Räumen selbst gehört: eine zweite Eigentümlichkeit, die keine andere Art aufweist. Darum im Eisenbahnwesen die innigste, nächste, körperliche Verbindung und Verflechtung des Innen- und Außenlebens, und die leichte Sichtbarkeit, Beobachtbarkeit dieser Verflechtung; daher das feste Netz, das die Eisenbahn-Betriebe bilden. —

Nahe liegt die Frage nach dem Menge- oder Gewichts-Verhältnis zwischen Innen- und Außenleben. Sie kann nicht gründlich und vollständig beantwortet werden; ein genaues Abzählen und Abwägen oder Erheben in allen Arten der Betriebe ist ausgeschlossen, weil unmöglich.

Wir begnügen uns deshalb mit einigen leicht feststellbaren Angaben. Die Besonderheit, die wir früher am Hochbau-, Gipserei-, Zimmermalerei-Betrieb beobachtet, führt zu der wohl richtigen Vermutung, daß deren

Außen- ihr Innenleben, nach der Menge und Masse der körperlichen Leistung, weit überwiegen müsse. Ein ähnliches Verhältnis kann sich bei anderen Bauhandwerks-Betrieben ergeben. Sicher besteht es in vielen Warenhandlungen. Im Hausierhandel erscheint es selbstverständlich, ebenso in der Fuhrwerkerei jeder Art. Im Eisenbahn- und Schifffahrt-Betriebe ist zunächst die Beförderung gewaltiger Mengen und Gewichte das hervorstechendste Merkmal ihres Außenlebens. Zudem sind es Betriebe des großen, auch des Fernverkehrs. Deshalb kann es wohl nicht anders sein, als daß der größte Teil ihrer Gesamtkraft dem Außendienst gewidmet ist.

Auffallend gegensätzlich ist das Verhältnis im kleinen und mittleren Landwirtschaft-Betrieb. Deren Außenleben, d. h. ihr Ein- und Verkauf ist bescheiden; bei ihnen überwiegt regelmäßig das Innenleben, die innere Arbeit.

Ungefähr gleich mögen beide stehen im größten Werkbetrieb. Wenn man nur das bequem Sicht- und Hörbare in Betracht zieht, ist man geneigt, die Richtigkeit dieser Annahme zu bezweifeln, dem Innenleben ein Übergewicht zuzusprechen. Rechnet man aber auch nur die erkennbaren Einrichtungen für den Außendienst zusammen, so ergibt sich schon eine sehr ansehnliche Summe. Dazu muß man sich aber noch die ungezählten oder ungemessenen Anteile vorstellen, welche die Erzeugnisse des Werks am Innenleben der Abnehmer-Betriebe haben.

2.

Die Frage nach dem Menge- und Gewicht-Verhältnis hat kaum die Bedeutung wie die andere: nach dem Wesen des Verhältnisses zwischen Innen- und Außenleben und der Ordnung dieses Verhältnisses.

Daß es enge Verbindung ist, sachlicher, persönlicher, geistiger Zusammenhang, dürfte selbstverständlich erscheinen. Denn der Betrieb ist Träger sowohl des Außen- wie des Innenlebens.

Jenes betätigt sich immer im Verkehr mit anderen (Erwerb- und Unterhalt- oder nur Erwerb-) Wirtschaften, indem es nimmt und gibt. Meistens bedeutet Nehmen Einkauf, Geben Verkauf und Verkehr-Dienst engeren Sinnes (Personen- und Sachen-Beförderung, und zu den Sachen rechnen wir auch Geld und Geld-Ersatz, geschriebene, gedruckte, gesprochene Mitteilungen). Auch der Verkehr-Dienst wird von der Verkehr-Anstalt verkauft und darf deshalb zum Verkauf weitesten Sinnes gerechnet werden.

Der Einkauf (weitesten Sinnes) verschafft dem örtlich gebundenen Betriebe, was er für die Betätigung seines Innenlebens braucht: körperliche, z. T. auch geistige Werte. Aus der mannigfachen Arbeit des Innern mit und an jenen Werten — die auch nur ein Auswählen,

Ordnen, Verbinden, Bereitstellen sein kann — geht hervor, was in den Verkauf (weitesten Sinnes) gelangt. Dieser aber schafft Ertrag, der in den Betrieb zurückfließt, um ihn zu erhalten und nach Bedarf weiter zu entwickeln.

Hier haben wir den Zusammenhang des Innen- und Außenlebens mit groben Strichen gezeichnet. Die Frage ist nun, wie das Zweite aus dem Ersten heraus entsteht, in Gang kommt; wie der Betrieb es einrichtet, ordnet, leitet; wie bestimmte Einzel- oder Gruppenleistungen beider Leben zusammenhängen, ineinander-greifen oder -übergehen.

Betrachten wir zunächst die Vorgänge im Einkauf. Von draußen herein kommen Angebote und Muster: verlangt oder unverlangt, durch die Post befördert oder von den Anbietenden oder ihren Vertretern vorgelegt. Es wird mündlich oder schriftlich über die Einkauf-Frage verhandelt. Oder aber der Einkäufer — in kleineren, auch größeren Betrieben der Inhaber selber — geht hinaus: zu Versteigerungen (z. B. der Metzger-Genossenschaften und Forstämter), in Großhandlungen, auf Orts-, Bezirks- und Landes-, Weltmärkte (Messen, Börsen), auf Ausstellungen; Verbands-Genossen reisen an bestimmten Tagen gemeinsam zur Einkaufsstelle. Sehr große Betriebe haben besondere Einkauf-Abteilungen und Empfang-Stellen der Waren, die mit der Eisenbahn oder zu Schiff eingehen: in eine Art Güterbahnhof (das Gebiet der »Anschluß-Geleise«) oder in den Hafen des Werks.

Suchen wir nun alle die einzelnen Arbeiten, die im gesamten Einkauf-Geschäft vorkommen können (nicht allgemein vorkommen), nach ihrer Zugehörigkeit zu dem einen oder anderen der beiden betrieblichen Lebenskreise zu ordnen, so ergeben sich drei Gruppen. Die eine vertritt der Hauptsache nach reine Innenarbeit: wachsame Beobachtung aller Vorgänge auf den Märkten, welche die Einkauf-Verhältnisse des Betriebs berühren, besonderserspähung und Ausnutzung günstiger Ausnahme-Gelegenheiten; Verkehr des Einkäufers mit den Vertretern der Fabrikation, des Verkaufs, der Oberleitung; Abfertigen, was ungerufen hereindrängt (hauptsächlich unerwünschte Besuche fremder Reisender); Hereinnehmen und Versorgen des Hereingezogenen (Gekauften); schließlich Prüfung der Rechnungen und anderer Belege für Lieferungen, und die Buchführung des Einkaufs.

Die Arbeiten der zweiten Gruppe sind zwar auch Betätigungen des Innenlebens, greifen aber hinaus: der briefliche Verkehr in Sachen des Einkaufs, öffentliche Ausschreibungen des Bedarfs; Zahlungen für empfangene Waren, durch Vermittelung der Post oder Bank. In die dritte Gruppe endlich fallen die Geschäfte, welche sozusagen den Betrieb selbst hinausführen: nicht den ganzen, sondern nur Beauftragte, Vertreter, die draußen einkaufen. Zu diesem eigentlichen Außenleben gehört aber auch jede Benützung betriebsfremder Hilfe: der Einkauf-

Vermittler und der Personen, Waren und Nachrichten befördernden Anstalten und Einrichtungen.

Auf der andern Seite des betrieblichen Außenlebens ist leicht zu sehen und zu verstehen, daß und warum diese, der Verkauf, weit reicher sich entfaltet, den einzelnen Betrieb weit stärker in Anspruch nimmt als der Einkauf. So besonders auffällig im kleinen und mittleren Ladengeschäft. Hier ist auch die Stellung des Verkaufs in der Gesamtheit der Lebensäußerungen einfach und klar, außerdem bequem zu übersehen. Denn er spielt ganz oder fast ganz in den Betriebs-Räumen. Handelnde sind entweder der Inhaber nur (und seine Angehörigen), oder auch angestellte Verkäufer, die allein als solche, oder nebenher noch mit Lager-, Buch-, Brief-Arbeit beschäftigt werden. Im Großbetrieb des Kleinhandels, im »Warenhaus«, muß natürlich der Verkauf mannigfach und fein gegliedert, eine ganze Stufenleiter Angestellter nötig sein.

Die Waren-Großhandlung verkauft am Lager, Keller usw., also wieder in den Betriebs-Räumen selbst. Sie verlegt aber ihr Verkaufsgeschäft auch hinaus: an den Güterbahnhof (vom Eisenbahnwagen weg), ins Lagerhaus. Drittens läßt sie, auf eigene Rechnung, dem Käufer unmittelbar vom Erzeuger liefern. Um Kunden zu gewinnen und zu erhalten, schickt sie schriftliche Angebote und Reisende aus, bestellt sie Vertreter.

Alle drei Arten des Waren-Verkauf-Geschäfts bedienen sich der Zeitungen als Angebot-Vermittlerinnen und schicken — auch in den kleinen Ladengeschäften wirds immer mehr Brauch — den Kunden die Waren ins Haus: durch eigene Boten und Wagen, durch die Post und Eisenbahn. Die Großhandlung benützt für den Versand alle Betriebe, die Güter befördern oder die Beförderung vermitteln.

Das große Werk zeigt im Verkauf-Geschäft ähnliche Züge wie die Waren-Großhandlung. Es benützt fremde Verkehrsmittel jeder Art. Für Angebote bedarf es weniger der Tagesblätter als der Fachzeitschriften; den größten Wert aber legt es auf unmittelbare schriftliche und persönliche Kunden-Werbung. Und es hat eigene, mitunter sehr ausgedehnte Abteilungen für Verkauf und Versand, eine Stätte für Versuche und Warenprüfung, die hauptsächlich dem Verkaufe gewidmet ist, und die bereits früher erwähnten Stellen, an denen Hilfarbeiten für den Ein- wie für den Verkauf erledigt werden. Dazu treten schließlich die mancherlei Einrichtungen, die draußen in aller Welt zerstreut liegen und ganz oder teilweise in Diensten des Werks stehen: hauptsächlich Verkaufs-Stellen mit und ohne Lager, die kleineren Vertreter als Verkaufs-Vermittler.

Von den Verkehrs-Betrieben engeren Sinnes verwenden die Droschken- und andere Fuhr-Haltereien als Träger ihrer Leistungen nur eigene

Betriebs-Mittel, und auch sonst benutzen sie die Einrichtungen oder Erzeugnisse fremder Betriebe wenig: am häufigsten noch das Telephon, ab und zu die Zeitung. Das Verkauf-Geschäft (in dem früher erklärten Sinne) der Spedition dagegen hat außerdem einen ansehnlichen schriftlichen Verkehr und bedarf der Eisenbahnen und der Schifffahrt-Betriebe. Auf eben diese ist der Außendienst des Postbetriebs mit seinem ganzen (über den Standort hinausgehenden) Fernverkehr angewiesen.

Der Eisenbahn-Betrieb, der sonst alles auf eigenem Gebiet und mit eigenen Mitteln besorgt, müßte einen großen Teil seiner Güter-Beförderung, also seines Dienstverkauf-Geschäfts ablehnen, wenn sich für die Zu- und Abfuhr nicht fremde Betriebe berufmäßig anböten (oder er müßte für diesen Dienst einen eigenen Nebenbetrieb unterhalten). Ohne Eisenbahn- und Spedition-Betrieb aber und außerdem ohne Hafendienst könnte die Reederei nicht bestehen.

Die letzten Angaben wollen nur auffallende Tatsachen des verkehrsbetrieblichen Außenlebens hervorheben (unnötige Wiederholungen möchten vermieden werden). Dessen Zusammenhänge mit dem Innenleben erhellen aus der folgenden Übersicht über die Gesamtheit der möglichen Verkaufs-Arbeiten.

Diese entspricht der andern über die Einkaufs-Arbeiten, sowohl in der Anordnung als in manchen Einzelheiten, was aus der äußeren und inneren Verwandtschaft der beiden Betätigungen folgt. Nur eignet dem Verkauf-Geschäft die größere Zahl, Mannigfaltigkeit und Ausdehnung der Arbeiten.

An der Spitze der ersten Gruppe erscheint wiederum die scharfe, unermüdliche Beobachtung, hier hauptsächlich der Bedarfsbewegung, verbunden mit dem Bestreben, diese Bewegung mit zu bestimmen, selbst neuen Bedarf zu wecken, oder neue Bedarfs-Gebiete zu entdecken und zu erobern, neben dauernder Bemühung um die Erhaltung alten, scheinbar sicheren Besites.

Äußerst lebhaft und vielseitig bewegt sich der innere Verkehr zugunsten des Verkaufs: der Verkaufs-Vertreter mit der Fabrikation, Einkauf-Stelle, der Stätte für Versuche und Prüfungen, der statistischen Abteilung. Daneben gilt es eine Menge Eingänge zu bewältigen: Anfragen, Bestellungen, Abschlüsse auf größere Waren-Mengen oder Dienstleistungen; Beschwerden, Rücksendungen; Berichte der Reisenden, der auswärtigen Vertreter; Geldzahlungen und Anzeigen der Überweisungen an die Bank; persönliche Besuche der Kunden. Großen Anteil an der Bewältigung dieser Eingänge hat die Verkauf-Buchführung.

Die Ausgänge, welche sie veranlassen, fallen in die zweite Gruppe, unter die hinausgreifenden Arbeiten. Hier finden wir wieder, wie im Einkauf, die (in großen Betrieben massenhafte) Korrespondenz, ferner den Verkehr mit den Zeitungen in Angebot-Sachen, den Versand un-

mittelbarer Angebote, der Muster, der Waren selbst, die Tätigkeit im besonderen der an diesem Versand beteiligten, körperlich am meisten auffallenden Stellen — der Fuhrwerkerei, des eigenen Güterbahnhofs und Hafens —, die Rechnung-Schreiberei, den Verkehr mit Banken, Anstalten der »Transport-Versicherung«, schließlich etwa noch mit verbündeten Betrieben (Kartell-Genossen).

Was — drittens — wirklich hinausgeht aus dem Betrieb, sind

1. die mancherlei schriftlichen Niederschläge der im Innern spielenden, nur hinausgreifenden kaufmännischen Arbeiten, befördert durch die Post —
2. persönliche Glieder des Betriebs: Boten, Überbringer (Träger oder Fahrzeugleiter), hauptsächlich im Post- und Kundendienst, ferner Stadt-, Bezirk-, Land-, Welt-»Reisende« —
3. Waren und andere Werte, die entweder unmittelbar, in den Verkaufs-Räumen der gebenden Betriebe selbst an die Verbraucher gelangen, oder erst auf mancherlei vermittelnden Plätzen und Wegen, in den Händen jener Überbringer, oder in den Fahrzeugen der berufmäßig Güter befördernden Betriebe, oder in Lagern der Vertreter erscheinen, bevor sie am Orte ihrer Bestimmung, in anderen Betrieben oder Hauswirtschaften wirken. Zuletzt wurde eine, schon früher erwähnte Einrichtung wieder berührt, die als ein dauernd abgelöster Teil des verkaufenden Betriebs anzusehen ist.

Daß wir dem Nachweis des Zusammenhangs zwischen betrieblichem Innen- und Außenleben im Verkauf die Verhältnisse der großen Werkwirtschaft und des Waren-Großhandels zugrunde gelegt, wird wohl ohne weiteres gut geheiß: weil eben dort die größtmögliche Zahl und Mannigfaltigkeit der Geschäfte vorkommt, die Verkaufs-Leistungen aller anderen Waren verkaufenden Betriebe mit vertreten sind.

Im landwirtschaftlichen Großbetrieb z. B. verläuft der Absatz ähnlich kaufmännisch wie in der Waren-Großhandlung. Der bäuerliche Betrieb dagegen verkauft mehr in der Weise des Kleinhandels: auf dem Markt oder im Hause (Hofe). Auf die Eigentümlichkeit des kleinhändlerischen Außenlebens — daß es sich überwiegend in den Betriebsräumen selbst abspielt — ist wiederholt hingewiesen worden. Sie stellt aber deutlich nur einen engen räumlichen, nicht sachlichen Zusammenhang zwischen Innen- und Außenleben dar.

Daß alle Verkehr vermittelnden (Personen und Sachen befördernden) Betriebe gewisse Besonderheiten, und zwar allein besitzen, entspricht der Art und dem Inhalt ihres Verkaufs; die auffälligste zeigt sich in der dritten Gruppe der Leistungen. Der eigentümliche Fall besteht darin, daß mit den Dienstleistungen notwendigerweise deren körperliche Träger (Fahrzeuge) samt bestimmten Dienst leistenden Personen hinausgegeben werden, diese beiden aber in den Betrieb (denselben oder einen angeschlossenen) zurückkehren, um wieder hinauszugehen. Schließlich wäre daran zu erinnern, daß im Eisenbahnbetrieb die festeste,

selbst körperlich geschlossene räumlich-sachliche Verbindung des Außendienstes mit dem Innendienste besteht. —

Der kritische Betrachter beider Übersichten mag finden, daß Einteilung und Ordnung nicht genau und sicher genug, und besonders insofern nicht einwandfrei seien, als manche Einzelheiten mit gleichem Recht zu verschiedenen Gruppen gerechnet werden dürften und deshalb an der zugewiesenen Stelle wie zwangsweise zu stehen scheinen.

Das ist richtig; er sieht da eben wieder bestätigt jenes große Gesetz des Lebens, das strenge, scharfe Scheidung und reine Einseitigkeit der Teilhaber am Leben nicht duldet, vielmehr überall Zusammenhänge, Übergänge, mehrfache Tätigkeit oder Geltung derselben Einheit begründet und fordert. Wir können und wollen nur Anspruch darauf machen, eine im großen und ganzen ungefähr richtige Einteilung und Kennzeichnung getroffen zu haben. —

Daß die Leitung des gesamten Außenlebens im Innern sitzt, ist, wie allgemein, so auch im Betriebsleben naturgemäß. Unsere Skizze läßt die Tatsache an verschiedenen Stellen hervortreten. Doch wäre eine Eigentümlichkeit der großen Verkehrs-Betriebe engeren Sinnes wenigstens noch kurz zu erwähnen: die auffallend umfangreiche, feinst ausgebildete und pünktlichst geordnete, auch mit besonderen, unentbehrlichen körperlichen »Leitungen« ausgestattete Verwaltung und Leitung des Außendienstes vom Innern aus.

3.

Es bleibt uns noch die Frage nach dem Zweck oder Beruf des Betriebs. Man mag vermuten, der liege eben in den Leistungen des Außenlebens. Das wäre eine Ansicht. Eine andere findet: der Außendienst sei nur Mittel zum Zweck; dieser bestehe in dem Gewinn, den jener dem Betriebsherrn erbringen soll.

Die zweite Auffassung kann nur aus lückenhafter Sachkenntnis entstehen. Die erste ist an sich richtig, aber unvollständig: sie setzt einen Teil fürs Ganze — genauer: eins für zwei.

Denn jeder Betrieb hat — das geht aus seinem Wesen hervor, das doch den Beruf bestimmt — zwei Berufe: einen einzel- und einen gesamt- oder volkswirtschaftlichen, einen inneren und einen äußeren. Mit dem ersten dient er sich selbst, mit dem zweiten anderen. Beide sind Hauptberufe.

Diese Eigenheit bildet ein unterscheidendes Merkmal des Betriebs der Haus- (Unterhalt-) Wirtschaft gegenüber, deren einzelwirtschaftlicher Beruf mit ihrem volkswirtschaftlichen sich deckt. Sie hat eben nur einen, mag man ihn so oder so näher bestimmen. Sie nimmt auf und verbraucht, allein für sich. Und das körperliche Kapital, sagen wir kurz: das Geld, das sie dazu braucht, erwirbt sie nicht selbst. Das

muß eins oder müssen mehrere ihrer Glieder von draußen hereinholen auf dem Wege jener beruflichen Tätigkeit, die (auch) anderen dient, d. h. Arbeit abgibt¹; was zumeist in Betrieben geschieht. (Außenleben oder -Dienst oder Beruf der Hauswirtschaft ist das selbstverständlich nicht.)

Der Betrieb muß seine beiden Berufe erfüllen, weil er Betrieb ist. Tut er es nicht, kann er nicht mehr Betrieb, wird er regelmäßig überhaupt nicht mehr sein. Die berufliche Tätigkeit des Betriebs steht also grundsätzlich und im allgemeinen fest, bleibt insofern jedem persönlichen Einfluß entrückt.

Nun beobachten wir aber einen sehr bedeutsamen Unterschied zwischen den beiden Berufen: der innere ist inhaltlich auch im einzelnen immer derselbe, der äußere dagegen hat tausend besondere Möglichkeiten. Folglich darf der Betrieb den Gegenstand seines äußeren Berufs wählen. Doch nur in bedingter Freiheit. Denn vernünftigerweise muß sich die Wahl nach den Aussichten des Wählbaren richten.

Tatsächlich wählt anfänglich nicht der Betrieb, sondern dessen Gründer. Sobald aber jener besteht und läuft, ist dieser in keinem Sinne mehr unumschränkter Herr, sondern von seinen Mitarbeiter-schaften abhängig. Wünscht er den Gegenstand des äußeren Berufs erheblich zu ändern, so muß er zunächst mit den bezeichneten Kräften rechnen. Das gilt selbst für den Herrn des einzelpersonlichen Betriebs: er muß sein körperliches und geistiges Kapital befragen.

Freilich kann der Betriebs-Herr oder -Inhaber oder der beauftragte Leiter — oder welche Bezeichnung man dem Manne sonst geben mag — jenes Rechnen, Befragen, Beraten mehr oder weniger genau nehmen, die äußere Berufs-Arbeit auf den oder jenen Höhe-Grad kommen lassen. Er hat einen gewissen oder ungewissen Spielraum.

Ähnlich ist er dem inneren Beruf gegenüber gestellt. Er kann klare Pflichten vernachlässigen, willkürlich abändern, ganz ausschalten. Das geht, solange ihn die mitarbeitenden Größen nicht hindern. Es geht, obwohl (wie gesagt) der Inhalt, die Gesamt-Aufgabe, der Pflichten-Kreis des inneren Betriebs-Berufs von Anfang an sachlich gegeben und überall der gleiche — durch ein festes Gesetz bestimmt ist. Daß dieses noch nicht allgemein anerkannt, erschüttert sein gutes Recht nicht.

Zwar, wenn wir als Gesamt-Pflicht des inneren Berufs erkennen: er soll den Betriebskörper, dieses wirtschaftlich-soziale Wesen, erhalten — so dürften Einwände dagegen von keiner Seite erhoben werden. Es erscheint vielmehr selbstverständlich; denn der Betrieb ist ja ein auf lange, auf »ewige« Dauer berechnetes Wesen. Erhalten, mag noch

¹ Im Gegensatz zu dem Begriff (oder der unklaren Vorstellung), der (oder die) dem landläufigen Worte »Arbeitgeber« zugrunde liegt — das wir ablehnen.

hinzugefügt werden, bedeutet auch festigen, stärken, und schließt entwickeln, ausdehnen, ausbilden ein.

Das ermöglichen die Erträge der Betriebs-Arbeit. Sie dauernd zu sichern und wie angedeutet zu verwerten: das also wäre die Aufgabe des Betriebs seinem inneren Berufe nach.

Damit kann freilich noch nicht genug gesagt sein. Wir müssen beachten, daß — den Betrieb erhalten, nicht bloß das Ganze, sondern auch seine Teile oder Glieder erhalten heißt. Nun ist der Betrieb eine tätige Vereinigung körperlichen und geistigen Kapitals und menschlicher Arbeitskraft. Diese drei Einheiten oder Gesamtheiten erheben ihre Ansprüche. (Die Natur, als freie Mitarbeiterin, fällt hier nicht in Betracht.)

Auch vom geistigen Kapital können wir absehen, weil die meist bescheidenen sachlichen Ansprüche, die es zugunsten seiner Erhaltung stellt, seines Wesens wegen keinerlei Umstände und Schwierigkeiten verursachen.

Die beiden andern aber machen dem Betrieb (der verantwortlichen Leitung) viel Arbeit und Sorge. Zweier gewichtiger Tatsachen wegen: erstens sind sie (reine oder beseelte) Körperlichkeiten; zweitens verändern sie sich, hauptsächlich wegen ihrer Körperlichkeit. Das ist zwar der natürliche Lauf. Sie verändern sich, weil sie im Betriebe dienen, benutzt, gebraucht, abgenutzt werden (und weil andere unvermeidliche Einflüsse, die wir hier nicht weiter zu betrachten haben, Wandlungen an und in ihnen bewirken).

Sie erhalten, kann folglich nicht besagen: jenen natürlichen Lauf hindern oder hemmen, sondern nur: ihn unvernünftiger-(unwirtschaftlicher-)weise nicht beschleunigen oder überhaupt nicht beachten oder in Rechnung ziehen. Die Betriebsglieder Kapital und Mensch sollen so lange dienstfähig, und zwar zu bestem Dienste fähig bleiben, als es weise Verwendung ihrer körperlichen oder geistigen Wesenheiten gestattet: das ist ihnen gegenüber die Sorge des Erhaltens.

Die Anwendung dieser Erkenntnis auf die Pflege des körperlichen Kapitals findet man im Betriebsleben allgemein selbstverständlich. Die beauftragten Stellen wachen streng darüber, daß Gebäude und andere Räume, Geräte, Gefäße, Leitungen, Werkzeuge, Maschinen, Tiere — kurz, alle körperlichen Betriebsmittel aufs sorgfältigste behandelt und nicht anders als wirtschaftlich benutzt, ge- und verbraucht werden.

Im Grunde genommen verlangen die menschlichen Arbeitskräfte nicht mehr. Man muß nur das Gesetz der Erhaltung ihnen gegenüber richtig auslegen und anwenden, d. h. ihrer Eigenart gemäß. Denn sie sind eben z. B. keine Maschinen. So hat die Behauptung freilich einigen Sinn: die menschlichen Arbeitskräfte erheben »besondere« wirtschaftliche Ansprüche an den Betrieb.

Die richtige Auslegung bedingt Zurückgehen auf Wesen und Zweck jeglichen Berufs. Denn die Leute im Betrieb — alle — sind da nicht anders als beruflich tätig. Beruf ist Dienst. Entweder doppelter Dienst: der einzelne dient in seinem Berufe sich selbst und — ganz kurz gesagt — einem andern. Oder einfacher Dienst: d. h. dieser gilt nur der ersten oder nur der zweiten Größe.

Das letzte trifft zu für die wenigen, die ihre ganze Kraft rein gemeinnützigem Wirken widmen können; die nichts für sich selber wollen, weil sie in der glücklichen Lage sind, es nicht zu brauchen. (Ihnen ist das, was den vielen die berufliche Tätigkeit erbringen muß, auf einem anderen Wege, den wir jetzt nicht verfolgen wollen, gesichert worden.)

Die Zahl derer ferner, die nur sich selber dienen, ist sehr groß. Es sind aber nicht Personen, sondern Wirtschaften, freilich auch einzelpersönliche: die Haushalte. Auf diese Besonderheit der Haushalte wurde schon hingewiesen.

Die Fälle des doppelten Dienstes aber bilden die Mehrheit. Doppelter Dienst, und dennoch Einheit: ich diene mir selbst und dem andern zugleich; indem ich dem andern diene, diene ich mir selbst. Folglich ist der Beruf der Mehrheit wirtschaftlich-sozialer Dienst in einem auf Gegenseitigkeit begründeten Verhältnisse; ganz knapp gefaßt: Dienst gegen Dienst; Dienst als Wechselleistung.

Die Gegenleistung zu erlangen, ist der persönliche, berechtigt eigennützige Zweck des beruflich Dienenden: der Dienst soll Verdienst erbringen. Und dessen Zweck liegt offenbar darin, daß er dem Empfänger den wirtschaftlich-sozialen Dienst leiste, dessen er als Mensch — als einzelner und als Glied mehrerer Gemeinschaften oder Gemeinwesen — notwendig bedarf. Nicht weniger; aber auch nicht mehr.

Es liegt weder im Wesen noch im Zweck des Berufs, daß er dem Ausübenden üppiges Leben gestattet oder Gelegenheit bietet, Reichtümer, »Vermögen« zu sammeln. Folglich darf das niemand von ihm verlangen. Auch den Begriff »standesgemäßes Leben« kennt der Beruf nicht.

Was aber heißt hier notwendig? Gesunde Nahrung, Kleidung und Wohnung; geordnete Hauswirtschaft; sorgfältige Erziehung der Kinder und Erhöhung der eigenen Bildung; körperliche und geistige Erholung; Teilnahme am öffentlichen Leben — kurz: Sicherung gesunden und würdigen persönlichen, häuslichen und gesellschaftlichen Lebens.

Dabei sind Unterschiede im Ausmaß der Teile und der Summen unvermeidlich. Kleine: der eine Empfänger beruflicher Dienste kann mehr, der andere weniger gegenleisten. Auch große: bedingt durch die Verschiedenheit der wirtschaftlich-sozialen Werte der beruflichen Leistungen, wie der Ansprüche, welche das außerberufliche Leben stellt.

Doch dürfen die Unterschiede nicht zu Schroffheiten werden, und sie müssen immer einwandfrei begründet sein.

Der hohe Beruf als solcher hat keinen Anspruch auf hohen oder unmäßigen Lohn (wie er tatsächlich vielfach gefordert und gewährt wird). Er bietet vielmehr durch sich selbst schon seinem Träger das Höchste; der hat darin seine Befriedigung zu finden. Und er wird es, wenn er des Berufes wert ist (was gar nicht selten nicht zutrifft). —

Wenden wir diese Sätze auf die beruflichen Verhältnisse des Betriebslebens an. Die persönlichen Glieder, auch der »Inhaber« oder sein Vertreter als oberster Leiter leisten dem Betrieb, als Ganzem, ihre Arbeit. Dieser gewährt — das ist jenen gegenüber¹ sein innerer Beruf — die Gegenleistung. Er hat sie zu leisten mindestens in dem bezeichneten Maße.

Kann oder will er das nicht, so ist er gerichtet. Im ersten Falle nur wirtschaftlich, im zweiten auch gesellschaftlich (sittlich); er hat kein Recht zu leben.

Das Mindestmaß stufenweise — mit der vorhin gegebenen Begründung der Abstufungen — zu erhöhen, fordern die wirklichen Verhältnisse. Nicht aber gestattet sind überreichliche Zuwendungen an einzelne Betriebsglieder zu irgendwelchem Zwecke.

Das sind die einfachen Ergebnisse, zu welchen eine sachliche Prüfung des einzelwirtschaftlichen oder inneren Betriebsberufs führt².

4.

Der äußere (volkswirtschaftliche) Beruf des Betriebs umfaßt die Leistungen, die dieser hinausgibt oder geben könnte, an andere (Erwerb- oder Unterhalt-) Wirtschaften.

Die Wirksamkeit der Leistungen draußen besteht darin, daß sie entweder vorhandene Bedürfnisse befriedigen, oder neue durch Anbieten und Aufdrängen wecken und mehren. Und entweder sind sie, die Leistungen, selbst verbrauchfähige Güter (Werte), oder sie vermitteln solche. (Das Vermitteln ist entweder handelsbetriebliches Verkaufen, oder verkehrsbetriebliches Befördern und Zuführen.) Viele Betriebe dienen mit beiderlei Leistungen.

Da der Betrieb immer die Absicht verfolgt, sich selbst am besten zu dienen, kann er es vorziehen, einen Teil der abgabefähigen Leistungen für eigene Betriebs- oder Haushalts-Zwecke zu verwenden. Volkswirtschaftlicher Beruf und Außendienst müssen sich also inhaltlich nicht decken. Jener schließt die möglichen, dieser nur die wirklichen Leistungen eines Betriebs für den Verkehr der Wirtschaften ein.

¹ Daneben und darüber stehen die Pflichten des Betriebs gegen das körperliche und geistige Kapital, und gegen das Ganze.

² Vgl. die Abschnitte über die Verwendung des Ertrags.

Der einzel- und der volkswirtschaftliche Beruf des Betriebs sind Hauptberufe, bemerkten wir früher. Eine Wirtschaft, die nur nebenberufliche Leistungen hinausgibt, kann ein Betrieb nicht sein. Eine Hauswirtschaft z. B., die ein Gartenland und einen Acker bebaut, etliches Kleinvieh, auch eine Kuh hält, gewinnt in den Erzeugnissen dieser landwirtschaftlichen Tätigkeit — mag sie sie selbst verbrauchen oder verkaufen — einen bedeutenden Zuschuß zu dem beruflichen Einkommen, das den Bedarf der Haushaltung hauptsächlich zu decken hat. Darin liegt gewiß ein erheblicher volkswirtschaftlicher Wert jener Betätigung. Aber sie ist höchstens als »Nebenberuf«, sicher nicht als Betrieb anzusehen¹.

Zwar — auch der kleine Bauer verkauft nur wenig, verbraucht die meisten seiner Erzeugnisse selbst, im eigenen Betrieb und im eigenen Haushalt. Sein volkswirtschaftlicher Dienst scheint demnach nicht einen Hauptberuf darzustellen; folglich ließe er das eine wichtige Merkmal des Betriebs vermissen.

Allein, es ist in der Tat nur Schein, in der Besonderheit der landwirtschaftlichen Erzeugnisse begründet. Stellt man sich den ganzen Sachverhalt wirtschaftlich richtig vor, so erhält man folgendes Bild: der Betrieb verkauft: 1. an sich selbst, 2. an den Haushalt des Inhabers, 3. an andere Betriebe oder Haushalte. Und damit ist offenbar die Bedingung des volkswirtschaftlichen Berufs ganz erfüllt.

Denn die Frage, an wen ein Betrieb verkauft, und ob die Hinausgabe in wörtlichem oder nur in rechnerischem Sinne erfolgt, kann entscheidende Bedeutung nicht haben. Auch daß der Teil ihrer Leistungen, welchen die kleinbäuerliche Wirtschaft aus Gründen der Wirtschaftlichkeit nicht in den Verkehr gibt, verhältnismäßig sehr groß ist, kann nicht verhindern, sie als Betrieb anzuerkennen. Welches Urteil träge den Kleinbauern, der seine sämtlichen Erzeugnisse auf den Markt bringen möchte! —

Aber die Annahme, es handle sich im volkswirtschaftlichen Beruf der Betriebe nur um Bedienung anderer Wirtschaften, scheint nicht auf alle außendienstliche Leistungen zuzutreffen. Auf diejenigen der Verkehrs-Betriebe nur teilweise. Denn unter den beförderten Personen befinden sich wohl sehr viele, die als Betriebs-Leute oder Haushalts-Vertreter, aber auch mancherlei Personen, die in anderer Eigenschaft jene verkehrsbetrieblichen Leistungen benützen.

Verwandt mit der ersten Art sind die Staats-, Gemeinde-, Körperschaft-, Vereins-Beamten, Lehrer, Künstler, die beruflich reisen. Die übrigen Benutzer der Verkehrs-Betriebe bilden eine bunte Gesellschaft:

¹ Trotz der Gepflogenheit der Reichs-Statistik, auch auf solche Fälle den Begriff Betrieb (»Zwerg-, Parzellen-Betrieb«) anzuwenden.

Wissenschaftler und Studierende fahren Studien halber, »Schüler« gewissermaßen ebenfalls; Politiker in Partei-Geschäften; Kranke, um Ärzte oder Heilstätten aufzusuchen; mehr oder weniger gesunde Urlauber der Erholung, Erfrischung wegen; im allgemeinen die gleiche Absicht haben die Massen der sonntäglichen Ausflügler. Die Reise-Zwecke der Sportsleute und der Vereins- und Festmeier verraten ihre Namen. Eine vielfarbige Genossenschaft für sich bilden schließlich die Genußlinge, die Vergnügen, Zerstreuung, Abenteuer suchen.

Man könnte nun finden: die Eisenbahnen z. B., welche diese arten- und unterarten-reiche Kundschaften an ihre Ziele bringen, dienen damit doch anderen Wirtschaften, nämlich solchen, in denen die Reisenden Unterkunft und Verpflegung suchen müssen — mit der Beförderung der Ausflügler und Urlauber mittelbar auch den Betrieben und Hauswirtschaften, welchen jene als Glieder angehören; denn die Eisenbahnen ermöglichen den genannten Fahrgästen, Arbeit-Kraft und -Lust zu stärken.

Und komme der Dienst nicht einzelnen Wirtschaften zugute, so doch sicher der Volkswirtschaft im ganzen; man müsse nur den Begriff nicht engherzig fassen. Folglich dürfe man den Dienst an jenen Reisenden jedenfalls zum volkswirtschaftlichen Beruf der Verkehrs-Betriebe rechnen.

Diese Bemerkungen sind richtig, wenn sie nicht die beiden letzten Sorten fahrender Leute mit treffen wollen, die auch sehr weitherziger Gesinnung als volkswirtschaftlich unnützig erscheinen müssen. Immerhin fordern die angeführten Tatsachen eine Änderung der Bestimmung, welche den volkswirtschaftlichen Beruf kennzeichnen soll.

Dieselbe Änderung dürften die Gast- und Schankwirtschaften beanspruchen, deren es im Deutschen Reiche nach der Zählung von 1907 rund $\frac{1}{3}$ Million zu geben scheint. Daß sie Betriebe nicht nur heißen, sondern sind, bezweifelt niemand. Aber leisten sie irgendwelchen Wirtschaften etwas?

Die Schank- und Speise-Wirtschaften, unter mancherlei einheimischen und fremden Namen, sind im Grunde Handels-Betriebe, welche die Eigenart haben, daß die Mehrzahl der Kunden nicht, wie in den Läden, sofort nach Erledigung des Geschäfts abgehen, sondern im Gegenteil sich da niederlassen und das Gekaufte an Ort und Stelle verbrauchen.

Die Minderzahl der Kunden kauft wie im Laden. Die gekauften Gegenstände gehen in die Hauswirtschaft ein, werden dort verzehrt. Das ist also ein deutlicher Dienst, der Wirtschaften unmittelbar geleistet wird (ob er notwendig, wollen wir nicht untersuchen). Aber auch die Waren-Abgabe an die Mehrzahl kann einwandfreier Dienst zu hauswirtschaftlichen Gunsten sein, und ist es in vielen Fällen: das Gasthaus wirkt — z. B. für ledige Leute, die zu Mittag und Abend regelmäßig dort essen, oder für andere, die wegen zu großer Entfernung der

Wohnung von der Stätte des Berufs über Mittag nicht heimgehen können — als Ersatz oder als Vertreter hauswirtschaftlicher Bestandteile.

Außerdem erleichtern die Gastwirtschaften den Verkehr; die vielerlei Reisenden sind (was schon früher angedeutet worden) mehr oder weniger genötigt, sie zu benutzen. Und da sich unter diesen auch beauftragte Vertreter der Betriebe und Hauswirtschaften befinden, bedeuten die Leistungen an sie wiederum solche an Wirtschaften.

Beiderlei Dienste vermögen in größerem Umfange die Gasthäuser (Gasthöfe, »Hotels, Pensionen«) zu bieten, da sie neben der Beköstigung Wohnung gewähren und die Benutzung verschiedener Einrichtungen zur Befriedigung persönlicher und beruflicher Bedürfnisse gestatten. Für die Reisenden aber, die nicht am gleichen Tage an ihren Wohnsitz zurückkehren, sind sie unentbehrlich.

Trotz alledem geht der Besuch, gehen folglich die Leistungen jeglicher Gastwirtschaften großen Teils weder zugunsten anderer Wirtschaften, noch auf Befriedigung wirtschaftlicher Bedürfnisse überhaupt. (Dasselbe Urteil trifft z. B. die städtischen Luxuswaren- und verwandte Handlungen.)

Eine neuzeitliche Abart der Gasthäuser, die »Luftkurhäuser« (»Sommerfrischen«) kann man insofern als Spender oder Vermittler volkswirtschaftlicher (und gesellschaftlicher) Werte erkennen, als sie Gelegenheiten darstellen zur Erwirkung guter »Kurerfolge« für ihre Gäste, welche diese in ihrer hauswirtschaftlichen wie beruflichen (folglich auch betrieblichen) Tüchtigkeit zu erhalten und zu fördern vermögen. Sie würden also beiden Wirtschaft-Einheiten mittelbar erheblich nützen. Ungefähr dieselbe wirtschaftlich-gesellschaftliche Rolle spielen die Heilbäder als Betriebe (den wirklich Heilung Suchenden gegenüber). Die Luxus- und Modebäder dagegen befriedigen nur überspannte persönliche Bedürfnisse.

Drittens harrt der Betrachtung unter unserm Gesichtspunkte ein Kreis beruflicher Betätigungen, die wohl Betriebe genannt werden, aber zum Teil keine sind: nämlich die »Betriebe des Schauspiel-, Schau-stellung- und Tonkunst-Gewerbes«, deren die reichsamtlliche Statistik für 1907 rund 25 000 als »Hauptbetriebe« gezählt. Es ist bemerkenswert, daß sie in jenem Jahre erstmals als »Betriebe« aufgenommen worden; entweder hielt man sie früher nicht für solche, oder man fand sie nicht zählens- und betrachtenswert. Jedenfalls machen sie unter den etwa $5\frac{3}{4}$ Millionen Hauptbetrieben des Reichs eine verschwindend kleine Zahl aus.

Als Betriebe nun können die Hof- und Stadt-Theater, die Zuschüsse aus öffentlichen Mitteln erhalten und ihrem eigentlichen Beruf nach jenseit des Wirtschaftlebens stehen, nicht gelten. Auch Künstler-Vereinigungen oder »Kapellen«, die »Konzerte geben«, sind offenbar

keine Betriebe, da ihnen wesentliche Merkmale solcher fehlen. Noch weniger kann man geneigt sein, in einzeln auftretenden Künstlern durchweg Betriebs-Inhaber zu erkennen.

Gewisse »größte« Künstler aber haben einen scharf ausgeprägten kaufmännischen Betrieb mit verschiedenen Angestellten; ihr Haupt-Zweck ist nicht Kunst-Dienst, sondern Geld-Erwerb. Ihr Betrieb arbeitet entweder selbständig, oder als Vasallen-Betrieb eines (z. B. amerikanischen) »Unternehmers«. Im übrigen ist er Wanderbetrieb, wie derjenige des Hausierers, Schaubuden-, Zirkus-Besizers u. dgl. Als Betriebe erweisen sich ferner klar: selbständige Theater und verwandte Stätten erwerb-wirtschaftlicher Betätigung, endlich dauernde, wiederum zum Zwecke des Einkommenerwerbs veranstaltete Ausstellungen, darunter z. B. Tiergärten.

Alle diese Betriebe stehen, als Geber, weder mit irgendwelchen Wirtschaften in Verkehr, noch ist ihre Wirksamkeit überhaupt wirtschaftlicher Art. Sie befriedigen persönliche Bedürfnisse — wenn wir diesen Begriff recht weit fassen dürfen —, ursprüngliche oder eingepflichtete oder angewöhnte.

Endlich wäre hier der Buch- und Kunsthandlungen (Verlags-Betriebe und Ladengeschäfte) zu gedenken. Betriebe sind sie alle, ohne Zweifel. Sie dienen auch mit ihren Leistungen, ihren Handelsgütern Betrieben wie Haushalten. Aber nur sehr teilweise, oder erst mittelbar. Die Hauptmasse ihrer eigentümlichen Ware bezweckt und leistet keine wirtschaftlichen Dienste.

5.

Die Ergebnisse unserer letzten Untersuchungen lassen die Erkenntnis der Betriebs-Berufe, die wir früher gewonnen, im allgemeinen unangetastet. Daß jeder Betrieb als solcher zwei Berufe hat, gilt nach wie vor; ebenso, daß der eine Beruf, der innere oder einzelwirtschaftliche, für alle Betriebe den gleichen Inhalt hat. Wohl sind sie nicht gleich erhaltenswert, und manche sind es überhaupt nicht. Aber das und Verwandtes kommt hier nicht in Frage. Bestehen sie einmal, und dürfen sie weiter bestehen, so haben sie auch — zwar nicht mit vollem, aber doch mit »gesetzlichem« Rechte — den inneren Beruf: sich zu erhalten.

Daß die Aufgabe des äußeren Berufs für jeden Betrieb in der Hinausgabe seiner Leistungen besteht, auch diese allgemeine Bestimmung bleibt aufrecht, obwohl das Geben nicht immer wörtlich zu nehmen ist (»gegeben« werden Theaterstücke und Konzerte doch). Aber die Empfänger der Leistungen haben wir früher unvollständig genannt: es sind nicht bloß Wirtschaften.

Der wirkliche Sachverhalt ist dieser. Die meisten Betriebe dienen

(in ihrem äußeren Beruf) regelmäßig anderen Wirtschaften. Eine immerhin noch ansehnliche Zahl befriedigt sowohl Bedürfnisse der Wirtschaften als auch wirtschaftliche und nicht wirtschaftliche persönliche (und gesellschaftliche) Bedürfnisse. Auf die zuletzt bezeichnete Wirksamkeit allein ist der äußere Beruf einer verhältnismäßig sehr kleinen Zahl beschränkt.

Folglich ist nicht jeder äußere — volkswirtschaftlicher Beruf. Da aber die Zahl, welche diesen Schluß fordert, wegen ihrer verschwindenden Kleinheit als Ausnahme angesehen werden darf, wird es gestattet sein, die kurze Gesamtbezeichnung — äußerer oder volkswirtschaftlicher Beruf — beizubehalten.

Abzuändern, zu ergänzen ist jedoch die Angabe über die Empfänger der beruflichen Leistungen. Wir können ihr etwa die Fassung geben: die Leistungen wollen anderen Wirtschaften dienen — oder persönliche, und zwar volkswirtschaftlich geltende und nicht wirtschaftliche Bedürfnisse befriedigen. Daß die erstgenannten Dienste die weit höhere Bedeutung haben und stark überwiegen, mag noch einmal betont werden. —

Die beiden Berufe erinnern an Innen- und Außenleben des Betriebs. Man mag geneigt sein, einfach in diesen selbst jene zu sehen. Aber wirklich steht es so, daß drinnen und draußen für beide Berufe gearbeitet wird. Die Leistungen, mit denen der äußere Beruf dient, werden im Innern beschafft, oder eingeleitet, vorbereitet, zugerichtet, und gehen dann hinaus. Der Ertrag, das Mittel zur Erfüllung des inneren Berufs, wird draußen gewonnen, und kommt herein ins Innere und Innerste. Und hier wird über ihn verfügt, zugunsten des Inneren und Äußeren.

Die Frage schließlich, welcher Beruf den größeren Umfang und Inhalt habe, ist leichter zu beantworten als die nach dem Menge- und Gewicht-Verhältnis zwischen Innen- und Außenleben, und zwar ergibt sich Überlegenheit des inneren Berufs. Die Entscheidung bedarf keiner langen Begründung; es genügt, auf zwei klare Tatsachen hinzuweisen. Erstens fällt der eine Teil des Außenlebens, der Einkauf, in den Bereich nicht des äußeren, sondern des inneren Berufs. Weit größeres Gewicht aber hat die andere Tatsache: daß die Aufgabe des inneren Berufs die Erhaltung des Ganzen ist, folglich die Sorge um die Dienstfähigkeit einschließt.

Der Dienst selbst bildet den Inhalt des äußeren Berufs, den nun der Betrieb oder sein persönlicher Vertreter in der Weise erfüllt, daß er die Dienstgelegenheiten erspäht, um sie wirbt, und wenn er sie erlangt, seine besten Leistungen gibt. Diese Tätigkeit erscheint, wenn wir sie beobachten, wie selbständig; was wohl verhindert, aus dem Übergewicht des inneren Berufs einen irrigen Schluß zu ziehen. Und wer je Gelegenheit hatte, einen großen Betrieb im Innern zu beobachten,

wird kaum an jenen Schluß denken. Denn dort sind bestimmte Mitarbeiter in hervorragender Stellung hauptsächlich mit Ausübung des äußeren Berufs betraut, und ganz in dessen Dienst stehen die dauernd hinausgeschobenen Betriebsglieder (Verkaufskontor-Leiter, Vertreter, Agenten).

Leicht aber entsteht Streit zwischen beiden Berufen, und der ob-siegende Teil ist dann gewöhnlich nicht der von Natur mächtigere, sondern der andere: begreiflich, denn er bringt das Geld. Ein wirklicher Streit, ein Kampf zwischen Personen — und dann nicht selten ein hartnäckiger und heftiger, obwohl er in der Stille spielt — ist es natürlich nur im gegliederten Großbetrieb. Im kleinen Betrieb äußert sich die durch persönliche Gegenmacht nicht gehinderte Überspannung auf der einen Seite in allzu eifriger Jagd nach Geschäften, im unsinnigen Unterbieten, gewagten Handel mit geringer Ware u. dgl.

Weise Leitung wird, als unparteiische Pflegerin beider Berufe, einseitig-rücksichtsloses Draufgängertum im äußeren Beruf nicht aufkommen lassen, jeden Versuch im Keime ersticken — denn es bewirkt immer Schädigung des Ganzen, an der oder jener Stelle — wird die wirtschaftlich-ethische Überlegenheit des inneren Berufs nicht erschüttern lassen. —

Wie das Verhältnis zwischen beiden Berufen im einzelnen Falle vernünftigerweise sich bildet und geordnet dauert, lehrt folgende einfache Darlegung.

Was den Unternehmer (das Wort in seinem weiten Sinne gedacht) sozusagen sachlich lockt, einen Betrieb zu gründen und in Gang zu setzen, ist (das bloße Geschäftemachen-, Geldverdienen-Wollen schaltet unsere Voraussetzung aus) ein bestimmter, erwählter, nach Stand und Lauf der Dinge nicht aussichtloser Beruf, der Dienste anbietet, die begehrt, erwartet, oder, wenn noch nicht bekannt, wahrscheinlich von genügend vielen gern angenommen werden. Der Glaube an einen äußeren Beruf also wäre das erste.

Aber nicht nur der Betriebsherr als rechtlich geltender Besitzer des Betriebs und Vertreter dieses persönlichen Rechts, sondern auch der Betrieb selbst kraft seines Wesens will, darf nicht uneigennützig wirken. Er würde nicht nach jenem volkswirtschaftlichen oder für persönliche Zwecke begehrten Dienste trachten, wenn er nicht auf einen Ertrag rechnete, der ihm mindestens die Kosten aller seiner Bemühungen drinnen und draußen deckt; Kosten im weitesten Sinne verstanden¹ — einen Ertrag womöglich, der nicht ganz für die Deckung des unmittelbar und nächst Notwendigen aufgeht (sondern auch Mittel für die Erfüllung der später bezeichneten nebenberuflichen Pflichten übrig läßt) —

¹ Vgl. Ertrag als Aufwand-Deckung.

einen Ertrag, der ihn befähigt, mit Lust weiter zu arbeiten, äußerlich und innerlich zu wachsen.

Denn eben das: sich zu erhalten, das eigene Gedeihen, Blühen ist jedem Betriebe das Wichtigste. Nicht allein, aber hauptsächlich wegen seines eigennützig-einzelwirtschaftlichen Berufs erfüllt er einen volkswirtschaftlichen. In hochstehenden Betrieben erlangt zwar auch dieser die Bedeutung einer sozusagen selbständigen Größe, die als solche grundsätzlich und planmäßig gepflegt wird; selten jedoch mit derselben Sorge wie jener.

Freilich kann es keinem Betrieb beikommen, seinen volkswirtschaftlichen Beruf — oder was er dafür hält — gering zu schätzen, zu vernachlässigen gar. Denn jeder weiß, daß beide Berufe unzertrennlich verbunden, fest auf einander angewiesen sind; daß der eine, wenn das Bild erlaubt ist, den andern immer scharf im Auge halten muß.

Den Betrieb, welcher beide berufliche Aufgaben erfüllt, darf man gelten lassen. Die körperlichen und geistigen Mittel vieler Betriebe reichen — sagen wir: zur Zeit — nicht weiter. Das befreit aber sie so wenig wie die andern grundsätzlich oder für alle Zeit von Leistungen, zu denen der dritte, der Nebenberuf des Betriebs verpflichtet. Er folgt aus seinem sozialen Wesen. Eine große gesellschaftliche Tat vollbringt ja schon der innere Hauptberuf des Betriebs; von der ist hier nicht die Rede. Das Feld des dritten Berufs liegt draußen in der Gemeinde, im Staat. Als Glied dieser Gemeinwesen ist der Betrieb ihnen zu Leistungen verpflichtet. Nicht Zwangs-, freie Leistungen sind es. Sie bestehen, wenn nicht in Größerem, in regelmäßigen Geldabgaben aus dem Ertrag. Die jährlichen Abgaben können sehr bescheiden, folglich wird die Zahl der Abgabefähigen groß sein. Zweck ist: schaffen zu helfen, was uns zunächst not tut.

Die Andeutungen genügen an dieser Stelle. Die eigentliche Vertretung der Sache gebührt aus guten Gründen der Betriebs-Ethik. —

Unsere Untersuchung, die alle wesentlichen Eigenschaften des Betriebs zu ermitteln hatte, ist abgeschlossen. Sie gestattet folgende Umschreibung des Begriffs.

a. Der Betrieb — der neuzeitliche, der Betrieb von heute — ist ein für lange Dauer geschaffenes, einheitlich und planmäßig geordnetes und geleitetes — als persönlich gegliederter oder Mitarbeiter-Betrieb zur Arbeit-Gemeinschaft entwickeltes — wirtschaftlich-soziales Wesen.

b. Als solches führt er ein Innen- und ein Außenleben; d. h. er wirkt drinnen und draußen mit seinem Besitz an körperlichem und geistigem Kapital und menschlicher Arbeitskraft (und, wo nötig und möglich, mit Hilfe der freien Natur), um mindestens zwei eng verbundene Hauptberufe und wenn die Mittel es irgend gestatten, auch einen dritten (Neben-) Beruf zu erfüllen.

c. Die Aufgaben der drei Berufe sind:

- 1) den Betrieb zu erhalten, im besonderen den körperlich-geistigen (menschlichen) Gliedern die Mittel zu gesundem und würdigem persönlichen, häuslichen und bürgerlichen Leben zu gewähren —
- 2) mit allen oder einem Teil seiner bestimmt brauchbaren, Bedarf deckenden Leistungen anderen Wirtschaften (Betrieben oder Haushalten) unmittelbar oder mittelbar zu dienen (was für die starke Mehrheit der gegebenen Leistungen wie der gebenden Betriebe zutrifft) — oder persönliche, und zwar volkswirtschaftlich geltende oder nicht wirtschaftliche Bedürfnisse zu befriedigen —
- 3) draußen in den größeren Gemeinwesen dringendste freie Arbeit durchführen oder sichern zu helfen.

D. Einwände gegen den aufgestellten Begriff.

1.

Mancher Vertreter der Wissenschaft, und jeder (oder nur: fast jeder?) Vertreter der Betriebs-Herrschaften, der meine Begriff-Umschreibung bedächtig durchliest, wird an einigen Stellen anstoßen. Ich meine nicht, äußerlich.

Also innerlich anstoßen; was weit schlimmer ist — oder scheint. Ich denke mir die Umschreibung frei, abgelöst von den vorangegangenen Darlegungen gegeben. Ist sie sachlich richtig, und sprachlich klar ausgedrückt, so muß sie, wie jede gute Begriff-Erklärung, selbständig wirken, durch sich selbst ihre Güte erweisen. Nur einige persönliche Mit- oder Nacharbeit darf vom Aufnehmenden verlangt werden: sinnendes Verweilen, und Ausgestalten der Einzelheiten wie des Ganzen in der Vorstellung.

Die Steine des Anstoßes — beim bloßen, aber bedächtigen Durchlesen des letzten Ergebnisses werden sein: Arbeitgemeinschaft, wirtschaftlich-soziales Wesen und der erste Hauptberuf.

Das sinnende Verweilen findet vielleicht die arbeitgemeinschaftliche und die gesellschaftliche Wesenheit schließlich annehmbar. Aber über das Dritte kommt man nicht hinweg. Und nun sieht man rasch und hell in dem Ganzen ein stärkst verdächtiges Ding, ein unzweifelhaft sozialistisches oder kommunistisches Wesen.

Und vor allem sieht man, was nicht da ist — das Erste und Wichtigste fehlt: der einzige bedeutende Betriebsmann, der Schöpfer und Erhalter des Ganzen, der »Unternehmer«, und sein einziger oder höchster Betriebs-Zweck, der persönlich-eigennützig Gewinn.

Also lautet das Urteil: Das ist nicht die Beschreibung des Wirklichen und Gewöhnlichen — ist Theorie, Utopie. Wobei wir uns nicht einmal damit trösten dürfen, daß die Utopie, der »Idealtyp« im Sinne

M. Webers gemeint sein könne. Denn erstens kennen die meisten Leser jenen Sinn nicht, und zweitens entspricht ihm unser Begriff Betrieb tatsächlich und grundsätzlich nicht.

Und weil das letzte Ergebnis nur ganz knapp zusammenfaßt, was vorher in sachlicher Folge auseinander gesetzt worden, ist auch von der Gesamtheit der begründenden Abschnitte kein anderer, sicher kein besserer Eindruck auf die bezeichneten Personen zu erwarten, mögen jene Stücke vor oder nach der Beschäftigung mit der Umschreibung des Begriffs Betrieb gelesen worden sein. —

Wie ganz anders klingt und wirkt Pierstorffs Beschreibung derselben Sache! Keine Frage, sie findet — mindestens bei den Betriebs-herrschaften und ihren Anwälten — sofort vollen Beifall in allen Punkten. Pierstorff sagt (Handwörterbuch d. Staatwiss., 3. Aufl. Bd. VIII, S. 95): Die »auf Rechnung« gewisser Leute »geführten oder von ihnen selbst geleiteten Wirtschaft-Betriebe [gibts auch andere B.?] bezeichnet man als Unternehmungen«. Jene Leute aber kennzeichnet er scharf juristisch folgendermaßen (a. a. O.):

»Eine Klasse selbständiger Produzenten, die unter Einsetzung eigenen Kapital-Vermögens, in der Regel auch eigener Tätigkeit — ferner, soweit Bedürfnis und Möglichkeit gegeben sind, unter Heranziehung und Verwertung fremder Produktion-Mittel und Kapital-Vermögens-Teile und fremder Arbeitskräfte — die Produktion wirtschaftlicher Güter und Dienstleistungen auf eigene Rechnung und Gefahr — betriebsmäßig organisieren und leiten — um in dem Überschuß der in verkehrsmäßiger Verwertung der produzierten Sachgüter und Dienstleistungen erzielten Erlöse Einkommen für sich zu erzielen«.

Der Hauptsache nach gleich, nur kürzer definiert A. Wirminghaus im kleinen »Wörterbuch der Volkswirtschaft« (3. Aufl. II 1107): »Dem Begriffe nach bezeichnet man mit dem Worte Unternehmen die gesamte wirtschaftliche Tätigkeit einer (physischen und juristischen) Person, insofern letztere auf ihre eigene Rechnung und Gefahr und mit Aussicht auf Gewinn vermittelt eines oder mehrerer Betriebe die Güter-Produktion für fremden Bedarf besorgt«.

Ganz richtig — sagt der »Unternehmer« im Hochgefühl seiner Sicherheit, seines gesetzlich und wissenschaftlich geschützten Rechtes, im Bewußtsein seines Wertes. Denn alle Welt weiß, daß es so zugeht: Einer gründet, erbt, kauft irgendein Geschäft, oder »heiratet ein«. Ob er eigenes oder fremdes Kapital hat, ist gleichgültig. Seine Leute, »Arbeiter« und andere, hat er schon, oder er sucht und findet sie. Verdienen will er, und viel; das ist die Hauptsache. Nebenher treibt ihn auch die Lust zum Geschäft, der Drang nach Betätigung des erwählten Berufs. Doch an ihm kleben bleiben darf er nicht. Dem tüchtigen

Geschäftsmann muß es ganz gleich sein, ob er dies oder jenes fabriziert und verkauft; wenn er nur verdient.

Die »ändern« hat er gemietet. Sie sind da, für ihn zu arbeiten. Sie tun das; denn es ist ihr Vorteil. Sie strengen sich an, um das geforderte Höchste zu leisten; denn auch das ist ihr Vorteil, oder kann es sein. Sie selbst wollen möglichst viel verdienen. —

Das scheint ja herrlich zu stimmen. »Möglichst viel verdienen« das gemeinsame Ziel: welche »Interessen-Harmonie«!

Und dennoch werden »Unternehmer« und »Arbeiter« zwei Parteien, feindliche Parteien: sobald die Dienenden zu denken, zu rechnen, zu vergleichen anfangen. Dennoch erbitterte »Kämpfe«, hartnäckiges Verlangen und Verweigern, im besten Falle Verhandeln, Nachgeben, Zugestehen — Tarifverträge, Vertrauensmänner, Arbeiter-Ausschüsse — Gewerbe-Inspektoren, Gewerbe- und Kaufmann-Gerichte!

Zwar sagt der »Unternehmer«, sagt sein Anwalt: Verdienen und Verdienen ist zweierlei. Der »Arbeiter« erhält seinen »Lohn«; damit ist er »abgefunden«. Der »Gewinn« gehört ganz dem Unternehmer, selbstverständlich; wie er denn auch über das ganze Unternehmen rechtlich verfügt, es auf »seine Rechnung und Gefahr« betreibt.

Und dennoch »Gratifikationen, Gewinnbeteiligung, Wohlfahrt-einrichtungen«?

Wie sind die Widersprüche zu erklären?

2.

Ebensowenig wie man die Behauptung bewiesen hat und beweisen kann, die »Arbeiter« haben über den »vereinbarten Lohn« hinaus keinerlei Ansprüche an den Betrieb — vermag man die Widersprüche so zu drehen und zu wenden, daß sie keine mehr sind. Weder lassen sich die Forderungen höherer Löhne auf bodenlose Unzufriedenheit zurückführen, noch die Kämpfe um die Arbeit-Bedingungen als bloße »Machtproben« hinstellen, die Verhandlungen zwischen gegensätzlichen Verbänden als aufgezwungen deuten.

Ferner wird niemand im Ernst erklären wollen: Arbeiterschutz, Gewerbe-Aufsicht und -Gericht seien Gewaltstrieche einer kenntnis- und einsichtlosen, »unternehmerfeindlichen« Menge und Mehrheit.

Drittens glauben an jenes »Abgefundensein« denkende Betriebsherren selber nicht: daher die besonderen »Geschenke« unter verschiedenen Namen, die Abgabe eines »Gewinn-Anteils«, die vielerlei »Wohlfahrt-Einrichtungen«. Solche Leistungen mögen ja manchmal gedankenlose Nachahmereien sein; in den meisten Fällen entspringen sie ihrem letzten Grunde nach wahrscheinlich doch dem betriebsherrlichen Schuldbewußtsein. Daß es durchaus freie Spenden (des »Wohllollens«,

der »reinen Menschenliebe«) seien, mag der und jener sich und anderen einreden; den Sach- und Menschenkundigen täuscht man nicht.

Sie wie die andern Tatsachen des scheinbar freien Spiels der Kräfte, und wie die gesetzgeberischen Schöpfungen — alle sind einer Art: Beweise vom Wollen und Werden eines neuen Rechts in den Betrieben.

Heute glaubt niemand mehr an den Satz: Was ist, ist Recht, weil es ist. Man kennt die Geschichte, weiß, daß Anschauungen, Sitten, Rechte, Einrichtungen — die alle einmal als unerschütterlich galten — sich ändern; daß die unwahrscheinlichsten Umwälzungen wirklich werden können, gerade auch im Betriebsleben. Pierstorffs Umschreibung der »Unternehmung« trifft auf den gegenwärtigen Stand der Verhältnisse in den persönlich gegliederten (Mitarbeiter-) Betrieben nicht mehr zu.

Mindestens, wer ganz klein angefangen und stufenweise langsam oder rasch zum Groß- oder Riesenbetrieb gelangt ist, kann an diese wie an jene Theorie, die wir vorhin den Geschäftsmann haben vortragen lassen, unmöglich noch glauben. Denn er hat die Entwicklung der Wahrheit erlebt. Er hat erlebt, wie mit den neuen Größen, die in den Betrieb eintreten, unvermeidlich neue Rechte entstehen und wachsen, wie seine persönlichen Rechte mehr und mehr geschmälert werden. Die Entwicklung mag gegen seinen ursprünglichen Willen gehen — sie fragt nicht darnach, geht ihren Weg.

Ein kluger Kopf sieht die Unvermeidlichkeit ein, anerkennt die Tatsache: der Betrieb verwandelt sich zu dem wirtschaftlich-sozialen Wesen, das wir beschrieben. Man kann die Entwicklung noch hemmen, und tut es: mit gewaltrechtlichen, und freundlichen Mitteln. Auf die Dauer wirkt dergleichen nicht.

Wir aber, in unserer Umschreibung des Wesens Betrieb (und in der vorangeschickten Darstellung der einzelnen Wesenheiten) hätten also nur bewiesen: das angedeutete neue Recht ist eigentlich gar nichts Neues, sondern liegt im Wesen der Sache begründet. Wir hätten einen dunklen Drang, ein unbewußtes oder unklares Streben wissenschaftlich erklärt, d. h. auf seine wahre und starke Quelle zurückgeführt; hätten erkennen lassen, was bisher nicht erkannt und anerkannt, was tatsächlich lebt und zu Recht besteht, aber noch nicht Recht ist und im Leben gilt.

Trotzdem mag die Vorstellung, wie dieses Wesen bestehen könne, manchem schwer fallen. Ist nicht der Mann, der die ganze Welt zusammenhält, eigentlich auf seinen Schultern trägt, ausgeschaltet? Oder in eine völlig unklare, ja unmögliche Stellung geschoben? Muß nun nicht alles in Schwanken und Wirrnis geraten und schließlich zugrunde gehen? Unnötige, unbegründete Angst und Sorge!

Feste Ordnung, festes Recht besteht nach wie vor. Und beide sind weit fester als vorher. Ob die Betriebs-Herrschaft alten Rechts

das neue Recht dadurch sichern soll, daß sie eine unpersönliche Stiftung zur Eigentümerin und Gesetzgeberin des Betriebs macht, mag eine offene Frage bleiben. Vorsicht empfiehlt es, und für sehr große, nicht mehr einzelherrliche Betriebe scheint es geboten.

Aber die Hauptsache ist innere Wandlung: des Betriebs — und vor allem des Betriebsherrn (alten Rechts). Wie geht sie vor sich?

Der heute regierende Herr wird nicht entthront, bleibt der herrschende, bestimmende Geist des Betriebs, ja soll es mit neuen, höchsten Fähigkeiten erst recht werden.

Auch nach außen hin bleibt er der verantwortliche Vertreter und der Eigentümer oder Besizer oder beauftragte Leiter des Betriebs (wenn dessen gesamte Verfassung nicht auf die vorhin berührte neue Grundlage gestellt worden). Aber er selbst erkennt sich nur als Miteigentümer und leitender Beamter — und ist dann zugleich volkswirtschaftlicher Beamter (»Volkswirt« in sachlich allein richtigem Sinne). So ähnlich stehts ja schon in den aktiengesellschaftlichen Betrieben: der eigentlich regierende Herr ist Beamter (und als Aktienbesitzer Miteigentümer).

Dünkt ihn der Titel Beamter zu gering, möchte er sich als Fürst fühlen — mag er es tun. Er wäre es, nach jenem Fürstenwort, als erster Diener seines Staates.

Was von seinem Dienst verlangt wird, lehrt das Eine: das Wesen der Arbeitgemeinschaft. Er braucht weiter nichts zu tun, als für sein Denken, Wollen, Handeln die Schlüsse zu ziehen, die in jenem Wesen liegen. Sie kommen in unserm Buche an den gegebenen Orten zu ihrem Rechte.

Nicht aber von Gesetzen oder anderem äußeren Zwange erwarten wir die innere Umwandlung des Betriebsherrn. Er soll sich selbst bezwingen, frei zu der neuen, einzig richtigen Auffassung seiner aus dem Wesen des Betriebs folgenden — Rechte und Pflichten sich kennen. Hier ist einmal das Wort von freiwilliger Leistung wahr.

Was ihn dazu treibt, ist reine Erkenntnis, Einsicht — vermittelt durch die Wissenschaft, die unparteiische Wissenschaft. Das wäre freilich ein bestimmender Einfluß von außen her. Aber diese einzige Beraterin, Führerin, Gesetzgeberin darf — und muß sich der erste Betriebs-Diener gefallen lassen, wenn er die innere Berechtigung zu seiner hohen Stellung erwerben, und dauernd besitzen will.

E. Zur Geschichte des neuen Begriffs.

1.

Unter den Ergebnissen, welche die Geschichte des neuzeitlichen Betriebwesens erbracht, tritt als eins der letzten und größten hervor: die Wandelung der Auffassung vom Wesen und inneren Berufe des

Betriebs — oder genauer: eine Gewöhnung des Denkens, die erst eigentlich zur Erkenntnis jenes Wesens und Berufs, oder wenigstens zur Ahnung der Erkenntnis geführt.

Man hat wohl kaum schon vor den 70er oder 60er Jahren angefangen, über solche Grundfragen nachzudenken, und es wird meist unfreiwillig, widerwillig geschehen sein: jene Dränger und Treiber unter den Massen im Dienste der Großbetriebe nötigten dazu. Dennoch verzeichnen wir mit Nachdruck die Tatsache, daß es geschehen. Mit welchem Erfolg? Mindestens mit dem, daß der Glaube an eine Auffassung, die in betriebsherrschaftlichen Kreisen allgemein als selbstverständlich gegolten, erschüttert wurde.

Die fragliche Auffassung war übrigens selbst erst ein neuzeitliches Ergebnis, und ihr Gegenstand zunächst und hauptsächlich das betriebsherrliche Recht am und im Betrieb, besonders im großen, kapitalistisch-technicistischen Werkbetrieb. Unbeschränkt war das Inhaber-Recht kaum je. In der Zunfzeit ging die Beschränkung sogar sehr weit; nur brachte sie den Betriebs-Inhabern auch soviel Vorteilhaftes, daß sie sich wohl dabei fühlten. Als dann, noch in der alten Zeit, die ersten Vorboten der neuzeitlichen Werkbetriebe, die kleinen und mittleren, sogar schon großen »Manufakturen« und »Fabriken« kamen, wurden sie zwar ganz oder teilweise außerhalb des Zunftrechts gestellt, obendrein mit besonderen »Freiheiten« oder »Privilegien« versehen. Aber der stadt- oder landesväterlichen Bevormundung unterlagen sie doch; man nahm das als uralt-gewohnt, als selbstverständlich hin, ließ es sich, aus demselben Grunde wie die zünftigen Handwerker, wohl oder übel gefallen.

Eine gründliche Änderung bewirkte, im 19. Jahrhundert, die Gewerbefreiheit. Ihrem Wesen gemäß mußte sie jegliche Beschränkung, die nicht allgemein anerkannte Rücksichten auf Sicherheit, Gesundheit u. dgl. geboten, ausschließen, jeden Betrieb frei, den Inhaber zum wirklichen Herrn im Hause machen. Dieser gewöhnte sich so rasch an die neue Lage, daß er bald in dem Glauben lebte, es sei nie anders gewesen, und könne nicht anders sein. Und je stärker sich unser Werkwesen im ganzen und einzelnen entwickelte, desto mächtiger wuchs jener Glaube.

Aber kaum hatte die betriebsherrliche Freiheit (innerhalb der Gewerbefreiheit) überall gesetzliche Kraft erlangt, so wurde sie auch schon angefochten und bald aufs heftigste bekämpft, mindestens kritisch untersucht. Die nächstbeteiligten (unteren) Mitarbeiter als solche, die Ober- und Unterführer ihrer politischen Partei, sozialpolitische Vereine und Zeitschriften, Zeitungen als ehrliche Vertreter des Gemeinwohls und als geschäftsmäßige Stimmungsmacher, Staat und Gemeinde, nicht zuletzt die Wissenschaft: alle erhoben, wenn auch nicht gleichzeitig, gleichmäßig, den Anspruch, dem Betriebsherrn in seine, wie er meinte, höchst

persönlichen inneren Angelegenheiten hinein zu reden — mit der klar ausgesprochenen Absicht, ihm die Freiheit im Ordnen und Leiten »seines« Betriebes mehr oder weniger stark einzuengen, für andere körperlich-geistige Mächte das Recht der Mitbestimmung durchzusetzen.

Die Streitigkeiten besonders, die »Kämpfe« zwischen »Arbeitern« und »Unternehmern« wurden zur öffentlichen Angelegenheit: die Zeitungen begleiteten sie mit Leit- und andern Artikeln; die Beteiligten beider Lager fanden es gut, sich im Anzeigenteil eben dieser Zeitungen und durch Flugblätter an die Nichtbeteiligten zu wenden; Staats-, Gemeinde-Beamten boten ihre Vermittelung an oder wurden um solche ersucht: ein neues Schiedsgerichtswesen kam auf. Man wird kurz sagen dürfen: die Bewegung, die noch lange nicht zur Ruhe gekommen, erstrebt, so verschiedene Kräfte auch daran teilhaben, einmütig für das Gemeinwesen Betrieb ungefähr dasselbe Verhältnis zwischen Regierung und Regierten, das im Gemeinwesen Staat (noch nicht ganz sicher oder klar) erreicht ist.

Natürlich fand die Bewegung auch Gegner, nicht bloß in den Kreisen der angegriffenen Betriebsherren selbst. Aber sie wuchs stetig, in die Breite und Tiefe, und in den beiden letzten Jahrzehnten hat sie Beifall und Unterstützung der Volksmehrheit erlangt. Für ihre Güte spricht das zwar ohne weiteres nicht. Und sie hat ja auch reichlich ihre Mängel und Schwächen, und manchen Fehlgriff getan; berufene und unberufene Kritiker haben ihr dies häufig genug vorgehalten. Aber ihr Recht an sich, und die Grundsätze, nach denen sie bewußt oder unbewußt verfährt, werden von allen ernsten und ehrlichen Leuten anerkannt.

Die Grundsätze sind nirgends festgelegt. In klarer Fassung würden sie etwa lauten: Das Besitzrecht soll dem gesetzlich anerkannten Inhaber verbleiben. Aber er ist nicht unumschränkter Herr im Betrieb, weder den persönlichen Mitarbeitern, noch dem Ertrag gegenüber. Im besondern ist der »Reingewinn« nicht unantastbares Eigentum allein des Inhabers. Manche scheuen sich wohl, diese Sätze offen auszusprechen und zu vertreten; tatsächlich aber beruht, wie der unbefangene Beobachter sieht, das wirtschaftliche und sozialpolitische Denken und Handeln der Mehrheit (in Betriebsangelegenheiten) auf ihnen. Man erinnere sich z. B. der Klagen über Gewinn-Entzug durch die bekannten Gesetze — die verantwortlichen politischen Körperschaften gehen ruhig darüber hinweg.

Freilich ist die neue Erkenntnis noch weit davon entfernt, vollständig zu sein, und keine Vertretung derer, die ihr doch huldigen, denkt daran, sie sinn- und sachgemäß auszubauen. Ich habe es versucht: auf den vorangehenden Blättern.

Dort wurde, zulegt, auch schon auf das Verhalten der Betriebsherren selbst hingewiesen. Viele verschließen sich nicht gegen die

Erkenntnis des (wahren) Betriebsrechts, soweit man sie besitzt, und gegen die Folgerungen, die aus ihr zu ziehen sind. Doch sie wollen, wenige ausgenommen, die entsprechenden Leistungen, die über die vertraglich und gesetzlich geforderten hinausgehen, nicht als pflichtmäßige, im Sinne des neuen Rechts, sondern als durchaus freiwillige gelten lassen; kleiden sie deshalb teilweise in Formen, die ihren Standpunkt zu sichern scheinen. Doch damit wird der wirkliche Sachverhalt, der einzige Grund jener Leistungen nur verdeckt (oder versteckt).

Man soll die Mitarbeiter als solche in höherem Sinne achten, sie deshalb mit zu Rate ziehen, ihnen Gelegenheit zu freier Äußerung in betriebsrechtlichen Formen geben: daher die »Arbeiter-Ausschüsse«, die in einigen Betrieben errichtet worden, lange bevor die Gewerbeordnung dazu angeregt. Der »Gewinn« gehört nicht dem Inhaber allein: daher die »Gewinnbeteiligung der Angestellten und Arbeiter«, die vielgestaltigen »Wohlfahrt-Einrichtungen«, die »Stiftungen« für Betriebsglieder, für gemeinnützige, wissenschaftliche und andere Zwecke (die der »Arbeiterfreund« lange Zeit in eine »Ehrentafel« eingetragen). Alles Mittel, das Gewissen zu beruhigen — mag man sich noch so sehr dagegen wehren, es einzugestehen.

2.

Es liegen jedoch auch betriebliche Tatsachen oder schriftliche Zeugnisse vor, welche beweisen, daß einige Betriebsherren sich grundsätzlich bemüht, dem neuen Geiste zu dienen. Das Unternehmen des Frankfurter Kaufmanns und Lederfabrikanten J. H. Epstein (v. J. 1903) zwar ist mehr Schein als Wirklichkeit. Epstein hat sich die Arbeit zu leicht gemacht oder gedacht; einen Namen — »autonome Fabrik«¹ — erfunden, aber die Sache nicht geschaffen. Freilich steckt hinter dem Namen eine besondere Einrichtung, die Epstein getroffen; nur ist sie eben ganz und gar nicht die »autonome Fabrik«.

Epstein verquickt drei Dinge oder Gedanken, die wir a, b, c nennen wollen. a ist die tatsächlich bestehende Werkabteilung seines Betriebs, die er »Fabrik« nennt: eine wirkliche, ganz gewöhnliche, allgemein bekannte Größe. b ist die geglaubte Unwirklichkeit: jener Betriebsteil sei »autonom« der andern (»kaufmännischen«) Hauptabteilung und der Vertretung und Verwaltung des Ganzen gegenüber. Das gibt es nicht; nur Epstein meint, in seinem a sei dieses b körperlich verwirklicht. Endlich c: Betriebsteil a auf dem Wege zum rein genossenschaftlichen Werkbetrieb gedacht. Das hängt noch in der Luft. Doch Epstein hat es immer im Sinne, wenn er von der Tatsache a spricht, kann beides

¹ Die autonome Fabrik. Ein Versuch zur Lösung des Problems der Gewinnbeteiligung industrieller Arbeiter. Dresden 1907. Vgl. auch Arbeiterfreund 1905.

nicht auseinander halten: sein Hauptfehler. In c erkennt man übrigens die neue Gestalt, die Epstein manchen Werkbetrieben zum Vorteil ihrer Mitarbeiter zu geben wünscht; was uns veranlaßt, den Gedanken hier zu verzeichnen. Da aber die »autonome Fabrik« auch »ein Versuch zur Lösung des Problems der Gewinnbeteiligung industrieller Arbeiter« sein soll — man sieht, wie sehr der Kaufmann Epstein eines wissenschaftlichen Beraters bedurft hätte — verschieben wir die gründliche Untersuchung beider Gedanken-Reihen auf einen andern Zusammenhang.

Einfach und klar ist die Leistung des Steingutfabrikanten M. Rösler in Rodach bei Koburg. Er hat 1910 seinen einzelherrlichen in einen aktiengesellschaftlichen Betrieb umgewandelt; aber — darin liegt die große grundsätzliche Bedeutung seiner Handlung — die Aktien sollen nicht an irgendwelche Kapitalisten fallen, nicht Bank- und Börsenware werden; sondern die bestimmten Empfänger sind Betriebsglieder und »Leute, welche der Unternehmung ein lebendiges, tätiges, persönliches Interesse zuwenden und ihm auch ihre persönliche Fürsorge zu widmen gewillt sind«. Der Betrag der Aktie ist zwar auf 1000 Mk. festgesetzt; doch können zwei Arbeiter zusammen eine erwerben. Diese Sicherung der Möglichkeit für die Mitarbeiter, Mitbesitzer des Betriebs zu werden, mildert wohl die Bestimmung, daß vom »Reingewinn« nur 25 % an die »Arbeiter« (19) und Beamten (6), dagegen 60 % an die Aktionäre als »Superdividende« verteilt werden sollen¹.

Nicht in den Rahmen dieses Abschnittes scheint die Tat des Kaufmanns K. Mann in Berlin-Friedenau zu fallen. Denn sie entspringt nicht dem Nachdenken über Wesen und Beruf des Betriebs. Sondern Mann hat, wie er sagt², durch »Bellamys Rückblick den entscheidenden Anstoß in der Richtung sozialen Denkens und Empfindens«, zu »vorbeugender Reformarbeit« erhalten. Aber da es sich um Verwendung des gesamten »Geschäftsgewinns« in gesellschaftlichem Dienste handelt, darf der Fall hier eingereicht werden. Leider ist Mann selbst nicht zur Ausführung seines Plans berufen. Vorschlägen, die sich auf die drängendsten vaterländischen Sorgen beziehen, steht er ganz verständnislos gegenüber. Denken und Erwägen ist überhaupt nicht seine Sache. Er geht völlig auf in hartnäckiger Schwärmerei für allerhand »Lebensreform« (wie sie sich in seinem Kopfe malt) und will vorzugweise Vegetarier-, Abstinenten-, Sport-, Athleten-Vereine u. dgl. fördern. So zersplittert er eine wahrscheinlich bedeutende Jahres-Summe in eine Menge kleiner Beträge und wirkt nicht das Große, das er wirken könnte.

Gemeinnützigen Zwecken auch dienen teilweise die Franckeschen Stiftungen in Halle, ganz die Betriebe der Gustav-Werner-Stiftung zum

¹ Arbeiterfreund 1910, S. 57 ff.

² Dokumente des Fortschritts 1911, S. 206 ff.

Bruderhaus in Reutlingen. Aber es ist als sehr wesentlich zu beachten: nicht die Betriebe selbst oder ihre Leitungen haben den sozialen Dienst frei gewählt, die Aufgaben der Stiftungen bestimmt — sondern diese waren zuerst da, und deren Urheber, die fernab von jeglichem Betriebsleben standen, haben die Betriebe zugunsten jenes Dienstes geschaffen. Es liegen also streng genommen Leistungen der Betriebe im Sinne des neuen Betriebs-Rechts nicht vor.

Aber lassen wir die geschichtliche Entstehung der Betriebe und ihr eigentümliches Verhältnis zur Stiftung außer acht, betrachten wir das Dasein jener für sich — was uns hier gestattet ist — so erscheinen sie einfach als Betriebe, für die der (erweiterte) Satz des neuen Rechts gilt: die »Geschäfts-Gewinne« oder »Betriebs-Überschüsse« (oder wie man sonst gewisse Teile des Gesamtertrags nennen mag) dürfen nicht einzelnen Personen zu eigennützigter Verwendung zufallen, nicht der Bildung persönlicher Vermögen dienen. Und es ist sachlich gleichgültig: ob ein Stifter oder die Verwaltung einer Stiftung, also eine außerhalb der Betriebe stehende Besizerschaft und Leitung — oder ob ein Drinstehender, ein Betriebsmann selbst (an seinem Orte, von Anfang oder von irgendeinem spätern Zeitpunkte an) jene grundsätzliche Bestimmung zur Geltung bringt. Freilich, um die Sache für alle Zeiten zu sichern, muß auch der frei handelnde Betriebsherr die Form der Stiftung wählen, dieser sein gesetzlich geltendes persönliches Besitzrecht am Betriebe übertragen.

Zwei eng verbundene Fragen aber, die weniger für die Betriebe der Franckeschen Stiftungen, als für die drei großen Werkbetriebe der Wernerstiftung Bedeutung haben, wären noch aufzuwerfen. Erstens: wie sind die Mitarbeiter, besonders die unteren, wirtschaftlich und rechtlich gestellt? In den letztgenannten Betrieben, scheint es, nicht erheblich anders als in den sachlich nächst verwandten (also nicht auf Grund der neuen Auffassung vom Wesen und inneren Beruf des Betriebs). Zweitens: fühlen sich die Mitarbeiter im Dienste ihres sozialen Nebenberufs? (Denn Neben-, nicht Hauptberuf ist er für die Betriebe.) Verzichten sie, eben darum, bewußt und frei auf Ansprüche, die sie dem Betrieb gegenüber, seinem inneren Hauptberuf nach, rechtmäßig besitzen? — Sicher hätte der Betrieb zunächst seinen Hauptberuf zu erfüllen. Und nur dann dürfte er eher, als dies ganz geschehen, nebenberufliche Leistungen auf sich nehmen, wenn freiwillige Verzichte es gestatten.

Beide, Haupt- und Nebenberuf eines großen Werkbetriebs, sind äußerst scharfsinnig und sorgfältig begründet und geordnet in der bisher besten Betriebsverfassung neuen Rechts: die Ernst Abbe 1891 der Optischen Werkstätte (und dem Glaswerk) zu Jena gegeben, indem er sie in das Eigentum seiner »Karl Zeiß-Stiftung« überleitet. Über diese

Stiftung ist sehr viel und oft, und von den verschiedensten Leuten — folglich nicht immer gut — geschrieben worden¹.

»Dem Grundgedanken nach — sagt der Stifter selbst (in den ‚Motiven und Erläuterungen‘) — geht die Karl Zeiß-Stiftung darauf aus: gegebene Geschäftsunternehmungen mit allen daran haftenden Rechten und Anwartschaften im Sinne eines Fideikommisses in unpersönlichem Besitz und zugunsten unpersönlicher Interessen unter dauernde Bindung zu stellen«. Die wesentliche Eigentümlichkeit der betriebsrechtlich umgewandelten Optischen Werkstätte beschreibt Abbe in seiner Rede »über die Grundlagen der Lohnregelung«. Nicht glücklich gewählt, mag hier hervorgehoben werden, ist seine Vergleichung mit der »Produktiv-Genossenschaft«. Eine solche sei, meint er, die Optische Werkstätte »in Hinsicht auf die Regelung der wirtschaftlichen Interessen, nicht auch in Hinsicht der Verwaltung und Leitung«. Wirklich aber hat das Zeiß-Werk keinerlei sachlich-persönliche Ähnlichkeit mit einem genossenschaftlichen Werkbetrieb.

Bis jetzt ist die Schöpfung des großen Thüringers einzig geblieben. Und man spricht ihr allgemein keine oder die geringste Aussicht auf Nachfolge zu. Die Gründe dieser Annahme liegen aber nicht in der Sache, sondern in den urteilenden — und in den allernächstbeteiligten Personen. Jene lehnen das neue Wesen grundsätzlich ab, weil es gar zu umstürzlerisch aussieht. Oder man möchte den großen Betriebs-herrschaften und Kapitalmächten nicht zu nahe treten. Und dann kennt man das Betriebswesen überhaupt zu wenig, ist darum eigentlich nicht urteilsfähig. Man erklärt etwa umständlich, daß nur in ganz besonders seltenen Ausnahmefällen Betriebs-Verfassungen wie die des Zeiß-Werks möglich seien, und denkt nicht (weil man nichts von ihnen weiß) an die Werke der älteren Werner-Stiftung: tüchtige Großbetriebe mit gutem volkswirtschaftlichen Rufe, die im Wettbewerb stehen wie irgendwelche — drei Betriebe, die ebenso viele Arten vertreten: eine Maschinen-, eine Möbel-, eine Papier-Fabrik.

Und endlich: man sieht und erfaßt den Kern der Sache nicht. Als ob es immer ein so glänzender Betrieb wie der Jenaer sein müßte, der das herrlichste Volkshaus schaffen und einer Universität Millionen zuwenden kann! Einfach darum handelt es sich, daß der gesetzlich geltende Betriebs-Inhaber sein persönlich-eigennütziges Besitz- und Genußrecht abtritt an eine unveränderliche, unparteiische Größe, die sicher

¹ Zuverlässig unterrichten: 1. Abbes eigene Äußerungen: a) Statut der Stiftung, mit »Motiven und Erläuterungen«; b) Gedächtnisrede zur Feier des 50jährigen Bestehens der O. W.; c) Über die Grundlagen der Lohnregelung in den O. W. (sämtlich in Abbes Sozialpolitischen Schriften; Jena 1906) — 2. F. Auerbach: Das Zeißwerk und die Karl Zeiß-Stiftung in Jena; 2. Aufl., Jena 1904 — 3. Fr. Schomerus: Das Arbeitsverhältnis bei der Firma K. Zeiß, Jena; 4. Aufl. 1910.

dafür sorgt, daß der Betrieb dem Begriffe seines Wesens dauernd entspricht, seine beiden Hauptberufe ganz und womöglich noch einen ebenso genau bestimmten Nebenberuf erfüllt. Diese Wandelung kann leicht an jedem tüchtigen Betrieb, der feststeht, vollzogen werden. Die sittliche Stärke oder Schwäche der herrschenden Persönlichkeiten allein entscheidet — nachdem ihnen die betriebswissenschaftliche Erkenntnis vermittelt worden.

II. Arten und Gattungen der Betriebe.

A. Bedingungen der Einteilung.

Erste Bedingung einer guten Einteilung ist glückliche Wahl der Grundsätze, Richtlinien, Gesichtspunkte, die einen möglichst einfachen, klaren, übersichtlichen Plan der Teilung ermöglichen. Dieser muß für alles wirklich Vorhandene Platz haben, und darauf achten, daß jede Einheit, jede niedere und höhere Ordnung an den Ort gelangt, der ihrer Eigenart entspricht. Dabei darf weder verbunden bleiben, was folgerichtig zu trennen ist, noch geschieden werden, was zusammen gehört.

Das Ergebnis der Einteilung und Ordnung müßte sein, daß jede Abteilung oder Gruppe, jede Gattung und Art als Größe für sich erscheint, die ihre klaren Besonderheiten hat, und doch die sachliche Verwandtschaft, den inneren Zusammenhang mit den anderen, besonders mit den nächsten Nachbarn deutlich erkennen läßt, so daß sich alle aneinander schließen, wie die Glieder einer festen Kette.

Die Bezeichnungen für diese Glieder endlich müssen sicher so gewählt sein, daß sie dem Wortsinne nach rasch verständlich werden, bei Aufwand mittelmäßiger Denkkraft klare, richtige Vorstellungen erwirken. Die letzte Forderung mag abgelehnt oder mißachtet werden von einer Wissenschaft, die nur Fachwissenschaft eines beschränkten Kreises sein und bleiben will. Eine Wissenschaft aber vom lebendigsten Leben, vom Leben in allen seinen Äußerungen, vom Menschen und von aller Art menschlicher Art, die darum jeden angeht — wie die Wissenschaft vom Wirtschaften — muß jene Forderung selbstverständlich in allem erfüllen.

Die bisher unternommenen Versuche, die Betriebe gut einzuteilen, genügen der Anspruch-Reihe, die wir eben aufgestellt, nicht. Man hat z. B. das Merkmal der »Größe« als Einteil-Grund gewählt und ist so auf die Gesamtheiten Klein-, Mittel-, Großbetriebe gekommen. Aber was heißt Größe? Gewöhnlich hat man die Zahl der persönlichen

Betriebsglieder im Auge, und daneben oder dahinter steht eine etwas dunkle Vorstellung von anderen — räumlich-sachlichen — Größen.

Jene Einteilung nun besitzt ohne Zweifel den Vorzug der Einfachheit. Aber, da die bezeichneten Begriffe, die ohnehin sehr unbestimmt und beweglich sind, in der Regel eben einseitig verstanden werden, besteht immer die Gefahr des ungenauen, oberflächlichen, unvollständigen Erfassens. Ja die Gewöhnung an die so einfachen und allgemein gebräuchlichen Bezeichnungen vergrößert die Gefahr; man täuscht sich um so leichter vor, das richtige Tatsachenbild zu sehen.

Wenn die Wissenschaft von Klein-, Mittel-, Groß-, Riesenbetrieben spricht, so geschieht es — hoffentlich in der Regel — nicht bloß aus Bequemlichkeit, sondern in bestimmtem Sinne, also mit ausreichender sachlicher Berechtigung, und in der Voraussetzung, der Hörer oder Leser werde dies aus dem Zusammenhang erkennen können. Denn da der Begriff der Größe oder des Umfangs — wie wir später darzulegen haben — mancherlei einschließt, können jene Bezeichnungen in verschiedenem Sinne gebraucht werden, kann an ein Merkmal oder an etliche oder alle gedacht sein. Auch im letzten Falle noch kommt nur einer von den großen Gesichtspunkten für die Einteilung der Betriebe zur Geltung.

Ein anderer, viel benutzter ist die Arbeit-Weise. Man unterscheidet da etwa arbeitsteilige und nicht arbeitsteilige Betriebe — und hat äußerst wenig gewonnen. Wie klein ist heute die zweite Abteilung, und wie viele wesentlich verschiedene Arten finden sich zusammengeworfen in der ersten!

Oder Hand- und Maschinen-Betriebe? Das scheint ein sehr erheblicher Gegensatz zu sein, ist es aber nicht im Betriebsleben. Welche Betriebe, die Maschinen verwenden können, verwenden keine! Stetig vermehren sich — nach Zahl und Art — die Arbeit- und die kleinen und kleinsten Kraftmaschinen. Zudem ist die große Gruppe der »Maschinenbetriebe« wieder die denkbar bunteste. Und schließlich werden von dieser Einteilung überhaupt nur die gewöhnlich sog. Gewerbe- (richtig: Werk-) Betriebe erfaßt.

Drittens könnte man die Bedeutung der höheren, wissenschaftlichen Technik für das Betriebsleben maßgebend sein lassen. Das Ergebnis wäre eine Stufenreihe, deren Länge oder Kürze vom Belieben des Einteilenden abhinge. Wahrscheinlich würde man drei Vereinigungen genügend finden und sie ungefähr so näher bestimmen: in der ersten ist jene Bedeutung sehr groß, in der zweiten noch beträchtlich, in der dritten gering.

In der ersten würden wir sehen z. B. die Chemikalien-Werke, die Maschinen-, elektrotechnischen Fabriken, die Werkstätten für Feinmechanik und Optik, gewisse Baubetriebe, die Eisenbahnbetriebe, die

großen Reedereien. Der Versuch wäre im ganzen gewiß verdienstlich; aber nur die Werk- und Verkehr-Betriebe sind ihm zugänglich, und das Merkmal der Einseitigkeit teilt er mit allen anderen.

Wollte man die Stärke des kapitalistischen Geistes als unterscheidendes Merkmal verwenden, so könnten zwar alle Betriebe herangezogen werden. Das Unternehmen brächte eine Menge schätzenswerter Ergebnisse, deren wir noch entbehren; aber den Zweck, der hier in Frage steht, würde es nicht erreichen. Denn wiederum wäre nur ein Merkmal des neuzeitlichen Betriebwesens ins Auge gefaßt; die Einteilung könnte so wenig wie die anderen als einzige, genügende gelten.

Es soll gegen keinen dieser Versuche ein Vorwurf erhoben, nur die Unzulänglichkeit aller festgestellt werden, sofern sie glauben, sämtliche Betriebe unter einem Gesichtspunkte so ordnen zu können, daß keinerlei Merkmal unberücksichtigt bleibt — oder die Einteilung sei erledigt, wenn sie nach dem gewählten einen vorgenommen worden¹.

B. Einteilung nach acht Gesichtspunkten.

a. Geschichte — Beruf — Berechtigung.

1.

Wer eine Gliederung der Gesamtheit unternehmen will, muß auf die Absicht, mit einer Ordnung auszukommen, verzichten. Es gibt keinen Gesichtspunkt, der alle eigentümlichen Verhältnisse der Betriebe auf einmal umfassen könnte. Das liegt erstens an der Vielheit der Eigentümlichkeiten in fast jedem einzelnen Betriebe, zweitens an der Mannigfaltigkeit des gesamten Betriebwesens. Wir können also nicht ein Gattungen- und Arten-Bild, sondern müssen eine Reihe solcher Bilder zeichnen, so viele, als Gesichtspunkte zu verwenden sind. Und in jedem neuen Bilde tritt jeder Betrieb wieder auf.

Zuvor wäre daran zu erinnern, daß der Begriff Arten einen weiteren und einen engeren Sinn hat. Die Gesamt-Überschrift unseres II. Stücks versteht ihn in jenem Sinne. Arten engeren oder besonderen Sinnes sind immer als Glieder einer gewissen Stufenreihe gedacht, die in der Regel, von oben her gesehen, so verläuft: Gattung — Art — Unterart — Einheit.

Mit dieser Reihe werden wir fast immer auskommen. Nur ausnahmsweise können wir genötigt sein, Gesamtheiten zu unterscheiden,

¹ Auch Sombarts gründliche Bemühung um die Einteilung der Betriebe hat sich auf einen Gesichtspunkt (den er einmal »Vergesellschaftung-Moment« nennt) und überdies auf die Werkbetriebe allein beschränkt. Archiv f. Sozialwiss. u. Sozialpol. XIV (1899), S. 329—68. Der moderne Kapitalismus (Leipzig 1902) I, S. 18—49.

die über den Gattungen stehen und dann Abteilungen heißen sollen. Dieselbe Bezeichnung oder den Sammelnamen Gruppe wenden wir außerdem an, wenn die anderen nicht geeignet erscheinen.

Was nun die verschiedenen Gesichtspunkte betrifft, nach denen wir teilen und ordnen, so ist mit Grund zu vermuten, daß sie, und folglich auch die Einteilungen, nicht gleichen Wert haben. Doch sollte keiner übergangen werden; jeder erfaßt eine besondere Wesenheit.

Der nächstliegende Gesichtspunkt ist die geschichtliche Entstehung und Entwicklung der Betriebe. Es genügt, drei Abteilungen zu bilden: alte, neue und neueste Betriebe, und zwar in zeitlicher und sachlicher Hinsicht.

Als zeitlich alt wären alle die Betriebe anzusehen, die vor dem Aufkommen der ersten umwälzend wirkenden Kraft- und Arbeitmaschinen entstanden sind. Wir meinen hier selbstverständlich nicht einzelne Betriebe — die wenigen, die in früheren Jahrhunderten gegründet worden und seitdem ununterbrochen bestehen — sondern die Gattungen und Arten. In diesem Sinne sind z. B. die landwirtschaftlichen, Handwerk-, Handel-Betriebe, der Mehrzahl nach, alt.

Als neu würden die Betriebe gelten, welche ihr Dasein eben jener Umbildung und Umwälzung verdanken. Und was die an Neuerungen besonders reichen letzten dreißig Jahre hervorgebracht, wären die neuesten Betriebe. Diese sind hauptsächlich zu finden in den Bereichen der Maschinen- und der elektrotechnischen Industrie, der Wärme- und Licht-Erzeugung und -Fortleitung, der Chemikalien- und Nahrungsmittel-Fabrikation, des Hoch- und Tiefbaues, des Verkehr-, Bank-, Versicherung-Wesens, auch des Waren-Groß- und -Kleinhandels.

Die Betriebe nach ihrer geschichtlichen Entwicklung sachlich ordnen, heißt ihren technischen und kapitalistischen Stand ins Auge fassen. Technisch und zeitlich alte und neue Betriebe scheinen sich zu decken; denn die Techniken sind ja die mächtigsten schöpferischen Kräfte im Betriebswesen. Aber erstens können zeitlich alte Betriebe zu technisch neuen und neuesten umgestaltet worden sein, und zweitens ergibt sich eine besondere Zusammenstellung, wenn man nach dem Wie und Wieviel neuzeitlich technischer Wirkung fragt.

Da zeigen sich zweierlei neue Betriebe: die durch neue Techniken geschaffen, und die durch solche umgewandelt oder ausgebildet worden (diese entsprechen nicht genau den vorhin ähnlich umschriebenen).

Technisch gemessen alt wären die Betriebe, die von jenen Einwirkungen unberührt geblieben, oder das dargebotene Neue nicht aufgenommen. Hieße dann alt — rückständig? In manchen, nicht in allen Fällen; weil doch nicht alles Neue gut, oder besser als das Alte, und weil nicht die Art der Technik allein den Stand und Wert eines Betriebs bestimmt.

Weyermann-Schönitz unterscheiden — aber ohne eine geschichtliche Abstufung kennzeichnen zu wollen — in ihrer »allgemeinen Privat-Wirtschafts-Lehre der gewerblichen Produktion«: »kapitaltechnische« und »lohnarbeitstechnische« Betriebe (a. a. O. S. 120/1).

»Kapitaltechnisch — sagen sie — nennen wir solche Betriebe, bei welchen der Privat-Unternehmer, anstatt Arbeitlohn in hohem Maße auf das Produkt zu verwenden, lieber Maschinen-Anschaffungen und sonstige Kapital-Investierungen vornimmt, um deren Leistungen an Stelle von Arbeitlohn zu verwenden. Es ist klar, daß eine solche Ersetzung von Handarbeit durch Kapital-Leistungen (Maschinen-Leistungen und diejenigen anderer gewerblicher Vorrichtungen) den größten Einfluß haben muß auf die Art des Wirtschaftens in solchen Betrieb-Gruppen gegenüber der anderen Kategorie, bei welcher die Arbeitlöhne den Schwerpunkt der Produktion-Kosten darstellen. . . . Der Unternehmer des lohnarbeitstechnischen Betriebs arbeitet insofern weniger riskant, indem er jenen relativ sehr hohen einmaligen Kapital-Aufwand vermeidet, und dem Arbeiter von Fall zu Fall nur dasjenige zahlt, was tatsächlich durch den Verkauf des Produkts normalerweise wieder einkommt«.

Man kann die Unterscheidung im allgemeinen gelten lassen. Gegen die Veranschaulichung aber (die ich nicht wiedergegeben) wäre manches einzuwenden. Auch die Einleitung schon ist etwas schief. Auf das, was der Unternehmer »lieber« tut, kommts doch wohl nicht an. Der Betriebs-Inhaber wird vernünftigerweise körperliches Kapital genau in der Art und dem Umfang aufwenden, wie es der Betrieb sachlich bedarf. Jener ist zu solchem Aufwand einfach gezwungen.

Eine andere Frage ist, ob der Betrieb plangemäß in ungefähr bestimmten Grenzen gehalten werden soll, und ob er innerhalb dieser Grenzen doch dauernd auf der Höhe bleiben kann. Darf der verantwortliche Leiter die Doppelfrage für absehbare Zeit bejahen, so darf er sich vielleicht auch dafür entscheiden: eher die persönlichen Arbeitskräfte, als das körperliche Kapital (in Gestalt der Maschinen u. dgl.) zu vermehren, und das Schwergewicht der Arbeit überhaupt jenen zu überlassen.

Im Grunde handelt es sich hier um die Frage: ob der sog. Mittelbetrieb, der in der Regel verhältnismäßig weniger körperliches Kapital, mehr Handarbeit verwendet als der Großbetrieb, diesem gegenüber »konkurrenzfähig« bleiben kann. Das ist in manchen Teilgebieten der Werkwirtschaft, z. B. in der Feinmechanik und Elektrotechnik, der Fall.

Kehren wir zu unserer geschichtlich gerichteten Einteilung zurück. Und zwar bliebe noch der bestimmende Einfluß eben der Größe, von der jetzt mehrfach die Rede war — des im Betrieb wirkenden körper-

lichen Kapitals — zu beachten. Technik und Kapital (Kapital schlechthin bedeutet in Sprachgebrauch und Wissenschaft immer körperliches Kapital) sind in der Neuzeit eng verbunden. Deshalb heißt in der Regel technisch hoch entwickelt zugleich kapitalistisch hoch (oder sagen wir besser: weit) entwickelt.

Aber der Kapitalismus ist uralte; daher wird, wenn wir von neuzeitlichem sprechen, zu schließen sein, daß dieser Begriff besonderen Sinn habe. Und es verhält sich in der Tat so; was jedoch ein anderer Teil der Betrieb-Wissenschaft darzulegen hat¹. Hier genügt es, festzustellen, daß wir eben auch kapitalistisch alte und neue, ja neueste Betriebe zu unterscheiden haben. Zu den letzten gehören z. B. die großen Warenhäuser, oder die interessengemeinschaftlich, kartell-, syndikat-, trustmäßig verbundenen Betriebe; was wiederum an anderer Stelle nachzuweisen ist¹. —

Eine Zusammenziehung der drei Einteilungen empfiehlt sich nicht; sie würde deutliche und erhebliche Unterschiede verwischen. Ein zeitlich alter Betrieb braucht nicht technisch oder kapitalistisch alt, ein technisch neuer nicht kapitalistisch neu zu sein. Die Mehrheiten der zeitlich, technisch und kapitalistisch alten Betriebe würden allerdings zusammenfallen.

2.

Die zweite Ordnung aller Betriebe richtet sich nach ihrem volkswirtschaftlichen Beruf oder Dienst. Es ergeben sich zunächst zwei Hauptabteilungen: Güter gewinnende, erzeugende, bearbeitende — Güter vermittelnde Betriebe. Die zweite dient jedoch nicht mit Güter-Vermittlung allein.

Die andere umfaßt vier Gattungen. Die erste stellen die Fischereibetriebe dar. Deren Aufgabe ist es, fertige, lebendige Naturprodukte zu gewinnen. Der »Boden«, aus dem sie ihre Beute holen, beansprucht von ihnen keinerlei Leistung (höchstens bewahrende, verhütende Arbeit), und die Arbeit an den Fischen selbst ist entweder nur sorgfältige Aufbewahrung für kurze Zeit, oder noch einfache, der Erhaltung dienende Behandlung und Verpackung.

Die auf der Stufenleiter nächsten beiden Gattungen darf die knappe Kennzeichnung zusammenfassen. Es sind die landwirtschaftlichen und verwandte (Gärtnerei-, Weinbau-), und die Forst-Betriebe.

Auch sie gewinnen »Natur-Erzeugnisse«. Aber ohne ihre Mitarbeit gewährt ihnen die »Natur« nichts, oder nicht das, was sie wünschen, was sie nach dem Grundsatz der Wirtschaftlichkeit zu erlangen trachten müssen. Die Mitarbeit ist Zutat (Bodenbearbeitung, Düngung, Aussaat)

¹ Sache des geschichtlichen Teils.

und Pflege (des Bodens, der Pflanzen, des Nutzeviehs). Auch der schließliche Bezug aus dem Boden ist nicht mehr ein bloßes Nehmen, sondern mannigfache Arbeit. Die pflanzlichen Ergebnisse des landwirtschaftlichen (und des Forst-) Betriebs führen nicht ganz mit Recht den Namen Natur-Erzeugnisse; es sind mehr Erzeugnisse des Betriebs, dessen Tätigkeit sich vom Gewinnen zum Erzeugen, Schaffen entwickelt hat.

Klar überwiegt das betriebliche Wirken in der vierten, der überhaupt größten, reichsten Gattung der Betriebe. Dreierlei Menschenwerk kennzeichnet ihre höchste Art: 1) das Werk im engeren und gewöhnlichen Sinne, das hinausgehen, draußen Dienst leisten, das den Meister loben soll (es aber nicht immer tut); das für einen bestimmten Zweck fertige, nicht immer vollendete oder vollkommene Stück; die Ware — 2) das Werk, das dem Menschen schaffen, herstellen, gestalten hilft: das Werkzeug, die Maschine, das Trieb-, Räder-, Leitwerk; das heute zwar häufig die eigentlich ausführende »Hand« ist, aber doch ganz in des Menschen Gewalt, Pflege, Leitung steht, ohne sein Eingreifen tot bleibt, wie es auch sein, des Menschen Werk ist, von ihm erdacht, wenn auch nicht allein gebildet — endlich 3) der Werkplatz, die Werkstatt, wiederum vom Menschen errichtet, eingerichtet, ausgestattet.

Werk heißt darum auch der ganze Betrieb: Berg-, Hütten-, Eisen-, Säge-, Ton-, Farbwerk. Und Werk ohne nähere Bestimmung scheint das nichtssagende Fabrik immer mehr zu verdrängen. Werkbetrieb oder Werkwirtschaft ist folglich die treffende (Gewerbe-Betrieb die jetzt noch meist übliche) allgemeine Bezeichnung für die Einheiten.

Diese bilden drei Gruppen, die ihrer Einrichtung, Ausstattung und Arbeit nach als Werkbetriebe niederer, höherer und höchster Ordnung angesehen werden dürfen.

Der niederen Gruppe fehlt das vorhin zuerst genannte Kennzeichen. Werke stellt sie nicht her. Ihre Unterarten sind die Kies- und Sandgruben-, die Torf- und die Steinbruch-Betriebe. Auch die einen Vertreter der zweiten Gruppe — die Bergwerke — lassen jenes Merkmal vermissen. Diese vier Arten haben eine gewisse Ähnlichkeit mit der Fischerei: sie suchen, gewinnen, was die Natur sozusagen ihnen zuschickt oder auf Lager hält. Aber sie tun doch das nicht allein; es kommt eine mehr oder weniger weitgehende Zurichtung, Bearbeitung hinzu. Und was dann das Bergwerk über seine Verwandten erhebt, ist seine räumlich-sachlich-persönliche Größe, mit der auffälligsten körperlichen Eigenheit, dem mächtigen Triebwerk.

Das dem Bergwerk nahestehende Hüttenwerk, das die andere Art der höheren Gruppe vertritt, geht in der Bearbeitung der — nicht von ihm selbst gewonnenen — Rohstoffe bedeutend weiter: schmilzt, scheidet sie, wandelt sie um, formt sie wenigstens grob, benützt dazu

Hilfstoffe; das ausgehende Erzeugnis ist ein wesentlich anderes als das eingegangene.

Das Hüttenwerk leitet darum zu den Werkwirtschaften höchster Ordnung über, die das, was ihr Name sagt, im vollen Sinne sind. Sie wandeln die Rohstoffe (im eigentlichen oder uneigentlichen Sinne) um zu Menschen- und Maschinen-Werk. Werk-Werk könnten wir mit Recht statt des zweiten sagen: das Werk formt, bildet, schafft ein anderes. Und alles, was sicht-, hör-, riechbar mitwirkt, ist, außer dem Menschen selbst, Menschen-Werk, in dem erst und allein auch die Naturkraft — nachdem sie eingefangen, erzeugt, umgewandelt, dann geleitet, übertragen worden — betrieblich tätig wird.

Es sind die artenreichsten Werkwirtschaften. Eine Sonderart, die gewöhnlich und mit Recht für sich betrachtet wird, bilden die Baubetriebe. Die übrigen heißen — heißen sich selbst »Handwerk«-Betrieb oder »Fabrik«. Damit sollen, vermeintlich, zwei verschiedene Wesen bezeichnet sein. Aber vergeblich bemüht man sich, ihre Eigenheiten scharf und einwandfrei zu bestimmen und zu scheiden, jedem sozusagen gerecht zuzuteilen, was ihm gehört. Glücklicherweise ist diese Gerechtigkeit kein wirtschaftlich-soziales Bedürfnis. —

Wir fügen hier — vielleicht ists gewagt — eine Gattung an, die mit den anderen keinerlei Verwandtschaft zu haben scheint. Und freilich sehen ihre Arten und Einheiten ganz anders aus als alle eben besprochenen, so daß man einen äußeren und oberflächlichen Zusammenhang zwischen diesen und jenen nicht zu entdecken vermag. Aber die eine der beiden Arten, welche die fragliche Gattung bilden, befaßt sich tatsächlich damit, Werke auszuführen (nur bezeichnet man die Tätigkeit etwas anders), und die andere hat wenigstens als allein werbenden Besitz Werke, eigene und fremde, Natur- und Menschenwerke.

Die zweite Art verkauft auch solche: regelmäßig, gelegentlich oder ausnahmweise. Doch ist dieser Verkauf nur nebenberufliche Tätigkeit. Der eigentliche Beruf beider Arten besteht darin, ihre Werke gegen Zutritt- oder Plaß-Gebühr sehen und hören zu lassen. Gemeint sind, wie man längst vermutet, auf der einen Seite die Schau- und Hörspiel-Betriebe (als wirkliche Betriebe, vgl. I C 4), welche niedere, höhere und höchste darstellende und Tonkunst pflegen (Dicht- und Tonwerke »aufführen«, dressierte Menschen und Tiere, Kunststücke und Kunstgriffe »vorführen«, u. dgl.) — auf der andern Seite z. B. Tiergärten, dauernde erwerbwirtschaftliche Ausstellungen, Museen mit ruhenden und bewegten Werken u. ä. Und beide Arten können stehende oder wandernde Betriebe sein.

Zusammen können wir sie den Werkbetrieben als Werk-Schau- und -Hörbetriebe gegenüberstellen.

3.

Was die Betriebe der umschriebenen Gattungen (die letzte ausgenommen) gewinnen, erzeugen, schaffen, gelangt z. T. unmittelbar in die Hände der Verbraucher, z. T. nehmen es erst die Betriebe auf, die in der zweiten Hauptabteilung erscheinen und den Beruf haben, Güter zu vermitteln: sie den Verbrauchern zuzuführen oder nur nahe zu bringen, die Übernahme bequem zu machen. Demnach sind sie in ihrer beruflichen Arbeit jenen entgegengesetzt; denn weder gewinnen sie Natur-, noch schaffen sie Menschenwerke. Freilich, um leben zu können, bedürfen sie, alle — wie jene — kleiner und großer Menschenwerke, und viele auch der Naturkräfte.

Die Abteilung spaltet sich in zwei Gattungen: Handel- und Verkehr-Betriebe. Jene kaufen, um zu verkaufen. Der Gegenstand dieses Geschäfts bedingt weitere Untereinteilung in fünf Arten.

Die erste handelt mit Waren im engeren Sinne. Die eingekaufte Ware gelangt entweder ganz unverändert, ohne jede Bearbeitung in den Verkauf, oder sie wird zuvor — im Handelbetrieb — gereinigt, gesichtet, geteilt, umgepackt, oder auch (der guten Erhaltung wegen) irgendwie zugerichtet oder am Lager-Orte einer gewissen regelmäßigen Behandlung unterzogen.

Fast nur Haus-(Unterhalt-)Wirtschaften bedienen die Handelbetriebe für den Kleinverkauf: die Hausier-, Markt-, Ladenbetriebe. Zu den letzten gehören auch die beiden Vertreter des Großbetriebs im Warenkleinhandel, das »Warenhaus« (das einer Laden-, oder besser einer Jahrmarkt- oder Meßbuden-Vereinigung gleicht), und das »Versandgeschäft«; dieses zwar wirkt hauptsächlich in der andern Form, die sein Name andeutet.

Dem Laden-Verkauf des Kleinhandel- entspricht der Lager-Verkauf des Großhandel-Betriebs; doch hat dieser seine Verkaufsstelle auch am Güterbahnhof, im Lagerhaus oder auf dem offenen Markt; oder er liefert unmittelbar von der Herkunft-Stätte der Ware aus. Er ist entweder Käufer und Verkäufer im eigentlichen Sinne, oder nur Kauf-Vermittler — entweder selbständiger Betrieb oder abhängiger Vertreter (einer Fabrik oder eines Handelhauses). Kunden sind Haus- und Erwerb-Wirtschaften oder nur die zweiten.

Nicht als Ware im gewöhnlichen Sinne gelten Grundstücke und Gebäude; sie verlangen einen eigenartigen Betrieb, weshalb die »Immobilien-Geschäfte« eine besondere Art der Handelbetriebe bilden.

Wiederum wesentlich anderer Art ist der Geldhandel der Banken.

Der Name bezeichnet auch nur einen Teil des Geschäfts. Denn dieses umfaßt den Ein- und Verkauf nicht bloß fremden Geldes, sondern auch der Münzmetalle und der Geldwert-Papiere oder »Effekten« und den Wechselkauf. Doch nicht mehr. Alle weitere berufliche Tätigkeit der Bank ist nicht eigentlich Handel, Ein- und Verkauf.

Die Banken sind aufs engste verbunden mit der Börse. Was sie hauptsächlich verbindet, ist der Wertpapier-Handel. Der Handel der Börse erstreckt sich aber auch auf Waren. Wegen dieser Zwiefältigkeit, und ferner weil der Waren-Handel auf eine Reihe durch Muster (»Typen«) vertretbare Massenerzeugnisse beschränkt ist; weil das ganze Ein- und Verkauf-Geschäft nur zwischen Händlern, Spekulanten und beamtenmäßigen Vermittlern spielt, die bloßen Hauswirtschaften (den »Verkehr mit dem Publikum«) ausschließt; weil es durchaus eigentümliche Formen hat, und endlich, weil die Börse dem Umfang ihres Wirkung-Kreises und ihrem volks- und weltwirtschaftlichen Einfluß nach der größte Handelbetrieb ist — stellt sie für sich eine besondere, die vierte Art der Handelbetriebe dar.

Die fünfte Art schließlich handelt mit Ansprüchen auf Geldzahlungen, nach Maßgabe abgeschlossener Verträge. Das sind die Versicherung-Betriebe. Erwerber des Anspruchs, also Käufer ist, wer den Vertrag eingeht und die bestimmten Gegenleistungen erfüllt. Als das Eigentümliche an dem Handel erscheint der Kauf des Anspruches, nicht der Leistung. Diese erhält zwar nach einigen Versicherungen jeder Käufer, nach anderen aber mancher nie, weil die vertragliche Hauptbedingung der Zahlung nie eintritt. —

Die zweite Gattung der Güter vermittelnden Betriebe sind die Verkehrsbetriebe. Verkehr ist hier in engerem Sinne gemeint, und die berufliche Arbeit der Verkehr-Betriebe ist Bewegen, Übertragen, Befördern mittelst gewisser Einrichtungen, Trag- und Fahrzeuge, z. T. auch auf besonders hergestellten Wegen. Befördert werden die Träger des Verkehrs überhaupt, nicht nur des wirtschaftlichen. Das können Menschen, Sachen oder unkörperliche Werte sein; zur letzten Unterart gehören die Nachrichten im Telephon- und Telefunken-Verkehr. Geschriebene und gedruckte Nachrichten und Buchungen im Zahlverkehr können als eine Art Wertpapiere weitesten Sinnes und somit als körperliche Werte gelten.

Wir unterscheiden drei Arten. Zunächst die Personen- und Güter-(Waren-)Beförderer: Fuhrwerkerei jeder Art, hauptsächlich bewegt von Pferdekraft im wörtlichen Sinne; Postbetrieb auf Orts- und Landstraßen und im Eisenbahnzug; Eisenbahnbetrieb mit Dampf- und elektrischer Kraft, die sog. Straßenbahnen eingeschlossen; Kraftwagen-Betrieb als Ersatz des Pferde-Fuhrwerk-, Post- und Eisenbahnbetriebs; Fluß- und Seeschiffahrten. Auch die »Dienstmänner-Institute« und andere Boten-

dienst-Betriebe (z. B. mit allerhand farbigen Radlern in den großen Städten) gehören in diese Reihe.

Die zweite Art bilden die Beförderer der Nachrichten: wieder die zuletzt genannten und die Post-, Telegraphen-, Telefunken-Betriebe — und die allgemein eingeführten und tätigen Verbreiter der Nachrichten: die eigentümlich gemischten Zeitungen-Verlagsgeschäfte (die übrigens nicht bloß als Nachrichten-Verbreiter dienen wollen).

Neue Einheiten treten in der dritten Art, unter dem Gesichtspunkt des Geldverkehrs, nicht zusammen: es sind nur wieder Post und Bank. Die Post befördert Gelder, die ihr offen eingezahlt oder verschlossen übergeben worden. Die Geldbewegung und -Übertragung der Bank ist bedeutender, dreifach: Zahl-, Leih-, Lagerverkehr. Der erste ist bei uns hauptsächlich Giro-Verkehr: Umschreiben (Übertragen) des zu zahlenden Betrags nach Anweisung des Zahlers von dem einen auf ein anderes Kunden-Konto, gesichert durch die grundlegenden Einzahlungen der Konten-Inhaber bei der Bank. Ergänzt wird der Giro durch den Scheck-Verkehr (in jüngster Zeit auch von der Post aufgenommen), der nicht voraussetzt, daß jeder Vorweiser oder Einsender des Schecks Kunde der Bank sei. Beide Einrichtungen bedeuten großartige Vereinfachung und Verbilligung des Zahlgeschäfts im Verkehr der Betriebe und beschränken außerdem den Bedarf an gemünztem Gelde und Geldersatzmitteln.

Den Leihverkehr im Bankwesen nennt man gewöhnlich Kredit-Verkehr. Die Bank nimmt und gibt Kredit, was dem Ein- und Verkauf entspricht. Formen der Bank-Anleihen sind die »Depositen« genannten Darlehen der Kunden und die Ausgabe der Banknoten, -Obligationen, -Pfand-, -Hypotheken-Briefe. Die Ausleihe der Bank besteht in kurzfristigem Kredit auf Pfänder, irgendwelche andere Sicherheiten hin — in langfristigem Kredit auf Grundstücke und Gebäude, in Beteiligung an Gründung, Erweiterung, Umwandlung der Betriebe, in der Übernahme staatlicher, gemeindlicher, betrieblicher Anleihen.

Der Lagerverkehr der Bank endlich setzt Lager voraus, die im Bankwesen »Depots« heißen. Der Kunde hat wieder ein »Depositum«, eine Niederlage bei der Bank; doch bleibt diese ihm zu freier Verfügung. Ist das Depot »geschlossen«, so kennt die Bank den Inhalt nicht (nicht genau), und es steht allein dem Kunden (Lager-Mieter) zu, ihn sachgemäß zu behandeln. Ist das Depot »offen«, so hat umgekehrt der Kunde keinen Zutritt zu dem Lagerplatz, und der Bank liegt nicht bloß die Aufbewahrung, sondern auch die »Verwaltung« der niedergelegten Werte ob, d. h., da es sich meist um Wertpapiere handelt, sie schneidet die Zinsscheine ab, löst sie ein, beschafft neue Zinsbogen, sieht die Listen der Verlosungen durch, zieht die Beträge ausgeloster Papiere ein, vermittelt Ersatz.

4.

Das Beispiel der Bank lehrt, daß ein Betrieb im einzelnen zwei volkswirtschaftliche Berufe, hier zwei Berufe der gleichen Hauptabteilung ausüben kann. Und wir beobachten diese Eigentümlichkeit nicht bloß an den Banken.

Verbindung der Güter-Gewinnung oder -Erzeugung mit werkbetrieblicher Weiter-Verarbeitung treffen wir in der Landwirtschaft. Die angeschlossenen Werkwirtschaften sind Molkereien, Mühlen, Brauereien, Brennereien, Stärkefabriken. Oder umgekehrt: der Werkbetrieb hat sich eine Landwirtschaft angegliedert, wegen des Rohstoff-Bedarfs und der Abfall-Verwertung: so die Brauerei, die Zuckerfabrik. Daß häufig nahe Verwandte verbunden sind — wie Land- und Forstwirtschaft oder Weinbau — bedarf kaum der Erwähnung.

Eine volkswirtschaftlich sehr wichtige, durchaus gesunde Erscheinung ist die Verbindung kleiner Werkbetriebe mit Landwirtschaft. Sie tritt in Landorten als Regel überall dort auf, wo die ansässigen Handwerksbetriebe nicht voll beschäftigt sein können. Als notwendige — und man kann sagen: natürliche — Ergänzung dient dann den Handwerkern die Landwirtschaft, der sie ja entstammen. Und die Vereinigung beider Betriebe gewährt den Inhabern ein zwar bescheidenes, doch sicheres und behagliches Auskommen. Dabei kann freilich einer — und es ist gewöhnlich der Werkbetrieb — vernachlässigt werden, zeitlich und sachlich; aber eine unvermeidliche Folge der Vereinigung ist das nicht.

Ähnlich betreiben ländliche »Handlungen« und Gastwirtschaften zugleich Landwirtschaft. Diese kann, in den zuletzt wie in den früher angeführten Verbindungen, so klein sein (und ist es häufig), daß sie als selbständiger Betrieb nicht genügen würde. Dasselbe gilt von der anderen betrieblichen Tätigkeit. Und es ist oft schwer zu entscheiden, welcher etwa der Haupt-, welcher der Nebenbetrieb sei. Man wird sich in solchen Fällen entschließen müssen, eben erst die Vereinigung als Betrieb in vollem Sinne anzusehen — trotzdem die verbundenen Betriebe weder miteinander verwandt sind, noch der eine aus dem andern folgt.

Dagegen beobachtet man gerade diese Art der Verbindung z. B. bei Handelsgeschäften, die sich sozusagen als Verkehr-Betriebe fortsetzen, insofern als sie in eigenen Fahrzeugen den Käufern die Ware zuführen, wozu manche einen ansehnlichen »Wagenpark« halten. Wiederum anderer Art ist die Verbindung der Großhandelhäuser an Hafenplätzen mit Reedereibetrieb, und ähnlich der umgekehrte Gang der Vereinigung: Reedereien beteiligen sich am Waren-Großhandel. Hier wäre auch wieder an die Banken zu erinnern, die sowohl Handel- als Verkehr-Betriebe sind.

Die Gastwirtschaften sind es in doppeltem Sinne. Erstens vereinigen sie die Leistungen beider Gattungen ganz so wie die ihnen fernstehenden Banken. Ja betriebliche Einheit bei zweierlei Leistung zeigen die einfachen Gastwirtschaften erst recht. Als wir uns ihr Wesen klar machten, sind wir diesem Sachverhalt genauer nachgegangen. Immerhin ist bei den städtischen Gasthöfen engeren Sinnes eine gewisse geschäftliche Trennung in der Weise durchgeführt, daß den Nachtgästen besondere, den anderen in der Regel nicht zugängliche Trink- und Speise- und weitere Aufenthaltsräume zugeteilt sind.

Es liegt aber sehr nahe, daß die Gastwirtschaften auch die Beförderung ihrer Gäste als solcher, wie anderer Leute auf Bestellung übernehmen, sich also einen eigentlichen Verkehr-Betrieb angliedern. Solche Gasthäuser (Gasthöfe, Hotels) würden also Vereinigungen zweier Betriebe darstellen, von denen der eine Waren-Kleinhandel- und Verkehr-, der andere reiner Verkehr-Betrieb ist. Jener wäre genauer als Hilf- oder Stütz-Betrieb des Verkehrs zu bezeichnen. Außerdem erleichtert gerade ihr verkehrbetriebliches Wesen den Gastwirtschaften, nach der anderen Seite hin ebenfalls sich auszudehnen oder (Haupt- oder Neben-) Betriebe sich anzugliedern: sie übernehmen Getreide-, Futtermittel-, Obst-, Wein-, Holzhandel.

Aus der Tatsache, daß die Schank- und Speisewirtschaft der Hauptsache nach ein laden- oder marktstand-ähnlicher Betrieb ist, erklärt sich auch der »Erfrischung-Raum« des Warenhauses. Ein Großbetrieb, der in hundert und mehr Marktständen alle möglichen Waren anbietet, kommt ganz folgerichtig auf den Gedanken, einen Raum einzurichten, in dem Eß- und Trinkwaren sofort genossen werden können. Außerdem haben wir für den Tatbestand eine zweite Erklärung, welche das geschichtliche Urbild des Warenhauswesens bietet. Dieses ist ja nichts weiter als ein dauernder, neuzeitlich-technisch-kapitalistisch geordneter Jahrmarkt, und der oder die Messe hat in unmittelbarer Nähe mindestens eine »Wirtschaft«, die auf den Besuch der Käufer und Läufer wie mit einem natürlichen Rechte rechnet. —

In den bisher angeführten Beispielen gehören die verbundenen Betriebe doch immer einer der beiden großen Hauptabteilungen an. Wir finden aber auch betriebliche Tätigkeiten beider Abteilungen vereint. Wie häufig sind ländliche und kleinstädtische Bäckereien und Meßgereien mit Gastwirtschaften verbunden! Die Waren herstellenden Betriebe haben sich mit absetzenden versehen.

Und alle anderen Werkbetriebe, wie die Landwirtschaften und Fischereien: sie beschaffen nicht nur, sondern vermitteln auch Güter, das zweite als die nächsten Verkäufer ihrer »eigenen« Waren. Mag ihr Handel wenig auffallen, mögen sie nicht eigene Handel-(»kaufmännische«) Abteilungen oder auswärts (scheinbar selbständige) Handel-

Betriebe errichtet haben: sie leisten ohne Zweifel den volkswirtschaftlichen Dienst der Güter-Vermittlung. Das ist natürlich, in der Notwendigkeit des Absatzes begründet.

Betriebe, die nur gewinnen, erzeugen, verarbeiten, gibts nicht. Freilich kann der Käufer zunächst ein Zwischenhändler sein, so daß die ersten Verkäufer nicht selbst am Markt erscheinen. Oder Hauptabnehmer sind, wie in der kleinbäuerlichen Wirtschaft, der Betrieb selbst und der Haushalt des Betriebsherrn, so daß ein großer oder der größte Teil der erzeugten Waren nicht in den Verkehr eingeht.

Während des Winters kann der Pferde besitzende Landwirtschaft-Betrieb überdies Warenbeförderung übernehmen, nebenberuflich in fremdem Dienste (regelmäßige Holz-, Erd-, Stein-Ab- und -Zufuhr).

Handel-Betriebe gliedern sich Werkbetriebe an; so häufig im Seefisch-Handel: in Fischerei-Häfen haben die Fischhändler hinter den Fischhallen Betriebe für Pökelei, Räucherei, »Konservierung« in Büchsen u. dgl. Daß Fischerei, Fischhandel und -Konservierung verbunden sind, kommt selten vor, nur in größten Betrieben, wie in demjenigen der »Dampf-Fischerei-Gesellschaft Nordsee« in Nordenham.

Große Werke finden es ferner vorteilhaft, oder sind ihres Absatzes wegen gezwungen, sich Waren befördernde Betriebe anzugliedern. So haben z. B. Mühlen, Brauereien, Ziegelfabriken, Sägewerke ihren regelmäßigen Fuhrwerk-Dienst für die Lieferung an die Abnehmer. Geleis-Anschluß, der wo immer möglich gesucht und gewährt wird, bedeutet einen kleinen Güterbahnhof; manche Werke lassen ja auch eigene Eisenbahnwagen laufen. Die Riesenwerke aber, die an schiffbaren Strömen liegen, sind außerdem mit einem Hafenbetrieb ausgerüstet.

Nur unterscheiden sich alle hier erwähnten Anstalten für Warenbeförderung deutlich von den im eigentlichen Sinne sog. Verkehr-Betrieben; diese dienen möglichst allgemeiner Benutzung, jene nur den einzelnen Betrieben, denen sie angehören. Gleichwohl sind die angeschlossenen Verkehr-Betriebe als solche anzusehen und zu werten; denn sie leisten, der Art nach, dieselbe volkswirtschaftliche Arbeit wie die hauptberuflichen.

5.

Da Beruf Dienst ist, wäre festzustellen, welcher Dienste wir bedürfen; auf das Betriebswesen angewendet: welche Betriebe notwendig — welche entbehrlich — welche überflüssig und wirtschaftlich oder gesellschaftlich schädlich sind. Das hieße: die Betriebe nach dem Gesichtspunkt der Notwendigkeit oder Berechtigung einteilen. Worauf es hauptsächlich ankäme, wäre die vollständige Bildung der dritten Abteilung.

Die Frage nach der wirtschaftlich-gesellschaftlichen Berechtigung liegt nahe genug. Man spricht von »Schmarotzern am Volkskörper«,

von den zerstörenden Wirkungen der Freude am »Alkohol« und anderer Genüsse. Es geht nun nicht an, die gesundheitwidrigen Gewohnheiten und »Laster« zu verwerfen, zu bekämpfen — die Stätten aber, wo jene Anreiz und Förderung finden, unangetastet zu lassen, ihr Dasein einfach als Tatsache hinzunehmen.

Und doch verhält man sich dauernd so. Die stärkst überwiegende Mehrheit bleibt unempfindlich gegen die größten Widersprüche; drum ist unser Leben so traurig widerspruchsvoll. Ruhig erträgt man z. B., was die großstädtischen Tagblätter, Anzeiger u. dgl. sich täglich leisten: sie predigen bei jeder Gelegenheit, scheinbar voll heiligen Ernstes, gegen alle Schädlinge, locken aber gleichzeitig in deren Heim- und Sammelstätten hinein, durch die breiten Beschreibungen, »geistsprühenden Plaudereien« vorn, durch die Menge der Anpreisungen hinten. (Freilich: sie leben davon.)

Die erstrebenswerte Ordnung kann aber noch nicht restlos durchgeführt werden, weil die wissenschaftlichen Vorarbeiten fehlen. Eine löbliche Aufgabe für wirtschaftswissenschaftliche Hochschulseminare! Es ist hier an ein wohl gänzlich vergessenes, vielleicht nie beachtetes Verdienst zu erinnern: einer unserer besten Schriftsteller, K. Jentsch, hat in seinem Buche »Weder Kapitalismus noch Kommunismus« (Leipzig 1893) den heiklen Gegenstand kräftig angepackt. Er wünscht, daß man «unterscheide zwischen Unternehmungen, die einen wirklichen Kulturwert haben, und solchen, die keinen oder nur einen scheinbaren haben». Die Sache erschöpfend zu behandeln, war nicht seine Absicht; er hat nur einige Beispiele aus der großen Menge herausgegriffen.

Groß ist die Menge, und die Mehrzahl wird man in den neuzeitlichen Städten vermuten. In der Minderheit aber sind auch sehr alte, die ältesten Betriebe vertreten. So die Riesenbetriebe der Landwirtschaft. Jede Häufung landwirtschaftlichen Grundbesitzes wirkt heute als Hindernis gesunder wirtschaftlich-gesellschaftlicher Entwicklung. Es zeugt von nicht duldbarer Unvernunft und tiefem Mangel an sozialem Sinn, einen Riesenbesitz, statt ihn in Bauerngüter aufzulösen (da man sich doch einmal seiner entledigen will), einem Monarchen zu schenken, der ohnehin schon eine große Zahl größter Riesenbetriebe in seiner Hand hat. (Selbstverständlich wollen diese Bemerkungen nicht dem landwirtschaftlichen Großbetrieb überhaupt das Daseins-Recht absprechen. Um diese bedeutende Frage, die übrigens heute als geklärt zu betrachten sein dürfte, handelt es sich hier nicht.)

Neuzeitlichen Wesens sind die Betriebe des Zwischenhandels mit landwirtschaftlich-gärtnerischen Erzeugnissen: in ihren zahlreichen Auswüchsen schädlich, in ihrer Gesamtheit überflüssig. An ihre Stelle sollen genossenschaftliche Absatz-Betriebe der Landwirte selbst treten. Heute drückt jenes Schmarotzertum auf dem einheimischen Gemüse- und

Obstmarkt der Landwirtschaft die Preise und erhöht sie der städtischen Hauswirtschaft. Dasselbe Urteil trifft den ähnlich wirkenden Zwischenhandel (z. T. durch dieselben Betriebe vertreten), der die Waldbeeren-Sammler belagert.

Aus dem Bereiche der Werkwirtschaft sind leicht herauszufinden zahlreiche kleine Bäckereien in Stadt und Land: überflüssig, weil sie entweder überhaupt nicht oder nicht reinlich backen können — und die pfuscherhaften »Baugeschäfte«, die sich mit ihren geringen, häufig klar schwindelhaften Leistungen besonders in neu erstehenden ländlichen Vororten großer Städte breit machen.

Den großen Werkbetrieben gegenüber aber hat die sichtende Hand schwere, wenn nicht unmögliche Arbeit. Denn es hindert da ein besonderer Widersinn in unserm Wirtschaftsleben: wir wissen, es gibt nicht wenige Großbetriebe, die nicht nur entbehrliche, sondern überflüssige, läppische, häßliche, deutlich so oder so schädlich wirkende Waren (oder wie wir sie sonst bestimmen wollen) herstellen — und dennoch festen volkswirtschaftlichen und sozialen Wert erlangt haben: weil sie eine Menge Volks nähren, und weil manche außerdem in den weltwirtschaftlichen Beziehungen unserer Volkswirtschaft eine erhebliche Rolle spielen — also weder überflüssig noch entbehrlich sind! So lange sie Abnehmer finden. Bei denen steht es doch zuletzt, welcher Art Betriebe wir haben. Zur Zeit noch läßt sich umgekehrt alle Welt, nicht nur die Masse, vom Angebot bestimmen. —

Unter den Handel-Betrieben haben die ältesten Arten — die Hausiererei und die Markt-Krämerei — heute fast allenthalben kein Daseins-Recht. Die Kram-Märkte werden denn auch immer mehr aufgehoben. Und die Hausiererei wäre, ausnahmweise, unter zwei Voraussetzungen noch als berechtigt anzuerkennen: erstens, wenn die Händler Bürger einer landarmen und großbetrieblosen Gemeinde sind. Freilich könnten die sich einen genossenschaftlichen Betrieb schaffen; aber dazu sind gerade die kleinen Leute dieser Art äußerst schwer zu bringen.

Die andere Voraussetzung wäre ausgezeichnete, vom Wettbewerb neuzeitlicher Form nicht erreichte oder übertroffene Güte der Ware, die weniger auf dem gewöhnlichen Hausierwege angeboten, als vielmehr einer ständigen Kundschaft in altgewohnter Weise persönlich geliefert wird (Beispiel: der Samenhandel, den seit Jahrhunderten Bürger der württembergischen Gemeinde Gönningen im In- und Ausland betreiben).

Neuzeitlich städtische Auswüchse oder Wucherungen des Handels stellen vor allem die unzähligen Schmarotzer-Lädchen in den Industriestädten und den Massen-, Not- und Elends-Vierteln der Großstädte dar. Ebenso wenig Recht zu leben haben die kleinen Warenhäuser, die grund-

sächlich die urteillose Masse mit Schund betrügen, und gewisse gleichwertige Abteilungen der großen Warenhäuser, die planmäßig unwirtschaftliches Ausgeben und Geschmack-Versumpfung fördern. Abgesehen davon sind diese jahrmärklichen Großbetriebe überflüssig, ganz wie ihr altes Urbild. Es ist auch nicht wahr, daß der »Massenbedarf« der Großstädte sie fordere, und daß sie gute Ware billiger geben als andere neuzeitlich städtische Geschäfte, die sich auf eine Warengattung und deren nächste Verwandte beschränken. (Leider haben auch sie, wie weiter noch die am Schluß erwähnten Zeitungenfabriken, den festen Platz, von dem früher die Rede war: sie ernähren viel Volks.)

Die »vornehmen, eleganten« Läden an den Hauptverkehrs-Straßen der Großstädte, in »modernen Prachtbauten«, die eine dienstfertige Presse aus bekannten Gründen als Meisterwerke hoher Kunst preist, mag der neuzeitfrohe Geist nicht überflüssig finden. Aber wieviele jener Läden benutzt der vernünftige Wirtschaftler, mit bescheidenem und höherem Einkommen, nie! Manche dieser »glänzenden« Geschäfte gehören zu den zweifellos unduldbaren »Verlags«-Betrieben auf heimarbeitlicher Grundlage.

Offenbare Schädlinge in anderem Sinne sind die großstädtischen »Etablissements« für mancherlei »Vergnügungen«, darunter Stätten, die sich wie die »Rollschuhbahn« rühmen, »Treffpunkte der vornehmen Welt« zu sein, die »Variétés« (früher nannte man sie Tingeltangel), die meisten »Kinos« — alle mit dem einzigen Zweck, gedankenlosen Leichtsinns, Genuß- und Verschwendungsucht zu pflegen. In dieselbe Gesellschaft gehören die meisten jener Betriebe, die »Schaustellungen« im Umherziehen bieten.

Innerlich verwandt mit den Gliedern dieser Gruppe sind die Schankwirtschaften in Winkelgassen, übrigens auch manche sog. »Restaurants ersten Ranges«. Und die »Hotels«? Von den fabriklich-kasernen, mit geschmacklosem Prunk beladenen Ungeheuern der Groß- und Weltstädte wollen wir nicht reden — nur von den Landschaft verhunzenden Ärgernissen im Hochgebirge. Gasthäuser brauchen wir in allen verkehrreichen Landschaften (zwar viel weniger, als heute bestehen): einfache, bescheidene, auf den Höhen möglich wenig sichtbar, in irgendeiner Ecke sich einschmiegend, vor allem niedrige Bauten; wenn nötig etliche neben- oder übereinander, in gefälligen Abständen.

Aber — wenn die hervorragenden Glieder der vier letzten Gruppen nicht wären: wie könnten gedeihen die großstädtischen Zeitungenfabriken, die einem Samstags, und um die Weihnachtzeit täglich bedrucktes Papier pfundweise ins Haus schicken! Auch sie gehören, in ihrer heutigen Verfassung, wegen der allzu üppigen Ausdehnung und Auswüchse zu den Betrieben, die weit mehr schaden als nützen.

b. Ausdehnung des Dienstes und sachlich-persönliche Größe.

1.

Die Frage, in welchen räumlichen Grenzen die Betriebe ihren äußeren Beruf ausüben oder ausüben können, hat so große Bedeutung, daß sie einen weiteren Gesichtspunkt für die Einteilung ergibt. Viertelung genügt, und zwar gewinnt man die vier Abteilungen: Betriebe mit orts-, bezirks-, volks- und weltwirtschaftlichem Geschäftskreis.

Daß die Größe des Berufsfeldes die ganze Gestaltung des Außenlebens — von dem das Innenleben abhängt — bedingt, daß mit der Ausdehnung jenes Feldes die Schwierigkeit dieser Gestaltung wächst, weil, in der Regel, die Mannigfaltigkeit und Verquickung der Tatsachen und Verhältnisse zunimmt, mit denen zu rechnen ist: das braucht nur angedeutet zu werden. —

Der Kreis der Orts-Wirtschaft ist die Gemeinde im politischen Sinne. Das ortswirtschaftliche Gebiet der größeren Städte schließt auch die sog. Vororte der nächsten Umgebung, etwa bis zu 5 km Entfernung, ein.

Nicht allein für den Orts-Bedarf — das gilt allgemein, wenn auch nicht ausnahmslos — arbeiten in der Regel die Land- und die neuzeitlichen Werk-Wirtschaften, ferner die Säge-, Ziegel-, Gips-, Zementwerke, größere Steinbruch-Betriebe, die schon durch ihre natürlich bedingte Lage außerhalb des geschlossenen Orts, die räumliche Ausdehnung und die Stattlichkeit der ganzen äußeren Erscheinung andeuten, daß sie mit jenem wenig zu tun haben.

Außer den genannten sind in den kleinen Landorten alle vorhandenen Betriebe mit ihren Leistungen auf ihren Standort angewiesen. In größeren Landorten mit ausgedehnter Pflege eines Landwirtschaft-Zweiges (z. B. des Hopfenbaues) können dessen Erzeugnisse von ansässigen Großhandlungen vertrieben werden, die selbstverständlich außerhalb des Kreises der Ortswirtschaften stehen. Auch gewisse alte Werkwirtschaften solcher Orte, besonders die bauhandwerklichen Betriebe erringen sich einen weiteren Geschäfte-Kreis, der über die kleineren Gemeinden der nächsten Nachbarschaft noch hinausgreift.

In den kleinen Landstädten nach altem Begriff sind die Überschreitungen dieser Art so vielseitig, daß ihr Betriebwesen vielmehr der Bezirks- als der Orts-Wirtschaft angehört. In den ländlichen Industrie-Orten dagegen sind die kleinen Handel- und Handwerk-Betriebe wieder vielmehr ortswirtschaftlich gerichtet; ja selbst größere neuzeitliche Werkbetriebe können dort ganz an den Ort gebunden sein: das wären jene an sich selbständigen Werkstätten, welche die am Orte herrschenden Großbetriebe zu ihrem Dienste erzogen und dauernd, wenn auch wohl nicht für immer in diesem Dienste bleiben, z. B. Arbeitmaschinen-, Pappschachtel-, Kistenfabriken, Färbereien.

Die neuzeitlich entwickelten größeren Städte endlich, besonders die Großstädte zeigen dreierlei ortswirtschaftliche Betriebe. Bei den einen erscheint die örtliche Gebundenheit als wirkliche Beschränktheit, ganz ähnlich wie in kleinen, abgelegenen Landorten: ist doch ihr Gebiet häufig auf einen Straßenteil, auf etliche Häuser nur eingeeengt. Das sind die kleinen und kleinsten Läden (hauptsächlich Lebens- und Genußmittelhandlungen), Bäckereien, Schank- und Speisewirtschaften, handwerkliche Flickereien.

Die zweite Gruppe bilden diejenigen, wiederum hauptsächlich Handel-Geschäfte, die weniger häufig auftreten als jene, weil sie entweder nicht von jedermann täglich in Anspruch genommen werden, also nicht möglich bequem zur Hand liegen müssen, oder größeres (körperliches) Kapital erfordern. Demgemäß beherrschen sie, wenn man sich so ausdrücken darf, mehrere Straßen, einen kleineren oder größeren Stadtbezirk. Das sind bedeutendere Nähr- und Genußmittel-Handlungen, darunter die »Delikatessen-Geschäfte«, Holz- und Eisenwaren-, Brennstoff-Handlungen, kleinere Buchbindereien und Papierwaren-, Blumen-Läden.

Beträchtlich anders und meist besser als die zweite, und gegensätzlich zur ersten ist die dritte Gruppe der städtischen ortswirtschaftlichen Betriebe gestellt. Nicht Enge, sondern Weite des Spielraums, des Arbeit- oder Absatzfeldes gewährt ihnen die Mittel- oder Großstadt. Und die Gedrängtheit des Stadtgebiets verspricht ihnen weit bequemeren und lohnenderen Verdienst als etwa die Teilnahme am Wettbewerb in einer Landschaft mit zehn Kleinstädten.

Es sind drei Gattungen. Die erste vertreten die alten, aber teilweise neuzeitlich umgewandelten Werk-, besonders die bauhandwerklichen Betriebe weiteren Sinnes. Wohl sind sie mit kleineren Arbeiten auf die Bewohnerschaft und die bauliche Erweiterung eines ungefähr begrenzten Stadtteils angewiesen, und auch größere Arbeiten werden sie sich in diesem zu sichern suchen. Aber außerdem steht ihnen der Wettbewerb in allen anderen Stadtteilen frei; die Unbequemlichkeiten der großen Entfernungen überwinden sie mit dem eigenen Zwei- oder Dreirad (für Personen und Waren-Beförderung) und durch Benutzung der städtischen Verkehrs-Mittel.

Für die zweite Gattung dieser Gruppe fällt dergleichen überhaupt nicht in Betracht; die Betriebe sitzen fast alle im Stadt-Innern, an den Hauptverkehrs-Plätzen und -Straßen: die großen Warenhäuser, die »vornehmen« Läden für allerhand häuslichen und persönlichen Bedarf (die fast alle auch Anteil an der Bezirks-Wirtschaft haben), die großen Bierhallen, die gastwirtschaftlichen »Cafés« und Konditoreien, die Theater und ähnliche Stätten.

Die Einheiten der dritten Gattung sind ausdrücklich als solche, für

den Ortsbedarf (weiteren Sinnes) geschaffen worden: nämlich die städtischen Gas- und Elektrizität-Werke, die freien und die gebundenen Verkehr-Betriebe (gehender und fahrender Botendienst, Droschken- und andere Fuhrhalterei, Eisenbahngüter-Beförderung, Straßenbahnbetrieb). Auch die Wasserwerke, die größere Gemeinden versorgen, dienen in der Regel diesen allein; nur fordert ihre Eigenart ausgedehnte Anlagen, die von einem oft weit entfernten Quellgebiet ausgehen, so daß ein Teil des Betriebs nicht im Ortsbereich selbst liegt.

2.

Die größeren Städte sind nun auch die natürlichen Mittel- und Ausgangspunkte der Bezirks-Wirtschaft. Aber nicht die einzigen. Vereinzelte Erscheinungen bezirkswirtschaftlicher Bildung beobachten wir schon in großen Landorten und in Kleinstädten. Diesen kann man einen Vorort-Ring in keinem Sinne zugestehen; jedes Hinaus-Gehen oder -Greifen eines Betriebs aus dem Orte bedeutet eine bezirkswirtschaftliche Tatsache.

Meist überschreiten, wie schon erwähnt, bauhandwerkliche Betriebe die Ortsgrenze. Welche es außer diesen tun, hängt von den besonderen örtlichen, landschaftlichen und betrieblichen Verhältnissen ab¹. Die vier Metzgereien des Städtchens Rosenfeld in Württemberg z. B. versorgen zehn nächstgelegene Gemeinden, in der Weise, daß sie das Absatz-Gebiet unter sich verteilt. Die Freudenstädter Metzgereien betreiben sogar ansehnlichen Versand nach Baden und ins Elsaß (sie behaupten, »das Fleisch der in ihrer Gegend gemästeten Tiere sei überall beliebt«). Eine bezirkswirtschaftliche Besonderheit stellt ferner die handwerkliche Nagelschmiederei in Freudenstadt dar, die eine alte und feste Kundschaft an den Schmieden und Eisenhändlern in den benachbarten Landschaften des württembergischen und badischen Schwarzwaldes hat. Selbst Landbetriebe, z. B. Schneidereien (»Maßgeschäfte« und Tuchhandlungen) erwerben in einem verhältnismäßig weiten Bezirke (ohne größere Städte) ständige Kunden.

Sind es hier nur wenige Arten oder Einheiten, die sich von örtlicher Bindung befreit, so hat an dem bezirkswirtschaftlichen Gebiete, das jeder kleinen Stadt von altersher eignet, überall die Mehrheit der städtischen Betriebe teil. Die Größe des Gebiets hängt von der Entfernung der nächsten Stadt gleichen wirtschaftlichen Ranges und vom Stand und Lauf der Verkehrsmittel ab. In der Regel deckt es sich ungefähr mit einem politischen Bezirk, wenn dieser nur eine, die Amts-

¹ Die folgenden Beispiele aus meinen Jahresberichten der Handwerkskammer Reutlingen (1901, S. 64; 1903, S. 101, 5, 7). — Gewiß ließen sich viele ähnliche Fälle aus den verschiedensten Gegenden Deutschlands nachweisen — wenn die zuständigen Stellen sich die Mühe nehmen wollten, sie zu ermitteln.

stadt einschließt. Hat er zwei, so entscheiden Größe und landschaftliche Gliederung des Amts-Kreises und die betriebliche Bedeutung der beiden Städte selbst über deren bezirkswirtschaftliche Anteile.

Die beteiligten Betriebe sind erstens die Eisen-, »Material- und Kolonial-« (»Spezerei-«), »Manufakturwaren-«, oder die alles vereinigenden, kleinen Warenhäusern gleichenden »Gemischtwaren-Handlungen«, indem sie hauswirtschaftliche Verbraucher hereinziehen, Waren hinausschicken — vorausgesetzt, daß sie sich durch eine gewisse Stattlichkeit, gute Ware und tüchtige Leitung auszeichnen.

Eine zweite Gruppe kleinstädtisch-bezirkswirtschaftlicher Betriebe bilden die Getreide- und Ölmühlen und kleinen und mittleren Brauereien — eine dritte die Handwerk-Betriebe, denen die löbliche, z. T. vorgeschriebene Gepflogenheit der Bezirksbehörden und -Anstalten, ihre Arbeiten nur an amtsgenössische Geschäfte zu vergeben, eine gewisse Sicherheit in dem räumlichen Gebiete gewährt, über das sie im freien Wettbewerb selten hinauskommen.

Die kleinstädtische Bezirkswirtschaft besteht noch in den meisten alten Gebieten und in ansehnlichem Umfange, obwohl die Neuzeit manches von ihr abgebröckelt. Hauptsächlich ist das dem Anteil der ersten Gruppe widerfahren, durch das Aufkommen landwirtschaftlicher Einkauf-Genossenschaften, und durch die Eisenbahnen, welche einen Teil des Verkehrs in die nächste größere Stadt abgelenkt, deren bezirkswirtschaftlichen Kreis erweitert haben.

Die mittel- und großstädtischen Betriebe, welche dabei gewonnen, sind vor allem die offenen Geschäfte des Warenkleinhandels in der oft erwähnten Lage, darunter zuerst die Warenhäuser (dahin zieht und lockt die alte Lust am Jahrmarkt, das bunte Gewimmel des immer lebhaften Verkehrs). Weiter gehören zu den bezirkswirtschaftlich gerichteten Betrieben der Mittel- und Großstädte einige Großhandlungen, welche Läden und hauswirtschaftliche Verbraucher im Bezirk bedienen, die Bank-Geschäfte, soweit sie nicht Vertretungen in den kleineren Städten unterhalten, und die Mehrzahl der mittleren und großen Brauereien. Kleine Werkbetriebe gelangen nur ausnahmsweise in diese Reihe.

Das ist die eine eigentümliche Seite dieser Bezirkswirtschaft: das Hinaus-Gehen und -Greifen der städtischen Betriebe. Die andere ist das Hereinziehen ländlicher Leistungen. Auf diese Weise werden zwei Arten handwerklicher Betriebe städtischen, und zwar Handelsbetrieben dienstbar: Schreinerei und Schneiderei. Der größere Teil jenes Hereinziehens aber erscheint als eine Erweiterung der Einrichtung, die wir im engsten Sinne Markt nennen und die Deckung des Bedarfs an frischen Nahrungsmitteln — hauptsächlich Süßwasserfischen, Gemüse, Kartoffeln, Obst, Milch, Eiern — zum Zwecke hat. Teils bringen die Erzeuger als Vertreter ihrer Betriebe ihre Ware selbst, persönlich oder durch

Versand unmittelbar an den Abnehmer, zur Stadt, teils liegt die Vermittlung in den Händen ländlicher und städtischer Zwischenhändler.

Ein alter vermittelnder Betrieb der Bezirks-Wirtschaft ist der des ländlichen »Boten«, der trotz der Post und Eisenbahn Güter in Sammel-ladungen hin und her befördert. Ferner arbeitet die Klein- und Nebenbahn hauptberuflich im Dienste der größeren Bezirks-Wirtschaft. Denn wenn auch jede neue Nebenbahn ein abgelegenes Hinterland »an den Weltverkehr anschließt«, so liegt doch die überwiegende Bedeutung der Bahn für die Landschaft in der Erleichterung und Verstärkung ihrer Beteiligung an der Bezirkswirtschaft. Im Verkehr auf den Binnengewässern gehören die Flößerei- und kleineren Frachtschiffahrt-Betriebe (besonders auf den ostwestlichen Flüssen) und fast die gesamte Personen-Beförderung ebenfalls der Bezirks-Wirtschaft an.

Und endlich fallen in deren Bereich die kleinen und mittleren Landwirtschaften (weiteren Sinnes) fast ganz. Das folgt schon aus der Tatsache der vorhin angeführten Lieferungen auf den städtischen Markt. Aber auch fast alle übrigen Erzeugnisse jener Betriebe bleiben in einem beschränkten Gebiete: Zichorien-Wurzeln, Zuckerrüben, Tabakblätter ebenso wie Getreide, Heu, Holz. Nur Schlachtvieh, Obst, Trauben, Hopfen, Honig gehen über die Grenzen des Bezirks (wie er hier gemeint ist) zu geringerem oder größerem Teile, mehr oder weniger weit hinaus. Die gegensätzliche Rolle der beiden Warengruppen, und die Unterschiede oder das Schwanken in den Mengen und Entfernungen auf Seiten der zweiten sind in der Art der Erzeugnisse selbst und ihrer Verwertung, in landschaftlichen Eigenheiten und den Marktverhältnissen begründet. —

Die Bezirke in diesem Sinne sind verschieden groß; durch Beobachtungen und Erhebungen ließen sich die Grenzen ziemlich genau feststellen. Da die größeren Städte für den gesamten bezirkswirtschaftlichen Verkehr maßgebend sind, wird man im allgemeinen sagen dürfen: der Umfang oder die Ausdehnung des Bezirks hängt von der Einwohnerzahl, der wirtschaftlichen und politischen Bedeutung und der Zugänglichkeit des gegebenen Mittelpunkts und der Entfernung des nächsten ähnlichen Sitzes ab. Landes-(Staats-)Grenzen werden selbstverständlich überschritten, wenn die bezirkbildende Stadt nahe der Landesgrenze liegt.

Wie weit der einzelne Betrieb in den Bezirk hinaus greifen kann, richtet sich nach der Art der Dinge, die er in den Verkehr gibt. Geringwertige Massenerzeugnisse z. B., wie Ziegel, können hohe Versandkosten, also weite Wege nicht ertragen (trotzdem aber solche gehen: wenn eine Wasserstraße der Beförderung dient). Führt der verkaufende Betrieb die Ware im eigenen Fuhrwerk zu, so steht wieder in Frage, auf welche Entfernung sich das noch lohnt. Ähnlich zu rechnen ist

mit den Aufschlägen, die Post- und Eisenbahnversand verursachen. Soll der Kunde die Kosten der Beförderung tragen, so kommt es auf dessen Bereitwilligkeit an. Und geht der Wirtschaftler selbst einkaufen in die Stadt, so muß er sich, wenn er rechnet, Grenzen ziehen. Aus alledem folgt das Bestreben der städtischen Verkäufer, draußen kleine Zweiggeschäfte, Vertretungen, Ablagen u. dgl. zu errichten. Diese gehören ohne Zweifel zu den Tatsachen der Bezirks-Wirtschaft.

Was nun Orts- und Bezirks-Wirtschaft gegen Volks- und Weltwirtschaft deutlich unterscheiden, ist zweierlei. Einmal der im ganzen einfache, ruhige, gleichmäßige Verlauf des Verkehrs. Die beteiligten Betriebe können freilich beunruhigt werden durch das Auftreten neuer Wettbewerber, oder durch sachliche Neuerungen, welche den Gang und die Gegenstände ihres Betriebs, die Markt- und Verkehrsverhältnisse beeinflussen. Auch den Wirkungen der Vorgänge auf dem Weltmarkt sind sie keineswegs entrückt. Solche — im Betriebsleben unvermeidliche — Beunruhigungen oder Störungen aber sind auf einem beschränkten Gebiete nicht gleichzeitig zahlreich und mannigfaltig, so daß tüchtige Betriebsleitungen sich mit ihnen unschwer abfinden können. Zumal — und darin besteht das andere unterscheidende Merkmal der orts- und bezirkswirtschaftlich gerichteten Betriebe — das Verkehrsgebiet leicht zu übersehen, zu beobachten ist.

Gewisse bezirkswirtschaftliche Betriebe leben in noch günstigeren Verhältnissen (als die Mehrzahl), haben, weil Mitbewerber fehlen, eine Ausnahme-(Monopol-)Stellung inne, weshalb wir sie erst nachträglich anführen. Es sind hauptsächlich die Wasser- und Elektrizität-Werke, die je einen größeren Bezirk bedienen (die vom Staat 1912 unternommene württembergische »Landes-Wasserversorgung« z. B. außer Stuttgart etwa $\frac{1}{4}$ des Landes östlich der Hauptstadt). Auch großstädtische Gaswerke bieten in jüngster Zeit nicht nur nächst gelegenen Gemeinden Leitung und Lieferung an.

3.

Wenn wir hier weiter von volkswirtschaftlichem Geschäfte- oder Einfluß-Kreis sprechen, so gilt es zunächst, die richtige Auffassung des Begriffs zu sichern.

Fast alle Betriebe (wir dürften wohl sagen: alle; denn die Zahl der Ausnahmen ist gering) haben einen volkswirtschaftlichen Beruf. Betätigten aber können (oder müssen) ihn viele nur in engeren und engsten räumlichen Grenzen. Das sind die bezirks- und ortswirtschaftlichen Betriebe. Wie wollen wir nun die anderen näher bestimmen, die über den Bezirk in unserem Sinne hinausgreifen, deren äußerem Wirken überhaupt keine Grenze gegeben zu sein scheint?

Es läge nahe, den weiteren Kreis Landes-Wirtschaft zu nennen.

Die Bezeichnung würde jenen beiden gut entsprechen und könnte auch sachlich zutreffen. Denn daß sich das Wirtschaftsleben der deutschen Länder (Bundesstaaten) — aus geschichtlich-politischen und räumlich-sachlichen Gründen — selbständig und eigenartig entwickelt hat; daß wir, um einigermaßen vergleichbare Größen anzuführen, mit Recht von bayrischem, württembergischem, badischem, sächsischem Wirtschaftsleben sprechen dürften: ist keine Frage.

Jedoch, man hat da und kann da nur im Auge haben die Gesamtheit der wirtschaftlichen Tätigkeiten. Für uns dagegen handelt es sich um den einzelnen Betrieb, und für diesen sind die Landesgrenzen zwar nicht belanglos, aber doch keine sachlich-wirtschaftlichen Grenzen, die für ihn allein wirkliche Grenzen der äußeren Betätigung bedeuten. Sollten wir nun den Sachverhalt Reichswirtschaft nennen? Das würde zu Mißverständnissen führen, da das Wort bereits seine begriffliche Prägung in staatswirtschaftlichem Sinne erhalten hat.

Demnach scheint uns nur Volkswirtschaft als einigermaßen treffende Bezeichnung für den weiteren Kreis betrieblichen Außendienstes übrig zu bleiben. Wir müssen nur immer beachten, daß das Wort zwei gültige Begriffe ausdrückt: die räumlich-sachlich-persönliche Gesamtheit der wirtschaftlichen Tätigkeit einer großen, staatlich geordneten Volksgenossenschaft, die als selbständige und eigenartige Einheit ähnlichen Einheiten gegenübersteht (also des deutschen Volkes; da es kein bayrisches, württembergisches, und noch viel weniger ein preußisches Volk gibt) — und, innerhalb der Reichsgrenzen, das äußere räumlich-sachliche Arbeitsfeld oder Dienstgebiet derjenigen Betriebe, die weder orts- noch bezirkswirtschaftlich gebunden oder beschränkt sind.

Ob ein Betrieb, der Anteil an der Volkswirtschaft im zweiten Sinne hat, in zwei oder mehr Bezirken oder Bundesstaaten, oder in vielen oder allen Teilen des Reichs wirkt, bliebe also gleichgültig wie sein Sitz oder Standort. Das Wesentliche wäre, daß er unabhängig von jeder bezirkswirtschaftlichen Verbindung, unbekümmert um Bezirks- oder Landes-Grenzen seine Leistungen an den Mann bringt. Man denke sich eine Karte von Deutschland, in der die Gebiete der Bezirks-Wirtschaft durch dünnfarbige Flächen, welche die Mittelpunkte noch deutlich hervortreten lassen, und die volkswirtschaftliche Wirksamkeit einiger Betriebe durch rote Strahlen-Linien vom Sitz nach den Abnahme-Orten dargestellt sind: so hätte man eine klare Veranschaulichung des Unterschieds zwischen betrieblicher Bezirks- und Volkswirtschaft. —

Ausgeschlossen vom größeren Kreise der Volkswirtschaft sind die Handwerk-Betriebe, Laden-Geschäfte und alle anderen Betriebe, die wir als orts- und bezirkswirtschaftliche kennen gelernt.

Die Beteiligten dagegen finden wir zumeist unter den größeren Werkbetrieben. Sie lassen sich in zwei Gruppen scheiden. In der

ersten wären diejenigen, welche ihre außendienstliche Tätigkeit ganz oder nahezu ganz auf die Reichsgebiete beschränken (oder beschränken müssen). Das sind heute: 1. die Werke, die Braunkohlen, Eisenerze gewinnen, Roheisen herstellen — 2. die größten Sägewerke und Bauunternehmungen — 3. die Erzeuger der Schwefelsäure (denn sie verbrauchen sie selber), die Wichse-, Zündhölzer-Fabriken — 4. die Baumwoll- und Wollspinnereien, Jute-Spinnereien und -Webereien, Seiden-Zwirnereien, die Arbeiterkleider- wie die Haarfilzhut-Fabriken — 5. einige Hilfbetriebe der Schwarzwälder Uhrmacherei; die »Webereien«, welche »Metalltuch« für die Papier-Fabrikation liefern — 6. die Stahlfeder- und die Zeitungen-Fabriken (die letzten, sofern sie nicht Kleinstadt- oder Bezirksblättchen oder Weltblätter erzeugen).

In der zweiten Gruppe erscheinen die Werkbetriebe (oder Arten), die den größten Teil ihrer Erzeugnisse in Deutschland absetzen, nämlich: die Teigwaren-, Kakao- und Schokolade-, Zigarren-, Soda-Fabriken, die Leinen-Webereien, Schuh- und Möbelfabriken, die großen Druckereien und Buchbindereien, die Werften.

Die zweiteilige Liste, die mehr andeuten als ein vollständiges Verzeichnis, besonders auch aller »Spezialitäten« sein will, ist kurz; woraus folgt, daß heute die meisten größeren deutschen Werkbetriebe in bedeutendem Umfang jenseit der Reichsgrenzen zu schaffen haben.

Im Waren-Großhandel sind diejenigen Betriebe ganz oder überwiegend auf den inländischen Bedarf angewiesen, die Bau- und Nutzholz, Wein, Garn, Manufakturwaren vermitteln; ferner die Betriebe des Handels mit Versicherungen und die großen Banken. Und die Vertretungen oder Zweiggeschäfte, welche sowohl diese Handel- und Verkehr- wie jene Werk-Betriebe in Deutschland halten, versehen ebenfalls volkswirtschaftlichen Dienst in dem hier geltenden Sinne; so z. B. die Haupt- und Nebenstellen der Reichsbank. Denn sie sind nicht einzeln, sondern insgesamt zu rechnen.

Der Kreis umschließt ferner einige größere Betriebe der Fluß- und Binnensee-Fischerei (wenigstens mit dem wertvolleren Teil ihres Absatzes), die Hochsee-Fischerei (die ja noch nicht den ganzen deutschen Bedarf zu decken vermag) und die vermittelnden Fischhandlungen mit den angeschlossenen Werkbetrieben; die Mehrheit der größeren Spedition-Geschäfte, die großen Eisenbahnen- (wenn auch manche ihrer Wagen über die Reichsgrenze hinaus fahren) und Post-, und die zumeist Waren befördernden Schifffahrt-Betriebe im Hauptverkehr auf den großen süd-nördlichen Strömen. —

Wie leicht zu erkennen, haben wir bei der Einteilung der Betriebe nach dem räumlichen Gebiete des äußeren Berufs nur die eine Seite des betrieblichen Außenlebens, den eigentlichen Außen-Dienst ins Auge gefaßt; was besonders der Einordnung der neuzeitlichen Werk- und

Handel-Betriebe gegenüber hervorzuheben ist. Wenn wir diese Betriebe nicht bloß als Verkäufer (Geber), sondern auch als Einkäufer (Nehmer) betrachten, würde sich jene Ordnung verschieben nicht nur, sondern auflösen; denn es wären dann viele Glieder der zweiten und ersten Abteilung der dritten und vierten zuzuweisen. Woraus erhellt, daß es sich empfiehlt, bei dem einseitig gerichteten Verfahren zu verbleiben, und nur eine sachlich gerechtfertigte und leicht zu regelnde Ausnahme zu machen.

Die eben neu eingeführte vierte Abteilung aber umfaßt die Betriebe, deren Außendienst zu bedeutendem Teile und regelmäßig in Gebieten außerhalb des Reichs spielt. Das ist weltwirtschaftlicher Dienst (der freilich auch immer zum Vorteil der Volkswirtschaft arbeiten sollte, es aber in manchen Fällen nicht tut).

Die Werkbetrieb-Arten, die dieser Abteilung angehören, sind sehr zahlreich und mannigfaltig; wir verzichten darauf, die lange Reihe hier einzutragen. Jede Einzelfrage beantworten die Inhalte der drei ersten Kreise. Doch ist hervorzuheben, daß in der Liste Betriebe auftreten, die früher als bezirkswirtschaftlich beschränkt bezeichnet wurden: Ziegeleien, Zementwerke z. B. Diese können eben dann starken Anteil an weltwirtschaftlicher Wirksamkeit erlangen, wenn sie in der Nähe der Grenze und an einem Wasserwege liegen. (Doch bedeutet in solchen Fällen »weltwirtschaftlich« wohl meist nur: nachbarlich-ausländisch.)

Im übrigen weisen wir auf die Werke hin, welche ausgeprägte »Export«-Betriebe sind, indem wir ihre Erzeugnisse nennen: Wollfilz und Filzwaren, Trikot-Waren, Seidenstoffe und -Waren, Spitzen und Stickereien — Porzellan, Wand- und Standuhren, Edelmetall-, Spielwaren — Teerfarben — Zucker. Von alledem geht durchschnittlich mindestens die Hälfte ins Ausland; womit selbstverständlich nicht gesagt ist, daß dies von jedem einzelnen Betriebe gilt, der hier in Frage kommen könnte.

Im Gebiete des Waren-Großhandels würden die Ein- und Ausfuhr, oder die bloß Aus- oder bloß Einfuhr pflegenden Häuser weltwirtschaftliche Geschäftskreise haben. Daß wir auch die Großhandlungen mitrechnen, die ihre gesamte Einfuhr in Deutschland absetzen: das ist die vorhin angedeutete Ausnahme. Sie sind aber sicher eher der vierten als der dritten Abteilung einzureihen.

Die wichtigsten Einfuhr-Waren dieser Großhandels-Häuser sind Getreide, Reis, Hülsenfrüchte, Obst und Südfrüchte; Futter und Düngemittel; Pferde, Vieh, Fleisch und Fleischextrakt; Milch, Butter, Käse; Federvieh und Eier; Seefische; Kaffee, Tee, Wein; Petroleum, Holz, Rauchwaren, überseeische Häute; Drogen, Gerb- und Farbstoffe. Als Ausfuhr-Betriebe wären hauptsächlich diejenigen der »Exporteure« zu

nennen, die an den Hafenplätzen und in einigen Binnenstädten sitzen und sich mit verschiedenen Waren befassen.

Daß die größten Banken, die Börsen und endlich die Reedereien starken und stärksten Anteil an der Weltwirtschaft haben, bedarf eben noch der Erwähnung. Nicht auch die Post- und Eisenbahn-Betriebe? Die Frage wurde vorhin schon einmal berührt. Sie ist offenbar zu verneinen. Die Betriebe selbst sind nicht weltwirtschaftlich geartet; was ihnen den Anschein gibt, als ob sie es wären, ist die Tatsache, daß sie, innerhalb ihres Bereichs, Betrieben mit weltwirtschaftlicher Wirksamkeit als Güter- und Personen-Beförderer dienen. (Der Verkehr einheimischer Post- und Eisenbahn-Verwaltungen aber mit ausländischen fällt hier überhaupt nicht in Betracht.) —

Gemeinsam sind den Betrieben mit volks- und weltwirtschaftlich ausgedehnter Wirksamkeit — und das stellt sie in Gegensatz zu den orts- und bezirkswirtschaftlich beschränkten — die großen, reich gegliederten Gebiete, die Massenhaftigkeit und Mannigfaltigkeit, die Verflechtung und Verschlingung der Beziehungen, die auf diesen Gebieten zwischen Geber und Geber, Geber und Nehmer spielen und alle Beteiligten — je einen mehr oder weniger großen Kreis solcher — erfassen oder erfassen können; die Raschheit aller Bewegungen und der häufige Wechsel in deren Richtung und Stärke.

Daraus folgt für den einzelnen Betrieb die Schwierigkeit, das Ganze, an dem er Teil hat, jederzeit vollständig und klar zu übersehen. Zwar stehen der Leitung eine Menge guter, erleichternder Hilfsmittel und Stützen zu Gebote: telegraphischer und telephonischer Nachrichten-Verkehr, die Handelsteile der Weltblätter, Berichte der Reisenden, Vertreter, Konsuln, staatliche Verträge, Bündnisse der Betriebe untereinander. Aber all das muß gehört, gelesen, gewußt, beachtet, gepflegt werden, nötigt fortwährend zu vielerlei Erwägungen, Berechnungen, oft zu raschen Entschlüssen, erfordert die sorgfältigste, doch bewegliche, den wirklichen Verhältnissen der Gegenwart und voraussichtlich nächsten Zukunft sich stets anschmiegende Ordnung des Außendienstes und der vorbereitenden, unterstützenden, leitenden, nachrechnenden Arbeit im Innern. Und dem mächtigen Aufwand geistiger — technischer und wirtschaftlicher — Kraft entspricht in der Regel ein hoher Einsatz körperlichen Kapitals.

4.

Als nächster Gesichtspunkt für die Einteilung der Betriebe erscheint deren sachlich-persönliche Größe und Gliederung. Kein einfaches, sondern ein reich zusammengesetztes Merkmal. Die bedeutenden Wesenheiten sind: 1. räumliche Ausdehnung und Gliederung — 2. Menge und Mannigfaltigkeit, Größe oder Stärke a) der sachlichen,

b) der persönlichen Betriebskräfte und -Mittel, c) der wirtschaftlichen Leistungen.

Diese Wesenheiten sind teils schon besprochen, teils werden sie noch eingehend behandelt. Daß nicht bloß einzelne oder gar eine nur, sondern alle scharf ins Auge zu fassen sind, wenn die Größe eines Betriebs beurteilt und bezeichnet werden soll, steht außer Frage.

Gewöhnlich begnügt man sich damit, die Betriebs-Größe nach der Zahl der persönlichen Glieder zu bestimmen. Man behauptet auch: die Statistik könne gar nicht anders. Diese, d. h. die Reichs-Statistik, hat drei Zahlenstufen aufgebaut, nämlich: 1—5, 6—50, 51 und mehr Betriebs-Personen — und erklärt sie als unterscheidende Merkmale der Klein-, Mittel- und Großbetriebe. Das ist willkürlich, kann zutreffen oder nicht.

Und solche Abstufungen haben auch wenig Wert. Was man gelegentlich wissen möchte, wäre etwa: in wieviel Betrieben einer genau bezeichneten Gattung oder Art schafft nur eine Menschenkraft; wieviele beschäftigen etliche, ungefähr hundert, einige Hundert, um tausend herum, u. dgl. Oder: welche Personen-Zahlen kommen in einer bestimmten Art am häufigsten vor, welche selten, ausnahmweise. Oder: wieviele Arbeitsgemeinschaften (ungefähr, in runder Zahl) überhaupt haben wir, in denen große Menschen-Massen, Tausende; wieviele, in denen Hunderte nur; wieviele, in denen etliche Zehn vereinigt sind; und wie verhalten sich diese Gruppennzahlen (der Betriebe wie der in ihnen tätigen Personen) je zu der entsprechenden Gesamtzahl?

Das wären wohl nicht unwichtige Feststellungen. Das statistische Reichsamt aber sollte im ganzen Höheres leisten, ihrer Einteilung alle jene Wesenheiten, welche die Größe eines Betriebs bestimmen, zugrunde legen. Und das kann es gewiß. Freilich findet es nicht alles in seinen Zählbogen und -Karten. Es müßte auf andere Weise beobachtete und festgestellte, oder beobacht- und feststellbare Tatsachen heranziehen, und wägen, vergleichen. Alle Hilfsmittel und -Kräfte stehen ihm zur Verfügung. Das hieße selbständig wissenschaftliche, begehrte, vielseitig brauchbare Arbeit leisten¹. —

Wir wollen übrigens jene Dreiteilung beibehalten. Am Kleinbetrieb würden wir dann regelmäßig fünf wesentliche Merkmale finden: räumliche Enge, beschränkt auf einen Hauptraum und einen oder etliche bescheidene Nebenräume — sachliche Einfachheit des Ganzen, besonders der Einrichtung und Ausstattung; keine Gliederung in irgendwelche Abteilungen — eine menschliche Arbeitskraft, oder sehr wenige, meist gleichartige Mitarbeiter, die von einem geleitet werden, der in vielen

¹ Das Reichsamt arbeitet noch zuviel nach leblosen »statistischen« Regeln und Schablonen. Dasselbe Urteil trifft die Mehrzahl der statistischen Ämter.

Fällen nur der Erste unter Gleichen ist — größte sachliche und persönliche Einfachheit der Verwaltung (Rechnerei und Buchführung eingeschlossen) und Leitung — räumliche und sachliche Beschränktheit der abgabefähigen Leistungen.

Eine auffallende Ausnahme stellt der kleinbäuerliche Betrieb dar, insofern, als er die beiden ersten Merkmale nicht haben kann. Denn die Fläche, die er bebaut, muß im ganzen schon verhältnismäßig groß sein, wenn sie als Betriebsfläche, d. h. als hauptberufliches Arbeitsfeld dienen soll. Auch erhebliche räumlich-sachliche Gliederung tritt deutlich hervor. Selbst wo der Ackerbau ganz fehlt, wo sich die Wirtschaft auf die Viehzucht beschränkt, wird dreierlei räumlich getrennte Arbeit gefordert: auf der Wiese, im Stall, in den übrigen Wirtschaft-(Neben-)Räumen unter Dach.

Trotz der sehr großen Zahl, in der diese Ausnahme vertreten ist, dürften die aufgestellten fünf wesentlichen Merkmale des Kleinbetriebs festzuhalten sein. Unter seinen übrigen Eigenschaften aber finden sich auch solche, die gerade sein Gegenspiel, den Großbetrieb auszeichnen.

So kommt selbst der einzelpersonliche Betrieb ohne Arbeitteilung nicht aus; sie ist dort eben zeitlich und sachlich bestimmt. Und weit kann sie in keinerlei Kleinbetrieb gehen. Selbstverständlich verwendet mancher — obwohl nicht jeder, der es könnte oder sollte — Kraft- oder Arbeit-Maschinen oder beide. Doch die ersten brauchen gewöhnlich nicht mehr, häufig weniger als eine Pferdestärke zu besitzen, und von den zweiten sind im günstigsten Falle nur eine geringe Zahl unterzubringen und zu beschäftigen.

Massenhaftigkeit der Leistungen ist ebenfalls nicht selten: was die große Zahl der gewonnenen oder erzeugten Einheiten in kleinen Fischereien und Landwirtschaften, Bäckereien und Metzgereien, Zigarrenmachereien, Druckereien, Maschinenschreibereien, die Menge der Verkäufe in bescheidenen Läden beweist. Verglichen freilich mit den Leistungen großer Betriebe und mit den entsprechenden Gesamtheiten des Bedarfs erscheinen jene Einzelsummen unbedeutend. Außerdem fällt ins Gewicht, daß es sich in jenen Kleinbetrieben um Dinge handelt, die ihrer Natur nach Massenwaren sind, als solche aufgebracht, hergestellt, bereitgehalten werden müssen, weil sie vom einzelnen in größeren Mengen, oder von vielen täglich und rasch nacheinander begehrt und verbraucht werden.

Endlich die Mannigfaltigkeit der Leistungen: sie ist in vielen Kleinbetrieb-Arten verhältnismäßig reich: so in den Landwirtschaften, die Feldbau und Viehzucht vereinigen, oder in Schreinereien z. B. Oder es wäre zu erinnern an das Vierterlei in den städtischen »Material- und Kolonial-«, oder in den ländlichen »Gemischtwaren-Handlungen«. Verwandte und andere Großbetriebe dienen eben mit noch reichem

Vielerlei. Und der Besitz dieser Fähigkeit wird natürlich dem Großbetrieb als solchem erleichtert. —

Zwischen die Abteilungen der kleinen und großen eine dritte einzuschieben und deren Einheiten Mittelbetriebe zu nennen, erscheint unvermeidlich, so unbestimmt diese Bezeichnung ist. Denn wirklich gedeihen viele Betriebe, die klar hervortretender eigentümlicher Züge wegen für sich gerechnet werden müssen oder dürfen. Die Besonderheit mancher besteht in einer unausgeglichener Verbindung klein- und großbetrieblicher Wesenheiten, weshalb man sie mit einigem Rechte Zwitter-Betriebe heißen könnte.

An jungen Mittel-Betrieben kann man häufig ein Mißverhältnis zwischen räumlichem Bedarf und Besitz beobachten; ein kräftiges Streben nach Ausdehnung, das sich aber nicht ganz durchsetzen kann, weil es gehemmt wird teils durch wirklichen Mangel an flüssigem Kapital oder Beschränktheit des Kredits, teils durch das stammväterliche, d. h. kleinbetriebliche Erbe ängstlicher Vorsicht und Sparsamkeit. Es ist aber ein allgemeines Merkmal empor gekommener (nicht neu gegründeter) Mittelbetriebe (hier von den landwirtschaftlichen abgesehen), daß sie größeren Bedarf an Raum und Einrichtungen haben, jedoch möglichst lange sich einschränken; daher in solchen Betrieben die Enge überall, die leichten Notbauten, die bunt zusammengesetzte, oft mehr als einfache Ausstattung des »Kontors«.

Denn räumlich-sachlich-persönliche Gliederung ist ebenfalls ein Kennzeichen des Mittelbetriebs, das ihn vom kleinen unterscheidet. Die Zahl der Mitarbeiter kann noch gering sein; aber fast bloß in den Betrieben der Landwirtschaft, des Waren-Groß- und des Geld-, Kredit-, Wertpapier-Handels. Und deutlich ist der Bedarf an verschiedenartigen Arbeitskräften, deren Abstufung und räumliche Trennung. Doch — und auch darin liegt ein wesentliches Merkmal des Mittelbetriebs — die Trennung ist nicht überall oder immer scharf durchgeführt; selbst der Leitende bleibt in enger persönlicher Verbindung, in täglichem Verkehr mit den Ausführenden, ist häufig noch mit und unter diesen tätig — trotz seiner besonderen Zelle.

Diese Abscheidung eines kleinen Kontors, die Ausbildung einer besonderen, wenn auch noch bescheidenen Abteilung für die Leitung und ihre nächsten Hilfskräfte ist auffällig genug, und notwendig. Denn stark tritt verhältnismäßig das kaufmännische Wesen hervor, behaftet mit reichlichem Schreib- und Rechenwerk. Endlich hat die außendienstliche Wirksamkeit der Mittelbetriebe den weiteren Kreis der Bezirks-Wirtschaft, und manche Werk-Betriebe gehen auch über diesen noch hinaus; während die meisten Kleinbetriebe (außer den landwirtschaftlichen) an den Ort gebunden bleiben.

Am Großbetrieb ist die Eigenschaft, die ihm den Namen gegeben

und alle seine Wesenheiten auszeichnet, für jedermann augenfällig, soweit sie äußerlich erkennbar in Erscheinung tritt. Aber das gilt nur für die Mehrheit, für die Regel. Es gibt äußerlich bescheidene, unauffällige, man kann fast sagen unsichtbare Betriebe — abgelegen, in beschränktem Raume, mit einfachen körperlichen Arbeitsmitteln, kleiner Personenzahl — die dennoch Großbetriebe sind: weil sie mit großen Werten hantieren, sie aus weit entfernten Gebieten oder auf große Entfernungen hin vermitteln, reichverzweigte Bezug- oder Absatz-Verbindungen haben. Solche nicht augenscheinlich, aber doch außendienstlich große Betriebe sind manche Waren-Groß- und Verlagsbuchhandlungen. Auch den »Provinzbanken«, die doch offenbar Großbetriebe sind, geht das eine, gerade das nach der gewöhnlichen »statistischen« Regel zählende Merkmal der Größe — die hohe Zahl persönlicher Glieder — ab, und erst recht den Börsen, deren Zahl eigentlicher Betriebsglieder entschieden klein ist.

Die Mehrheit der Großbetriebe rechtfertigt ihren Namen in allen Beziehungen. Die räumliche Größe zeigt sich in der Ausdehnung der Betriebsfläche, oder in der Zahl, Länge, Höhe der Betriebsbauten, oder in beiden — die räumlich-sachliche Gliederung in der Verschiedenheit und Einteilung der Betriebs-Stätten oder der Räume (Stockwerke) in dem einen großen Gebäude, dem aber immer noch Nebenbauten dienen.

Mannigfaltig sind die sachlichen Arbeitsmittel, oder eins oder wenige erscheinen je in großer Zahl. Besonders werden, wo immer möglich und vorteilhaft, Maschinen und andere »mechanische« Werkzeuge und Vorrichtungen benutzt, manche ungeheuerlich in Größe und Leistung.

Diese drei Merkmale bekunden die Notwendigkeit des Reichtums an körperlichem Kapital und die Tatsache weit ausgebildeter Arbeitsteilung, und ließen eine große Zahl persönlicher Mitarbeiter vermuten, wenn sie nicht schon bekannt wäre, da sie sich, wenigstens beim Ein- und Ausgehen, sichtbar darstellt.

Aber nicht bloß die große Gesamtzahl persönlicher Kräfte fällt auf. Sind es nicht zwei scheinbar grundverschiedene Gattungen, so ist doch mehrfache Abstufung und die Genossenschaft eines Massenarbeitertums deutlich erkennbar. Zwischen Masse und Leitung, die miteinander nicht regelmäßig verkehren, steht gewöhnlich eine mehr oder weniger starke Mittelschicht.

Die Wucht der wirtschaftlichen Leistungen drückt sich entweder in ungeheurer Menge, oder in Mannigfaltigkeit, oder in der Größe und Zusammengesetztheit, in der Großartigkeit des einzelnen Werkes, oder in Massenbewegung (Beförderung), oder in dem massenhaften Hantieren mit verschieden großen Geldbeträgen oder -Anweisungen aus. Und die Mächtigkeit der Leistungen bedingt einen entsprechenden Verbrauch:

an Roh- und Hilfsstoffen, freien und bedruckten Papieren, an mannigfachen anderen, längere oder kürzere Zeit dauernden Werten.

Der äußere Dienst schließlich geht regelmäßig in die Weite; nur wenige, wiederholt erwähnte Großbetrieb-Arten sind auf Bezirkswirtschaft beschränkt (auch diese nicht ohne Ausnahme). Doch kann damit nicht gesagt sein, es gehöre zum Wesen der großen Betriebe (von jenen besonders gestellten abgesehen), daß sie gerade am Ort oder im Bezirk ihres Sitzes keine oder unerhebliche außendienstliche Beziehungen haben. Im Gegenteil; viele, darunter sehr bedeutende Betriebe gewinnen und halten hier ihre besten und größten Kunden oder Absatzfelder: weil das kleine Gebiet wirtschaftlich reich entwickelt ist. —

Eine Abart der Großbetriebe bezeichnet man als Riesenbetriebe. Die Reichs-Statistik sieht das unterscheidende Merkmal wieder in der Zahl der persönlichen Betriebsglieder; was man hier im allgemeinen gelten lassen darf. Denn die gewählte Grenzzahl — Tausend — dünkt uns als Gesamtheit einer Arbeit-Gemeinschaft so gewaltig, daß wir uns mit oder hinter ihr sofort einen »riesig«, einen »ungeheuer« großen Betriebskörper vorstellen.

Aber ein solcher kann sich, besonders im Warengroßhandel, Gasthauswesen, im Bankwesen, Versicherung-Geschäft, auch in der Werkwirtschaft schon ausgebildet haben, lange bevor jene Tausend erreicht ist; wir können sie nur als runde Zahl annehmen. Und in einer Gattung sehen wir offenbar Riesenbetriebe, obwohl diese kaum etliche Hundert ständige Mitarbeiter zählen: in der Landwirtschaft; Tausend mag hier nicht als Personen-, sondern als Hektar-Zahl den Riesenbetrieb kennzeichnen¹. Sehr viele »Rittergüter« u. dgl., besonders in Ostelbien, mit ihren ungeheuren Grundflächen sind ohne Zweifel Riesenbetriebe. Sie wirken nur nicht so auffällig oder aufdringlich wie die stadttähnlichen Werkbetriebe mit ihren 20 und mehr mächtigen Schornsteinen, ihren Verkehrsbahnen, ihrem Lärm, Ruß und Dunst, oder wie ein großstädtisches Bahnhofwesen, oder wie ein Häuserblock, in dessen unzähligen Zimmern und Sälen jener eigentümliche Handel mit Versicherungen betrieben wird.

5.

Was wir feststellen wollen, ist: daß wir uns bei der Einteilung der Betriebe nach ihrer Größe nicht einseitig-oberflächlich an die Zahl der tätigen Personen halten dürfen. Freilich kommen wir nach unserer Weise nie zu scharfbegrenzten Abteilungen. Das ist aber auch niemals und nirgends Bedürfnis. Sondern dieses besteht einfach darin, daß die

¹ Borghat vertritt dieselbe Auffassung. Vgl. Beruf, gesellschaftliche Gliederung und Betrieb im Deutschen Reiche (Leipzig 1910). S. 68.

Reichs-Statistik alle Betriebe richtig erfaßt. Ob sie aber, wenn sie ihre drei Abteilungen bildet, etliche Hundert, über deren Zugehörigkeit man streiten kann, dieser oder jener Abteilung zuweist, bleibt bei den Millionen der Gesamtzahl gleichgültig. Das mit Sachkenntnis und Umsicht gewonnene ungefähr Richtige genügt.

Wir haben noch die Aufgabe, an einigen Beispielen zu zeigen, welcherlei Betriebe den früher bestimmten Verhältnissen nach als Klein-, Mittel- oder Großbetriebe anzusprechen seien.

Klein ist der Regel nach die Fluß-Fischerei jeder Art. Was man kleinbäuerlichen Betrieb nennt, erscheint, wie schon hervorgehoben worden, an sich eigentlich nie klein; jedoch im Vergleich zu anderen seiner Gattung. Genau genommen ist es ja hauptsächlich die Betriebsfläche, die man nicht klein findet. Die sachlichen und persönlichen Betriebsmittel und -Kräfte dagegen sind es ohne Zweifel. So wird — ohne Rücksicht auf die Fläche oder Viehzahl — als klein derjenige bäuerliche Betrieb zu bezeichnen sein, der nur eine persönliche Hauptarbeitskraft hat, die von Angehörigen oder fremder Aushilfe unterstützt wird, Maschinen als Eigentum einer freien oder »eingetragenen« Genossenschaft oder eines Vermieters benutzt und, wenn er nicht allein oder vorzugweise Handpflanzungen baut, seine Erzeugnisse größtenteils an den Betrieb selbst und an den Haushalt des Besitzers abgibt.

Im Bereiche der Werkwirtschaft würden die Kies- und Sandgrubenbetriebe, die nicht als Nebenbetriebe z. B. an Baugeschäfte angeschlossen sind, und, als Hauptmasse, die Mehrheit der Handwerk-Betriebe (besonders der Bäckereien, Metzgereien, Schuhmachereien, Schneidereien) der Abteilung der kleinen zufallen. Die Mehrheit; denn Werk-Klein- und Handwerk-Betrieb decken sich nicht. Daß hierher auch die ländlichen und landstädtischen Buchdruckereien und »Baugeschäfte« gehören, mag noch erwähnt werden. Was von den Handwerk-, gilt gleichermaßen von den Vasallen- unter den Werk- (den »hausgewerblichen«) Betrieben, soweit sie »selbständig« (in ihrer inneren Organisation) geblieben sind.

Kleinbetriebe des Warenhandels sind fast alle offenen Geschäfte, deren Raumbedarf bescheiden ist, deren Verkauf sich ganz im Laden selbst abspielt, deren Kundschaft, mit unerheblichen Ausnahmen, am Orte (für viele Fälle genauer: in der nächsten Nachbarschaft) wohnt. Der Warenhandel weist die größte Zahl Kleinbetriebe auf; verhältnismäßig aber ist deren Anteil noch weit stärker an der (verwandten) Gast- und Schankwirtschaft.

Auch der Waren-Großhandel kann als Kleinbetrieb auftreten: der mit der draußen aufgekauften, z. T. kurze Zeit gelagerten Ware in die Stadt zu Markte fährt. Ein Beispiel aus dem Wertpapier- (Vertrag-) Handel ist die hauptberufliche, aber auf den Ort und die nächste Um-

gebung beschränkte Versicherungen-Agentur. Im Verkehrswesen (engeren Sinnes) erkennen wir als Kleinbetriebe die Droschkenkutschereien, die höchstens etwa über zwei, drei Wagen und Pferde verfügen, deren Inhaber selbst (mit) fährt — die ländlichen und kleinstädtischen Lohnfuhrwerkereien, auch wenn sie »amtliche Rollfuhr-Unternehmung« einschließen — die Haltestellen-Betriebe der Eisenbahn, wo meist idyllische Ruhe herrscht und der Mann, der täglich ein paar Mal etliche Minuten die rote Mütze trägt, auch mancherlei Handarbeit verrichtet. —

Mittelbetriebe weist die Fischerei an Binnen-Seen, z. B. am Bodensee, und an der Küste auf; in der Hochsee-Fischerei bilden sie wohl die Mehrzahl. Im Gartenbau sind es diejenigen Betriebe, die nicht nur Gemüsebau, sondern auch Obstbaum- oder Blumenzucht pflegen. Die Kennzeichen des (im engeren Sinne) landwirtschaftlichen Mittelbetriebs sind: größere Gesamtfläche, geräumigere und besser eingerichtete und unterhaltene Betriebsgebäude, ständige Mitarbeiter, wenn auch in kleiner Zahl (während der Erntezeiten »Tagelöhner«), Pferde als Arbeit-Tiere (der Kleinbetrieb verwendet Hornvieh), eigene Arbeitmaschinen, Mannigfaltigkeit oder bedeutende Einseitigkeit im Pflanzenbau, ansehnlicher Nutztvieh-Bestand, Verkauf des Hauptteils der Erzeugnisse.

Am deutlichsten, obwohl am wenigsten scharf abgegrenzt nach unten und oben, zeigt sich die eigentliche Art des Mittelbetriebs, wie wir sie früher beschrieben, in der Werkwirtschaft. Hier ist die Kraft- und Arbeitmaschine schon heimisch und die Einrichtung eines bescheidenen Kontors (für Kaufleute, Techniker, Zeichner) neben oder über der Werkstatt Regel. Es sind hauptsächlich die Betriebe, die man, zwar begrifflich unbestimmt, doch treffend und anschaulich genug, kleine Fabriken nennt, denn das Wort weckt sofort die richtige Vorstellung. Daß die »Fabrik« Großbetrieb sein müsse, ist eine haltlose Behauptung willkürlicher Begriff-Bildner.

Die hier gemeinten, auffällig mit neuzeitlichen Maschinen und Apparaten arbeitenden Betriebe haben sich besonders in der Metall-Verarbeitung, im Maschinen- und Werkzeugbau, in der Elektrotechnik, Feinmechanik und Optik, in der Schreinerei, Papier-Verarbeitung, Buchdruckerei entwickelt. Sie sitzen, was ebenfalls als wesentlich erscheint, zumeist in Städten und ländlichen Industrie-Orten. Ebenda treten auch schon die Bauunternehmungen mittlerer Größe auf, deren Hauptsitze und Arbeitsfelder die Mittelstadt und der größere Industrie-Ort sind.

Als Mittelbetriebe gelten ferner: im Waren-Kleinhandel alle städtischen Geschäfte mit weiträumigen, oft in Abteilungen neben und über einander geschiedenen Läden und Lagern, häufig auch mit erheblichem Versand — die Mehrzahl der groß- und mittelstädtischen Bierhäuser, der städtischen Gasthöfe (»Hotels«).

Auch der Waren-Großhandel bleibt nicht selten im Rahmen des

Mittelbetriebs: z. B. der Eier-, Wein-, Brennstoff-Handel. Gleichen Ranges sind ferner viele Vertretungen großer Werke für den Verkauf, mit oder ohne Lager — die »Sortiment«-Geschäfte im Buchhandel — kleine Bankgeschäfte oder Bank-Zweigstellen — Generalagenturen im Versicherungswesen.

Das Verkehrswesen (engeren Sinnes) stellt zu dieser Abteilung: die Mehrzahl der »feinen« großstädtischen Fuhrhaltereien, die hauptberufliche Güterbestätterei (gewöhnlich verbunden mit Umzuggut-Beförderung im »Möbelwagen«) in Städten starken Verkehrs, die Flößereien, die Güterschiffahrt-Betriebe im Bezirksdienste, mittel- und großstädtische Dampferbetriebe auf kurzen Strecken, die Postämter und Bahnhof-Betriebe belebter Kleinstädte und kleiner Industrie-Orte. —

Die Betriebe der vier Hauptgattungen, welche unsere Skizze bisher nicht genannt oder angedeutet, stehen in der Abteilung der Großbetriebe. Mit dieser allgemeinen Bemerkung könnten wir uns begnügen; doch des Gleichmaßes wegen soll die Skizze weiter fortgeführt werden.

Von den Hochsee-Fischereien gehören wohl etliche Duzend in diese Größen-Klasse, darunter diejenigen, welche mehrere Dampfer ausenden, den Versand oder die Weiter-Verarbeitung selbst übernehmen, eigene Verkauf-Stellen (Vertretungen) in Hafen- und größeren Binnenstädten unterhalten.

In der Landwirtschaft sieht die Reichs-Statistik zweierlei Großbetriebe: Großbauern- und Großbetriebe schlechthin, oder — das würde den gemeinten Gegensatz deutlicher ausdrücken — bäuerliche und herrschaftliche Großbetriebe. Damit will gesagt werden: es gibt landwirtschaftliche Großbetriebe, deren Besitzer (geltenden Rechts) Bauern sein und bleiben wollen oder sollen — und andere, deren Besitzer sich nicht körperlich landwirtschaftlich (im bäuerlichen Sinne), sondern als fachwissenschaftlich gebildete Herren nur betätigen, und entweder schon Vorfahren solchen Wesens haben oder städtisch-bürgerlicher Herkunft sind, oder einer dem Bauertum entgegengesetzten alten sozialen Klasse, dem sog. Adel angehören. Diese Unterscheidung ist betriebswissenschaftlich zwar nicht belanglos, aber zu wenig wichtig, als daß sie Einfluß auf die Einteilung der Betriebe nach ihrer Größe gewinnen könnte. Außerdem wäre es sachlich kaum begründbar, die nicht als bäuerlich gedachten Großbetriebe von 100 ha Flächen-Besitz an zu rechnen (wie die Reichs-Statistik will).

Wir unterscheiden auch in der Landwirtschaft nur Klein-, Mittel- und Großbetriebe. Die dritte Art dürfte vorliegen, wenn die Verwaltung und Leitung des Betriebs Zeit und Kraft eines tüchtigen Mannes ganz in Anspruch nimmt. Eine zweite Größen-Stufe wäre dann daran zu erkennen, daß Mit-Leiter und -Verwalter (besonders auch eine hauptberuflich tätige Kraft für das Schreib- und Rechenwerk) notwendig sind.

Die übrigen Merkmale des landwirtschaftlichen Großbetriebs wären (abgesehen von der Bodenfläche): Vielheit und Gliederung der stattlichen Gutsgebäude; starker Pferde- und Vieh-Bestand; große Zahl und Mannigfaltigkeit der persönlichen Arbeitkräfte für den niederen Dienst; allerlei Maschinen; an die Landwirtschaft angeschlossen Werkbetriebe. Was von den Erzeugnissen im Betriebe selbst und in den Haushalten der Betriebsglieder verbraucht wird, steht, so bedeutend es ist, weit zurück gegen die Massen des Verkaufs, der nicht bloß den nächsten Markt aufsucht. Die staatlichen Forstbetriebe (»Oberförstereien«), viele gemeindliche und manche freie (einzelherrliche) reihen sich hier an.

Um die großen Werkwirtschaften zu kennzeichnen, wäre der Hauptsache nach die allgemeine Umschreibung des großbetrieblichen Wesens zu wiederholen. Zu betonen wäre noch die hier besonders große Zahl der persönlichen Massen- und Teilarbeiter, die Zahl, Stärke, Mannigfaltigkeit der Kraft- und Arbeitmaschinen, die Angliederung der Hilfs- und Nebenwerkstätten, die regelmäßige Trennung des Ganzen in die eigentliche Werk- und die Handel-Abteilung (die äußerlich oft nur als bescheidenes Anhängsel jener erscheint).

Zahlreich sind die Großbetriebe unter den Stein- und Schieferbrechereien, Kunststeinfabriken, in der Metall-Verarbeitung, im Maschinen-, Apparate-, Instrumentenbau, in der Waffenfabrikation, Feinmechanik, Optik, unter den Sägewerken, den Haus- (Wohn-) Gerätefabriken, in der Wirkerei (Trikotwarenfabrikation), in der Brauerei, Brennerei, unter den Fabriken, die Nahrungsmittel aus Mehl, Eiern, Gemüse herstellen, in der Buchdruckerei. Die Großbetriebe bilden die überwiegende Mehrzahl — oder können, wegen der Größe der gebauten Werke oder Kostspieligkeit der Anlagen, Arbeitsmittel und -Kräfte allein bestehen — im Bergbau und Hüttenwesen, in der Ziegel-, Chamotte-, Zementfabrikation, unter den großstädtischen Baugeschäften, in der Steingut- und Porzellanfabrikation, in der Herstellung der Säure, Salze, Teerfarben, unter den elektrotechnischen Werken, im Lokomotiven-, Eisenbahnwagen-, Eisen-schiffbau, in der Holzschleiferei für die Papierfabrikation und in dieser selbst, in der Baumwoll-, Woll-, Seidespinnerei und -Weberei, in der Fabrikation des Rübenzuckers, des Kakao, der Schokolade, der Kaffee-Ersatz- und Zusatzmittel.

Großbetriebe des Waren-Kleinhandels sind die als solche auffallenden Waren- (»Kauf-«) Häuser und die ihnen zwar nicht im Betrieb, aber in der Wirkung ähnlichen Versand-Geschäfte. Der Waren-Großhandel hat Groß- und Riesenbetriebe naturgemäß an den Hafenplätzen und in den binnenländischen Handelshauptstädten entwickelt. Andere sind Ableger mächtiger Werkbetriebe, die durch die Aufnahme-Fähigkeit der ihnen zugewiesenen Verkaufsgebiete zu großbetrieblicher Wirksamkeit erhoben worden.

Das Verkehrswesen engeren Sinnes stellt zu dieser Abteilung die großstädtischen Automobil-Droschken-, die mittel- und großstädtischen Spedition-, die Personen-Schiffahrt-Betriebe auf längerer, aber bezirkmäßig beschränkter Strecke, die Betriebe der Frachtschiffahrt dagegen auf längsten Stromstrecken, die Bahnhof- und Postbetriebe der werk-, handel-, verkehrreichen Mittelstädte.

Die beiden letztgenannten werden in den Großstädten zu Riesenbetrieben. Daß diese nur einen kleinen Bruchteil von der ungeheuren Gesamtheit der Betriebe ausmachen, erscheint selbstverständlich. Einige finden wir im Bank- und Versicherungswesen, als Hafengebäude, als Mühlen an See- und Rheinhäfen, etliche mehr im Waren-Klein- und -Großhandel, als Post-, Bahnhof-, städtische Straßenbahnbetriebe und Reedereien. Die weit überwiegende Mehrzahl bilden Landwirtschaften und Werkbetriebe; die zweite Gattung vertreten hauptsächlich Berg- und Hüttenwerke, Maschinen- und Werkzeugbau-Anstalten weitesten Sinnes. Die Gesamtzahl ist nicht festgestellt, wäre nur durch umständliche Untersuchungen einigermaßen genau zu ermitteln.

c. Abhängigkeit — Besitzverhältnisse — Stellung der persönlichen Glieder.

1.

Unser fünftes Einteilverfahren richtet sich nach dem Grade und der Art der Abhängigkeit. Unabhängig in jedem Sinne ist kein Betrieb. Zum mindesten steht jeder unter den mächtigen Einflüssen der Mitbewerber am Markt, der Kundschaft, der staatlichen Wirtschaft- und Sozialpolitik. Diese unvermeidliche allgemeine Abhängigkeit dürfen wir hier unbeachtet lassen. Dann wären diejenigen Betriebe, die keiner anderen unterworfen sind, als selbständig oder frei anzusehen, denen die unselbständigen, unfreien, gebundenen gegenüberstehen würden. Die Zweiteilung genügt.

Was uns berechtigt, den Betrieben der ersten — größeren — Abteilung die Wesenheit der Selbständigkeit oder Freiheit zuzuerkennen, ist: daß sie aus eigener Kraft erstanden, innerhalb der gesetzlichen Schranken das volle Recht der Selbstbestimmung besitzen und Marktfreiheit im Ein- und Verkauf genießen.

Zu den freien gehören auch diejenigen Betriebe, die sich selbst, durch ein eigenes Grundgesetz die Ordnung ihres Innenlebens für alle Zeit binden. Es kann die höchste und zugleich sicherste Form freier Bindung sein, wenn die Vertretung und Verwaltung des Eigentumsrechts am Betrieb einer Stiftung übertragen wird. Die innere Selbständigkeit wird dadurch nur verstärkt, die äußere nicht im geringsten angetastet. Wir haben bisher in Deutschland nur einen freien Betrieb dieser Art: das Zeißwerk in Jena.

Das Maß der Freiheit oder Abhängigkeit bestimmen im allgemeinen Kapital-Bedarf und -Besitz. Betriebe, die viel fremdes Geld brauchen, stehen im Innen- und Außenleben unter dem Einfluß einer Bank; sind es aktiengesellschaftliche Betriebe, so sitzen Vertreter der geldgebenden Banken in den Aufsichtsräten. Die Stärke des fremden Einflusses muß aber zurücktreten, wenn die fraglichen Betriebe, wie Wiedenfeld¹ treffend bemerkt, nicht eigentlich wirtschaftlicher Hilfe, sondern bloß technischer Vermittelung bedürfen; wenn die Kapital-Beschaffung für die Bank ein »risikofreies Geschäft« ist, der geldheischende Betrieb als durchaus sicher gilt, was z. B. die Aufnahme seiner Wertpapiere an der Börse erkennen läßt.

Minderungen der Selbständigkeit folgen weiter aus Vereinbarungen gleichartiger Betriebe unter sich. Man kann diese scheiden in solche, die mehr aus freiem Willen, und andere, die mehr aus Zwang zustande kommen. Die erste Art wird vertreten durch die — wenn man so sagen darf — freundschaftliche Verbindung, welche den nicht ganz bestimmten und klaren Namen Interessengemeinschaft führt. Die Verbindung wird in der Regel dadurch vollzogen, daß jeder der Verbundenen bei jedem andern Kapital-Besitz und damit Einfluß auf die Leitung erwirbt. Sie wirkt für die Beteiligten wie eine Versicherung auf Gegenseitigkeit. Trotzdem behält der einzelne Verbundene in weitem Umfange freie Hand. Auch die »Konkurrenz« ist unter den Gliedern der Interessengemeinschaft nicht ganz ausgeschlossen.

Diese sind im allgemeinen einander wirtschaftlich ebenbürtig. Das trifft für die andere Art der vertraglichen Vereinigung häufig nicht zu; was schon die Gegensätzlichkeit der vorwiegend treibenden Kraft vermuten läßt. Die Beteiligten haben, besonders wenn sie verhältnismäßig zahlreich sind, nicht gleiche Macht (Kapitalmacht), folglich nicht gleiches tatsächliches Recht in der Verbindung — die man Konvention, Kartell, Syndikat nennt (und an anderer Stelle genauer besprochen wird).

Gemeinsam ist beiden, daß sie unmittelbar nur das Außenleben, den volkswirtschaftlichen Dienst der Beteiligten erfassen (daß sie auch auf das Innenleben einwirken, ist ja natürlich). Trotzdem aber — und das ist ein weiteres wesentliches Merkmal dieser verwandten Erscheinungen — ein Teil des Betriebslebens unfrei, fest gebunden worden, bleiben die betroffenen Betriebe im ganzen selbständige Größen. Sie selbst — nicht außenstehende fremde, sie beherrschende Mächte — bestimmen gemeinsam Art und Maß der Beschränkungen.

Die Glieder beider Arten sind jedoch nicht eigentlich die Betriebe, sondern die geltenden Betriebsherren. Kapitalistische (nicht räumliche) Vereinigungen der Betriebe werden auf dem Wege mehr oder weniger

¹ Das Persönliche im Unternehmertum (Leipzig 1911). S. 105.

harten Zwanges vollzogen, indem gleichartige Betriebe in den Besitz und unter die Oberleitung einer Körperschaft oder Gesellschaft gelangen. Bei uns nennt man diese Vereinigung Fusion, in Amerika Trust. Wesentlich an dem Gange dieser Bildung ist, daß die vereinigten Betriebe ursprünglich frei sind. —

Von einer zweiten Art unfreier Betriebe sind viele, wenn nicht die meisten — es ist sehr schwierig, genaue Kenntnis der fraglichen Verhältnisse zu erlangen — ebenfalls einmal selbständig gewesen. Sie haben sich (freiwillig oder »der Not gehorchend«) in den Dienst einer anderen wirtschaftlichen Macht gestellt. Oder diese hat jene in ihren Dienst gelockt, umgebildet, für sich zugerichtet. Oder sie veranlaßt Betrieb-Gründungen für ihren Zweck, zu ihrer Verfügung. Die fremde Macht ist ein Werk- oder Handelbetrieb; die dienenden heißt man gewöhnlich »hausgewerbliche« oder »hausindustrielle«, oder Betriebe »selbständiger Hausgewerbetreibender«.

Ich nenne sie anschaulich Vasallen-Betriebe. Ist der Inhaber auch nicht »Lehensmann« (obwohl selbst das in manchen Fällen ungefähr zutrifft), so doch sicher »Dienstmann« des Größeren und diesem durch eine Art »Treu-Eid verpflichtet«. Oder klingt die Bezeichnung zu vornehm? So heiße man jene Wirtschaften gebundene Kleinbetriebe.

Der übliche Name paßt nicht. Erstens scheint die nähere Bestimmung »Haus« etwas Besonderes sagen zu sollen, tut es aber nicht. Zweitens setzt der Gesamtname einen Teil — freilich den größeren — für das Ganze: er läßt immer nur an Werkbetriebe denken. Vasallen-sind aber auch Handelbetriebe, die mit ihrem Verkaufsgeschäft an große Warenhandlungen oder Werkbetriebe gebunden, aber doch nicht ein- oder angegliedert sind. Ferner haben sich die großen Brauereien für ihren Bier-Absatz viele Schankwirtschaften, meist auf Grund eines Miet- oder Pachtverhältnisses, als Vasallen-Betriebe verpflichtet. Dabei kommt die Miete oder Pacht gar nicht in Frage — denn die haben die Wirte, wenn sie nicht selbst Hausbesitzer sind, doch an irgendwen zu zahlen — sondern nur der Bierbezug.

Die Vasallen-Betriebe können ansehnlich sein und selbständig scheinen, die werkwirtschaftlichen werden nicht selten mit Handwerksbetrieben verwechselt oder als kleine Fabriken angesehen. Ihre Unselbständigkeit ist oft nur am Orte bekannt. Die Art zeigt übrigens erhebliche Mannigfaltigkeit, Spaltung in Unterarten oder Abstufungen nach dem Grade der Unselbständigkeit, der wirtschaftlichen Sicherheit, nach der Verdiensthöhe, dem Umfang und Inhalt der Arbeit. Die oberste und die unterste sind Übergangs-Stufen: zum selbständigen Betrieb — und zur »Heimarbeit«-Stätte, die überhaupt kein Betrieb ist.

Endlich die dritte Gruppe: unselbständig von Beginn an, oder durch Besitz-Wandelung. Der Urheber steht außerhalb, ist und bleibt aber

Besitzer, Unterhalter, Beherrscher des gegründeten Betriebs. Er kann selbst ein Betrieb, oder eine Unterhalt-Wirtschaft sein.

Im ersten Falle ist der gegründete Zweig- oder Tochterbetrieb. Oberflächlich gesehen unterscheidet er sich in nichts vom selbständigen; er bildet eine in sich geschlossene Einheit, und die Außenwelt verkehrt mit ihm wie mit einem freien. Aber seine wichtigsten Verhältnisse und Beziehungen ordnet der Stammbetrieb, der seine Tätigkeit überwacht, dem seine Leitung verantwortlich bleibt. In dem ihm zugewiesenen Bereich darf und soll er sich frei bewegen. Nach der Größe und Art des Dienstbereichs ist die Verfassung geordnet, so daß es auch hier an Mannigfaltigkeit nicht mangelt.

Meist sind es in- oder ausländische Zweigfabriken sehr großer Werke, oder Verkaufs-Kontore (Vertretungen) oder -Läden solcher oder bedeutender Großhandlungen, Warenhäuser, Versandgeschäfte, oder »Bankfilialen« (darunter von hauptstädtischen Großbanken angekaufte Provinzbanken, die scheinbar, auch dem Namen nach, selbständig bleiben).

Die bloß vermittelnden Stellen — zwischen der »Heimarbeiterschaft« und ihrem Werk oder Verlag, zwischen einem Waren zurichtenden, reinigenden, färbenden Werke und seinen Kunden — sind nicht Zweigbetriebe im eigentlichen Sinne, vielmehr nur vorgeschobene Posten, oder hinausgeschobene, sozusagen betrieblich verkörperte Arbeiten. Als solche sind wohl auch manche der vorhin erwähnten »Vertretungen« anzusehen. Es ist aber hier wieder jenes großen Lebensgesetzes zu gedenken, das auf Gruppen- und Klassenbildung wenig Wert legt, diese sogar häufig hindert und fast immer das Streben, das sich um Ordnung bemüht, auf die Untersuchung des einzelnen Falles verweist.

Besondere Umsicht erfordert die Errichtung der Zweigbetriebe in fremden Staaten, da auf deren Wirtschaft-Politik Rücksicht zu nehmen ist. Um jene zoll- und steuerpolitisch möglichst günstig zu stellen, und ihnen das Recht der Beteiligung am Wettbewerb um Lieferungen für Staat und Gemeinden u. dgl. zu sichern, werden sie in die Hände eigens gebildeter Aktien- oder Gesellschaften mit beschränkter Haftung gegeben. Diese sind jedoch Scheingebilde: Aufsichträte, Direktoren, Teilhaber des abhängigen, Angestellte des herrschenden Betriebs.

Die gründende Unterhaltwirtschaft kann der Haushalt eines Vereins, einer Stiftung sein. In Deutschland bestehen nur zwei Fälle dieser Art: (die Franckeschen Stiftungen in Halle, und) die Gustav Werner-Stiftung in Reutlingen, die eine Reihe Erziehungs-, Besserungs-, Beschäftigungs-Anstalten unterhält. Den bei weitem größten Teil der Mittel sollen die Betriebe der Stiftung gewähren — nämlich eine Landwirtschaft, Mühle, Maschinen-, Möbel-, Papier-Fabrik, Wollspinnerei, Strickerei, Rohrsessel-flechtere, Pappschachtel- und Dütenfabrik, zwei Ladengeschäfte. Die

Unfreiheit oder Gebundenheit dieser an verschiedenen Orten Württembergs gelegenen Betriebe besteht darin, daß ihre Leitungen unter einer Verwaltung stehen, die betriebsfremde Zwecke verfolgt.

Die Unterhaltswirtschaften, welche allgemein als Schöpfer oder Erben, Erhalter und Nutznießer meist großer Betriebe auftreten, sind die Staats- und die Gemeindegewirtschaft. Dem Staate dienen hauptsächlich die Forstwirtschaften und die großen Landverkehr-(Post-, Telegraphen-, Eisenbahn-)Betriebe mit ihren Werkstätten. In zweiter Linie stehen (für die Gesamtheit der deutschen Staaten) Berg- und Hüttenwerke, Gewehr- und Pulverfabriken, Schiffwerften. In geringster Zahl oder als Ausnahmen erscheinen Buchdruckereien und Brauereien.

Verhältnismäßig ebenso schwach sind diese unter den Gemeindebetrieben vertreten. Zu den zahlreichsten dagegen gehören wieder, wie auf Seiten des Staates, die Forstbetriebe, dann die eigentlich städtischen: Wasser-, Gas-, Elektrizität-Werke, Schlacht- und Viehhöfe, Sparkassen und Pfandleihanstalten. In zweiter Reihe folgen (der Zahl nach) Badanstalten, Markthallen, Straßenbahn-Betriebe. In großen Strom- und Küstenstädten sind Packhöfe, Speicherei- und Hafen-Betriebe Gemeinde-Anlagen: so in Mannheim, Frankfurt, Düsseldorf, Krefeld, Magdeburg, Kiel, Stettin, Memel.

Die Hoch- und Tiefbau-»Ämter« mit »Material-Verwaltungen«, die Einrichtungen für Straßen-Reinigung, Kehr-Abfuhr u. dgl. werden nicht allgemein zu den Betrieben (der Gemeinde) gerechnet. Und in kleinen Orten erscheinen sie wirklich, wegen ihres geringen Umfangs, wie rein haushaltlicher Zubehör, ihre Leistungen wie zwar notwendige, aber nebensächliche Haushaltarbeiten. In Großstädten dagegen müssen sie (die »Bau-Ämter« ausgenommen) zu vollbeschäftigten Betrieben sich auswachsen.

Die Gebundenheit der Gemeinde-Betriebe erweist sich als zweifach. Erstens sind die Leitungen gebunden an die mindestens allgemeinen Bestimmungen der verantwortlichen Behörden oder der gesetzgebenden Körperschaften. Die andere Gebundenheit ist räumlich-dienstlicher Art, trifft aber nur die Mehrheit, d. h. diejenigen Betriebe, die eben allein oder zunächst für den Gemeinde-Dienst geschaffen worden. Zwar kann der Arbeit-Bereich auch dieser Betriebe über den Bannkreis der Gemeinde hinaus erstreckt werden; aber darüber entscheiden nicht sie selbst oder ihre Leitungen, sondern jene oberen Gewalten. Die räumlich-dienstlich nicht gebundene Minderheit bilden die Forstwirtschaften und Werkbetriebe, wie die seltenen Brauereien, ferner Lagerhäuser und Hafenbetriebe.

Dieselben Formen der Gebundenheit beobachten wir an Staatsbetrieben. Aber das Zahlen-Verhältnis in der zweiten ist umgekehrt. Für die Staats- Bedürfnisse (im engeren Sinne) allein arbeiten höchstens

Betriebe wie Gewehr- und Pulverfabriken, Werften und Buchdruckereien. Alle anderen aber dienen dem allgemeinen Verkehr. Und soweit sie räumlich beschränkt sind, würden sie es auch als selbständige (freie) Betriebe sein.

Dagegen geht die andere Art der Gebundenheit bei den Staatsbetrieben weiter und tiefer. Das liegt an dem alten und starken »bureaukratischen« Geist, der sie nicht bloß von oben her, sondern auch im Innern beherrscht; der dem wirtschaftlich-sozialen Wesen Betrieb eine natur- und zweckwidrige Verfassung, Ordnung, Leitung aufdrängt; was im besondern Zeit- und Geldverschwendung zur unvermeidlichen Folge hat. Mag jener Geist hier schärfer, dort milder auftreten; er gibt doch überall in die Gebundenheit der Staatsbetriebe seinen starken Einschlag. Notwendig ist er selbstverständlich nicht.

2.

Die beiden letzten Arten unselbständiger, d. h. die von Unterhaltwirtschaften abhängigen Betriebe kehren, ihrem Bestande nach unverändert, in einer neuen Einteilung wieder, die nach den Besitz-Verhältnissen gerichtet ist. Daß diese neben den Tatsachen der Abhängigkeit einen Gesichtspunkt für sich bilden, bedarf kaum der Begründung. Teilweise decken sich ja beide Tatsachen-Gruppen; woraus die erwähnte Wiederkehr folgt.

Nach dem bestehenden Rechte gilt als Besitzer des Betriebs, wer als solcher behördlich eingetragen ist. Er braucht weder Gründer noch Leiter zu sein, noch überhaupt selbst im Betriebe zu stehen. Aber ihn erhalten muß er: er allein, nimmt man an — mag er ihn gegründet oder in einem gewissen Zustande gekauft oder geerbt haben — muß das (körperliche) Kapital beschaffen, welches das Betriebsleben fortlaufend erfordert. Inwieweit das geltende Recht und die landläufige Annahme wirklich Recht haben, kümmert uns zunächst nicht.

Besitzer in diesem Sinne nun kann ein einzelner oder eine Vereinigung weniger oder vieler oder eine unpersönliche Größe sein. Die Betriebe der ersten — heute noch an Zahl weit überwiegenden — Art bezeichnen wir treffend als einzelherrliche. Teilhaber-Betriebe — die Einheiten der zweiten Art — gehören einer kleinen Vielheit, von deren Gliedern mindestens eins an der Betriebs-Arbeit, und zwar als Leiter beteiligt ist. Zur Ausbeutung eines Werkbetriebs z. B. tun sich häufig zwei zusammen, die einander ergänzen wollen: ein Techniker engeren Sinnes und ein Kaufmann (Werk- und Handels-Techniker). Auch wenn eine Besizerschaft als »offene Handelsgesellschaft« oder als »Gesellschaft mit beschränkter Haftung« bezeichnet wird, ist nicht eigentlich eine Gesellschaft, sondern nur eine kleine, vertraglich verbundene Teilhaberschaft gemeint.

Unter Gesellschaft als Besizerin eines Betriebs versteht man gewöhnlich eine Aktiengesellschaft (oder eine verwandte Vereinigung). Wohl gibt es auch sehr kleine (Familien-, Schein-) Aktiengesellschaften, die man eher als Teilhaberschaften betrachten möchte. Aber diese und jene sind trotzdem wesentlich verschiedene Gebilde. Erstens unterliegen die Verhältnisse beider nicht den gleichen gesetzlichen Bestimmungen; zweitens braucht der Aktien-Besitzer als solcher nicht Betriebsglied zu sein; drittens wird für die Aktiengesellschaft als Regel grundsätzlich eine größere Vielheit, eine Gesellschaft im sprachgebrauchlichen Sinne angenommen.

Eine anders geordnete Besizer-Gesellschaft führt die Bezeichnung Genossenschaft. Für uns fallen fünf Arten dieser eigentümlichen, durch Sondergesetz geregelten (oder regelbaren) Vereinigungen in Betracht: Kredit-, Einkauf-, Verkauf-, Werkgenossenschaften engeren und weiteren Sinnes¹.

Wir haben aber hier zunächst nicht sie, sondern ihre Betriebe zu kennzeichnen; was mit wenig Strichen geschehen kann. Die Kredit-Genossenschaften unterhalten kleine Banken — die Einkauf-Genossenschaften Warenhandel-Betriebe (ohne oder mit Läden), die im großen ein-, meist im kleinen verkaufen — die Verkauf-Genossenschaften ebenfalls Warenhandlungen, die jedoch nur als Kommissionsgeschäfte oder Vertretungen für verschiedenen Auftraggeber gelten können.

Die gewöhnlich schlechthin Werk-Genossenschaften genannten Vereinigungen sind es nur in beschränktem, engerem Sinne: sie besitzen als solche, wenn sie nicht zugleich Einkauf-Genossenschaften sind, was häufig vorkommt, überhaupt keinen Betrieb, sondern nur eine Werkstätte, in der die Genossen die aus genossenschaftlichen Mitteln angeschafften Maschinen benutzen oder zu ihren Gunsten benutzen lassen können. Die Werk-Genossenschaften eigentlichen oder weiteren Sinnes dagegen — die Molkerei- und die »Produktiv«- (logisch richtig Produktion-) Genossenschaften — haben echte Werkbetriebe: mit Einkauf, Erzeugung, Verkauf. Der Unterschied zwischen beiden besteht darin, daß die erste von den Genossen, die andere auf dem freien Markte kauft.

Die Genossenschaft als Ganzes ist Besitzer und — vertreten durch einige ihrer Mitglieder — Leiter des Betriebs. Aber auch alle Glieder der Gesamtheit stehen zu ihm regelmäßig in engsten lebendigen Beziehungen.

¹ Baugenossenschaften haben keinen Betrieb. Die einen, die wir kurz eigentümliche nennen wollen, lassen auf ihre Rechnung Häuser bauen, die an die Genossen selbst verkauft oder vermietet werden. Die gemeinnützige Bau-Genossenschaft dient gerade den Genossen nicht. Einen Betrieb hat sie: zwar keinen Bau-(Werk-)betrieb, sondern ein »Baubureau« (für rechnerische, zeichnerische, verwaltende, leitende Tätigkeit).

Im Betrieb der Kredit-Genossenschaft erscheinen die einzelnen Genossen als Kunden (neben ihnen auch Fremde); desgleichen im Betrieb der Einkauf-Genossenschaft, hier als Käufer. Diese Art spaltet sich aber in zwei Unterarten: die eine dient Betrieben, die andern Haushalten; folglich sind Mitglieder und Kunden der ersten Betriebs-, der zweiten Haushalt-Vorstände. (Die Vertreter der zweiten Unterart sind die Konsumvereins-Läden, welche die gekauften Waren nur an Genossen, Erzeugnisse eigener Werkbetriebe auch an Fremde abgeben dürfen.) Der verkaufgenossenschaftliche Betrieb dagegen dient den Genossen als Absatzvermittler: er verkauft ihre Erzeugnisse.

Dieselbe Rolle spielt der am zahlreichsten vertretene genossenschaftliche Werkbetrieb, die Molkerei. In dem seltenen vollkommensten genossenschaftlichen Betrieb der echten (handwerklichen) Werk-(Produktion-)Genossenschaft weiteren Sinnes aber sind die Genossen, die ihr eigenes Geschäft zu jenes Gunsten aufgegeben, allesamt gleichberechtigte Mitarbeiter. —

Ähnlich wie diese — gewöhnlich allein so genannte — Genossenschaften stehen die größeren und größten Genossenschaften oder Gesellschaften — Gemeinden und Staaten — zu ihren Betrieben. (Nur die Besonderheiten der Verkauf- und der Werk-Genossenschaften weiteren Sinnes treffen auf sie nicht zu.) Wegen der Größe dieser Gesellschaften können freilich nur Vertretungen unmittelbar Einfluß auf Gestaltung, Gang, Leistung der Betriebe ausüben. Doch verzichten darum die einzelnen Glieder, Gruppen, Parteien der besitzenden Gesamtheit nicht auf lebhaft mittelbare Mitwirkung: in Form der öffentlichen Besprechung, Kritik, der Eingaben an die zuständigen Verwaltungen u. dgl. Um so weniger, als sie eben nicht bloß Kosten tragende, Überschüsse verbrauchende Mitbesitzer, sondern auch Kunden ihrer Betriebe sind: die Gemeindeglieder alleinige oder Haupt-Kunden ihrer Werk- und Verkehr-Betriebe — die Staatsglieder Hauptkunden ihrer Forstbetriebe, Salzwerte, ihrer Post-, Telegraphen-, Telephon-, Eisenbahnbetriebe.

Stiftungen als Betriebs-Besitzer sind, wie aus den vorigen Abschnitten zu ersehen, heute in zwei Arten, die sich scharf unterscheiden — die eine zwei-, die andere einmal nur — vertreten. Das Wesen der einen Art liegt darin, daß sie die höchste Selbständigkeit und Freiheit des Betriebs gewährleistet, weil der unpersönliche Besitzer, die Stiftung, nichts als der unparteiische Hüter und Verwalter des richtig verstandenen Betriebswohls ist, dieses willkürlichen persönlichen Einflüssen entrückt. Darum, aber auch nur darum bildet jener einzige Betrieb eine Art für sich. Denn im übrigen lebt und wirkt er wie jeder andere freie Betrieb.

Die andere Art hat ihre Betriebe als Mittel für besondere, betrieb-

fremde Zwecke bestimmt. Deshalb sind sie unselbständig. Das hindert sie zwar an der Entwicklung tüchtiger Leistungen und in ihrem volkswirtschaftlichen Dienste nicht. Und auch ihr persönlich-gesellschaftliches Innenleben steht auf der mittleren Höhe fortgeschrittener Betriebe. Aber nicht höher. Darin liegt ein gewisser Widerspruch gegen die edlen sozialen Zwecke, denen sie (mehr die Betriebe der Werner-Stiftung, als die der Franckeschen) dienen müssen. Aber der Widerspruch ist natürlich. Man darf von dem eigentümlichen Besitzrecht nichts anderes erwarten. Stünden die Betriebe innerlich höher, d. h. wäre ihnen, zugunsten der persönlichen Glieder, größerer Aufwand gestattet — bliebe für die eigentlichen Zwecke der Stiftung nichts oder zu wenig übrig.

3.

Die betriebsrechtliche Stellung der persönlichen Glieder bildet den letzten Gesichtspunkt für die Einteilung der Betriebe. Es handelt sich hier um die Rechte, welche den Mitarbeitern dem leitenden Besitzer oder dessen Stellvertreter gegenüber — außer den selbstverständlichen gesetzlichen oder vertraglichen Rechten eingeräumt sind. Die Hauptfrage ist: haben die Mitarbeiter an der Ordnung der Betriebsangelegenheiten, der inneren und äußeren, Teil, und welchen Inhalts ist er? In diesem Sinne kann man die Betriebs- mit den Staats-Verfassungen vergleichen und demgemäß unterscheiden.

Die Mehrzahl der Betriebe gleicht den absoluten Monarchien oder Aristokratien. Oligarchien sind heute wohl selten; die Betriebsherrschaften geltenden Rechts scheuen sich, ihre persönlichen Interessen allzu frei zu verfolgen — im Hinblick auf das allgemein geschärfte gesellschaftlich-sittliche Empfinden, die Wachsamkeit der Massen-Vereinigungen und die drohende Gefahr öffentlicher Kritik, der fast alles zugänglich ist oder gemacht wird. Die Regel wäre also, unter den Aristokratien, die nicht entartete.

Der Art-Begriff ist jedoch auf die meisten Fälle nur oberflächlich-äußerlich anwendbar; nicht in dem hohen Sinne, daß wirklich die Edelsten herrschen (das kommt bekanntlich nie und nirgends in Frage). Und den Absolutismus sehen wir als despotischen, patriarchalischen oder gemischten (wenn man den leicht verständlichen Ausdruck gebrauchen darf). Die erste Unterart tritt zurück, aus denselben Gründen, wie die Oligarchie; die dritte dagegen ist häufig, sowohl unter den monarchischen wie unter den aristokratischen Betrieben.

Der Monarchie entspricht der einzelherrliche, der Aristokratie der Teilhaber- und der im Besitz einer Gesellschaft (hauptsächlich der Aktien-Gesellschaft) befindliche Betrieb. Die aristokratische Regierung bilden im zuletzt bezeichneten Betriebe, der die Art am klarsten ausgeprägt darstellt, Aufsichtsrat und Vorstand.

Die vollkommen berechnete, allergeringste absolute Monarchie — in der Herrscher und Untertan eins sind — fällt hier nicht in Betracht. Die übrigen kleinsten Betriebe der Gattung (mit sehr geringer Mitarbeiter-Zahl) werden zumeist, wenigstens auf dem Lande, in Kleinstädten patriarchalisch geführt: der Inhaber und Leiter bespricht die geschäftlichen Dinge mit seinen Gehilfen, so daß diese zwar nicht rechtlich, aber tatsächlich beratende Stimme haben.

In größeren Betrieben hat der leitende Inhaber oder sein Vertreter gewöhnlich einen Vertrauensmann als nächsten (ersten) Mitarbeiter. In sehr großen Betrieben ist der oberste Leiter, weil er allein das Ganze in allen seinen Teilen nicht beherrschen kann, geschäftlich gezwungen, einem engen Kreise das Recht der Mitberatung und Mitbestimmung einzuräumen. Außerdem zieht er Beobachter, Berichterstatter, Mitberater von verschiedenen Stellen heran: Leute, die ihm für unbedingt zuverlässig und treu gelten. Aber grundsätzlich und allgemein und in bestimmt geregelten Formen wird den mittleren und unteren Mitarbeitern, in Riesenbetrieben sogar manchen oberen Mitwirkung bei der Ordnung der Betriebsangelegenheiten nicht zugestanden. Sie erhalten nicht einmal regelmäßig Nachrichten über Vorgänge, die jedem, eben als Betriebsglied, wichtig sein müssen.

Dagegen kann der Inhaber, Direktor, Generaldirektor wohl die Bereitwilligkeit zeigen, Vorstellungen und Vorschlägen auch der unteren Mitarbeiter Gehör zu schenken; man wird also behaupten dürfen, daß die Gelegenheit zur Einwirkung auf die Gestaltung des Betriebslebens für jeden Mitarbeiter bestehe. Die unbestimmte Gelegenheit; nicht ein festes, regelmäßig und frei auszuübendes Recht.

Ein Recht solcher Art gewährt der »konstitutionell«-monarchische oder -aristokratische Betrieb, das »konstitutionelle System«. Was bedeutet das neue Schlagwort? Wir brauchen nicht lange zu suchen. Es kann nur die arbeitgemeinschaftliche Ordnung gemeint sein: ein Recht der persönlichen Betriebsglieder, das aus dem Begriffe der Arbeitgemeinschaft folgt (den aber mancher, der von jenem »System« spricht oder schreibt, gar nicht kennt).

Der Rechtsformen gibt es mancherlei; sie sind unwesentlich. Man denkt immer zuerst an körperschaftliche Vertretungen, die gewöhnlich Ausschüsse heißen. Solche hätten selbstverständlich nur bei großer Mitarbeiter-Zahl Sinn; bei kleinerer würden einzelne, frei gewählte Vertreter oder Vertrauensmänner genügen, oder Verhandlungen mit der Gesamtzahl vorzuziehen sein.

Die Hauptfrage bleibt immer: ob das Recht als solches zuerkannt worden und tatsächlich gilt, welchen Inhalt und Umfang es hat, und welchen Geistes Kind es ist. Und der Geist — der Geist der Leitung — steht über dem Recht, weil er nicht bloß in diesem, sondern in allen

Wesenheiten des Betriebs lebt und herrscht. So kann ein Betrieb erst und allein dann Arbeitgemeinschaft sein, wenn die Leitung streng arbeitgemeinschaftlich (»konstitutionell«) denkt und wirkt.

Nicht zu dieser Art gehört der Betrieb, dessen Leitung über Gesetz und Vertrag nicht weiter hinausgeht, als daß sie einen »Arbeiter-Ausschuß« bestehen läßt, der bloß etliche Kassen zu verwalten und dann und wann gutachtlich gehört wird; von Ausschüssen noch minderen Rechts zu schweigen. (Wir werden an anderer Stelle auf die Sache genauer eingehen, als in dieser knappen Zusammenfassung gestattet ist.)

Hier hätten wir die Einteilung abzuschließen mit der Gattung der demokratischen Betriebe. Gattung, Art und Unterart zugleich: denn nur die echten werkgenossenschaftlichen Betriebe haben eine nahezu rein demokratische Verfassung. Alle Genossen sind zugleich Betriebs-Glieder mit gleichen Rechten, haben sämtlich gleichen Anteil an der Ordnung aller Betriebs-Angelegenheiten, der inneren wie der äußeren, vor allem an der Wahl der Betriebs-Leiter.

Aber sie beschäftigen, was unvermeidlich ist, auch mancherlei Gehilfen, die als solche wohl Betriebs-Glieder, nicht aber Genossen sind, folglich nicht deren Rechte besitzen können. Darin liegt die Unebenheit dieser Betriebs-Verfassung. Dennoch gilt sie, so lange die Zahl der Genossen selbst im Betriebe überwiegt, mit Recht als demokratisch¹. Am nächsten steht ihr die Verfassung der einfachen landwirtschaftlich- oder handwerklich-genossenschaftlichen Einkauf-Betriebe.

Die Staats- und Gemeinde-Betriebe sind im wesentlichen absolut-monarchisch oder -aristokratisch. Der schwach - arbeitgemeinschaftliche Einschlag, den die »Arbeiter-Ausschüsse« mit engem Recht darstellen, ändert an dem Wesen nichts.

Die Betriebe der Gustav Werner-Stiftung wird man als patriarchalisch-aristokratische bezeichnen können, während das Zeiß-Werk die bis jetzt höchste Form der aristokratischen Arbeit-Gemeinschaft vertritt.

Daß der Betrieb eine solche überhaupt sei, wird immer die erste und größte Forderung bleiben; nicht bloß in betriebsrechtlicher Hinsicht. Und die beste Betriebs-Verfassung wäre gewiß die demokratische Arbeit-Gemeinschaft. Sie hat aber für absehbare Zeit keine Aussichten.

Trotzdem kann sie bestehen: dem Inhalt, nicht der Form nach. Es kommt auf den Betriebsherrn geltenden Rechts an: daß er sich betrachte nicht als Herrn und Monarchen, sondern als erwählten, berufenen Verwalter des Betriebs. Und traut er in diesem Stück sich selbst oder seinen Nachfolgern nicht recht, will er ganz sicher gehen: so mag er Abtes Schritt tun. Daraus folgt, daß der einzelherrliche Betrieb eher und leichter als der gesellschaftliche zur höchsten Rechtsform gelangen kann.

¹ Unebenheiten gedachter Art finden wir im Gemeinde- und Staatswesen auch; die bestehende Verfassung erschüttern sie nicht.

d. Vergleichende Schlußbetrachtungen.

1.

Unsere Einteilung der Betriebe nach den acht Gesichtspunkten verfolgt allein den Zweck, eine geordnete Übersicht über die Fülle der Erscheinungen zu geben. Alle Einzelheiten, die berührt wurden, zu erschöpfen, lag nicht in unserer Aufgabe. Dagegen ergibt ein Rückblick auf die Reihe der gewonnenen Ordnungen das Bedürfnis, einige Tatsachen, Verhältnisse, Beziehungen genauer, womöglich zusammenfassend und vergleichend zu betrachten.

Auch die Frage sehen wir uns genötigt aufzuwerfen: ob der Inhalt des Begriffs Betrieb, den das erste Hauptstück herausgearbeitet, wirklich allen den verschiedenen Gebilden zukommt, die wir nun kennen gelernt. Doch ist diese Nachprüfung auf die unselbständigen oder gebundenen Betriebe zu beschränken. Den freien kann keins der als wesentlich erfundenen Merkmale fehlen; sie müssen Betriebe in vollem Sinne sein. Den gebundenen gegenüber aber könnte man vermuten, daß ihnen eben wegen ihrer Gebundenheit zwei betriebliche Wesenheiten abgehen: Außenleben und äußerer Beruf. Aber höchstens dies wäre zu vermuten. Wer alle übrigen Wesenheiten auch nur flüchtig übersieht, wird sie allgemein unentbehrlich finden.

Daß die eine Gruppe der unselbständigen, die Zweig-Betriebe und ihre Verwandten unter verschiedenen Namen, jene beiden Wesenheiten besitzen, kann nicht zweifelhaft sein. Leben und wirken sie doch, ihrer Bestimmung gemäß, an ihrem Orte, in ihrem Bereiche ganz wie selbständige. Auch den Vasallen-Betrieben kann Außenleben und äußerer Beruf nicht abgestritten werden. An den freien Markt kommen sie zwar als Geber nicht selbst: ihre Leistungen gehen auf den Umwegen über die Betriebe, denen sie dienen, hinaus. Und ist dieser Dienst anders, strenger geordnet als bei freien Betrieben, so doch unverkennbar Dienst im Sinne des äußeren Berufs. (In dem einen Stück des Außenlebens übrigens, im Einkauf, bleiben manche Vasallen-Betriebe selbständig.)

Die Betriebe der Werner- und der Franckeschen Stiftung sind nach außen hin ganz wie freie Betriebe gestellt. Ihren besonderen Dienst (zugunsten gemeinnütziger Anstalten) etwa als einen zweiten äußeren Beruf anzusehen, hieße sein Wesen verkennen, das doch keinerlei Verwandtschaft mit dem Wesen des äußeren Berufs zeigt. Es fällt vielmehr in den Begriffs-Kreis des betrieblichen Nebenberufs, den wir früher angedeutet (vgl. I C 5).

Wiederum ganz wie freie betätigen sich draußen die Betriebe der eigentlichen Werk- und der Verkauf- (Lager-, Magazin-) Genossenschaften; das ist in allen Fällen klar. Die kreditgenossenschaftlichen Banken und »Kassen«, wenigstens die städtischen, wirken teilweise

ebenfalls im freien Verkehr. Dasselbe gilt von den genossenschaftlichen Einkauf- mit Werk-Betrieben, da deren Erzeugnisse allgemein zugänglich sind. Die übrigen genossenschaftlichen Einkauf-Betriebe dienen allein den Wirtschaften der Genossen, als der Besitzer. Diese jedoch stehen, als Wirtschaften, jenen selbständig und frei gegenüber; der Verkehr zwischen ihnen spielt sich gerade so ab, wie zwischen irgendwelchen Wirtschaften, die einander nichts angehen. Es genügt aber, daß Außenleben und äußerer Beruf überhaupt vorhanden sind; bestimmte Formen oder Verhältnisse werden ebensowenig gefordert, wie andere ausgeschlossen.

Der letzte Satz spricht auch für die Betriebe politischer Gemeinwesen. Ein großstädtischer Betrieb z. B., dessen Beruf Straßenreinigung ist, übt diesen nur im Dienste seines Besitzers aus. Aber wer ist sein Besitzer? Eine Stadt als Unterhalt-Wirtschaft. Der Betrieb als solcher dient folglich einer großen Unterhalt-, einer andern Wirtschaft. Denn das ist sie für ihn. Sie liegt jenseit seiner Grenzen, sozusagen um ihn herum, bildet den Kreis für seine äußere Betätigung, seinen Absatzbezirk.

Daß eine Mehrheit Abnehmer sein müsse, liegt nicht in dem Begriff Außendienst. Andere Gemeinde- oder Staatsbetriebe haben übrigens außer der großen noch viele kleine Unterhalt-Wirtschaften (die Haushalte engeren Sinnes) oder Betriebe oder einzelne Personen als Kunden — und eine dritte Gruppe dient der besitzenden Unterhalt-Wirtschaft überhaupt nicht unmittelbar mit ihren Leistungen, sondern nur mittelbar, durch Abgabe möglicher Ertrags-Überschüsse.

Es wäre somit festgestellt, daß alle gefundenen Arten, Unterarten und Einheiten, die wir Betriebe nennen, im Grunde gleichen Wesens sind, die gleichen Wesenheiten besitzen, eben jene, die den Begriff Betrieb ausmachen.

Eine zweite Frage wäre, ob sich die achtfache Einteilung vereinfachen ließe. Das geht jedoch nicht. Nahe läge zwar die Vereinigung der Gesichtspunkte Abhängigkeit und Besitz. Aber die Übereinstimmung der Tatsachen-Verhältnisse, nach denen sie ordnen, ist sehr beschränkt. Es wären, wie wir schon betont (B c 2) aus der einen Ordnung nur zwei Arten in die andere unverändert herüber zu nehmen.

Ferner sieht man wohl, wie die beiden Ordnungen nach den drei oder vier Dienstkreisen und nach der Größe der Betriebe (B b 1—3 u. 4/5) an verschiedenen Stellen ungefähr gleiche Gliederung zeigen. Aber vereinigen lassen sie sich wiederum nicht. Die Kleinbetriebe sind fast alle ortswirtschaftlich bestimmt, doch nicht umgekehrt fast alle ortswirtschaftlich bestimmten — Kleinbetriebe. Bezirkswirtschaftlicher Beschränkung unterliegen nicht bloß viele Mittel-, sondern auch manche

Großbetriebe, wie auf der Gegenseite Kleinbetriebe zu demselben Dienst-Umfang gelangen können, der für sie Ausdehnung bedeutet. Und weder sämtliche Groß-Betriebe, noch bloß solche haben volks- und weltwirtschaftlichen Geschäftskreis. Also Verwandtschaft der Abteilungen in beiden Ordnungen besteht; aber Verschmelzung ist nicht in einem Falle gestattet.

Zu einem dritten Versuche fraglicher Art können unsere Einteilungen nicht anregen.

2.

Dagegen führt zu vielseitig wichtigen Ergebnissen eine zusammenfassende und vergleichende Betrachtung der Bedeutung, welche der Art der Besiterschaft in verschiedenen Beziehungen zukommt.

Sucht man in die zahlenmäßigen Verhältnisse zwischen den Besiterschaften einzudringen, so wird es sich empfehlen, eine allen übrigen gegenüberzustellen. Jene eine bilden die politischen Gemeinwesen. Deren Betriebe könnte man kurz politische nennen; woraus für die Einheiten der Gegenseite die Bezeichnung nicht oder unpolitische folgen würde (politisch in dem einfachen ursprünglichen Sinne genommen).

Bisher haben wir nur von Betrieben der politischen Gemeinwesen Staat und Gemeinde gesprochen, und denken es auch fernerhin zu tun. Denn die Betriebe »anderer politischer Selbstverwaltung-Körper« oder »öffentlicher Körperschaften« können außer acht gelassen werden, da sie, verhältnismäßig, in zu geringer Zahl bestehen und keine besonderen Arten darstellen. Außerdem sind diese politischen Gemeinwesen fast nur Gemeinde-Verbände; weshalb ihre Betriebe entweder den Gemeinde- oder den Staats-Betrieben angeschlossen werden dürften.

Unsere Benennungen aber werden kaum Anklang finden, so gut sie, als kurze Ausdrücke, verhältnismäßig sind. Denn die nähere Bestimmung der einen Abteilung besagt deutlich zweierlei: welcher Art die Besitzer der Betriebe sind, und daß sie als Mittel der Wirtschaft-(und Sozial-) Politik dienen. Einwenden kann man gegen die beiden Bezeichnungen ebenfalls zweierlei: sie sind nicht sofort verständlich, bewirken eher ein Mißverständnis (was jedoch hauptsächlich daran liegt, daß man sich nicht an unbefangenes Denken gewöhnen will) — und die namentliche Bestimmung geht von der kleineren, weniger wichtigen Abteilung aus, während sie doch umgekehrt verfahren sollte.

Das zweite scheint Beharrung bei den gewohnten Namen zu empfehlen, trotz deren Minderwertigkeit. Denn »öffentlich« sind die Gemeinde- und Staatsbetriebe nicht mehr und nicht weniger, als die sachlich entsprechenden unter den anderen, die man »Privat«-Betriebe nennt. Die mißliche Wertlosigkeit dieses bestimmenden Wortes habe ich an anderer Stelle dargelegt.

Was nun die Sache betrifft, so können, wegen der bedauerlichen Gepflogenheit des Statistischen Reichsamtes, die Gemeinde- und Staatsbetriebe sämtlich nicht wie alle anderen zu zählen und an ihren Platz zu stellen, die Größen der zwei ungleichen Abteilungen nicht genau ermittelt und angegeben werden. Wir wissen — trotz der großen und umständlichen Zählungen, die uns je Millionen kosten — weder, wieviel Betriebe im Deutschen Reiche bestehen und wieviel Personen in diesen tätig sind, noch welche Zahlen auf Staats- und Gemeinde-Betriebe fallen.

Bei der Verschiedenheit der Betriebs-Größen würden übrigens die Zahlen der Betriebe auf beiden Seiten, als Gesamtzahlen, wenig besagen. Man müßte sich an den Personen-Zahlen genügen lassen. Ganz außer Vergleich wären mindestens die landwirtschaftlichen und die Forstbetriebe zu stellen: die ersten, weil keine von Staat oder Gemeinde selbst bewirtschaftet werden (ausgenommen die an Schulen angegliederten Lehr-Betriebe); die zweiten, weil wir ihre Zahlenverhältnisse nicht genau kennen.

Es blieben dann hauptsächlich die Werk-, Handel-, Verkehr-Betriebe und Gastwirtschaften, und man darf vielleicht schätzen, daß von deren persönlichen Kräften etwa ein Zehntel in politisch gebundenen (zumeist in den großen Landverkehr-) Betrieben tätig ist. Der Anteil müßte stark sinken, wenn auch die ausgeschlossenen Betriebe mit in Rechnung gestellt würden. —

Unter den nicht politischen überwiegen weit die einzelherrlichen. In der Landwirtschaft erscheinen die anderen Besizerschaften als Ausnahmen. Von den persönlichen Gliedern der vorhin angeführten Gattungen¹ arbeiten nahezu zwei Drittel in einzelherrlichen, nicht viel weniger als ein Fünftel in Teilhaber-, etwas über ein Siebentel in Betrieben der Gesellschaften weiteren Sinnes.

Die Besizerschaften der letzten Abteilung sind hauptsächlich Aktien-Gesellschaften (und »Kommandit-Gesellschaften auf Aktien«); ihre Betriebe beschäftigen über ein Achtel der gesamten Personenzahl, 13 % — die bergbaulichen Gewerkschaften bei weitem noch nicht 2, die Genossenschaften etwa $\frac{1}{2}$ %.

Die vorherrschenden Besizerschaften dieser Abteilung sind an einigen Betrieb-Gattungen oder -Arten verhältnismäßig weit stärker beteiligt als an der Gesamtheit. Im Berg- und Hüttenwesen beträgt ihr Anteil (an der Personenzahl) weit über die Hälfte, in der Chemikalien-Fabrikation mehr als zwei Fünftel, im Versicherungswesen und Maschinen-(Instrumente-, Apparate-) Bau je mehr als ein Drittel, im Bereiche der

¹ Rich. Passow: Der Anteil der verschiedenen Privat-Unternehmung-Formen und der öffentlichen Betriebe am deutschen Wirtschaftsleben. Conrads Jahrb. III. Folge 41. Bd. (1911). S. 506 ff.

Faserstoff-Verarbeitung nahezu ein Fünftel. Und von den Leuten, die an der Personen- und Warenbeförderung mitarbeiten, steht beträchtlich mehr als der vierte Teil in Betrieben jener Besizerschaft (hier sind wieder die Staats- und wohl auch die Gemeinde-Betriebe außer acht gelassen). Daß hauptsächlich große und größte Betriebe in aktiengesellschaftlichem Besitze sind, ist allgemein bekannt.

3.

Die verschiedenen Arten der Besizerschaft lassen unter ihrem Einflusse mannigfache Gestaltung der Betriebs-Leitung und der inneren Verhältnisse erwarten. Dieser Beziehungen wegen wird man einen Gegensatz erkennen, den die einzelherrlichen und Teilhaber-Betriebe — und die Betriebe im Besitze einer Gesellschaft (weiteren Sinnes) vertreten.

Auf der einen Seite ist der oder sind die Besitzer in der Regel auch Leiter; sie leben und schaffen selbst mit im Betriebe. Auf der andern stehen die Besitzer draußen. Zwar nicht immer, oder nicht alle. Der Leiter oder irgendwelche Mitarbeiter können Mit-, d. h. Kapital-Anteil-Besitzer sein. Aber in der Regel bleibt die Mehrheit der Mitbesitzer draußen.

Ihr Verhalten jedoch, als Draußenstehende, dem Betriebe gegenüber kann wieder mancherlei Formen annehmen. Am einfachsten erscheint die Lage der Aktiengesellschafter. Es kommt freilich vor, daß der und jener beitrifft, um etwa Lieferant des Betriebs zu werden, oder um bestimmten persönlichen — z. B. als Kunde — oder parteilichen Einfluß zu gewinnen. Aber im allgemeinen haben die Glieder der Mehrheit mit dem Betriebe keinerlei laufenden Verkehr.

Wesentlich anders ist, wie wir schon nachzuweisen hatten, das Verhältnis der Genossenschafter zu ihrem Betrieb. Der eine, der echt werkgenossenschaftliche Betrieb kennt überhaupt keine außenstehende Mitbesitzer. Und die übrigen sehen ihre — nicht unmittelbar im Betrieb mitwirkenden — Genossen täglich, oder wöchentlich oder monatlich ein paar Mal im Innern: als Kunden oder Lieferanten. Die feste geschäftliche oder hauswirtschaftliche Bindung der besitzenden Genossen an ihren Betrieb ist nicht bloß hervorstechende Eigentümlichkeit, sondern überhaupt Lebens-Bedingung des genossenschaftlichen Betriebs (wie natürlich der Genossenschaft selbst).

Ähnlich feste Beziehungen unterhalten die Gemeinde- und Staatsbürger zu ihren Betrieben. Doch haben manche oder viele mit dem oder jenem Betrieb gar nichts zu tun. Und selbstverständlich müssen die allermeisten notwendig draußen stehen. Ferner tritt ein wesentlicher Zug dieser Art Besizerschaft hier am klarsten hervor: die Gesamtheit, und nur sie ist Besitzer.

Und genauere Betrachtung der zuletzt betonten Tatsache läßt trotz der allgemein-grundsätzlichen Gleichheit einen beträchtlichen Gegensatz, eine Spaltung der besitzenden Gesellschaften erkennen. Der Bürger ist nur als Glied der Gesamtheit Mitbesitzer; weder als einzelner noch wenn er sich mit etlichen oder vielen vereinigt gewinnt er irgendwelchen Rechts-Anspruch an den Betrieb. Nur als Genosse einer überwiegenden Mehrheit kann er, unter fest geordneten Voraussetzungen, aus Veränderung oder Auflösung eines Betriebs unmittelbar etwas Unbestimmtes für sich herauschlagen.

Das Mitglied einer Genossenschaft oder Aktiengesellschaft aber hat seinen bestimmten Anteil und einen unanfechtbaren schriftlichen Beleg für diesen; mittelst dessen kann es, freilich wieder nur nach Maßgabe fester Bestimmungen, Ansprüche erheben. Und zwar sind die Rechte der Genossenschafter am einfachsten geordnet.

Scheinen demnach in diesem Punkte jene und die Aktiengesellschafter als Betriebs-Mitbesitzer »besser gestellt« (als die Gemeinde- und Staatsbürger), so sind sie dagegen mit Haftpflicht und der Möglichkeit des Kapital-Verlustes belastet; was den Bürgern erspart bleibt. Denn für die Verbindlichkeiten der politischen Betriebe haften nur die besitzenden Gemeinwesen, die Gesamtheiten, nie ihre einzelnen Glieder; diese lernen die Schattenseiten des Betrieb-Besitzes höchstens durch (geringe) Steuer-Zuschläge kennen. —

Das Besitzrecht gewährleistet das Recht der Beeinflussung oder des Eingreifens. Dessen Mittel und Formen sind auf Seiten der Draußenstehenden im allgemeinen überall dieselben: eine engere und eine weitere Vertretung, die für Betriebe der »Gesellschaften« und »Genossenschaften« Aufsichtsrat und Generalversammlung, für politisch gebundene Betriebe verwaltende und aufsichtführende Ämter (Behörden) und Körperschaften gewählter Bürger-Vertreter darstellen. Die Mitgliedschaft des weiteren Kreises erlangt also hier rechtlich nur eine beschränkte Zahl; dort besitzt sie jeder einzelne Gesellschafter oder Genosse eben als solcher. Auf beiden Seiten steht der engere Kreis gewöhnlich durch seinen Vorsitzenden mit dem Betriebe in ständigem Verkehr.

Die Weite und Tiefe der eingreifenden Tätigkeit hängt von der rechtlichen und persönlichen Art der Besitzerschaft ab. Aufsichtsrat und Generalversammlung der Aktien-Gesellschaft begnügen sich in der Regel mit oberflächlicher Wirksamkeit, mit Entscheiden in großen Kapitalfragen. Ähnlich steht es bei großen, räumlich verbreiteten Genossenschaften. Die Mitglieder kleiner, örtlich beschränkter Genossenschaften dagegen haben naturgemäß bequeme Gelegenheit, sich mit allen Einzelheiten des Betriebs zu befassen, ihre mitbestimmende Wirksamkeit auszudehnen, und tun es mehr oder weniger eifrig.

Auch die Vertreter der politischen Gemeinwesen machen von ihren Rechten starken Gebrauch. Doch ist Recht oder Macht in der Gemeinde anders verteilt als im Staate. Dort hat die größere Macht, und tatsächlich den stärkeren Einfluß der weitere, hier der engere Kreis, die Behörde, welche (wie früher schon hervorzuheben war) unzulässigerweise die Leitung des Betriebs selbst behördenmäßig gestaltet, was tief in alle inneren Verhältnisse hinein wirkt und den Betrieb selbst wie die besitzende Gesamtheit meist beträchtlich schädigt.

4.

Nun liegt die Frage nahe, welche Besiterschaft den besten Einfluß auf die Gestaltung der inneren Verhältnisse ausübe, oder auszuüben vermöge.

Man ist leicht geneigt anzunehmen, die einzelherrliche sei es. Denn sieht der einzige Besitzer seinen Beruf in der Leitung des Betriebs, so muß ihm dieser doch »am Herzen liegen«; steht er selbst Jahre, Jahrzehnte lang als unermüdlicher Mitarbeiter im Betrieb, so kann er sich unmöglich bloß als dessen Herrn, er muß sich als seinen Teil fühlen, im Wohle des Betriebs sein Wohl finden. Und er kennt dann ja den Betrieb gründlich; seine Bedürfnisse, seine Stärken und Schwächen; weiß, was ihm wohl, was ihm wehe tut. Allem nach sollte jene Annahme Recht haben, und die Persönlichkeit des Einzelherrs würde zuletzt entscheiden, ob sie wirklich Recht hat.

Ähnlich liegen die Bedingungen im Teilhaber-Betrieb. Doch nicht ganz so günstig. Denn schon bei der Zweiheit gleichgestellter Inhaber und Leiter ist Einheit des Sinns nicht verbürgbar. Zwischen dem Werk- und dem Handels-Techniker z. B. entsteht leicht Streit; oder um des Friedens willen gibt der eine dem andern nach. Siegt immer die bessere An- oder Einsicht, so hat der Betrieb keinen Schaden. Aber jenes ist kaum Regel.

Beim genossenschaftlichen Betrieb scheinen von vornherein fast ganz dieselben vorteilhaften Beziehungen zu bestehen wie beim einzelherrlichen. Außerdem liegen die Betriebs-Verhältnisse sachlich und persönlich möglichst einfach. Aber die Genossen sind zumeist kleine Leute mit engem Gesichtskreis; drum zeigt der Betrieb, besonders der handwerker-genossenschaftliche, oft Züge der Kleinlichkeit. Ferner arbeiten die Leiter häufig ehrenamtlich oder gegen äußerst geringe Entschädigung, und drittens wollen die kleinen Genossen sehr bald große »Gewinne« sehen. All das hemmt den Ausbau und die Entwicklung, verkümmert die Blüte des Betriebs, und verschuldet im besondern die gewöhnlich knappe, wenn nicht kärgliche Bezahlung der ständigen persönlichen Mitarbeiter. (Übrigens tritt der genossenschaftliche Betrieb

in der vergleichenden Betrachtung zurück, da sein Bereich sehr beschränkt ist und besonders große Verhältnisse kaum erfassen wird.)

Im aktiengesellschaftlichen Betrieb sieht man gern den Gegensatz des einzelherrlichen. Äußerlich, im Besitzrecht ist dieser Gegensatz ja deutlich genug; ob auch innerlich? Dora Landé, eine Mitarbeiterin des Vereins für Sozialpolitik, spricht sogar von einem »merkwürdig Gesetzmäßigen des geschäftlichen Verhaltens der verschiedenen Unternehmung-Formen« (im Berliner Maschinenbau), das sich ihr »aufgedrängt« und sie folgendermaßen kennzeichnet (Schriften des V. f. S. Bd. 134, S. 373):

»In den meisten Aktien-Unternehmungen hohe Löhne, großartige maschinelle und hygienische Einrichtungen, geschäftsmäßiges Verhandeln mit Arbeiter-Ausschüssen; aber daneben genaueste Kalkulation, schärfster planmäßiger Akkord-Druck, rücksichtlose Auslese unter den Arbeitkräften nach Fähigkeit und Lebensalter, möglichst weitgehende Verwendung weiblicher Arbeit«.

»In Privat-Unternehmungen [die Berichterstatteerin meint einzelherrliche, oder überhaupt nicht gesellschaftliche] im allgemeinen weniger hohe Löhne, Rückständigkeit der technischen und hygienischen Einrichtungen, Mangel an Arbeiter-Ausschüssen, Ablehnung jeden Verhandeln mit den Vertretern der Arbeiter-Organisationen; aber persönliche, noch teilweise patriarchalische Beziehungen zwischen Unternehmer und Arbeiter, selbst in manchen Groß- und Riesenbetrieben; mäßiges Arbeit-Tempo, oft mit Beibehaltung günstiger, nicht so genau festgesetzter Akkord-Preise; Schonung der älteren Leute, die man bis an ihr Lebensende behält; eine gewisse vornehme Scheu vor dem Ersatz männlicher Arbeitkräfte durch weibliche, selbst da, wo die Technik genügend vorgeschritten ist«.

Diese Umschreibungen wollen die Beobachtungen auf einem beschränkten Gebiete wiedergeben. Der allgemein vorhandene Gegensatz besteht darin, daß die Aktiengesellschaften nicht das starke und vielseitige persönliche Verhältnis des Einzelherrs zum Betrieb haben können und sich deswegen um dessen Innenleben wenig kümmern. Daraus würde folgen, daß der bestellte Leiter ebenso schalten und walten könne wie der rechtmäßige einzelpersonliche Besitzer. Ob er es kann, wird von der Macht seiner Persönlichkeit abhängen.

Selbstverständlich gewährleistet die Macht an sich nicht gute — doch starke, feste, einheitliche Leitung. Solcher wirken aber in sehr großen aktiengesellschaftlichen Betrieben gewichtige Umstände entgegen. Denn dort stehen dem Oberleiter verschiedene hohe Mitleiter zur Seite; unter diesen können Persönlichkeiten sein, die jenen an Kraft des Geistes und Willens übertreffen. Aber auch mindere Geister können sich die klare Tatsache zunutze machen, daß der Oberste eigentlich nichts anderes ist als sie selber: ein Angestellter oder Beamter der besitzenden

Kapitalisten-Gesellschaft. Von der sind allesamt abhängig, und zu ihrem Vorteil zu arbeiten, ist Aufgabe und zugleich Vorteil aller einzelnen. Solches Streben kann gute Maßnahmen des Oberleiters durchkreuzen, ja offen oder versteckt gegen seine Regierung gerichtet sein, und muß vor allem den betrieblichen Gemeinsinn, den arbeitgemeinschaftlichen Geist schwächen oder unterdrücken, dagegen mächtig entwickeln die sachliche und persönliche Rücksichtslosigkeit.

Dieses Streben wird gefördert durch eine in aktiengesellschaftlichen Betrieben gewöhnliche Einrichtung: die Leiter und Mitleiter erhalten »Tantième«, die übrigen »Angestellten« (oder »Beamten« — nicht »Arbeiter«) »Gratifikation«; beide Gewährnisse hängen von der Höhe des »Reingewinns« ab. Die Einrichtung, deren Wirkung in der angedeuteten Richtung wir kaum zu erweisen brauchen, veranschaulicht eine andere hervorragende, mächtig treibende Grundtatsache: das Geldkapital, das die Gesellschafter eint und bindet und allein ihr Recht am Betrieb begründet, gilt ihnen als das einzig Wichtige und Wirksame in ihrem Verhältnis zum Betrieb, besonders auch zu den Betriebspersonen — und es ist nichts als eine natürliche Folge, wenn sich jene Auffassung in alle Winkel des Betriebs hinein verbreitet, wenn Geldsinn und -sucht im aktiengesellschaftlichen Betrieb allgemein eine weit bedeutendere Rolle spielen als im einzelherrlichen.

Jener hat eben auch gewöhnlich mehr Geld, und seine Besitzer oder deren verantwortliche Vertreter »bewilligen« leicht viel. Das kann gute Folgen für das Innenleben des Betriebs haben, die sich an technischen und hygienischen Einrichtungen z. B., oder an der Bezahlung der Mitarbeiter zeigen. Nicht selten freilich bewilligt man nur um des äußeren Glanzes willen. Man kann sich das leisten, und die Welt sieht es. 100 000 Mark auf einmal, für eine einzige »Wohlfahrt-Einrichtung«! Und jedes Jahr wieder! Das ist etwas für die Zeitungen, für die Öffentlichkeit — und für die »Ehrentafeln«, die oberflächliche Bewunderer aufstellen. Solche kapitalistische Feuerwerkerei kann zwar anderes, besseres nach sich ziehen — oder aber: gerade um dieses zu unterlassen, tut man jenes. Es gibt aktiengesellschaftliche Riesenbetriebe, deren Jahresberichte immer mit Summen der angeführten Art prunken, in deren Innern aber viel krank und faul ist und bleibt. —

Wir haben noch das Verhalten der politischen Besitzerschaften zu ihren Betrieben, ihre Einwirkung auf die Gestaltung des betrieblichen Innenlebens im ganzen zu bedenken.

Daß die Staatsbetriebe in Ordnung und Führung des Innenlebens hinter gut geleiteten nicht politischen zurückstehen, wurde wiederholt betont. Dasselbe gilt auch von manchen Gemeindebetrieben. Es ist aber nicht weniger nachdrücklich festzustellen, daß dies nicht notwendig im Wesen der politischen Betriebe liegt. Außerdem könnten diese min-

destens im Bereiche des Persönlichen vorbildlich sein. Sie wären ja am ehesten in der Lage, die Pflichten des Betriebs seinen persönlichen Gliedern gegenüber aufs beste zu erfüllen; denn sie sehen keine Einheit oder Vielheit vor sich, die durchaus den üblichen »Gewinn« fordert. Der besitzenden Gesamtheit aber, welcher der Anspruch rechtlich zustünde, sollte es nicht schwer fallen, ihn zu entbehren, wenn er nur zu erlangen wäre auf Kosten der untern Mitarbeiter (die mittleren und oberen sind überall genügend oder reich oder überreich bedacht).

Nun betrachten es ja wohl die meisten Gemeinde- und Staats-Verwaltungen als Ehrensache, auch ihre »Arbeiter« engeren Sinnes ziemlich gut zu stellen. Überdies stehen sie immer unter scharfer Beobachtung und Kritik einer — der Mehrheit nach — neuzeitlich sozial gesinnten Bürger-Vertretung und der »öffentlichen Meinung«, und die erste hat an der rechtlichen Ordnung der Betriebsverhältnisse mitzuarbeiten. Aber ihr Einfluß auf die Staatsbetriebe ist bekanntlich gering. Und keine gewählte Vertretung noch hat eine wissenschaftlich begründete Regelung des betrieblichen Innenlebens und besonders der persönlichen Ansprüche gefordert oder angeregt. So ist die Lage der Leute in den politischen Betrieben — alles (denn es handelt sich wirklich nicht bloß um Lohnfragen) und die Mehrzahl der Fälle gerechnet — kaum erheblich besser als die Lage der Betriebsglieder in der anderen, größeren Abteilung. (Ein sicheres Urteil freilich ist nicht möglich, weil eine erschöpfende Untersuchung der Gemeinde- und Staatsbetriebe noch fehlt.)

Doch würde das Ergebnis, daß die politischen Betriebe vergleichbaren nicht politischen innerlich nicht überlegen sind, die größere Frage noch unentschieden lassen: ob der Volkswirtschaft und Gesellschaft mit jenen nicht doch am besten gedient wäre — weil sie keine Verpflichtungen »Gewinn« heischenden Einzelnen oder Kapitalisten-Vereinigungen gegenüber haben, und weil sie stets unter Aufsicht und Einfluß jener Körperschaften stehen, welche die besitzende Gesamtheit und zugleich die Abnehmer und Verbraucher vertreten. Diese Verhältnisse scheinen rein sachlichen Dienst zu sichern und besonders dafür zu bürgen, daß sowohl die Zahl und Art der Betriebe wie die Summe ihrer Leistungen genau dem Bedarf entsprechen.

Allein, der Verwirklichung des Planes, das gesamte (deutsche) Betriebswesen in den Besitz politischer Gemeinwesen zu bringen, stünde vor allem mächtig die Ausdehnung unserer Volkswirtschaft, ihre — soweit wir jetzt sehen können, unauflösliehe — Verflechtung in die Weltwirtschaft entgegen. Da kann von Anpassung der Leistungen an den Bedarf, von irgendwelcher einzelstaatlicher Regelung und Ordnung des Außendienstes nicht die Rede sein; da herrscht der freie, bunte, auch wilde und mancherlei Fährlichkeiten ausgesetzte Wettbewerb.

Es ist zwar nicht so schlimm, als es dem Uneingeweihten scheinen mag. Daß ein gut gegründeter und geleiteter Betrieb durch seinen weltwirtschaftlichen Dienst schweren Schaden, unerträgliche Störungen oder Erschütterungen erleidet, kommt verhältnismäßig äußerst selten vor. Aber die Übernahme dieses Dienstes durch Betriebe politischer Gemeinwesen würde deren Verwaltungen doch vor Aufgaben stellen, denen sie nicht gewachsen sind und sein können.

Weit weniger schwierig wäre für sie die Übernahme aller derjenigen Betriebe, welche den inländischen Markt mit rein inländischen Leistungen bedienen. In diesem Dienste wäre jene Anpassung durchführbar. Und teilweise wird er ja schon von Gemeinde- und Staatsbetrieben versehen. Daß sie ihn ganz in die Hände nehmen, könnten erst Umwälzungen ermöglichen, an die gar nicht zu denken ist.

Das spricht jedoch nicht gegen Ausdehnung oder Mehrung der politischen Betriebe überhaupt. Solche kann besonders wünschenswert oder notwendig sein, wenn freie Betriebe offenbare Übelstände ihres Gebarens nicht selbst überwinden können oder wollen. Auch sonst dürfen den Unternehmungen der Genossenschaften oder Gesellschaften Gemeinde und Staat auf dem Gebiete des Betriebwesens grundsätzlich keine Schranken gesetzt werden, solange Gewerbefreiheit gilt. Nur müssen wir an der Forderung festhalten, daß die politischen Betriebe ebenso streng wirtschaftlich geordnet und geleitet werden wie die nicht politischen, daß sie vor allem frei von jeglichem bürokratischen Wesen zu halten seien.

Gemeinde- und Staatsbetriebe solcher Art würden neben denen, welche einer der Zeiß-Stiftung ähnlichen Besitzerschaft übergeben worden, und den freien einzelherrlichen Betrieben, die in gleichem Geiste geleitet werden, die z. Z. besten Gestaltungen des wirtschaftlich-sozialen Wesens darstellen, das uns hier beschäftigt.

Zweiter Teil.

Bau und Gliederung der Betriebskörper.

Klärendes Vorwort.

Der Boden des Betriebs ist sein Standort, der Raum, welchen der Betrieb als Wohn- und Arbeit-Stätte besetzt hat. Boden oder Standort weiteren Sinnes wäre die Art des Besiedelung-Gebietes, dem der Standort engeren Sinnes angehört. Vom Verhältnis zwischen beiden handeln die nächstfolgenden Abschnitte.

Bau des Betriebs-Körpers ist hauptsächlich als zweckmäßige äußere und innere Ausgestaltung, Gliederung und Ausrüstung zu verstehen. Unterscheidet man, wie am Menschen, das eigentlich Körperliche vom Geistigen: so wäre jenes alles Räumliche und Sachliche, seine Art, Einrichtung, Ausstattung — dieses würden die persönlichen Glieder des Betriebs darstellen.

Das Gebiet der ganzen Untersuchung bilden die sachlichen und die persönlichen Verhältnisse im Bau der Betriebskörper; demgemäß gliedert sie sich. Der erste Teil geht zunächst den Tatsachen der inneren Zusammenhänge zwischen den Betrieben und ihren Standorten nach und gibt dann eine ungefähr vollständige Übersicht über die räumlich-sachlichen Gliederungen, Einrichtungen und Ausrüstungen.

In beiden Unterteilen handelt es sich nur um wirtschaftliche, nicht um rein technische — etwa bau- oder maschinentechnische — Fragen. Festzustellen ist allein: welche wirtschaftliche Verhältnisse die Betriebe auf ihre Standorte gestellt, und wie sie in der Art des Aufbaus und der Einteilung, in Einrichtung und Ausstattung den wirtschaftlichen Bedürfnissen und Aufgaben ihres Innen- und Außenlebens gerecht zu werden suchen.

Den Technikern dagegen (den Werk-Technikern) liegt es ob, einen ergänzenden Abriß der für Betriebe-Bau und -Ausstattung wichtigsten Techniken, und ihrer Entwicklung in engem Zusammenhange mit der gesamten großen Wirtschaftsgeschichte der Neuzeit zu bieten; selbstverständlich von wirtschaft-wissenschaftlichem Gesichtspunkte aus.

Es wären die Techniken des Hoch- und Tiefbaus, des Feuerungen- und Heizungenbaus, des Beleuchtung-, Lüftung-, Reinigungswesens, des

Maschinen-, Apparate-, Instrumente-Baus (in dem Umfange, der auch Schutzvorrichtungen und dergleichen Dinge einschließt), endlich jener Werkbetriebe, welche den »Geschäfts-Bedarf« hauptsächlich der kaufmännischen Betriebe oder Betriebs-Teile decken. (Auch diese notwendige Arbeit ist bisher nicht geleistet worden.)

Zu unserer Aufgabe habe ich noch zwei Worte zu sagen.

Das Verhältnis des Betriebs zu seinem Boden, das Räumliche an ihm, auch seine räumlich-sachliche Gliederung treten hier nicht zum ersten Mal auf. Wir hatten früher zu untersuchen: ob Gebundenheit an eine feste Stätte, ob räumliche Begrenztheit ein wesentliches Merkmal des Betriebs-Körpers bilde. Und dann waren die Betriebe u. a. einzuteilen nach den räumlichen Grenzen des volkswirtschaftlichen Dienstes, und nach ihrer sachlich-persönlichen Größe und Gliederung.

Diese Abschnitte hatten jedoch für ihre besonderen Zwecke das Räumlich-Sachliche nur teilweise heranzuziehen und unter bestimmten Gesichtspunkten zu verwerten, und das war dort nicht zu umgehen. Hier dagegen gilt es, eine, wie gesagt, ungefähr vollständige Übersicht über die räumlich-sachlichen Gliederungen, Einrichtungen und Ausrüstungen aller Gattungen und Arten zu geben. Was dabei als Wiederholung erscheint, ist, genau gesehen, keine, oder, wenn doch, als solche unvermeidlich und kaum lästig.

Die andere erklärende Bemerkung berührt den Begriff der sachlichen Verhältnisse im Betriebwesen. Daß man unter diesen zweierlei zu verstehen hat, ist offenbar. Aber nicht weniger klar dürfte sein, daß hier nur das eine Plaß hat: alle jene körperliche Mannigfaltigkeit, welche — kurz gesagt — der Betriebs-Arbeit dient. Diese, die andere sachliche Gesamtheit im Betriebsleben, erscheint selbstverständlich in einem besonderen Hauptstück der Betrieb-Wissenschaft.

I. Die Betriebe und ihr Boden.

1.

Ein innerer sachlicher Zusammenhang zwischen dem Betrieb und seinem Boden oder Standort besteht in vielen Fällen nicht, oder nicht mehr. Die neuzeitliche Entwicklung des Verkehrswesens und der Werk-Techniken hat solche örtliche Gebundenheit für manche Betrieb-Arten gelöst, für manche allerdings auch begründet.

Aber die räumliche Gebundenheit erscheint ja nicht bloß in der Gestalt oder Form jenes inneren sachlichen Zusammenhangs. Sie tritt gar mannigfach auf; weshalb anzunehmen wäre, daß die Zahl der Betrieb-Arten, welche sich der »Niederlassung-Freiheit« wirklich erfreuen, nicht sehr groß sei.

Was heißt hier überhaupt Freiheit? Man ist nicht genötigt, sich an Roh- oder Hilfstoffe spendende, oder gewisse Schaffens-Möglichkeiten bietende Erdschichten, oder am Wasser festzusetzen — nicht gebunden an Orte mit »billigen« persönlichen Arbeit-Kräften — nicht, aus irgendwelchen inneren oder äußeren Rücksichten, an einen großen Markt- oder Verkehrs-Mittelpunkt gebannt.

Freie Betriebe in diesem Sinne — wir denken hier, mit Grund, nur an größere Betriebe — finden wir hauptsächlich im Gebiete der Metall-Verarbeitung und des Maschinenbaus. In jeder Stadtgröße (das »Land« engeren Sinnes kann für sie kaum in Betracht fallen) sind sie — technisch und wirtschaftlich hochstehende Groß- und Riesenbetriebe — zwanglos vertreten. Die Notwendigkeit einer örtlichen Bindung, besonders an die Großstadt, scheint für sie nicht zu bestehen.

Die Notwendigkeit nicht! Wohl aber können sie die wirtschaftlichen Anziehung-Kräfte der Groß- oder Hauptstadt, oder die Vorteile des Nah-Verkehrs mit großen Abnehmern (der Eisenbahn-Verwaltung z. B.) bewegen, die neuzeitlichen Sammelpunkte zu bevorzugen, so daß auch sie schließlich an diesen Boden gebunden scheinen. Und sie sind es dann allerdings nicht mehr freiwillig, sondern zwangweise, und zwar in eigentümlich persönlichem Sinne. Sie genießen Bewegung-Freiheit nur bis zum Rande der Stadt; über diesen hinaus folgt ihnen die Arbeiterschaft, wenn sie einer geschulten bedürfen, in der Regel nicht; denn die will im ausgeprägt städtischen Wesen bleiben.

Das wäre die eine, nicht eigentlich reine Form örtlicher Gebundenheit. Und man sieht wohl: es ist eine wesentlich andere Erscheinung als jene zweite Bindung an die Arbeit-Kräfte; auch die Entwicklung des Verhältnisses verläuft durchaus anders.

In den vorhin berührten Fällen ist der Betrieb entweder sachlicher Beziehungen wegen in die Stadt genötigt worden, oder aus den angedeuteten Gründen freiwillig hinein gezogen. Der Bedarf an Mitarbeitern spielte dabei eine für die Niederlassung entscheidende Rolle nicht. Er darf darauf rechnen, daß jene sich von selbst melden, wenn sie überhaupt vorhanden und frei sind. Also der Betrieb ist da und zieht die Mitarbeiter an.

Daß nun ein Betrieb, der nach dem Gang der Entwicklung — um es ganz einfach auszudrücken — in die Stadt gehört, dessen Verwandte allenthalben in der Stadt sitzen, sich auf dem Lande einrichten möchte, wird kaum vorkommen. Und wenn es einer doch versuchen wollte: würde es ihm bei gutem Lohnangebot und günstigen Wohn-Verhältnissen wirklich nicht gelingen, so viele gescheite Leute, als er braucht, aus der Stadt herauszulocken?

Bei der wesentlich anderen Gruppe aber — wir sprechen noch von ihr — verhält es sich umgekehrt: der Betrieb sucht den Boden

der billigen persönlichen Arbeit-Kräfte auf und bindet sich an ihn, weil er muß; diese haben ihn nicht bloß angezogen, sondern überhaupt erst lebensfähig gemacht.

Für ihn also und seine Art ist die örtliche Gebundenheit Notwendigkeit. Und dasselbe gilt für die Mehrzahl der Betrieb-Arten.

Wir unterscheiden im ganzen neun Gruppen (deren manche wieder mehrfach gespalten sind). Die Glieder der ersten hängen mit ihrem ganzen Dasein am Boden, an bestimmten Boden-Verhältnissen (Boden im weiteren Sinne verstanden: feste und flüssige Schichten der Erdoberfläche zusammen genommen). Fischerei-, Schifffahrt-, Hafen-Betriebe sind ans Wasser gebannt. Kies- und Sandgruben und Steinbrüche können nur dort betrieben werden, wo diese Boden-Werte lagern. Ähnlichen Sinnes ist die örtliche Bindung der Berg-, Hütten-, Hochofen-, Stahl- und Walzwerke; in kohlen- und erzfreien Landschaften fehlen in der Regel nicht bloß die drei ersten, sondern auch die beiden letzten.

Die zweite Gruppe der örtlich abhängigen Betriebe ist mit der ersten verwandt. Die Verwandtschaft besteht darin, daß es auch hier Bodenwerte sind, die Ausbeutung oder Verarbeitung, und zwar an Ort und Stelle oder doch in geringer Entfernung, heischen. Aber, das sind die unterscheidenden Merkmale: die Verarbeitung geht weiter, ist engeren Sinnes werkwirtschaftlicher, in einigen Fällen kunstgewerblicher Art. Und z. T. greift der Werkbetrieb sozusagen erst im dritten Gliede ein.

Die Gruppe zeigt, wie schon die allgemeine Kennzeichnung vermuten läßt, große Mannigfaltigkeit (die in der folgenden Reihe nicht erschöpft ist).

Auf reichen Lehm- und Tonschichten erstehen Ziegeleien und Tonwaren-Fabriken. Ergiebige Mergel- und Kalkstein-Lager zeitigen Zementwerke, z. B. im östlichen Flügel der mittleren Alb (bei Münsingen, Blaubeuren, Ulm), und aus der Zement-Erzeugung heraus erwachsen in derselben Gegend erst Kunststein-, dann Terrazzo-Werke. Gewisse feine Tonsorten sind die Nährstoffe der Steingut- und Porzellan-Fabriken, die wiederum in der Nähe der Fundorte angelegt wurden. Als bei Heilbronn mächtige Steinsalz-Lager entdeckt worden waren, wandelte sich eben dort eine Chemikalien- zur Sodafabrik um (die heute die zweitgrößte in Deutschland ist). Eins der größten Kohlensäure-Werke arbeitet in einer wenig bekannten Gegend am obern Neckar: im Gebiete seiner Quellen.

Die Zuckerrübenfabriken sitzen in den Gebieten des Zuckerrübenbaus, desgleichen die Zichorien- und die Getreide und Gemüse verarbeitenden Nahrungsmittel-, ebenso die Sauerkraut-Fabriken im Bereiche des Landbaus, der ihnen dient — mögen sie sich diese örtliche Gebundenheit auch selbst erst geschaffen, indem sie ihre Werkbetriebe in eine für

den Anbau ihrer Rohstoffe günstige Gegend verlegt und die benachbarten Landwirtschaften für eben diesen Anbau gewonnen haben. Kann ihnen also eine gewisse Freiheit und Selbstbestimmung zustehen, so sind dagegen kleine und mittlere Molkerei-(Meierei-)Betriebe immer streng gehalten, sich an den Sigen Milch liefernder bäuerlicher Betriebe oder an größeren Mittelpunkten viehzuchtstarker Landschaften niederzulassen.

Die natürlichen Heimstätten und Voraussetzungen dieser Betriebe veranschaulichen eine dritte Art räumlicher Abhängigkeit, die der ersten wiederum verwandt, aber bei weitem nicht so fest, da ihr Spielraum nicht so eng, d. h. auf so wenig Punkte beschränkt ist — obwohl nicht jeder Boden sich zu Wies- oder Weideland eignet — wir sprechen von den Viehwirtschaften — und die geeigneten Flächen beträchtlich verschieden sind nach Art und Wert.

Auch diese Betriebe hängen mit ihrem ganzen Dasein am Boden. Ihre Abhängigkeit besteht in dem Bedarf des Betriebs an Boden mit etlichen bleibenden oder leicht neu zu bildenden Eigenschaften — doch Bedarf einer dünnen Oberschicht nur, und nicht, um sie abzubauen, um sie dem Boden zu entziehen, sondern um sie als mitschaffenden Nährboden für bestimmte Pflanzen zu benutzen. Die Ansprüche an den Boden sind also bescheidener als bei den Betrieben, an die vorhin erinnert wurde, und eben deshalb stehen den Viehwirtschaften weite und zahlreiche Landgebiete offen.

Der Boden, von dem hier die Rede ist, dient dem Betrieb nicht als Raum für die Niederlassung, sondern als Mitarbeiter, als Mitschöpfer und Träger unentbehrlicher Wirtschaft-, d. h. Lebensmittel. In ähnlichem Verhältnis zum Boden stehen der Weinbau — der aber besondere Ansprüche stellt und deshalb in der Auswahl sehr beschränkt ist —, der Forstbetrieb und der Ackerbau. Der Letztgenannte ist unter seinen Verwandten am wenigsten abhängig von dem durch die Natur selbst Geschaffenen. Er kann den Boden meistern, seine Leistungsfähigkeit verändern, ihn zu Mannigfaltigkeit in der Erzeugung zwingen; denn diese hängt weniger vom Boden als vom Betrieb ab.

Wie diese scharf ausgeprägten Gattungen von festen Oberschichten der Erde angezogen und gebunden werden, so tut dasselbe einer Menge sehr verschiedener Betrieb-Arten gegenüber — und zwar in der gleichen Eigenschaft, als Mitarbeiter — das Wasser. Zu diesem bunten Kreise gehören die Mehrzahl der Mahl- und Sägewerke, die Papierfabriken, Bleichereien und Färbereien, Gerbereien. Die Holz-Großhandlungen, die Ein- und Ausfuhr betreiben, müssen ebenfalls an Wasserstraßen sitzen (die Hauptplätze des Südwestens z. B. sind Heilbronn, Mannheim, Mainz, Karlsruhe).

Die neuzeitlichen Riesenwerke der Chemikalien-Herstellung und

Verarbeitung finden wir alle am Wasser angesiedelt. Denn erstens haben sie einen ungeheuren Wasserbrauch: zum Auswaschen, Lösen, Kühlen ihrer Rohstoffe oder Erzeugnisse, zur Speisung der Dampfkessel, zur Bereitung großer Eismengen (deren die Fabrikation bedarf), für Wasch- und Reinigung-Zwecke. Zweitens brauchen sie fließendes Wasser zur Aufnahme ihrer Abwässer. Drittens sind sie an einen schiffbaren Fluß gewiesen (an Unter-Main und Rhein hauptsächlich sitzen sie) wegen möglichst billiger Zufuhr ihrer Roh- und Hilfstoffe, besonders der Kohle, und der Abfuhr ihrer z. T. geringwertigen Massen-Erzeugnisse.

2.

Die folgende Gruppe mögen Betrieb-Arten eröffnen, die der Landwirtschaft entstammen: die Gärtnereien. Ihr fesselnder Boden ist der Markt: der städtische Markt. Eben deshalb sind sie — die Gemüse- und Zierpflanzen bauenden Betriebe am Rande der Groß- und Mittelstadt — fester als ihre Stammverwandten an ihre Scholle gebunden. Sie können diese vergrößern, den Klein- zum Mittel- oder Großbetrieb ausdehnen, können, wenn sie wandern wollen (was kaum einem einfällt) einen ähnlichen Betrieb in ähnlicher Lage übernehmen. Aber über eine ungefähr bestimmte Entfernung von der (Groß-) Stadt hinausziehen dürften sie nicht; sie wären denn gesonnen, ihr Wesen zu wechseln (denn die beträchtliche Erhöhung der Kosten für die wöchentlich mehrmalige Marktbeschickung würde sie vom Wettbewerb ausschließen).

Ihre Gebundenheit hat die Annehmlichkeit, daß sie ihnen in der Regel hohen Ertrag erbringt. Nicht so gut gestellt sind manche andere Glieder der Gruppe, die auf den städtischen Markt als Sitz eines starken und vielseitigen Bedarfs angewiesen sind: die kleinen und kleinsten Betriebe des Werkwesens, Warenhandels und Verkehrs, die in den Städten selbst allzu zahlreich sitzen. Glänzende Geschäfte dagegen machen wieder die großen Warenhäuser, für welche die Stadt in strengerem Sinne der einzige Boden ist.

Weiter finden wir in diesem Kreise die großen Bau-, Spedition-, Möbeltransport-Geschäfte, Kutschereien, Straßenbahn-Betriebe; die »Milchzentralen«, die großstädtischen Molkereien mit Butter- und Käsefabrikation, die Großbrauereien (zwar nicht ausnahmslos); die Pianofortefabriken, die Schauspiel- und Schaustellung- und mancherlei andere Betriebe der Vergnügen- und Genuß-Vermittlung zweiten und dritten Ranges; die Zeitungen-Werke, größeren Buchdruckereien, Schreibwaren-, Papier- und Buchhandlungen, photographischen Werkstätten.

Neben diesem städtischen Massenbedarf läuft auf Seiten der sog. besser gestellten und höheren Stände ein lebhaftes, mancherlei Beweg-

gründen entspringendes Verlangen nach hochwertigen und hochpreisigen werkwirtschaftlichen und künstlerischen Gegenständen und Leistungen. Diesem Verlangen entspricht eine zweite vielgestaltige Gruppe stadtmärklich gebundener Betriebe: die »feinen« Back- und Zucker-Waren-, Wein-, »Delikatessen«-, Maß-, Ausstattung-, Blumen-Geschäfte; die kunstgewerblichen Möbelfabriken mit ständigen Ausstellungen, vielerlei Luxuswaren-Geschäfte, die Kunst-Anstalten und Kunst-Handlungen, die Stätten zur Pflege höherer Dicht- und Tonkunst (deren manche aber nicht eigentliche Betriebe sind).

Hier sind noch ein paar Worte zu ergänzen. Manche Vertreter der beiden letzten Gruppen — die sich nicht in allen Einzelheiten streng scheiden lassen — sind, als Großbetriebe, aus alten Kleinbetrieben erwachsen, und der Stand der Werkwirtschaft und des Handels am Orte, die Entwicklung der wirtschaftlichen Verhältnisse überhaupt haben diese Abzweigungen gefordert, ihr Blühen gesichert.

Was dann andere Betriebe bewogen, sich in der oder jener Stadt niederzulassen, war wiederum deren vorgeschrittene wirtschaftliche Entwicklung im allgemeinen, besonders ihre günstige Verkehrslage, waren technische oder persönliche Anknüpf-Punkte, die sie dort fanden. Gewiß bestimmte die Wahl nicht minder stark die Aussicht auf Absatz. Zunächst am Orte selbst; denn der Betrieb war anfangs dem Umfang nach bescheiden. Aber der Standort mußte auch dem Streben nach Ausdehnung Erfolg sichern, und er tat es; denn er war (deshalb hatte man ihn mit mehr oder weniger Bedacht gewählt) der beherrschende Mittelpunkt eines größeren Bezirks, die Provinz- oder Landes-Hauptstadt vielleicht.

Und eben darin liegt schließlich doch die wichtigste Bedingung gedeihlicher Bodenständigkeit für manche Betrieb-Arten der beiden letzten Gruppen: der großen Möbel-, Pianoforte-, Geschäftsbedarf-, Zeitungen-Fabriken. Die eigentlichen Vertreter aber der neuen städtischen Gruppe, für welche die räumliche (»geographische«) Lage, die Verkehrs-Größe, -Dichte und -Feinheit des Standorts sozusagen alles bedeutet, die deshalb auf wenige, durch hohen wirtschaftlichen und politischen Rang ausgezeichnete Städte beschränkt bleiben — sind die Groß- und Riesenbetriebe der Elektrotechnik, des Warenhandels, des Hafen- und Lagerhaus-Dienstes, der Reederei, des Bank- und Versicherungswesens, des Buchverlags. Auch etliche (wenige) Zeitungen-Werke könnte man der Reihe noch anschließen: in Deutschland zuerst die Betriebe der Frankfurter und der Kölnischen Zeitung.

Die meisten der bezeichneten Betriebe haben ihren Standort gewählt; worin besteht nun die Gebundenheit? Darin, daß sie in der Wahl-Freiheit äußerst beschränkt waren. Sie konnten diese oder jene bedeutende Stadt, aber sie mußten eine solche wählen. Und manchen

blieb überhaupt nur eine engere oder engste Wahl; denn die Lebensfähigkeit ihres Betriebs bedingt ganz bestimmte, nicht häufig stark vertretene Eigenschaften des Standorts. —

Man vermißt wohl in den letzten Verzeichnissen etliche Betriebsarten, die gewöhnlich unter den städtischen genannt werden. Sie fehlen dort, weil nicht eigentlich der (städtische) Markt sie örtlich bindet, sondern die »billige« menschliche Arbeitskraft. Und es sind zwei gegensätzliche Gebiete, die sich in den nicht zweifelhaften Ruhm teilen, Tausende schlecht gelohnter Arbeitskräfte zu stellen; die Großstadt und ihre Umgebung auf der einen, die Kleinstadt und das Land (nicht bloß das »platte«, sondern mehr noch das gebirgige) auf der andern Seite.

Die Betriebe dieser Kreise sind entweder nur Fabriken, die ungelernete, höchstens angelernte männliche oder weibliche Kräfte beschäftigen, oder Fabriken mit ausgedehnter Filial-Wirtschaft oder reichlich angegliederten Vasallen-Betrieben und Heimarbeiterschaften, oder die Verwandten (Vorfahren) der eben genannten, die reinen Verleger-Wirtschaften. Nicht alle Betriebe der Gruppe können wir hier zusammenreihen, weil bei manchen räumliche Abhängigkeit anderer Art vorliegt. Trotzdem leiden auch sie — z. B. die Chemikalien-Werke — nicht Mangel an »billigen« Arbeitern; diese strömen ihnen vielmehr zu aus allen Gegenden.

Die nun ihren Vorteil hauptsächlich in großen Städten finden, sind die Schokolade- und Zuckerwaren-Fabriken, Zigaretten-Fabriken, Konfektion-Geschäfte, die Stätten der Papier-Verarbeitung (Herstellung der Brief- und anderer Hüllen, Papier-Karten, Buntpapiere, »Papier-Ausstattungen«, -Laternen, -Därme u. dgl.), die Fabriken künstlicher Blumen. Die Großstadt bindet diese Betriebsarten freilich nicht bloß durch das bezeichnete Hauptmittel (Frauenarbeit), sondern auch durch die Sicherheit starken Absatzes.

In der zweiten Abteilung, die das Land vorzieht — vorziehen muß (denn sie braucht auch billige männliche Kräfte) — erscheinen vor allem die Spinnereien und Webereien, die Strickereien und Wirkereien (Trikotwaren-Fabriken), die Strohhut-Manufakturen, die Spielwaren-Verfertigung, die filialenreiche Mundharmonika-Fabrikation. Auch große Betriebe der Edelmetall-Verarbeitung haben sich der billigen Arbeiter wegen in abgelegenen, eisenbahnlosen Dörfern niedergelassen (z. B. eine Silberketten-Fabrik in Locherhof b. Rottweil). Einige Betriebsarten endlich treffen wir in beiden Abteilungen: Wäsche-, Korsett-, Zigarren-Fabriken. —

Es folgt eine bunte Reihe örtlich gebundener Werkbetriebe neuzeitlichen Ursprungs, die aus dem Bedarf älterer, doch immerhin zu meist ebenfalls neuzeitlicher Betriebe erwachsen sind — frei oder er-

zogen, in manchen Fällen auch künstlich gezüchtet von den anregenden oder treibenden Abnehmern am Ort. Der Grad ihrer Gebundenheit hängt ab von der Art ihrer Erzeugnisse, also der Weite des möglichen Absatzkreises, und von der Leistungsfähigkeit, also der Tüchtigkeit der Betriebsglieder und der Unternehmung-Lust des leitenden Hauptes. Die Entwicklung dieser Betriebe kann sich so gestalten, daß von einer örtlichen Abhängigkeit nur noch in geschichtlichem Sinne zu reden ist.

Beispiele solcher Verhältnisse gibt es in großer Zahl. So sind in einigen Brauerei-Bezirken Maschinen- und Apparate-Fabriken entstanden, welche sich auf die Herstellung verbesserter Feuerungen, Braupfannen, Malzdarren geworfen oder die Lieferung vollständiger Sudhaus- und Mälzerei-Einrichtungen übernehmen (Erfurt, München, Stuttgart-Feuerbach), oder mit Flaschen-Etikettier- und -Plombier-Maschinen dienen (Frankfurt, Cannstatt). Die großen Maschinen zur Verarbeitung der Kakao-Masse werden in Dresden, dem Sitze der meisten großen Schokolade-Fabriken gebaut.

Die Anregung, Leder-Abschürf-Maschinen herzustellen, hat ein Werk in Cannstatt ohne Zweifel von den Schuh- und Lederwaren-Fabriken seines Standorts (Stuttgart-Cannstatt) und der nahen Nachbarschaft (Kornwestheim, Leonberg) empfangen. An einem Hauptsitz der württembergischen Baumwoll-Spinnerei (in Reutlingen) ist ein Betrieb durch die Herstellung der — billigeren und dauerhafteren — Papp-Spindeln groß geworden. An demselben Ort hat die blühende Strickerei den Bau vortrefflicher Strickmaschinen gefördert. Zur Massen-Fabrikation der sinnreichen Nadeln, deren die Strick- und Rundstuhl-Maschinen bedürfen, ist ein Betrieb im südlichen Gebiet der württembergischen Trikotwaren-Fabrikation angeregt worden (Ebingen).

Die württembergische Metalltuch-Weberei ist ebenfalls dort angekommen, wo ihre Erzeugnisse verbraucht werden: in nächster Nähe hervorragender Papier-Fabriken (Heilbronn, Reutlingen). Gewisse Bedürfnisse der großen Uhrenfabriken in Schramberg und Schwenningen befriedigen ebendort verschiedene tüchtige Betriebe: sie liefern automatische Arbeit-Maschinen, Uhrfedern, emaillierte Zifferblätter, Pappschachteln. Ähnlich »erzieherisch« haben die Mundharmonika-Fabriken in Trossingen gewirkt.

Im Anschluß an den Pianoforte-Bau sind (in Stuttgart z. B.) eine Reihe Werkstätten gegründet worden, die sich auf Herstellung der Mechaniken, Klaviaturen, Hammerköpfe beschränken. Der Daimler-Motorenfabrik in Cannstatt-Untertürkheim, d. h. deren Bedarf an magnet-elektrischen Zündapparaten verdankt eine Werkstätte für Feinmechanik und Elektrotechnik in Stuttgart z. T. ihre Entwicklung zum unabhängigen Riesenbetrieb. Daß die größten Buchbindereien an den Hauptsitzen

des Buchverlags (Leipzig, Stuttgart, Berlin) entstanden sind, läßt den örtlichen Zusammenhang beider Betrieb-Arten genügend erkennen¹.

Die »künstliche Züchtung«, über die am Schlusse unserer Beispiel-Reihe doch noch ein Wort zu sagen wäre, erscheint in der Form, daß ein Riesenbetrieb mit starkem und vielseitigem Bedarf an werkwirtschaftlichen Leistungen dienende Betriebe, die an seinem Sitze schon bestehen, unwirtschaftlich emportreibt, oder solche neu errichtet (errichten hilft), obwohl ihre Art anderwärts im Inland genügend und glänzend vertreten ist (und auch jenen Bedarf nach jeder Richtung hin zu befriedigen vermag). Solches Verfahren wurde vor einigen Jahren einem unserer größten Betriebe vorgeworfen².

3.

Das Eigentümliche der zuletzt vorgeführten Tatsachen-Reihe liegt darin, daß gewisse Betriebe aus den Bedürfnissen anderer hervorgegangen, deshalb an deren Standort ihren Sitz erhalten und so, mindestens für die Zeit ihrer ersten Entwicklung, örtlich fest gebunden worden, auch später, nach Lockerung der sachlich-persönlichen Abhängigkeit, am heimischen, noch immer sicher nährenden Boden sitzen geblieben sind.

Eine verwandte Erscheinung beobachten wir an der folgenden Gruppe. Denn das örtliche Verhältnis ihrer Glieder beruht, ganz allgemein gesprochen, auch auf dem früheren Dasein anderer Betriebe. Diese haben jenen besonders vorteilhafte Lebensbedingungen geboten: nicht als Abnehmer der Erzeugnisse, sondern als Bereitsteller des Rohstoff-Bedarfs. Oder die älteren Betriebe haben in ihrem eigenen Kreise die Bildung und Ausgestaltung neuzeitlicher Betriebe begünstigt, die in Form oder Inhalt oder in beiden von jenen abweichen.

Das sind alles Vorgänge, die so natürlich scheinen, wie das Verbleiben der jungen Betriebe am Standort der alten, in denen sie wurzeln.

¹ Genauer wäre über den Gang zu berichten: Die alten Förderer der Buchbinderei, die Verlags-Anstalten, hemmten das Fortschreiten jener, als sie anfangen, sich eigene Buchbindereien anzugliedern. Es traten aber neue Verlags-Geschäfte auf, die in ihrem engeren Gebiete blieben, und außerdem entfaltete sich in den letzten Jahrzehnten ein gewaltiger Bedarf (der Werk-, Handels-, Verkehrs-Betriebe) an Katalogen, Reklame-Schriften und mancherlei anderer Buchbinder-Arbeit. Nun konnte sich die Buchbinderei, teilweise unabhängig von ihrer alten Gönnerschaft, erst recht zum Großbetrieb ausdehnen. Dies um so mehr, als sie auch mit besseren Arbeitmaschinen versehen wurde. Sie war jetzt imstande, den großen Verlags-Anstalten die denkbar günstigsten Angebote zu machen, und mit dem andern Teil ihrer Leistungen am großen Ausfuhr-Geschäft teilzunehmen.

² L. Eschwege: Zur Frage der Schifffahrt-Subvention. («Die Bank» 1910, II S. 126/7.)

Aber örtliche Bindung im strengen Sinne ist das nicht; wir sprechen besser von geschichtlich begründeter Siedelung der Betriebe.

Die Beispiele, die anzufügen sind, entnehme ich wieder den mir am nächsten liegenden württembergischen Verhältnissen.

Das Land besitzt keine Kohlen-, keine erheblichen Eisenerz-Lager, und dennoch sechs staatliche Eisenhütten-Werke. Diese verarbeiten also zum allergrößten Teile fremdes Eisen. In früheren Jahrhunderten konnten sie verhältnismäßig reiche Erzgruben ausbeuten, von denen heute nur spärliche Reste in lohnendem Abbau stehen. Die Hüttenwerke aber sind — zwar nicht unangefochten — geblieben und haben sich z. T. zu namhaften, vorzügliche Erzeugnisse liefernden Großbetrieben entwickelt. Und an heute erschöpften Erzlagern und in der Nachbarschaft des bedeutendsten staatlichen Hüttenwerks (Wasseraffingen) ist Aalen Sitz hervorragender Betriebe der Eisenverarbeitung und einer Eisenbahn-Werkstätte geworden.

Weniger deutlich, aber wahrscheinlich ist ein geschichtlicher Zusammenhang zwischen diesem Eisenbezirk sowohl wie dem nahen Hüttenwerk Königsbronn und den Eisen- und Maschinen-Werken Heidenheims. In dieser — heute — ausgeprägten Industrie-Stadt erfand ein kleiner Papiermüller (Völter) brauchbare Holzschleif-Maschinen; was einen ebenfalls kleinen Mechaniker am Ort (Voith) anregte, die Herstellung der Maschinen für Papier- und Holzstoff-Fabrikation aufzunehmen. Die Werkstätte hat sich zu einem Riesenbetrieb ausgedehnt, der neben den genannten Maschinen die größten Wasser-Turbinen der Welt baut. In Tuttlingen, einer alten Heimat der Messerschmiederei, ist aus dieser die Herstellung chirurgischer Instrumente entsprossen; nun sitzt dort das größte deutsche Werk dieser Art.

Zur Verlegung einer kleinen Wolldecken-Fabrik (im ersten Drittel des vorigen Jahrhunderts) von Pfungstadt (bei Darmstadt) nach Mergelstetten (bei Heidenheim) hat wahrscheinlich die heute noch starke Wollerzeugung in der Landschaft des neuen Betriebs-Sitzes veranlaßt. Dort ist nun die Fabrik zu einer der ersten in Deutschland angewachsen. In derselben Grundlage wurzeln zwei andere Welthäuser für Wolle-Verarbeitung des gleichen Bezirks: eine Filz- und eine Filzspielwaren-Fabrik zu Giengen (Brenz).

Daß an alten Sitzen der Gerberei eine große Zahl zwar kleiner, aber über den Orts- und Bezirks-Bedarf hinaus schaffender, die Märkte bereisender Schuhmachereien aufkommt, ist eine natürliche Folge, die sich freilich nicht an allen Orten mit den gleichen Bedingungen zu wiederholen braucht. Daß dann an einigen dieser Gerber- und Schuhmacher-Plätze in der Neuzeit Schuhfabriken erstehen, erscheint nur als eine weitere Stufe folgerechter Entwicklung, die übrigens auch unmittelbar an die Grundlage der Gerberei anschließen kann, wenigstens

nicht eine reiche Ausbildung der zweiten Stufe voraussetzt. Württemberg weist Glieder beider Gruppen auf; von den Schuhfabrik-Sitzen des Landes gehören zur ersten Tuttlingen, Schwenningen, Ebingen, Balingen, zur zweiten Reutlingen, Göppingen, Böblingen, Leonberg, Weilderstadt, Künzelsau.

In allen bisher angeführten Fällen ist ein Zusammenhang zwischen Boden und Betrieb erkennbar. Es begegnet uns aber noch dieser Sachverhalt: am Boden A sitzt der Betrieb B, allein oder mit nahen oder ferneren Verwandten. Beziehungen zwischen dem Boden in irgendeinem Sinne und dem Betriebe sehen wir nicht; wir können die Tatsache in keine der Gruppen, die wir früher ermittelt, einreihen. Es ist deshalb, in geschichtlichem Sinne, zu vermuten: der Betrieb sitzt da, weil er, oder ein verwandter Vorgänger, auf einem nicht mehr bestehenden sachlichen Grunde erwachsen, oder willkürlich (zufällig) dorthin gesetzt worden.

Wollten wir die Untersuchung erschöpfend führen, müßten wir die Geschichten großer Betriebe, die Geschichten der wirtschaftlichen Verhältnisse in einzelnen Orten und Bezirken zu Tausenden kennen. Die Bedingung wäre unschwer zu erfüllen, wenn jene Geschichten nur geschrieben (und die geschriebenen erlangbar) wären. Des letzten Ergebnisses zwar sind wir von vornherein sicher: dieser zweite, im Vergleich zu jenem ersten entfernter oder tiefer liegende geschichtliche Standort-Grund ist entweder räumlicher oder wirtschaftspolitischer oder persönlicher Art.

Irgend ein Räumliches — in Gestalt eines Bodenwertes oder als Eigenschaft der Siedelung — wäre in der Vergangenheit wirksam gewesen; es ist verschwunden, der Betrieb dagegen geblieben, gewachsen, und er hat ähnliche nachgezogen oder angelockt, und heute noch und künftig dauert dieses Anziehen fort.

Wirtschaftspolitische Kräfte des Staates haben im 16., 17., 18. Jahrhundert, und dann wieder im 19., nach Aufkommen der neuen Kraft- und Arbeitmaschinen, Betriebe gegründet oder gründen und rascher entwickeln helfen. Und heute noch suchen manche Landgemeinden »die Industrie« in ihren Bann zu locken, indem sie auf das massenhafte Vorhandensein billigen Bodens und billiger Arbeitkräfte verweisen und niedrige Besteuerung oder für die ersten Jahre gar Steuer-Befreiung verheißen.

Das geschichtlich-persönliche Wesen endlich ruht selbstverständlich in den Persönlichkeiten der Gründer. Die Fälle, in denen der Gründer den Sitz des Betriebs bedachtsam ausgewählt, scheiden hier aus; denn sie fallen in die Bereiche der sachlichen Zusammenhänge. Es handelt sich hauptsächlich um die Großbetriebe, die aus kleinen heraus gewachsen;

die bleiben in der Regel am Orte ihres Ursprungs, der häufig der Heimatort des Gründers ist.

Die unmittelbare wirtschaftspolitische Beeinflussung der Betriebs-Gründung kann verhältnismäßig keine große Rolle spielen. In Württemberg ist die werkwirtschaftliche Entwicklung der Residenz- und Militärstadt Ludwigsburg im 18. Jahrhundert von den Herzögen künstlich begründet und gefördert worden (so lange die Stadt Residenz geblieben; ihr heutiges, neuzeitliches Werkwesen hat mit jener Züchtung keinerlei Zusammenhang). In der ersten Hälfte des vorigen Jahrhunderts verdankten besonders etliche Betriebe der Faserverarbeitung ihr Werden und Wachsen der Regierung. So bewog sie, durch Gewährung eines Darlehns, zwei ausländische Maschinen-Fabriken, in Urach eine Flachs-Spinnerei zu errichten. In Weißenau (OA. Ravensburg) beteiligte sie sich an der Anlage einer Bleicherei für Stickerei-Mousseline und Garne. Die Leinwandbleiche in Blaubeuren versorgte sie mit irischen Werkführern. Kräftig unterstützte sie die Einführung der mechanischen Handstrick-, der Nähmaschine und des Rundwirkstuhls in die Betriebe der Strick- und Wirkwaren-Verfertigung (Calw, Stuttgart, Ebingen). Zu Anfang der 60er Jahre ermöglichte sie die Einführung der Maschine (nach französischem Muster) in die Uhrmacherei und die Errichtung eines Musterbetriebs (in Schwenningen).

Die andere Art der geschichtlich begründeten Betriebe-Siedelung, die von einer heute toten räumlich-sachlichen Kraft bewirkt worden, ist einer früher besprochenen verwandt, läßt aber das unterscheidende Merkmal deutlich erkennen, wie die Beispiele zeigen.

In Neuenbürg (Enz) besteht eine der größten deutschen Sensen-Fabriken. Wie kommt sie in das Schwarzwaldtal, in eine Gegend, wo man nichts von Eisenbergbau, Hüttenwerken u. dgl. sieht? Sie stammt aus dem Anfang des vorigen Jahrhunderts, als dort noch Erz gegraben und verhüttet wurde.

Der Flachsbau, bis gegen die Mitte des vorigen Jahrhunderts auf der Alb und z. T. in Oberschwaben stark betrieben, ist heute fast ganz eingegangen; die Leinen-Weberei aber, ein uraltes Gewerbe des Landes, blüht in Gestalt neuzeitlich gewandelter größerer Betriebe (neben alten Formen) weiter: so in Laichingen (hier u. a. ein genossenschaftlicher Betrieb), Blaubeuren, Urach, Ravensburg.

Alte Sitze der Edelmetall-Verarbeitung sind Gmünd, Heilbronn, Eßlingen: sie hat sich aus der guten reichsstädtischen Zeit her erhalten¹.

¹ Daß auch in Stuttgart bedeutende Goldwaren-Fabriken erstanden, ist ursprünglich die Folge einer leicht verständlichen vorbildlichen Einwirkung jener älteren Städte auf die empor strebende Landeshaupt- und Residenzstadt. Der Großbetrieb in Mühlacker aber stammt — man darf sagen selbstverständlich —

In Gmünd konnten sich die neuzeitlich gestalteten Gold- und Silberwarenfabriken zu den nach Zahl und wirtschaftlicher Bedeutung überwiegenden Betriebs-Stätten entwickeln, und in Heilbronn besteht heute die größte Silberwarenfabrik des Reichs.

Der letzte Fall gehört zugleich der dritten Gruppe geschichtlich erklärter Standorte an, die persönlich bestimmt ist; denn jenen Heilbronner Betrieb hat hauptsächlich die hervorragende Persönlichkeit des Gründers (Bruckmann) empor gebracht. Die Gruppe ist in Württemberg (wie anderwärts) stark vertreten; ich habe nicht die Absicht, sie vollständig vorzuführen. (Noch weniger ist hier eine erschöpfende Abhandlung über den Einfluß der Persönlichkeiten auf die Entwicklung des Betriebswesens zu erwarten.)

Es soll nur an etlichen anschaulichen Beispielen die (wirkliche oder scheinbare) Zufälligkeit, die aus der örtlichen Lage vieler Großbetriebe spricht, nachgewiesen — anders ausgedrückt, der einfache Satz erhärtet werden: der Betrieb sitzt hier, weil ihn der Gründer hier ins Leben gerufen. In der Regel war es zuerst ein Kleinbetrieb; der konnte dann zum größeren Betrieb sich ausdehnen, oder einen verwandten oder wesentlich anderen Großbetrieb aus sich erwachsen lassen. Oder endlich: ein bereits groß gewordener Betrieb ist in einen andern umgewandelt worden. Und nicht immer, aber häufig hat der eine etliche nachgezogen: an den Ort selbst oder in nähere oder fernere Nachbarschaft.

Der Nachweis solcher Betriebe kann sich mit der bloßen Aufzählung begnügen: die Eisenmöbel-Fabrik in Schorndorf, am gleichen Orte eine Fingerhut-Fabrik, die im nahen Gmünd eine Nachfolgerin gezeitigt — die Bügeleisen-Fabriken in Oberriexingen (a. d. untern Enz), Neuenbürg und Hall — die Messingfabrik in Ulm (die ohne Zweifel Gründung und Entwicklung der Werkstätten für Feuerwehr-Geräte in Ulm und Biberach gefördert, von denen die erste die bedeutendste in Deutschland ist) — eine Muster- und Schulwerkstätte in Eßlingen, die Blech- und allerhand andere Metallwaren herstellt und weithin Betriebe bildend gewirkt, wohl auch die Metallspielwaren-Fabrik in Göppingen angeregt — die große »württembergische Metallwaren-Fabrik«: zwei Riesenbetriebe in Geislingen und Göppingen.

Im Gebiete des Maschinen- und Werkzeugbaus gehören dieser guten Gesellschaft an: der schon früher erwähnte Riesenbetrieb in Heidenheim — eine Werkzeug-Maschinen-Fabrik und Eisengießerei in Göppingen (die aus einer Schlosserwerkstätte heraus gewachsen) — das

aus Pforzheim; ein Beispiel der Abwanderung von »teurem« nach »billigem« Boden! (Dem Versand bietet Mühlacker, ein bedeutender Knotenpunkt des Eisenbahn-Verkehrs, alle Vorteile.)

von einem Uhrmacher begründete Werk in Eßlingen, das Maschinen und Werkzeuge für die Uhrenfabrikation, Feinmechanik, Optik, Elektrotechnik liefert — die Rundstuhl-Fabrik in Rottenburg — die Pflugfabrik zu Ulm (eine der beiden größten in Deutschland).

In bunter Reihe nenne ich weiter: die Gewehrfabrik in Oberndorf und die Pulverfabrik (aus kleiner Pulvermühle hervorgegangen) in Rottweil — die (in doppeltem Sinne) erste deutsche Verbandstoff-Fabrik in Heidenheim (Umwandlung einer Baumwoll-Weberei) — die Haarhut-Fabrik in Ulm — die Peitschenfabrik zu Isny (wiederum eine der größten ihrer Art im Reiche) — die größte Eierteigwaren-Fabrik Deutschlands in Plüderhausen (Rems), aus einer Bäckerei erwachsen, mit zahlreicher Nachfolgschaft im Lande, nicht bloß in der Nachbarschaft — ein Zigarren wickelnder Riesenbetrieb in Heidenheim, mit etlichen Filialen in umliegenden Albdörfern — die Chemikalien-Werke in Stuttgart-Feuerbach (deren bedeutendste Erzeugnisse Lack-, Mineral-, Buch- und Steindruck-Farben, Chinin und Gerbstoffe sind) — die Orgelbau-Anstalten in Weikersheim (Tauber) und Ludwigsburg.

Schließlich zwei Nachweise persönlich bestimmter Betriebe-Bildung und -Entwicklung, die aus kleinsten Anfängen heraus mächtig in die Höhe und Breite gewachsen.

In den 30er Jahren begann der kleine Weber Meßner in seinem Heimat-Orte, dem draußen kaum bekannten Dorfe Trossingen (auf der Baar, der Hochfläche zwischen dem Quellgebiet des Neckars und den südwestlichen Ausläufern der Alb) die Mundharmonika handwerklich-kleinbetrieblich herzustellen und auf dem Hausier-Wege zu vertreiben. Heute befassen sich dort mit der Anfertigung jenes kleinen Blas-instrumentes und verwandter neuestzeitlicher Erfindungen nicht weniger als vier Großbetriebe, die außerdem in acht Oberämtern des Schwarzwaldkreises eine Unzahl mittlerer und kleiner Zweigbetriebe unterhalten. Das größte Trossinger Werk hat schließlich die beiden Betriebe am Ursitz der Fabrikation in Württemberg (zu Knittlingen am westlichen Stromberg) erworben.

Das andere Bild: im weltfernen Onstmettingen (in der südwestlichen Alb) erfand 1764 der Pfarrer Hahn, nebenbei ein tüchtiger Uhrmacher, eine Hauswage, die er durch einen Schmiedemeister betrieblich herstellen ließ. Damit wurde er der Begründer der »Präzision-Wagen«-Fabrikation, von der heute ein Dutzend größerer und kleinerer selbständiger, und viele Vasallen-Betriebe (und Hauswerker) in Onstmettingen, Tailfingen und Ebingen und einigen Nachbar-Orten ansehnlich leben. Der Umfang ihrer Leistungen erhellt aus der Tatsache, daß von der Gesamtzahl der Eichungen, die im Reich an jenen feinen Meß-Geräten vorgenommen werden, 80 % auf die Eich-Ämter Ebingen und Onstmettingen entfallen. —

In unserm bescheidenen Bericht — das möchte betont werden — sind nur namhafte Betriebe vertreten, die als Besonderheiten des Landes gelten, oder an der Volkswirtschaft Württembergs, Gesamt-Deutschlands, an der Weltwirtschaft starken Anteil haben. Und es mag wohl auffallen, daß als Sitze dieser hervorragenden Betriebe — nicht bloß solcher, die ungeschulter »billiger« Arbeitkräfte bedürfen — Orte auftreten, deren Namen man kaum je gehört hat.

4.

Die Gruppen und Unterabteilungen, die hier gebildet worden, ordnen die Betriebe oder Betrieb-Arten unter dem gegebenen Gesichtspunkte im groben. Der Zweck der Arbeit erfordert es nicht, alle nebensächliche Möglichkeiten, alle Feinheiten und Eigenheiten zu beachten. Denn dieser Zweck ist einfach: die Tatsachen in ihren großen Zügen festzustellen und zu kennzeichnen. Weiter geht er nicht. Eins besonders soll ausgeschlossen sein: daß »Gesetze« der Standort-Bildung abgeleitet werden.

Solche Gesetze aufzustellen und nachzuweisen, haben früher Roscher und Schöffle versucht. Es ist nicht nötig, auf diese älteren Arbeiten einzugehen, da sie, wie von der Entwicklung der Tatsachen selbst, so von der wissenschaftlichen Forschung überholt sein müssen. Die letzten Jahre haben denn auch zwei Veröffentlichungen gebracht, die als Fortsetzungen jener ersten Untersuchungen erscheinen. Gegenstand der einen, von Schwarzschild, soll jedoch nur »die Großstadt als Standort der Gewerbe«¹ sein; tatsächlich ist der Verfasser allein den Verhältnissen der Riesenstadt Berlin nachgegangen.

Er kommt zu dem Ergebnis: »Es handelt sich hier um einen volks- und weltwirtschaftlichen Auslese-Prozeß größten Stils. Volkswirtschaftlich entwickelte Gebiete suchen Gewerbebezüge, die auf der Nützung geringwertiger Arbeitskraft beruhen, in minder entwickelte abzustößen. Dieser Auslese-Prozeß aber nimmt in dem am rationellsten funktionierenden Organ der Volkswirtschaft, in der Großstadt, der Weltstadt, dem Mittelpunkt des Landes und seines Verkehrs seinen Ausgangspunkt«.

Das ist das Ergebnis einer Untersuchung, die sich, wie gesagt, allein auf Berlin erstreckt. Weniger ungeheure Größen sind in der gleichen Absicht noch nicht durchforscht worden. (Nützliche Doktor-Arbeiten!) Man darf aber auch ohnedies annehmen, daß fast alle neuzeitlichen Großstädte, als Standorte der Betriebe, im allgemeinen dieselbe Entwicklung zeigen wie Berlin.

Der Gang ist doch so: in der Großstadt sitzen (etwa um 1880, 1890)

¹ Conrads Jahrbücher III. Folge, 33. Bd. (1907) S. 750.

etliche Großbetriebe, die technisch hochwertige persönliche Arbeit-Kräfte beschäftigen müssen. Sie vergrößern sich, also locken neue Leute herein, immer mehr. Außerdem reizen sie zu Neubildungen ihrer Art, die wiederum Zuzug bester Mitarbeiter heischen. Nun ist das Leben in der Großstadt teuer, wird immer teurer, fordert folglich »hohe« Löhne, immer höhere. Wer kann sie zahlen? Die anziehenden Betriebe freilich. Aber deren Beispiel und das wirkliche Bedürfnis dringen auch anderwärts auf Löhne, die man sich gewöhnt hat, hoch zu nennen.

So müssen nach und nach alle Betriebe abwandern, die dem Drange nicht nachgeben können, oder wollen? Sicher nicht alle. Denn von jenen gesuchten Arbeitkräften kommen in der Regel mehr, als man braucht, und weiter kommen minderwertige in Masse (das wirkt die allgemein anziehende Kraft der Großstadt). Deshalb ist die Abwanderung der Betriebe weder überall bedeutend, noch eine erst der Großstadt eigentümliche Erscheinung.

In deutlichem Widerspruch mit den Tatsachen steht Schwarzschilds uneingeschränkte Behauptung: aus der »Stadt« werden »alle diejenigen« Betriebe »hinausgedrängt, die sich auf ordinäre oder mittelmäßige Arbeitskraft stützen«. Und ebenso unrichtig ist es, die »Qualitätswaren« und »Spezialitäten«, die wir in Betrieben der Großstadt herstellen sehen, als Erzeugnisse zu erklären, »die nicht nur anderswo nicht gemacht werden, sondern überhaupt nicht gemacht werden können«. Ich erinnere an die Mitteilungen aus Württemberg.

Den Ausdruck »Gesetz« vermeidet Schwarzschild. Doch scheint er an Gesetzmäßigkeiten in den Verhältnissen zwischen Betrieb und Boden zu glauben, und eine solche in seinem »Auslese-Prozeß« zu finden.

Für Alfr. Weber, den Verfasser der zweiten Schrift¹, die hier zu beachten ist, gilt es als selbstverständlich, daß die Standorte der Betriebe, wenigstens der Werkwirtschaft, von Gesetzen bestimmt werden, und er bezeichnet es als unbedingte Notwendigkeit, jene Gesetze zu kennen. Er selbst will sie darstellen in einem groß angelegten Werke, dessen Plan er (S. 11/12) folgendermaßen umschreibt: »Die Arbeit wird derart gegliedert werden, daß sie enthält: als ersten Teil die reine Theorie, die ihrerseits zerfallen muß a) in die begriffliche Aufdeckung der wirtschaftlichen Kräfte, die die Industrie-Orientierung überhaupt beherrschen, die Analyse also der Standort-Faktoren der Industrie, b) in die Feststellung der Gesetzmäßigkeiten, nach denen diese wirken — und einen zweiten Teil, der dann die realistische Theorie enthält und aufgebaut sein wird a) auf der Analyse der deutschen Industrie-Lagerung seit 1861 und b) auf der Analyse einiger weiterer Tatsachen, die man

¹ Über den Standort der Industrien. I. Teil: Reine Theorie des Standorts. Mit einem mathematischen Anhang von G. Pick. Tübingen 1909.

über die Bevölkerung-Aggregation der modernen kapitalistischen Länder überhaupt kennt«.

Darnach scheint der Aufbau seines Werkes zu sein: »Reine Theorie — Tatsachen-Material — realistische Theorie«. Ich würde es vorziehen, erst die Tatsachen zu sammeln, zu untersuchen und zu ordnen — um dann das Wesentliche und Gemeinsame der Einheiten in diesen Gruppen herauszufinden und zusammenzufassen. Denn es handelt sich doch wohl darum, Bestehendes, Gegenwärtiges zu erklären. Und die Einzelheiten dieser Erklärung — mag man sie, in knappe Sätze gefaßt, Schlüsse, Lehren, Regeln, Gesetze nennen — kann man, dünkt mich, nur den lebendigen Wirklichkeiten selbst abgewinnen. Auf eine »reine Theorie« würde ich verzichten.

Weber bemerkt einmal (S. 15): »Es scheint für weitaus die meisten Industrien unmöglich, irgend etwas Generelles zu sagen über die Plätze, an die ihre einzelnen Betriebe notwendig hingehen müssen«. Hingehen müssen! Gewiß haben viele Betriebe ihren Standort gewählt, und richtig gewählt. Und die Großbetriebe, die künftig ins Leben treten wollen, werden erst recht jenes Müssen voll erkennen und befolgen. Aber wer will von Tausenden bestehender Betriebe sagen, ob sie dort sitzen, wo sie sitzen müssen? Und wenn die Frage in allen Fällen sicher entschieden, und dabei herausgekommen wäre, daß Hunderte am unrechten Orte sitzen? Und dennoch gedeihen? Darauf ließe sich manches Verständige und Treffende antworten. Ja es genügte wohl schon, an die allgemein bekannte Tatsache zu erinnern, daß manches in der Welt nicht so ist, wie es sein sollte.

Vielleicht ist gerade das der Zweck Webers: vielleicht will er, zunächst unbekümmert um die Wirklichkeit, durch die »reine Theorie« zu Gesetzen gelangen, nach denen die Siedelung der Betriebe sich eigentlich richten müßte, darnach untersuchen, wie weit die Gesamtheit der Tatsachen mit der Theorie übereinstimmt, und schließlich den Ursachen oder Gründen der Abweichungen nachgehen. Sein Plan scheint für diese Annahme zu sprechen.

Bis jetzt hat Weber nur den ersten Teil seines Werkes (die »reine Theorie des Standorts«) veröffentlicht und in diesem noch darauf verzichtet, die Ergebnisse als Gesetze glatt heraus zu arbeiten und in scharfer Prägung hinzustellen. Doch auch wenn dies geschehen wäre, über den sachlichen Gehalt des Werkes könnte erst nach Erscheinen des zweiten, des Hauptteils geurteilt werden.

5.

Wichtiger, als Gesetze in diesem oder jenem Sinne zu ermitteln, finde ich gründliche Erforschung und anziehende Bekanntgabe der Tatsachen. Zurzeit fehlen uns noch sehr: Beschreibungen des Wirtschaft-

lebens in seinen zeitlichen, räumlichen, sachlichen Verhältnissen und Zusammenhängen — mögen es Teil- oder umfassende Arbeiten sein; mag das Räumliche (ein wirtschaftlich oder politisch einheitliches Gebiet) oder das Sachliche (die Gattung oder Gruppe der Betriebe) als maßgebender Gesichtspunkt gelten.

Was wir wenigstens besitzgen sollten, was endlich einmal planmäßig unternommen werden müßte, das ist: eine einheitlich und ebenmäßig durchgearbeitete, in einen, wenn auch stattlichen Band gefaßte zuverlässige Darstellung der deutschen Volkswirtschaft — und eine Sammlung genügend großer, klarer und richtiger Wirtschaft-Karten des Deutschen Reiches, die nach Umfang und Inhalt jener Darstellung entspräche.

Für die Ausführung empfehle ich Teilung, in der Weise, daß die Teilarbeiten gleichzeitig aufgenommen und ungefähr auch vollendet werden. Best geeignete Unternehmer wären nicht statistische Ämter oder andere staatliche Stellen, sondern die Handelskammern: weil sie als Körperschaften wie durch ihre Glieder in engstem, unmittelbarem Zusammenhange mit dem Wirtschaftleben selbst stehen.

Nicht die einzelnen, sondern die zu gemeinsamer Arbeit verbundenen Kammern eines größeren, wirtschaftlich oder politisch begrenzten Gebiets. Diese Vereinigungen — sie bestehen in Bayern, Württemberg, Baden, Hessen, einigen preußischen Provinzen — würden für ihr Gebiet die Ausführung einer besonderen Kraft übertragen, die sich allein, und allerdings selbständig der Sache zu widmen hätte. Die berufene letzte Hand, welche die Teile zum geschlossenen Kunstwerk gestaltet, wäre dann wohl einer der Mitarbeiter.

Damit dürfte aber die Aufgabe nicht als erledigt angesehen werden. Denn das wäre eine unerläßliche, im Wesen der Sache liegende Bedingung: daß die Arbeit dauernd fortgesetzt, das Wirtschaftleben, das gesamte, in allen Einzelheiten ständig scharf beobachtet, die Änderungen und Wandelungen aufgezeichnet, erklärt und zur rechten Zeit zweckmäßig bekannt gegeben werden.

Es wäre schon viel gewonnen und würde ohne Zweifel zur Nachfolge reizen, wenn erst einmal die Bearbeitung eines Gebiets, etwa eines Mittelstaats in Angriff genommen würde. Denken wir uns beispielsweise, die Vereinigung der württembergischen Kammern wollte vorangehen. (Die Schwaben erinnern sich in Festsreden gern daran, daß sie die »Reichssturmflagge« getragen.) So würde sie ein Archiv für Geschichte des württembergischen Werk-, Handels- und Verkehrs-Betriebswesens errichten und als Verwalter und Pfleger einen Volkswirtschaftler anstellen, der zugleich Statistiker und Kartograph ist.

Zweck des Archivs ist im allgemeinen, mit einem Wort bezeichnet, zuverlässigste Tatsachen-Kunde. Das Archiv sammelt alles erlangbare

Schriftliche und Gedruckte, das von den geschichtlichen, sachlichen und persönlichen Beziehungen der württembergischen Betriebe zu ihren Standorten und von ihrem gesamten Innen- und Außenleben Kunde gibt — ohne sich um (unmögliche) scharfe Scheidung zwischen Groß- und Kleinbetrieb zu bemühen — und verarbeitet das Gesammelte (räumlich nach »Industrie-Bezirken« geordnet) zu klaren schriftlichen und zeichnerischen Darstellungen.

Die erste zur Veröffentlichung bestimmte Arbeit des Archivs wäre das Werk: Kartenbilder des württembergischen Betriebwesens, mit einer berichtenden und erklärenden Beschreibung, die auf zweiteiliger Grundlage ruht. Diese besteht in der Kennzeichnung erstens der Bodenflächen und Formen nach allen ihren Bestandteilen und Eigenheiten, zweitens der Geschichte des Landes, auch einzelner Landschaften, und aus beiden Teilen ist sofort die Summe der Folgerungen für die wirtschaftliche Entfaltung zu ziehen.

Das Karten-Werk selbst würde an einzelnen Blättern zu bieten haben:

1. Bild der Bodenbestandteile, mit besonderer Bezeichnung der Gesteine und Erden, die heute gewerblich verwertet werden.
2. Übersicht über die Geschichte der Besiedelung; denn die werkwirtschaftlich hoch entwickelten Bezirke sind zumeist Gebiete alter Kultur.
3. Karte der politischen Zusammensetzung, in der Weise, daß die alt- und die neuwürttembergischen Gebiete auffällig unterschieden werden. (Grund: hauptsächlich altwürttembergische Landschaften und ehemalige Reichsstädte sind heute werkwirtschaftlich, überhaupt betrieblich stark entwickelt.
4. Zwei oder drei Darstellungen der wirtschaftlichen Verhältnisse in der alten Zeit (bis Ende des 18. Jahrhunderts gerechnet), mit den Hauptverkehrs-Straßen.
5. Das Werkwesen der Gegenwart:
 - a. Allgemeine Übersicht über die Bezirke und Orte (ohne Bezeichnung der Betrieb-Arten) und die für den Landbau hervorragend günstigen Flächen.
 - b. Eine Karte der großen werkwirtschaftlichen Gruppen oder Gattungen (wiederum als Gesamt-Übersicht gedacht).
 - c. Je eine Karte der wichtigsten Gattungen und ihrer Arten.
 - d. Die bedeutendsten Bezirke mit allen ihren Betrieb-Arten auf besonderen Blättern.
 - e. Karte der Betriebe, welche Vasallen-Betriebe und Heimarbeitsstätten in beträchtlichem Umfange beschäftigen.
- 5/7. Je ein Boden-Bild der Großhandels- und Verkehrs-Betriebe.

8. Übersicht über die Stärke der von Werkwirtschaft, Handel und Verkehr lebenden Bevölkerung (Betriebs-Personen samt Angehörigen) in den Oberämtern (kleineren Bezirken der staatlichen Verwaltung).

Über die Technik der Ausführung — Art und Größe der vergleichbaren Einheiten, Maßstab, Form und Farbe für die Darstellung dieser Einheiten — brauche ich hier nicht zu sprechen. Daß für die Landeskarten ein möglichst großer Maßstab zu wählen wäre (die einzelne Karte z. B. so groß wie ein Doppelblatt in Andrees Handatlas), dürfte zu bemerken nicht ganz überflüssig sein.

Im Verkaufs-Preise dieses Werkes sollten sich die Kammern — damit er niedrig bemessen werden, einen starken Absatz verbürgen könnte — nur diejenigen Selbstkosten ersetzen lassen, welche durch Druck, Bindung und Versand erwachsen. Die Kosten der Arbeit also fielen zu Lasten der Vereinigung; es wäre ein jährlich wiederkehrendes Opfer. Aber die Kammern könnten es leicht tragen; sie verfügen über reiche Mittel, und auf die einzelne entfielen kein großer Betrag; die Umlage auf die Beitrag-Pflichtigen wäre kaum zu erhöhen.

Denn das Archiv will eine bescheidene Einrichtung sein, vornehmlich eine Stätte stiller und strenger Arbeit, kein »großer Apparat« mit ungeheuren Papier- und Bücherlagern — nicht zu vergleichen mit dem stattlichen Bergwerk und der behaglichen Gräberei, die man sonst Archiv und archivalische Tätigkeit nennt.

Die Kammern aber dürfen wirklich nicht erst fragen: wie kommen wir dazu? Nämlich zu verdienstlicher Bemühung um Förderung der Wissenschaft und Volks-Einsicht. Denn es ist höhere Pflicht — wenn man will: Ehrensache — der Handelskammern als vornehmer gesetzlicher Körperschaften, ihren Aufgaben-Kreis weiter zu stecken, als die Grenzen der »Interessen-Vertretung« reichen. Und in diesen weiteren Kreis fällt offenbar die ständige wissenschaftliche Pflege des Betriebslebens, dessen »Interessen zu wahren« sind.

II. Räumlich-sachliche Gliederung.

A. Beschreibung der Gliederung.

1.

Der großen — wirtschaftlichen und technischen — Mannigfaltigkeit im Betriebsleben entspricht die Verschiedenartigkeit der Beziehungen zwischen den Betrieben und ihren Standorten, der Betriebsräume selbst, ihrer Einrichtungen und laufenden Arbeitmittel. Aber die Betriebe gleichen Wesens zeigen in der Regel auch das gleiche räumliche Bild.

In vielen Fällen läßt sich die Art schon von weitem erkennen: an der äußeren Erscheinung oder an gewissen mehr oder weniger stark vernehmbaren Lebensäußerungen. Manche Betriebe gestatten sogar, daß man sie — wenn auch nicht in allen Einzelheiten — von draußen her gemächlich beobachte: die offenen oder öffentlichen Betriebe wie Fluß- und Küstenfischerei und -Schifferei, Försterei, Kies- und Sandgräberei, Steinbrecherei und -Hauerei, Hoch- und Tiefbau, Seilerei alten Stils. Teilweise in der Öffentlichkeit spielt das Leben der Landwirtschaften, der Ziegeleien, Säge- und Zimmerwerke, Gerbereien, Schmiede-Werkstätten, der kleinen Warenhandels-Geschäfte, der Schankwirtschaften und Gasthäuser, der schaustellerischen Betriebe, der Fuhrwerkereien, der kleinen und großen Eisenbahnbetriebe.

Aber auch die geschlossenen Betriebe verraten nach außen hin ihr Wesen: durch die Anlage der Betriebs-Stätten, die in Höfen lagernden Rohstoffe, durch eigentümlich regelmäßige oder ungeheuer starke Arbeitgeräusche — so die meisten Handwerks-Betriebe, die Mahlmühlen, Spinnereien und Webereien, Möbel- und Maschinen-Fabriken. Auf den Wanderungen durch Groß- oder Mittelstädte erkennt man von weitem an seinen riesigen, möglichst viel zeigenden Schaufenstern in allen Stockwerken das Warenhaus. Und man täuscht sich selten, wenn man in den gegensätzlichen Erscheinungen, die ihren Inhalt mehr verhüllen als verraten, den äußerlich ruhigen, ja scheinbar leblosen Renaissance- oder stillosen Prachtbauten Bank-Sitze vermutet.

Durch eigentümliche Baulichkeiten unterscheiden sich von allen anderen Fabrik-Betrieben die allgemein verbreiteten Gaswerke. Gips- und Zementwerke kennzeichnen sich durch den weißen oder grauen Niederschlag auf ihren Betriebsgebäuden. Wesentliche Merkmale der Kohlen- und Hüttenwerke sind ihre öden Schutt- und Schlackenhalde und die rauch- und rußreiche Dusterheit ihrer ganzen Erscheinung, welche auch die Nachbarschaft mit erfaßt.

Große Mannigfaltigkeit der Bauten, hohe Schornsteine zu Dutzenden, Wassertürme, Säurekessel-Lager treffen wir in den Riesenwerken der Chemikalien-Fabrikation, die sich übrigens auch dem Blinden weithin bemerkbar machen: durch mehr oder weniger üble Dünste. An freundlicheren Düften erkennt man die Zichorien-Fabrik, die Brauereien und Mälzereien, die letzten beiden außerdem an ihren baulichen Eigenheiten. —

Diese kleine Zusammenstellung — die nur etliche Stichproben bieten wollte — hat doch schon mancherlei eigentümliche, unterscheidende Merkmale im Bau verschiedener Betrieb-Arten hervortreten lassen. Aber sie beschränkt sich auf gelegentliche Beobachtungen eines scharfsichtigen und ansehnlich sachkundigen Spaziergängers. Um eine vollständige Übersicht über die wichtigeren Einzelheiten zu gewinnen,

empfiehlt es sich, sämtliche Haupt-Abteilungen des Betriebwesens zu durchgehen.

Die Betriebe der Fischerei, ihre räumlichen Betriebsmittel unterscheiden sich von allen anderen auffällig genug. Nicht das feste Land ist ihr Boden, sondern das Wasser. Deshalb kann wohl irgendein Gebäude Sitz des Betriebs, nicht aber der hauptsächlich körperlich tätigen Betriebs-Arbeit sein. Die räumlich-sachlichen Bedürfnisse der kleinen Fischerei-Betriebe an Binnengewässern beschränken sich — vom Betriebs-Feld selbst abgesehen — auf Kahn- und Fischkasten oder Bottich, Angel und Netz und einige andere Geräte. Der Kahn ist zugleich feste Betriebs-Stätte auf dem beweglichen Boden. Am Lande besorgt der Fischer etliche Vor-, Nach- oder Neben-Arbeiten: am oder im Haus, im Hof oder Schuppen.

Im allgemeinen ähnlich ist die räumlich-sachliche Ordnung und Ausrüstung der stattlicheren Betriebe an den Unterläufen der Ströme oder etwa am Bodensee. Doch sind ihre Kähne größer und fester gebaut und den Ansprüchen des weniger einfachen Fanggeschäfts gemäß eingerichtet. Auch der Bedarf an Netzen ist stärker und mannigfaltiger; für den Felchen-Massenfang z. B. benutzen sie Riesen-Netze. Die Beute überlassen sie unmittelbar den Händlern.

Die fangenden Betriebe der Hochsee-Fischerei befassen sich in der Regel ebensowenig selbst mit dem Versandgeschäft, so daß auch für sie die Angliederung einer Verkaufs-Abteilung nicht Bedürfnis ist. Wiederum liegt das Schwergewicht des Betriebs in den schwimmenden Betriebs-Stätten. Unter diesen überwiegen heute — nicht der Zahl, aber der Leistung nach — die Dampfer.

Da nun die gefangenen Tiere nicht lebendig auf den Markt kommen und die Fangplätze weit vom Hafen entfernt sind, werden mancherlei Zuricht- und Aufbewahr-Geschäfte auf dem Schiffe erforderlich, das demgemäß gebaut und eingerichtet sein muß. Am Lande also ist die betriebliche Arbeit ähnlich beschränkt wie bei den kleinen Verwandten, die an Binnengewässern sitzen. Doch weder ganz der Art, noch ganz dem Umfange nach; denn die Mittel- und Groß-, d. h. mindestens alle Dampfer-Betriebe bedürfen größerer fester Räumlichkeiten, als Lagerstätten, als Werkplätze für Flickarbeiten u. dgl. und eines kleinen Kontors für Leitung, Buchführung und anderes Kaufmännische. Immerhin treten auch hier noch (es ist nur an die reinen Fischerei-Betriebe gedacht) die festen, geschlossenen Räumlichkeiten weit zurück gegen das große, freie Hauptfeld der betrieblichen Arbeit.

Und in diesem Punkte ist dem Fischerei- der Forstbetrieb ähnlich. Ja dessen »häusliche« Arbeit hat regelmäßig noch bescheideneren räumlichen Umfang; die Waldhüter- und Forsthäuser sind wesentlich Wohngebäude, und die zweiten liegen nicht selten fern vom Hauptteil des

Betriebs, in der Stadt. Zeitlich gemessen zwar ist die häusliche Betriebs-Arbeit — die erforderliche Schreiberei und Rechnerei — bedeutend; sie beansprucht häufig Gehilfen und soll trotzdem noch, wie man klagen hört, den Betriebsleiter (Oberförster) am Walddienst hindern.

Dieser nun hat sein genau gemessenes und begrenztes Gebiet mit eigenen Förderstrecken: Fahrwegen, Rutsch-Rinnen, Feldbahnen (allgemein nur die ersten). Im übrigen bedarf der Betrieb gewöhnlich nur der Handarbeit und einfacher Werkzeuge. Ein zweiter oder dritter Unterschied dem Fischerei-Betrieb gegenüber besteht darin, daß dieser, wenn auch nicht schranken- und rücksichtslos, von unbekannter, unübersehbarer Menge nimmt, was Angel oder Netz erreicht, jener dagegen aus seinem übersehbaren Bestande planmäßig auswählt, was er in den Verkehr geben will.

Ein weiterer vergleichender Gesichtspunkt läßt die Küsten- und Hochseefischerei-Betriebe in Gegensatz zu ihren Verwandten und den Forstbetrieben erscheinen: jene allein ernten nur, diese säen auch, hüten und pflegen, gesetzmäßig, technisch und wissenschaftlich. Freilich geht solche Arbeit im Waldbau viel weiter und tiefer als in der Fischerei an Binnengewässern.

2.

Größeren Umfang hat die zuletzt berührte Arbeit in Landwirtschaft und Gärtnerei. Hier zeigt sich auch ein deutlicher Bedarf an besonderen betrieblichen Baulichkeiten. Selbst die kleine Gärtnerei durchzieht eine Wasserleitung; sie braucht etliche glasgedeckte Anlagen, ferner Schuppen und Keller, und für die Beschickung des Marktes eine Menge Körbe und mindestens den Handwagen.

Dehnt sich der Betrieb aus, so sehen wir ihn entweder in Abteilungen gegliedert (Gemüse-, Obstbau, Blumenzucht, Baumschulen), oder das eine Sachgebiet, dem er sich widmet, ist vielseitig ausgebaut und deshalb mannigfach geteilt. Es erscheinen verschieden hohe und lange Treibhäuser mit künstlicher Heizung, und reichlichere Nebenräume. Die Packung-Gefäße mehren sich stark; andere Hüllen und Hüllstoffe kommen hinzu. Das Pferd (das Stallung verlangt) tritt als Zugkraft auf, und der große Betrieb läßt den Kraftwagen laufen. Neuen Raumbedarf können ein mehr oder weniger ansehnliches Ladengeschäft und die Notwendigkeit eines Kontors bedingen.

In der Landwirtschaft engeren Sinnes wächst wie die betriebliche Mannigfaltigkeit, so die Bedeutung fester Betriebs-Gebäude und anderer Arbeitsmittel. Flächenbau oder Viehzucht können vorherrschen, oder beide stark vertreten sein; ohne Viehhaltung ist kein landwirtschaftlicher Betrieb. Der einfache oder gegliederte Stall oder eine Mehrheit von Ställen reiht sich an die stattlichen Scheunen und Schuppen, an

den geräumigen Hof. Diese Gebäude bilden eine geschlossene Einheit; die anderen Betriebsräume dagegen, die Teile der bebauten Fläche stoßen in der Regel nicht nur nicht unmittelbar an, sondern liegen häufig auch weit voneinander entfernt.

Im vielseitigen Betrieb ist das kaum vermeidlich: wenn er Garten-, Feld-, Wiesen-, Wein-, Waldbau umfaßt. Alle Betriebs-Größen und -Arten aber haben gemein die Menge beweglicher Arbeitsmittel: ältere und neuere Geräte, Gefäße, Werkzeuge, Maschinen, Lastwagen, Zugtiere. Der Großbetrieb verarbeitet außerdem seine Erzeugnisse weiter in eigenen Werkbetrieben: Mahlmühlen, Molkereien, Brennereien, Brauereien, Stärkefabriken.

Als Gegenstück erscheinen im Bereiche der Werkbetriebe deren — technisch gemessen — niederste Gattung: Kies- und Sandgruben; häufig nur Nebenbetriebe, die nicht regelmäßig gehen. Die große Einfachheit des Betriebs bedarf keiner räumlich-sachlichen Gliederung. Eine unscheinbare Hütte in der Nähe der offenen Abbau-Stelle ist das einzige »Betriebs-Gebäude«, das notwendige Handgerät äußerst beschränkt. Die Abfuhr fällt in der Regel dem beziehenden Betriebe zu, (oder dem Hauptbetrieb, der die Grube besitzt). Beim nächsten Verwandten, dem kleinen Steinbruch, liegen die Verhältnisse ähnlich einfach. Größere und größte Steinbrechereien erfordern erheblichen Aufwand an Ein- und Vorrichtungen (Rutsch- und Schienenbahnen), Werkzeugen, bedeutenden Maschinen. Zudem sind sie nicht selten mit weiterverarbeitenden Betrieben, Steinhauereien verbunden.

Diese stehen ihrer äußeren Erscheinung, räumlich-sachlichen Gliederung und dem Gang ihrer beruflichen Arbeit nach den Zimmereien nahe: beide Betrieb-Arten schaffen hauptsächlich auf offenen Werkplätzen — die Zimmerei bedarf wegen ihrer langen Werkstücke der größeren Fläche — sind aber auch mit gedeckten Arbeiträumen und Lager-schuppen versehen. Beiden genügen wenig und einfache Werkzeuge; beide setzen ihre Betriebs-Arbeit auf fremdem Platze — dem Bau — fort; die Zimmerei tut es regelmäßig und in größerem Umfang.

Sie erscheint auch nicht selten — mit Säge- und Hobelwerk, Bau-schreinerei und Baumaterialien-Handlung — als Glied eines zusammengesetzten Großbetriebs, der vielleicht sein eigenes Kraft-(Elektrizität-) Werk hat. So finden wir den Zimmerplatz z. T. besetzt oder umsäumt von Bretter-Stößen, Trockenhallen, Ton- und Zementwaren-Lagern, fabrikähnlichen Betriebs-Gebäuden mit mancherlei Kraft- und Arbeits-Maschinen.

Die Anreihung oder Anhäufung wirtschaftlich zusammenwirkender Betriebe (die an sich nicht verwandt sind) kann auch vom großen »Baugeschäft« ausgehen, und zwar von der Abteilung »Baumaterialien-Handlung«, die sich in den meisten Fällen mit den nicht hölzernen und

nicht eisernen Baustoffen befaßt. Der Massen-Bedarf an solchen legt die Angliederung einer Sandgrube, eines Steinbruchs, eines Gips- oder Zement-Werkes, einer Ziegel- und Tonwaren-Fabrik nahe. Manche dieser Betriebe liegen nicht mehr am Sitz des Haupt- oder Kernbetriebs, nämlich des Baugeschäfts (oder man kann hier wohl bloß noch sagen: der Betriebs-Verwaltung, der »Firma«), häufig an mehreren Orten, wenn auch meistens nicht sehr weit vom Betriebs-Sitz entfernt. Es handelt sich also hier um eine Vielheit verschiedener Betriebskörper, die nur durch das geistige Band des Baugeschäfts zusammengehalten werden.

Gemeinsam ist allen Bau-Betrieben, auch den kleinen, die klare Teilung: hier Bureau und Lager (im und am Wohnhaus des Unternehmers, oder doch am Sitze der Firma), dort Bau-Ausführung. Und dieser zweite, der Hauptteil des Betriebs wechselt den Ort, ist Wanderbetrieb, der in der großen und Riesen-Unternehmung auch über die Landesgrenze hinaus zieht oder berufen wird. Es ist keineswegs dieselbe räumlich-sachliche Betriebs-Teilung wie in der Steinhauerei und Zimmerei. Hier sind die getrennten Örtlichkeiten Werkplatz und Baustelle, und an beiden arbeiten die gleichen Hände — dort entwirft, beschreibt, berechnet das Bureau, was auf dem Bauplatz von anderer Hand ausgeführt wird.

Wie das Baugeschäft, so bildet das Bergwerk, hinsichtlich seiner räumlichen Gliederung, eine Besonderheit im Betriebwesen. Sein unterscheidendes Merkmal besteht darin, daß ein Teil des Betriebs, der körperlichen Leistung nach der Hauptteil, unter der Erdoberfläche liegt. Eine andere Eigentümlichkeit stellt die Art seiner gesamten Ausrüstung dar: des Betriebs in der Tiefe und des Fördergebäudes (in dem ungewöhnlich starke und schwere Arbeit-Maschinen wirken).

3.

Die Gruppe der Werkbetriebe engeren Sinnes zeichnet sich, ihrer Größe gemäß, durch die bunte Mannigfaltigkeit auch in der räumlich-sachlichen Gliederung aus.

Da sind die allereinfachsten Betriebe, die nur einen Raum des eigenen oder fremden Häuschens einnehmen: die kleinsten Schuhmacher- und Schneider-Werkstätten. Die »feinen Maßgeschäfte« aber brauchen etliche Werkstatt- und Lagerräume, womöglich noch ein besonderes Zimmer zur Bedienung der Kundschaft, wenn diese nicht im unerläßlichen Kontor erfolgt. Sie können auch eine kleinere oder größere Zahl Betriebs-Teilchen außerhalb ihres Hauses haben: wenn sie Heimarbeiter beschäftigen.

Dem kleinen Schreiner, Wagner, Schmied genügen zwar im bescheidenen Hause die unteren Räume; aber sie benutzen auch einen Schuppen, Hof, einen freien Platz vor dem Hause als Arbeit- oder Lager-

Stätte. Selbst zweiteilige Betriebe finden wir schon in kleinen Verhältnissen: Werkstatt und Laden. Der zweite Teil ist ein unentbehrliches Betriebsglied der Bäckerei und Metzgerei — ein Aufbesserung-Mittel ursprünglich nur z. B. für die notleidende Schuhmacherei oder Buchbinderei, wo er dann aber in vielen Fällen zum Hauptgeschäft geworden ist — ein Zeichen »zeitgemäßen« Strebens nach Ausdehnung bei der Möbelschreinerei.

Zweiteilig auch sind die Betriebe aller »Bauhandwerker«; aber hier liegt dieselbe Teilung vor wie bei den Betrieben der Steinhauer und Zimmerer (die vorhin beleuchtet wurden): der eine Teil ist Werkstatt-, der andere Bau- und als solcher Wander-Betrieb; so in der Schreinerei, Schlosserei, Kupferschmiederei, Flaschnerei (Blechnerei, Klempnerei, Spenglerei), Malerei. Sogar dreiteilig kann der Betrieb gewisser Bauhandwerker werden: durch Angliederung eines Handels mit meist fremden, aber den Leistungen des Betriebs selbst verwandten Waren¹.

Gemeinsam ist der räumlichen Gestaltung, Einrichtung und Ausstattung dieser kleinen Betriebe, als Werkbetriebe, die Einfachheit: ein oder zwei Werkstatt-Räume nur in der Regel, hier enger, dort weiter; die Ausrüstung mit Betriebs-Mitteln, selbst wenn nicht bloß uralte, sondern auch verbesserte neue Werkzeuge und kleine Kraft- und Arbeitsmaschinen benutzt werden, nach Zahl und Art beschränkt. Als zweites gemeinsames Merkmal erscheint die Vereinigung der Betriebs-Stätte und der Wohnung in einem Gebäude, das gewöhnlich nicht groß ist; hat aber die Betriebs-Stätte ihr eigen Dach, dann ist es ein Seiten- oder Hintergebäude. Die alte Verbindung des Betriebs mit dem Haushalt besteht fort, wenn schon hie und da gelockert.

Dem Handwerk wird ein eigenartiger Werkbetrieb zugerechnet, der wohl das zweite, nicht aber das erste Kennzeichen jener Arten aufweist — und weder der eigentlichen Hand-Werkerei bedarf, noch überhaupt ein Werk, nach dem gewöhnlichen Begriffe, vollbringt: nämlich die Mahlmühle, hier die ländliche und kleinstädtische »Kundenmühle«. (Mit der Sägmühle stehts ähnlich; beide trifft man verbunden.)

Sie hat ihr Kraft- oder Trieb- und ihr Mahlwerk. Das erste setzt das zweite in Gang; dieses verrichtet die Arbeit, welche dem Betrieb den Namen gibt. Dem Müller liegt es nur ob, dem Mahlwerk den

¹ Die Dreiseitigkeit mancher Bäckereien und Metzgereien auf dem Lande und in Kleinstädten fällt hier nicht in Betracht, da die beliebte dritte Seite — die Schankwirtschaft — mit jenen Betriebs-Arten in keinerlei innerem Zusammenhange steht. Ebenso wenig berührt uns die Tatsache, daß die kleinen Handwerker auf dem Lande auch Landwirtschaft treiben, in der Stadt einen »Nebenberuf« ausüben (als Zeitung- oder Versicherungs-Agenten, Vereinsdiener, Hilf-Schaffner der Straßenbahn).

Arbeit-Stoff zuzuteilen, den Arbeit-Gang zu überwachen, die Leistung abzunehmen. Er ist also sicher kein Handwerker.

Zum Mühle-Betrieb gehören aber weiter Lager-Räume für Getreide und Mehl, und Pferde und Wagen (mit ihren Unterkunft-Räumen) für die Abholung des einen, Lieferung des andern. So kann, was mit dem Betrieb des Handwerkers sachlich nichts zu tun hat, bei der Müllerei als Betriebs-Bedarf gelten: ein landwirtschaftlicher Nebenbetrieb, zur Versorgung seiner Pferde mit Futter. Wenn dann der Müller noch Brotgetreide bauen wollte, um es auf eigene Rechnung zu vermahlen, so läge das dem Wesen seines Betriebs ebensowenig fern wie der Handel mit Mehl aus gekauftem Getreide (oder mit Mehl, das er als Lohn empfangen). Dagegen ist eine neuzeitliche Angliederung, die ihm seine Wasserkraft ermöglicht — in Gestalt eines kleinen Elektrizität-Werkes, das ihn und andere mit Licht versorgt — eine Sache für sich.

Der so gestaltete Mühlenbetrieb steht offenbar schon außerhalb des werkwirtschaftlichen Kleinbetriebwesens. Die Grenze ist, wie jede wirtschaftliche Grenze, nicht ganz sicher und fest. Doch hat der mittlere und große Werkbetrieb ein selten täuschendes, äußeres Merkmal: mindestens ein Gebäude ist ganz dem Betriebe gewidmet. Es fällt auf durch die Bau-Art, auch Größe, überragt das Wohnhaus, das anstößt oder abseit steht, wenn nicht an Höhe, so an Länge.

Ein zweites auffallendes Kennzeichen ist die Kraft-Anlage, die dem Hauptgebäude eingegliedert oder angebaut oder getrennt von diesem errichtet ist. Die Vielheit und Buntheit der Neu- und Anbauten verrät den gewachsenen, aus kleinen Anfängen groß gewordenen Betrieb. Für alle größeren Betriebe erscheint Abschluß des gesamten Bereichs nach außen hin durch Mauer oder Zaun, für viele Geleis-Anschluß an die Eisenbahn oder Lage an schiffbarem Flusse als wirtschaftliche Notwendigkeit. Betriebe am Lager ihrer Rohstoffe bedürfen bequemer Zufuhrwege: Feld-, Schwebbahnen.

4.

Die Art ihrer Erzeugnisse nötigt manche Betriebe, Leistungen außerhalb der räumlichen Grenzen zu übernehmen, in fremden Betrieben, als besondere Form der Lieferung. Verschiedene Betriebsglieder arbeiten gleichzeitig, dieselben nacheinander an verschiedenen Orten. Wir sehen also hier wieder eine Wandertätigkeit wie im Baugeschäft; doch nicht ganz so wie dort.

Die größte Ähnlichkeit, hinsichtlich nicht bloß einer räumlichen, sondern auch sachlichen Teilung weist der Feuerungsbau-Betrieb auf: am Sitze des Betriebs die kaufmännische und die technische Abteilung, das Laboratorium der Chemiker, die Fabrikation oder nur das Lager der Armaturen, Kessel u. dgl. — draußen die bauenden und regelmäßig

berichtenden Feuerung-Maurer. In deren Hand liegt die eigentliche Produktion ihres Betriebs, wie dessen Name lehrt. Ob er die Eisenteile, die Kessel oder Pfannen (die er einmauern läßt) selbst herstellt oder nicht, bleibt nebensächlich.

Die Eisenwerke dagegen, die durch ihre Ingenieure und Monteure Brücken bauen oder Krane errichten, die Maschinen-Fabriken, die Maschinen aufstellen, die elektrotechnischen Werke, die Leitungen ausführen lassen, besorgen diesen wechselnden Außendienst neben und gewissermaßen als Ergänzung ihrer großen Innen-Produktion. Von einer Teilung des Betriebs in irgendeinem Sinne kann in diesen und ähnlichen Fällen nicht gesprochen werden.

Eine andere Form eigenartiger räumlicher Verfassung besteht darin, daß der Betrieb nicht eine geschlossene Einheit bildet; was entweder von vornherein so bestimmt und geordnet sein, oder im Laufe der Zeit sich entwickelt haben mag. Der gesamte Betrieb erscheint dann als ein Kreis mit einem immer festen, nicht immer großen Kern und einem Umring großer, kleiner oder kleinster fester oder beweglicher Teile. Diese Teile und Teilchen sind entweder unselbständige Zweig-(Filial)-Betriebe, oder ihrem wirtschaftlichen Wesen nach nicht immer ganz klare Vasallen-Betriebe, oder einfach Arbeit-Plätze außerhalb der Fabrik oder des »Verlag«-Hauses (Heimarbeit-Stellen).

Als Gegensatz erscheint das Bestreben, möglichst viel in den räumlich-sachlichen Bau hereinzuziehen, ihn zu einer Vereinigung nicht gleicher, sondern verschiedener, aber einander in die Hände arbeitender Betriebe zu gestalten. Das gehört zum Wesen der Riesenbetriebe; doch zeigen auch weniger große Werke das gleiche Bestreben.

Ein Vertreter — aus dem Gebiete der Holz-Bearbeitung — wurde vorhin bereits angeführt. Andere Beispiele sind die Rotgerberei, die sich eine Schuh-Fabrik angliedert (oder der umgekehrte Fall), die Handschuh-Fabrik, die ihr Leder in eigener Weißgerberei gewinnt, die Brauerei, die ihren Malz- (auch schon den Gerste-) und Eis-Bedarf selbst erzeugt. Häufig ist ferner die Verbindung der Dampfkessel-, Apparate-, Maschinen-Fabriken mit Eisengießereien, der Spinnerei und Weberei, der Bleicherei, Färberei und Druckerei.

Es gibt aber in der Faser-Verarbeitung auch Werke, die Vereinigung aller Arbeiten, von der ersten Zurichtung der Faser bis zur letzten Veredelung des Gewebes durchführen, ja ihre Arbeitmaschinen selbst bauen. In ähnlicher Weise fassen die großen Bücher-Fabriken, die Verlags-Anstalten, alle Leistungen zusammen: von der Herstellung des Papiers (nicht am Sitze des Verlags-Betriebs) bis zur Abgabe des gebundenen Buches an den Laden.

Die Werkstätten, die nach diesen Angaben räumlich und sachlich verbunden worden, sind nicht, wie ihre einzeln stehenden Verwandten,

voll ausgebildete Träger ihrer Art und selbständig, sondern Teile, Abteilungen des Ganzen, dem sie angehören als sachliche Glieder des Betriebs-Körpers. Gliederung überhaupt aber ist ein allgemeines Merkmal am Bau der Großbetriebe (nicht bloß in der Werkwirtschaft). Und sie erscheint in zwei Arten.

Die eine entsteht auf dem Wege des Anschlusses von außen her, des Herein- oder Heranziehens. So gewonnene Glieder sind die vorhin genannten, ferner die Neben- oder Hilf-Werkstätten: das notwendige Anhängsel aller größeren Betriebe, die »mechanische Werkstätte«, und die mancherlei kleinen Abteilungen, die den Bedarf an Verpackung-Gefäßen aus Holz, Pappe, Blech herstellen, vielfach auch eine kleine Druckerei. Je größer das Ganze, desto größer und zahlreicher meist diese Nebenbetriebe.

Die zweite Art der Betriebs-Abteilungen erwächst von innen heraus, aus der Notwendigkeit der Arbeit-Teilung nach Maßgabe des ersten Betriebs-Planes oder späterer Entwicklung. Es sind also — innerhalb einer in sich geschlossenen Einheit — die Teilarbeit-Stätten, deren Zahl, Umfang und Inhalt durch die zweckmäßige Gliederung und Anordnung der gesamten Arbeit bestimmt wird.

Aber das räumlich-sachliche Gebiet des großen Werkbetriebs ist nicht allein Waren-Herstellung (oder -Gewinnung). Sie bildet selbst nur einen, wenn auch den umfangreichsten Teil; einen von dreien; die beiden andern sind Einkauf und Verkauf, und alle drei bedarfsgemäß mit Lagern ausgestattet. Auch diese Dreiteilung gilt als ein eigentümliches — und als das grundsätzlich wichtigste — Merkmal am Bau aller Großbetriebskörper in der Werkwirtschaft.

Es wird nicht behauptet: Einkauf, Werkarbeit, Verkauf seien sachliche Bestandteile nur des großen Werkbetriebs — sondern: in der planmäßigen Gliederung, in der Verteilung jener Sachgebiete auf drei räumlich und persönlich getrennte, besonders eingerichtete, ausgerüstete, verwaltete Abteilungen liege das Eigentümliche des Großbetriebs.

Die Einkaufs-Abteilung zwar braucht nicht vollständig ausgebaut zu sein, und ist es in vielen Fällen — regelmäßig bei Betrieben der unteren Größen-Stufe — nicht. Aber überall muß sie vertreten sein mindestens durch das geordnete Lager der eingekauften Roh-Stoffe, mag die Verwaltung auch nur einem mittleren oder untern Betriebsglied anvertraut sein.

Die Gestaltung des Verkaufs-Geschäfts aber — nämlich dessen räumlich-sachliche Spaltung, Verzweigung — ist ein drittes unterscheidendes Merkmal zwar nicht aller, aber sehr vieler großer und größter Werkbetriebe. Der Verkauf erfolgt nicht bloß durch die dazu bestimmte Abteilung am Sitze des Betriebs, sondern auch durch ständige Vertretungen (mit oder ohne Lager), deren Zahl, Sitz, Umfang von

Größe und Art der Produktion abhängt, und die, ebenso wie jene Betriebs-Abteilung selbst, Reisende als Verkäufer ausschicken.

Das bedeutet nichts anderes, als daß Teile oder Glieder des Betriebs zweckmäßigerweise abgelöst und für die Dauer oder auf Zeit an andere Orte verlegt — oder draußen Betriebsglieder gewonnen, aber an ihrem Sitze mit bestimmtem räumlichen und sachlichen Auftrag belassen worden sind.

5.

Der räumlich-sachliche Bau der selbständigen Handels-Betriebe weist, deren Wesen gemäß, nicht die Mannigfaltigkeit und reiche Ober- und Untergliederung auf, welche an manchen Arten der Werkbetriebe zu beobachten sind.

Was uns als Hausier-Handel begegnet oder so genannt wird, ist entweder überhaupt kein Betrieb (wie der Scheinhandel der Lahmen, Blinden, Krüppel), oder Teil- und als solcher Haupt- oder Neben-Betrieb, oder selbständiger reiner Hausier-Handel. Dieser fällt hier eigentlich allein in Betracht; wobei aber nicht übersehen werden darf: einmal die Besonderheit des Betriebs, nämlich daß das Hausieren betriebliches Außenleben ist — und zum andern, daß wir immer die Stätten des Innenlebens im Auge haben, wenn wir von räumlich-sachlicher Gliederung der Betriebe sprechen.

Der reine Hausier-Handel, der als Betrieb zu gelten beanspruchen darf, hat nun offenbar auch eine Art Innenleben und irgend einen Raum, auf oder in dem es sich abspielt: er muß die eingekauften Waren lagern, ordnen, für den Verkauf zurichten, über Ein- und Verkauf Buch führen, mit seinen Bezugs-Quellen einigermaßen brieflich verkehren. Freilich genügt zu alledem häufig ein Raum oder gar bloß Teilraum in der Wohnung.

Der Hausier-Handel als Teil-Betrieb, in Verbindung mit einem andern, der den Grundbetrieb darstellt, erscheint wegen dieses Zusammenhangs in der Regel ansehnlich. Grundbetrieb ist entweder ein Werk-Betrieb (z. B. Bürstenmacherei, Korbmacherei, Abstreicher-, Matten-Flechtere, Verfertigung kleiner grober Holzwaren, Töpferei), oder ein landwirtschaftlicher oder gärtnerischer Betrieb (Samen-Gewinnung, Obst- oder Waldbaum-Zucht), oder stehender Waren- (Korb-, Küchengeschirr-, Gemüse-, Obst-)Handel. Diese Grundbetriebe haben selbstverständlich dieselben oder ähnliche räumlich-sachliche Verhältnisse wie ihre Verwandten, die sich nicht sozusagen im Hausierhandel fortsetzen.

Der Markt-Handel gleicht im Grunde dem Hausier-Handel. Form und Art des Verkaufs, des Waren-Angebots (hier wiederum Außendienst) sind zwar anders; was aber eben für die räumlich-sachlichen Verhältnisse des Innen-Betriebs keine Bedeutung hat. Nur der Stand

der beweglichen Betriebs-Mittel wird beeinflusst. Der Markt-Handel bedarf gewisser stell- und fahrbarer Geräte, wie der Hausier-Handel auch; doch sind sie bei diesem meist auf einfachste Gestelle oder Gefäße beschränkt, wenn er nicht etwa, was nicht ganz selten vorkommt, mit Pferd und Wagen durchs Land zieht.

Die einfachsten Betriebe des stehenden (sebhaften) Waren-Kleinhandels in geschlossenem Raume sind die kleinen ländlichen Ladengeschäfte und die — zumeist überflüssigen — Winkel-Lädchen der Industrie- und Großstädte, die mit (z. T. minderwertigen, verlegenen) Nahrung- und Genuß- und allerlei Haushalt-Mitteln handeln. Bei ihnen ist der enge, vollgepfropfte, übel duftende Laden fast alles, da er gewöhnlich auch sämtliche Vorräte birgt. Lager Räume sind kaum Bedürfnis; man kauft ja selbst alles nur in kleinen Mengen ein. Was im Laden nicht untergebracht werden kann, kommt dorthin, wo eben Platz ist: in den Hof, Keller, Hausgang, irgendwelchen anderen Neben-Raum, auch ins Wohn- oder Schlafzimmer.

Auf höherer Stufe steht die »gemischte Warenhandlung« des Marktfleckens, der Land-, der kleinen Bezirks-Stadt; ja sie kann, in stattlichem Gebäude gelegen, sehr ansehnlich sein, bedeutenden Umfang, starken Verkehr gewonnen haben. Dann ist der Laden geräumig, sind die Waren nach Gattungen, wenigstens Haupt-Gattungen geordnet und getrennt, besondere Lagerräume vorhanden. Und an den Laden stößt wohl eine Schreibstube, ein bescheidenes Kontor; denn das Schreiben und Rechenwerk zugunsten des Ein- wie des Verkaufs hat sich zu einem gewichtigen sachlichen Gliede des Betriebs entwickelt.

Das mittlere und große — auch das kleine aber »feine« — städtische Ladengeschäft hat diese Gliederung noch genauer und sorgfältiger und mit mehr äußerem Aufwand durchgeführt. Die Verkaufs-Räume — jener »Material-, Kolonial-, Spezerei-Waren-Handlungen«, der Haushalt-Bedarfs-, der »Manufaktur-, Konfektion-, Ausstattung«- u. dgl., der mancherlei »Spezial«-Geschäfte, schließlich der kunstgewerblichen und Kunsthandlungen — sind größer (füllen manchmal zwei Stockwerke) und reicher, oft verschwenderisch eingerichtet und ausgestattet, und in deutlich erkennbare Abteilungen geschieden, wenn das Geschäft verschiedene Waren-Arten oder -Gattungen führt. Der Verkauf geht aber vielfach über den Sitz des Betriebs hinaus, und auch die Stadtkunden wollen häufig den Kauf ins Haus geschickt haben: ein Pack- und Versandraum, Traggeräte, Fahrzeuge sind Bedürfnisse.

Ungefähr in dieselbe Größen-, nicht Rang-Klasse gehört das kleine Waren-Haus der Industrie-Orte. Das große dagegen bildet eine Erscheinung für sich. Es füllt sämtliche Stockwerke eines Riesengebäudes, das schon durch sein Äußeres, besonders durch die Menge ungewöhnlich großer, überfüllter Schaufenster auffallen will. Es bietet nicht nur

auf einer Unzahl jahrmarktstand-ähnlicher Verkaufs-Stellen, die übersichtlich geordnete Abteilungen bilden, fast alle möglichen Gegenstände des hauswirtschaftlichen und persönlichen Bedarfs an — sondern betreibt auch eine Schank- und Speisewirtschaft mit »musikalischer Unterhaltung« — ferner Werkstätten, hauptsächlich für Schneiderei und Putzmacherei (denen außerhalb des Betriebs-Gebäudes Hunderte von Heimarbeit-Plätzen angegliedert sind) — ein Elektrizitätswerk, das Kraft (für Waren- und Personen-Aufzüge) und Licht liefert — einen Fuhrwerkbetrieb für die Bedienung der Kunden am Ort, in der Nachbarschaft und für die Lieferung an die Post. Die vorbereitenden, unterstützenden, fördernden, leitenden Haupt- und Neben-Arbeiten verlaufen in den abseit liegenden großen Empfang-, Lager-, Versand-, Kontor-Räumen.

Verwandt ist dem Warenhaus das große »Versandgeschäft«. Man könnte sagen: es sei ein zweifaches Warenhaus; jedenfalls ist es eins mit zweifacher Kundschaft, das demgemäß räumlich-sachlich eingerichtet sein muß. Sein Wirken am Plage verläuft wie in jedem anderen Warenhause. Aber daneben spielt die größere Abteilung II (eigentlich wohl I): der Dienst an der zahlreicheren Kundschaft, die in der Ferne sitzt, nicht selbst kommt, sondern durch die Post bestellt und empfängt. Folglich überwiegen die an die Lager angeschlossenen Pack-, Versand-, Bureau-Räume. Außerdem können die Werkbetriebs-Abteilungen weiter ausgebaut, zu »Fabriken« entwickelt sein. Der lebhaftige Fuhrwerk-Betrieb aber hat es, wie schon angedeutet, hauptsächlich mit der Post zu tun, eine Unmenge gleich schwerer (Fünf-Kilo-)Pakete zu bewältigen.

6.

In den Betrieben des Waren-Großhandels fehlt der eigenartige Raum für Kunden-Bedienung, den man Laden heißt, ganz. Verkaufslager und Bureau sind die allgemeinen Haupt-Bestandteile des räumlich-sachlichen Baues. Und das erste ist vom andern häufig getrennt, in gemieteten Speichern oder im genossenschaftlichen, gesellschaftlichen, gemeindlichen, staatlichen Lagerhaus untergebracht. Oder an seine Stelle tritt das Muster-(Proben-)Lager, oder auch dieses wird entbehrlich: wo die Ware genügend bekannt, oder mit einer kleinen Probe nicht gedient ist, oder Muster überhaupt nicht auf Lager gehalten werden können. Das eine oder andere trifft für manche selbständige Agentur-Geschäfte, Kommission-Häuser u. dgl., Verkauf-Stellen der Syndikate zu.

Zwar kann, in rohen Fällen des Waren-Großhandels, auch das Bureau fehlen oder nur in bescheidenster Spur vorhanden sein: so im städtischen Markt-Großhandel mit Gemüse und einheimischen Obst- und Beeren-Sorten, einem Geschäft in einfachsten Formen, größtenteils auf Sommer und Herbst beschränkt, betrieben von Leuten ohne kauf-

männliche Bildung, häufig nur nebenberuflich. Diese Leute sitzen an den Gebieten der Erzeugung oder Gewinnung, oder reisen hinaus, kaufen die Erzeugnisse der kleinen und kleinsten Landwirte, der Garten- und Baumgut-Besitzer, die Ergebnisse der Beeren-Sammler auf und setzen sie auf dem städtischen Großmarkt an Kleinhändler und Haushalte, die im großen einkaufen, ab. Die Waren lagern bei ihnen nur vorübergehend, längere Zeit höchstens einige Obstsorten. Für die Warenbeförderung bedürfen sie eines Fuhrwerks und einer größeren Zahl Körbe und Säcke. Bei so einfachem und glattem Geschäft genügt zur Not äußerst geringes Schreib- und Rechenwerk.

Kaum äußerlich ähnlich sind diesen Betrieben die Großhandlungen, die in den Städten sitzen und sich teilweise mit ähnlichen Waren befassen. Gemüse führen sie nicht; aber neben einheimischem Obst fremdes, besonders »Südfrüchte«. Sie beziehen Wagen-Ladungen, verkaufen z. T. auch solche, mittelst Versteigerung. Das gilt besonders von Großhandlungen in Gegenden starken Mostobst-Verbrauchs (Württemberg, Baden, Hessen). Der Güter-Bahnhof dient ihnen also, neben Lager und Bureau, als Betriebs-Stätte. Und unter ihren wesentlichen Betriebs-Mitteln ragt das Fuhrwerk hervor, das im Verkehr mit der Bahn und den Kunden stark beschäftigt ist.

Auch die große Weinhandlung verkauft z. T. auf dem Güter-Bahnhof: Wagenladungen eingestampfter (ausländischer) Trauben, und ihr Fuhrwerk-Betrieb geht ebenfalls lebhaft. Ihr räumlich-sachlicher Bau erhält aber sein eigentliches Gepräge von den ausgedehnten Keller-Lagern und dem geräumigen Hof, dessen verschiedene Haupt- und Neben-Arbeiten bedürfen. Und hie und da gliedert sich die Handlung einen Werkbetrieb, eine Faßfabrik an.

Vereinigungen der letzt erwähnten Art: eines Großhandels-Betriebs mit einem — die Handelsware weiter bearbeitenden oder zurechtendenden oder sonstwie bedienenden — Werkbetrieb kommen auch auf anderen Sachgebieten vor: so im Seefisch-Handel (»Konservenfabriken«), Kaffee-Handel (Rösterei), Holz-Ein- und -Ausfuhr-Handel (Sägewerk), Garn-Handel (Strumpfwaren-Strickerei; diese auch ohne räumliche Verbindung mit jenem, als Zweig- oder Stammbetrieb).

Die großen Handels-Häuser an den Hafen-Plätzen sind häufig mit Reederei verbunden, wenn sie auch je nur ein Schiff in freier Frachtfahrt laufen lassen. Das Kontor bedarf etlicher Räume; es kann ihm eine ständige Muster-Ausstellung, deren Inhalt wechselt, angeschlossen sein. Manche dieser größten Handelshäuser unterhalten auch eine »technische Abteilung«, in denen eingehende Waren unter- und versucht, neue Waren-Mischungen und -Verbindungen für den Verkauf hergestellt und geprüft werden. Der Speicher des Ein- und Ausfuhr-Hauses liegt in der Regel am Hafen, womöglich im Freihafen-Gebiet.

Der Lagerhaus-Betrieb, der dem Großhandel das Halten eigener Lager-Räume erspart, ist ein großes, einheitliches Gebäude mit Hof, gewöhnlich in drei Abteilungen gegliedert, von denen die eine an Handelshäuser fest vermietet wird, die beiden andern zur vorübergehenden Aufnahme zollfreier oder schon verzollter, und zollpflichtiger aber noch unverzollter Güter bestimmt sind.

Die Betriebe des Geld-, Wertpapier- und »Kredit«-Handels, also die Banken sind ihrem räumlich-sachlichen Bau nach von den Betrieben des Waren-Großhandels im ganzen nicht verschieden. Aber in der örtlichen Lage und der äußeren Erscheinung der Betriebs-Gebäude wie der Innen-Räume zeigen sich bemerkenswerte, sachlich-persönlich begründete Gegensätze.

Der Waren-Großhandel haust, wenn ihn seine Gegenstände nicht in die Nähe des Güter-Bahnhofs, Lagerhauses, Hafens nötigen, häufig noch in abgelegenen Straßen und unansehnlichen Gebäuden — oder, neuerdings, in »Kolossal-Bauten (Hansabauten vorzugsweise genannt), die oft kleine Städte für sich bilden können, in denen bis in den vierten und fünften Hinterhof und bis in die vierte und fünfte Etage hundert Einzelbetriebe (darunter Fabriken, Gasthäuser, Theater) ihren eigenen Zwecken nachgehen«¹.

Die große Bank dagegen setzt sich immer an verkehrreiche Plätze und in palastähnliche Bauten, die (von Hausmeister-, Diener-, Direktor-Wohnungen abgesehen) ihrer Betriebs-Arbeit allein gewidmet sind. Und verteilt sich der Betrieb dort oft auf einige, getrennte Gebäude, so zieht er hier immer aus Gründen der Zweckmäßigkeit und des äußeren Auftretens die baulich geschlossene Einheit vor.

Hauptbestandteile aber sind hier wie dort Bureau und Lager. Das Lager der Bank allerdings ist nach Bau, Ausstattung und Inhalt ganz eigener Art und so in den Betrieben des Waren-Großhandels nirgends zu finden; auch die Bureau-Einrichtungen sind dort beträchtlich anders, vor allem weit feiner gegliedert als hier. Denn die kaufmännische Kontor-Arbeit bildet ja im Bankgeschäft den Kern des Betriebs, wenn nicht diesen überhaupt; wenigstens den im allgemeinen Verkehr einzig sichtbaren Hauptteil.

Übereinstimmung erweist sich wieder in dem Streben — darin sind Waren-Großhandlungen und Großbanken den Großbetrieben des Werkwesens verwandt — sich an möglich vielen geeigneten Plätzen des Landes, des Reichs, auch des Auslands Zweigbetriebe, Vertretungen, Verkörperungen räumlicher und sachlicher Ausdehnung zu schaffen.

Am weitesten geht solche Ausdehnung im Versicherungen-Handel ;

¹ Der deutsche Großkaufmann; hgg. auf Veranlassung des Deutschen Verbands f. d. kaufm. Unterrichtswesen. Leipzig 1905. S. 165.

sie ist hier mehr persönlich- als räumlich-sachlicher Art. Naturgemäß, darf man sagen. Der große Betrieb muß sich große und mittlere Vertretungen und Hunderte oder Tausende hausiermäßiger kleiner Betriebe oder nebenberuflicher Betätigungen angliedern: denn der Handel mit dem Versicherung-Vertrag genannten Wertpapier muß zu den Leuten persönlich, ins Haus gehen.

Der mächtige Stamm-Betrieb sitzt in einem Riesenbau oder in mehreren, und der gewaltigste Betrieb hat einen ganzen Straßenblock belegt. Das Gesamtwesen ist mehr-, vielfach gegliedert, räumlich und sachlich: in Betriebs-Abteilungen (mit Unter-Abteilungen) und Nebenbetriebe. Jene bilden das Labyrinth der Schreiber-, Rechner-, Juristen-Säle, die wie andere kaufmännische Abteilungen großer Betriebe, nur vielleicht etwas reichlicher mit Schreib-, Rechen-, Kopier-, Vervielfältigung-Maschinen und Verkehrs-(Telephon-)Apparaten ausgerüstet sind. Großen Raum beanspruchen weiter die beiden Lager: das Papier- und Drucksachen-Lager (die Versicherung-Anstalt ist nächst dem Zeitungswerk der stärkste Papier-Verbraucher unter den Betrieben) und das Lager der Wertpapiere (Versicherung-Urkunden), in welche ein Teil jener Drucksachen umgewandelt wird. Dem Hauptgeschäft dienen, im Riesenbetrieb, vier Werkstätten (Buch- und Steindruckerei, Buchbinderei, Schlosserei), eine größere Anzahl Elektromotoren (die hauptsächlich Traggefäße für Akten und Personen zu befördern, in den Werkstätten zu arbeiten, den Betrieb des inneren Telephon-Netzes und die Lüftung in Gang zu halten haben), eine Dampfheizung mit etlichen Kesseln.

7.

Die Verkehrs-Betriebe können in ihrem Gesamtbau sowohl an die Landwirtschaft- als auch an die Bau-Betriebe erinnern. Was die drei Gattungen einander äußerlich ähnlich erscheinen läßt, ist die Gliederung in zwei räumlich und sachlich verschiedene Teile: der eine ist dauernd an das Innere bestimmter fester Räumlichkeiten gebunden, der andere in allem das Gegenteil von jenem, bewegt sich öffentlich, mit wesentlich anderer Einrichtung und Ausrüstung, auf Plätzen oder Straßen, die vom Sitze jenes ersten Betriebsgliedes weit entfernt sein können; doch geht der zweite immer vom ersten aus.

Die Verwandtschaft der drei Gattungen ist jedoch auf die Ähnlichkeit der Gliederung im großen und ganzen beschränkt. Einer genaueren Untersuchung offenbart sich zunächst dieser Gegensatz: im Landwirtschaft-Betrieb sind auch die abgelegenen Teile nur Betätigung-Stätten des Innenlebens; in den Bau- und Verkehrs-Betrieben dagegen stellt jener äußerlich am stärksten hervortretende, öffentliche, ortswechselnde Teil räumlich und sachlich zugleich das Feld des volkswirtschaftlichen Außendienstes dar. Aber, und das schon läßt das gegensätzliche Wesen auch

dieser beiden Gattungen erkennen — der eben bezeichnete Betriebs-Teil hat einen völlig anderen Boden hier als dort: der räumlichen Art, der Begrenzung oder Ausdehnung nach. Und erst recht verschieden, durchaus unvergleichbar ist die sachliche Verwendung.

Die beschriebene Teilung kennzeichnet alle Arten der Verkehrs-Betriebe. Aber wie mannigfaltig wieder sind Größe, Zusammensetzung, Einrichtung der beiden Teile, und ihr Verhältnis zu einander! Der eine, sagen wir kurz: der feste Teil erscheint auch bei den kleinsten Droschken- oder Lastfuhrwerk-Betrieben ansehnlich: man braucht Wagen, Pferde, Geschirr; Räume, um diese Betriebsmittel zu bergen, zu versorgen; eine besondere Lagerstätte für das Futter.

Größere Betriebe müssen sich eine Schreibstube einrichten; größte brauchen für denselben Zweck eine Zimmer-Reihe, ein Stockwerk, ein Gebäude. Beim großen Spedition- und Möbeltransport-Geschäft, beim Eisenbahn- und Schifffahrt-Betrieb treten Baulichkeiten für Waren-Lagerung hinzu. Die Großstadt- und Land-Bahnbetriebe und Reedereien müssen sich mancherlei Werkstätten, selbst Anstalten für Betriebsmittel-Bau angliedern. Die Straßenbahn-Betriebe bedürfen außerdem eines Werks für Kraft-Erzeugung und -Zuführung, zum mindesten des Anschlusses an ein solches, haben ferner eigenen Strecken- und Leitung-, die Nachrichten-Verkehrs-Betriebe eigenen Leitung-Bau.

Strecken und Leitungen gehören zum zweiten, umfangreicheren Teil des Betriebs, dem Felde der eigentlichen Verkehrs-Leistung, der Bewegung, Beförderung: einer zum voraus bestimmten oder unbestimmten Verkehrs-Straßen-Einheit oder -Summe. Aber der Träger der Bewegung geht vom Festen aus und zu diesem zurück; ein geistiger Zusammenhang mindestens muß immer bestehen. Der räumliche scheint zu fehlen: im Droschken-, Lohnfuhrwerk-, Spedition-, Kraftwagen-, Post-, Schifffahrt-Betrieb — scheint zu fehlen, weil er nicht sichtbar ist. Und sichtbar ist er nicht, weil jene Betriebe keine eigenen, nur für sie oder von ihnen selbst gebaute Straßen haben: Schienenwege wie die Land- und die Stadt-Eisenbahn, Draht-Leitungen wie diese, die Telegraphen- und Telefon-(Teil-)Betriebe.

Aber freilich liegt darin ein erheblicher Unterschied zwischen dieser und der andern Gruppe; denn wenn eine Straße verschiedenen Betrieben der Sachen- und Personen-Beförderung und außerdem noch anderen Benutzern dient, kann sie nur als zum Bau eines bestimmten Verkehrs-Betriebs gehörig gedacht, nicht körperlich dazu gerechnet werden.

Hier tritt also deutlich die Tatsache hervor, daß verschiedene Betriebe, die einander nichts angehen, dieselben Räume als Betriebs-Räume benutzen; daß auf der gleichen Straße nebeneinander unbestimmt viele Betriebe, und, wenn zeitlich nacheinander, sogar auf denselben

Spuren sich bewegen. In ihrem Außenleben! Das erklärt und löst den Widerspruch in diesem Sachverhalt ohne weiteres¹.

Streng genommen besteht die räumliche Einheit beider Teile nur in den an die Post angeschlossenen Betrieben und im Eisenbahn-Betrieb engeren Sinnes. Denn der Straßenbahn-Betrieb läuft in der Regel auf den allgemein freigegebenen Wegen, und nur die Geleise sind Betriebs-Eigentum und allerdings auch deutliche Zeugen des inneren Zusammenhangs.

Diese feste, sichtbare Verbindung zwischen den beiden Betriebs-Teilen ist eins von den unterscheidenden Merkmalen der Bahn- und Leitung-Betriebe. Eine weitere Eigentümlichkeit ihres räumlich-sachlichen Baus liegt darin, daß viele, ja Hunderte, Tausende Betriebe aneinander geschlossen sind, in der Weise, daß die äußeren Teile zweier benachbarter Betriebe zusammenstoßen, oder vielmehr ineinander übergehen, und die inneren verbinden; so daß in diesem Zusammenhange die Einzel-Betriebe nur als Teil-Betriebe, als Glieder eines Betriebe-Netztes erscheinen.

Die Straßenbahn ist deutlich ein Strecken-, kein Betriebe-Netz: weil die sehr zahlreichen Halteplätze nichts weiter als das, auch die Wartehallen der Hauptplätze keine »Bahnhöfe«, keine (Teil-) Betriebe mit eigenem Dienst, eigener verantwortlicher Vorstandschaft, und die wirklich vorhandenen Bahnhöfe den Benutzern gerade nicht zugänglich, nur Stand- und Lagerplätze verbunden mit Werkstätten sind.

In dem eben hervorgehobenen wichtigen Punkte übertrifft die bescheidenste »Haltestelle« der stillsten »Nebenbahn« den lebhaftesten Sammelplatz der großstädtischen Straßenbahn: sie erscheint, trotz ihrer Kleinheit, als selbständiger Betriebskörper, ist es auch in seinem engen Kreise. Und von da aus: wieviele Stufen räumlich-sachlicher Vergrößerung bis zum groß- und weltstädtischen »Haupt- oder »Zentral«-Bahnhof! Hier weitet sich der Betrieb zum Betriebs-Bezirk, der bis zum nächsten Klein- oder Mittelbetrieb reicht und so den äußeren, den Strecken-Betrieb mit einschließt. Er ist, schon in seinem Kern, wie der Gliederung und dem ganzen Wesen nach einem werkwirtschaftlichen Riesenbetrieb vergleichbar.

Zweierlei hat der kleinste Bahnhof wieder mit ihm gemein: das eine ist die bauliche Scheidung der Räume für Personen- von denen für Güter-Beförderung. In der »Haltestelle« freilich sind die beiden Teile äußerlich und innerlich auf das Nötigste beschränkt, stehen sie nahe beisammen, oft unter einem Dache — im Riesenbetrieb können sie kilometer-weit auseinander liegen, leben sie wie selbständige Körper,

¹ Nur in der Fischerei ist die ähnliche Erscheinung eine Tatsache des Innenlebens.

sind sie mehrfach gegliedert und mit Betriebsmitteln neuester Technik reichlich ausgerüstet. Das andere gemeinsame Betriebs-Stück bilden die Leitungen für den Melde- und Sicherheit-Dienst: im Land-Bahnhof kaum bemerkbar, im großstädtischen Riesen ein verwickeltes Netz, für den Unkundigen ein fast beängstigendes Wirrsal.

Als eine Art Riesenbahnhof erscheint der Hafen — eine höhere Art in zweifachem Sinne: denn er verknüpft zwei Verkehrs-Strecken (die Sammelplätze, Anfang- und Endstellen des Land- und des Wasser-Verkehrs sind aneinander geschlossen) und verpflichtet den Verkehr (engeren Sinnes) mit dem Handel.

Doch können die großen Häfen nicht einheitliche Betriebe bilden. Die besonderen Fischerei-Häfen dagegen sind solche. Die staatlichen Anlagen in Nordenham z. B. werden von der Dampf-Fischerei-Gesellschaft »Nordsee« als Pächterin allein betrieben; der größte deutsche Fischerei-Hafen in Geestemünde ist einer Fischereihafen-Betriebsgenossenschaft übertragen worden.

Die wichtigsten Räume dieser Häfen sind die Fischhallen: »niedrige, langgestreckte, schuppenartige Gebäude, welche sich an den Hafen-Kais entlang ziehen. Sie zerfallen in zwei Teile: einen vorderen, sich durch die ganze Halle hinziehenden Raum an der Wasser-Seite, und die dahinter liegenden Abteilungen, welche an Fischhändler vermietet werden und zur Aufbewahrung der gekauften (im Vorderraum ersteigerten) Fische dienen«¹. Die Hallen haben Eisenbahngeleis-Anschluß. Als unterstützende Betriebe sind den Fischerei-Häfen angegliedert: Maschinen- und Schiff-Reparatur-Werkstätten, Netzmachereien, Eislager oder -Fabriken, Kohlen-Lager.

Die allgemeinen Strom- und Seehäfen dienen teils den Großhandels-Betrieben, teils den Reedereien. Ein auch in seiner räumlich-sachlichen Gliederung leicht übersehbarer Betrieb ist eine rheinische Großreederei. Hauptberuflich befördert sie Massengüter. Sie stellt die Fracht-Kähne, beladet sie, läßt sie durch ihre Dampfer schleppen. Sie braucht also, abgesehen vom Landeplatz, an Betriebs-Räumen: Kohlenschuppen, Lagerstätten für verschiedenen kleinen Schiffs-Bedarf, ausbessernde, herrichtende Werkstätten, einen Sitz für die kaufmännische Abteilung und die Leitung. Ihre bedeutendsten Betriebsmittel des Außendienstes, die den weitaus größten Teil des körperlichen Kapitals ausmachen, sind Schleppdampfer und eiserne Kähne in stattlicher Zahl.

Daß der räumlich-sachliche Bedarf einer Riesen-Reederei des überseeischen Dienstes weit größer und mannigfaltiger ist; daß schon die Tatsache des starken doppelten Dienstes (Personen- und Güterbeförderung) Gliederungen bedingt; daß im ganzen die drei Gesamt-

¹ H. Goldschmidt: Die deutsche Seefischerei. Berlin 1911. S. 31, 32, 79.

heiten der verkehrs-, werk- und handelstechnischen Arbeit je besonders geordnet sind — daß folglich wieder die Ähnlichkeit mit der Gliederung eines werkwirtschaftlichen Riesenbetriebs hervortreten muß: dürfte ohne weitere Ausführungen einleuchten.

B. Zusammenfassungen.

1.

Eine zusammenfassende Übersicht über die Menge und Mannigfaltigkeit der Formen, welche die Betriebskörper in ihrem räumlich-sachlichen Bau, in Einrichtung und Ausstattung dieses Baus entwickelt haben, führt zu folgendem Ergebnis.

Der Raum als Boden — immer körperlich, nie leer gedacht — genauer als Bodenschicht hat zwei Berufe: Werte abzugeben oder bilden zu helfen, und Standort zu sein. Dem einen Betriebe-Kreis gegenüber erfüllt der Boden beide Berufe, dem andern gegenüber nur den zweiten.

Im ersten Falle besteht das eine Verhältnis zwischen Betrieb und Boden darin, daß jener diesen bearbeitet, an der Oberfläche oder in verschiedenen Tiefen; d. h. entweder er entzieht ihm die Stoffe oder Gebilde, deren er bedarf — oder er fügt ihm Vertreter solcher ein, und läßt nun sie, den Boden selbst, die Witterung und die pflegende Menschenhand gemeinsam den Betriebs-Zweck erwirken.

Das eine oder andere geschieht in Sand- und Kiesgruben, Steinbrüchen, Bergwerken, in Gärtnereien, Landwirtschaften jeder Art, Forstbetrieben. Auch die Fischerei-Betriebe mit ihrem flüssigen Boden gehören rechtmäßig in diese Reihe. Und wegen eines Teils ihrer Betriebs-Arbeit sind die Ziegel- und Tonwerke, die Töpfereien, Steingut- und Porzellan-Fabriken, die Zement- und Kunststein-Werke anzuschließen.

Allen anderen Betrieben dient die Bodenfläche nur als Standort im eigentlichen Sinne. Der Boden hat nichts zu spenden — nichts zu leisten als zu tragen. Der Betrieb braucht nur einen festen körperlichen Grund, eine freie Fläche, um auf ihr unmittelbar zu arbeiten oder Arbeit-Gebäude zu errichten, oder um sie für eigene Zwecke als Lager-, in fremdem Dienste als Bauplatz zu benutzen. Das Letzte tut jeder Baubetrieb im engeren Sinne; auch als Lagerplatz beansprucht das Baugeschäft regelmäßig den freien Boden. Der Zimmerei und Steinhauerei ist er Werk- und Lagerplatz.

Doch braucht jeder Betrieb irgendwelche feste Baulichkeiten, mögen sie auch bescheidenster Art, notdürftige dünnwandige Holzhütten sein, wie wir sie an Kies- und Sandgruben, kleinen Steinbrüchen finden. Die einfachen, an einer oder mehreren Seiten offenen Bauten der kleinen Holz-, Kohlen-, Baustoff-Handlungen, der Baubetriebe, Steinhauereien

und Zimmereien dienen hauptsächlich als Lagerschutz, z. T. auch als Arbeit-Stätte bei ungünstiger Witterung. Jedenfalls haben die gedeckten oder ganz abgeschlossenen Räume vorhin bezeichneter Art hier wie im Fischerei-, Forst-, reinen Hausier-Betrieb — die Räume als solche — nur nebensächliche Bedeutung.

Ansehnliche Hauptbestandteile dagegen bilden die überall geschlossenen oder verschließbaren festen Gebäude in den Landwirtschaft-, Bergwerk-, Verkehrs-Betrieben. Und fast ganz in geschlossenen Gebäuden leben die Werkbetriebe engeren Sinnes und die bestehenden Handelsbetriebe jeder Art. Zwar benutzen viele Glieder beider Gruppen auch Höfe, offene Schuppen, Keller; aber als der wesentliche, als der eigentliche lebendige Sitz des Betriebs gilt immer das feste Gebäude. Freilich — denn hier begegnen wir ja bunter Mannigfaltigkeit — kann der Betrieb auf spärliche Teile des kleinen oder großen Hauses beschränkt sein, oder gegensätzlich einen Riesenbau, etliche, viele bauliche Anlagen ähnlicher oder verschiedener Größe und Art, oder eine ganze Anlagen-Stadt füllen.

Wiederum wesentlich verschiedene Erscheinungen treten in der räumlich-sachlichen Gliederung hervor. Eine eigentümliche Art zeigen die Tief- und Hochbau-Betriebe — mögen sie hauptsächlich mit Steinen oder Beton oder Ziegeln und ihren neuesten Ersatzmitteln, oder mit Holz oder Eisen arbeiten — ferner die bauhandwerklichen Betriebe der Schreiner, Schlosser, Klempner, Gipser, Maler, endlich die Feuerungs- und Heizungbau-Anstalten und gewisse Eisenwerke und Maschinen- und Apparate-Fabriken: ein Teil des Betriebs, oft der Haupt- und einzig sichtbare Teil arbeitet an fremder Stätte; d. h. die Arbeiten werden dort ausgeführt, wo sie dauernd bleiben und benutzt werden sollen. Dabei kann jener Betriebs-Teil in etliche gleichartige Abteilungen getrennt sein, die unabhängig voneinander an verschiedenen Orten gleichzeitig tätig sind. Und drittens ist der bezeichnete Teil Wanderbetrieb, da er, wenn er seine Aufgabe an der einen Stelle erledigt hat, an eine andere zieht.

Eine dem Zwecke nach verwandte räumlich-sachliche Gliederung stellt die Teilung des Betriebs-Ganzen in Werkstatt und Laden dar; nur daß hier beide Teile räumlich verbunden im gleichen Hause sich befinden. In der Bäckerei, Metzgerei z. B. bildet der Laden sozusagen die natürlich notwendige Fortsetzung der Werkstatt. Auch der Schreiner, der nicht auf feste Bestellung allein arbeitet, darf mit Recht seinen Laden (wenn er ihn größtenteils mit eigenen Erzeugnissen besetzt) ebenso auffassen, während die übrigen handwerklichen Ladengeschäfte nur sehr schwache und äußerliche Beziehungen zur Werkstatt haben.

Wenn wir in diesen Zusammenhang weiter die Zweiteilung der Verkehrs-Betriebe einreihen, so veranlaßt dazu wiederum der Zweck

der Teilung, genauer die Zweckbestimmung des zweiten Teils. Denn die ist in allen drei Fällen die gleiche: Außendienst zu verrichten. Der Baugrund, der auszustattende Neubau, der Raum, in welchem eine Feuerung oder Heizung anzulegen, auf welchem ein Eisengerüst zu errichten, ein Kran, eine Maschine aufzustellen, Leitungen anzubringen sind — bedeuten für die Betriebe, die zur Ausführung der geforderten Arbeiten an jene Stelle berufen worden, genau dasselbe wie der Laden oder eine andere Verkaufs-Stelle neben oder außerhalb der Werkstatt, wie die Straße oder Strecke des Land- und Wasser-Verkehrs: Stätten des betrieblichen Außenlebens.

Anders dagegen die räumlich-sachliche Zweiteilung in Fischerei-, Forst-, Landwirtschaft-Betrieben und Gärtnereien: die Fischwasser, Gartenländer, Baumschulen, Äcker, Wiesen, Weinberge, Wälder, die alle auch draußen liegen, außerhalb irgendwelcher betrieblicher Baulichkeiten und, wie in den vorhin berührten Fällen, die Haupträume der Betrieb-Art darstellen — sind eigene räumliche Bestandteile des Betriebs, und was in und auf ihnen regelmäßig geschieht an gewinnender, pflegender, erzeugender Tätigkeit, ist rein innenbetriebliche Sache. Daß Garten, Feld, Wald nebenher als Verkaufs-Stelle, also Verkehrs-Zwecken dienen, kann die Gültigkeit des aufgestellten wesentlichen Gegensatzes zwischen dieser Gruppe und jenen dreien nicht mindern.

Die übrigen Bildungen räumlich-sachlicher Gliederung erweisen sich klar als solche im Bereich des Innern. Drei sind allgemein. Überall verbreitet erscheint die Scheidung zwischen dem Raume der eigentlichen betrieblichen Tätigkeit und einem oft sehr bescheidenen, aber doch vorhandenen Lager, das in den verschiedensten Gestalten auftritt und nicht immer ein abgeschlossenes Raum-Ganze beansprucht. Gewöhnlich stehen beide Teile im Verhältnis des Haupt- und Nebengliedes.

Nicht ebenso häufig ist die Werk- oder Versuchs-Stätte als Nebenglied, auch nicht immer als solches erkennbar, weil nicht ausgeschieden. Doch finden wir sie in Betrieben fast jeder Art, zumeist mit Ausbesserung, Wiederherstellung, Verbesserung vorhandener Betriebsmittel beschäftigt. An dritter Stelle, der Häufigkeit nach, steht unter den allgemein verbreiteten Nebengliedern der Boten- oder Fahrdienst, dem hauptsächlich Waren-Beförderung obliegt.

Die Arbeit in größeren Betrieben fordert ferner eine weitere Gliederung der Haupt-Abteilungen; die Bestandteile sind dann zumeist nebeneinander geordnet, in räumlicher Einheit und Geschlossenheit. Wir beobachten jedoch auch gegensätzliche Teilbildung. Die eine schiebt Glieder hinaus (Zweigbetriebe, Vertretungen), eine zweite zieht kleine, bisher selbständige Betriebe sachlich, jedoch nicht räumlich an. Eine dritte Bildung ist der zweiten ähnlich, da auch sie ihre Bestandteile, und zwar die Mehrzahl, draußen holt, aber an ihrem Orte beläßt. Sie

vollzieht sich nämlich in der Weise, daß scheinbar selbständige Kleinbetriebe und einfache Heimarbeit-Stellen um einen kaufmännischen Mittelpunkt gesammelt, mit diesem zu einer wirtschaftlichen Einheit zusammengefaßt werden.

Im allgemeinen gilt: je größer der Betrieb, desto reicher die räumlich-sachliche Gliederung des Innenlebens. Und es liegt im Wesen der lebenvollsten, unserer großen Werk-Betriebe, daß sie alle fünf Formen ausgebildet haben: die Gliederung in drei Hauptabteilungen (Einkauf, Werkarbeit, Verkauf) — die Fortsetzung der Teilung in diesen — die Scheidung in Haupt-Betriebe und dienende Abteilungen (Neben- oder Hilf-Betriebe, Lager) — jenes Vor- oder Hinausschieben, Gründen und Ausgestalten kleiner und großer Hauptteile in Gestalt der Vertretungen (Verkauf-Stellen) und Zweig-Betriebe — und, gewissermaßen das Gegenteil des Letzten: das sachliche, nicht räumliche Angliedern, Hereinziehen kleiner Vasallen-Betriebe und wohnhäuslicher Arbeit-Stellen. Doch ist weder die vierte noch die fünfte Form allgemein Bedürfnis, zweckmäßig oder geeignet.

Gliederung aber ist nicht alles, was als solche erscheinen könnte, besonders nicht Vereinigung verschiedener, zu wirtschaftlichem Zusammenarbeiten berufener Betriebe unter einer Gesamt-Leitung.

Räumlich-sachliche Gliederung ist zunächst Spaltung, Verzweigung eines bestehenden Betriebs, von Anfang an in dessen Wesen natürlich gegeben, oder im Laufe der Entwicklung von den Bedürfnissen dringlich gefordert. Je rascher und stärker der Betrieb wächst, desto dringlicher und mannigfaltiger diese Bedürfnisse, die dann auch Ein- und Angliederung mit Recht heischen können. Gerade aber solcher gegenüber fällt es oft schwer, für sehr große Betriebe die Grenzen der wirklichen Bedürfnisse zu bestimmen — zu entscheiden, was Ergebnis innerlich begründeter organischer Entwicklung, was willkürlich angeschlossenes, wenn auch vorteilhaftes Außenwerk ist.

Eins scheinen wir übersehen zu haben: die Ausscheidung der Leitung und Verwaltung. Die besteht und muß bestehen in allen Betrieben als Größe für sich; aber als solche tritt sie in kleinen Betrieben nicht einmal persönlich-geistig, viel weniger räumlich, körperlich hervor. Selbst in großen Betrieben fällt sie nach außen hin räumlich-sachlich selten auf, obwohl ihr dort bestimmte Räume, mit gewissen Eigenheiten in der Ausstattung, zugewiesen sind. Sie ist eben ihrem Wesen nach geistige Arbeit, wenn sie auch der räumlichen Körperlichkeit nicht entraten kann. Es empfiehlt sich darum, sie erst als Glied der zweiten sachlichen Gesamtheit im Betriebsleben — auf die in der Einleitung verwiesen worden — zu betrachten.

2.

Aber eine zusammenfassende Betrachtung der räumlich-sachlichen Einrichtung und Ausstattung bleibt uns hier noch übrig. Deren Zweck ist im allgemeinen sechsfach: den Aufenthalt und die Tätigkeit in den Betriebs-Räumen erst zu ermöglichen — vor Betriebs-Gefahren zu schützen — den Waren- und Personen-Verkehr innerhalb des Betriebs (und z. T. auch mit der Außenwelt) zu erleichtern und zu beschleunigen — die eigentliche Betriebs-Arbeit unmittelbar zu unterstützen oder auszuführen — als ordnende Träger, Aufbewahrer ihrer Artgenossen selbst, oder der Roh-Stoffe und Erzeugnisse des Betriebs, oder der für den Wiederverkauf erworbenen fremden Waren zu dienen — die räumliche Beförderung hauptsächlich fremder Güter und Personen zu übernehmen (eine Leistung, welche sich von der an dritter Stelle genannten dadurch wesentlich unterscheidet, daß sie außendienstliche Berufs-Arbeit des Betriebs ist).

Demgemäß wären auch Gruppen zu unterscheiden: Einrichtungen, Geräte usw. für Heizung, Beleuchtung, Lüftung, Reinigung — Schutzvorrichtungen jeder Art, nicht bloß die behördlich und berufsgenossenschaftlich vorgeschriebenen, besonders in Werk- und Verkehrs-Betrieben — Fuhrwerke, Eisenbahn-Anschlüsse, Hafen-Einrichtungen, dreh- und fahrbare Krane; Schienen-, Drahtseil-, elektrische Schweben-Bahnen, mit den nötigen Fahrzeugen auf Betriebs-Straßen und -Höfen und für den Verkehr mit benachbarten Roh- und Hilfstoff-Lagern, Güterbahnhöfen, Häfen; Fahrbahnen und Aufzüge in Betriebs-Gebäuden, Fernsprech- und Rohrpost-Leitungen — Kraft- und Triebwerke, Werkzeuge, Maschinen (auch zum Schreiben, Kopieren, Rechnen, Sprechen); Schreibzeuge, Zeichenmittel, Stempel, Apparate zum Vervielfältigen der Schriftstücke und Zeichnungen; Bücher, Karten, Drucksachen (»Formulare«) — Gestelle jeder Art, Gefäße, Behälter in allen Größen, Formen und Stoffen; offene und verschließbare, feste, trag- und fahrbare Schränke aus Holz und Eisen, vielerlei Fachwerk, Kästen und Kästchen — die außendienstlichen Arbeit-Mittel der Verkehrs-Betriebe: Geleise mit Zubehör, Leitungen; Pferde, Wagen, Lokomotiven, Schiffe.

Die drei letzten Gruppen innerer Betriebs-Mittel haben außer ihrem besonderen noch den gemeinsamen Zweck: Zeit und Kraft (Arbeit, hauptsächlich menschliche Arbeit) d. h. schließlich Kosten zu sparen. Daher wird mit einer Hast, die oft übertrieben, und einem Scharfsinn, der nicht selten überspannt scheint, an ihrer Vermehrung und Verbesserung gearbeitet.

Die eine Folge ist unwirtschaftlich rasche Entwertung, und zwar manchmal gerade der teuersten Einrichtungen und Ausrüstungen; um Maschinen und Apparate möglich schnell »abschreiben« zu können,

werden Kapitalien gebunden, die sonst für andere Verwendung frei wären. Und das bedeutet offenbar nicht eine Verminderung, sondern eine Erhöhung der Betriebskosten. Ob dann die Ersparnisse, welche die neuen Betriebsmittel erbringen, jene Erhöhung überwiegen oder wenigstens wettmachen, wird kaum in allen Fällen genau berechnet, ist wohl auch nicht immer zum voraus berechenbar.

Die andere Folge des technischen Wechselfiebers ist die — vielfach gewollte — Ausscheidung menschlicher Arbeitskräfte. In den letzten Jahrzehnten hat diese nur verhältnismäßig kleine und rasch vorübergehende Leiden, nicht ein Volks-Unglück bewirkt, weil die Ausgesetzten immer wieder anderswo (hauptsächlich in Werk- und Verkehrs-Betrieben) Unterkunft fanden, oder der volkswirtschaftliche Dienst des technisch veränderten Betriebs so zunahm, daß eine eigentliche Aussetzung verhütet wurde.

Aber dieser Ausgleich ist vielleicht nicht mehr lange sicher. Ob dann, und erst dann, notgedrungen, Mäßigung der Techniken, noch stärkere Minderung der Geburten, Mehrung der Bauernstellen durch Moorkultur und Zwangs-Enteignung der großen Grundbesitzer (Aussicht auf brauchbares Kolonial-Land haben wir nicht) eintreten werden, bleibt abzuwarten.

Übrigens, was die Technik betrifft, so hat sie sich längst schon zu Übertreibungen verleiten lassen, die wenn nicht geradezu unbrauchbar, doch nicht die persönliche Arbeit im einzelnen oder ganzen fördern. Solche Dinge bringen besonders die neuestzeitlichen »Geschäfts-Bedarf-Fabriken« auf den Markt. Wenn man sie trotzdem kauft und einführt, so liegt das an Umständen, die gleich nachher angedeutet werden.

Ordentlicherweise wären die Betriebs-Mittel (weitesten Sinnes) anzuschaffen und einzustellen nach Maßgabe des Bedarfs, den der Beruf bestimmt, und des flüssigen Kapitals. Das Notwendige sollte überall und immer vorhanden, und der Begriff des Notwendigen nach Umfang und Inhalt richtig verstanden sein. Das Notwendige rasch erkennen und einführen, ist echte Sparsamkeit. Das leicht Entbehrliche wäre zunächst unter den kleinen Mitteln für Kontor-Ausrüstung zu suchen; hier läßt sich auf manches verzichten, ohne daß die Bureau-Arbeiter unter erheblichen Unbequemlichkeiten zu leiden haben. (Bei der Anschaffung jener Dinge entscheiden in reichen Riesenbetrieben nicht immer die Eigenschaften der Zweckmäßigkeit oder Annehmlichkeit, vielmehr häufig — wie auch bei anderen Maßnahmen im Betriebsleben — der Zufall, Stimmung oder Laune der zuständigen Stelle, geschäftliche oder freundschaftliche Beziehungen, Liebhabereien oberer Betriebs-Glieder, und nicht zuletzt eine allgemein verbreitete Zeit-Krankheit: die Neuheitsucht.)

Die Annahme, der wirkliche Bedarf an Gegenständen der inneren Einrichtung und Ausstattung wachse mit der Größe des Betriebs-Ganzen,

ist im allgemeinen richtig. Der Großbetrieb, schon weil er sich auf beträchtliche und verschiedene Räume erstreckt, wird von jenen Dingen regelmäßig und nicht bloß verhältnismäßig mehr brauchen als der räumlich beschränkte Kleinbetrieb.

Aber wichtiger als die Größe an sich ist natürlich die Art. So würden wir in einer Zusammenstellung der Betriebe mit unbedeutendem Bedarf nicht bloß die reinen Hausier-Geschäfte, die kleinsten Gemüse- und Obsthandlungen, Kies- und Sandgruben finden, sondern auch die Forst-Betriebe und die geschlossenen kaufmännischen Geschäfte (besonders Vertretungen, Agenturen), die nur Kontor-Dienst zu pflegen haben.

Größer, doch immer noch bescheiden sind die Ansprüche der Flußschiffferei, der alten (alt gebliebenen) kleinen Werkbetriebe, wo Geräte und Werkzeuge, und der Lebens- und Genußmittel-Handlungen, wo die Laden-Einrichtungen überwiegen. Am reichsten ausgestattet erscheint der große Werkbetrieb. Denn hier, in den drei Haupt- und den zahl- und artenreichen Neben-Abteilungen sind alle Bedarf-Möglichkeiten gegeben, und auch die wirklichen Notwendigkeiten zeigen sich in einer Menge und Mannigfaltigkeit, die den flüchtigen Besucher des Betriebs verwirren.

Ein Werk — gemeinsame Arbeit des Technikers und des Wirtschafers — das in knapper, lichtvoller Beschreibung und sauberer, genügend großer und sorgfältig erläuterter Zeichnung Vertreter aller Betrieb-Arten verwandtschaftlich geordnet vorführt, um das Eigentümliche ihres Baues, ihrer räumlich-sachlichen Gliederung, Einrichtung und Ausstattung zu zeigen — wäre ein sehr verdienstliches Unternehmen. Zurzeit fehlen selbst genaue, klare Einzel-Beschreibungen, die alle Besonderheiten berücksichtigen, mit eben solchen Bildern, fast ganz.

Mangelhafte Darstellungen gibt es nicht wenig. Einiges Brauchbare bieten technische Zeitschriften, verhältnismäßig viel an Berichten über kaufmännische Einrichtungen die »Zeitschrift für Handels-Wissenschaft und Handels-Praxis« und die »Organisation«. Manches wäre aus Büchern zu holen, welche »Anlage, Organisation, Betrieb der Fabriken« beschreiben, oder den Verhältnissen einzelner Betrieb-Arten oder Gattungen gewidmet sind, wie z. B. die von Sinzheimer geleitete Sammlung, die »Monographien« von Stillich, die Beigaben zu den »Technischen Monatsheften« des Franckhschen Verlags in Stuttgart. Daß auch Reklame-Broschüren und Festschriften der Betriebe selbst gute schriftliche und zeichnerische Unterrichts-Mittel sein oder der Herstellung solcher dienen können, mag noch bemerkt werden.

III. Persönliche Gliederung.

A. Übersicht.

a. Stufen der Gliederung.

1.

Die Reichs-Statistik hat für die nicht persönlich gegliederten, die persönlich einheitlichen, also für diejenigen Betriebe, deren menschliche Arbeit-Kraft je auf eine Person beschränkt ist, die Bezeichnung »Allein-Betriebe« eingeführt. Die Bezeichnung ist kurz — aber für Leute, die gewöhnt sind, die Worte denkend zu hören und zu lesen, unverständlich, und tatsächlich unlogisch, auch undeutsch, sprachgesetzwidrig gebildet; darum unerträglich.

Ich nenne die umschriebenen Betriebe einzelpersönliche, denen die persönlich gegliederten gegenüber stehen, deren menschliche Arbeit-Kraft nicht bloß von einer Person gestellt wird. Diese wären treffend auch als Mitarbeiter-Betriebe zu bezeichnen, sofern Mitarbeiter in engerem und eigentlichem, ursprünglichem, eben in persönlichem Sinne verstanden wird (Mitarbeiter im weiteren Sinne sind ja, oder können sein: fester Boden, Wasser, »Natur-Kräfte«, Triebwerke, Werkzeuge, Maschinen).

Als »Allein-Betriebe« im Werkwesen, Handel und Verkehr erklärt der frühere Vorstand des Kaiserlichen Statistischen Amtes (R. van der Borgh) solche, »in denen ein einzelner Inhaber allein ohne Mitinhaber, Gesellen und mithelfende Familien-Angehörige und ohne Triebwerke arbeitet«. Der einzelpersönliche Betrieb also, der ein »Triebwerk« verwendet, gehört nicht mehr zu den »Allein-Betrieben«¹; einen eigenen Namen aber hat man ihm nicht gegeben.

Wir halten an der vorhin aufgestellten klaren, für das Betriebsleben äußerst wichtigen Unterscheidung fest. Ob der einzelpersönliche Betrieb ein »Triebwerk« benützt oder nicht, ist hier gleichgültig. Dagegen, sobald er, wenn auch nicht während der ganzen täglichen Betriebs-Zeit ununterbrochen, doch regelmäßig — weil von den zeitlichen oder räumlichen oder sachlichen Betriebs-Verhältnissen gefordert — einen persönlichen Mitarbeiter irgendwelcher Art und Herkunft beschäftigt, ist er nicht mehr einzelpersönlicher Betrieb. Freilich läßt sich eine scharfe Grenze zwischen beiden Abteilungen — sie scheinen nach den Erhebungen des Jahres 1907 an Zahl ungefähr gleich zu sein — nicht ziehen; aber das ist belanglos.

Allgemeine Eigenschaft der einzelpersönlichen Betriebe wäre im Bereiche der Güter-Gewinnung, Erzeugung, Herstellung ihre Kleinheit

¹ Beruf, gesellschaftliche Gliederung und Betrieb im Deutschen Reiche. Leipzig 1910; S. 87, 93.

nach jeder Richtung. Und als nächstes Hauptmerkmal dieser einzelpersönlichen Kleinbetriebe wird erscheinen: entweder Einfachheit in Art und Menge der Arbeit, z. T. auch in den räumlich-sachlichen Bedürfnissen — oder gerade das Gegenteil, nämlich Arbeit kunstgewerblicher oder künstlerischer Art, die hohe persönliche Leistung fordert und deshalb zur Ausführung durch eine Hand sich vorzüglich eignet (was weder die Möglichkeit und Wirklichkeit gewisser Arbeit-Teilung unter mehrere Personen, noch die Vereinigung gleicher hochstehender Arbeiter mit Gehilfen verschiedener Art in einem Betriebe ausschließt).

Demnach ergeben sich innerhalb der angegebenen Grenzen zwei Gruppen einzelpersönlicher Betriebe. Die erste wird die größere sein; in ihr sind hauptsächlich vertreten Flußfischerei, »Tierzucht« (weder Pferde- noch Viehzucht im landwirtschaftlichen Sinne), ferner Wäscherei und Bügelei, drittens Korbmacherei, Seilerei, viertens Weberei, Schneiderei, Schuhmacherei, endlich die Betriebe der Ofensetzer und -Putzer und die ländliche Zimmermalerei und -Anstreicherei. Die feine Geräte-Schreinerei, Holz- und Beindrechselei führen schon zur zweiten Gruppe, in der wir einzelpersönliche Werkstätten der Bildhauer, Holz- und Elfenbein-Schnitzer, Xylographen, Graveure, Ciseleure, Goldschmiede, Feinmechaniker finden.

Im Waren-Kleinhandel erscheint der einzelpersönliche Betrieb zahlreich als selbständiger Hökerei-, Buden-, Hallen- oder als Ladenbetrieb ohne Anhang. Diese zumeist städtischen Geschäfte kommen — wegen des geringen Umfangs, der Einfachheit oder Einerleiheit der Ware und des gewöhnlich schwachen Verkehrs — mit einer Person aus; ja viele nehmen nicht einmal eine Arbeit-Kraft ganz in Anspruch. Das Letzte gilt auch von der Mehrzahl der ländlichen Läden.

Ferner können die Geschäfte der Vertretungen, Agenturen sachlich schon recht umfangreich sein und sehr weit hinausgreifen und dennoch von einer Person gut bewältigt werden. Und der Handel mit Versicherungen kann sogar als Nebenbeschäftigung eines Mannes recht schwunghaft gehen, wieviel mehr, wenn ein gewandter »Akquisiteur« (der häufig gesuchte »energische, arbeitsfreudige Herr«) sich ihm ganz widmet! Hausier-Handel treibt er zu großem Teile. Nur bietet er Wertpapiere, nicht Waren an, wie der Hausier-Handel gewöhnlicher Art, der ja ein Hauptgebiet des einzelpersönlichen Betriebs ist.

In einer Art der Personen-Beförderung, im Droschken-Dienst ist der einzelpersönliche Betrieb der vorteilhafteste. Keine andere Betriebs-Art hält den Inhaber so sehr abhängig vom guten Willen und der Stärke des Sinns für Redlichkeit auf Seiten seiner Mitarbeiter. Denn diese selbst sind die Geldeinnehmer, und jener hat kein zuverlässiges Mittel, die wirklichen Einnahmen sicher zu schätzen, geschweige denn festzustellen. Andere kleine Lohn-(Last-)Fuhrwerkerei, in welcher der

eben bezeichnete Übelstand nicht vorkommt, kann ebenfalls gut als einzelpersonlicher Betrieb bestehen.

Die Reichs-Statistik findet auch in der Landwirtschaft einzelpersonliche Betriebe. »Rund 1,66 Mill. Betriebe hatten am Zählung-Tage nur je eine Betriebs-Person; da den Betriebs-Personen die Betriebs-Leiter zugerechnet sind, handelt es sich hier meist um Alleinbetriebe. Diese Eigenschaft kommt ihnen aber nicht während des ganzen Jahres zu« (Borght a. a. O. 70).

Demgegenüber ist dreierlei zu bemerken. Zunächst: Der zufällige persönliche Stand an einem Zähl-Tage darf für die Beurteilung und statistische Einreihung eines Betriebs selbstverständlich nicht maßgebend sein. Dann: Einzelpersonliche Betriebe kann es in der Landwirtschaft aus technisch-wirtschaftlichen Gründen nicht geben. Und drittens: Der nicht hauptberuflichen landwirtschaftlichen Tätigkeit in Feld und Stall gebührt nicht die Bezeichnung Betrieb; spricht man trotzdem von »Zwerg-, Kleinstellen-, Parzellen-, Tagelöhner-Betrieben«, so gebraucht man das Wort unbedacht, aus Bequemlichkeit am unrechten Platze. —

Dem Mitarbeiter-Betrieb gegenüber hat der einzelpersonliche eigentümliche und hohe Vorzüge. Die eine Person darf mit mehr als einem Rechte sagen: Der Betrieb bin ich. Sie kennt, weiß, tut alles selbst. Sie ist innerhalb des Betriebs frei und unabhängig von anderen, darf sich ganz auf sich allein verlassen. Was bedeutet das für einen tüchtigen Mann — bei dem Tiefstande unserer Erziehung, die nicht vor allem tüchtige Persönlichkeiten bilden will! Also bei der Unzuverlässigkeit, Unpünktlichkeit, Ungeschicklichkeit, Stümperhaftigkeit der Mehrheit unter den Leuten, die der Inhaber eines Betriebs, der notwendig Mitarbeiter braucht, heranziehen muß.

Ferner: viele tief eingreifende gesetzliche Bestimmungen berühren den einzelpersonlichen Betrieb nicht: auch in dieser Richtung erfreut sich der eine Mann größerer Freiheit der Bewegung. Und es ist sein Betrieb, im besitzrechtlichen Sinne: das gilt klar und ohne Einschränkung nur für ihn. Ihm gehört zweifellos der Betrieb allein (nicht bloß nach »geltendem Recht«); ihm gehört ebenso sicher der Ertrags-»Überschuß«, der »Gewinn« ganz.

Zwar kann er als Betriebs-Herr einem Draußenstehenden verpflichtet, von einem solchen stark abhängig sein. Aber das ist wiederum ganz seine Sache. Im Betrieb selbst steht niemand, mit dem er teilen müßte, der irgendwelche Ansprüche gegen ihn erheben dürfte. Freilich hat diese Freiheit und unbeschränkte Herrschaft ihre Kehrseite: der Betrieb darf nicht über die Kraft des einen Mannes hinaus wachsen.

Alles ändert sich, sobald auch nur ein Mitarbeiter hinzutritt.

2.

Die Ursachen der Anfänge zur persönlichen Gliederung der Betriebskörper liegen in der Sache, d. h. in der Art des Betriebs überhaupt wie besonders in der Arbeit, oder in der Person des ersten (einzigen) Arbeiters, oder in beiden.

Der Betrieb ist von Anfang an räumlich-sachlich so ausgedehnt oder gegliedert, oder die Arbeit so umfangreich und mannigfaltig oder zu Zeiten so stark und dringlich, daß eine persönliche Arbeit-Kraft unmöglich ausreichen kann. Oder die Arbeit des anfangs bescheidenen einzelpersonlichen Betriebs wächst, d. h. es ist dem Betrieb gelungen, feste Kundschaft stetig zu mehren, oder die Marktverhältnisse kommen ihm heischend oder lockend entgegen: so muß oder kann er seine Leistungen steigern, sich erweitern, und das erfordert vielleicht nicht sofort, aber sicher einmal Aufnahme eines oder einiger Mitarbeiter.

Oder die Leistungsfähigkeit der einzigen persönlichen Kraft ist geschwächt, verlangt Hilfe. Oder der dauernd gute Geschäftsgang gestattet dem alles schaffenden Betriebsherrn und Arbeiter, sich zu entlasten, oder einem Hange nach Bequemlichkeit zu folgen, oder die Arbeit im Geschäft zu beschränken zugunsten gewünschter freier Betätigung.

Es kann also, auch in kleinen Betrieben, Gliederung von Anfang an bestehen. Bildet sie sich aber erst heraus aus dem einzelpersonlichen Betrieb, so sehen wir zunächst die einfache Tatsache, daß wo vorher eine Person war, jetzt zwei oder drei oder mehr sind oder werden. Und die Mehrung erscheint vielleicht wie ein natürliches Wachsen, ist es auch wohl meistens; der Fall wurde ja vorhin schon mit angedeutet: man findet, die Arbeit ist von einem, von zweien nicht mehr zu bewältigen, und so zieht man eben einen zweiten, dritten heran. Nur ausnahmweise wird, in kleinen Verhältnissen, die persönliche Gliederung aus einem Plan des Betriebsherrn sich entwickeln.

Übrigens, daß nun etliche sind, wo vorher einer war, kennzeichnet das Wesen der neuen Tatsache noch nicht genügend. Diese Betriebsglieder stehen zwar im Betrieb nebeneinander, körperlich, als Arbeiter — aber nicht betriebsrechtlich; sondern eins, in kleinen jungen Betrieben gewöhnlich das betriebsgeschichtlich erste und älteste steht über den andern, als deren Haupt, Führer, Leiter: ein Unterschied, der äußerlich häufig kaum auffällt, auch innerlich nicht stark hervortritt, dennoch aber die größte tatsächliche Bedeutung hat. Von anderen höchst wichtigen wesentlichen Merkmalen persönlicher Gliederung sprechen wir zusammenfassend später.

Ihre einfachste, sehr häufige Erscheinung — in der sie hier nur beginnt, dort verharrt, weil sie dauernd genügt — ist die Teilnahme der »Angehörigen«, der Glieder des Hauses an der Betriebs-Arbeit.

Frauen, Kinder, fernere Verwandte, weibliche oder männliche »Dienstboten« sind in kleinen Verhältnissen meist nicht Betriebs-Glieder strengen Sinnes, nicht angestellt gegen Bezahlung — oder nicht volle Glieder, sondern mehr Aushilfen, oder Vertreter, mit zwar regelmäßiger, doch nicht genau bestimmter Dienst-Zeit.

Aber der Betrieb bedarf solcher Mitarbeit notwendig, und stünden die Hausglieder nicht zur Verfügung, müßten Fremde herangezogen werden. Selbst der Landbäcker, der »allein« arbeitet, braucht für die nicht in die Nacht fallende Back- und während seiner Ruhezeit Hilfe oder Vertretung im Verkauf. Und in allen den kleinen Geschäften ohne fremde Mitarbeiter, die den Kunden täglich die Ware ins Haus liefern, liegt dieses Zubringen gewöhnlich den Kindern und weiblichen Dienstboten ob. In vielen kleinen Schankwirtschaften ist selbst die einzige »Betriebs-Person« gewöhnlich nur etliche Stunden voll beschäftigt (daher die »Alleinbetriebe« in der Reichs-Statistik); aber an zwei Tagen der Woche braucht auch dort die Hauptperson Hilfe in der Gäste-Bedienung.

In den kleinen stehenden Handelsgeschäften ist die Mitarbeit der Frau, wenn sie nicht die eigentliche Betriebs-Person darstellt, und größerer Kinder allgemein. Ähnlich verhält es sich im Handwerk, wenn die Werkarbeit für Frauen- (und Kinder-)Hände geeignet, wie z. B. in der Schneiderei. Hier wie dort, und zwar weniger in kleinsten, als in ansehnlicheren Betrieben hat sich eine bestimmte Arbeit-Teilung eingebürgert: die Frauen oder erwachsene Töchter besorgen die Buchführung und das Rechnungswesen, und um diese heilsame Einrichtung zu fördern, werden z. B. von Handwerker- und Gewerbe-Vereinen besondere Unterrichts-Kurse für solche Frauen und Mädchen veranstaltet.

Eine große Rolle spielt ferner die dauernde Mitarbeit der Hausglieder im kleinen und mittleren landwirtschaftlichen Betrieb. Sie sichert, indem sie die schwer erlangbaren — für die bestehenden Verhältnisse vielfach auch zu teuren — fremden Dienste ausschaltet oder aufs äußerste beschränkt, das Gedeihen und Blühen jener Betriebe.

Die hausfremden Mitarbeiter nun, die man sich gewöhnlich allein als Betriebs-Glieder denkt, treten wiederum häufig nur aushilfweise, für bestimmte Tage oder Zeiten auf, je nach Bedarf einzeln, oder etliche zugleich, auch in verhältnismäßig großer Zahl. So aus bekannten Gründen in der Landwirtschaft, in den Baugewerken weiteren Sinnes, in größeren städtischen und ländlichen Gartenschenken.

Der Haarschneider und -Pfleger an kleinem Orte ist gewöhnlich während der längsten Tageszeit in seinem Betriebe nicht beschäftigt (daher die »Alleinbetriebe« der Reichs-Statistik, die seine Tätigkeit zum Reinigung-Gewerbe rechnet); an Samstag-Abenden und Sonntag-

Vormittagen aber kommt er ohne Hilfe kaum durch, und wenn diese nur seine Frau ist.

Endlich die ausgeprägte Form erster persönlicher Gliederung: zum Betriebsherrn gesellt sich ständige Mitarbeiterschaft in der Ein- oder geringster Mehrzahl. Der Sohn, die Tochter oder ein anderes Glied der Verwandtschaft tritt ins Geschäft des Vaters (Oheims, Veters) ein, unter ähnlichen Bedingungen, wie eine fremde Person. Es kommen der Gehilfe, der Lehrling, beide.

Und es folgt, zwar nicht immer regelrecht und gut planmäßig, aber doch bewußt und absichtlich Teilung der Arbeit. Teilung freilich in einfachstem Sinne: die Arbeitsmenge wird ungefähr verteilt, nicht eigentlich geteilt, nach grundsätzlicher Erwägung, technisch-wirtschaftlicher Berechnung. Die Glieder (der Herr ein-, der Lehrling ausgeschlossen) haben alle ungefähr die gleichen betrieblichen Verrichtungen — in Landwirtschaft, Handwerk, Waren-Kleinhandel, Lohnfuhrwerkerei.

Ausgeschieden sind zwei Gesamtheiten: die leichteren, ungeordneten Leistungen und die allgemein dienende Tätigkeit für den Lehrling oder (was in kleinen Verhältnissen schon vorkommt) den Ausläufer, Hausknecht, Packer — und die Leitung für den Betriebsherrn, dem also immer noch zweierlei Arbeit verbleibt. Auch in dieser und selbst in noch weiter ausgebildeter Form der persönlichen Betriebs-Gliederung kann die regel- oder unregelmäßige Teilnahme der Hausglieder an der Betriebs-Arbeit fortbestehen.

3.

Reichere Formen der persönlichen Gliederung entwickeln sich aus den einfachen in weiter wachsenden, sich vielleicht verzweigenden, oder umgestalteten, neu geordneten Betrieben — oder sie erscheinen als Notwendigkeit sofort in voller Ausbildung: ein groß angelegter neuer Betrieb bedarf ihrer vom ersten Tage an.

Der Vergleich mit den einfachsten Formen ergibt wesentliche Unterschiede. Statt einer im großen und ganzen einheitlichen und gleichheitlichen Mitarbeiterschaft sehen wir kleinere und größere Gruppen, die neben und über einander geordnet sind. Die Gliederung nach der Zahl wird zu einer solchen nach Art und Rang, zu mehr- und vielfacher Abstufung. So geht auch die Arbeit-Teilung weiter: in die Breite nicht bloß, sondern auch, und häufig mehr in die Tiefe.

Der nächste folgerechte Schritt ist die Scheidung der Mitarbeiter in sachlich begrenzte Abteilungen, die wieder neben oder über einander stehen können, wie die Glieder der einzelnen Abteilung. Die nach sachlichen Gesichtspunkten vollzogene Trennung der Personen bedingt dann in der Regel die räumliche, die zuerst und gewichtig — und oft

schon in kleinen Verhältnissen — in der Form erscheint, daß der Inhaber oder Leiter in abge sondertem Raume sitzt.

Grundbedingung aber jeder reicheren oder fortgeschrittenen persönlichen — wie sachlicher und räumlicher — Gliederung ist Planmäßigkeit, ist technisch-wirtschaftliche Berechnung: bei der bloßen Vermehrung der Glieder und der Einreihung der neuen, bei der Ordnung, der Ober- und Unterteilung der Gesamtheit wie bei der Scheidung oder Vereinigung im einzelnen.

Das Bedürfnis nach Mehrung und Ausbildung der persönlichen Gliederung tritt, wie zu vermuten, am stärksten im Werkwesen auf. Bedeutend ist es ferner in Handel und Verkehr: was die großstädtischen Ladengeschäfte und Warenhäuser, die Großhandels-Häuser der Hafentplätze, die Banken, die Eisenbahn-Betriebe des Stadt- und Landverkehrs, die Reedereien erkennen lassen. Den bäuerlichen und den Hochseefischerei-Betrieben dagegen genügt verhältnismäßig schwache Entwicklung der persönlichen Gliederung, und auf noch bescheidenerem Stande bleibt sie in der Forstwirtschaft und der Binnenfischerei.

Als Regel wäre anzunehmen, daß die persönliche Gliederung in Ausdehnung und Art der räumlich-sachlichen entspreche. Das gilt denn auch im allgemeinen, uneingeschränkt jedenfalls für die erste der unterschiedenen drei Gruppen und für manche Vertreter der zweiten. Sehr deutlich aber widersprechen die bäuerlichen Betriebe jener Regel: geringe persönliche Gliederung bei starker räumlicher und sachlicher.

Eine Erscheinung für sich bildet die Massenhaftigkeit der persönlichen Gliederung. Was wäre das Besondere an ihr? Zum Teil nur weitere und schärfere Ausbildung der Formen, die schon den mittleren Stufen eigen sind: der Gruppen und Abteilungen. Dann deren große Zahl und Mannigfaltigkeit. Und Massenhaftigkeit schon in manchen Abteilungen. Schließlich die Mächtigkeit der Gesamtmasse, die zur Höhe einer Kleinstadt-Bevölkerung ansteigen kann.

Und eine merkwürdige Scheidung des Ganzen in drei sehr ungleiche Schichten hat sich durchgesetzt und gefestigt: eine obere, mittlere, untere Schicht. Nicht in der Weise, daß jede Schicht eine auch äußerlich zusammenhängende oder gar zusammengedrückte Masse bildete; das ist bei der Vielfältigkeit der Gruppen, Abteilungen, Unterabteilungen ausgeschlossen. Vielmehr kehrt fast in jeder Abteilung diese Schichtung wieder. Aber das hindert nicht, daß die zahlreichen, für sich abgegrenzten Bestandteile der gleichen Schicht geistig verbunden sind, sich als Einheit fühlen.

Eine weitere Eigenheit der massigen Körper: Leute werden Betriebsglieder, die der Betrieb auf der unteren und mittleren Stufe der Gliederung als solche nicht kennt und, wenigstens auf den ersten Blick, dem Betriebsleben wesensfremd scheinen: Ärzte, Juristen, ehemalige

Offiziere und hohe Staatsbeamte — mancherlei bestimmte und unbestimmte Größen.

Die erste Art ist in einem sehr großen Werkbetriebe ohne weiteres verständlich, weil wirklich Bedürfnis. Auch die zweite Art verrichtet notwendigen Dienst, obwohl die Notwendigkeit hie und da überschätzt wird. Aber die dritte? Manche Betriebs-Leitungen glauben für gewisse Abteilungen besonders schneidige und »repräsentationfähige« Leute zu brauchen; außerdem sollen diese, wie die Leute des zuletzt berührten Kreises, dem sie z. T. angehören, aus rein persönlichen, verwandtschaftlichen, machtpolitischen, kurz aus betriebsfremden Gründen »versorgt« werden, wozu manche verantwortliche Leitungen Mittel des Betriebs meinen verwenden zu dürfen.

Die Leitung steht, nach der landläufigen Auffassung, über der oberen Schicht, ist in größten Betrieben eine Mehrheit, mit einer äußersten einzelpersonlichen Spitze. Man findet häufig, daß sie einen fremdartigen Zug ins Betriebsleben bringt: durch Einführung des bürokratischen Geistes in Ordnung, Verwaltung und Leitung. Die Neigung dazu erklärt die Art des vielgestaltigen Riesen-Körpers. Diese Neigung führt folgerecht dazu, die erwähnten Staatsbeamten (Land-, Regierungsräte) in hohe Betriebs-Stellen zu berufen (die übrigens auch den äußeren Glanz und Ruf des Betriebs erhöhen helfen sollen).

Man vermutet wohl, die Betriebe mit Massenhaftigkeit persönlicher Gliederung und die »Riesenbetriebe« decken sich. Das trifft jedoch nicht allgemein zu. Es gibt Riesenbetriebe in der Landwirtschaft, die massenhafte persönliche Gliederung nicht aufweisen — dagegen Werkbetriebe, die offenbar dieses Merkmal zeigen, aber nicht als Riesenbetriebe angesehen werden. Daß die große Mehrzahl der hier besprochenen Betriebe die Werk-, und vom Rest wiederum die Mehrzahl die Verkehrs-Betriebe (die staatlichen eingerechnet) stellen, leuchtet leicht ein.

b. Einteilung der persönlichen Betriebsglieder.

1.

Die Mannigfaltigkeit der persönlichen Betriebsglieder läßt sich von drei Gesichtspunkten aus übersehen und in Gattungen und Arten ordnen. Der eine ist das geschichtliche Alter, nach dem man einfach alte und neue Betriebs-Personen unterscheiden dürfte. Die alten haben zwei Merkmale, welche eben diese Bezeichnung und Gruppierung rechtfertigen: sie stammen aus alter, z. T. ältester Zeit unseres Betriebslebens, und die Neuzeit hat ihre Stellung im Betrieb und ihre betriebliche Tätigkeit, die Art ihrer Arbeit, ihres Dienstes nicht soweit beeinflußt, daß sie selbst, als Betriebsglieder, wesentlich verändert worden wären.

Zu dieser Abteilung gehören die Fischer (ausgenommen die Dampfer-Fischer), die Forstmänner und Waldarbeiter, die Gutsherren, die Bauern und deren Angehörige, die Handwerker — die Hausierkrämer, Markthändler, die Lauben-, Hallen-, Buden-Krämer, Höker, die kleinstädtischen Kaufleute, die kaufmännischen Teilhaber, Zweigbetriebsleiter, Vertreter als solche — die Posthalter, kleinen Kutscherei-Besitzer, Boten-Fuhrleute und andere Landfracht-Fuhrwerker (in eisenbahnlosen, besonders Gebirgs-Gegenden), die Flößer und kleinbetrieblichen Segelschiffer — endlich die »Angehörigen« als Helfer in allerlei Kleinbetrieben.

Genauer aber wäre diese bunte Gesamtheit in zwei Unterabteilungen zu scheiden. In die eine wären dann zu verweisen die alt gebliebenen Betriebs-Leute (wenn wir sie aufs kürzeste so nennen dürfen), die vom Wirken der neuzeitlichen Mächte (Staat und Reich, Wissenschaft, Technik, Kapital) nur wenig berührt worden — in die andere diejenigen, deren Bildung, betriebliche Stellung, Tätigkeit, Erfolge durch jene Mächte in stärkerem Maße bestimmt worden: nämlich die Forstbetriebs-Leiter, Gutsherren, Bauern, die Handwerker z. T., die kleinstädtischen Kaufleute.

In der Reihe der neuzeitlichen Betriebsglieder steht vor allem der umgewandelte Kaufmann: der Kaufmann an der Spitze aller möglichen Groß- (nicht bloß der reinen Handels-) Betriebe, Kaufmann und Werk- oder Verkehrs-Techniker verbunden oder vereinigt, in zwei Personen oder einer. Er ist Inhaber oder Leiter, Vertrauensmann der Besizerschaft und heißt in aktiengesellschaftlichen Betrieben Direktor, General-Direktor. Ganz neu ist der riesenbetriebliche Generalstab; seine Mitglieder sind die Auserwählten aus der großen Schar der Kaufleute und Techniker (Ingenieure), die als großbetriebliche Beamte und neue Mittelstands-Leute bezeichnet werden.

Die nicht in jenen engeren Kreis berufenen »Kaufleute« sind der überwiegenden Mehrzahl nach vielmehr Schreiber und Rechner; Schreiber-Kaufleute wäre die genauere Benennung. Zu ihnen gesellen sich die Schreiber schlechthin, ohne kaufmännische Vorbildung (Lehre), die von überall her in die besser bezahlenden Großbetriebe zu gelangen trachten. Ähnlich liegen die Verhältnisse bei den Technikern engeren Sinnes, den Werk- und Verkehrs-Technikern; viele sind nicht eigentlich als solche, sondern als Zeichner und Rechner zweiten Ranges tätig.

Neu sind ferner die Leute der stärksten und breitesten Masse, die zum größten Teil die Grundschrift der Betriebsglieder bildet: die großbetrieblichen Hand- und Maschinen-Arbeiter, hauptsächlich in Werk- und Verkehrs-Betrieben — die sog. Angestellten (»Unterbeamten«) der städtischen Betriebe für Personen-Beförderung, der Eisenbahnen, Posten, Dampfer — die landbesitzenden landwirtschaftlichen »Tagelöhner«, und

die landlosen einheimischen und fremden »Landarbeiter« als Massen-Erscheinungen — die weiblichen Personen als Fabrikarbeiterinnen und kaufmännische Schreiberinnen. —

Wichtiger für das Betriebsleben selbst ist der Gesichtspunkt der räumlichen Verwendung, wichtig hauptsächlich für Werk-, Handels-, Verkehrs-Betriebe. Man kann zunächst einfach ein Drinnen und Draußen unterscheiden.

Draußen, außerhalb des eigentlichen Betriebs sitzen die wirtschaftlich und persönlich, nicht räumlich angegliederten Hand- und Maschinen-Werker (oder kurz Kleinwerker) und die Heimarbeiter — ferner die Vertreter und die persönlichen Glieder der inländischen Zweigbetriebe, besonders der Verkaufs-Stellen. Teils drinnen, teils draußen arbeiten die Reisenden, und die Mitarbeiter, die ausgesandt worden, um an Kundenplätzen zu bauen, einzurichten, aufzustellen, anzubringen, zu malen, Linoleum zu legen, zu untersuchen, Versuche vorzunehmen u. dgl. Zu den nur ausgesandten, nicht ausgesetzten zählen wohl auch die Glieder der fahrenden und schwimmenden Betriebe.

Im Innern aber eines großen Werkes sehen wir so viele Mitarbeiter-Gruppen, -Arten und -Unterarten, als räumlich-sachliche Haupt-, Neben-, Seitenglieder. Der Arbeiter im Gebiete der Erzeugung, Herstellung, Be- oder -Verarbeitung (»Fabrikation«, »Produktion«): in welcher Abteilung, Unterabteilung, an welchem bestimmten Platze im Bereiche der Hand- und Maschinen-Arbeit steht er? Oder schafft er im Lager, Versandraum, auf dem Hofe? Fast dieselbe Fragenreihe gilt dem Arbeiter der dienenden Neben-Werkstätte oder Hilf-Abteilung; denn auch deren kann es etliche geben, und mit Unter-Einteilung.

Eine wesentlich andere Gruppe arbeitet im Güter-Bahnhof (des Werks: im Bereiche der Anschluß-Geleise), eine verwandte im Hafen, eine dritte auf und an der inneren Kleinbahn. Und weiter die Bureau-Leute, wiederum in Abteilungen und Unter-Abteilungen geschieden, niedere und höhere (eine Schätzung, bei der in schlecht geleiteten Betrieben ein falscher Maßstab waltet): das geübte Auge vermag oft auch hier schon aus der äußeren Erscheinung des Mannes auf den Ort seiner Wirksamkeit zu schließen. Außerdem gibt es noch etliche besondere Leute, die im stillen, von wenigen gekannten oder betretenen Winkeln, oder in der Bibliothek, im Archiv schaffen.

Die Betriebe des Handels, auch die größeren haben im allgemeinen nicht so viele und vielerlei Verwende-Gebiete für persönliche Arbeitskräfte, so daß hier die räumlich bedingte Gruppen-Bildung nicht so weit entwickelt sein kann wie in den Werkbetrieben. Aber manche Handels-Geschäfte weisen doch eine nicht kleine Reihe Arten örtlich geschiedener Betriebs-Leute auf.

Das erkennt z. B. im großstädtischen Warenhaus schon der wandernde

Käufer, der doch viele Räume nicht sieht. Ähnliche Mannigfaltigkeit beobachtet man in den großen Betrieben des Versicherungen-Handels. Selbst die Großhandels-Häuser an Hafenplätzen, die ein starkes Bedürfnis nach räumlich-sachlicher, folglich persönlicher Gliederung nicht haben, bedürfen doch verschiedener Mitarbeiter-Gruppen für Bureau-Abteilungen, Waren-Versuchsräume oder -Ausstellungen, Lager oder Speicher.

Den Aufgaben der Verkehrs-Betriebe entspricht eine andere räumliche Gliederung der persönlichen Arbeitkräfte. Das Spedition-Geschäft braucht Leute für das Kontor, Waren-Lager, für Ställe und Wagenschuppen, für den Fahr- und Lade-Dienst. Die Bahnhof-Betriebe (von den ganz kleinen abgesehen) haben die große Zweiteilung Gebäude- und Strecken-Dienst, mit getrennten Räumen für Personen- und Güter-Beförderung, so daß die Betriebsglieder räumlich in drei Haupt-Abteilungen geschieden sind, in deren beiden inneren schon bei mäßiger Ausdehnung des Ganzen die Teilung sich fortsetzt.

Im städtischen Straßenbahn-Betrieb ist der Bahnhof ungegliedert, des einheitlichen Berufes wegen, der überdies mit dem Beruf des andern nichts gemein hat. Angeschlossen sind ihm bedeutende Werkstätten mit allerlei Handwerkern, die dem gesamten Betriebs-Netz dienen (ähnlich wie die »Eisenbahn-Werkstätten« je einem größeren Bezirk) — und eine etwa notwendige Fuhrwerk-Abteilung für den inneren Dienst.

Von der großen Reederei darf man im allgemeinen sagen, daß sie all der Formen und Arten räumlich bedingter persönlicher Gliederung bedarf, die dem Bahnhof und dem Werkbetrieb eigentümlich sind, vermehrt noch um die in sich wiederum gegliederten Abteilungen für den Schiff-Dienst. Neue Formen zeigt der größere Post-Betrieb: Schalter-Dienst, Brief-, Paket-Abteilung, Vorstands-Raum im Innern; dazu eine Telegraphen-, eine Telephon-Stelle — und überall andere, bestimmte Leute. —

Offenbar ist die räumliche Verteilung und Anordnung der persönlichen Betriebs-Kräfte, deren Unterscheidung nach ihrer räumlichen Zugehörigkeit, die stete Beobachtung dieser Verhältnisse eine bedeutende Angelegenheit des Betriebs, eine Hauptsorge der Leitung; daß die räumlich-persönlichen Beziehungen im besonderen starken Einfluß auf den Bedarf an körperlichem Kapital ausüben, braucht kaum nachgewiesen zu werden.

Aber der Einwand liegt nahe: es ist doch eigentlich sachliche Einteilung. Denn die Räume, von denen wir gesprochen, dienen bestimmten betrieblichen Arbeiten, für die sie geschaffen und eingerichtet sind, nach denen sie auch benannt werden. Und eben weil gewisse Betriebs-Glieder zur Ausführung jener Arbeiten berufen worden, be-

finden sie sich in den Räumen, die, nur scheinbar, die Verteilung der persönlichen Betriebs-Kräfte bestimmen. Man hält sich an etwas Äußeres, an das Gefäß statt an den Inhalt, wenn man von räumlich bedingter Verteilung jener Kräfte spricht, oder täuscht sich selbst über das Verfahren; denn immer wieder ist man genötigt, das Sachliche — im Sinne der körperlich-geistigen Arbeit — als Merkmal hervorzuheben.

Darauf wäre zu erwidern: die enge begriffliche und wirkliche Verbindung des Räumlichen und Sachlichen ist selbstverständlich, und das Zweite immer das Wichtigere, Höhere. Dennoch kann man beide getrennt als Gesichtspunkte für die Einteilung (der persönlichen Betriebsglieder) verwenden, und die beiden Verfahren werden auch zu zwei verschiedenen Ergebnis-Reihen führen.

Das erste nötigt uns, mindestens die Gattungen der Betriebe einzeln ins Auge zu fassen; wie geschehen. Die Gesamtheit der Betriebe als solche zu behandeln, wäre für dieses Verfahren wenn nicht vergebliches, so doch ganz unbefriedigendes Bemühen, weil man nicht weiter käme, als bis zu etlichen groben, oberflächlichen Bildungen. Der gleiche Versuch nach dem zweiten Gesichtspunkt dagegen gestattet überall genügend tiefes Eindringen, erbringt eine vollständige und in allen Teilen klare Übersicht; wie der folgende Abschnitt zeigt, der sich nur mit den inneren Betriebs-Gliedern zu beschäftigen hat.

2.

Einteilung der Betriebs-Glieder nach dem sachlichen Gesichtspunkt bedeutet: Ordnung nach der betrieblichen Art und Zweck-Bestimmung der Arbeit; d. h. zugleich, im allgemeinen: nach der Art der hauptsächlich geforderten oder verwendeten Eigenschaften. Wir haben grundsätzlich viererlei Arbeit, vier Arbeit-Gattungen zu unterscheiden, die in jedem Betrieb, wenn auch nicht überall getrennt vorkommen.

Erstens die Betriebs-Arbeiten engeren Sinnes, die leisten, was der volkswirtschaftliche Beruf des Betriebs hauptsächlich und nach seinem letzten Zwecke, was der Außendienst erheischt. Zweitens die Leistungen, welche, obwohl sie am wirtschaftlichen Verkehr selbst nicht beteiligt sind, mit jenen in engem Zusammenhang stehen, sie unterstützen, ihnen ungestörten Gang sichern (voll ausgebildet in den Neben-Werkstätten und Hilf-Abteilungen der großen Betriebe). Drittens Tätigkeiten, die mit dem äußeren Beruf gar nichts zu tun haben, deren Aufgabe nur darin besteht, Räume und Personen zu bedienen. Viertens die Ordnung und Leitung des gesamten Betriebslebens und seiner Teile (selbstverständlich ist hier das Leben des einzelnen Betriebs gemeint).

Gehen wir an die Ordnung der Betriebs-Glieder nach diesem dritten Gesichtspunkt, so ziehen wir die beiden ersten Arbeit-Bereiche zusammen, da die Nebenarbeit des einen Betriebs Hauptarbeit des andern

sein kann. Dadurch wird die erste der nunmehr bloß drei Abteilungen noch viel mehr — der Menge nach — zur Haupt-Abteilung. Wir sehen in ihr nicht weniger als acht, in sich keineswegs ganz gleichartige Gruppen.

In der ersten liegt das Schwergewicht betrieblicher Betätigung bei körperlichen Eigenschaften. Entweder wird hervorragende Körperstärke verlangt: wie von den Tiefbau- und Hüttenwerk-Arbeitern (wo noch nicht alle schwerste Arbeiten Maschinen übertragen worden), den Ein- und Entladern, den Wagenführern der Güter-Bestättereien und Brauereien und ihren mitfahrenden Gehilfen, den Packern, Markthelfern verschiedener Betriebe. Oder erste Bedingung ist Gewandtheit (häufig neben Kraft): für alle Packer, Lager-Arbeiter. Oder man bedarf vor allem »gesunder«, d. h. zäher, abgehärteter Leute, weil sie gesundheitschädliche Eigenheiten ihrer Arbeit oder Arbeit-Stätte (große Hitze oder Kälte, giftige Gase u. dgl.) ertragen sollen: hauptsächlich in Berg- und Hütten-Werken, Teerfarben-Fabriken und anderen Chemikalien-Werken, Zucker-Fabriken (im Eisenbahn-Fahr- und Strecken-Dienst z. B. kommen noch andere Haupt-Erfordernisse hinzu).

Verlangt man weiter nichts als Befähigung zu einfacher, leichter Handarbeit, so kann mancherlei gemeint sein: Handlanger-Tätigkeit; bloße Bedienung irgendwelcher Geräte, Maschinen, welche als die eigentlich schaffenden, herstellenden, bearbeitenden Betriebs-Glieder erscheinen; Beweglichkeit, Handgeschicklichkeit, Fingerfertigkeit. Hier handelt es sich um eine große Zahl und Mannigfaltigkeit der Betriebe und Betriebs-Abteilungen, darunter diejenigen, welche weibliche Kräfte bevorzugen.

Gemeinsam ist den Gliedern dieser mehrfach geteilten Gruppe, daß ihre Leistung überwiegend Hand- oder Hand- und Fuß-Arbeit ist, die keine eigentliche, längere Zeit beanspruchende Vorbildung oder Lehre voraussetzt. Eine solche aber — freilich verschieden nach Dauer, Umfang, Inhalt und Wert — wird von den Gliedern der übrigen Gruppen in der Regel verlangt. Und muß nicht eine regelrechte Lehrzeit durchgemacht und nachgewiesen werden, so ist doch der Besitz bestimmter Eigenschaften, die erworben sein müssen, für die Übernahme eines Betriebs-Dienstes Bedingung.

Die Leistungen der zweiten Gruppe wollen wir als sachgerechte Handarbeit bezeichnen. Die Gegenstände ihrer Betätigung sind der Boden, lebende Wesen oder tote Stoffe — ihre Stätten folglich Fischerei, Landwirtschaft und Gärtnerei auf der einen, Werkbetriebe engeren Sinnes (Baubetriebe aber eingeschlossen) auf der andern Seite. Alle diese Handarbeiter im besten Sinne bedürfen beträchtlicher Sachkenntnisse, Fertigkeiten, Erfahrungen, und manche Handwerker-Arten kommen nicht ohne Geschmacks-Bildung und Kunstsinn aus.

Zumeist aus ihnen hervorgegangen sind die Glieder der dritten und vierten Gruppe: einmal Maschinen-Arbeiter, die sich von denen der ersten Gruppe wesentlich unterscheiden; denn ihre Arbeit-Ergebnisse sind, obwohl nur Werkteile, gemeinsame Leistungen ihres fachlichen Wissens und Könnens und ihrer Werkzeug-Maschinen — zum andern die Diener und zugleich Führer einzelner oder etlicher, häufig großer Kraft- und Arbeitmaschinen in Werk- und Verkehrs-Betrieben. Ihr Beruf fordert nicht nur, wie von der vorigen Gruppe, genaue Kenntnis der anvertrauten Maschine und womöglich die Fähigkeit, kleine Schäden und Gebrechen rasch und gut selbst zu heilen, sondern auch die bedeutenden Eigenschaften Ruhe, Sicherheit, Umsicht.

Ihnen sind beruflich verwandt die Bediener und Leiter der Fahrzeuge, die nach Art und Maß ihrer betrieblichen Verpflichtungen sich nicht so bedeutend unterscheiden wie ihre Fahrzeuge. So stehen der einfache Fuhrmann, der doch nicht bloß sein Geschirr, sondern auch dessen lebendige Triebkraft verstehen und pflegen muß, und die Führer des elektrisch betriebenen oder des Maschinen-Fahrzeugs (des Kraftwagens, der Dampfwalze), denen zwar weniger Hand-, aber dafür Maschinen- und Auge und Kopf schärfer anspannende Arbeit obliegt, als beruflich vollwertige Glieder wohl ungefähr gleich, und nicht unter ihnen der Flößer und der Kahn-Schiffer, deren berufliche Schwierigkeiten in der besonderen Art einer unfesten Fahrbahn liegen.

Sowohl in der vierten als auch in der fünften Gruppe finden sich Leute, die den Gliedern der sechsten nahe stehen. Diese vereinigt die Gattung derjenigen Betriebs-Glieder, die Techniker zu nennen wir uns gewöhnt haben, obwohl nicht sie allein es sind. Also Techniker engeren Sinnes, Werk- und Verkehrs-Techniker.

Was sie von den Gliedern der fünf ersten Gruppen zunächst unterscheidet, ist ihre fachliche Ausbildung in besonderen Schularten, die über den niederen stehen, mittlere oder höhere Anstalten oder Hochschulen sind — und eine betriebliche Verwendung im Vertrauen auf diese Ausbildung. Drei Arten sind zu unterscheiden (niedere, mittlere, höhere Techniker). Nicht in jedem Betrieb; wo aber zwei Arten vertreten sind, ist das Verhältnis immer so, daß sie in engerem Zusammenwirken stehen, in der Weise, daß die eine von der anderen ihre Arbeit empfängt, die dann den Hand- und Maschinen-Arbeitern als Grundlage oder Vorarbeit dient. Diese unteren Techniker sind hauptsächlich als Zeichner und Rechner tätig. Sie und die mittleren Techniker bilden die sechste Gruppe (die höheren scheiden in der Regel aus der Abteilung überhaupt aus) — eine Gruppe, die heute sehr stark geworden ist.

Aber weit stärker ist die siebente, die wieder in Massenhaftigkeit auftritt. Begreiflich: Hand- und Maschinen-Arbeiter größten Teils! Sie verbrauchen Unmengen Tinte und freier oder teilweise oder ganz be-

druckter Papiere in allen Größen, Dicken, Formen, Farben, lose, geheftet, gebunden oder sonstwie zugerichtet, und die bekannten kleinen, einfachen Werkzeuge und Handhilfen dazu. Und ihre Maschinen schreiben, kopieren, vervielfältigen Schriften, zählen, rechnen, drucken, heften. Eine Haupt-Bedingung ihrer Arbeit ist peinlichste und leicht übersehbare Ordnung ihrer Sachen und Säckelchen; dazu verwenden sie eine bunte Mannigfaltigkeit von Mappen, Fächern, Kästen, Gestellen, Schränken und Schränkchen.

Das ist die Schar der Schreiber und Rechner, die in allerlei Betrieben (jenseit der kleinen) vorkommen, in sehr großen zu Hunderten sitzen oder stehen, und zwei Arten entwickelt haben: eine breite Unterschicht mit sehr bescheidener beruflicher Bildung, gewöhnlich nur zu einfachen Arbeiten verwendbar, und eine obere Klasse, deren Glieder sich — in neuerem Sinne mit Recht — Kaufleute nennen, ihre »kaufmännische« Fach-, selten ansehnliche allgemeine Bildung besitzen, häufig auch draußen sich umgesehen haben und auf eigenen Füßen mehr oder weniger fest zu stehen vermögen. Wegen dieser höheren, streng gemessen freilich nicht ausreichenden Eigenschaften rücken manche in höchste Stellen der dritten Abteilung vor.

Kaufleute heißen sich auch die — ebenfalls zahlreichen — Glieder der achten Gruppe. Sie sind es im alten, volksmundlichen Sinne, jedoch sozusagen nur halb, nur Verkäufer, wie sie denn auch als Angestellte der offenen Warenhandels-Geschäfte genauer bezeichnet werden. Die Eigenschaften, welche der Betrieb in der Regel von ihnen verlangt, sind äußerste Beweglichkeit und Gewandtheit nicht bloß der Hand, sondern vorzüglich auch des Mundes, ferner Warenkenntnis, Orts- und Preis-Gedächtnis, Sicherheit im Kopfrechnen, nicht zuletzt hochgradige Freundlichkeit und Höflichkeit im Verkehr mit der Kundschaft. Da das weibliche Geschlecht einige dieser Eigenschaften in höherem Maße besitzt, sie leichter sich aneignen und reicher und mächtiger ausbilden kann als das männliche, zudem weniger hohen Lohn beansprucht, überwiegen die Verkäuferinnen. —

Der Wucht und reichen Gliederung der ersten Abteilung gegenüber verschwindet fast die zweite, die selbstverständlich nicht bloß an Zahl, sondern auch an Bedeutung weit hinter jener zurücksteht. Sie scheidet sich in zwei oder drei Gruppen. Die eine nämlich, welcher der Dienst an Heizung, Beleuchtung, Lüftung obliegt, kann durch die zweite Gruppe der ersten Abteilung mit vertreten werden.

Von den übrigen beiden Gruppen bilden die eine die Haus-, Hof-, Straßen-, Strecken-Arbeiter, die hauptsächlich mit Reinigen, Putzen, Aufräumen beschäftigt sind und eben nichts weiter als diese wenig geachtete, immerhin für das Ganze wichtige Handarbeit verstehen müssen. In der andern Gruppe sind zusammengefaßt die Wächter, Türhüter, Haus-

meister, Bureau- und Hausdiener, Ausläufer, Stadtboten und dgl. — Leute, die beweglich, flink, nach außenhin verschwiegen sein, ein gutes Gedächtnis für Sachen und Personen, viel Ordnung-Sinn haben, etliche auch, die eine Uniform mit Würde zu tragen wissen sollen.

Nicht viel mehr haben wir hier über die dritte Abteilung zu bemerken, trotz ihrer betrieblichen Bedeutung; hält sie doch die beiden andern in der Hand. Vier Gruppen wären ihr zuzurechnen (doch sind sie nicht alle in jedem gegliederten Betrieb Bedürfnis).

In der ersten sitzen (mit ihren Gehilfen) die Mitarbeiter, die ersinnen, erfinden, entwerfen, Muster, Vorbilder schaffen, versuchen, prüfen, nachprüfen: die höheren, z.T. auch mittleren Techniker hauptsächlich der Werk- und Verkehrs-Betriebe, auf die früher hingewiesen worden. Manche Betriebe (große Maschinenfabriken, Chemikalien-Werke) beanspruchen sie in verhältnismäßig großer Zahl; gewöhnlich aber genügen ihrer wenige.

Das Letzte gilt allgemein für die Glieder der zweiten Gruppe, deren Gesamtzahl überdies sehr klein, die kleinste ist: da nur größte Betriebe sie als hauptamtliche Mitarbeiter berufen. Es sind zumeist Juristen, etliche (viel zu wenig) Volkswirtschaftler, Geheim-Sekretäre oder -Räte für besondere vertrauliche Angelegenheiten des Innern und Außern, Verwalter gewisser innendienstlicher Einrichtungen außerhalb der eigentlichen Betriebs-Kreise. Die Art ihrer Arbeit ähnelt in manchen Stücken der Arbeit der höheren Techniker; ihrer betriebsrechtlichen Stellung nach rechnen fast alle, wie immer auch, wo sie überhaupt vertreten sind, einige der eben Genannten, zur vierten Gruppe.

In der dritten finden wir eine fast bunte Gesellschaft; gemeinsam ist allen Gliedern, daß sie anzuweisen, zu leiten, vorzustehen, z. B. Lager und Kassen zu verwalten, offene und geschlossene Räume oder Strecken zu überwachen, vor Störungen zu bewahren, Eisenbahn- oder Schleppe-dampfer-Züge zu führen haben — eine bunte Gesellschaft, weil es sich um große Mannigfaltigkeit kleiner und mittlerer Betriebs-Gebiete und entsprechender Befugnisse handelt, und weil mit solchen Leute sehr verschiedener Art betraut sind. Nicht an Haupt-Abteilungen des (Groß-) Betriebs ist hier zu denken, sondern nur an Unter-Abteilungen, an kleinere oder mittlere Einheiten, stehende und wandernde (fahrende), und an Betriebs-Ganze höchstens mittlerer Größe.

Die Leitung großbetrieblicher Haupt-Abteilungen wie großer Betriebs-Gesamtheiten, also Oberleitung und Mitleitung in umfangreichen Verhältnissen, fällt den Herren der vierten Gruppe zu, die, wie schon angedeutet, ihrer beruflichen Herkunft nach den Kreisen der ersten und zweiten Gruppe angehören, oder der siebenten Gruppe der ersten Betriebs-Glieder-Abteilung entstammen, also Kaufleute sind. Besonders hervorzuheben wäre, daß zu den großbetrieblichen Abteilungen, von

denen vorhin die Rede war, die bekannten größten Dampfer unserer Nordsee-Reedereien zählen: sie erscheinen wie Riesenbetriebe für sich, weshalb ihre verantwortlichen Leiter die hohen Eigenschaften der vierten Gruppe notwendig besitzen müssen.

3.

Es besteht das Bedürfnis, die vielen Gruppen und Arten der inneren Betriebs-Glieder in wenige zusammen zu ziehen und sie mit treffenden kurzen, handlichen Bezeichnungen zu versehen. Beiden Teilen dieses Bedürfnisses ist schwer zu genügen; das zweite überhaupt kaum zu erfüllen. Es wird sich gleich zeigen, daß die Fülle der Gattungen (Gruppen) und Arten wohl in wenig Haupt-Abteilungen sich zusammen drängen lassen, daß uns aber damit nicht gedient ist; wir finden, die Gesellschaft ist allzu gemischt, nicht übersehbar, als Einheit vorstellbar.

Und was die sprachliche Bezeichnung anlangt: gelingt es auch, Worte zu prägen, welche die Sache, die Wirklichkeit treffen, so sind sie nicht einfach, bequem, sinnfällig, dürfen sie allgemeine Anerkennung und Annahme nicht erwarten. Sind sie aber dem Vorrat längst landläufiger Unterscheidungen entnommen, so fehlt ihnen die klare, scharf begrenzte Gegenständlichkeit, scheinen oder sind sie unbestimmt, ungenau.

Die Zusammenfassung hätte ohne Zweifel von der großen Scheidung auszugehen, die der Gesichtspunkt der räumlichen Verwendung zunächst vornimmt. Folglich wären als die beiden, alle einschließenden — sehr ungleichen — Haupt-Abteilungen festzustellen: innere und äußere Betriebs-Glieder. Die verhältnismäßig kleine und wenig mannigfaltige Schar der äußeren Glieder würde sich dann einfach weiter spalten in zwei wesentlich verschiedene Gruppen: wirtschaftlich angegliederte Hand- und Maschinenwerker (als Betriebs-Inhaber) und Heimarbeiter — draußen angesiedelte Vertreter, Angehörige der Verkaufs-Stellen und Zweigbetriebe.

Die knappe Zusammenfassung der inneren Glieder gewinnen wir am besten aus jener Dreiteilung nach dem sachlichen Gesichtspunkt. Es bleibt auch bei der Zahl der Abteilungen; allein es erscheint zweckmäßig, Verschiebungen vorzunehmen. Abgesehen von der Äußerlichkeit, daß wir die dritte an die erste Stelle rücken, spalten wir sie: es werden alle Mitarbeiter ausgeschieden, die nicht an der Leitung und Verwaltung des Betriebs-Ganzen mitzuwirken haben, oder deren Tätigkeit nicht das gesamte Betriebs-Leben umfaßt, oder nicht diesem Gesamtleben gewidmet ist — und in der Mehrzahl der zweiten (früher ersten), in der Minderzahl der dritten (früher zweiten) Abteilung zugewiesen.

Diese beiden selbst aber werden jetzt anders zusammengesetzt. Was früher (s. Abschn. 2, Abs. 2), aus der anfänglichen Vierteilung, mit treffiger Begründung zur ersten (jetzt zweiten) Abteilung gezogen wurde,

kommt zur dritten. Die Rechtfertigung der Änderung liegt darin, daß wir, wie es scheint, nur dann zu einer knappen Zusammenfassung der Abteilungen, Gattungen und Arten und zu einfachen Bezeichnungen der drei ersten Gesamtheiten gelangen können, wenn wir nicht die im Betriebsleben überhaupt vorkommenden Arbeiten, sondern die Aufgaben der Glieder in den einzelnen Betrieben bestimmen lassen — freilich die allgemeinen, in allen Betrieben berufgemäß gleichen Aufgaben.

Nun sind, außer der Leitung des Ganzen (I), nur zwei Betriebsaufgaben denkbar und wirklich; der einen oder der anderen — hauptsächlich wenigstens — muß jedes Betriebsglied dienen. Das ist die Regel, die selbstverständlich Ausnahmen zuläßt. Die eine Aufgabe nennen wir Außen-, die andere Innen-Dienst. Das heißt, in jedem Betrieb ist zu verrichten: eine (größere) Arbeitssumme für den wirtschaftlichen Verkehr (mit anderen Betrieben oder Haushalten) und eine (kleinere) Arbeitssumme für den Betrieb selbst, die nicht hinausgeht, z. T. räumlich-sachlich gar nicht hinausgehen könnte. Wir unterscheiden also (II) außendienstliche und (III) innendienstliche Mitarbeiter.

Diese Scheidung hat natürlich nur Sinn für die (größeren) Betriebe, in denen solche Teilung persönlich durchgeführt ist. In kleinen Betrieben, welche besondere Glieder für die notwendigen innendienstlichen Verrichtungen nicht haben, werden diese entweder von den außendienstlichen Kräften (zu denen auch die Lehrlinge gehören) oder vom Leiter, oder von beiden, oder endlich von Angehörigen oder von häuslichen, weiblichen oder männlichen Dienstboten des Leiters (Inhabers) besorgt. Ist die Arbeit Vertretern der beiden letztgenannten Gattungen überwiesen, so gelten sie eben auch, wie wir wissen, als — zwar ständige und regelmäßige, aber nur aushilfweise mit einzelnen Verrichtungen beschäftigte — Betriebsglieder.

Wie um die innendienstliche Teilarbeit, so steht es in kleinen, persönlich schwach gegliederten Betrieben auch um die Leitung: sie ist immer mit außendienstlicher Teil-Arbeit verbunden. Sonach können statistische Erhebungen in solchen kleinen Betrieben weder leitende noch außen- noch innendienstliche Glieder scharf scheiden und sicher feststellen. Diese Tatsache ist kein großes Übel; aber man muß sie im Auge behalten.

Wir können nun unsere zusammenfassende Übersicht folgen lassen.

An erster Stelle steht in der Regel einer; aber nur in kleinen und mittleren Betrieben allein. Sind es etliche Gleichberechtigte (in Teilhaber-Betrieben), so müssen sie doch in allen wichtigen Dingen einheitlich beschließen und handeln. Große Betriebe erfordern immer, daß eine Mehrheit, eine kleine Körperschaft an der Oberleitung Teil hat (vgl. die späteren Ausführungen über die Leitung engeren Sinnes). Zu unterscheiden wären im ganzen, besonders auch statistisch, besitzende und berufene Leiter. Betriebs-Leiter (und -Verwalter) sind und heißen sie;

damit ist ausgedrückt, daß ihre betriebsamtliche Tätigkeit das Betriebs-Ganze umfaßt.

Alle anderen Mitarbeiter sind Teilarbeiter in verschiedenem Sinne; mögen immerhin manche große Teile zu bearbeiten oder zu vertreten haben. In großen Betrieben müssen die Anteile, die den Einzelnen zugewiesen werden, nach Größe und Art sehr verschieden sein.

Außendienstliche Mitarbeiter sind erstens Hand- und Maschinen-Arbeiter aller Betriebe-Gattungen, aller Haupt- und Neben-Abteilungen (der einzelnen Betriebe, für den volkswirtschaftlichen Verkehr), und zwar niedere oder höhere¹ oder leitende (»Meister«, niedere Techniker) — zweitens mittlere und höhere Techniker (Ingenieure), Chemiker, Verkehrs-Leiter, Ober-Verkäufer in Großbetrieben des Waren-Kleinhandels (an einzelpersönlicher Stelle oder als Vorstände kleiner und mittlerer Abteilungen) — drittens Schreiber, Rechner, Kassen-Verwalter, und zwar untere (Schreiber und Rechner gewöhnlichen Sinnes), mittlere (z. B. verantwortliche Rechnungsteller, Buchhalter-Gehilfen, zweite Korrespondenten, Registratoren) und obere oder leitende (erste Korrespondenten und Buchhalter, Verwalter der Nebenkassen, »kleine Prokuristen« und andere Vorstände der Unter-Abteilungen in großen kaufmännischen Bureaux).

Die innendienstlichen Betriebs-Glieder arbeiten erstens in den Abteilungen oder Betriebs-Stellen für Befriedigung des inneren Bedarfs, besonders in den baugewerklichen, maschinen-, elektrotechnischen, Versuchs-Werkstätten, Gas-, Wasser-, Eiswerken, inneren Verkehrs-Einrichtungen, Buch- und Steindruckereien, Papierlagern als Hand- und Maschinenarbeiter, Zeichner, Schreiber und Rechner, Leitende (Techniker engeren Sinnes, Kaufleute) — zweitens in Haus und Hof als Fuß-, Hand-, Maschinen-Arbeiter und dgl., Wachende, Verwaltende, Leitende — drittens auf verschiedenen, einzelpersönlichen Neben-Stellen (z. B. als Zeitungen-Leser und Ausschnitt-Sammler, Reklame-Techniker, Bibliothekare, Archivare, Geheimsekretäre).

c. Untersuchung geltender Einteilungen und Bezeichnungen.

1.

Für größere Erhebungen — der Reichs-Statistik z. B. — und deren Bearbeitung, für die übersichtliche knappe Darstellung ihrer Ergebnisse scheint eine noch weiter gehende Vereinfachung der Mitarbeiter-Liste erwünscht zu sein. Allein viel läßt sich nicht mehr kürzen oder zusammen ziehen. Denn diese Bemühungen müßten sich gerade auf die

¹ Es ist notwendig, die hier gemeinte Unterscheidung zu treffen, und bessere als die gewählten Bezeichnungen dürften in dieser Kürze und Verständlichkeit kaum zu finden sein.

II. und III., d. h. auf die beiden gattungen- und arten-reichsten Abteilungen richten. Wollte man z. B. nur die Gesamt-Zahlen der außen- und innendienstlichen Mitarbeiter geben, so würden sie, wenn nicht als inhalt-, doch als körperlos empfunden werden, weil sie viel zuwenig — oder zuviel — sagen. Man muß notwendig auf die nächsten Unter-Abteilungen noch eingehen, je über eine Gesamtheit verwandter oder ähnlicher Betriebe mindestens an Hand der folgenden, äußerst gekürzten Aufstellung zahlenmäßig berichten:

I. Betriebs-Leiter: 1. besitzende — 2. berufene.

II. Außendienstliche Teilarbeiter:

1. Hand- u. Maschinen-Arbeiter (weitesten Sinnes); auch großbetriebliche »Meister« u. dgl., Zeichner, Verkäufer und Verkäuferinnen.
2. Schreiber, Rechner, Kassen-Verwalter (»Kaufleute«).
3. Höhere (und mittlere), nicht kaufmännische Techniker.

III. Innendienstliche Teilarbeiter:

1. Hand- und Maschinen-Arbeiter in den Betriebs-Stellen für Befriedigung innerer Bedürfnisse.
2. Schreiber und Rechner.
3. Leitende; Verwalter einzelpersönlicher Nebenstellen.

Wollte man die Scheidung in außen- und innendienstliche Teilarbeiter preisgeben, also ein sehr wichtiges Verhältnis unbeachtet oder unausgedrückt lassen, so würde man, ohne die Zahl der Unter-Abteilungen vermehren zu müssen, diese Gliederung der Mitarbeiter (II und III) gewinnen:

1. Hand- und Maschinen-Arbeiter niederer Art.
2. Hand- und Maschinen-Arbeiter höherer Art (hier Maschinen- und Fahrzeug-Leiter, Meister u. dgl., niedere Techniker, Verkäufer eingeschlossen).
3. Stift- und Feder-Arbeiter (um die Leute nach ihren meist gebrauchten kleinen Werkzeugen zu benennen; Schreib- und Rechen-Maschinenarbeiter eingeschlossen).
4. Kaufleute engeren Sinnes (mit umfassenden, abschließenden kaufmännischen Arbeiten beschäftigt).
5. Techniker engeren Sinnes (mit höheren technischen Arbeiten betraut).
6. Andere Leute höherer beruflicher Bildung (Juristen, ehemalige Staats- und Gemeinde-Beamte, Volkswirtschaftler).

Die vorhin unter III 3 gebrachten Mitarbeiter sind jetzt auf verschiedene Gruppen verteilt. —

Der Leser oder Weiter-Verwerter der nach der einen oder anderen Anordnung gebotenen acht Zahlen mag sie dann auf eigene Verantwortung etwa in vier Summen zusammendrängen: Leiter des ge-

samten Betriebs und großer Haupt-Abteilungen — Techniker jeder Art (auch kaufmännische) und andere Leute höherer beruflicher Bildung an einzelpersonlichen Stellen oder als Vorstände kleiner und mittlerer Betriebs-Abteilungen — Schreiber und Rechner (Schreiber-Kaufleute) unteren und mittleren Ranges — Hand- und Maschinen-Arbeiter niederer und höherer Art.

Drei dieser Zahlen, und zwar gerade die größten werden immer oberflächliche, undeutliche, mehr oder weniger falsche Vorstellungen der Wirklichkeit erzeugen, werden bei Denkenden viele Fragen wecken, auf deren Beantwortung sie vergeblich warten, die vielleicht nicht einmal die erste Hand zu geben vermöchte. Wer mit dem Betriebsleben selbst vertraut ist, wird aus den gegebenen, allzu vielerlei vermischenden Zahlen einige befriedigende Schlüsse auf die zusammen gezwängten Bestandteile ziehen können — wenn es Zahlen für Betrieb-Arten, höchstens -Gattungen sind; nur dann.

Will die Reichs-Statistik, wenn sie das Betriebsleben erfaßt, erreichbar genau, die Betrieb-Wissenschaft wie die Erkenntnis unsers Wirtschaftslebens überhaupt fördernde Zahlen erheben, so muß sie bei Einrichtung ihrer Zählbogen, kurz gesagt, nach den mannigfachen tatsächlichen Feststellungen unter b 2, 3 verfahren.

Die Betriebs-Inhaber füllen doch Listen, die den wirklichen Verhältnissen sorgfältig angepaßt sind, lieber, also genauer aus; was ihnen bis jetzt vorgelegt worden, finden sie mit Recht teilweise mangelreich. Es ist sehr bedauerlich, daß bei einer zeitlich so wichtigen Erhebung, wie es die letzte große war, das erreichbar Beste nicht erstrebt worden. Der Einwand: die gewiß sehr berechtigte Rücksicht auf die Vergleichbarkeit der Erhebungen hindere tief greifende oder gar umgestaltende Verbesserungen eines aus ungenügender Sachkenntnis erwachsenen Schemas, kann nicht gelten. Notwendige Verbesserungen sind unter allen Umständen vorzunehmen. Das Reichsamt selbst anerkennt diesen Grundsatz; es hat bei jeder neuen großen Erhebung an ihren Zählbogen oder -karten soviel und vielerlei geändert, daß von den Zähl-Ergebnissen der Jahre 1882, 1895 und 1907 kaum ernsthaft behauptet werden kann, sie seien vergleichbar.

Bis jetzt unterscheidet die reichsamtliche Statistik des Betriebslebens in diesem »drei große gesellschaftliche [wohl besser: betriebsgenossenschaftliche oder arbeitgemeinschaftliche] Stufen: die Selbständigen, die nicht leitenden Beamten und die ausführenden Gehilfen und Arbeiter. Mit den Selbständigen werden in eine Stufe gesetzt die leitenden Beamten und sonstigen Geschäftsleiter; hierher sind also zu rechnen Eigentümer, Inhaber, Mitinhaber, Besitzer, Mitbesitzer, Pächter, Erbpächter, Handwerksmeister, Unternehmer, Direktoren usw. Auch die selbständigen Hausgewerbetreibenden gehören dazu«.

»Die zweite Stufe, die der nicht leitenden Beamten, umspannt das wissenschaftlich, technisch oder kaufmännisch gebildete Verwaltung-, Aufsicht-, Rechnung- und Kontor-Personal. Die dritte Stufe umfaßt alle ausführenden Arbeitkräfte, wie Fabrikarbeiter, Gesellen, Gehilfen, Lehrlinge, mitarbeitende Familien-Angehörige usw. Im Handel werden hierher auch Handlung-Gehilfen und Verkäufer in Ladengeschäften gerechnet«. (Borghr a. a. O. 39/40.)

Von diesen »drei Stufen« ist die erste in ihrer Zusammensetzung haltbar, wenn zur Beschreibung noch deutlich hinzugefügt wird (gemeint scheint es zu sein), daß die Leiter als Leiter des Ganzen gedacht sind; sie deckt sich dann ungefähr mit unserer ersten Abteilung.

Die beiden anderen Bildungen aber sind unbrauchbar. Das kommt daher, daß für diese Stufen-Bildung ein verfehelter Grundsatz maßgebend war: Scheidung in »Beamte« und »Arbeiter« (»Arbeitkräfte«). Die letzten werden näher als ausführende bestimmt; aber das sind die »Betriebs- und Kontor-Beamten« der Mehrzahl nach auch.

Darnach wäre zu vermuten, daß die abgekürzten Bezeichnungen für die Angehörigen der drei Abteilungen nicht Stich halten. Über die »Selbständigen« (und die Gegensätzlichen) spreche ich mich im Schluß-Abschnitt, über andere landläufige Gattungen-Namen gleich im nächsten Abschnitt aus. Hier nur noch drei Anmerkungen zur Einteilung des Kaiserlichen Statistischen Amtes.

Auch wenn unter Leitenden nur die ersten, obersten verstanden werden sollen, darf man die Glieder der zweiten Abteilung nicht samt und sonders schlechtweg »nicht leitende« nennen. Denn es sind beträchtlich viele Leiter oder Vorstände mittlerer und kleiner Abteilungen oder Gruppen darunter. Und es ist doch ein merkwürdiger Widerspruch, Betriebsglieder als »nicht leitende« zu erklären, trotzdem aber nicht zu den »ausführenden« zu rechnen.

Diesen nicht leitenden Beamten wird nun noch ein zweiter Sammel-Name beigelegt: »Betriebs- und Kontor-Beamte«. Das Reichsamt unterscheidet hier »Beamte«, die in »Betrieben«, und solche, die in »Kontoren« tätig sind; es faßt demnach den Begriff Betrieb enger, in dem Sinne, wie ihn häufig die Betriebsherren selbst verstehen, hauptsächlich im Werkwesen und Eisenbahndienst: nämlich als Stätte der Stoff-Gewinnung, Ver- oder -Bearbeitung (»Produktion«) und der Güter- und Personen-Bewegung. Die Beschränkung ist erklärlich. Aber in amtlichen und wissenschaftlichen Veröffentlichungen sollte das Wort nur in einem Sinne gebraucht werden, und daß es der weitere Sinn sein muß, kann nicht zweifelhaft sein.

Und nun abermals ein Widerspruch: in der abgekürzten Bezeichnung für die »zweite Stufe« glaubt das Reichsamt, um der Genauigkeit willen, die beiden gegensätzlichen Bildungskreise und Arbeitstätten der

zusammengefaßten Betriebsglieder andeuten zu sollen; für die »dritte Stufe« dagegen findet es den denkbar allgemeinsten Sammelnamen — »Arbeiter« oder »Arbeitskräfte« — genügend!

2.

Die in der Reichs-Statistik üblichen Namen (oder Titel) für die gebildeten drei Gattungen (»Stufen«) der persönlichen Betriebsglieder sind allgemein gebräuchlich (worden). Ich lehne sie, um das zum voraus zu sagen, alle drei ab. Auch den Ersatz-Titel für den ersten: »Unternehmer« — ein gutes deutsches Wort, aber zu unbestimmt; ein Begriff, dem mit Recht ein so weiter Umfang gegeben werden kann, daß manche (z. B. Brentano) jeden Unternehmer nennen, der irgend etwas Eigenes zu Markte tragen kann, sogar den sog. »Verkäufer der Ware Arbeit«.

Man hat sich nun bemüht, den Begriff künstlich einzuengen, nicht etwa bloß zu einem wirklichen Gattung-Begriff (die Gattung wären die eigentlichen und die uneigentlichen Betriebs-Herren), sondern noch weiter. So zuletzt Pohle¹. Seine Merkmale des Begriffs Unternehmer sind: 1) Verfügung über Mitarbeiterschaft in »größerer Zahl«; 2) mindestens er selbst »muß sich ausschließlich der Betriebs-Leitung widmen«; 3) abweichende »gesellschaftliche Stellung« den Mitarbeitern gegenüber: »der Unternehmer kann sich bald nicht nur aus Zeitmangel nicht mehr auch mit körperlicher Arbeit befassen, er will und darf es auch mit Rücksicht auf seine soziale Stellung nicht« (ein Vorurteil, das nicht überall herrscht, nicht einmal in ganz Deutschland; in Württemberg z. B. nicht, noch weniger in der Schweiz).

Zu Betriebs-Personen solcher Gattung will Pohle gerechnet wissen nicht bloß die »Vollunternehmer« (denen »das Unternehmen zu eigen gehört«), sondern auch »die Beamten, die entweder allein oder mit anderen zusammen selbständige Entscheidungen in Fragen der Betriebs-Organisation zu treffen haben, und denen die Wahrung des Lebens-Interesses der Unternehmung, die Gewinn-Erzielung anvertraut ist«. Er findet gut, hinzuzufügen: »Nur der Angestellte zählt zum Unternehmer-Stand, der hinsichtlich des Strebens nach Erniedrigung der Gestehungskosten in Interessengemeinschaft mit der Unternehmung lebt«².

Eine Gesamt-Bezeichnung für die übrigen Betriebs-Inhaber schlägt Pohle nicht vor. Er sagt auch nicht, ob er sie als besondere Gattung gelten lassen oder zu einer andern gerechnet wissen möchte. Ich

¹ Der Unternehmerstand. Leipzig u. Dresden 1910. S. 7, 8, 33, 45.

² Borght sagt a. a. O. 66 von den »leitenden Beamten und sonstigen Betriebs-Leitern«, daß sie »zwar gesellschaftlich, aber nicht wirtschaftlich als Unternehmer im engeren Sinne gelten können«. Eine Unterscheidung, die, wie mir scheint, weder fürs Leben noch für die Wissenschaft Bedeutung hat.

finde diese Spaltung weder notwendig noch wünschenswert, sehe auch kein Bedürfnis nach einer künstlichen Bildung des Begriffs Unternehmer. Die Einheitlichkeit einer wirklich vorhandenen Gattung dagegen sollte gewahrt bleiben; der treffende Name dieser Gattung ist Betriebs-Herren, und zwar sind es eigentliche, d. h. Eigentümer, Besitzer, Inhaber — oder uneigentliche, d. h. Vertreter, Beauftragte.

Der ebenfalls sachlich gebotene weitere Begriff wäre Betriebs-Leiter, und zwar besitzende oder berufene. Zur zweiten Art nun gehören nicht bloß die Vertreter oder ersten Beauftragten der Besitzer, sondern auch etliche andere (von uns früher und später genau bezeichnete) Mitarbeiter. Wären die letzten nicht mit berufen, so würden Herren und Leiter genau zusammenfallen; denn ist nicht der Besitzer selbst Leiter, sondern sein Vertreter, so gilt und zählt dieser allein.

Auf die erste Schicht der »Selbständigen« oder »Unternehmer« läßt man allgemein eine zweite folgen, deren Glieder man ebenso allgemein »Beamte« heißt. Wie kommen jene ungefähr bekannten Betriebsglieder zu dem Titel? Vielleicht aus einem sachlichen Grunde: weil ihre Arbeiten äußerlich und innerlich einige Ähnlichkeit haben mit den Arbeiten der Staats- und Gemeinde-Diener, die rechtlich den Titel Beamte führen. Und sicher aus einem persönlichen, volksseelischen Grunde: der Titel gilt als vornehm, und ihre Träger sieht man als Bevorzugte mit besonderem höherem Rechte über die Masse des Volks erhoben¹. Außerdem wirkte wohl ein mächtiger parteipolitischer Beweggrund, teils auf Seiten der Nächstbeteiligten, teils und noch mehr auf Seiten der betriebsherrlichen Mehrheit und bestimmter Staats-Politik: Beamter soll Klassen-Bezeichnung sein.

Man denkt sich immer noch die Glieder der zweiten (»Mittel«-) Schicht in scharfen Gegensatz zur dritten (unteren), und bringt das in mancherlei sprachlichen Formeln zum Ausdruck. Die einen, die »Arbeiter«, werden eingestellt (wie Maschinen z. B.), die andern aber angestellt; jene zählt man als »Mann«, diese als »Herren«; die ersten erhalten Lohn, die zweiten Gehalt (oder »Salair«); die Arbeiter werden arbeitslos, die Beamten aber stellenlos.

Wir stoßen hier weiter auf zwei Unterscheidungen. Schlechtweg von Beamten können nur die Betriebsleiter und die Glieder unter sich sprechen. Sobald die Gesamtheit der Leute in Betracht fällt, etwa in

¹ Im württembergischen Post- und Eisenbahn-Dienst hießen früher die nächsten ganz Uniformierten über den »Arbeitern« — »Unterbedienstete«. Da gab es denn Bezeichnungen wie »Hilfpostunterbediensteter«. Die Leute stießen sich an den Titel »Bediensteter«, der ihr Standesgefühl tief verletzte. Und sie erreichten, daß sie »Unterbeamte« wurden. Froh dieses mächtigen Emporsteigens nennt sich nun jeder im Leben und Sterben nicht anders als Unterbeamter. Was ist auch der schlichte Briefträger gegen den stattlichen Postunterbeamten!

Erhebungen, Gesetz-Entwürfen, müssen sie doch genauer bezeichnet werden; man könnte ja sonst glauben, Staats- oder Gemeinde-Beamte seien gemeint oder mit gemeint. Die Wahl fiel, wie zu erwarten, auf das bequeme Vorwort »Privat«. Dessen Unbrauchbarkeit haben wir an anderer Stelle dargelegt; folglich gilt auch nicht der »Privat-Beamte«.

Die zweite Unterscheidung regt ein junger Berliner Volkswirtschaftler¹ an. Er empfiehlt, nur eine »Oberschicht« — sie deckt sich ungefähr mit den reichsstatistischen »leitenden Beamten« und den Pohleschen »Unternehmern« zweiten Ranges — »Privat-Beamte«, die unteren dagegen »Privat-Angestellte« zu nennen. Er begründet das mit der Verschiedenheit der »wirtschaftlichen Abhängigkeit«; will aber nur gesagt haben, daß überhaupt ein Unterschied in der Bezeichnung der beiden Schichten gemacht werden soll.

Man hat nun, wie »Unternehmer«, so auch »Beamter« begrifflich zu bestimmen gesucht. Dabei wurde von verschiedenen Seiten als ein Hauptmerkmal aufgestellt: »ausschließlich oder überwiegend geistige Tätigkeit«. Wie man dazu gelangen konnte! Offenbar auf Grund zweier falscher Auffassungen. Man meint: die Arbeit aller Hand-, Werkzeug-, Maschinen-Arbeiter sei »ausschließlich oder überwiegend körperliche«, und was nicht in deren Bereich fällt, »geistige« Tätigkeit.

Diese Auffassungen sind schon so oft mit Tatsachen widerlegt worden, daß ich kein Wort weiter darüber zu sagen brauche. Einigermassen entschuldigt werden sie dadurch, daß man das betriebliche Innenleben, die Betriebs-Arbeit zu wenig kennt. Manche glauben übrigens den unhaltbaren Standpunkt durch eine Verschiebung sichern zu können. Sie wollen den eigentlichen Gegensatz in der beruflichen Ausbildung sehen. Diese, meinen sie, müsse die Wertung und Einordnung der persönlichen Betriebsglieder bestimmen. Mit einigem, aber nicht hinreichendem Rechte. Man mag die Bildung jener beiden Klassen so oder so begründen; niemals werden die Gründe stichhaltig sein. Sie hat einmal im Betriebsleben keinen Sinn; was unsere tatsächlichen Ausführungen unter b 2, 3 genügend klar gemacht haben dürften.

Nur unter einer Bedingung wäre die unterscheidende, die Sonder-Bezeichnung eines Betriebs-Gliedes als Beamten gerechtfertigt und gebrauchsfähig: wenn (ohne jeden Seitenblick auf das Staatsbeamtentum) an Verwaltung eines Amtes in höherem Sinne gedacht ist — d. h. wenn das Amt als von höchster Stelle übertragen empfunden wird. Diese wäre eine Körperschaft der Besten, die das wirkliche Wohl des Volkes wahrte. Sie ist erreichbar, aber nicht vorhanden.

Das kann nicht hindern, daß die persönliche Auffassung in voller

¹ H. E. Krüger: Versuche zur Bestimmung der Begriffe »Privatangestellter« und »Privatbeamter«. Volksw. Blätter 1909, S. 177 ff.

Kraft besteht: der Mann sich von jener höchsten Stelle berufen und verpflichtet fühlt, der leitende Herrscher und seine Nächsten, die Mitleiter immer zweierlei im Auge haben: der Betrieb ist ein lebendiger Körper für sich und Glied einer größeren Lebensgemeinschaft — und das Wohl des so aufgefaßten Betriebs, d. h. vor allem der persönlichen Mitarbeiter gilt als oberstes Gesetz ihres Handelns. Stehen die bezeichneten Männer auf dieser Höhe, dann mögen sie Beamte — Beamte des Betriebs und der Volkswirtschaft, auch Volkswirte¹ heißen. Sachgemäß wäre nur an Leiter größerer Betriebe zu denken; was einer Begründung nicht bedarf.

3.

Die »dritte, unterste Stufe« oder »Schicht« der Betriebs-Glieder und der »Gesellschaft« bilden, das ist reichsstatistische wie allgemeine Auffassung, die »Arbeiter«. Gelegentlich zwar erklären allerlei Leute, daß sie »auch« Arbeiter seien und es »stark empfinden«. Dennoch gebraucht jedermann das Wort als Klassen-Bezeichnung². Es gibt wenig im Leben, das so bedauerlich wäre.

Ähnlich steht es um die Mehrheit-Formel »arbeitende Klassen«, und im Grunde nicht besser um die jüngste Erfindung »Arbeiter-Beamter«, die ein etwas »gehobenes« Mischlingwesen bezeichnen will. Wir haben uns einen Menschen zu denken, der zwar »Arbeiter« bleiben soll, aber dem hochgeachteten »Beamten« ähnlich gestellt ist: er bekommt seinen Lohn für den Monat bemessen und ausgezahlt und hat auch sonst noch etliche Rechte oder Rechtlein, die jenen auszeichnen, erlangt. Die Erscheinung selbst ist, das braucht kaum gesagt zu werden, erfreulich, und jeder wird ihr allgemeine Verbreitung wünschen. Aber muß sie einen besonderen, und obendrein einen so unglücklich gewählten Namen haben?

Andere verfehlte Bezeichnungen treten uns in zwei großen Einteilungen entgegen. Erstens: »Arbeitgeber« und »Arbeitnehmer«. Aber, das klingt doch gerade nicht verfehlt, sondern fein logisch, scharf juristisch, rein wissenschaftlich? Und stramm dogmatisch; weshalb auch sozialistisch geschulte Leute das nett gegensätzliche Wortpaar

¹ Wenn sich die volkswirtschaftlich gebildeten Geschäftsführer der freien und geseglichen »Interessen-Vertretungen« und verwandte Leute gern »praktische Volkswirte« nennen, so scheinen sie dazu keinen Grund zu haben; es müßte denn in dem Worte »praktisch« ein besonderer Sinn liegen sollen. Sie sind Interessen-, Partei-Vertreter, und solche können (dürfen) nie Volks-Wirte sein.

² Ihre Geschichte sucht W. H. R. Riehl darzulegen; vgl. »Die Arbeiter, eine Volksrede aus dem Jahre 1848«. (Die deutsche Arbeit; 3. Aufl. Stuttgart 1883; S. 233 ff.) Seine Umschreibung des damals neuen Begriffs (S. 236/7) ist nicht frei von Übertreibungen.

gern und viel in den Mund nehmen (denn niemand ist dogmen-seliger als sie).

Beide Prägungen und ihr Verhältnis, das sie ausdrücken sollen, sind angefochten worden, z. B. von dem vielseitig gewandten K. Jentsch. Er nennt das Wort Arbeitgeber in seiner Weise »eine infame, dem Arbeiter seine Ehre stehlende Lüge. Nicht der Unternehmer, fährt er fort, gibt oder liefert dem Arbeiter die Arbeit, sondern der Arbeiter gibt oder liefert sie dem Unternehmer. Was dieser gibt, ist nur die Gelegenheit, die Erlaubnis zur Arbeit«. Und »Arbeitnehmer« findet Jentsch »noch verrückter und verlogener«¹.

Das geht nun viel zu weit, und zwar an der Sache vorbei. Die beiden Worte wurzeln wirklich im Sprachgebrauch. Gebt uns Arbeit — wir brauchen, suchen Arbeit — eine Arbeit zuweisen, zuteilen — Arbeit annehmen, ablehnen: diese und viele andere sind gute deutsche Redewendungen, und nicht auf das Betriebsleben beschränkt. »Arbeitgeber« und »Arbeitnehmer« wären also an sich einwandfrei.

Trotzdem sprechen nicht weniger als drei Gründe für Ablehnung. Erstens bieten die beiden Begriffe weder einzeln noch in ihrer Gegenstellung erhebliche Mittel, welche die betriebswissenschaftliche Forschung im Gebiete der persönlichen Gliederung irgendwie fördern könnten. Sie stellen eigentlich nichts als eine bequem abgekürzte Formel dar zur Bezeichnung der Tatsache: daß Arbeiten nicht immer von den Personen, denen sie zugekommen sind, selbst ausgeführt, sondern von diesen auf andere übertragen werden. Weiter sagt die zweiteilige Formel nichts. Sie ist deshalb entbehrlich, bedeutet eine unnötige begriffliche Belastung, deren wir uns kurzerhand entledigen sollten.

Die Bestandteile der Formel sind aber auch mißverständlich; daraus erklärt sich Jentschens Eifern gegen sie. Sie verleiten zu irrthümlicher Auffassung eines Verhältnisses, das sie klar zu bestimmen scheinen. Der Irrtum würde darin bestehen, daß das Verhältnis als ein künstlich gemachtes aufgefaßt wird, während es doch ein natürliches ist; daß man den Nehmer vom guten Willen, von der Freundlichkeit, Bereitwilligkeit des Gebers abhängig glaubt, während dieser doch genötigt ist, zu geben.

Und wer ist in dem besprochenen Verhältnis, tatsächlich der Geber, genauer: Verteiler? In Betrieben immer nicht die Person des Betriebs-herrn oder seines Vertreters (die scheint es nur zu sein), sondern der Betrieb; jene handelt im Namen des Betriebs, der selbst erst Arbeit-

¹ Weder Kommunismus noch Kapitalismus. Leipzig 1893; S. 445. — Jentsch fußt hier auf Rodbertus. »Arbeitnehmer«, glaubt er, sei erst nach dessen Tode »gemacht« worden. Es steht aber, mit »Arbeitgeber«, schon im ersten Bande des Grimmschen Wörterbuchs v. J. 1854; beide nur erklärt, ohne Belege. Darnach scheinen sie um die Mitte des vorigen Jahrhunderts aufgekommen zu sein.

nehmer ist. Als letzter großer Arbeitgeber — und -Nehmer zugleich — erweist sich eine Gesamtheit: die Orts-, Bezirks-, Volks-, Weltwirtschaft.

Aber sehen wir einmal davon ab, rechnen wir nur mit gebenden und nehmenden Personen, so muß sich ein dritter starker Einwand gegen die fraglichen Bezeichnungen erheben: sie sind nicht so gemeint, wie der Unbefangene glauben möchte; sie werden nicht rein sachlich, wortsinngemäß gebraucht. »Arbeitnehmer« soll nämlich nur der »Arbeiter« (III. Klasse), und »Arbeitgeber« will der Betriebsherr nur jenem gegenüber sein. Also Klassen-Bezeichnungen wiederum! Die eine oben drein häufig mit gewolltem faustrechtlichen Nebensinn, wie der Beobachter der »Arbeitgeberbünde« und ihrer Zeitungen sieht.

Die andere große Teilung, mit der wir uns noch zu befassen haben — die Scheidung der »Erwerbstätigen« in »Kopf- und Handarbeiter« — ist zwar wohl nicht klassenkämpferisch gedacht, aber doch so verwertet worden. Armin Tille¹, ein Schüler Ehrenbergs, bezeichnet nicht nur die »Unternehmer«, sondern auch alle »Beamten« als Kopfarbeiter (deren Tätigkeiten als Bestandteile der Unternehmer-Tätigkeit!) und stellt sie sämtlich den Handarbeitern gegenüber, von denen er behauptet, daß sie »lediglich körperliche Handarbeit« verrichten.

Ehrenberg selbst² erklärt: »Der Klassenkampf, welcher mit der Großindustrie entstanden ist, wird ausschließlich gekämpft zwischen Kopfarbeitern und Handarbeitern«; nicht der Kapitalist, sondern »der geistige Arbeiter« werde von der anderen Seite her bekämpft. Eine Begründung dieser auffälligen Umdeutung der Tatsachen gibt Ehrenberg nicht.

Wir hier haben es mit einer Untersuchung nicht jener Kämpfe, sondern der Frage zu tun: ob wir die Gesamtheit der Betriebsglieder in zwei Abteilungen scheiden können, die mit Recht als Kopf- und als Handarbeiter zu bezeichnen sind. In zwei Abteilungen gewiß nicht, mindestens in vier: 1) Kopfarbeiter schlechtweg — 2) Arbeiter, die ungefähr halb geistig, halb körperlich tätig sind — 3) Arbeiter mit überwiegendem Verbrauch körperlicher Kräfte — 4) Arbeiter, deren regelmäßige Beschäftigung verschwindend geringe geistige Anstrengung kostet.

Aber welchen Sinn und Zweck hätte solche, nach mühsamen Vorarbeiten erlangbare Teilung, und welche kurze Bezeichnungen wären den vier Gesamtheiten zu geben? Glaubten aber die Freunde der Kopf- und Handarbeiter-Theorie, sie brauchten nur je zwei Abteilungen zusammenzuziehen, dann erhalten sie das, was sie meinen und wünschen, so würden sie sich stark irren. Sie würden oben und unten Leute

¹ Wirtschaft-Archive; Berlin 1905. S. 32, 34. — ² Sozialreformer und Unternehmer; S. 21, 23.

finden, die sie dort nicht haben wollen; weil es ihnen tatsächlich gar nicht darum zu tun ist, die Personen nach den Rollen zu ordnen, die Kopf und Hand in ihren Arbeiten spielen. Sondern sie ordnen die Betriebsglieder zuvor, und zwar nach partei- oder standes- oder klassenpolitischem Gesichtspunkte, in zwei Lager, und verleihen diesen dann willkürlich — mit einem Schein des Rechts — die Titel Kopf- und Handarbeiter.

4.

Die Prüfung ergibt, daß alle klassen- oder standesgegensätzlichen Bezeichnungen der Betriebs-Glieder unbedingt zu verwerfen sind — daß diese Bezeichnungen aber auch dann abgelehnt werden müssen, wenn man sie, in milderem Lichte, als Stufen-, Schichten-, Gattungen-Namen ansehen will: weil sie als solche völlig unbrauchbar sich erweisen.

Demgemäß fallen sowohl die beliebten Gegenüber-Stellungen: Arbeitgeber — Arbeitnehmer, Kopfarbeiter — Handarbeiter, Beamte — Arbeiter, als auch dieselben Benennungen, wenn sie einzeln auftreten, als auch weiter die anderen, die in der Regel ohne Gegenstück erscheinen: Privatbeamte, Arbeiter-Beamte, arbeitende Klassen, Unternehmer (gedacht als ungefähr bestimmte Gattung der Betriebsherren).

Dagegen ist hier festzustellen, was gelten darf. Zunächst die alle einzelnen umfassenden Gesamtbegriffe: persönliche Arbeitskraft, Betriebsglied, Arbeiter, Mitarbeiter. Trennen wir dann Betriebsherren oder Leiter (Leiter als einzelpersonliche Spitze gedacht) und Mitarbeiter — oder, wenn man will, Angestellte —, so hat dieser Begriff engeren, geschichtlich bestimmten Sinn. Und scheiden wir, den Verhältnissen in Großbetrieben gemäß, aus den Mitarbeitern engeren Sinnes die berufenen Mitleiter aus, so sehen wir über der Menge der mehrfach gegliederten Mitarbeiterschaft entweder eine Leiter-Mehrheit (Körperschaft), oder 1) den Betriebsherrn oder ersten Leiter, 2) die Mitleiter.

Der beschränkte Begriff Mitarbeiter ist, wie vorhin wieder betont, geschichtlich berechtigt, das Wort trifft genau. Man erinnere sich an die Entstehung der persönlichen Gliederung: der einzelpersonliche Betrieb braucht eine zweite persönliche Kraft, die mitarbeitet. Und wer etwa sachlich gegen das Wort Mitarbeiter einwenden möchte: es scheint auszudrücken, daß dem so genannten Betriebsglied nicht die gleiche Wichtigkeit, der gleiche Rang zukomme wie dem ersten — so wäre darauf zu erwidern: es verhält sich tatsächlich so, kann kaum anders sein, der Regel nach. Die Bemerkung ist richtig, begründet aber keinen Einwand.

Denn der erste, oder, was dasselbe sagt, der Leiter, muß der Hauptarbeiter des Betriebs sein. Das zeigt sich im kleinen (besonders

bäuerlichen oder handwerklichen) Betrieb, dem ein tüchtiger Wirtschaftler vorsteht, ganz deutlich. Und erst recht tritt der Unterschied in den Abteilungen der Großbetriebe hervor: überall muß der Leitende weit mehr nicht nur wissen und können, sondern auch tatsächlich leisten als jeder einzelne seiner Mitarbeiter, sachlich und zeitlich; abgesehen noch von der Verantwortlichkeit, die er für das Ganze, für die Gesamtheit der Mitarbeiter trägt. Das Verhältnis erscheint nicht anders als naturgemäß.

Doch kann es im großen Betrieb nicht durchaus, oder sozusagen nicht wörtlich gelten. Denn daß, was nach der Regel der Fall sein müßte, der erste Leiter alle Hauptarbeiter der Abteilungen an Menge und Wert der Leistungen überträte, ist ausgeschlossen, weil menschenunmöglich. Hier wird man von einer Gesamt-Hauptarbeit sprechen müssen, die auf eine kleinere oder größere Zahl Mitarbeiter (Mitleiter), zu denen die Vorstände aller betrieblich bedeutenden (großen) Abteilungen gehören, verteilt ist. —

Daß für die weitere Gliederung der Mitarbeiterschaft kurze und gute Sammelnamen nicht ausreichend zu erlangen sind, dürfte nachgewiesen sein. Das Handwerk hat ja von altersher für seine gesamte persönliche Gliederung die trefflichen, in jeder Hinsicht genügenden Bezeichnungen Meister, Geselle (Gehilfe), Lehrling. Leider lassen sie sich auf die anderen Gebiete nicht übertragen. Sie würden dem Bedarf nicht genügen: schon im landwirtschaftlichen Großbetrieb nicht, und viel weniger in den neuzeitlichen Gebilden der Werkwirtschaft, des Verkehrswesens, des Großhandels.

Nur zwei sachlich und sprachlich einfache Spaltungen, die wir früher gefunden, können wir hier wiederholen: nämlich die Scheidung der gesamten Betriebsglieder, wie der Mitarbeiter allein in äußere und innere, und der inneren in außen- und innendienstliche. Das genügt uns, wie bekannt, nicht. Dringen wir aber weiter und tiefer in das Wesen der Gattungen ein, so sehen wir überall, daß dieses Wesen nicht mit einem Worte auszudrücken ist. Auch die drei Begriffe, mit denen vorzugweise allgemein gearbeitet wird — Selbständige oder Unternehmer, Beamte, Arbeiter — erweist sorgfältige Prüfung als unhaltbar. Wir sind vielmehr (wie früher gezeigt worden) genötigt, für die Gattungen (und Arten) der Betriebsglieder statt einfacher Wörter, notdürftig abgekürzte Beschreibungen zu wählen. Und dabei müssen wir uns bescheiden.

Es kann nicht unser Grundsatz sein: nur ein nettes rundes Wort her; es paßt vielleicht nicht, ist aber doch besser als nichts, oder als eine Umständlichkeit. Mag dergleichen sonst im Leben gelten; die Wissenschaft muß es abweisen (leider ist sie manchmal zu nachgiebig, zu wenig scharf und standhaft im Ablehnen).

Wir müssen also statt eines Wortes, zwei oder drei wählen, um einen Sachverhalt, ein persönliches Verhältnis genau zu bezeichnen. Was kann das unserer geschwätigen und schreibseligen Zeit ausmachen? Aber wählen, d. h. nachdenken! Das kostet Zeit; wo wir doch heute so rasch leben müssen. Und wo doch in aller Welt die leichte, flüchtig geprägte Münze gilt, die jedermann zur Hand hat, weil sie ihm sofort nach der Prägung und dann immer wieder massenhaft ins Haus gebracht wird (durch die Zeitung) — und die jeder schlafend geben wie nehmen kann.

d. Bedeutung der persönlichen Gliederung.

Unsere Übersicht über die persönliche Gliederung der Betriebskörper schließen wir mit einem Worte über ihre Bedeutung, die schon aus den einfachsten, augenfälligen Tatsachen spricht.

Nicht eine, sondern zwei, drei oder mehr Personen sind da. Und das bloße Dasein einer Mehrheit erscheint — im Vergleich zur Lage des einzelpersonlichen Betriebs — als eine so wuchtige Tatsache, die sofort als folgenschwer wenn nicht erkannt, so doch gefühlt wird.

Der Blick richtet sich, im Innern, zunächst auf die Regelung der Arbeit. Nicht eine Person allein leistet die gesamte Betriebs-Arbeit. Folglich muß sie irgendwie geteilt und verteilt sein oder werden. Und im allgemeinen sind jedem Mitarbeiter — im geordneten Betrieb — wenigstens ungefähr bestimmte Obliegenheiten dauernd übertragen. Die Betriebs-Glieder arbeiten neben und mit einander. Sie können, besonders im kleinen Betrieb, als Arbeiter einander gleich, aber betriebsrechtlich muß mindestens einer höher stehen: als Leiter, und als verantwortlicher Vertreter des Betriebs nach außen hin. Dies selbst dann, wenn die Betriebs-Glieder genossenschaftlich verbunden sind. Und in großen Betrieben fordern die Verhältnisse mehrfache Abstufung der persönlichen Glieder.

Es ist nicht unvermeidlich, daß die Betriebs-Glieder in ihren Arbeiten von einander abhängen. Aber daß sich jeder mit gutem Willen einfügt ins Ganze, den gesamten Gang des Betriebs (nicht bloß seines Anteils) zu verstehen sucht, sich seinen Nebenmännern persönlich anpaßt (soweit dies billigerweise verlangt werden darf), ersprießlichen Zusammenarbeitens wegen — erscheint überall unerlässlich.

Einfügen und Verstehen aber setzt Einblick voraus. Leiter kleiner und großer Betriebe — heute wohl noch die meisten — verhindern ihn; in manchen sehr großen Betrieben ist es dem einzelnen (unteren) Mitarbeiter kaum vergönnt, in der Abteilung, der er angehört, sachlich heimisch zu werden. Was beweist, daß jene Leiter das Wesen des persönlich gegliederten Betriebs verkennen. Oder nicht verkennen, und doch ihm entgegen handeln?

Aus Rücksicht auf »Geschäftsgeheimnisse«, die gefährdet scheinen? Meistens Geheimnis-Krämerei. Aber der (künstlich genährte) »Interessen-Gegensatz« zwischen Betriebsherrn und Mitarbeitern, der jenen Schädigung durch diese befürchten läßt, wenn die begehrte Vertrautheit gewährt würde! Und die häufig geringe Brauchbarkeit der Mitarbeiter: kaum genügend, um beschränkte Teilarbeit zu verstehen und befriedigend auszuführen! Oder die Gleichgültigkeit: man will gar nichts anderes sein als Stunden absitzender Mietling! In alledem liegt freilich eine Art Entschuldigung; eine traurige. (Wir sprechen später noch davon.)

Hier wird von uns nur eine knappe Zusammenfassung der Tatsachen und ihrer notwendigen betrieblichen Folgen noch verlangt. Offenbar treffen diese Folgen weniger den Mitarbeiter, als den Betriebsherrn und Leiter. Denn jener tritt von Anfang an als Mitarbeiter ein, als einer neben oder unter anderen. Und wenn sich auch mit einer Wandelung der Betriebs-Gliederung die Stellung oder Lage des Einzelnen verändern kann: immer bleibt er Mitarbeiter. Was für ihn wichtig wird bei oder nach der Wahl des Betriebs, dem er seine Dienste widmet, erscheint nicht eigentlich oder nur teilweise als Folge der persönlichen Gliederung.

Der Leiter (Inhaber) dagegen: war er vorher, als er im Betrieb allein stand, der, so wird er jetzt ein Arbeiter, Mitarbeiter wie die anderen, nur der erste unter ihnen, für die er — eine weitere große Neuerung — zu sorgen hat. Kurz: er hat sich als Betriebsglied, als erwerbwirtschaftlich tätiger Mensch stark verändert. Tritt der Betrieb sofort persönlich gegliedert ins Leben, so kann von einer Wandelung des Leiters freilich nicht die Rede sein. Drum aber sind die betrieblichen Folgen der persönlichen Gliederung für ihn um nichts geringer. Daß sie hauptsächlich ihn (nicht die Mitarbeiterschaft) treffen müssen, liegt übrigens schon in seiner Eigenschaft als Leiter begründet.

Vor allem ist der Leiter — besonders der besitzende fühlt das — in der Freiheit der Bewegung und Handlung stark beschränkt; die Tatsache der Mitarbeiterschaft beengt, hindert ihn. Eine Menge gesetzlicher Bestimmungen, die ihn zu Leistungen oder Unterlassungen zwingen, würden für ihn nicht gelten, wenn er nicht andere Leute in den Betrieb hereingezogen hätte. Diesen gegenüber ist er unmittelbar durch Verträge gebunden. Deren Umfang und Inhalt beeinflussen oft, heute fast regelmäßig Draußenstehende, mit denen der Betriebsherr als solcher gar nichts zu tun hat. Das veranlaßt ihn selbst, ein weiteres Stück seiner Freiheit aufzugeben: sich mit seinesgleichen zu vereinigen.

Daneben die Sorge im eigentlichen Innern: der Leiter muß seine Mitarbeiter beschäftigen, zweckmäßig, planmäßig; der Plan, dessen schon der einzelpersonliche Betrieb bedarf, wird im gegliederten noch dringlicher. Und der Arbeit soll der Verdienst folgen, mindestens der ver-

traglich festgelegte. Dazu treten Ansprüche, die nicht geschrieben stehen, Ansprüche an die Persönlichkeit, an die Gesinnung. Erfüllen muß sie, wer vor der öffentlichen Meinung und einem weit höheren Richter bestehen will. Ihre Quelle aber ist wiederum allein die persönliche Gliederung des Betriebs.

Die Ansprüche des Betriebs-Herrn und -Leiters an seine Mitarbeiter gipfeln in zwei Forderungen: daß er sich auf sie in ihren pflichtmäßigen Leistungen verlassen darf, und daß sie betriebsgenossenschaftliches Gefühl besitzen und betätigen. Mitarbeiter, die zu beidem fähig und gewillt sind, zu gewinnen: das wird die Hauptsorge des inneren Betriebslebens sein. Häufig muß sich der Betrieb mit minderwertigen Kräften begnügen; und wenn etwa Empfehlungen und Zeugnisse tüchtige Arbeit zu verbürgen scheinen, so lehrt die Erfahrung nicht selten das Gegenteil.

Der Grund dieser wahrhaft unglücklichen Zustände liegt in der Erziehung: der häuslichen, staatlichen, betrieblichen Erziehung. Woraus unmittelbar folgt, daß die Leiter persönlich gegliederter Betriebe die lebhaftesten Dränger auf Umgestaltung der geltenden (besonders der staatlichen) Erziehung sein müssen, die nicht vor allem tüchtige Menschen schaffen will. Oder genügt den Betrieben gute berufliche Ausbildung ihrer Mitarbeiter? Kurzsichtige Leiter glauben das; und sie bilden die Mehrzahl. Jedenfalls offenbart sich hier eine weitere Abhängigkeit der persönlich gegliederten Betriebe, die — wie denkende Unbefangene vermuten — am schwersten empfinden ihre Leiter.

Die Rechte, welche der Betriebs Herr seinen Mitarbeitern gewähren muß, wurden vorhin berührt. Daß sie seine eigenen schmälern, ist eine natürliche Folge der persönlichen Gliederung: er kann eben nicht mehr, wie vorher im einzelpersönlichen Betrieb, der Alleinberechtigte sein. Es handelt sich hauptsächlich um das Recht am Betriebs-Ertrag — und um das Recht am Betrieb überhaupt. Das sind wohl die beiden drückendsten Fragen des inneren Betriebslebens, des Lebens im persönlich gegliederten Betrieb. Wir kommen auf beide am gegebenen Orte zurück. —

Zu den allgemeinen Eigenschaften, Beziehungen, Wirkungen der persönlich gegliederten Betriebe gesellen sich noch einige, wenn die Gliederung zur Massenhaftigkeit erwächst. Sie bestehen zunächst in Schwierigkeiten oder höheren Ansprüchen, die an die Leitung herantreten und teils aus der großen Zahl an sich, teils aus der Buntheit der Menge, teils aus der notwendigen Gliederung dieser Menge in kleinere Ganze (Abteilungen, Gruppen) folgen.

Die Aufgaben des Bildens, Ordners, Leitens (engeren Sinnes) sind hier so groß und mannigfaltig, daß sie vielseitig hervorragende Kräfte fordern. Das ist das eine. Das andere erscheint mit ihm eng ver-

bunden: die unerläßliche und — im sehr großen Betriebe — doch so schwer zu erfüllende Pflicht, die Abteilungen, Gruppen, Einzelnen alle unparteiisch, billig, gerecht zu behandeln. Alles hängt da ab vom herrschenden, durch die Leitung bestimmten Betriebs-Geiste, der — was wir als Drittes hervorzuheben haben — absichtlich, planmäßig oder nicht, Denken und Handeln der Mitarbeiter-Massen tief beeinflusst. Der Betriebs-Geist wirkt überall; aber es ist ein kaum ernst genug zu nehmender Unterschied, ob ein niedriger oder ein hoher Geist eine kleine Zahl — oder eine gewaltige Menge durchdringt.

Denn er wirkt weiter, über die Grenze des Betriebs hinaus, vermag sich aber (bei unserer Gewöhnung) in der Regel nur durchzusetzen, wenn er von einer Masse getragen wird. Und die als Betriebs-Glieder vereinigten Massen bleiben es auch draußen, oder können doch für die Zwecke jener Wirkung leicht zusammengebracht werden, von der Leitung. So sind Riesenbetriebe, kraft ihrer massenpersönlichen Gliederung, imstande, in Gemeinde und Staat starke geistige — hier wesentlich politische — Macht zu entfalten.

Man darf aber mit klarem Recht auch von körperlicher Macht sprechen. Der große Betriebskörper erscheint am Orte seines Sitzes, selbst in der größeren Mittelstadt noch, wie ein Gemeinwesen in oder neben der Gemeinde. Ja der Riesenbetrieb kann, in einer Klein- oder kleinen Mittelstadt, die alte Gemeinde beiseite drängen, fast körperlich an deren Stelle treten; wie denn auch von der Siedelung eines Betriebs, oder schon von der Niederlassung einer Glieder-masse aus eine politische Gemeinde sich neu bilden kann. Welche Bedeutung für die nächst betroffene Gemeinde, für eine Reihe Nachbargemeinden, den Staat!

Immer aber werden Betriebe mit massenhaften persönlichen Gliedern durch diese Massen den Ort ihres Sitzes äußerlich und innerlich, in seinem ganzen Wesen beträchtlich verändern — und die Gemeinde wird abhängig von den Großbetriebskörpern ihres Bannes, oder von deren mächtigstem — abhängig in Einkommen, Verwaltung, Leitung.

Und immer besteht die Gefahr, daß die Massen der Betriebs-Glieder dem Gemeindeleben, dem Staatsbürgertum entfremdet werden. Sie fühlen sich ja doch zuerst als Genossen des Betriebs, der ihnen Nahrung gibt, und je mächtiger der Betrieb scheint nach allen Richtungen hin, desto leichter ist das Glied der Masse geneigt, ihn und sich selbst zu überschätzen, an seiner Mitgliedschaft sich genügen zu lassen, Gemeinde- und Staatsbürger-Pflichten zu vernachlässigen wie von freiem gemeinnütigen Wirken fern zu bleiben.

Und dann wird es sich erweisen, ob der erste verantwortliche Leiter einer solchen Macht ist, was er berufgemäß sein soll: seines Staates, des Betriebs erster und bester Diener — und Beamter der Volkswirtschaft, erfüllt mit hohem staatsmännischen Geiste.

e. Grundlinien zu Einzel-Darstellungen.

Einzel-Darstellungen der Gattungen und Arten sind gemeint; sie bilden offenbar eine notwendige Aufgabe der Betrieb-Wissenschaft. Da sie aber, auch wenn sie sehr knapp gehalten werden, einen mäßigen Band allein füllen würden, kann sie das vorliegende Buch nicht aufnehmen. Die Grundlinien freilich sind hier zu geben.

Jede Beschreibung dieser Reihe muß regelmäßig dreiteilig sein. Der erste Teil wird, nach der alten Lehre vom Verstehen des Gegenwärtigen, in die Geschichte (der Gattung oder Art) einführen. In dem geschichtlichen Bericht über die Entwicklung des deutschen Betriebwesens, den ich wegen seines Umfangs gesondert zu veröffentlichen gedenke, treten zwar natürlich auch die Gattungen und Arten der Betriebs-Personen auf. Aber Sonder-Nachweise ihrer Geschichte, als geschlossene Einheiten, konnten dort nicht herausgearbeitet werden: aus inneren sachlichen Gründen, nicht etwa aus Rücksichten auf die äußere Gestaltung der Arbeit.

Die Aufgabe ist hier eine andere als dort. Was die einzelnen Betriebs-Personen zur Art (oder Gattung) verbindet, ist die Ähnlichkeit ihrer Stellung und Arbeit im Betrieb. Es gilt also zu untersuchen, wie eine bestimmte Betriebsgliedschaft als solche sich entwickelt hat. Und zwar erscheint hauptsächlich die Entwicklung in der Neuzeit wichtig. Dabei wäre auch zu ermitteln, woher, aus welchen räumlich-sachlich-persönlichen Verhältnissen der Nachwuchs heute stammt.

Stark beeinflußt wird die Geschichte einer Art ferner durch die Gewöhnung, Erziehung, Ausbildung ihrer Glieder (die nicht allein von der Herkunft abhängen). Die angedeuteten Einwirkungen in ihrer Gesamtheit nachzuweisen, wäre die zweite Teil-Aufgabe der in Rede stehenden Arbeit. Wir haben jedoch nicht das Bedürfnis, alle die Formen, welche die Bildung der Art je gehabt, geschichtlich festzustellen. Uns genügen die Tatsachen der Bildung in der jüngsten Vergangenheit und Gegenwart, die um ihrer großen betrieblichen wie gesellschaftlichen Bedeutung willen besondere Beachtung verdienen.

Auf beiden Untersuchungen, und sicher nur auf ihnen ruht der dritte Teil, der das Wesen der Art, wie es sich heute zeigt drinnen und draußen, mit klaren Strichen zeichnen und verständlich machen will. Das könnte er nicht ohne jene Stützen. Denn das Wesen, die Eigenart jeglicher Personen ist ganz oder großenteils ein Gemisch aus oft weit zurück reichender körperlich-geistiger Erbschaft, ungeplanten, ungerегelten, wie natürlich, selbstverständlich tätigen, aber zeitlich bedingten persönlichen, sachlichen, räumlichen Wirkungen, denen wenige kaum sich entziehen können — und willkürlichen, mehr oder weniger planmäßigen, ebenfalls zeitlich bestimmten erzieherischen Einflüssen.

Einige Schwierigkeiten bietet die Entscheidung der Frage: welche

Arten und Gattungen in Einzel-Darstellungen vorzuführen, und wie diese anzuordnen wären. An unsere frühere Einteilung der Betriebsglieder (b 2, 3) könnten wir uns nicht halten, weil nicht die Stellung im Betrieb, die betriebliche Verwendung allein, sondern auch Geschichte und Bildung der verwendeten Personen und die Art, der volkswirtschaftliche Dienst des Betriebs, dem sie angehören, in Rechnung zu ziehen sind. Wir müssen also durch das Zusammenwirken verschiedener Gesichtspunkte die Einheiten oder Gesamtheiten zu gewinnen suchen, welche Gegenstände unserer Einzel-Darstellungen werden können.

Auf diese Weise bin ich zu folgender, wie mir scheint klar geordneter Reihe gekommen.

- I. 1. Fischer: Binnenfischer; Hochseefischer.
2. Forstleute: Betriebsleiter (obere Forstbeamte), Leute des mittleren Dienstes (Forstgehilfen, gemeindliche Waldmeister), Waldarbeiter.
3. Landleute (weiteren Sinnes): Gärtner; bäuerliche Landwirte; Großgrundbesitzer; die dreifache Gehilfenschaft: eigene Hausglieder, fremde einheimische Helfer, ausländische Wanderarbeiter.
4. Werkleute: Handwerker und Kunstgewerbler und ihre Gehilfen; neuzeitlich-großbetriebliche Werkarbeiter; Betriebsvasallen und Heimarbeiter.
5. Kleinhandelsleute: Hausierer und Markthändler; unkaufmännische Kleinkrämer in Stadt und Land; kleine Kaufleute alten Sinnes; Verkäufer (Gehilfen) in offenen Warenhandels-Geschäften; Buchhändler (nicht Verleger) und ihre Gehilfen.
6. Versicherer: Agenten und Inspektoren; Versicherung-Techniker.
7. Zeitungleute: Annoncen-Sammler; Neuigkeiten-Sammler (Reporter); hauptberufliche Journalisten und Redakteure; Zeitungstoff-Händler (Inhaber der Telegraphen- und Korrespondenz-Bureaux).
8. Verkehrsleute (engeren Sinnes): Dienstmänner und Verwandte; Droschkenkutscher; Frachtfuhrleute; Kraftwagenführer; Straßenbahner; Postleute des unteren und mittleren Dienstes; Eisenbahner des Haus-, Lager-, Lade-, des Strecken-, Fahrdienstes, der Verwaltung und Leitung; Hafendienst-Leute; Seeleute auf Seglern und Dampfern.
9. Schank- und Gastwirte und ihre Gehilfen: ländliche Besitzer beiderlei Betriebe; Besitzer und Pächter städtischer Schankwirtschaften; »Hoteliers«; Kellner und Verwandte.
10. Schausteller (in Wander- und stehenden Betrieben); Schauspieler, Sänger und Instrument-Spieler niederer und höherer Stufe (soweit sie Betriebs-Personen sind).

- II. Weibliche Personen als Betriebsglieder: Frauen in der Landwirtschaft; Fabrik- und Heimarbeiterinnen; Verkäuferinnen, Kellnerinnen und Verwandte; Bureau-Arbeiterinnen (kaufmännische, postdienstliche u. ä.); weibliche Personen in anderer betrieblicher Tätigkeit.
- III. 1. Mitarbeiter in allerlei Großbetrieben: Techniker engeren Sinnes; neuzeitliche Kaufleute, Schreiber und Rechner; Juristen, Volkswirtschaftler, besondere Vertrauensmänner; bedienende untere Mitarbeiter verschiedener Art.
- 2. Neuzeitlich-kapitalistische Betriebsherren und ihre Nächsten (d. h. die ihnen nächststehenden Mitarbeiter).
- IV. Oberleiter großer Staats- und Gemeinde-Betriebe oder Betriebs-Neße (besonders der staatlichen Werk- und Verkehrs-Betriebe).

In dieser Zusammenstellung fehlen nur die Tierzüchter und ihre Gehilfen (Pfleger, Wärter, Hüter), die Betriebsglieder der Tierzucht-Anstalten. Sie bilden die kleinste der in sich selbständigen Gesamtheiten oder Gattungen; 1907 waren es nach der Reichszählung nicht mehr als rund 4000 »gewerb tätige Personen« — eine verschwindend kleine Zahl. Da ihnen eine gewisse Verwandtschaft mit den Tierzucht treibenden Landwirten nicht abzusprechen ist, dürfte es sich empfehlen, die kurze Beschreibung der Gattung dem großen Kapitel, das von den landwirtschaftlichen Betriebsgliedern handelt, anzuschließen.

Die nicht besonders genannten Bankleute finden sich teils, als Mitarbeiter, unter den neuzeitlichen Kaufleuten, teils unter den neuzeitlich-kapitalistischen Betriebsherren; diesen gehören auch die meisten Waren-groß- und Verlagsbuchhändler an.

Die Bildung und Anordnung der drei ersten Gruppen ist ohne weiteres verständlich. Die folgenden sieben Gruppen sind Zusammenfassungen, die deutlich genug für sich selbst sprechen. Daß alle Arten weiblicher Betriebs-Personen im Zusammenhang betrachtet werden, empfiehlt sich aus äußeren und inneren Gründen, die kaum dargelegt werden müssen. Die Mitarbeiter in allerlei Großbetrieben bilden eine Abteilung für sich: teils um sie als solche stärker hervortreten zu lassen, teils aus wirtschaftlicher Rücksicht (um Wiederholungen zu vermeiden). Ungefähr dasselbe gilt für die Bildung einer besonderen Abteilung der neuzeitlichen Betriebsherren; überdies würden schon die Einheitlichkeit ihres Wesens und ihre volkswirtschaftliche Bedeutung ihr Sonderrecht in der Reihe unserer Darstellungen begründen. Die Ausscheidung endlich der staats- und gemeindebetrieblichen Oberleiter beruht auf den einfachen Tatsachen: daß sie nie Betriebsherren im eigentlichen Sinne sein oder werden können, weniger als Betriebsleiter, denn als Beamte einer politischen Verwaltung und Regierung auf ihrem Posten stehen und demgemäß sich verhalten, verhalten müssen.

Die einzelnen Berichte werden, als abgerundete Ganze, an Umfang und Inhalt sehr ungleich sein. Das liegt natürlich an der Verschiedenheit der Gegenstände. Es ist leicht abzuschätzen, welche Darstellungen bescheiden zurücktreten werden. Die gegensätzlich größte Ausdehnung aber erlangen nicht die Berichte über die ältesten Betriebsglieder-Arten oder -Gattungen, sondern diejenigen über drei neuzeitliche Gruppen: die großbetrieblichen Werkarbeiter, die Mitarbeiter in allerlei Großbetrieben, die kapitalistischen Betriebsherren (denen freilich auch Männer mit längster Geschichte, Nachkommen der alten Kaufleute angehören). In zweiter Reihe erscheinen die Beschreibungen der Bauern und der Handwerker und der teils alt-, teils und mehr noch neuzeitlichen weiblichen Betriebsglieder.

Die vergleichenden Schluß-Betrachtungen, welche das ganze bunte Feld übersehen, werden das Verwandte, Ähnliche, Gleiche zusammenfassen und dabei zu vielleicht überraschenden Gruppierungen gelangen. Das Haupt-Ergebnis dürfte die Feststellung einer allgemeinen großen Ähnlichkeit sein: die Feststellung, daß die meisten Arten und Gattungen in Bildung und Wesen gar nicht so bedeutend voneinander abweichen, als es scheinen, oder als man glauben oder behaupten möchte. Der tiefere Grund jener Ähnlichkeit gibt die Erklärung.

B. Verbände der Betriebsglieder.

a. Wesen, Zwecke und Wirksamkeit der Verbände.

1.

Die zusammenfassende Arbeit der vergleichenden Schluß-Betrachtungen findet ihre natürliche organische Fortsetzung in der Beschäftigung mit den Betriebsleute-Verbänden. Gleichartige oder verwandte Betriebsleute treten als solche zu Vereinigungen zusammen, deren Bestand und Tätigkeit durch besondere Ordnungen geregelt sind. Das ist die einfache Tatsache. Dieses Streben nach Vereinigung (»Organisation«) hat in der Neuzeit, besonders in den letzten Jahrzehnten allgemeine, meist planmäßige Verbreitung gefunden und zu wichtigen Massen-Verbänden geführt: das ist die andere Tatsache. Beachtenswert erscheint noch, daß manche Vereine betriebsfremde Personen herangezogen haben oder von solchen erst angeregt oder gegründet worden. Diese wollen entweder aus Gemeinsinn die nach ihrer Ansicht gute Sache der verbundenen Mehrzahl unterstützen und fördern, oder die Mitglieder als parteipolitische Haupt- oder Hilf-Truppe verwenden.

Es wäre wünschenswert, genau zu wissen, in welchem Verhältnis die Mitglieder-Zahlen der Vereine oder Verbände zu den Gesamtzahlen ihrer Gattungen oder Arten stehen. Man hat auch versucht, es durch Berechnung und Schätzung zu ermitteln. Aber diese Versuche stoßen

auf so große, kaum überwindbare Hindernisse (bunte Vielheit der Vereine, häufig doppelte oder mehrfache Mitgliedschaft, Gefahr un-zweckmäßiger Befragung und bewußt oder unbewußt unrichtiger Beantwortung aus verschiedenen Gründen), daß die Ergebnisse entweder überhaupt unbrauchbar sind, oder doch äußerst vorsichtig benützt werden müssen.

Die Gesamtheit der Vereinigungen scheidet wir zunächst in freie und gesetzliche. Der Unterschied wird aber durch die an sich klaren und treffenden näheren Bestimmungen nicht genügend ausgedrückt. Denn die gesetzlichen Vereinigungen sind die Kammern, und mit diesen verhält es sich doch so. Die Kammern selbst sind gewählte Körperschaften. Könnte man sie nun als Ausschüsse ansehen, die mit geschlossenen Wählerschaften unmittelbar verbunden sind, so würden sich in beiden Gruppen ähnliche Größen gegenüber stehen. Allein das trifft genau genommen nicht zu.

Selbst in den Verhältnissen der Handwerkskammern nicht. Hier kommt zwar das Wahlrecht nur bestimmten, im Gesetze genau bezeichneten Vereinigungen zu, und Handwerker, die solchen nicht angehören, besitzen eben das Wahlrecht nicht. Ferner: die wahlberechtigten Vereine bilden nicht nur keine Einheit, sondern können sogar gegensätzlich gesinnt sein und einander befehden. Die Befugnisse der Kammer aber erstrecken sich auf sämtliche Handwerker ihres Bezirks, also auch auf die wahlrechtlosen.

Demnach wäre das Hauptgewicht nicht auf das Wahlrecht der Vereine, sondern auf das gesetzliche Recht der Kammer zu legen, und der wirkliche Sachverhalt so zu umschreiben: die Kammer (jede) ist die gesetzlich berufene Vertreterschaft einer bestimmten Gesamtheit, die keine Einheit bildet, aber jener gegenüber schließlich dieselbe Rolle spielt, wie die Mitglieder-Masse eines freien Vereins oder Verbands ihrem Ausschuß oder ihrer Vorstandschaft gegenüber. Die Kammer hätte nur, als Ausschuß gedacht, die vorhin bezeichnete wesentliche Besonderheit.

Die große Gruppe der freien Vereinigungen veranlaßt wieder zu einer Scheidung in zwei Unterabteilungen. Die eine umfaßt jene, deren Mitglieder (abgesehen von einer kleinen Minderheit Betriebsfremder) fast nur Betriebsherrn (Inhaber) oder Leiter, Mitleiter sind — die andere dagegen sowohl reine oder nahezu reine Inhaber- als auch ebensolche Mitarbeiter-Vereine (Mitarbeiter im engeren Sinne verstanden). Es läge nahe, eine andere, wie es scheint klarer und einfacher geordnete Teilung vorzuziehen: hier die Inhaber-Vereine jeder Art — dort die Mitarbeiter-Vereine. Wir müssen jedoch an jener festhalten, weil, was freilich aus den gegebenen persönlichen Merkmalen nicht sofort erhellt, der Grund der Einteilung im Zwecke der Vereine liegt.

Jene Inhaber-Vereine erster Abteilung nennen sich landwirtschaftliche, Handwerker-, Gewerbe-, Industrie-, Handels-, Bank-Vereine (-Verbände) oder ähnlich, oder nach der großen oder kleinen Gattung, Art, Unterart, Abart (der Betriebe), welcher sie dienen. Ihr Hauptzweck ist, wie bei allen bestehenden Betriebsleute-Vereinungen, »Interessen-Vertretung«. Aber diese ist in der Regel weit mehr sachlich als persönlich gerichtet. Und sie wendet sich an die Gemeinde- und Staats-Verwaltung, Regierung, Gesetzgebung; sie legt großen Wert darauf, dort »gehört« zu werden. Entgegengesetzte Arten können zwar auch in scharfen Streit geraten, z. B. die großbetrieblichen werkwirtschaftlichen gegen die landwirtschaftlichen, und es handelt sich dabei nicht selten um höchst persönlichen betriebsherrlichen Eigennuß. Wesentlich und wichtig aber ist es, zu beachten, daß immer Betriebs-Herren (-Inhaber) gegen ebensolche stehen. Und der Weg des Kampfes ist nicht der meist begangene, der bevorzugte.

»Kampf-Organisationen« aber, hauptberufliche sozusagen, sind die Vereine und Verbände der andern Abteilung; oder doch Schutz- und Trutz-, mehr Trutz- als Schutz-Vereinungen. Und sie bilden zwei gewaltige Heerlager: auf der einen Seite die Betriebsherren, auf der andern die Mitarbeiter, besonders die untern. Man kämpft nicht fortwährend wirklich und offen, und beteiligt sind meist je nur einzelne Truppen-Körper; die stete Kampf-Bereitschaft ist die Hauptsache. (Es darf hier nicht unbemerkt bleiben, daß auch manche Vereinungen der ersten Abteilung mit als Kampf-Organisationen in dem bezeichneten Sinne wirken wollen: selbst oder mittelbar durch Anschluß an einen Kampfverband.)

Gegenstände dieses Kampfes können nur Verhältnisse des betrieblichen Innenlebens sein; mit diesen befassen sich also die zuletzt umschriebenen Verbände hauptsächlich. Die anderen verhandeln zwar auch viel und lebhaft über Maßnahmen der Gesetzgebung und Verwaltung z. B., welche das Innenleben der Betriebe berühren. Was sie aber weit mehr in Anspruch nimmt, ist die Sorge um ihre Stellung im Außenleben, die Verfechtung ihrer Interessen im volkswirtschaftlichen Dienst. Zu diesem Zwecke sind sie auch gegründet worden.

Aber damit wäre noch nicht erwiesen, daß zwei verschiedene Gesichtspunkte zu derselben Teilung führen; die Anwendung des zweiten kann gar nicht in Frage kommen. Denn wenn es auch richtig wäre, zu sagen, die eine Abteilung bestehe aus Vereinen, die vorwiegend um außendienstliche Angelegenheiten bestimmter Betrieb-Arten sich bemühen, so dürfte man doch von der andern Abteilung nicht behaupten, ihre Vereine pflegen das betriebliche Innenleben. Nichts weniger als das; nur Kampf oder Verhandlung um persönlich-sachliche Rechte im Betrieb und vertragliche Sicherung der erkämpften oder erhandelten

Rechte ist ihr Zweck, Betriebsleute- oder andere Vereine, welche sich die eine Aufgabe gesetzt, das Innenleben der Betriebskörper in seiner Gesamtheit zu fördern, gibt es nicht.

Zwei Neben-Aufgaben spielen übrigens in beiden Abteilungen der freien Vereine eine nicht unbedeutende Rolle: einmal die unterrichtliche Belehrung der Mitglieder durch Vorträge, Besprechungen, Unterrichtskurse, Fachblätter. Am wenigsten gilt sie bei den Herren-Vereinen unter den Kampf-Organisationen. Bei den Mitarbeiter-Vereinen dieser Abteilung sind sie zwar ansehnlich vertreten; aber gerade die stärksten, die Gewerkschaften, pflegen überwiegend parteipolitische Bildung.

Über einige Verbandsblätter der freien Gewerkschaften urteilt W. Zimmermann (Die Weltwirtschaft 1907 II S. 265): »Das Korrespondenzblatt der General-Kommission überragt an Sachkunde, Gediegenheit des Inhalts und folgerichtiger Urteilkraft die führende Wochenschrift der Arbeitgeber-Verbände um ein Bedeutendes. . . Bis zur strengen gewerkschaftlichen Neutralität aber (der sozialdemokratischen Partei-Presse gegenüber) hat sich bisher nur der Korrespondent des Buchdrucker-Verbands durchgerungen. . . Der Holzarbeiter-Verband pflegt in dem von J. A. Lux in Dresden [Hellerau] meisterlich geleiteten Fachblatt für Holzarbeiter die fachlich-technische Schulung der Mitglieder«.

Die andere nebenberufliche und heute sehr beliebte Einrichtung ist die »Auskunft-Erteilung«, die sich hauptsächlich auf das Rechtswesen erstreckt. Dieser Dienst wird mit besonderer Anstrengung von den sozialdemokratischen Gewerkschaften betrieben: in den größeren »Arbeiter-Sekretariaten« (gegen 100) und den kleineren »Rechtauskunftstellen«. Erst in jüngster Zeit haben gegnerische Vereine ähnliche Stellen geschaffen (die gemeinnützigen und städtischen können sich wohl nicht auf alle Fragen und Anliegen der Betriebsleute einlassen). Bedürfnis sind sie aber höchstens für Vereinigungen kleiner und mittlerer Betriebsherren — die Verbände der großen haben ihren Syndikus und sein Bureau (oder die einzelnen Betriebe selbst ihre juristischen Berater).

2.

Die Partei-Verbände und Interessen-Vertretungen schärfsten Sinnes bilden ein äußerst beliebtes Thema an allen Orten: in Vorlesungen, wissenschaftlichen Kursen, in Büchern, »aktuellen Broschüren«, Zeitschriften, Zeitungen. Eine ungeheure Massen-Literatur, geschrieben von allen Standpunkten aus, ist erwachsen und wächst täglich mehr. Gewisse Zeitschriften widmen jenen Wesen und ihren Wirkungen ständige und breite Berichterstattung; amtliche und andere Statistik bemüht sich fortwährend und eifrig um sie. Schon deshalb brauche ich mein Buch nicht mit einer ausgedehnten Darstellung aller Tatsachenkreise und ihrer

Beziehungen zu belasten. Es gilt aber noch ein anderer Grund, der gleich hervortreten wird.

Die Erklärung für die dauernd starke Beschäftigung mit jenen Partei-Bildungen liegt z. T. darin, daß sie hervorragende Erscheinungen der jüngeren Neuzeit sind, zu deren wesentlichen Merkmalen gehören, daß alle noch im Wachsen stehen, immer wieder neue Vereinigungen auftreten und sich durchsetzen, und daß ihr Dasein und ihre Angelegenheiten von einer umfangreichen, der sog. sozialpolitischen Gesetzgebung erfaßt worden. Weiter aber drängte, packte, fesselte ihre wuchtige Art: es waren und sind meist Massen-Erscheinungen, und Hochachtung vor der Masse ist eine natürlich gewachsene Eigenschaft der Neuzeit, der Zeit der Massenhaftigkeit auf allen Gebieten. Und nicht allein die sicht- und hörbaren Tatsachen selbst wirkten; auch gewisse politische Parteien, ihre Führer und Zeitungen und andere Bildner der »öffentlichen Meinung«: sie festigten jene Hochachtung und priesen die »Organisation« überhaupt als das allgemein helfende, rettende, sichernde, stärkende Mittel. So mußte sich unvermeidlich eine Überschätzung der Tatsachen im einzelnen und als Gesamt-Erscheinung herausbilden.

Wir halten uns weit entfernt von solcher Überschätzung; weshalb wir an dieser Stelle den folgenden kurzen Bericht genügend finden. Die Reichs-Statistik und allgemeiner Brauch unterscheiden die drei Gruppen »Arbeitgeber-, Angestellten-, Arbeitnehmer- (Arbeiter-) Verbände«. In der ersten Gruppe unterscheidet das statistische Reichsamt (Reichs-Arbeitsblatt 1910, S. 360): »a) reine Arbeitgeber-Verbände, oder b) Verbände, bei denen die Behandlung von besonderen Arbeiterfragen einen Teil der Aufgaben ausmacht, und c) Verbände, die zum Zwecke der Erledigung solcher Fragen anderen Verbänden, und zwar solchen zu a) oder b) angeschlossen, sonst aber als wirtschaftliche Verbände anzusehen sind. Letztere konnten nicht ausgeschaltet werden, da sie in der Mitgliedschaft der Oberverbände geführt werden«. Die unter b und c genannten werden ungefähr denjenigen Betriebsherren-Vereinigungen entsprechen, von denen wir vorhin gesagt, daß sie nicht haupt-, aber nebenberuflich den Kampf gegen Mitarbeiter-Vereinigungen betreiben.

Die überwiegende Mehrheit bilden die »reinen« oder »eigentlichen Arbeitgeber-Verbände«, d. h. nach Erklärung des Reichsamts (a. a. O.) »Verbände, die sich vorwiegend die Regelung des Arbeit-Verhältnisses oder die Abwehr entsprechender Bestrebungen der Arbeitnehmer zur Aufgabe stellen«. Sie sind teils dem »Verein deutscher Arbeitgeber-Verbände«, teils der »Hauptstelle deutscher Arbeitgeber-Verbände« angeschlossen.

In der Gruppe der »(Privat-)Angestellten-« oder »Beamten-Verbände« bildet die Reichs-Statistik fünf Unterabteilungen: »Kaufmännische und

Techniker-Verbände, Verbände der Bureau-Beamten und der landwirtschaftlichen Beamten, verschiedene Verbände«. In der ersten finden sich auch die Vereinigungen der Bankbeamten, Buchhandlung-Gehilfen und die »verbündeten kaufmännischen Vereine für weibliche Angestellte«. Der Sammelbegriff Techniker schließt nur eben die Handelstechniker aus; sonst ist er in weitestem Sinne gedacht. Demgemäß sind der Abteilung z. B. der deutsche Faktoren-Bund, ein Zuschneider-Verband, der »Verein deutscher Kapitäne und Offiziere der Handelsmarine« zugewiesen. Unter »Bureau-Beamten« versteht das Reichsamt hauptsächlich die Angestellten der Rechtsanwälte und Notare, der Berufs-Genossenschaften, Krankenkassen, des Versicherungen-Handels. Den »verschiedenen« gehören auch die großen »gemischten« Verbände an (»deutscher Privatbeamten-Verein, deutscher Gruben- und Fabrikbeamten-Verband«), deren Mitglieder ohne Zweifel zumeist wieder kaufmännische, Werk- und Verkehrs-Techniker sind. Weiter treffen wir in dieser Abteilung als größere Verbände (der Mitglieder-Zahl nach geordnet): die »Genossenschaft deutscher Bühnen-Angehöriger«, den »Reichsverband deutscher Fleischbeschauer- und Trichinenschauer-Verbände«, den »Verband konditionierender Apotheker«, den »allgem. deutschen Chorsänger-Verband«. (Ein verhältnismäßig großer Teil hauptsächlich der »Beamten« — der kaufmännischen, Werk-, Verkehrs-Techniker — engeren Sinnes sind nicht »Privatangestellte«, sondern, wahrscheinlich, Betriebsinhaber und junge Leute, die Anstellung erstreben.)

Unter den »Arbeitnehmer-Verbänden« erscheinen vor allem die »Gewerkschaften« und »Gewerkvereine« (die »freien, christlichen und Hirsch-Dunckerschen«), ferner die »unabhängigen Vereine«, drittens die »gelben« und die »vaterländischen Arbeiter-Vereine« und die »konfessionellen Vereine«. Die drei letztgenannten sind keine Kampf-Organisationen; das Reichsamt bezeichnet die gelben und die vaterländischen neuerdings als »wirtschaftsfriedliche Vereine«. Die »unabhängigen« gehören wahrscheinlich zum größten Teil auch auf dieselbe Seite; denn die weitaus stärksten Verbände dieser Reihe bilden die »Arbeiter« der Staatsbahnen. Weiter werden hierher gerechnet u. a. polnische Berufs-Vereinigungen, Verbände der Post-, Eisenbahn-, Dampfschiffahrt-»Unterbeamten«, Kellner, Köche, Musiker. Doch finden sich bei den christlichen wie bei den freien Gewerkschaften auch »Gemeinde-Arbeiter«, und bei jenen außerdem Staats-(Bahn-)Arbeiter. Ferner sind den Gewerkschaften nicht bloß Verbände der Hand- und Maschinen-Arbeiter engeren Sinnes angeschlossen; so den freien auch »Bureau-Angestellte, Handlung-Gehilfen, Lagerhalter, Seeleute, Musiker«, den christlichen Verbände der Gärtner, Kellner, Krankenpfleger.

Im ganzen scheinen heute von den Arbeitern im Sinne der Reichs-Statistik rund $\frac{2}{5}$, von den kaufmännischen, Werk- und Verkehrs-Tech-

nikern vielleicht ebenso viel, von den männlichen »landwirtschaftlichen Beamten« etwa der vierte Teil »organisiert« zu sein. Auf Seiten der Betriebs-Inhaber ist nur ein kleiner Teil in »Arbeitgeber-Verbänden« vereinigt; wahrscheinlich sind es (die Vertreter der Baubetriebe ausgenommen) meist Inhaber großer und mittlerer Betriebe. Die Gesamtzahl ihrer »Arbeiter« ist (nach den Ausweisen für Anfang 1912, Ende 1911) ungefähr gerade so groß wie die Mitgliederzahl der »Arbeitnehmer-Verbände«.

In der Gesamtheit der »Arbeiter-Verbände« überwiegen, wie jeder mann weiß, die »freien« (sozialdemokratischen) Gewerkschaften. Sie verfügen über mehr als die Hälfte der für die ganze Gruppe berechneten Mitglieder-Zahl, und den »unabhängigen, friedlichen und konfessionellen« zusammen haben sie die $1\frac{1}{2}$ fache Zahl gegenüber zu stellen. Noch stärker ist das Übergewicht der »kaufmännischen« in der Gruppe der Angestellten-Verbände; denn zu jenen gehören mehr als $\frac{2}{3}$ von der Gesamtzahl der Mitglieder, während auf die Techniker-Verbände nur $\frac{1}{6}$ fällt. Hier liegt die Erklärung in den tatsächlichen Zahlen-Verhältnissen zwischen kaufmännischen und werk- oder verkehrstechnischen Betriebsgliedern, dort in der Übermacht der sozialdemokratischen Partei. Wiederum in den wirklichen Verhältnissen des Betriebwesens begründet ist es, wenn in den »Arbeitgeber-Verbänden« (nach Maßgabe der ausgewiesenen »Arbeiter«-Zahlen) die Vertreter der Metall-Verarbeitung, des Maschinenbaus und verwandter Betrieb-Arten, des Bauwesens, der Faser-Verarbeitung und des Bergbaus, Hütten- und Salinenwesens vorherrschen. —

Die nächste Frage ist, wie die drei Abteilungen auf die beiden »Heerlager« sich verteilen; ob wirklich alle Mitarbeiter-Verbände den Herren-Verbänden gegenüberstehen, oder ob etwa die eine, die Abteilung der Angestellten-Verbände sich neutral, oder offen zu jenen hält. Daß dies das Richtige sei, ist ein alter Glaube. Neuerdings meinen manche, die Rolle »selbständiger Vermittlung zwischen Arbeiterschaft und Unternehmertum« sei für die Angestellten »das natürlich Gegebene«. Aber sollten sie deswegen ihre Verbände gebildet haben und mit großem Aufwand unterhalten? Sie wollen ihre »Interessen vertreten«, kampfbereit sein wie die andern, und daß der Kampf nur gegen die Betriebs-Herrschaften sich richten kann, ist keine Frage. Schon fast seit einem Jahrzehnt kommt es vor, daß »Angestellten-Verbände« mit Gewerkschaften zusammengehen, und die Zahl dieser Fälle hat, wie die Kampflust der kaufmännischen und Techniker-Verbände, in den letzten Jahren deutlich zugenommen.

Die Bedeutung endlich der besprochenen Tatsachen-Gesamtheit für das Betriebsleben besteht darin, daß sie an dessen Gestaltung stark mitarbeiten. In vielen Fällen ordnen die Betriebe manche und oft die

wirtschaftlich wichtigsten ihrer eigenen inneren Angelegenheiten nicht mehr selbst und allein, sondern Beauftragte der Verbände, denen die Betriebsglieder angehören, handeln oder versuchen zu handeln als deren Vertreter oder Anwälte. Solches Verfahren ist zuerst von Verbänden der Werkarbeiter eröffnet und bald als Recht gefordert worden. Anfangs waren die Gegner mindestens äußerlich ungleich: der einzelne Betriebs-Inhaber sah sich von Abgeordneten eines Massen-Verbands bedrängt. Das kommt auch heute noch vor, ist aber, seit die »Arbeitgeber-Verbände« emporgekommen (durch die anderen emporgetrieben) Ausnahme, oder von diesen geradezu ausgeschlossen worden.

Verbands-Vertreter also stehen in der Regel gegen Verbands-Vertreter, und die Ergebnisse ihrer Verhandlungen gelten für einen Betrieb oder für etliche oder für eine ganze Betrieb-Art am Ort, im Bezirk, Land, Reich. Die Möglichkeit dieses Verhandeln zwischen gegensätzlichen Verbänden bedingt nicht, daß die Organisationen restlos durchgeführt sind. Es genügt das Vorhandensein verhandlungsfähiger Verbände. Daß sich solche Verhandlungen oder Kämpfe nur mit inneren Angelegenheiten eines bestimmten Gebiets — Gegenständen des Arbeit-Vertrags oder der Arbeit-Ordnung in rechtllichem Sinne, hauptsächlich Lohnsätzen und Arbeitszeiten — befassen, wurde wiederholt hervorgehoben.

Die landläufige Betrachtung und Beurteilung dieser Vorgänge geht an dem eigentlich Wichtigen und Nächsten vorbei oder über es weg. Man sieht das Auffällige, das bunte Vielerlei der Organisationen, die wachsenden Massen, den Aufmarsch der Parteien usw.; der Volkswirtschaftler wird, wenn er von den Dingen spricht oder schreibt, fast zum »Militär-Schriftsteller«. Man fragt etwa auch, wie die Parteien einander entgegenkommen könnten u. dgl. Immer handelt es sich um sie, um das Abwägen ihrer Macht, ihres Rechts, ihres Geschicks im Kampfe, ihrer Aussichten. Aber sie schaffen nicht das Leben; das tut die Arbeit, die gesamte, im Betrieb. Ihr Gedeihen: das ist die Frage, die Sorge — und die Personen, die da mitdenken und -handeln, sind nicht Partei-, sondern Betriebsglieder, denen das Wohl des Ganzen vor Augen steht. Die eindringende Beschäftigung mit diesem Tatsachen-Kreise bewirkt, daß die Wertschätzung der kampflustigen Massen-Organisationen auf das richtige Maß herabgeht.

Eine persönliche Angelegenheit ist schließlich noch zu berühren, obwohl sie das Betriebsleben nichts angeht: die Stellung der Geschäftsführer, Generalsekretäre, Syndici oder wie sie heißen mögen. Sind diese Herren selbst Fleisch von ihrem (der Verbandsglieder) Fleisch, also ehemalige Werkleute, Kaufleute, Schreiber u. dgl., so werden sie sich im größten Partei-Dienst nicht unwohl fühlen; ihr Denken ist immer einseitig und beschränkt gewesen. Aber wissenschaftliche Volks-

wirtschaftlicher? Sie müssen als Geschäftsführer ausgeprägter Interessen-Vertretungen nicht immer, doch oft gegen besseres Wissen und Gewissen arbeiten, reden und schreiben. Wie verantworten sie das? Mit der Lehre von den beiden Seelen? — Freilich bringt auch mancher andere Dienst den Dienenden in Zwiespalt und Seelen-Not. Aber in keinem beruflichen Verhältnisse tritt die Tatsache so offen, so schreiend, so leicht beweisbar hervor wie in der Geschäftsführung eines scharf parteipolitischen Verbands durch einen ernst volkswirtschaftlich gebildeten Mann¹.

b. Die gesetzlichen Körperschaften (Kammern) und ihre höheren nebenberuflichen Aufgaben².

1.

Die Kammern sind gesetzliche Interessen-Vertretungen. Aber, darf man sofort hinzufügen, nicht das allein; oder man muß den Begriff Interessen weit genug fassen. Die Handwerkskammern z. B. würden fast nur niedere Arbeit leisten, wenn sie sich mit der Interessen-Vertretung engeren Sinnes, mit der Erfüllung ihrer nächsten gesetzlichen Pflichten begnügen wollten.

Denn Lehrlinghalterei und Gesellen- und Meisterprüfungen sind die großen Gegenstände ihres Geschäftskreises, der im wesentlichen einen Polizei- und Verwaltungsdienst darstellt, wie er den unteren Behörden obliegt, mit ungeheuer viel Schreibwerk und Formularverbrauch. Damit hängt die in den letzten Jahren viel beliebte Verteilung verschiedener Diplome, Ehrenurkunden und dergleichen Nettigkeiten zusammen. Auch die nicht eigentlich behördliche Tätigkeit der Kammern (Auskunfterteilung, Beratung, Antragstellung, gutachtliche Äußerung, Unterrichtsförderung, Lehrstellenvermittlung) beschränkt sich regelmäßig fast ganz auf jene Hauptgegenstände oder auf engste geschäftliche Angelegenheiten des Handwerks.

Solche Leistungen bedürfen nicht notwendig des Volkswirtschafters. Es genügt z. B. ein gewandter »Bureau-Vorsteher« oder sonst ein »gehobener« Schreiber aus der Schar jener, welche Behörden für ihren niederen oder mittleren Dienst brauchen (manche Handwerkskammern haben tatsächlich Sekretäre solcher Art). Und reichen einmal für die

¹ Die Beteiligten scheuen wohl eine gründliche Aussprache über die heikle Frage. Ein Artikel in den Volksw. Bl. streift sie nur leise. (S. Jahrg. 1907, S. 109 ff.; Verfasser nicht genannt. Die V. Bl. sind Organ des Deutschen Volksw. Verbands, in dem gerade die bezeichneten Leute die Mehrzahl bilden.)

² Das Folgende habe ich größtenteils in drei kleinen Aufsätzen der Volksw. Blätter dargelegt (1906, S. 79; 1907, S. 141; 1909, S. 310 ff.). — Ich spreche nur von Handwerks- und Handelskammern: 1) weil sie in Deutschland allgemein verbreitet sind; 2) weil ich beiden persönlich gedient.

Erstattung eines Gutachtens, z. B. zur Beurteilung eines Gesetzentwurfs, die Einsichten der Kammermitglieder und ihres Bureauannes nicht aus, so kann man sich Rat und Hilfe bei einem Juristen holen.

Bei den Handelskammern steht es wesentlich anders. Die Mitglieder, welche Betriebe — meist Großbetriebe — mit volks- und weltwirtschaftlichem Dienst leiten, bilden die Mehrheit. Folglich muß mindestens der Geschäftsführer mit dem großen Außenleben deutscher Betriebe vertraut sein, d. h. die deutsche Volkswirtschaft gründlich kennen, und das erfordert umfassende wissenschaftliche Vor- und Weiterbildung. Der Sekretär hat also schon als Interessen-Vertreter weit höhere Arbeit zu leisten (als sein Kollege auf der Handwerker-Seite); die Art muß auch aus dem üblichen Jahresbericht sprechen, wenn er überhaupt schreibens- und lebenswert sein soll.

Dennoch darf die Handelskammer, so wenig wie die andere, sich auf die Leistungen der gesetzlichen Interessen-Vertretung beschränken; sie noch weniger als die andere: wegen der größeren körperlichen und geistigen Mittel. Der allgemein zwingende Grund aber liegt in der Tatsache, daß die Kammern als gesetzliche Körperschaften, begabt mit Zwangsrechten, über die freien emporgehoben worden sind. Höhere Stellung verpflichtet zu höheren Leistungen — mögen sie auch nur als nebenberufliche angesehen werden und gelten. Natürlich müssen sie im wirklichen Aufgaben-Kreise der Kammern liegen. Zunächst wäre an solche zu denken, die den Kammerbezirks-Genossen selbst, als Betriebsinhabern, zugute kommen: doch immer in dem Sinne, daß sie durch die Betriebsleiter die Betriebe, diese wirtschaftlich-sozialen Wesen, folglich das Betriebwesen als Gesamtheit, die Volkswirtschaft zu heben — schöpferisch zu wirken trachten.

Der Handwerkskammer gegenüber kann sich meine Anregung auf eine besondere gesetzliche Bestimmung (GO. § 103^e) stützen, die ich mit genügendem Rechte teilweise so auslege, daß die Kammer befugt nicht nur, sondern verpflichtet sei, ernste wissenschaftliche Bildung unter der Handwerkerschaft ihres Bezirks zu verbreiten. Demgemäß habe ich (im Gebiet der Reutlinger Handwerkskammer) vom ersten Jahre an in jedem Winter einen Vortragdienst organisiert und durchgeführt, der sich — den gegebenen Verhältnissen gemäß — in den Versammlungen der Gewerbe- und Handwerkervereine, der Genossenschaften und Innungen abspielte. Die Vorträge hatten nicht bloß ihren eigenen Zweck, sondern noch den zweiten: Gelegenheit zu bieten zu freier Aussprache, die sich nicht auf den Gegenstand des Vortrags zu beschränken brauchte.

Soviel mir bekannt, hat bisher keine zweite deutsche Handwerkskammer solch planmäßigen Vortragdienst, mit dem hier ausgesprochenen (auch den Hörern des Reutlinger Bezirks gegenüber immer wieder be-

tonten) Zweck eingeführt. Vorträge werden ja gehalten, wohl in allen Kammerbezirken; aber ihre Gegenstände sind fast ausnahmslos Organisationsfragen, einzelne Abschnitte der Gewerbeordnung, die Versicherungsgesetze oder andere gesetzliche Bestimmungen, welche den Handwerker als Geschäftsmann, Betriebs-Leiter oder Lehrmeister betreffen.

Um den Vereinen die Wahl eines Gegenstandes zu erleichtern, empfangen sie je im September eine Themenliste; die verzeichneten Gegenstände waren einesteils Zeitfragen des Handwerks, sowie Gesetze und gesetzliche Einrichtungen, welche das Handwerk nahe angehen — andernteils volkswirtschaftliche Tatsachen oder Verhältnisse (und deren Geschichte), die jeder Bürger, zum mindesten jeder selbständige Wirtschaftler kennen und verstehen sollte.

Die Behandlung der Zeitfragen (auch »Streitfragen«) suchte die Hörer zu überzeugen, daß man solchen Dingen nur dann gerecht werden, nur dann hoffen könne, auf jene Fragen die richtigen Antworten zu finden, wenn man unbefangen, ohne Vorurteil an sie herantrete, den Gegenstand im einzelnen gründlich untersuche, ihn von allen Seiten, nach allen seinen Beziehungen und Verhältnissen betrachte — kurz, wenn man wissenschaftlicher oder (was im Grunde dasselbe sei) gewissenhafter Betrachtungsweise sich befleißige.

Die andere Vortragsgruppe hatte hauptsächlich die Aufgabe, dem Handwerker das zu übermitteln, was selbständig zu gewinnen ihm nicht wohl möglich ist, was er aber notwendig besitzen muß, wenn er das Bestehende (wie das Vergangene und Werdende) verstehen und beurteilen, wenn er seinen Bestrebungen vernünftige, erreichbare Ziele setzen will. Dieser notwendige Besitz ist ein klarer Überblick über die Lage des Handwerks innerhalb der Volkswirtschaft, ein tieferer Einblick in den Gang der wirtschaftlichen Entwicklung überhaupt, in die Ursachen und treibenden Kräfte der Entwicklung, in den Zusammenhang, die Wechselwirkung der wirtschaftlichen und sozialen Tatsachen.

Als besonders erfreulich erscheint es, daß auch Vorträge aus dieser zweiten Gruppe viel begehrt und mit großer Aufmerksamkeit angehört wurden. Außert sich doch darin ein Streben nach Erhöhung des geistigen und sittlichen Standpunktes. Und dies keineswegs nur in Städten. Sehr gern z. B. gedenke ich der guten (ich möchte fast sagen erhebenden) Eindrücke, die mir zwei Sonntag-Nachmittage brachten, an denen ich über die wirtschaftliche (und soziale) Entwicklung Deutschlands während des 19. Jahrhunderts in Landorten gesprochen.

Auch andere Erfahrungen beweisen, daß die Vorträge gewirkt, natürlich verschieden weit und tief. Und es waren doch zumeist nur Einzel-Vorträge! Wahrhaft bedeutende Wirkungen wären erst zu erwarten von wirtschaftswissenschaftlichen Lehrgängen, von Wieder-

holungen solcher Kurse. Der Sekretär könnte, wenn er Volkswirtschaftler ist und die freie Stellung hat, die ihm gebührt, im Winterhalbjahr beispielweise vier zwanzigteilige (-wöchige) oder acht zehnteilige Kurse übernehmen. Andere geeignete Lehrer zwar wären schwer zu finden; aber man könnte an die dauernde Anstellung einer eigenen, selbständigen Lehrkraft denken.

In den ersten Jahren (der Kammertätigkeit) stand solchen Plänen mancherlei entgegen: dem Sekretär, der den neuen Betrieb erst einzurichten und in Gang zu bringen hatte, überhaupt vor einen Berg von Arbeiten gestellt war, fehlte die Zeit für eine so weitgehende Ausdehnung seines Lehramts; die Kammer-Mitglieder konnten noch kein Verständnis dafür haben; die Handwerker draußen mußten erst durch Einzel-Vorträge vorbereitet werden; bei Aufstellung des Haushaltsplanes verfuhr manche Kammer zu ängstlich, auch kleinlich. Alle diese und ähnliche Hindernisse und Hemmnisse können heute, schon seit etlichen Jahren überwunden sein.

Und die älteren Handelskammern stehen in allem weit günstiger; die größeren verfügen seit langem über reiche Mittel. Sie können deshalb auch das Zutritt-Recht zu ihren unentgeltlichen lehramtlichen Veranstaltungen jedermann, nicht bloß den Mitgliedern der Vereinigungen in ihrem Bereich gewähren. Der Kammer selbst muß viel daran liegen, möglich weit hinauszuwirken. Und kaum ein Verein oder eine Körperschaft ist zu solcher Tätigkeit in so hohem Maße befähigt, wie die Handelskammer, die geseßlich berufene Vertreterin und Wärterin der Kräfte, welche unser (das neuzeitliche) Wirtschaftsleben bewegen, leiten und beherrschen. Sie steht sachlich und persönlich in diesem Wirtschaftsleben, und sie sollte auch für die wissenschaftlichen Voraussetzungen jener Wirksamkeit, auf Seiten ihrer Beamten, bürgen können.

Dem leitenden Beamten zwar wird in der Regel die Zeit dazu fehlen; er könnte höchstens teilweise mitarbeiten. Es wäre also für die besprochenen Zwecke ein besonderer zweiter Beamter anzustellen, was einer größeren oder mittleren Kammer nicht schwer fällt. Benachbarte kleine Kammern aber, die nur über bescheidene Einnahmen verfügen, würden für ihren Lehrdienst gemeinsam einen Beamten bestellen.

Die Großbetriebsherren selbst werden sich nicht gern in die gemischten Gesellschaften der Vortrag- und Lehrgang-Teilnehmer begeben wollen. Auch brauchen sie mehr: fortlaufend genauen Unterricht über die Fortschritte in den Gestaltungen des betrieblichen Innenlebens, über die Entwicklung der Beziehungen zwischen den Vereinen und Verbänden der Betriebsglieder, über wirtschaft- und sozialpolitische Maßnahmen und Pläne der Regierungen, über andere wichtige volkswirtschaftliche und gesellschaftliche Ereignisse, Bestrebungen, Anregungen

— regelmäßige Berichte in knapper, leicht lesbarer, rasch wirkender Übersicht.

Der leitende Fabrikant oder Kaufmann aber hat weder Zeit zu selbständigem Studium der Dinge, noch Erfahrung und Übung in solcher Arbeit. Und kein Fachblatt, keine Zeitung bietet ihm, was er braucht. So scheint mir wieder eine, und zwar leicht erfüllbare Aufgabe seiner gesetzlichen Vertretung vorzuliegen: die Gesamtheit der Handelskammern schafft sich eine Reichs-Stelle, welche die knappe Übersicht monatlich erarbeitet und herausgibt. Sie darf nicht mehr als einen Bogen füllen, den jede Kammer an ihre Leute unentgeltlich abgibt. Andere erhalten den Bericht gegen eine geringe Gebühr; er wird stark begehrt werden (auch von Zeitschriften als Beilage) und deshalb der Aufwand der einzelnen Kammer für die Sache kaum nennenswert sein. —

Wenn später im vierten Hauptteil dieses Buchs verwandte Anregungen auftreten, und dort die Ausführung andern Händen nahegelegt wird — so wolle man daraus nur schließen, daß es sich im Grunde um eine allgemeine große Angelegenheit handelt, und verschiedene Kräfte berufen sind, ihr zu dienen.

2.

Wissenschaftlich-gemeinnütziger Dienst also wird — mit Recht, wie wir früher dargelegt — der Handelskammer zugemutet. Eine notwendige Leistung in diesem Dienste — fortgesetzte Pflege der Wissenschaft von den volkswirtschaftlichen Tatsachen, verbunden mit der Arbeit an Kartenbildern des deutschen Betriebwesens — habe ich früher angelegentlich empfohlen. Worauf es dabei ankommt, mag noch einmal hervorgehoben werden: an Ort und Stelle, am Boden selbst, auf dem die Tatsachen wachsen, sie zu beobachten, in allen Einzelheiten genau zu erfassen und schriftlich niederzulegen — zu dem Zwecke: eine aus zuverlässigsten Grundlagen erarbeitete wissenschaftliche Gesamt-Darstellung der volkswirtschaftlichen Tatsachen zu sichern, dauernd zu sichern; d. h. dauernd Buch zu führen über die erheblichen Änderungen, die nach der ersten Vollendung des Hauptwerkes eingetreten sind.

Diesen Dienst brauchte nicht jede Kammer unmittelbar zu leisten. In Preußen würde die Zahl der mitwirkenden ungefähr der Zahl der Provinzen entsprechen, wenn man sie nicht nach sachlich (wirtschaftlich) begrenzten Landesteilen bestimmen wollte. Für Bayern würden drei, für jeden größeren Kleinstaat und für Gesamt-Thüringen eine genügen; die Gebiete der in Preußen zerstreut liegenden Staaten wären, soweit möglich, den benachbarten Provinzen zuzurechnen. Daß, auch wenn man auf das Kartenwerk verzichten möchte, je ein besonderer Beamter mit dem wissenschaftlichen Dienst zu betrauen wäre, ergibt

sich aus Art und Umfang der Arbeit. Die Kosten für die einzelne Kammer würde in keinem Falle verhältnismäßig bedeutend sein.

Ganz unerhebliche Kosten verursachte den Kammern eine zweite, einfachere gemeinnützige Leistung: Mitlieferung des Inhalts für ein Jahrbuch der deutschen Volkswirtschaft (das wir doch sicher haben sollten). Mitlieferung nur des Rohstoffs; weitergehende Ansprüche dürften nicht gestellt, höchstens noch einige leicht erfüllbare Ordnungswünsche des Bearbeiters der Berücksichtigung empfohlen werden. Die einfachste und bequemste Leistung wäre Lieferung des Rohstoffs in Form der gedruckten Jahresberichte; aber die kommen zu spät, werden immer zu spät kommen, auch wenn die mannigfachen Vorschläge für die Beschleunigung der Berichterstattung allenthalben gutgeheißen und durchgeführt würden. Nicht daß ich geneigt wäre, die Kammerberichte überhaupt sachlich oder zeitlich zu unterschätzen. Das gewiß nicht! Doch für das Jahrbuch des Jahres, über das sie selbst berichten, für den Hauptteil dieses Buchs können sie leider nicht mehr ausgenutzt werden (wohl aber für zusammenfassende Übersichten, Rückblicke, Vergleichen in den folgenden Jahrgängen).

Also der Urstoff sozusagen, die Einzelheiten, aus denen die Berichte aufgebaut sind, müßten dem Bearbeiter des Jahrbuchs zufließen. Alle klaren und richtigen Angaben über volkswirtschaftliche Tatsachen des Kammerbezirks — in beliebiger Form, auf losen Blättern und Blättchen — wären willkommen: tagebuchartige Aufzeichnungen des Sekretärs¹; Auszüge aus Betriebsberichten und ähnlichen Einläufen, aus Protokollen, Gutachten; treffende mündliche oder schriftliche Äußerungen sachlich zuverlässiger Bezirksgenossen bei irgendwelcher Gelegenheit; brauchbare statistische Nachweise (d. h. Zahlenreihen oder Gruppen mit denjenigen unentbehrlichen wörtlichen Erläuterungen, die nur der Bodenständige zu geben vermag); auch Zeitungsausschnitte und anderes Gedrucktes.

Diese guten Sachen nun sollten womöglich sofort — sobald sie abgabefähig sind — gesendet werden. Mit Teilsendungen also, die nach und nach ankommen, rasch zu übersehen, zu prüfen, einzuordnen sind, wäre m. E. dem Verfasser des Jahrbuchs am besten gedient. Denn das Jahrbuch müßte unfehlbar regelmäßig so früh erscheinen,

¹ Es ist hier daran gedacht, daß der Sekretär der Handelskammer ein Tagebuch über die erheblichen wirtschaftlichen Erscheinungen oder Entwicklungen in seinem Bezirk führen könnte. Tagebuch, Beobachtung-Buch, Wirtschaft-Chronik — oder wie man es nennen will. Und neben ihm mag sein wissenschaftlicher Mitarbeiter selbständig das gleiche tun, so daß »doppelte Buchführung« gepflegt würde. Darüber ließe sich manches sagen. — Aber es geschieht wohl schon hier und da? Dann wäre um Berichterstattung zu bitten, die recht viel Nutzen stiften könnte.

daß es noch einem starken Interesse am Gang unserer Volkswirtschaft während des abgelaufenen Jahres begegnet, spätestens wohl anfangs April. Und für die Bearbeitung wird man doch zwei Monate, für den Druck einen rechnen müssen, so daß die Sammlung und Sichtung Anfang Januar abgeschlossen sein sollte.

Um die hier angeregte Rohstofflieferung für ein Jahrbuch der deutschen Volkswirtschaft könnten ja auch die Kleinhandels- (»Detaillisten«-), die Handwerks- und die Landwirtschaftskammern ersucht werden. Und gewiß dürfte man das nicht unterlassen. Am meisten freilich wäre von den Handelskammern zu erwarten: sie haben und bebauen den weitesten Gesichtskreis.

Die Arbeit, welche den Kammern aus solcher Dienstleistung erwachsen würde, ist gering: man gibt der Hauptsache nach ab, was man findet oder empfängt; außerdem wären kurze Abschriften anzutertigen, die den Bureaugehilfen zufallen und sie nicht erheblich mehr belasten. Es handelt sich eben um Kleinigkeiten, die nebenher mitlaufen, ohne daß man es besonders spürt. Und vollends verschwindet die Mühe, die sie verursachen, im Vergleich zu ihrem hohen Wert.

Die Sendungen wären unmittelbar an den Bearbeiter selbst zu richten. Aber wer ist das? Auf diese und andere Fragen brauche ich jetzt und hier nicht einzugehen¹. Es galt nur, Anregungen zu geben, nicht vollständige Pläne zu entwickeln.

Schätzenswerte Beiträge zum Jahrbuch wären auch, wie bemerkt, von der Handwerkskammer zu erwarten. Dieser aber fällt noch eine besondere wissenschaftliche Arbeit zu, an der sie selbst das stärkste Interesse haben muß. Wiederum nichts anderes als Pflege der Tatsachen-Kunde wird gewünscht; es handelt sich um die viel besprochene, heute noch nicht entschiedene Frage: ob, wie und wie weit die Handwerksbetriebe gegenwärtig und künftig bestehen und gedeihen können.

Die Erhebungen des Vereins für Sozialpolitik (1895/7), die jener Frage galten, sind im einzelnen fleißig und mit dem besten Willen durchgeführt worden; aber sie lagen zum größten Teil in den Händen junger Männer, die noch nicht urteilsfähig sein konnten, die von außen in ein Gebiet hereinkamen, das ihnen völlig fremd war.

Der Wirtschaftswissenschaftler, der im Dienst des Handwerks als Organisator und Führer gestanden, weiß, daß zu einem umfassenden, den wirtschaftlichen Tatsachen voll genügenden Urteil über Gegenwart und Zukunft des Handwerks — die Unterlagen noch fehlen. Diese gilt es zu beschaffen, und das fällt den Handwerkskammern am leicht-

¹ Welche Art der Ausführung ich für die beste halte, habe ich in den Krit. Blättern f. d. gesamten Sozialwissenschaften 1907, S. 5 ff. dargelegt.

testen, darf wohl auch als eine ihrer eigensten und wichtigsten Angelegenheiten geschätzt werden. In den ersten Jahren konnten sie (genauer: ihre Geschäfteführer) wegen Überhäufung mit vielerlei dringenden Kleinwerks zu jener Arbeit nicht kommen. Heute hat man Zeit, mit aller Liebe und Sorgfalt die Erhebungen oder Untersuchungen vorzunehmen und durchzuführen, in der Zahl, Art und Ausdehnung, wie sie der Zweck verlangt. Es wären, das ist vor allem zu betonen, im Unterschied gegen die Bemühungen derer, die von draußen hereinkommen, bodenständige Arbeiten, sozusagen heimische Gewächse, und gut ausgereift.

Die gesamte Leistung einer Kammer nun würde sich zusammensetzen aus einer Reihe Einzelbilder, deren Zahl und Gehalt durch die besonderen örtlichen und gewerblichen Verhältnisse des Bezirks bedingt sind. Jeder größere Ort wäre für sich zu behandeln, ebenso jede andere eigenartige Einheit. Wirtschaftlich verwandte Einheiten dagegen können, auch wenn sie nicht benachbart liegen, zusammengefaßt werden. Jedes abgeschlossene Stück würde zunächst eine gedrängte, aber vollständige, alle Fäden erfassende Übersicht über die wirtschaftlichen Verhältnisse der dargestellten Einheit geben, und dann alle Handwerke, die in dieser Einheit wirken, nach ihrem geschäftlichen und persönlichen Stande und ihren Beziehungen zu den anderen Betriebsarten und Wirtschaftsgruppen aufs gründlichste und getreueste beschreiben, wobei auch die kleinsten und feinsten Züge nicht übersehen werden dürften.

Voraussetzungen für das Gelingen dieses Unternehmens wären: daß der Sekretär Volkswirtschaftler mit weitem Gesichtsfeld und reicher Lebenserfahrung ist und sich von keinerlei parteipolitischen Gesichtspunkten oder Grundsätzen leiten oder beeinflussen läßt; daß die Kammer ihm volle Bewegungsfreiheit gewährt und die wissenschaftliche Verwertung (der Sammlung) und deren Veröffentlichung ohne Einschränkung gestattet. Diese Bearbeitung des gesamten Stoffes wäre aus mehreren guten Gründen einem Unbeteiligten zu überlassen.

Das große Ergebnis wäre die erste und einzig zuverlässige Antwort auf alle Fragen nach den Schicksalen des Handwerks in Gegenwart und Zukunft — eine Antwort, die heute schon viele zu besitzen glauben, irrigerweise. Was sonst noch von dieser — in ihrer Eigenart beispiellosen — Veröffentlichung im einzelnen zu erhoffen sein dürfte, welche hohe Bedeutung ihr für unser volkswirtschaftliches Schrifttum überhaupt zukommen würde, braucht hier nicht weiter ausgemalt zu werden. (Die Anregung habe ich schon vor fünf Jahren gegeben: vgl. Volksw. Blätter 1909, S. 311.)

C. Selbständige und Unselbständige.

1.

Die Reichs-Statistik wie die wissenschaftliche Untersuchung und Darstellung der persönlichen Verhältnisse im Wirtschaftleben legt großen Wert auf die Unterscheidung der beruflich tätigen Personen in Selbständige und Unselbständige (Abhängige) und auf das Gewichtsverhältnis zwischen beiden. Ich möchte trotzdem diese Unterscheidung der Betriebsglieder nicht empfehlen; aus verschiedenen Gründen. Zunächst einmal: weil die Worte oder Begriffe nicht eindeutig sind, gleichwohl aber immer so gebraucht werden, als ob sie es wären. Und es erscheint unerlässlich, der Mannigfaltigkeit des Wortsinns und der tatsächlichen Verhältnisse nachzugehen.

Selbständig (unabhängig) schlechthin bedeutet selbständig im menschenmöglich weitesten Sinne. Das sind und können sein nur wenige: nämlich die, welche frei von irgendwelchen vertraglichen Verpflichtungen, ihr Leben ganz nach eigenen Bedürfnissen, Wünschen, Grundsätzen, Zwecken gestalten können. Was sie dazu befähigt, ist unter unsern Kultur-Verhältnissen (abgesehen von körperlicher und geistiger Gesundheit und einigen gesetzlichen Erfordernissen) genügender Besitz an Geld oder Ansprüchen auf Geld. Selbständigkeit in diesem weitesten Sinne schließt aber nicht auch solche im höchsten Sinne ein (von der wir zuletzt sprechen).

Außer der eben erwähnten sind alle übrigen Selbständigkeiten mehr oder weniger beschränkt. Die staatsrechtliche Selbständigkeit, die jedem volljährigen, nicht entmündigten Volksgliede zukommt, ist zwar die Voraussetzung jeder andern und darum allgemein wichtig, gilt aber in der Neuzeit, nach Aufhebung gewisser Unfreiheiten als selbstverständliches, als natürliches Recht, das man deshalb überhaupt nicht rechnet. Wer je von Selbständigkeit eines Menschen spricht, denkt nicht an jene; der Sprachgebrauch kennt sie nicht.

Desto mehr Wert legen Leben, Recht und Wissenschaft auf wirtschaftliche Selbständigkeit. Die ist gemeint, wenn gesagt wird, einer habe sich »selbständig gemacht«; wenn das Gesetz von »selbständigen Gewerbetreibenden« spricht; wenn Statistik oder Wirtschaftslehre Selbständige und Abhängige unterscheidet. Aber es ist kein einfacher Begriff. Wenn man freilich als einziges Merkmal der Selbständigkeit die Betriebs-Inhaberschaft erkennt und demgemäß alle Mitarbeiter engeren Sinnes als Unselbständige, Abhängige erklärt, so erscheint das gewiß höchst einfach; doch es ist eine rein äußerlich-oberflächliche — sachlich, folglich wissenschaftlich nicht befriedigende Unterscheidung.

Sachlich-persönliche — nicht immer erfüllte — Bedingung der wirtschaftlichen Selbständigkeit ist die berufliche, dienstliche, geschäftliche,

die Selbständigkeit des Arbeiters als solchen. Wer nicht selbständig arbeiten gelernt, kann nicht als Betriebs-Inhaber oder -Leiter wirken oder überhaupt eine berufliche Tätigkeit »auf eigene Rechnung und Gefahr« ausüben. Natürlich muß diese Art Selbständigkeit auch den Betriebs-Mitarbeitern engeren Sinnes eignen. Sie besteht darin, daß der Arbeiter seinen Pflicht-Teil mit vollem Verständnis und aller Sorgfalt sachgemäß richtig, in stetem Bewußtsein eigener Verantwortlichkeit — ohne immer wieder erinnert, zurecht gewiesen, berichtigt werden zu müssen — erledigt.

Sie ist im Grunde mit der Selbständigkeit höchsten Sinnes verwandt. Die Eigenschaft, welche die Verwandtschaft beider erweist, ist die Gewissenhaftigkeit, die denkend, bewußt und frei verantwortlich handelt. Der klare Gegensatz aber besteht darin, daß jene persönlich frei, sachlich unfrei und mehr oder weniger genau begrenzt und bestimmt, diese persönlich und sachlich frei ist — jene in gemessenem Dienst, diese im gesamten Leben jenseit der Dienstschränken sich betätigt. Die zweite hat also größeren Umfang, erfordert stärkere geistige Kraft als die erste; wir nennen sie persönlich-gesellschaftliche oder ethische Selbständigkeit. Ihr Gesamtwesen und die Verhinderung ihrer Entwicklung durch zwei neuzeitliche Mächte erklären ihre Seltenheit.

Belangreich für das Betriebswesen sind sämtliche drei zuletzt umschriebene Arten oder Formen der Selbständigkeit. Die Tatsachen der beiden ersten erfordern aber noch eine genauere Auseinandersetzung.

Der Begriff der wirtschaftlichen, genauer erwerbswirtschaftlichen Selbständigkeit beruht auf folgender Betrachtung. Es gibt Leute, die mittelst eigener Wirtschaft (eigen nach geltendem Recht) erwerben — und andere, die zwar auch erwerben, es aber, weil sie selbst keine Erwerbswirtschaft besitzen, in fremdem Dienste tun müssen. Jene holen ihren Erwerb als freie, wagende Unternehmer unmittelbar an den vielerlei Quellen, in der Nähe oder Ferne, aber immer draußen; diese beschaffen sich ihren Erwerb nicht unmittelbar selbst, sondern sie empfangen ihn vertragsgemäß von ihrer Dienst-Stelle, und wenn sie hinausgehen oder (schriftlich) hinausgreifen, so geschieht es immer in dienstlichem Auftrag, und niemals holen sie etwas für sich herein. Jene sind demnach selbständige, diese unselbständige, abhängige Erwerber. Aber der hier wirksame Begriff selbständig kann eben nur den beschriebenen Sachverhalt — von dem wir einmal annehmen wollen, er sei richtig beobachtet und aufgefaßt — im Sinne haben: eine enge Besonderheit, Einseitigkeit.

Denn dieser Sachverhalt ist nur ein Teil der Tatsachen-Gesamtheit, die in Frage steht. Die weiter gehende und genauere Untersuchung findet, daß Innen- und Außenleben des Betriebs zu scheiden sind. Und dann sieht sie sofort, daß im Innern nur der Inhaber des einzelpersön-

lichen Betriebs wirklich und uneingeschränkt selbständig ist, in jedem persönlich gegliederten Betrieb aber der Inhaber nicht mehr als eine Teil-Selbständigkeit besitzt. Was ferner Stellung und Tätigkeit im Außenleben betrifft, so darf man überhaupt nicht mehr von Inhabern, sondern muß von Betrieben sprechen. Und nun zeigt sich, daß jene Beobachtung doch nicht ganz richtig war. Der Betrieb ist es, der draußen wirkt. Jede Person, auch der (leitende) Inhaber selbst handelt nur im Auftrag, als Vertreter des Betriebs. Der Inhaber ist zwar außerdem in der Regel der Anreger, Erfinder, Planer des Handelns. Und er steht persönlich im Vordergrund des Handelns, und trägt die Verantwortung für das Betriebs-Ganze. Aber an dieses, nicht an eine Person wenden sich die Ansprüche, die aus dem Bestehen und Wirken des Betriebs erwachsen.

Folglich kann der Betriebs-Inhaber persönlich nicht erwerbwirtschaftlich selbständig sein. Er dient dem Betriebe, wie seine Mitarbeiter ihm, dem Betriebe, dienen. Und steht er allein, so kann die Täuschung, er und der Betrieb seien eins, und er persönlich sei draußen selbständig, wie er es tatsächlich drinnen ist, nur eben leichter aufkommen. Der Gegensatz aber zwischen Inhaber und Mitarbeitern, den man durch die Wortmarken selbständig und unselbständig zu kennzeichnen pflegt — ist ein Unterschied im Besitz, nach geltendem Recht.

Die statistische Scheidung der Betriebsglieder in (wirtschaftlich) Selbständige und Unselbständige wäre demnach hinfällig. Auch das Reichsamt hält nicht an ihr fest: es gebraucht die Bezeichnung Selbständige und Betriebsleiter wechselweise. Und das ist nicht (oder will nicht sein) eine Ungenauigkeit oder Lässigkeit im Wortgebrauch; sondern das Amt versteht unter Selbständigen oder Betriebsleitern: »Eigentümer, Pächter und sonstige Betriebsleiter«. Es scheint also entweder den Begriff der wirtschaftlichen Selbständigkeit aufzugeben, oder diese mit der dienstlichen, doch nur teilweise, zu verquicken. Wahrscheinlich ist das Zweite anzunehmen.

Nach unserer Untersuchung dürfte die klare dienstliche Selbständigkeit allein gelten, die in engerem und weiterem Sinne zu verstehen ist: nämlich als selbständige Arbeit-Gesamtheit (Stellung, Posten, Amt) — und selbständiges Arbeiten. Die Verwalter und verantwortlichen Träger jener Gesamtheiten, die Inhaber jener Posten sind nicht bloß diejenigen, die gewöhnlich als Leute in selbständiger oder leitender Stellung bezeichnet werden. Trotzdem bilden sie, im einzelnen wie im ganzen, eine Minderheit. In Großbetrieben gehören dazu Arbeiter verschiedenen Ranges, verschiedener Stufen; das Reichsamt zählt nur die obersten zu seinen »Selbständigen oder Betriebsleitern«. Dienstliche Selbständigkeit weiteren Sinnes, persönliche Fähigkeit zu selbständigem Arbeiten überhaupt können (sollen womöglich) alle Betriebsglieder besitzen, auch die bescheidensten Handarbeiter.

Gruppenbildung der Betriebsglieder nach der Art der dienstlichen Selbständigkeit wäre schwer befriedigend durchzuführen. Wir haben zwar schon eine Scheidung in Minderheit und Mehrheit angedeutet; aber genaue Bezeichnungen, welche den Gesichtspunkt der Einteilung deutlich erkennen lassen, wären, dünkt mich, nicht zu finden. Außerdem bliebe schließlich eine im ganzen, und vielfach auch im einzelnen nicht genau bestimmbare dritte Gruppe übrig: nämlich die Gesamtheit derjenigen, die nicht zu selbständigem Arbeiten in dem früher umschriebenen Sinne fähig sind: das wären dann die eigentlich »Unselbständigen«.

2.

Erwerbwirtschaftliche Selbständigkeit (oder Abhängigkeit), fanden wir vorhin, ist eine Eigenschaft der Betriebe, nicht der leitenden Betriebsinhaber. Deren Zahl hat in den 25 Jahren 1882—1907 noch zugenommen, ist aber im Verhältnis zur Gesamtzahl der betrieblich tätigen Personen stetig und stark gesunken. Genauere Angaben können wir nicht bieten, weil die Ausweise der Reichs-Statistik uns nicht genügend zuverlässig zu unterrichten vermögen. Besonders die Zahlen aus dem Bereiche der Landwirtschaft scheinen für Vergleiche und Urteile nicht brauchbar. Dagegen ist klar — und zu dieser Erkenntnis verhelfen uns nicht erst die Ergebnisse der Reichs-Zählungen — daß in den Städten die überflüssigen und z. T. schädlichen kleinsten Waren-Verkaufsstellen, und die meist ebenso zu wertenden Gastwirtschaften sehr beträchtlich sich vermehrt haben, und daß von daher das Steigen der Betriebsinhaber-Zahl hauptsächlich bewirkt worden. Gewachsen sind auch die Zahlen der Betriebsinhaber in Seefischerei und Gärtnerei; doch fallen sie wenig ins Gewicht. Ferner wird man als sicher annehmen dürfen, daß in der Werkwirtschaft weit mehr einzelpersonliche Vasallen-Betriebe und andere Werkstätten eingegangen als neu aufgekommen sind; was das Sinken der Betriebsinhaber-Zahl auf dieser Seite größtenteils erklärt.

Im Verhältnis zur Gesamtzahl der Betriebsglieder treten die leitenden Inhaber mehr und mehr zurück, weil das Großbetriebwesen in der Werkwirtschaft und der Sachen- und Personen-Beförderung, im Geld- und Versicherungen-, z. T. auch im Waren-Handel mächtig fortschreitet. Es wird aber heute zur Erhaltung und Förderung der kleinen Werkbetriebe viel (das mögliche?) getan. Und für Mehrung der Klein- und mittelbäuerlichen Betriebe, deren volkswirtschaftliche Dauer auf absehbare Zeit gesichert ist, wird ebenfalls gesorgt (zwar nicht mit dem möglichen Kräfte-Einsatz). Das wären denn auch die beiden Gebiete, die sachlich berufen scheinen, den Rückgang der Betriebsinhaber (als leitender Betriebsglieder) im ganzen zu hemmen. Die weitere Entwicklung des Großbetriebwesens freilich wird dadurch kaum berührt.

Die selbst leitenden Inhaber der kleinen (und mittleren) Betriebe

bilden, sagt man, den »alten selbständigen Mittelstand«. Fr. Zahn, ein Haupt-Mitarbeiter an der Reichs-Zählung von 1895 und optimistischer Betrachter der Tatsachen, bemerkte zu den Ergebnissen jener Zählung in der Allg. Zeitung (1899 Nr. 142) u. a.: »Einerseit erfreut sich das deutsche Volk eines immer noch recht breiten selbständigen Mittelstandes. Zum andern erfährt er, soweit er als selbständiger Mittelstand im Rückgang begriffen, eine beachtenswerte Ergänzung in jenem neuen Mittelstand, der trotz seiner Abhängigkeit sich weit über das Niveau des bloßen Arbeiters erhebt«. Jedermann kennt die Glieder des »neuen Mittelstands«. Zahn würde sein Urteil wahrscheinlich heute wiederholen. Andere sagen dasselbe; es scheint allgemein einzuleuchten. Beide Sätze sind in den festen Bestand volkswirtschaftlicher Meinungen übergegangen; was hier nur zu verzeichnen ist.

Aber trotz des Trostes, welche der zweite Satz denen, die dessen bedürfen, vermittelt, wird hervorgehoben, daß es den Gliedern des »neuen Mittelstandes« sehr erschwert sei, in den Kreis der sog. Selbständigen »aufzusteigen«, daß immer weniger zu diesem Aufstieg gelangen. Und nicht selten ist die Feststellung der Tatsache von leiser oder starker Klage begleitet. Dem gegenüber wäre dreierlei zu beachten. Bei der großen und stetig wachsenden Masse der fraglichen Mitarbeiter kann doch nur eine verhältnismäßig kleine Zahl Inhaber werden; das ist selbstverständlich. Es wäre zu untersuchen, ob die Zahl heute wirklich kleiner ist als etwa vor 25 Jahren; was noch nicht geschehen, vielleicht nicht tunlich. Zweitens sind sehr viele der neuzeitlichen Schreiber-Kaufleute gar nicht geeignet für den Posten eines Betriebsleiters. Und drittens wollen viele nicht Inhaber werden; sie fühlen sich als Bureau-Arbeiter in Groß- und Riesenbetrieben wohl: bei hohem Einkommen, kurzer Arbeitszeit, beschränkter Verantwortlichkeit (des Teilarbeitertums). Und sie wissen sich geborgen und dauernd sicher in ihrer Stellung. Was wäre mehr zu wünschen? Vielleicht könnten sie als Betriebs-Inhaber zu höherem Einkommen gelangen; aber gewiß ist es nicht, und wie müßten sie sich plagen, wie lange mags dauern, bis sie zweifellos feststehen!

Den Tüchtigen (in modernem Sinne) aber ist das Emporkommen eher erleichtert als erschwert: die Zahl der Möglichkeiten hat sich eben stark vermehrt. Und werden sie nicht Inhaber oder Mitinhaber, so Leiter oder Mitleiter. Und je weiter das Großbetriebwesen um sich greift, desto stärker mehren sich die Posten zweiter Art. Überfluß an Leuten, die solchen Posten gewachsen, wird in absehbarer Zeit kaum eintreten. Nach allem scheint also ein sachlicher Grund zu jener Behauptung über die Erschwerung des »Aufstiegs« nicht vorzuliegen.

Die Neuerung besteht nur darin, daß nicht (mehr?) die zweifelhafte wirtschaftliche, sondern die klare dienstliche Selbständigkeit die größere

Bedeutung hat. Es müßte sich aber noch die Erkenntnis allgemein durchsetzen, daß es eine andere betriebspersönliche Selbständigkeit überhaupt nicht gibt. Und diese wurde, je mehr das Großbetriebwesen sich ausdehnte, desto wichtiger auch in dem allgemeinen, bescheidenen Sinne der Fähigkeit zu selbständigem Arbeiten; das folgt aus der Gliederung des Großbetriebs.

Man wird nun kaum behaupten dürfen, daß die Mehrung der fraglichen Fähigkeit mit jener Ausbreitung Schritt gehalten. Der Grund liegt in der Gewöhnung und Erziehung, die dem Bedürfnis nicht gerecht wird, obwohl es nichts anderes fordert, als daß eine der höchsten Aufgaben der Erziehung erfüllt werde. Folglich haben die Leiter der Großbetriebe das stärkste sachlich-persönliche Interesse an der Umgestaltung unserer Erziehung, besonders der staatlichen Schulerziehung.

Das bezeichnete Bedürfnis ist im Großbetrieb stärker als in ähnlichen Bildungen, wie großstädtischen und staatlichen Verwaltungen. Man darf deshalb, wie es Prof. O. Kammerer (Charlottenburg) getan¹, nachdrücklich betonen: es bilde eine hervorragende Eigentümlichkeit gerade der großbetrieblichen Arbeit-Ordnung, daß sie auf dienstliche Selbständigkeit der persönlichen Glieder zugeschnitten sei. Die Betriebsleitung (Kammerer selbst gebraucht den verfehlten Ausdruck »Industrie-Verwaltung«) »sucht die Verantwortung für jede Arbeit möglichst nur einem einzigen aufzubürden. Der Konstrukteur trägt die Verantwortung für den richtigen Entwurf, der Meister für die sachgemäße Ausführung, der Monteur für die sachgemäße Aufstellung. Deshalb liegt die Entscheidung auch meist in den Händen eines einzelnen: der Konstrukteur erhält wohl vom Leiter des Ingenieur-Bureau allgemeine Richtlinien für den Entwurf; aber die Einzelheiten bestimmt er selbst. Dem Meister übermittelt der Betriebs-Ingenieur Anweisungen über die zu wählenden Arbeit-Verfahren; aber die Verteilung der Arbeit auf die Werkzeug-Maschinen und Arbeiter nimmt der Meister selbst vor. Der Monteur endlich arbeitet wohl nach den Montage-Zeichnungen und Aufstellung-Vorschriften; aber er verteilt die Arbeit auf die Hilfarbeiter und entscheidet über alle Einzelheiten der Aufstellung«.

Nur ist diese Darstellung nicht ganz richtig oder klar oder vollständig. Sie kann zu der Vermutung führen, Kammerer meine: in großen Werkbetrieben z. B. gehe die dienstliche Selbständigkeit und Verantwortlichkeit gewisser Arbeitsstellen und ihrer persönlichen Inhaber über das sachlich begründete Maß hinaus. Das ist nicht der Fall. Die Besonderheit des Großbetriebs (gegen die Gemeinde- oder Staatsbehörde) besteht nur darin, daß dort im einzelnen weniger angeordnet, vorgeschrieben, beaufsichtigt wird (manchmal zu wenig); schon der Kosten-

¹ Die Eigenart der Industrie-Verwaltung. (Internat. Wochenschr. f. Wiss., Kunst und Techn. 1911, Nr. 11.)

Ersparnisse wegen, und weil jenes im innern Betriebsleben von jeher, besonders aber in der Jugendzeit der neuen Großbetriebe nicht Brauch war, also der geschichtlichen Überlieferung und Gewöhnung wegen.

Man läßt den Inhabern gewisser mittlerer und unterer Posten mehr Freiheit des Erwägens und Handelns, als in Verwaltungen üblich. Sonst aber verhält es sich im Großbetrieb wie überall: man bedarf niederer, mittlerer, höherer, unter- und übergeordneter Selbständigkeiten und Verantwortlichkeiten, und die Betriebs-(Ober-)Leitung hält sich beispielweise nicht an den Meister, sondern an den Obergeringenieur. Und ebensowenig wie der innere und äußere Dienst eines Betriebs wäre irgend eine städtische oder staatliche Verwaltung heute durchführbar »mit subalternen Naturen, die an blinden Gehorsam gewöhnt sind, und Befehle und Anweisungen ausführen, ohne über ihre Wirkung und Richtigkeit nachzudenken«.

Auf ein Seitenstück zu dem eben berührten Vergleiche machen die Erhebungen des Vereins für Sozialpolitik (über Auslese und Anpassung: Bernays 172) aufmerksam. Fabrikmädchen nennen es Selbständigkeit, wenn sie den ganzen Tag ungestört an der gleichen Arbeit sitzen können, nichts von Aufsicht oder Leitung spüren, und ziehen deshalb solche Arbeit dem häuslichen Dienste vor, den sie für durchaus unselbständig halten — obwohl gerade dieser selbständiges Eingreifen und Schaffen in großem Umfange und hohem Maße fordert, und eben darum, das ist der wahre tiefere Grund, meiden ihn jene: sie wissen, sie taugen nicht dazu, und haben keine Lust, sich tauglich zu machen. Doch wir haben uns hier mit diesen Verhältnissen nicht weiter zu befassen. —

Es bleibt uns nur noch ein Wort über die persönlich-gesellschaftliche (ethische) Selbständigkeit, die wir früher begrifflich festgestellt. Die herrschende Macht unsers Wirtschaft-, folglich des Betriebslebens ist ihr nicht hold (so wenig wie die herrschende Macht unsers politischen Lebens). Der Kapitalismus kann und will nur herrschen über Gleiche, über Massen Gleicher, und das Hauptmerkmal der Gleichheit ist Unselbständigkeit, oder mit andern Worten: bedingungslose Unterwerfung unter seine Herr- und Vormundschaft. Was er gut findet, sollen wir anerkennen, was er bietet, willig annehmen, und das gilt für alle Bereiche und Verhältnisse körperlichen und geistigen Lebens. Wer sich dagegen auflehnt, mag sehen, wo und wie er bleibe. Ohne Schaden kann es nur tun, wer sich der Selbständigkeit weitesten Sinnes erfreut, wie — der Großkapitalist selbst.

Und als eifrigen Helfer in der Bildung, Mehrung und Erhaltung der Unselbständigen hat sich der Kapitalismus den Organisationismus¹ ge-

¹ Ein feines Wort! Gebildet den Namen der anderen herrschenden Größen zu Ehren.

schaffen. Wie recht er damit hatte, beweist die Tatsache, daß ein anderer neben oder vor dem seinigen erstanden: der politische. (Und wie aus diesem, so sind aus jenem durch Spaltung selbständige Massen-Bildungen hervorgegangen. Eine Erscheinung des kapitalistischen Organisationismus aber hat sich zu ungeheurer Größe entwickelt, die wohl wie ganz aus eigener Kraft gewachsen scheint, um so mehr, als sie Träger eines eigenartigen politischen Geistes geworden: der Sozialismus, der über die Massen, die er erfaßt und festhält, der Stärke nach dieselbe harte Gewaltherrschaft ausübt wie sein wirklicher, geschichtlich beglaubigter Erzeuger.)

Dennoch brauchen die persönlich-gesellschaftlich Selbständigen aus dem Betriebs- (wie aus dem Staats-) Leben nicht ausgeschlossen zu sein. Aber die Mehrheit der Betriebs-Herrschaften findet sie wenn nicht gefährlich, so unbequem. Leisten sie auch das Beste, man entledigt sich ihrer doch womöglich. Sie selbst könnten wohl in vielen Fällen verantworten: den Kapitalismus abzulehnen, aber einem kapitalistischen Betriebe zu dienen. Es kommt auf die Arbeit an, die ihnen obliegt. Oder sie haben den Dienst Studien halber angenommen, wollen von vornherein nur so lange bleiben, als diese es verlangen.

Draußen freilich, auf dem Markt, sind (oder werden) sie gefährliche Leute, zwingen sie das kapitalistische Betriebswesen zu Wandelungen, Umwälzungen: sie kaufen, benutzen vielerlei von dem, das jenes aller Welt aufzudrängen sucht, nicht. Zwar spürt man davon heute noch kaum einen Hauch: weil ihrer so verschwindend wenig sind.

Und sie werden es bleiben in absehbarer Zeit; die Rechnung der Gegenwart und nächsten Zukunft darf sie außer acht lassen, als Betriebs- wie als Staats-Glieder (wenn nicht geschieht, was die unbefangene Einsicht in das Wohl des Volkes als äußerst dringlich erkennt — s. Ethik III). Die Betriebe (und Staaten) begnügen sich mit der dienstlichen Selbständigkeit, deren Wert und Notwendigkeit allgemein anerkannt wird. Die dritte endlich, die erwerbwirtschaftliche Selbständigkeit ist überhaupt keine persönliche Eigenschaft (der leitenden Betriebs-Inhaber), sondern eine sachliche Angelegenheit der Betriebe. Was nun unter Selbständigkeit oder Abhängigkeit eines Betriebs zu verstehen sei, und in welcher Form die eine oder andere auftreten könne: das stand hier nicht zur Verhandlung. (Vgl. II B c 1 im ersten Hauptstück.)

Dritter Teil.

Innenleben der Betriebe: Arbeit.

I. Die Gesamtheit der Betriebs-Arbeiten in ihrem wirtschaftlichen Wesen.

A. Einleitende und klärende Darlegungen.

1.

Jede Betriebs-Arbeit hat — das Bedürfnis bedingt es allgemein — technische und wirtschaftliche Eigenschaften oder Wesenheiten. Woraus folgt, daß im Betriebsleben Wirtschaftliches und Technisches vereinigt wirken. Dennoch erscheint es für die wissenschaftliche Bewältigung der Tatsachen als ein Gebot der Wirtschaftlichkeit selbst, die Verbundenen zu trennen, in zwei Gruppen zu ordnen und jede für sich zu bearbeiten. (Es ist nicht der einzige Fall dieser Art.)

Wir hier haben es, da die Betrieb-Wissenschaft ein Teil der Wissenschaft vom Wirtschaften ist, nur mit den wirtschaftlichen Wesenheiten der Betriebs-Arbeiten zu tun; hauptberuflich, sozusagen. Nebenberuflich beschäftigen wir uns auch mit dem Technischen. Das braucht kaum gesagt zu werden; denn es ist unerläßlich der Zusammenhänge wegen.

Aber wir entnehmen, das dürfte zu betonen sein, der mannigfaltigen Gesamtheit des Technischen nur das für uns Unentbehrliche. Es kann z. B. nicht in unserer Aufgabe liegen, die technischen Wesenheiten (gleicher oder verwandter Betriebs-Arbeiten), die je in einer der vielen, mehr oder weniger entwickelten und wissenschaftlich begründeten Techniken zusammengefaßt sind, zu beschreiben. Das eben ist Sache der Techniker: der Fischerei-, Forst-, Landwirtschaft-, Gärtnerei-, Werk-, Verkehrs-, kaufmännischen Techniker — oder jener Wissenschaftler, die das Gemeinsame verwandter Techniken zu ihrem besonderen Arbeitfeld erkoren.

Zu unseren Verpflichtungen gehört offenbar eine Verständigung über den Begriff Technik. (Wir lehnen uns dabei an die Erklärungen zweier bedeutender Arbeiten an.) Technik hat einen weiteren und

einen engeren Sinn. Jener berührt uns nicht; dieser ist der ursprüngliche, sein begrifflicher Inhalt, wie U. Wendt¹ kurz und treffend bemerkt, »ein Können im Bereiche der gewerblichen Arbeitsweise«. Das Können aber schließt Wissen ein oder setzt es voraus, als ein Notwendiges, ja Selbstverständliches. Es ist gleichsam Seele oder Geist des Könnens. Wendt sagt zwar, Technik als Denken und Wissen beseele und lenke die Arbeitskraft, meint aber wohl nichts anderes als die eben bezeichnete Tatsache.

Enger faßt Gottl² den Begriff; man könnte auch sagen, er richte ihn schon für den Bedarf der Wirtschaft zu. Auf das Wissen geht er zunächst nicht ein; er befaßt sich mit der schärferen Deutung des Könnens. »Etwas können, sagt er, heißt: in der Lage sein, dieses Etwas zu verwirklichen. Verwirklicht werden aber Zwecke, und so heißt Können soviel als den Weg zum Zweck beherrschen«. Technik sei nun nicht bloß ein Können in diesem Sinne, sondern Kunst, und nach Gottl »besagt Kunst eine innerliche Steigerung des Könnens; das nämlich besagt Kunst, daß man nicht einfach einen Weg, sondern ausdrücklich den rechten Weg zum Zwecke beherrscht; es ist das optimale Können. So gelangen wir zur allgemeinsten und zugleich prinzipiellsten Erläuterung der Technik: Technik ist die Kunst des rechten Wegs zum Zweck«.

Gottl selbst fügt sofort hinzu: »Streng genommen ist diese Formel tautologisch; aber die Tautologie ist eine zulässige, weil sie den Wert einer erläuternden Auflösung hat«. Eigentlich würde schon das Frühere, Erste genügen: Können (Technik) bedeute, »den Weg zum Zweck beherrschen«. Denn hier ist nur von einem Weg die Rede, und der eine kann nur der rechte sein. Das ist nun freilich eine Verengerung des Begriffs, die zu weit geht; aber Gottl hat offenbar nicht Technik überhaupt, sondern nur wirtschaftlich (betrieblich) brauchbare Technik im Auge.

Auf die übliche Gegenüberstellung zweier Techniken, die im gleichen Betriebs-Gebiet oder in verwandten oder verschiedenen Gebieten tätig sein können — niedere und höhere, alte und neue, »empirische und moderne«, handwerkliche und wissenschaftliche — gehen wir nicht näher oder gar erschöpfend ein. Berühren müssen wir den Gegensatz in seinen allgemeinen Beziehungen doch.

Mit Recht warnt Gottl vor Unterschätzung der »empirischen« Technik; dazu will aber nicht stimmen, wenn er von ihr sagt, sie bedürfe »keine Kausal-Erkenntnis«, und »methodisches Arbeiten« nur der »modernen«

¹ Die Technik als Kulturmacht in sozialer und geistiger Beziehung. Berlin 1906. S. 4.

² Der wirtschaftliche Charakter der technischen Arbeit. Berlin 1910. S. 9 ff.

Technik zuschreibt. Diese wird besser als neuzeitliche bezeichnet, weil sie, obwohl der alten Zeit nicht fremd, in ihrer »fieberhaft rastlosen«, wichtigen, beherrschenden Tätigkeit eine der Neuzeit eigentümliche Erscheinung ist. Sie hat zumeist ganz andere Aufgaben als die alte handwerkliche Technik, vollbringt Leistungen, so groß, ja ungeheuerlich, oder so klein und fein, wie man sie vorher kaum geahnt.

Solchen Aufgaben aber kann die neuzeitliche Technik nur gerecht werden durch allgemeine Einführung und Anwendung des wissenschaftlichen Verfahrens als Vor-, Mit- und Nacharbeit (der Massen-Arbeit gegenüber, die, oberflächlich gesehen, als betriebliche Hauptarbeit erscheint) — Anwendung eines Verfahrens, das wiederum dem Handwerker und seinen Verwandten unbekannt war und ist. Darauf haben z. B. Fr. Reuleaux 1885, Ad. Ernst 1888, Riedler 1899 nachdrücklich hingewiesen.

»Wissenschaftliches Beherrschen« der Wirklichkeit, sagte der letzte in seiner Rektorat-Rede, müsse erreicht sein; das allein befähige heute »zum Können und verantwortlich richtigen Schaffen«. Hinzuzudenken wäre selbstverständlich: auf den neuzeitlichen Gebieten, die der handwerklichen Technik unzugänglich sind.

Und ein dritter Unterschied liegt darin, daß der handwerkliche Techniker zugleich der ausführende Arbeiter ist, während die wissenschaftliche Technik diese Einheit in der Regel notwendig trennen muß, ihre Techniker auf das Erfinden, Entwerfen, Prüfen, Anweisen, Leiten der gewinnenden, erzeugenden, umwandelnden, anfertigenden, bauenden, bewegenden Arbeit beschränkt.

Trennung und Beschränkung sind notwendig, entsprechen hier einem Gebot der Wirtschaftlichkeit, wie dort Einheit und Zweiseitigkeit. Das ist das höchste Gebot für die Betriebs-Arbeit, die eben immer zuerst nach dem wirtschaftlichen Sinn einer technischen Leistung fragt. Ihr ist jede recht, welche diese Prüfung besteht.

Daß eine Technik als wissenschaftlich gilt, bürgt noch nicht für wirtschaftlichen Wert. Auf der andern Seite ist eine — betrieblich gemessen — vollkommene handwerkliche Technik innerlich echt wissenschaftlich, obwohl der Techniker selbst nichts davon weiß und niemand sie so nennt. Außerdem fordern die Lebensbedürfnisse des Betriebs, daß die Wissenschaftlichkeit zur Gewissenhaftigkeit sich erhebe.

2.

Wendt bezeichnet als Aufgabe der Technik: »den Arbeit-Vorgang zu leiten und die Arbeit-Kraft so auf den Stoff [hier wohl in sehr weitem Sinne zu verstehen] einwirken zu lassen, daß der gewollte Zweck erreicht wird«. Gottl stimmt mit ihm soweit überein, daß er die »moderne Technik« als »Kunst der rechten Arbeitführung« erklärt.

Aber zu solcher Beschränkung liegt kein sachlicher Anlaß vor; bei Gottl entspringt sie aus der vorhin bezeichneten Absicht. Um Technik überhaupt handelt es sich bei Ausführung aller Arbeit.

In einfachster Prägung würde der allgemein geltende Satz lauten: Die Ausführung der Arbeit ist immer Sache der Technik — die Ausführung der Arbeit in allen Einzelheiten, das besondere Arbeit-Verfahren, die Verwendung der nötigen Stoffe, Kräfte, Räume, Einrichtungen, Gefäße, Geräte, Werkzeuge, Maschinen, Fahrzeuge, kurz: der erforderlichen Mittel und Hilfen im weitesten Sinne. Damit sind zugleich die technischen Wesenheiten der Betriebs-Arbeiten ins Licht gestellt: die Eigenschaften, welche Arbeit-Gang und Arbeit-Erfolg durch das sinnvolle Zusammenwirken bestimmter Größen aus der eben aufgeführten Reihe erhalten, bilden die technischen Wesenheiten der Arbeit.

Die Technik ist aber nicht frei im Gestalten der Arbeiten, sondern an deren Zweck gebunden. Und der Zweck jeder Betriebs-Arbeit liegt im Bereiche des Wirtschaftlichen, genauer im Beruf des Betriebs. Der verantwortliche Vertreter der Wirtschaft, des Betriebs bestimmt und setzt also die Zwecke der Arbeiten — der Arbeiten im Betrieb wie der technischen Arbeiten draußen: denn diese wollen doch auch nützen, Verwendung finden.

Deshalb trifft Gottl das Verhältnis, wenn er sagt: »Die Technik nimmt die Zwecke jedenfalls nur aus der obrigkeitlichen Hand der Wirtschaft entgegen«, und die »stellt der Technik nicht bloß das Problem, sondern beherrscht auch den Geist der Lösungen«. Besonders »obrigkeitliche Hand der Wirtschaft« ist ein glücklich gewähltes Wort. Doch ist der Inhalt der beiden Sätze noch nicht allenthalben voll verwirklicht.

Nach den letzten Feststellungen wäre das Verhältnis zwischen Technik und Wirtschaft kurz so auszudrücken: die erste dient hauptberuflich der zweiten. Dieser Dienst scheint nun notwendig zu fordern, daß die Arbeiter der Technik, die Techniker selbst wirtschaftliche Einsicht, gründliche volkswirtschaftliche Bildung besitzen. Die allgemeine Verbreitung und strenge Verwertung solchen Besizes — noch eine Sache der Zukunft — würde nur wirtschaftlich tüchtige technische Leistungen zu Tage fördern, weil er eben immer den »rechten Weg« oder die rechte Weise zeigen würde.

Denn der rechte Weg ist der sichere und billige Weg, der zuverlässig zum Ziele führt und die verhältnismäßig geringsten Gang-Kosten verursacht — und die rechte Weise: die genau das Erforderliche (zeitlich und sachlich gemessen und gewogen), nicht mehr, nicht weniger, also die nach bestem Wissen zweckdienlichen Mittel wirtschaftlich verwendet — oder anders ausdrückt: die nach jenem Gesetze handelt, welches besagt, man müsse immer trachten, einen Zweck mit dem verhältnismäßig geringsten Aufwand zu erreichen.

Wirtschaftlichkeit schließt also — und zwar sowohl nach wissenschaftlicher wie nach volkstümlicher Auffassung — Sparsamkeit als wesentliches Merkmal ein. Doch steht im Leben Sparsamkeit auch außerhalb der Wirtschaftlichkeit; d. h. sie kann geradezu unwirtschaftlich sein oder wirken. In der Haussprache gebrauchen wir die treffende Wendung: schlecht gespart, wenn kurz-, nicht umsichtig gespart, wenn durch Sparsamkeit auf einem Teilgebiet ein anderes, das doch mit jenem zusammenhängt, in enger, lebendiger Verbindung steht, vernachlässigt, geschädigt wird. Das also wäre unwirtschaftliche, oder unechte Sparsamkeit. Diese Erscheinung hat wohl Gottl veranlaßt, die Erklärung aufzustellen: »Sparen heißt nichts anderes, als bei der Erfüllung eines Zweckes auf die übrigen Rücksicht nehmen«.

Das letzte macht nun auch Gottls Auffassung des Wirtschaftens als einer Gesamtheit aller wirtschaftlichen Handlungen einer wirtschaftenden Persönlichkeit, als dauernder beruflicher Tätigkeit besonders des Betriebs verständlich: er sieht nämlich im Wirtschaften »die Kunst des richtigen Ausgleichs unter den Zwecken, aus dem Gesichtspunkt ihrer Erfüllung«.

Damit will er wohl sagen: dem verantwortlichen Wirtschaftler müssen immer alle Zwecke seiner Wirtschaft vor Augen stehen. Alle heischen Erfüllung. Diese nun so zu ordnen und zu leiten, daß jedem Teile als solchem sein Recht wird und das Ganze gewinnt: das ist die Kunst — die Kunst des Wirtschaftens.

3.

Als wir vorhin von der Ausführung der Arbeit (durch die Technik) sprachen, mußten wir unvermeidlich einige ihrer wesentlichen Bestandteile berühren, und wir konnten uns dort darauf beschränken. Die Darlegung ihres Wesens und Bedarfs im ganzen haben wir nun einzufügen.

Arbeit bedeutet zweierlei: erstens das Arbeiten, die durch einen Zweck bestimmte und geordnete, pflichtmäßig ausgeübte Tätigkeit — zweitens das, was diese Tätigkeit, rein sachlich beurteilt, vollbringt, leistet: die Leistung im engeren Sinne.

Arbeit als Tätigkeit ist nach der bekannten naturwissenschaftlichen Erklärung das Produkt aus Kraft und Zeit — was, ins alltäglich Menschliche übersetzt, besagen will: daß Arbeit Kraft und Zeit kostet, Kraft- und Zeit-Verbrauch fordert. Aber ist Zeit wirklich zu rechnen? Sie »vergeht«, ob wir sie »verbrauchen« oder nicht. Wir haben sie nicht in der Gewalt. Wir behaupten zwar, daß wir über Zeit »verfügen«; aber das ist nicht wahr. Wir verfügen über irgend etwas anderes und setzen es in eine bestimmte Zeitspanne, d. h. wir sorgen dafür, daß jenes in dieser ist, wird, geschieht.

Vielleicht gerade weil wir keine Macht über die Zeit haben, ist sie uns so »kostbar«, ist sie uns »Geld« sogar; sprechen wir von verlorener Zeit, wenn sie ungenutzt verstrichen, wenn in ihr Gewünschtes nicht, oder nicht Gewünschtes geschehen, Geschehenes fehlgeschlagen u. dgl. Also wir rechnen rechtmäßig und notgedrungen mit der Zeit, mit dem Zeitverbrauch; rechnen scharf, am schärfsten im Betrieb.

Je größer nun der Verbrauch an Kraft oder Zeit oder an beiden, desto größer ist die Leistung, oder sollte sie wohl sein. In dieser Rechnung ist Zeit eine durchaus klare und einfache (wir dürften leicht sagen: furchtbar einfache), eindeutige Größe. Kraft dagegen, als Bedingung oder Mittel der Arbeit, umfaßt eine Mannigfaltigkeit: Naturkräfte, künstlich erzeugte, umgewandelte, übertragene Kräfte, tierische, Maschinen-, Menschen-Kräfte.

Zu den menschlichen (Arbeit-)Kräften rechnen außer der natürlichen Körper-(Muskel-) und Geistes-(Nerven-)Kraft der durch Gewöhnung, Übung, Ausbildung dieser Kräfte gewonnene Besitz, den wir Fähigkeit, Fertigkeit, Geschicklichkeit, Kunst, Kenntnis, Wissenschaft nennen. In dieser Hinsicht ist die Arbeit- oder Werkzeug-Maschine, besonders die selbsttätige (automatische) dem Menschen einigermaßen vergleichbar; sie betätigt wie dieser nicht bloß Kraft im eigentlichen (engeren) Sinne, sondern auch Geschicklichkeiten, die Menschenhände nicht besser und sicherer, oder nicht so gut und sicher auszuüben vermöchten. Auf dieser Tatsache beruht ja der Ersatz des menschlichen Arbeiters durch die Maschine.

Spricht man im Betriebsleben (oder in statistischen Arbeiten) von Kraft schlechthin, so versteht man das Wort in sehr beschränktem Sinne: die Triebkraft nur meint man. Viele Betriebe würden dann überhaupt keine Kraft besitzen. Aber, da der Sprachgebrauch und sein begrifflicher Gehalt jedem bekannt ist oder rasch richtig erfaßt wird, kann er zu Verwirrung oder Mißverständnis nicht führen.

Scheidet man ferner die menschliche Arbeit in körperliche und geistige, so meint man, kann man nur meinen entweder die Leistung im engeren Sinne, oder, was häufiger zutrifft, wohl die Regel ist, die Betätigung körperlicher und geistiger Kraft — genauer: Kräfte, Kräfte-Gruppen. Die schließen dann eben — selbstverständlich, aber dem Unterscheidenden nicht immer bewußt — jene erworbenen Besitztümer mit ein.

Ob eine Fähigkeit und deren Betätigung zur ersten oder zweiten Gruppe gehöre, kann in manchen Fällen zweifelhaft sein und Streit erregen. Das ist jedoch erheblich nur für die sehr Zahlreichen, welche die Sache persönlich, allzu persönlich nehmen, die Betriebsglieder durchaus — verfehlterweise — in Hand- und Kopfarbeiter, Arbeiter und An-

gestellte oder Beamte scheiden, oder die ererbte Scheidung festhalten wollen.

Wichtiger ist, anzuerkennen: daß jede, auch die einfachste Arbeit geistiger Kraft bedarf¹ — daß die, an sich richtige, Teilung der menschlichen Arbeit in vorwiegend körperliche und vorwiegend geistige wenig Lebenswert hat — daß heute von vielen schlechthin sog. (Werk- und Verkehrs-) Arbeitern mehr geistige als körperliche Kraft gefordert wird — daß die Zahl der meist oder fast allein geistig Tätigen verhältnismäßig sehr klein ist. —

Übrigens läßt jener alte Lehrsatz zwei notwendige Bedingungen der Arbeit außer acht, oder er setzt sie als immer gegeben voraus. Zunächst den Raum, den jede Kraftentfaltung, folglich jede Arbeit braucht. Dürften wir ihn als dritten Faktor in die Rechnung einstellen: Arbeit das Produkt aus Raum, Zeit und Kraft? Die Rechnung würde zwar für die Mehrheit der Arbeitmassen, aber eben nicht für jegliche Arbeit stimmen. In der Güter-Gewinnung, -Erzeugung, -Bearbeitung, -Vermittelung der Land- und Werkwirtschaft, des Verkehrswesens und Kleinhandels wächst die Arbeitleistung regelmäßig mit der Größe des ausnutzbaren und ausgenutzten Raumes, bleibt sie zurück bei räumlicher Beengtheit. Die Arbeit des Großhandels dagegen — oder sagen wir genauer: des einzelnen Großhandels-Betriebs — steht nicht notwendig (nicht bei jeder Art) in solcher Abhängigkeit. Und an der Leistung jeglicher geistiger Arbeit hat der Raum immer nur sehr geringen Anteil.

Ähnlich verhält es sich mit der vierten Bedingung: dem Stoff-Bedarf der Kraft, folglich der Arbeit. Irgend welches Stoffliche oder Körperliche außerhalb des Arbeitenden ist allgemeines Erfordernis der Arbeit; der geistig Tätige — mag er jenseit des Wirtschaftlebens Denk- oder Dichtwerke schaffen, oder im Betriebe als Leiter, Erfinder, Entwerfer stehen — braucht mindestens Papier und Stift. Diese Dinge sind für ihn unentbehrlich, aber doch höchst nebensächlich. Eine ganz andere Rolle spielt das Stoffliche jeglicher Art und Gestalt — als Rohstoff, als kleines oder großes, liegendes, stehendes, fahrendes Werk — bei fast allen übrigen Arbeitern, auch bei den niederen, mittleren, höheren Schreibern z. B.: sie verbrauchen ihre meist kleinen, geringwertigen Stofflichkeiten massenhaft. Welche Größen, Wuchtigkeiten, Werte aber stellen die mannigfaltigen körperlichen Mittel der Betätigung in den vorhin genannten großen Arbeit-Gebieten dar!

¹ Gewiß ist die allgemein übliche Bekundung der falschen Schätzung — die mannigfachen niederen Handarbeiten besonders der Dienenden in Haus und Betrieb seien »reine« Handarbeiten — mit daran schuld, daß jene Arbeiten häufig oder regelmäßig wirklich ohne jede Denktätigkeit, folglich unbefriedigend verrichtet werden.

4.

Kraft und Zeit, Raum und Stoff können wir als Grund-Erfordernisse oder allgemein notwendige Mittel der Arbeit, und zwar jene zwei als solche erster, diese zwei als solche zweiter Ordnung bezeichnen.

Im Betriebsleben selbst begegnen wir einer etwas anderen Betrachtung, Beurteilung und Ordnung der Grund-Erfordernisse. An der Zeit zwar läßt sich nichts ändern; sie heißt in der Regel Arbeit-Zeit. Man setzt sie übrigens, mit Recht, als selbstverständlich, als immer gegeben voraus; weshalb man sie bei Nennung der Grund-Erfordernisse übergeht.

Raum, Stoff und ein Teil der Kraft werden in dem Begriff Kapital¹ zusammengefaßt, und zwar denkt man dabei nur an das körperliche Kapital. Den andern Teil der Kraft heißt man gewöhnlich — sehr ungenau — Arbeit, und meint damit, in willkürlicher Beschränkung, die Leistungen der persönlichen Mitarbeiter, häufig sogar bloß der unteren. Tatsächlich stehen neben jenem Kapital-Teil noch: das geistige Kapital und die Gesamtheit der menschlichen Arbeit-Kräfte, die körperlichen und geistigen Kräfte aller persönlichen Betriebs-Glieder (Kräfte in dem früher umschriebenen weiteren Sinne genommen).

Der Verbrauch der Grund-Erfordernisse ist und ergibt Arbeit. Da der Betrieb wirtschaftliche Arbeit verlangt, muß der Bedarf an Zeit und Kraft, Raum und Stoff für jede Betriebs-Arbeit so gegeben und geordnet sein und von ihr so verbraucht werden, daß allenthalben das Gesetz der Wirtschaftlichkeit erfüllt ist.

Dieses oberste und allgemeine Gesetz des Wirtschaftens fordert: einen bestimmten erstrebten Zweck mit möglich geringem Aufwand an Mitteln — mit vorhandenen, verfügbaren Mitteln einen möglich großen Erfolg zu erreichen. Das Gesetz will wohl nicht alles sagen; es setzt voraus, daß man es sinn- und sachgemäß ergänze. Zunächst wäre beizufügen: der Zweck muß an sich vernünftig und notwendig, mindestens nützlich, und die Mittel sollen nicht nur überhaupt zweckmäßig, sondern womöglich die erlangbar besten zweckmäßigen sein.

Ferner: fallen, was für das Betriebsleben höchst wichtig, weil da häufig ist, verschiedene Arbeiten in Betracht, die gewöhnlich als Teile einer Einheit auftreten oder doch irgendwie in Zusammenhang stehen, so dürfen sie einander in ihrem Gange und in ihrem Ziele nicht hindern oder stören — im Gegenteil, sie sollen einander, soweit möglich und nötig, fördern. Außerdem sind sie so zu leiten und durchzuführen, daß ihre Leistungen wie natürlich, wie von selbst in eine zusammenfließen, die als Gesamtleistung der Einheit, des Ganzen erscheint.

Werden in diesem Sinne die allgemeinen Arbeit-Mittel Kraft und

¹ Vgl. IB 4, 5 im ersten Hauptteil.

Zeit, Raum und Stoff verbraucht, so vollzieht sich wirtschaftliche Arbeit. Der Verbrauch ist vorher zu erwägen, also der Bedarf an Mitteln und dessen Deckung. Man hat zu untersuchen, ob die notwendigen Mittel der Art und Menge nach bereit stehen oder rechtzeitig zu beschaffen, und ob die sachlich-persönlichen Bedingungen der Beschaffung vorhanden oder verantwortlich erlangbar sind.

Unwirtschaftlich wäre es, einen Zweck mit unzweckmäßigen oder unzureichenden Mitteln zu erstreben — oder Mittel zu beschaffen, die sachlich ungeeignet sind, oder deren Kosten die wirkliche und verantwortliche Tragfähigkeit der Wirtschaft überschreiten. Das Gesetz der Wirtschaftlichkeit bestimmt nicht bloß Art und Gang, sondern auch den Umfang, die Grenzen der wirtschaftlichen Arbeit, des Wirtschaftens im einzelnen und ganzen.

Am leichtesten fällt es dem Haushalt engeren Sinnes, wirtschaftlich zu verfahren. Denn er ist eine geschlossene Wirtschaft; alle Arbeit bleibt im Innern. Das Erwägen, Berechnen, Anpassen gilt einem einfachen, bequem übersehbaren Gebiet, dessen Kreise von benachbarten oder fernerer Wirtschaften zwar berührt, aber nicht eigentlich gestört werden können. An möglichen Schwierigkeiten fehlt es freilich nicht: die Mittel können zu knapp, unsicher sein, fortwährend schwanken, plötzlich einmal aufhören zu fließen.

Aber all das kann dem Betrieb auch begegnen, der nun außerdem durch seinen Beruf genötigt ist, einen Teil oder die Hauptmasse seiner Leistungen hinaus zu geben auf den Markt und deshalb in seinen Arbeiten von diesem Markt, d. h. von vielen anderen Wirtschaften abhängig, mit ihnen sicht- und unsichtbar verbunden, verflochten ist. Das erschwert ihm das Leben, die Kunst des Wirtschaftens sehr. Deshalb stellt an ihn das oberste und allgemeine Gesetz des Wirtschaftens weit höhere Anforderungen als an den Haushalt.

Stark mißachten das Gesetz manche der Betriebe und Haushalte, die es am gewissenhaftesten befolgen sollten: Staats- und Gemeindebetriebe und -Verwaltungen. Das Bureau des Hansabundes hat einmal ausgerechnet, daß allein das Reichs-Patentamt nach Ablegung unwirtschaftlicher Gewohnheiten jährlich eine fast unglaublich hohe Summe (die ich deshalb nicht nenne) ersparen würde. Die Schuld der Unwirtschaftlichkeit geht hauptsächlich zu Lasten der bürokratischen Verfassung und Leitung. Bürokratisch heißt großenteils unwirtschaftlich, und das Unwirtschaftliche ist fast immer unverantwortlich.

Das unwirtschaftliche Verfahren jener Betriebe und Haushalte treibt seine Schädlinge auf fast allen Arbeit-Gebieten: im Ein- und Verkauf, in Preisberechnung und Buchführung, Nachprüfung und Überwachung — setzt unfähige Leute an verantwortliche Stellen, weil der bürokratische Rang, nicht berufliche Tauglichkeit entscheidet — hängt die Arbeit ganz

an die Person, so daß jene still steht, wenn diese krank oder beurlaubt ist — schiebt ein Geschäft über drei oder vier Stufen, obwohl es auf der ersten oder zweiten glatt erledigt werden könnte — macht die einfachsten Dinge möglich umständlich (verwendet z. B. einen ganzen großen Bogen, der noch einer Hülle bedarf, wo eine offene Karte genügt) — verschwendet Zeit in Menge. —

Wir haben bisher die allgemeinen Erfordernisse wirtschaftlicher Arbeit erkannt: die Ansprüche, nach welchen jegliche Betriebs-Arbeit zu gestalten und zu ordnen ist, wenn sie wirtschaftlich sein und wirken soll. Offenbar aber müssen die einzelnen Arbeiten selbst noch besondere Eigenschaften besitzen, welche sie zu wirtschaftlichem Dienste befähigen. Und sicher sind beide Anspruchskreise zu erfüllen, wenn die Arbeit dem Gesetze der Wirtschaftlichkeit genügen soll.

Jene besonderen Fähigkeiten nun werden im Wesen der einzelnen Arbeit zu suchen sein. Sie erscheinen als das Wirtschaftliche in ihrem Wesen, oder kurz als ihr wirtschaftliches Wesen. Also wäre die Summe des wirtschaftlich Dienbaren und Wirksamen in der Arbeit ihr (besonderes) wirtschaftliches Wesen. Und die Einheiten dieser Summe wären ihre wirtschaftlichen Wesenheiten oder Eigenschaften.

Sie zu ermitteln, ist unsere nächste Aufgabe. Folglich müssen wir einen Überblick über die Betriebs-Arbeiten und ihre Zusammenhänge zu gewinnen suchen. Das ist im großen und ganzen früher schon einmal geschehen: als wir die persönliche Gliederung nach der Art der Arbeiten feststellten. Jetzt, unter dem neuen Gesichtspunkte gilt es, den einzelnen Arbeiten näherzutreten, was schließlich zu einer anderen, immerhin nur teilweise veränderten Ordnung führen wird. Daß wir alle überhaupt vorkommenden Betriebs-Arbeiten ins Auge fassen, ist zu erwarten.

B. Gattungen und Arten der Betriebs-Arbeiten.

1.

Die Betriebs-Arbeiten, welche fast überall am stärksten hervortreten und ins Auge fallen, als solche am leichtesten verständlich werden, ihrer Art und den herrschenden betrieblichen Gepflogenheiten nach Kraft und Zeit, Raum und Stoff am stärksten in Anspruch nehmen, sind die körperlich-handgreiflichen Betätigungen in der Gewinnung, Erzeugung, Herstellung, Bearbeitung, Vermittelung irgendwelcher Gegenstände des Bedarfs — Betätigungen, welche, soweit persönliche Arbeit-Kräfte Teil daran haben, diese für die ganze Dauer ihrer Arbeit-Zeit an das Hantieren an und mit dem Stofflichen binden.

Es ist klar, welche Betriebs-Arbeiten gemeint sind: Fischen, Pflügen, Säen, Schneiden, Dreschen, Füttern, Melken; Holz fällen und

hauen; was der Steinbrecher, der Berg- und Hüttenmann, der Bau- und Werkstatt-Handwerker, der Fabrik-Arbeiter leisten; was der Schalter-, Gepäck-, Bestell-, Fahr-, Strecken-Dienst der Post und Eisenbahn, der Fuhrwerkerei und Schiffferei erfordern; jeglicher Kleinverkauf körperlicher Ware nach Zahl, Maß, Gewicht in offenen Geschäften; auch die Massen-Schreiberei, wie die Hand- und Maschinen-Druckerei. Die Reihe braucht nicht vollständig zu sein, um sachlich zu genügen.

Was alle diese Arbeiten gemein haben und sie kennzeichnet, dem Beobachter zunächst und als das Hauptsächliche an ihnen ins Auge fällt, ist sicher die Betätigung am Stofflichen, in wie verschiedener Art und Gestalt dieses auch erscheinen, wie verschiedene Fähigkeiten jene voraussetzen mag. Als zweites gemeinsames Merkmal zeigt sich die Massenhaftigkeit. Hier ist nicht bloß an die »Massenproduktion« und Massen-Beförderung großer Werke oder der Forst-, Landwirtschaft-, Gärtnerei-, Fischerei-, oder an die Massen-Beförderungen der Post-, Eisenbahn-, Schifffahrt-Betriebe zu denken. Auch der kleine Handwerker verarbeitet seinen Hauptstoff verhältnismäßig in großen Mengen; der Schreiber (Schreiber-Kaufmann) verbraucht massenhaft Papier, und die Kleinverkäufe in gut laufenden Läden machen schließlich, schon für den Tag berechnet, beträchtliche Mengen aus. Weiter ist unter Massen-Arbeit die rasche, gezählte oder ungezählte Wiederholung der gleichen körperlichen Tätigkeit zu verstehen: mit Hand oder Fuß, Werkzeug oder Maschine, im Verkauf oder Fahrdienst.

Die größte Menge dieser Betriebs-Arbeiten — das wäre das dritte wesentliche Merkmal — geht hinaus, ist für den Außendienst des Betriebs bestimmt, dient dem wirtschaftlichen Verkehr (im weiteren Sinne), oder wird schon auf einem draußen befindlichen Betriebs-Teile geleistet; kurz: es sind hauptsächlich außendienstliche Arbeiten.

Endlich viertens, was sie so auffällig und begreiflich macht, wie anfangs betont worden: sie sind sichtbar; wenn nicht sie selbst, so die Räume, die sie verraten. Und viele nicht nur sicht-, sondern auch hör- und riechbar. Immerhin bleibt die Sichtbarkeit die häufigste Vertreterin der sinnlich wahrnehmbaren Merkmal-Art.

In Kürze dürften diese Betriebs-Arbeiten, die ungeheuer große — die größten — und art- und formenreiche Abteilungen bilden, als die sichtbaren, stark stofflichen, hauptsächlich außendienstlichen Massen-Arbeiten des Betriebslebens zu bezeichnen sein. Sie scheinen am meisten zu leisten, und der Masse oder Menge nach leisten sie in der Mehrheit der Betriebe wirklich das meiste. Noch mehr: sie geben dem Betriebe Eigenart und Namen. Es ist deshalb erklärlich, daß ihre Art vorzüglich als »Arbeit« angesehen und bezeichnet wird, und daß man allgemein, auch in behördlicher und wissenschaftlicher Statistik, ihre Träger allein »Arbeiter« schlechthin nennt. —

Selbst der oberflächliche Kenner des Betriebslebens aber — und wer zählte nicht zu diesen — weiß, daß die bisher besprochenen Arbeiten die Gesamtheit der Betriebs-Tätigkeit nicht ausmachen, auch nicht die zeitlich ersten sind, ja unmöglich wären, wenn nicht andere vorhergegangen. Diese wären, nach Ansicht des betriebsfremden Betrachters, der wieder an das Äußerliche, Körperliche denkt: der Bau der festen Räume, die Einrichtungen, die Auf- oder Bereitstellung der Geräte, Werkzeuge, Maschinen u. dgl. Das sind nun Werkarbeiten, die der Betrieb selbst, der ihrer bedarf, ganz oder teilweise ausführen kann. Wo weder das eine noch das andere geschieht, nehmen sie seine bereits vorhandenen körperlichen und geistigen Kräfte mindestens hilfweise in Anspruch; außerdem bedingen sie vorausgehende oder begleitende Betriebs-Arbeiten geringeren Umfangs.

Und es folgt eine Reihe mannigfaltiger Leistungen in und an den Betriebsräumen, Geräten, Maschinen u. dgl., an Tieren, für Personen, die wir unter die Begriffe Reinigung, Beleuchtung, Heizung, Ausbesserung und Ersetzung, Pflege und Bedienung zusammenfassen können. Ferner sind alle Landwirtschaften, viele Werk- und Handelsbetriebe für eigenen Innen- oder Außendienst zu regelmäßiger, z. T. sehr reichlicher Waren-Beförderung genötigt: also Fahr-Arbeit in geringerer oder größerer Menge.

Sowohl die Massen-Arbeiten, wie die anderen, die vorangehen, nebenher laufen, folgen, verursachen Schreib-Arbeit. Peinlich genaue und verständlich geführte Schreib- und Rechen-Arbeit ist für jeden Betrieb Lebens-Bedürfnis. Ihre wichtigsten Sachgebiete sind die Buchführung im weiteren Sinne, die Vor- und Nachrechnung, die Kassen-Verwaltung. Zur Schreiberei gesellt sich — besonders in Werk- und Verkehrs-Betrieben — Zeichnerie. Und in fast allen Betrieben werden eigene oder fremde Erzeugnisse versucht, vor- und nachgeprüft: man will ihre Dienst-Tauglichkeit erkunden oder erweisen.

Endlich gehören in diese Abteilung vielerlei kleine oder größere Verkehrs-Geschäfte zugunsten des Außen- oder Innenlebens, die persönlich, telephonisch, schriftlich erledigt werden können. Man bedarf der Helfer-Dienste von Banken, Genossenschaften, Auskunft-Stellen, Zeitungen. Man ist, als Betrieb oder Betriebs-Inhaber, Mitglied eines Kartells, Syndikats, einer geselligen, einer freien Interessen-Vertretung. Der Betrieb hat Steuern und Versicherungen zu zahlen, bei Behörden An- und Abmeldungen zu vollziehen, Gesuche oder Beschwerden einzureichen. Behörden, Vereine, wissenschaftliche Forscher verlangen oder erbitten Auskünfte, Berichte, statistische Beiträge. Besuche kommen, wollen sehen und hören. Eine reichhaltige Liste! Kleine Betriebe können manches, können viel streichen, und was übrig bleibt, kostet sie verhältnismäßig wenig Arbeit. In Groß- und Riesen-Betrieben aber wachsen

solche Verkehrs-Geschäfte dermaßen an, daß sie mehr als eine Arbeitskraft größtenteils oder ganz in Anspruch nehmen.

Wir möchten die mannigfachen Betriebs-Arbeiten dieser zweiten Abteilung insgesamt außen- und innendienstliche Vor-, Neben- und Nacharbeiten nennen — d. h. im Verhältnis zu den Massen-Arbeiten der ersten Abteilung. Vor, neben, nach bezeichnen zunächst zeitliche und örtliche, dann auch sachliche Beziehungen. An letzter Stelle darf besonders der Sinn des Neben nicht mißverstanden werden: als ob es sich allgemein um Nebensächliches handle. Nur manche Einheiten der dritten Gruppe sind wirklich Nebensachen, vom Wesen des Betriebs aus beurteilt. Übrigens treten Arbeiten aller drei Gruppen in großen Betrieben auch als Massen-Arbeiten auf. Doch ist Massenhaftigkeit ebensowenig wie Sichtbarkeit allgemeines Merkmal der Abteilung. —

Die Fülle der Betriebs-Arbeiten scheint jetzt erschöpft zu sein. Es wäre die Hauptmasse festgestellt, und was vor-, neben- und nachher kommt oder geht. Was sollte da noch übrig bleiben! Es würde nichts fehlen, wenn wir die zweite Abteilung vollständig gemacht hätten. Das war aus guten Gründen nicht unsere Absicht.

Aber was unbeachtet geblieben, ist leicht gefunden: die Arbeit, die dem Einzelnen Weg und Ziel gibt und das Ganze zusammenhält — die Leitung. Daß sie eigentlich auch in den Kreis des Vor-, Neben- und Nachher gehört, ist zweifellos. Aber wer möchte sich die Leitung anders denken, als über allen stehend? Und das ist gut sachlich gedacht. Wir scheiden also die Leitung aus jenem großen bunten Kreise aus, verengern ihn und deuten dies in der zusammenfassenden Bezeichnung der zweiten Abteilung entweder durch eine Einschränkung — ohne die Leitung — an, oder sprechen von außen- und innendienstlichen Vor-, Neben- und Nacharbeiten zweiten und ersten Ranges.

Wir fassen den Begriff Leitung weit, schließen ihm auch die erste grundlegende Planung und die Gründung selbst, die Eröffnung des Betriebs ein. Die Leitung wäre darnach die sachlich und zeitlich erste Betriebs-Arbeit. So ist natürlich und tatsächlich; mögen immerhin an der Gründung außer dem Leiter noch andere Kräfte beteiligt sein, die später zurücktreten; oder mag der persönliche Träger der Leitung erst nach der Gründung berufen werden.

Und dauernd fällt der Leitung die zweckmäßige Gestaltung, Gliederung, Ordnung, Sicherung der gesamten Betriebs-Arbeit zu; die Sorge um die Beschaffung, Unterhaltung, Ergänzung, Erneuerung, Vermehrung, Umwandlung der nötigen Gebäude, Einrichtungen, Roh- und Hilfstoffe, Gefäße, Geräte, Werkzeuge, Maschinen, persönlichen Mitarbeiter, Gelder — neben der Leitung engeren Sinnes.

Ihre Sache ist ferner die wirtschaftliche und sittliche Betriebs-Verpflichtung: Rechenschaft abzulegen über Gang, Erfolg, Wert einzelner

größerer wie der gesamten Betriebs-Leistungen. Die umfassende Rechenschaft bindet sich regelmäßig an gewisse Zeiträume; die Länge des Zeitraums bestimmt die Eigenart des Betriebs. In den meisten Betrieben darf man sich mit der natürlich gegebenen jährlichen Rechenschaft begnügen.

Aber jedem, auch dem kleinsten Betrieb liegt diese besondere Pflicht ob. Und immer heißt es im wesentlichen das Gleiche tun: die Betriebs-Tatsachen genau feststellen, je nach den Verhältnissen in Gruppen ordnen, zählen, wägen, vergleichen, um zu einem letzten, meist die nächste Zukunft des Betriebs mit bestimmenden Gesamt-Ergebnis zu gelangen. Der Name der Arbeit ist Betriebs-Statistik.

In natürlicher sachlicher Verbindung mit ihr steht die Geschichtsschreibung. Sollte nicht jede tüchtige Leitung das Bedürfnis haben, eine Geschichte ihres Betriebs fortlaufend zu schreiben? Zuverlässige Unterlagen gewähren die Ergebnisse der Statistik und andere Niederschriften, auch Drucke, Zeichnungen, Bilder, die in einer planmäßigen Sammlung — dem Betriebs-Archiv — geordnet aufbewahrt werden.

2.

Der letzte Abschnitt hat die Betriebs-Arbeiten vor den Augen des Betriebsfremden ermittelt und geordnet. Und gewiß wird der umsichtige Führer, der die Wanderungen Unkundiger durch den Betrieb, die Beobachtung der Arbeiten möglichst gewinnreich gestalten möchte, ganz ähnlich verfahren.

Es ergaben sich drei Abteilungen, deren Trennung gut begründet und auch leicht verständlich zu machen, obwohl die treffende Kennzeichnung etwas umständlich ist. Es darf außerdem auf einen besonderen Vorzug dieser Unterscheidung noch hingewiesen werden: sie weckt durch ihre Anschaulichkeit unmittelbar die richtige Vorstellung von dem Verhältnis, in welchem die Arbeiten der drei Abteilungen zu einander stehen. Die weitere Gliederung jedoch, und die genaue knappe Benennung der unteren Glieder begegnet erheblichen Schwierigkeiten.

Diese und die vorhin betonte Umständlichkeit zu vermeiden, gestattet eine andere Einteilung. Sie kommt im großen, wie jene ja eigentlich auch, mit Zwiefältigkeit aus, die sich hier in einfachem Gegensatz ausdrückt. Sieht man nämlich die einzelnen Arbeit-Arten genauer auf ihren Umfang hin an, so findet man bald heraus, daß den einen, d. h. den meisten, nur beschränkte, nur Teil-Gebiete oder -Aufgaben zugewiesen sind.

Es ist ein Neben- oder Nacheinander weniger oder vieler Arbeiten (oder Arbeit-Arten), die aber zusammen das Betriebs-Leben noch nicht ausmachen. Die einzelne Arbeit (oder Art), wenn wir sie uns einmal

persönlich denken wollen, hat ihre eigene, in der Regel genau bezeichnete und begrenzte Aufgabe möglich vollkommen zu erfüllen; das ist ihre Pflicht. Wohl soll sie mindestens auch auf gleich geordnete Arbeiten vor, neben und nach ihr ein verständiges und freundliches Auge richten; aber eine Verpflichtung, eine Verantwortung für diese anderen Arbeiten liegt ihr nicht ob. Jede muß eben ihre Sache selbst tun.

Die Viehpflege und -Nutzung kann der Feldbestellung und Ernte, der Acker- dem Wiesenbau, die Obstbaum- der Bienenzucht nichts abnehmen. Die eine Arbeit kann nicht für die andere einspringen. Und nehmen wir an, alle genannten werden aufs beste besorgt: vermöchte diese Tatsache etwas gegen Lässigkeiten der bäuerlichen, handwerklichen, Raum pflegenden Haus- und Hof-Arbeit im landwirtschaftlichen Betriebe? Oder kann die Genauigkeit der Zeichnung und Berechnung für einen Schrank z. B. Mängel der Holzarbeit gut-, vorteilhafter Waren-Einkauf sachwidrige Lagerung unschädlich machen, rascher Verkauf die Folgen faulen oder ungenauen Rechnungen-Schreibens ausgleichen? —

Die beispielweise angeführten Leistungen vertreten jene vielen, die sich deutlich als Teilarbeiten erweisen. Ihnen stehen die umfassenden Arbeiten gegenüber. Zunächst die Buchführung: sie erstreckt sich nicht bloß auf alle Teil-, sondern auch auf die übrigen umfassenden Arbeiten, indem sie mindestens deren Kosten behandelt. Der Buchführung ähnlich gestellt sind ihre Verwandten: Rechnerei und Kassenführung. Noch weiter geht selbstverständlich der Macht- und Pflicht-Bereich der Leitung: über das gesamte Betriebsleben ohne Ausnahme. Ihre Sache ist es denn auch, jede Arbeit-Einheit oder -Gesamtheit auf die Höhe voller Pflichterfüllung zu bringen, Störungen und Hemmungen im Spiele der Arbeiten zu verhüten.

Es kann kaum eingewendet werden, der aufgestellte Gegensatz sei wegen der Wahl der bestimmenden Bezeichnungen mißzuverstehen. Denn die Gliederung ist sachlich, und jene sind sprachlich gerechtfertigt und klar. Daß die Teile nach Art und Größe sehr verschieden, auch die Bereiche der umfassenden Arbeiten nicht gleich bemessen und nur die Arbeit höchsten Ranges den gewählten Gattung-Namen in vollem Sinne verdient, mindert die betonte Richtigkeit und Klarheit nicht.

Die weitere Gliederung der beiden Haupt-Abteilungen würde folgendes Bild ergeben:

A. Teil-Arbeiten.

- I. Regelmäßige tägliche Arbeitgänge (volle Tages-Arbeiten) zur Befriedigung räumlich-sachlicher und persönlicher Bedürfnisse
 1. des Marktes, Verkehrs im weiteren Sinne (des Außenlebens);
 2. des Betriebs selbst (des Innenlebens).

- II. Neben-Arbeiten (meist nicht täglich auftretend, oder auf Stunden oder Stunden-Teile beschränkt).
 - 1. Verkehr mit Banken u. ä., Betrieben oder Anstalten für Versicherungen, Auskunft-Stellen, Zeitungen.
 - 2. Verkehr mit Kartellen und Syndikaten, Fach- und wirtschaftspolitischen Verbänden; körperschaftlichen Vertretungen (Kammern); Behörden.
- B. Umfassende Arbeiten.
 - I. Buchführung; Rechnerei; Kassen-Verwaltung.
 - II. Leitung:
 - 1. Gründung, Anlage; erste und fortgesetzte Beschaffung alles sachlichen und persönlichen Bedarfs;
 - 2. Gestaltung (auch Änderung, Umwandlung), Gliederung, Ordnung, Sicherung der gesamten Betriebs-Arbeit;
 - 3. Führung, Regierung (des Innen- und Außenlebens);
 - 4. Rechenschaft: Statistik;
 - 5. Geschichtschreibung; Archiv-Pflege.

Zu dieser Aufstellung ist wohl einiges nur zu bemerken. Neu erscheint einzig A I — dem Namen nach. Eine Vergleichung mit der früheren Ermittlung und Ordnung der Betriebs-Arbeiten (in Abschn. 1) überzeugt rasch, daß der hervorgehobenen großen Unter-Abteilung einfach der Inhalt jener beiden ersten Abteilungen zufällt, ausgenommen die Buchführung und ihre Verwandten und die Verkehrs-Geschäfte der zweiten Abteilung. Die erste deckt sich fast ganz mit A I 1; was übrig bleibt, gehört zu 2, wie hauptsächlich der Inhalt der beiden ersten Gruppen aus der früheren zweiten Abteilung.

Oder wäre die Anordnung in einem Punkte zu rechtfertigen? Wollten wir die Reihe nach der geschichtlichen Folge ihrer Glieder bilden, so müßte allerdings die Leitung vorangestellt werden; doch nicht die ganze, sondern nur II 1, 2. Wir würden dann die Leitung teils am Anfang, teils am Schlusse sehen.

Und das wäre ein recht gutes Bild: alle übrigen Betriebs-Arbeiten von der Leitung eingeschlossen: der wirkliche Sachverhalt könnte nicht besser veranschaulicht werden. Außerdem: in großen Betrieben wächst die Statistik mit ihren Anhängseln (B II 5) doch zu einem in sich selbständigen Zweige der Leitung aus. Trotzdem zog ich es vor, die fünf Geschäfte der Leitung in enger Nachbarschaft, und die einfache Scheidung in Teil- und umfassende Arbeiten bestehen zu lassen.

Daß B II 1—3 die Leitung im engeren Sinne ausmachen und später auch nach diesem Begriff eingehend dargestellt werden, wäre noch zu erwähnen.

3.

Bei der Ermittlung der Betriebs-Arbeiten ergab es sich von selbst, daß auch schon ihr wirtschaftliches Wesen mit angedeutet wurde, da immer Notwendigkeiten, Bedürfnisse festzustellen waren. Folglich bliebe uns nur übrig, dieses Wesen genauer, klarer oder erst recht vollständig zu erfassen und nachzuweisen.

Verantwortlich für das Dasein und die Entfaltung des wirtschaftlichen Wesens in allen Betriebs-Arbeiten ist selbstverständlich die Leitung. Vor allem für den eigenen Besitz und dessen Wirksamkeit. Doch davon wird das spätere Stück, das der Leitung allein gewidmet ist, ausführlich handeln.

Suchen wir nun die wirtschaftlichen Wesenheiten der Teilarbeiten auf, so erscheint es fast natürlich, daß wir zunächst wieder die außendienstlichen betrachten. Deren wirtschaftliches Wesen ist ja auch sofort zu erkennen und vorhin schon im allgemeinen bezeichnet worden: es besteht darin, daß sie sachliche oder persönliche Bedürfnisse, Forderungen, Wünsche des Verkehrs, des Marktes im weitesten Sinne befriedigen — indem sie körperliche Werte oder Wertvertreter beschaffen und abgeben, Körper-Bewegungen (-Beförderungen) und persönliche Dienste verrichten (Güter gewinnen, erzeugen, bearbeiten, verpacken, lagern, von Hand zu Hand verkaufen, versenden, Verkauf oder Versand veranlassen oder vermitteln, Waren tragen, ein- und ausladen, Sachen und Personen fahren und führen, mannigfache Dienste nicht körperlichen oder stofflichen Gehalts, doch mit Geräte-, Werkzeug-, Maschinen-Verwendung leisten). Daß und wie diese Arbeiten jene Bedürfnisse befriedigen, macht die Art und das Maß ihrer wirtschaftlichen Wesenheiten aus.

Da der Betrieb Leistungen, wie er sie auf den Markt gibt, z. T. selbst braucht, kann dieselbe Arbeit den einen wie den andern versorgen; was ihr wirtschaftliches Wesen erhöht. Nicht immer, im Vergleich zu andern, auch ihren Sachwert; denn dieser hängt von der Gesamtmenge und der Güte ab, gleichgültig, ob die Leistung im heimischen Betrieb bleibt oder hinausgeht oder sich verteilt.

Alle übrigen Arten der Teilarbeiten dienen zunächst dem eigenen Betrieb; doch in verschiedener Weise. Einige könnten wir mittelbar außendienstliche nennen, weil sie zwar selbst nicht hinausgehen, aber in nächsten Beziehungen zu den ausgehenden stehen. Außerdem sind sie mit diesen verwandt, so zwar, daß dieselbe Arbeit-Art in dem einen (großen) Betrieb als innendienstliche, in dem andern (kleinen) als außendienstliche erscheinen kann: z. B. Schlosserei, Schreinerei, Buchbinderei, Büchsen- und Dosenmacherei, Faßbinderei. Darauf nehmen wir jedoch im folgenden nicht weiter Rücksicht; wir ziehen allein den innendienstlichen Zweck in Betracht.

Das wirtschaftliche Wesen gewisser Teilarbeiten besteht darin, daß sie andere, besonders die außendienstlichen, erst ermöglichen. Einige sind Vorarbeiten selbst oder an solchen beteiligt: Herstellung, Bezug, Aufstellung, Einrichtung räumlich-sachlicher Arbeitmittel. Ferner treten als echte, meist im Betrieb selbst ausgeführte Vorarbeiten Zeichnungen auf. (Wo sie aber fortlaufend hergestellt werden, erscheinen sie nicht mehr als Vor-, sondern als ständige Hauptarbeiten.)

Beleuchtung und Heizung der Betriebs-Räume und Kraft-Erzeugung kann man sowohl als Vor- wie als Nebenarbeiten ansehen, und Reinigung ist Vor- oder Nacharbeit. Sicher aber gehören alle zu den Leistungen, die das außen- und innendienstliche Arbeiten in oder auf den Betriebsräumen überhaupt oder zu Zeiten erst ermöglichen.

Zwei Arten erleichtern, beschleunigen die außendienstlichen Arbeiten und helfen sie mehren: die Fuhrwerkerei in Landwirtschaft-, Werk-, Handels-Betrieben (die zwar z. T. selbst außendienstlicher Art ist) und die Verkehr-Vermittelung durch fahrende und gehende Boten oder Diener oder durch Aufzüge, Rollbahnen u. dgl. in großen Betrieben.

Erleichterung, Unterstützung, Förderung anderer Art erlangt der Betrieb als Kunde einer Bank, durch Beteiligung an einer Genossenschaft, von staatlichen Auskunft- und Beratung-Stellen, von »Auskunfteien«. Der Verkehr mit solchen Stellen und Vereinigungen, der jenem Zwecke dient, hat darum nicht zu unterschätzendes wirtschaftliches Wesen.

Unter den ordnenden, erhaltenden, vor Verderben bewahrenden Arbeiten erscheint wieder die Reinigung, dann das Aufräumen jeder Art, und die Lüftung, besonders der Lagerstätten — in allen haltenden Betrieben: deren Pflege und Fütterung. Ein wichtiges Gebiet der Aufräumerei ist besonders hervorzuheben: die sorgfältigste Aufbewahrung alles Schriftlichen. In großen Betrieben ist ihr — der »Registratur« — häufig ein eigener Raum zugewiesen und soviel Zeit, Ernst, Planmäßigkeit gewidmet, daß die Arbeit fast einen wissenschaftlichen Anstrich gewinnt: was aufs klarste erkennen läßt, wie hoch man ihr wirtschaftliches Wesen wertet.

Erhebliche Unterbrechung der Hauptarbeiten zu verhüten, ihnen ungestörten Gang zu sichern, ist Aufgabe abermals z. T. der vielgestaltigen Reinigung, weiter aber der rechtzeitigen Ausbesserung und Ersetzung abgenutzter, verbrauchter oder verdorbener Arbeitmittel und ihrer Teile. Im Zweiten und Dritten liegt der wirtschaftliche Sinn der Neben- und Hilf-Werkstätten großer Betriebe. Auch die Lager-Arbeiten wären hier wieder zu nennen: nämlich soweit sie darin bestehen, die Leistungen, die hinausgehen sollen, und ihre Träger stets, geordnet und in bestem Zustande bereit zu halten.

Gefahren zu verhüten, Hindernisse zu beseitigen ist der Zweck des

Wächterdienstes, der ständigen Beobachtung und Untersuchung der Betriebs-Räume und ihrer Einrichtungen, der Unterhaltung und Wartung der Fahrbahnen. Auch hier wieder spielen sorgfältigstes Säubern und Aufräumen, Beleuchten und Lüften eine bedeutende Rolle.

Treten dennoch Unfälle oder Verluste ein — Verluste im besondern auch an Waren auf dem Wege zum Kunden — so hat eine betriebliche Nebenarbeit dafür gesorgt, daß Ersatz oder Entschädigung hereinkommt: hier offenbart sich das wirtschaftliche Wesen des Verkehrs mit mancherlei Anstalten für Versicherung.

Die letzte große Voraussetzung aller Betriebs-Arbeit aber ist, daß die für den Außendienst bestimmte Leistung wirklich gebraucht, gewünscht wird, oder daß wenigstens Aussicht besteht, sie mit geeigneten Mitteln an den Mann zu bringen — und weiter, daß die einmal aufgenommene Leistung auch fernerhin aufgenommen werde, womöglich in wachsender Menge, von wachsender Kundenzahl. Da heißt es denn um Arbeit werben, sie immer wieder empfehlen, nach Bedarf spähen und geschickt fragen, erlangten oder erstrebten Kunden mit Auskunft, Rat, kleinen Vorteilen entgegenkommen.

In diesem Bemühen liegt das wirtschaftliche Wesen dreier Arbeit-Arten (die aus dem Innern hinausgehen). Die eine ist die Briefschreiberei (»Korrespondenz«); nicht jede, sondern eben die, welche dem umschriebenen Zwecke dient. Sie gilt vielen Fachleuten als vornehmste kaufmännische Arbeit. Diese Wertschätzung kann Recht haben. Denn erstens sind ihr — zwar nicht ihr allein — für den nicht unmittelbar persönlichen Verkehr die wichtigsten Lebensfragen des betrieblichen Außendienstes anvertraut. Und zweitens: ein guter Brief soll ein Kunstwerk sein (nur kommt der kaufmännische selten so hoch).

Auch die andere Arbeit kann vornehm sein. Ihre Werbe-Mittel sind kleine Druckschriften (»Prospekte, Broschüren«), und stellen sie das Angebotene wahrheitsgetreu, streng sachlich dar, empfehlen sie die wirklichen Vorzüge in würdiger Weise, sind im besonderen die Abbildungen durchaus klar und verständlich und entsprechen sie genau den beschreibenden Worten: so können sie den Wert wissenschaftlicher Leistungen erreichen.

Die dritte Werbe-Arbeit dagegen ist in der Regel niederen Ranges, ihr gestaltenreiches Erzeugnis die »Reklame«. Sie ersinnt stetig neue Formen und wagt unbedenklich Geschmacklosigkeit und Unlauterkeit. Der Muster- oder Proben-Versand kann auf der sachlichen Höhe der zweiten oder auf der tiefen Stufe der dritten Art stehen.

Dem Zwecke nach verwandte Arten schließen sich an. Ihre wirtschaftliche Stärke besteht weniger im Werben überhaupt, als im Sichern und Mehren der außendienstlichen Arbeit. Es ist die Erfindertätigkeit, das unablässige, oft »fieberhafte« Trachten nach glücklichen

Verbesserungen, eigene und fremde Angebote übertreffenden Neuheiten — und das sorgfältige Versuchen und Prüfen nicht bloß des Neuen, noch Unbewährten, sondern jeder Leistung, die den Betrieb verläßt, draußen in Dienst gestellt werden soll.

Dem gleichen Zwecke des Sicherns und Mehrens dienen durchaus anders geartete Arbeiten: mündliche und schriftliche Verhandlungen, Verkehrsgeschäfte, die anfangs sehr mühsam sein können. Wenn sie den gewünschten Abschluß auf längere Dauer erreichen, mögen sie zumeist einfach und glatt verlaufen; aber sie erfordern auch dann noch ein stets wachsameres Auge, und die Abrechnungen werden manchmal recht umständlich und schwierig. Gemeint sind die vertraglich gefesteten Verbindungen mit anderen Betrieben in Sachen des Außendienstes: »Konventionen, Kartelle, Syndikate«. Ähnlichen Sinn, doch weniger große Wirkung hat der regelmäßige oder gelegentliche Verkehr mit freien oder gesetzlichen »Interessen-Vertretungen«: auch er bezweckt betriebliche Vorteile auf dem Markte, oder Abwendung möglicher Nachteile, besonders im Wege staatlicher Wirtschaft-Politik. —

Wir haben noch einige Arbeiten ohne wirtschaftliche Eigenschaften zu erwähnen. Es sind keine Arbeiten des Betriebs, keine, die aus dessen Beruf erwachsen — sonst müßten sie ja jene Eigenschaften besitzen. Sie werden aber in Betriebs-Räumen von Mitarbeitern des Betriebs im Auftrag des Betriebsherrn ausgeführt — zu dessen persönlichen oder eines Herren-Verbands oder einer politischen Partei Gunsten.

Gegensätzlichen Wesens sind bedeutende Arbeiten, die rechtmäßig der Betriebs-Leitung obliegen und in unserm Buch später auftreten werden. Wirtschaftliche Wesenheiten scheinen ihnen ebenfalls abzugehen. Gewiß: unmittelbar wirtschaftlichen Dienst verrichten sie nicht. Aber daß sie sowohl betriebs- als auch volkswirtschaftlich mächtig wirken, entspringt folgerecht ihrem Wesen. Das Wirtschaftliche in ihnen tritt nur hinter Höheres zurück, oder geht in diesem auf. Wir bezeichnen sie insgesamt als nebenberufliche Betriebs-Leistungen. (Vgl. im ersten Teil I C 5, im dritten Teil III A b 4, im vierten Teil III.)

4.

Das wirtschaftliche Wesen der mittleren zusammenfassenden Betriebs-Arbeiten — Buchführung, Rechnerei, Kassendienst — zu erkennen, kann nur dem schwer fallen, der weder ins Betriebsleben noch in die Hauswirtschaft hineingesehen. Denn jene drei Arbeit-Gesamtheiten haben im einfachsten Haushalt schon die größte wirtschaftliche Bedeutung.

Buchführung gilt allgemein als Grundbedingung einer geordneten Hauswirtschaft; der Wirtschaftler weiß, daß er allen Halt verliert, wenn er seine Einnahmen und Ausgaben nicht regelmäßig und genau zu Buch bringt. Nicht rechnen können, bedeutet in der Haus-Sprache

geradezu soviel wie nicht wirtschaften können, und in der Haushalt-Kasse sieht jedermann das große Mittel, das die Wirtschaftführung erst ermöglicht.

Die Aufgabe der Buchführung im Betrieb läßt sich kurz so umschreiben. Sie hat zu erfassen alle zeitlichen, räumlich-sachlichen und persönlichen, inneren und äußeren Tatsachen, welche körperliches Kapital berühren. Das geistige Kapital fällt für die Buchführung nur in Betracht, wenn es gegen körperliches ausgetauscht wird, oder umgekehrt: wenn also z. B. Patente, Lizenzen oder irgendwelche andere Rechte ge- oder verkauft werden.

Doch nicht allein um Geldbeträge, sondern auch um Mengen und Gewichte handelt es sich. All das hat nun die Buchführung zahlenmäßig und wörtlich genau, möglichst knapp und doch durchaus klar in ihre Bücher aufzunehmen und weiter, nach Ablauf bestimmter Zeiträume, zu den Zusammenstellungen in Übersichten zu verarbeiten, deren sie selbst und die Leitung bedarf. Form und Weise der Aufnahme und Bearbeitung regelt ihre Technik.

Das wirtschaftlich Wichtigere ist das Erste: das richtige schriftliche Festlegen der ihr zufallenden Einzelheiten in allenthalben klarer, leicht übersehbarer Ordnung. Das starke wirtschaftliche Wesen der Buchführung besteht also darin, daß sie jede der bezeichneten Betriebs-Tatsachen rechtzeitig und am rechten Orte schriftlich bindet, gegen gedankliches oder wirkliches Verlorengehen schützt, für Erkundigungen, Vergewisserungen, Nachprüfungen, Vergleichen, Verarbeitungen ständig bereit hält, und dadurch das Betriebs-Ganze vor Wirrnis und Untergang bewahren hilft.

Denn wenn der Betrieb nicht jederzeit die beruhigende und Mutstärkende Gewißheit hat, daß jede Handlung, die einen (körperlichen) Betriebs-Wert betrifft, durch einen schriftlichen Beleg im Buch gesichert ist, muß er innerlich und äußerlich in Unordnung geraten. Hier zeigt sich anschaulich der hohe Wert eines sonst viel bespöttelten Besitzes.

Die Rechnerei ist mit der Buchführung verwandt, verbunden; beide stehen in Wechselverkehr: ein Teil der Rechnerei entnimmt seinen Arbeitstoff buchhalterischen Aufnahmen; ein anderer liefert der Buchhaltung Unterlagen. Im ganzen liegen der Rechnerei vier verschieden große Verpflichtungen ob.

Sie hat den Bedarf des Betriebs zu ermitteln (z. T. vermag sie ihn nur zu schätzen): den Bedarf an Zeit, Raum, Sachen (Stoffen, Mitteln, gewinn- oder erzeugbaren »Naturkräften«), Personen. Sie hat die Leistungen der Kraft- und Arbeit-Maschinen, der Tiere und Menschen, die Boden-Erträge zu berechnen, das Verhältnis zwischen Verbrauch und Ergebnis, für die persönlichen Betriebs-Glieder auch das Verhältnis zwischen Verbrauch, Ergebnis und Lohnaufwand zu errechnen.

Das bedeutet zugleich Vorarbeit für die dritte Obliegenheit: die mehrstufige Kostenberechnung, deren wichtigster und schwierigster Gegenstand die »Selbstkosten« der außendienstlichen Arbeiten bilden. Viertens hat es die Rechnerei mit den Aus- und Eingängen zu tun, die im engeren Sinne Rechnungen heißen: die abgehenden verantwortlich auszufertigen, die einlaufenden zu prüfen und nachzurechnen.

Nun ist ja im Wirtschaftleben jedes Rechnen an sich schon hochwirtschaftlichen Wesens. Worin aber besteht die Besonderheit des wirtschaftlichen Wesens in der hier gemeinten betrieblichen Rechnerei? Man wird es am leichtesten in der Rechtzeitigkeit und sachlichen Richtigkeit des Rechnungen-Schreibens erkennen, wo dieses überhaupt erforderlich ist; denn es hat den Beruf, dem Betrieb seine rechtmäßigen Ansprüche auf die Vergütung seiner außendienstlichen Leistungen, d. h. die Gesamtheit oder einen großen Teil seiner Unterhalts-Mittel zu sichern. Auch das leuchtet rasch ein, daß genaue Vorausberechnung, ja schon umsichtige, alle Verhältnisse und Beziehungen sorgfältigst erwägende Schätzung des Betriebs-Bedarfs — des ganzen oder einzelner Teile — die wichtigsten wirtschaftlichen Dienste leistet.

Die Einsicht in die Wirtschaftlichkeit jener Berechnungen sodann, welche Leistungen und Erträge, die Verhältnisse zwischen Verbrauch und Ergebnis u. dgl. zum Gegenstand haben, entspringt aus der Erkenntnis, daß solche Berechnungen erst ein Urteil darüber ermöglichen, ob der Betrieb, und in welchem Maße er wirtschaftlich arbeitet, die Wahrung dieser Urteilfähigkeit aber für den Betrieb eine Lebensfrage bedeutet. Er darf nicht warten, bis der Markt entschieden hat; das wäre meistens zu spät (von anderen gewichtigen Einwänden abgesehen), könnte nur der Zukunft dienen, wenn der Betrieb dann noch eine hat.

Deshalb auch kann sich die Rechnerei mit jenen Ermittlungen, so wirtschaftlich bedeutend sie an sich und in ihrer Wirkung sind, noch nicht begnügen. Aber sie bieten doch die Stütze und Handhabe zum letzten, abschließenden Aufbau des Rechenwerks, der den freien Betrieb erst voll verkehrtüchtig macht. Denn ob und in welchem Umfange ein freier Betrieb unter seinesgleichen am Verkehr teilnehmen kann, hängt von seinen Preisforderungen ab¹.

Folglich muß der scharfen Errechnung des Entgelts, das der Betrieb für seine Leistungen auf dem Markte verlangen muß, um bestehen zu können — wirtschaftliches Wesen im höchsten Grade eignen. Diese Selbstkosten- und Marktpreis-Berechnung ist in großen, verwickelten Betrieben, wo es gilt, eine lange Reihe verschiedener Bestandteile zu

¹ Für kartellmäßig gebundene, für staatliche oder gemeindliche Monopol- und für andere Betriebe mit festem Marktstand gilt das zwar nicht. Dennoch sind auch sie zu scharfer Selbstkosten- und Marktpreis-Berechnung genötigt, aus inneren Gründen.

erfassen, ein äußerst schwieriges Geschäft; weshalb man sich häufig mit ungenauen Schätzungen, ungenügend geprüften Zuschlägen behilft.

Mit so mühsamem, verzwicktem, verantwortungreichem Rechenwerk hat der Kassendienst nichts zu schaffen. Seine Arbeit ist Geld empfangen, beschaffen, verwahren, bereithalten, geben, in zeitlichem Nach- und Nebeneinander. Besonders hervorzuheben wäre der Geldverkehr mit Post und Bank, neben dem unmittelbaren Verkehr mit Zahlenden und Empfangenden.

Das wirtschaftliche Wesen der Kassen-Arbeit findet jeder selbstverständlich. Hat sie es doch unmittelbar mit dem Gelde zu tun! Sieht man näher zu, so läßt sich die Dreifaltigkeit jenes Wesens erkennen: Sicherheit im Zählen beim Einnehmen und Ausgeben, die an Unfehlbarkeit grenzt — Verhütung möglicher Verlustgefahren durch sorgfältigstes Aufbewahren der notwendig in der Kasse lagernden Gelder und Vermeidung unnötigen Lagerens, das Einbußen an Zinsen bewirkt — stets rechtzeitiges Bereithalten der je für den inneren und äußeren Verkehr erforderlichen baren Beträge.

5.

Es liegt nahe, die Betriebs-Arbeiten nach ihrem wirtschaftlichen Wesen, nach dessen Art und Größe zu werten. Dabei darf man sich nun nicht blenden oder beirren lassen durch die augenfällige Massenhaftigkeit und Wucht, mit der gewisse Betriebs-Arbeiten auftreten, durch den Schein einer alles beherrschenden Stellung im Betriebs-Ganzen. Es gilt nicht gleichsam als Gesetz: je größer der Umfang einer Arbeit, je mehr Zeit, Kraft, Raum, Stoff sie verbraucht, desto größer oder höher auch ihr wirtschaftliches Wesen. Der Schluß ergibt sich ja tatsächlich bei einigen Vergleichen.

Aber sind die Gattungen, Gruppen, Arten der Betriebs-Arbeiten, die wir vorhin nach Maßgabe ihres wirtschaftlichen Wesens gebildet, überhaupt genügend vergleichbar? Teil- und umfassende Arbeiten könnte man nicht gegen einander messen oder wägen. Die umfassenden müßten erst in Teilarbeiten aufgelöst werden; das geschieht tatsächlich mehr oder weniger weitgehend in großen und sehr großen Betrieben. Beschränkten wir uns zunächst auf die wirklichen Teilarbeiten, so wäre die vergleichende Wertung leicht oder schwierig, je nachdem wir uns einen kleinen oder großen Betrieb denken. Im großen nämlich gliedert sich die erste Abteilung der hauptsächlich außendienstlichen Arbeiten in eine Mannigfaltigkeit ähnlicher und verschiedener Arten, und auch die zunächst innendienstlichen sind z. T. in Unterarten gespalten. In den einfachen Verhältnissen des kleinen Betriebs dagegen treten die vorhin im vierten Abschnitt beschriebenen Arbeiten so sehr zurück, daß die Wertung, wie gesagt, leicht fällt.

Was man geneigt ist, auf den ersten Blick zu urteilen, als zweifellos hinzustellen: die Arbeit, welche Bedürfnisse des Marktes befriedigt, hat, mindestens unter den Teilarbeiten, den höchsten Wert — trifft hier wirklich zu. Ja man darf sie unbedenklich der Buchführung, Rechnerei und Kassenverwaltung gleich stellen. Nur der Leitung nicht, so bescheiden sie scheinen mag; denn dieser verdankt jene erst Art und Größe ihres wirtschaftlichen Wesens. Gewiß bedarf auch der kleine schwach gegliederte Betrieb der (innendienstlichen) Vor-, Neben- und Nacharbeiten, obwohl nicht aller. Aber er kann sie sehr einschränken, sogar vernachlässigen, ohne daß der Betrieb stark notleidet: wie die Beobachtung lehrt.

Beträchtlich anders liegen die Verhältnisse im größeren, sachlich und persönlich mehrfach gegliederten Betrieb. Hier steigt der Wert der scheinbar nebensächlichen Arbeiten. Von denen, welche die stark stofflichen, hauptsächlich außendienstlichen Arbeiten erst ermöglichen, wollen wir ganz absehen. Denken wir nur etwa an die ordnenden, erhaltenden, schützenden, vor Verderben bewahrenden, Unterbrechungen und Gefahren verhütenden, Hindernisse beseitigenden Arbeiten. Ohne sie wären die wuchtigen außendienstlichen Massen-Arbeiten — wenn überhaupt ausführbar, fortwährend und in allen Teilen bedroht, d. h. das ganze Betriebsleben gelähmt.

Und auf der andern Seite sind die körperlichen Marktarbeiten engeren Sinnes ebenso abhängig geworden von den Kunden erspähenden,werbenden, sichernden, mehrenden Arbeiten des brieflichen Verkehrs, der gedruckten Anbieterei, der Versucherei und Prüferei. Wer möchte entscheiden, ob deren oder jener wirtschaftliches Wesen im großen Betrieb höher steht?

Buchführung und Rechnerei scheinen dort zu verlieren, wenn man sie teilt. Tatsächlich bleibt der wirtschaftliche Wert der Gesamt-Arbeit unvermindert; aber die Teilarbeiten, mit ihrem bescheideneren Wesen, können nicht auf derselben Werthöhe stehen wie das Ganze. Sie rücken neben oder unter andere Teilarbeiten, z. B. im Bereiche der Markt-Versorgung; hier gibt es, wie wir wissen, in großen Betrieben leitende, führende Arbeiten, und deren wirtschaftliches Wesen ist oder kann sein weit bedeutender als manches Stückwerk der Buchführung und Rechnerei.

Wo bleibt diesen Tatsachen, diesen Verschiebungen gegenüber das Bestreben, die Betriebs-Arbeiten nach Art und Größe ihres wirtschaftlichen Wesens zu werten? Allein die Verhältnisse des kleinen, engen, einfach gegliederten Betriebs gestatten ein ungefähr genügend sicheres Abwägen der wirtschaftlichen Werte, welche diese Arbeiten darstellen. Je größer der Betrieb, desto größer die Schwierigkeiten richtiger Bewertung; das dürfte regelmäßig zutreffen. Weshalb das Ergebnis eines

Versuchs, die Arbeiten des großen Betriebs nach ihren wirtschaftlichen Wesenheiten zu messen und zu vergleichen, auf ein paar allgemeine Sätze beschränkt wird.

Klar bleibt die Überlegenheit der Oberleitung, auch wenn Teile abgelöst werden. Diese selbst aber können in ihrem wirtschaftlichen Wesen, je nach ihrer Art, nur noch hervorragenden Arbeiten zweiten oder dritten Ranges gleich sein. Sie und die nächst folgenden, die wir zusammen, etwas unbestimmt, als obere und mittlere Arbeiten bezeichnen wollen, unter dem fraglichen Gesichtspunkt zu ordnen, wäre ein ebenso unbefriedigendes Bemühen wie der Versuch zu bestimmen, welche Betriebs-Arbeiten nach der Größe ihres wirtschaftlichen Wesens als untere erklärt werden dürften. Doch über einige läßt sich nach vergleichender Betrachtung mit Sicherheit urteilen.

Das sind einmal jene, die wir schon mehrfach kurz als dienende bezeichnet haben: die Haus- und Hofarbeiten, die persönliche Bedienung. Dann unter den Massen-Arbeiten — der Werkstätten, Bahnstrecken, Lager, Schreib- und Rechensäle — die Teile dritten, vierten, letzten Gliedes. Den Einheiten beider Gruppen hat der Betrieb nicht so große oder so geartete Aufgaben überwiesen, daß mangelhafte Erfüllung oder Nachlässigkeit das Ganze bedeutend schädigen, geschweige erschüttern könnte. Die Störungen oder Verluste an den einzelnen Punkten, wo die Mängel wirken, wären zwar ärgerlich und ernst genug und durchaus unduldbar; aber sie verschwinden im großen Betriebe. Und das ist es, was zu dem Urteil berechtigt: das wirtschaftliche Wesen der angeführten Arbeit-Gruppen sei das bescheidenste. Auf weitere Urteile glauben wir verzichten zu müssen.

Sollten alle Arbeit-Arten der mittleren und großen Betriebe nach ihrem wirtschaftlichen Wesen gewertet werden, so müßten viele Einzeluntersuchungen voraus gehen. Oder die Betriebs-Leitungen selbst hätten die Wertung sachlich und gründlich, also in wissenschaftlicher Weise vorzunehmen. Das ist ja eigentlich ihre Pflicht. Sie müssen genau wissen, welchen wirtschaftlichen Wert ihre Arbeiten haben, und in welchen Verhältnissen sie vermöge dieses Wertes zu einander und zum Ganzen stehen. Die Bearbeitung der zahlreichen Untersuchungen würde dann ergeben, was zu erwarten ist: kein einheitliches Bild, sondern eine Reihe Gruppen-Bilder. Die eine Gruppe zeigt eine bestimmte Arbeit in dieser Wertung, die zweite dieselbe Arbeit in jener, die dritte wieder in anderer, usw.

Folglich kämen wir zu dem Schluß: die überhaupt vorkommenden Betriebs-Arbeiten sind nach Art und Größe ihres wirtschaftlichen Wesens wohl trefflich zu unterscheiden und zu ordnen, nicht aber allgemein gültig zu werten.

6.

Werden die Betriebs-Arbeiten nach einem andern Grundsatz oder Gesichtspunkt gewertet, so kommen notwendig ihre Träger ins Spiel. Träger sind Tiere, Maschinen, Menschen; die beiden letzten Gattungen überwiegen heute. Selbstverständlich bedarf jede Arbeit eines Trägers, einer ausführenden Hand. Will man eine Arbeit, so muß man auch auf den Träger bedacht sein.

Es scheint nun richtig, anzunehmen: einfache, leichte Arbeiten können viele, sehr viele, überflüssig viele ausführen; folglich finde man immer für jene Arbeiten die nötige Zahl Träger — und weiter anzunehmen: schwierige Arbeiten werden von verhältnismäßig wenigen »gekonnt«; oder die Träger schwieriger Arbeiten stehen in geringer, vielleicht zu geringer Zahl bereit; folglich mache es im einzelnen Falle Mühe, sei es wohl gar nicht sicher, die erforderliche Zahl Arbeit-Träger zugewinnen — endlich drittens zu schließen: je schwieriger die Arbeit, desto schwerer sei sie, sei ihr Träger zu erlangen. Jene Annahmen und dieser Schluß entsprechen im allgemeinen der Wirklichkeit.

Was heißt aber, schwer zu erlangen; oder: was macht die Erlangbarkeit schwer? Erstens Knappheit, zweitens Kostbarkeit. Beide stehen in Wechselwirkung, doch weder immer, noch gleichmäßig. Die eine oder andere kann allein wirken. Knappheit des Angebots kann auch die Erlangbarkeit einer bestimmten Maschine erschweren. Und leistet sie schwierige Arbeit in irgend einer Hinsicht, hat sie darin wenig ähnliche, keine gleichen Nebenbuhler, so ist sie teuer und deshalb für manche Betriebe nicht erlangbar. Dafür hat sie in der Regel den nicht zu überschätzenden Vorzug, daß sie genau das leistet, was Hersteller oder Verkäufer versprechen.

Erlangt der Betrieb den persönlichen Träger schwieriger Arbeit nicht, den er braucht, so ist gewöhnlich nicht der hohe Preis (die hohe Lohnforderung) das Hindernis. Man will gern den Preis zahlen; aber der Gesuchte ist nicht, die Art des Gesuchten in zu geringer Zahl vorhanden. Die Zahl ließe sich wohl vermehren; aber nicht so sicher, so dauernd wie die Lieferung der Maschinen. Oder der Gesuchte meldet sich doch und fordert hohen Preis: nicht weil er der Gesuchte wirklich ist, sondern weil er die Knappheit ausnutzt (nebenbei sich einbildet, der Rechte zu sein). Und der andere Teil nimmt und zahlt unbedenklich, weil er nach seiner Kenntnis der Verhältnisse an Mann und Preis glaubt. Ja die Lage ist nicht selten so, daß eine verhältnismäßig niedrige Forderung den andern abhält, zuzugreifen, weil er eben dieser niedrigen Forderung gegenüber argwöhnt, dem Manne werde es an der nötigen Tauglichkeit fehlen.

Es ist eine Art Dogma: schwierige Arbeit, hohe Preisforderung des übernahme-bereiten, nicht notwendig auch übernahme-fähigen per-

sönlichen Trägers. Der Glaube an dieses Dogma ist die Regel, die merkwürdige Ausnahme-Fälle eben nur bestätigen. Leistet der kostbare Mann nicht, was er versprochen, so kann er wohl entlassen, gegen einen andern vertauscht werden — wenn die Betriebs-Leitung den Irrtum, die Täuschung überhaupt erkennt, und Ersatz bereit steht.

Wie anders das Verhalten der Maschine! Sie kann weder die Knappheit des Angebots ausnutzen noch sachlich täuschen: sie — nicht der persönliche Arbeit-Träger — kann vor der Annahme auf alle gewünschte und versprochene Fähigkeiten hin geprüft werden, und das Ergebnis der Prüfung bleibt. Mag die Erlangbarkeit erschwert sein — hat man sie erlangt, so besitzt man (zwar nicht auf unbegrenzte Dauer) einen von vornherein genau bekannten und in der hohen Leistung immer gleich zuverlässigen Arbeit-Träger. Man darf sagen: die Schwierigkeit der Erlangbarkeit verbürgt die Tüchtigkeit. Für den persönlichen Arbeiter besteht eine Bürgschaft nicht, und häufig bringt er auch nicht jene Sicherheit mit. Folglich dürfte man wohl die Maschinen, nicht aber die Menschen-Arbeit nach der Schwierigkeit der Erlangbarkeit werten.

Der Grund des Gegensatzes liegt natürlich in der Verschiedenheit des Menschen- und des Maschinenwesens. Trotz der gewollten weitgehenden Ähnlichkeit in der Leistung; soll doch die Arbeit-Maschine nichts anderes sein als eine Nachbildung und Vertreterin (des Tieres — die Lasten bewegende — und) des Menschen: des wirklichen und des in seinen körperlichen Fähigkeiten überhöhten Menschen (des »Riesen« oder »Wundermanns«). In der zweiten Rolle treten z. B. die ungeheuerlichen Hebezeuge auf, in der ersten am vollkommensten jene »Automaten«, die, nachdem sie durch den Anschluß an den Kraftstrom in Gang gesetzt (oder erwacht, wenn man will), »eingestellt« und mit Stoff versehen worden, scheinbar menschlich, ja übermenschlich: unfehlbar arbeiten — auch die Teilarbeit sicher, ohne Zeitverlust an den »Nebenmann« weitergeben (wie im Maschinen-Zuge der Zündholz-Fabrik) — oder aus verschiedenen Teilstücken und Hilfstoffen und durch mannigfache Behandlung ein sofort brauchbares Werk herstellen und abliefern (wie die Zeitungen schaffende Rotation-Druckmaschine).

Die Maschine, die beseelt scheint und in mancher Fähigkeit den Menschen übertrifft, ist blind, hirn-, willenlos — wiederum ein mächtiger Vorzug dem Menschen gegenüber! Denn er bedeutet, daß ihr alle menschlichen Untugenden fehlen: sie ist nicht unzuverlässig und träge, verlangt nicht kürzere Arbeitszeit und höheren Lohn, streikt nicht, hat weder sozialdemokratische noch überhaupt eine politische Gesinnung. Und gerade darum auch — nicht allein — zieht sie der Betriebsherr dem Menschen vor. Aber ganz ohne menschliche Arbeit-Träger gehts doch nicht. Selbst die vollkommensten Maschinen bedürfen der Menschen

zur Wartung, Pflege, Bedienung, Leitung; andere brauchen sie zur Mitarbeit. Und an vielerlei Arbeit hat die Maschine überhaupt keinen Anteil.

Das Letzte hat wieder seinen Grund in der Verschiedenheit des Menschen- und des Maschinenwesens. Die Maschine kann mancherlei Arbeiten nicht leisten. Weil diese zu schwierig für sie sind? So darf man kurz erklären. Und so wären wir wieder an den Anfang der letzten Untersuchung zurückgekommen. Doch hätten wir jetzt nicht mehr nach der Erlangbarkeit der Arbeit, sondern nach dieser selbst zu fragen, und zwar nach dem, das wir an ihrer Schwierigkeit nennen.

7.

Der Begriff Schwierigkeit hat für die Maschinen-Arbeit einen andern Sinn als für die Menschenarbeit. Nicht durchaus, aber hauptsächlich. Schwierig heißen wir im allgemeinen eine Arbeit, wenn sie großen oder mannigfach zusammengesetzten Aufwand erfordert. Und größere, gewachsene Schwierigkeit bedeutet erhöhten Aufwand. Das gilt für die Maschine wie für den Menschen. Aber Aufwand bedeutet hier und dort nicht dasselbe.

Soll eine Maschine schwierigerer Leistung fähig sein, so wird sie verändert, umgewandelt. Das ist nicht immer wörtlich zu verstehen. Die Maschine kann auch neu gebaut, d. h. an Stelle einer nicht mehr befriedigenden eine höher begabte gesetzt werden. Aber daß eine neue wirklich ganz neu, daß in ihr von einer älteren gar nichts verwertet worden, kommt wohl verhältnismäßig sehr selten vor.

Der höhere Aufwand nun besteht in einem Mehr an Erfindertätigkeit, das durch den Maschinenbauer verkörpert wird in veränderten oder neuen Maschinen-Teilen, der neuen Anordnung und Zusammensetzung der Teile, die in ihrer Gesamtheit andere, neue, eben die schwierigere Arbeit auszuführen vermögen. Dabei können auch umgewandelte oder neue Stoffe und Kraftleistungen eine große Rolle spielen.

Man könnte meinen, im Gebiete des Menschlichen sei es ähnlich. Man vermöge zwar nicht neue Menschen zu erfinden, äußere oder innere Bestandteile des Menschen zu verändern, ihm neue Kräfte zuzuführen. Aber schlummernde Kräfte wecken, schon tätige Kräfte verstärken, den Menschen an neue, eben auch an schwierigere Arbeit gewöhnen, durch Erziehung so vielseitig und tief einwirken, daß ein neuer Mensch gebildet scheint: das könne man. Der Vergleich leuchtet ein. Doch nur oberflächlich gesehen, findet man jene Ähnlichkeiten. Gewöhnung, Erziehung ist etwas wesentlich anderes als Um- oder Neubau, der immer erforderlich wird, wenn eine schwierigere Arbeit an die Maschine herantritt oder ihr übertragen werden soll. Da zeigt

sich der Wesensunterschied zwischen Mensch und Maschine. Man stelle sich einmal vor, jemand käme auf den Gedanken, die Maschine an eine ihr fremde Arbeit zu gewöhnen!

Ferner: die Grenze. Die Zahl der wunderbaren Maschinen mag noch lange wachsen, und auch die Wunderbarkeit noch gesteigert werden. Aber eins wird die Maschine nie können: eigentlich, frei selbsttätig sein. Was ihr heute fehlt — es wurde früher hervorgehoben — wird ihr immer fehlen. Darin liegt wohl der schärfste und wichtigste Gegensatz zwischen Mensch und Maschine. Gerade wo diese aufhört, fängt jener erst recht an.

Der Vergleich mag jetzt ruhen. Wenn wir weiter von schwieriger Arbeit sprechen, haben wir nur die menschliche im Auge. Was der Mensch bei der Arbeit aufwendet oder einsetzt aus Eigenem, ist allein Kraft — Kraft in der früher umschriebenen weiten Bedeutung: Körper- und Geisteskraft engeren Sinnes, Können und Wissen (Einsicht), tätiges Pflichtgefühl, das sich teils als Sorge um beste Ausführung, teils als Anerkennung der Verantwortlichkeit äußert.

Jede menschliche Arbeit fordert die Aufwendung aller drei Kräfte-Gesamtheiten. Aber die Ansprüche sind natürlich sehr verschieden. Manche Arbeiten verlangen z. B. hauptsächlich Muskelkraft, so, daß es scheint, als ob in der Betätigung der Muskelkraft die ganze Arbeit bestünde. Andere Arbeiten spannen bestimmte Geisteskräfte vorzugsweise (einseitig) an. Dritte bedingen ungefähr gleich große oder geringe Maße Körper- und Geistes-Stärke. Und die Arbeiten, welche höchstes Wissen, tiefste Einsicht, weitest greifende Sorge und Verantwortlichkeit fordern, können der Körperkraft fast ganz entraten.

Die Größe des Kraftmaßes — wir verstehen immer Kraft im weiten Sinne, wenn wir das Wort schlechthin gebrauchen — die Größe des Kraftmaßes, das der Mensch in die Arbeit einzusetzen hat, hängt vermutlich von deren Umfang ab. Der einfachsten, nicht weiter teilbaren, oder aus Gründen betrieblicher Gewohnheit oder Zweckmäßigkeit nicht weiter geteilten Arbeit genügt das kleinste Kraftmaß; das sollte man als Regel annehmen dürfen. Mit der Erweiterung der Arbeit wächst das Maß des Kraft-Aufwands; das erscheint natürlich.

Allein die Wirklichkeit läßt es nicht gelten. Sie verweist auf jene einfachen Arbeiten, die großen, größten Aufwand an Muskelkraft — auf Arbeiten an Maschinen, die wiederum größten einseitigen Aufwand: stärkste Nerven-Anspannung in einer Richtung fordern — auf die Arbeiten der Leitung, die körperliche Tätigkeit meist so gut wie nicht benötigen.

Daraus dürfte folgen, daß wir die menschlichen Arbeiten nur dann nach ihrem Kraftaufwand vergleichen können, wenn wir nicht alle drei Kräfte-Gesamtheiten, sondern nur die zweite und dritte in Betracht

ziehen. Die Regel würde demgemäß lauten: die Maße des Könnens und Wissens und des Pflichtgefühls, die der Mensch für die Arbeit aufzuwenden hat, hängen von deren Umfang ab. Dagegen wendet die Wirklichkeit nichts ein. Denn es ist tatsächlich richtig: von dem so bestimmten Aufwand beansprucht die einfachste Arbeit den kleinsten Teil, und dieser steigt mit der Erweiterung der Arbeit. Auch trifft allgemein zu, daß die einfachste, beschränkteste Arbeit die leichteste ist, und daß die Arbeit desto schwieriger wird, je mehr deren Umfang und Gliederung oder Zusammensetzung wächst.

So hätten wir wohl schließlich den einwandfreien Grundsatz für die Wertung der menschlichen Betriebs-Arbeit gefunden: je größer der Kreis des Könnens und Wissens, der Sorgen- und Verantwortlichkeiten, den die Arbeit selbst fordert oder aufdrängt, desto höher ihr Wert.

Es wird kaum erwartet, daß wir nun sämtliche Arbeiten oder nur Arbeit-Arten, die in Betrieben geleistet werden, nach ihrem eben bestimmten Wert auf- oder absteigend ordnen. Denn hier sprechen die Besonderheiten der Betriebe selbst stark mit. Gemeinsam ist allen nur, daß die Leitung die wertreichste Arbeit darstellt; das folgt ohne weiteres aus dem Grundsatz der Wertung. Außerdem wäre für größere Betriebe allgemein annehmbar eine dreiteilige Abstufung der Arbeiten nach ihrer Wert-Verschiedenheit. Die drei Gruppen, die in sich wieder mehr- oder vielfach abgestuft sind, könnten kurz und bequem als untere, mittlere und höhere Arbeiten bezeichnet werden.

C. Arbeit-Teilung in den Betrieben.

1.

Von Arbeit-Teilung im einzelnen Betrieb allein ist hier die Rede. Sie wurde schon in den letzten Abschnitten mit berührt. Dort standen die Teil-Arbeiten des Betriebs zur Verhandlung. Nun könnte man wohl mit einigem Recht Arbeit-Teile auch als Teil-Arbeiten bezeichnen, und der Arbeiter, dem nur ein Arbeit-Teil dauernd übertragen ist, heißt tatsächlich Teilarbeiter.

Aber Teil-Arbeiten in dem Sinne, in welchem das Wort früher gebraucht wurde, sind ganze Arbeiten — nicht durch irgendwelche Zerlegung entstanden, sondern von Anfang an gegeben, natürlich sozusagen; sie liegen der Art und dem Umfange nach in dem Wesen des Betriebs, der sie leistet, begründet. Im übrigen ist an die frühere Erklärung des Begriffs (B 2) zu erinnern. Ergänzend und verstärkend wäre hinzuzufügen, daß diese Teil-Arbeiten solche immer, selbst dann bleiben, wenn eine Person sämtliche Betriebs-Arbeiten ausführt, Teil-Arbeiten im wörtlichen Sinne also überhaupt nicht vorhanden sind.

Das Letzte setzt übrigens die einfachste Form der Arbeit-Teilung nicht voraus. Die tritt im kleinsten Betriebe schon dann ein, wenn ein Betriebs-Arbeiter, der bisher mit seiner persönlichen Kraft und dem Werkzeug allein tätig gewesen — mag er seine gesamte Arbeit erheblich ändern oder nicht — eine Mitarbeiterin in Gestalt einer Kraft- oder einer Arbeit-Maschine sich zugesellt. Denn offenbar geht nun ein Teil der Arbeit an die Maschine über, und dadurch wird die Gesamtleistung des Betriebs entweder nur beschleunigt oder auch vermehrt¹. Doch sprechen wir von dieser Form der Arbeit-Teilung nicht weiter².

Alle übrige Formen sind an persönliche Gliederung gebunden. Diese bedeutet immer zugleich auch Arbeit-Teilung. Da nun Landwirtschaft- und Eisenbahn-Betriebe ohne persönliche Gliederung nicht bestehen können, leben selbst deren kleinste Vertreter von vornherein in Arbeit-Teilung. Einzelpersonliche landwirtschaftliche Tätigkeit gibt es ja genug; aber sie ist und wird niemals Betrieb, weil sie den Doppel-Beruf des Betriebs nicht erfüllen kann. Und im Eisenbahnwesen wäre einzelpersonliche Tätigkeit unzweckmäßig. Dort zeigen schon die bescheidensten Verhältnisse immer die Dreiteilung Bahnhof-, Strecken- und Fahrdienst, und diese drei Dienste könnten kaum bei schneckenmäßiger Langsamkeit und lächerlichster Umständlichkeit des Verkehrs von einer Person besorgt werden.

In den Wirtschaft-Bereichen sodann, die einzelpersonliche Betriebe zulassen, erscheint die persönlich-sachliche Arbeit-Teilung zuerst — ganz ähnlich wie bei der Teilung zwischen Mensch und Maschine — in der Form, daß die vorwiegend außendienstliche Massen-Arbeit geteilt wird. Und zwar geschieht das höchst einfach: die erste Person weist der zweiten, meist von Fall zu Fall, von Tag zu Tag ihren Anteil zu (wie im Handwerk üblich); oder es hängt vom Zufall, von Zahl und Art der erscheinenden Kunden ab, was der eine, was der andere leistet (wie in den kleinen Läden, die streng kaufmännischer Ordnung noch nicht bedürfen). Immer aber bleibt der Hauptteil der gesamten Betriebs-Arbeit in den Händen der ersten, dienstältesten, ursprünglichen Betriebs-Person.

Die zweite der eben beschriebenen Formen wird als wilde oder unechte Arbeit-Teilung empfunden werden, weil jeder Plan zu fehlen scheint und meist wirklich fehlt, ja der lebendigen Umstände wegen nicht gut planmäßig zu verfahren ist. Immerhin, die Arbeit ist absichtlich und tatsächlich geteilt.

¹ Wie die Maschine entstanden, was in ihr eigentlich »steckt«, wirkt, zu rechnen ist — beschäftigt uns hier nicht. Ausgemalt von K. Bücher (Die Entstehung der Volkswirtschaft, 3. Aufl. Tübingen 1901. S. 343/4).

² Sehr beachtenswerte Ausführungen bei L. Brake: Werkzeugmaschine und Arbeiterlegung. Berlin 1911.

Im ersten Falle wird häufig auch wenig von Grundsätzlichkeit, Planmäßigkeit, Berechnung zu entdecken sein; aber das liegt dann in der Regel nicht an den sachlichen Verhältnissen, sondern an der Persönlichkeit des ersten Arbeiters (Betriebsherrn). Denn es ist dort sehr wohl möglich, die Teilung so vorzunehmen, daß man sofort erkennt: der Inhaber hat nach sachlichen Erwägungen sinnreich und umsichtig geteilt, mag er nur eine größere Arbeit-Einheit oder -Reihe, oder die gesamte Betriebs-Arbeit ins Auge gefaßt haben.

Selbst dann jedoch entsteht Arbeit-Teilung im engeren, strengeren Sinne — nämlich feste, dauernde Verteilung der gesamten Betriebs-Arbeit auf verschiedene Personen oder Gruppen — noch nicht. Der Werkbetrieb, der nur auf zwei Personen ruht, läßt sie kaum zu. Am ehesten gestatten gewisse Betriebe des Waren-Großhandels (Vertretungen, Kommission-Geschäfte mit nur vermittelnder Tätigkeit, ohne Lager, Versand) wirkliche Verteilung der (Haupt-) Geschäfte auf zwei Personen: Verteilung nach Sach- oder Raum-Gebieten (nach Waren-Gattungen, oder Bezirken, Ländern); oder der eine übernimmt die im Hause zu erledigenden außendienstlichen Geschäfte, der andere reist.

Und das wäre die eine Form regelrechter Arbeit-Teilung: Verteilung ganzer Arbeit-Gebiete, der Arbeit-Gattungen oder -Arten. So kann, wie in dem eben angeführten Beispiel, das Ganze der Betriebs-Arbeit auf zwei oder mehr einzelne Personen, oder auf zwei oder mehr Gruppen, oder auf Gruppen und einzelne verteilt werden. Die Teile in diesem Sinne wären z. B. die eigentliche Werkarbeit, der Verkauf von Hand zu Hand, die Räume- und Personen-Bedienung, die Briefschreiberei, Zeichnerei, Versucherei und Prüferi — kurz alle früher so genannten Teil-Arbeiten. Woraus erhellt, daß sie eben solche auch im Sinne der Arbeit-Teilung werden können.

Doch nicht sie allein; die umfassenden Arbeiten können es ebenfalls werden: Buchführung, Rechnerei, Kassen-Verwaltung (in Haupt- und Neben-, oder einander gleich geordnete, in sich selbständige, den eben erwähnten Teil-Arbeiten ungefähr entsprechende Teile aufgelöst) — und sogar die Leitung (nämlich abgestoßene, auf engere Gebiete beschränkte Teile der Leitung, als untere und mittlere leitende Arbeiten).

Diese Feststellung kann weder befremden noch verwirren. Man muß sich nur klar sein: daß dieselbe betriebliche Wirklichkeit, das Ganze der Betriebs-Arbeit einmal in der sachlich-natürlich gegebenen, das andere Mal in künstlich-rechnerisch geschaffener Teilung erscheint. Auch die zweite ist sachlich begründet, durch die sachlichen Verhältnisse gefordert oder veranlaßt, aber doch erst von der Leitung ersonnen und gemacht, und sie (nicht auch jene) setzt immer persönliche Gliederung voraus. Die Teilarbeiten der ersten Art könnten wir kurz gegebene,

diejenigen der zweiten geschaffene nennen. Und die gegebenen Teil- und umfassenden Arbeiten können geschaffene Teilarbeiten werden.

Deren Kreis ist noch nicht geschlossen: die große Masse fehlt, die sich aus der Spaltung und Weiterspaltung der gegebenen Teil- und umfassenden Arbeiten ergibt, soweit das Verfahren wirtschaftlich vorteilhaft erscheint. Bei den Teil-Arbeiten, besonders den stark stofflich bestimmten, hauptsächlich außendienstlichen Massen-Arbeiten der Werkbetriebe scheint die Verästelung schier ins Unendliche zu gehen. Die umfassenden Arbeiten der Buchführung, Rechnerei, Kassen-Verwaltung setzen, ihrem Wesen gemäß, der künstlichen Spaltung bald Grenzen.

Und die Oberleitung (engeren Sinnes) muß ihr ganz unzugänglich sein, Zwar werden ihre Geschäfte in sehr großen Betrieben auf einige Personen verteilt; aber jeder dieser Teile bleibt ganze und umfassende Arbeit. Auch als Körperschaft ist die Oberleitung nicht anders denn als Einheit zu denken.

Außer den hier festgestellten Arten wird die folgende genauere Untersuchung der betrieblichen Arbeit-Teilung in den großen Hauptgebieten der Volkswirtschaft noch etliche Formen uneigentlicher oder unechter Arbeit-Teilung nachweisen.

2.

Die Landwirtschaft-Betriebe, wissen wir, sind sämtlich zu Arbeit-Teilung genötigt. Doch ist es, im Landbau wenigstens, mehr jenes Zusammenwirken an der gleichen sachlich bestimmten Arbeit, denn echte Arbeit-Teilung. Was am ehesten als Teilarbeit auf die Dauer abgelöst und persönlich beschränkt wird, ist die Groß- und Kleinvieh- und Geflügel-Pflege; sie fällt in der Regel der Frau des Betriebsherrn und der Tochter oder einer Magd zu.

Auf dieser Stufe der Arbeit-Teilung verharren die bäuerlichen Betriebe, selbst die großbäuerlichen der Mehrzahl nach. Doch darf eine nur dem Landwirtschaft-Betrieb eigentümliche, von seinem Wesen geforderte Ordnung der Arbeit nicht übersehen werden. Sie besteht darin, daß gewisse Arbeitskräfte an allen unmittelbaren und mittelbaren außendienstlichen, an den innendienstlichen Massen- und den betrieblichen Haus- und Hofarbeiten — andere dagegen (gewöhnlich Tagelöhner genannt) nur in den Zeiten der Feldbestellungen und Ernten an diesen beteiligt sind. Man könnte jene als Haupt-, diese als Neben-Arbeiter ansehen. Und die eigentümliche Form dürfte als zeitlich bedingte landwirtschaftliche Arbeit-Teilung zu bezeichnen sein.

Sie kommt auch im Großbetrieb des herrschaftlichen oder Ritterguts vor. Hier tritt nun aber außerdem regelrechte Arbeit-Teilung ein, am häufigsten in der Weise, daß als Teilarbeiten erscheinen: die Acker- und die Stallarbeit (Landbau und Viehpflege) je für sich, die Schreiberei

und Rechnerei, die Leitung der landbaulichen und viehpflegerischen Massen-Arbeit, die in der Regel auch die Oberleitung des Gesamtbetriebs in Händen hat.

In sehr großen Betrieben geht die Teilung noch weiter: die Oberleitung überläßt die Leitung der Massenarbeiten Mit- und Unterleitern; die Schreiberei und Rechnerei (mit Buchführung und Kassenverwaltung) wird zur Betriebs-Abteilung, in der etliche Personen unter einem Vorstand arbeiten; im Gebiete der Massen-Arbeiten wird z. B. die Pferde- neben der Nutzvieh-Zucht, der Wald- neben dem Feldbau in sich selbständig; die handwerklichen Arbeiten erhalten ihre eigenen, ständig voll beschäftigten persönlichen Kräfte. Die Waren-Lagerung und die Bedienung der Wirtschaft-Gebäude und Höfe (die reinigenden, aufräumenden, ordnenden Arbeiten) verbleiben den Massen-Arbeitern als nebenberufliche Verrichtungen. Daß die Massen-, besonders die landbaulichen Arbeiten mannigfach weiter geteilt sein können und zu Zeiten geteilt sein müssen, folgt aus den sachlichen Verhältnissen der Arbeiten selbst (und ist nicht eine bloß den großen Betrieben eigentümliche Tatsache). Keine Veranlassung haben wir hier von irgendwelchen Werkbetrieben des großen Gutes zu sprechen, da diese auf dem Wege nicht der Arbeit-Teilung, sondern der Angliederung entstehen.

Im Werkbetrieb selbst, im kleinen, ist die Arbeit-Teilung nicht von vornherein Bedürfnis; der reine einzelpersonliche Betrieb kann bestehen. Will er im ganzen oder nach einer Richtung hin mehr leisten, oder der eine, erste Arbeiter sich entlasten, aber nicht mehr als eine neue persönliche Kraft einstellen, so nimmt er entweder einen Vollarbeiter seinesgleichen oder einen Lehrling an. Im zweiten Falle sehen wir echte Arbeit-Teilung; dem Lehrling fallen dauernd ganz bestimmte Arbeiten zu, die vorher der Meister selbst (oder eins seiner Angehörigen) tun mußte: das Aufräumen und Reinigen der Werkstatt, eine Menge Handreichungen, Träger- und Botendienste.

Aber allmählich wird der Lehrling auch zu den Hauptarbeiten herangezogen, und auf dem Gebiete kann von eigentlicher Arbeit-Teilung nicht die Rede sein. Wir finden nur, daß zwei zusammen an den wichtigsten Arbeiten des Betriebs beschäftigt sind, der eine freilich weit stärker als der andere. Im allgemeinen sehen wir dasselbe Bild, wenn neben dem Meister ein ähnlicher Vollarbeiter steht; doch die Anteile im ganzen verschieben sich: beide leisten in der Werkarbeit ungefähr gleich viel.

Die nächst höhere Form der Entwicklung läßt etwa folgendes beobachten. Der Meister kann sich noch an den Massen-Arbeiten beteiligen, oder nur die Leitung, das Entwerfen, Zeichnen, die Schreiberei und Rechnerei, die Kasse, oder auch nicht das alles für sich behalten sondern z. B. die Zeichnerei oder Schreiberei an fachlich gebildete,

Gehilfen abtreten. Unter den Massen-Arbeitern können schon »Spezialisten« sein, denen immer die gleichen Besonderheiten obliegen. Fehlen Lehrlinge, so ist die Bedienung persönlich abgelöst, einem Hausknecht übertragen.

Bei noch weiter gehender Arbeit-Teilung, d. h. zugleich in größeren Betrieben begegnen wir der ersten grundsätzlich bedeutsamen, auch äußerlich auffallenden Scheidung, der Spaltung des Betriebs in zwei Abteilungen: räumlich getrennt von der Werkstatt erscheint ein Kontor oder Bureau. Jene kann in ihrer Ordnung und Gliederung noch in den einfachen Formen verharren; oder aber ein Arbeit-Ganzes ist bereits so zerlegt, daß jeder Werkarbeiter immer nur einen, und oft lange den gleichen Teil herstellt. An der Zusammensetzung schließlich sind entweder alle beteiligt, oder sie ist einzelnen oder einem übertragen. Leitung und Kasse sind von der Schreibung und Rechnerei in der Regel noch nicht (räumlich und sachlich-persönlich) getrennt. Dagegen kann die Beförderung der Ware zu den Kunden, die sonst die Werkarbeiter selbst mit besorgen, schon zu einer besonderen Tagesarbeit geworden sein.

Die übrigen, am weitesten fortgeschrittenen Gestaltungen zeigen eine Mannigfaltigkeit der großen und kleinen Teilung, die nicht mit ein paar Sätzen zu umschreiben ist. Je tiefer man in das Innere und Einzelne eindringt, desto mehr Formen wird man herausfinden. Was alle auffällig kennzeichnet, ist die größere Zahl der Betriebs-Abteilungen, zunächst die weitere Gliederung der Haupt-Abteilungen und dann die Fortsetzung der Spaltung in die Breite und Tiefe innerhalb dieser.

Die Gliederung der gesamten Werkarbeit in sachlich-persönlich begrenzte größere und kleinere Teilsummen und Einheiten drückt sich in deren räumlicher Verteilung auf Gebäude, Stockwerke, Säle, Saalteile aus. Und die Leistungen, die sie ermöglichen, in Gang erhalten helfen, kleinere Gebrechen ihrer Maschinen heilen u. dgl., sind wieder besonderen Abteilungen übertragen: teils den Anlagen für Kraft-, Licht-, Wärme-Erzeugung, teils den Mechaniker-Werkstätten. Ferner hat sich die Lager- zur vollen Teil-Arbeit entwickelt, und zur Waren befördernden Fuhrwerkerei tritt, wenn Gelegenheit und Bedürfnis gegeben, der Dienst im eigenen Güter-Bahnhof (»Geleis-Anschluß«) und Hafen. Kurz: jede Teilarbeit wird schließlich zur täglich voll beschäftigten Betriebs-Abteilung.

Und ähnlich wie die Werk- und Verkehrs- entwickeln sich die übrigen Teil- und umfassenden Arbeiten. Das »technische Bureau«, die Stätte der Entwerfer und Zeichner, ist vom »kaufmännischen« getrennt und dieses wieder in zwei, drei oder mehr Abteilungen gespalten, die Kasse nicht gerechnet. Die Oberleitung endlich kann wohl noch in einer Hand liegen; aber meist wird sie auf eine kleine Körperschaft

verteilt sein (wenn nicht förmlich, so doch tatsächlich), in welcher der nach außen hin verantwortliche erste, betriebsrechtlich als eigentlicher Leiter geltende Mann den Vorsig führt.

Diese Art der Arbeit-Teilung haben alle großen und sehr großen Betriebe gemein; in den größten kommt fast nichts Neues hinzu. Was neu scheint, ist nur noch weitergehende Teilung im großen und kleinen. Es gibt nicht ein oder zwei, sondern drei oder vier je vollauf beschäftigte Lager. Der Einkauf ist vom mehrfach gespaltenen Verkauf getrennt, der sich eine Abteilung nur für Reklame großgezogen. Die Rechnerei beschäftigt mehr als eine Abteilung ganz; die ständig tätige Versucherei und Prüferi kann so ausgedehnt sein, daß sie mit einer Werkstätte nicht auskommt oder zu einer großen gegliederten Abteilung sich auswächst, die wie eine eigene Fabrik erscheint. Außerhalb der Hauptkasse bestehen Neben- oder Unterkassen, mit besonderen verantwortlichen Vorständen. Steuern, Versicherungen u. dgl. beanspruchen so viel Arbeit, daß sie mindestens einer vollen Kraft bedürfen. Die uniformierten Diener, Ausläufer, Türhüter, Wächter bilden eine stattliche Schar.

3.

Die erste Form der Arbeit-Teilung in den Betrieben des Waren-Kleinhandels ist jene schon früher erwähnte, nicht planmäßige, nicht sachlich begrenzte, sondern rein willkürliche, gelegentliche Teilung in die Verkauf-Handlungen, bei welcher der Anteil des Einzelnen hauptsächlich vom Kundenlauf abhängt. Die übrigen Betriebs-Arbeiten sind schon gewissermaßen grundsätzlich-planmäßig verteilt, in der Regel so, daß dem Inhaber selbst die höheren, den Mitarbeitern (»Verkäufern«) die niederen Arbeiten zufallen.

Die nächste Form zeigt noch dieselbe Regelung des Verkaufs selbst, d. h. keine sachlich-persönlich scharf begrenzte (rechnerisch geschaffene) Arbeit-Teilung; aber der Empfang der Zahlungen, die Ladenkasse wird häufig einer Person allein übertragen, und der Geschäfts-Inhaber zieht sich mit der Hauptkasse und Schreiberei mehr und mehr zurück in sein Nebenzimmer, hilft aber immer noch beim Verkauf, mindestens in Zeiten starken Verkehrs und um besonders geschätzte Kunden zu bedienen.

Die dritte Form — wenn wir uns dieser bequemen Weise der Unterscheidung bedienen dürfen — bringt auch die räumlich-sachliche Teilung des Verkaufs. Am einfachsten sehen wir sie in größeren Metzger-Läden, wo auf der einen Seite Fleisch, auf der andern Wurstwaren abgegeben werden. Die zahlreichsten Vertreter der Art sind die größeren »Manufakturwaren-Handlungen«.

Bemerkenswert erscheint hier die Ablösung des Einwickelns, Verpackens von der Arbeit des Verkäufers (der Verkäuferin). Außerdem

erfährt dieser Verkauf von Hand zu Hand größere Veränderungen. Der Kunde läßt die gekaufte Ware, wenn ihm die eigenhändige Abnahme nicht beliebt, im Laden liegen; sie wird ihm zugetragen oder zugefahren. Das Geschäft ist also mit dem Kauf noch nicht vollständig abgeschlossen; der letzte Zug wird verschoben: man kann demnach von zeitlicher Teilung der Kaufhandlung sprechen. Oder der Kunde kommt überhaupt nicht in den Laden, bestellt nur mündlich (telephonisch) oder schriftlich; dann würde das einzelne Geschäft zeitlich in drei Abschnitte zerlegt sein. Kommt dies sehr häufig, täglich vor, geht auch viel auswärts, so muß der Betrieb eine Versand-Abteilung einrichten: der Verkauf erleidet eine weitere, räumliche Teilung. Und beide Fälle beanspruchen regelmäßigen Boten-Dienst. Da diese Einrichtungen notwendige Bestandteile des Verkaufs bilden, sind sie als Erscheinungen der Arbeit-Teilung, nicht der Angliederung zu betrachten. Die Schreiberei, Buchhalterei überläßt der Inhaber einem kaufmännisch geschulten Gehilfen; für ihn selbst ist der Einkauf, die Kosten- und Verkaufspreis-Berechnung, wohl auch der Besuch großer Abnehmer (»Wiederverkäufer«) wichtiger.

Die weitere Ausbildung der Arbeit-Teilung im Waren-Kleinhandel veranlaßt uns, z. T. Bekanntes zu wiederholen. Das allgemeine Merkmal des Groß- und Riesenbetriebs auch in diesem Gebiete der Volkswirtschaft ist die Menge der großen und kleinen Abteilungen, deren Zahl hier noch größer wird als in den Werkbetrieben. Der Einkauf liegt nicht mehr dem Leiter, sondern eben einer Einkauf-Abteilung ob. Der Verkauf braucht etliche Lager, jedes mit besonderem Dienst. Außerdem ist der Verbrauch des Betriebs in eigenen Werkabteilungen so groß und mannigfaltig, daß für diesen ebenfalls ein Lager gehalten werden muß. Der Verkauf selbst ist in eine fast unübersehbare Menge Abteilungen (Verkauf-Stände) gegliedert, denen mehrere Kassen und ebensoviele Packstellen dienen. Die Massenerlieferungen ins Haus, auf die Post erfordern eine Abteilung Boten- und Fuhrwesen.

Um die Leute anzulocken, müssen die mächtigen Schaufenster, z. T. auch hervorragende Stellen der Verkauf-Räume auffällig »dekoriert« werden; was einer bestimmten Mitarbeiter-Gruppe vollauf zu tun gibt. Die Unmenge Aufschriften und Hinweise, die nicht lange sauber und gültig bleiben, hält eine kleine Maler-Abteilung in Tätigkeit. Daß dieser Betrieb nicht mit einem Schreib- und Rechenbureau auskommt, liegt auf der Hand. Und ein sehr großes Feld, das größte im Betriebsleben, hat hier die Reklame; ihr muß sogar, um der Gleichmäßigkeit willen, eine eigene Druckerei dienen, welche die Anzeigen setzt und gegossen oder in Matrizen den Zeitungen zustellt. Schließlich, wie mannigfach müssen die Arbeiten der Bedienung (im weiteren Sinne) gegliedert sein: angedeutet durch die großen Anlagen für Kraft-, Licht-, Wärme-

Erzeugung, Bewegung der Aufzüge, die Reinigung der Bodenflächen, Wände, Fenster, Schränke, Waren in vier, fünf Stockwerken riesiger Gebäude!

Der selbständige Betrieb des Waren-Großhandels — auch mancher Betrieb im Kleinhandel pflegt den Großverkauf als besondere und wichtige Abteilung — ist seinem Wesen gemäß weder genötigt noch in der Lage, sich so reich zu gliedern. Es wäre über seine Arbeit-Teilung ungefähr dasselbe zu sagen, was wir früher unter anderem Gesichtspunkte ausgeführt (im zweiten Teile II A 6). Nur die beachtenswerte Tatsache wäre noch nachzutragen, daß die Verkauf-Abteilung des Großhandels-Hauses dieselbe weitgehende Spaltung aufweisen kann wie diejenige eines großen Werkes, das außer in Deutschland in allen Ländern der Welt starken Absatz hat; eben diese verschiedenen Gebiete bestimmen die Gliederung der Arbeit.

Der größere Bankbetrieb erscheint, äußerlich betrachtet, als eine Summe kleiner Buchhalterei-, Rechnerei-, Kassen-Abteilungen mit lebhaftem Schalterdienst. Was er an Eigenartigem in der Arbeit-Teilung leistet, lassen die Aufgaben-Gesamtheiten seiner Unterabteilungen erkennen, deren Zahl übrigens verhältnismäßig größer ist als in den entsprechenden Arbeit-Bereichen großer Werk- oder Warenhandels-Betriebe.

Der Riesenbetrieb im Handel mit Versicherungen — von kleineren Geschäften dürfen wir hier absehen — läßt sich in seiner Arbeit-Teilung sowohl mit dem großen Warenhaus wie mit dem riesigen Werkbetrieb vergleichen. An die großen Sach-Abteilungen, die selbstverständlich vorhanden sind, soll nicht gedacht werden, sondern an die untere Gliederung: die Unmenge Schreiber-Abteilungen, die der Zahl und etwa auch dem Werte nach dieselbe Rolle spielen wie die Verkauf-Stellen des Warenhauses oder die Raum- und Sach-Einheiten der Werk-Arbeit. Die Bedienung (weiteren Sinnes) ist ähnlich umfang- und inhaltreich und gliedert wie im Warenhaus.

4.

Die Arbeit-Teilung in den Betrieben der Sachen- und Personen-Beförderung muß, im ganzen genommen, schon deshalb mannigfaltig sein, weil die Gesamtheit mindestens vier wesentlich verschiedene und große Gattungen umfaßt. Doch kann man sich meist mit der sachlich-natürlich gegebenen Teilung begnügen.

Sie tritt in der kleinen Lastfuhrwerkerei oder Droschkenhalterein, sobald sie zwei Personen beschäftigt: es ist die denkbar einfachste Teilung in der Weise, daß beide fahren, also jedem ein Teil der außendienstlichen Massenarbeit obliegt, und jeder auch seinen Teil an der nötigen Haus-(Stall-)Arbeit verrichtet. Das dritte und vierte Arbeit-

Gebiet, das Schreibwerk und die bescheidene Leitung, fallen dem Inhaber allein zu. Im weniger kleinen Fuhrwerkerei-Betrieb fährt der Inhaber nicht mehr regelmäßig mit, und die Stall-Arbeit überträgt er ganz den Gehilfen. Der größere Kutscherei-Besitzer aber geht in der Arbeit-Teilung ansehnlich weiter: hält besondere Stall-Leute und Wagen-Reiniger, und im Bureau etwa einen Schreiber.

Die wichtigsten Lastfuhrwerkereien sind die Betriebe der sog. Spedition. Den einen Hauptzweig des Geschäfts bildet die »amtliche Güter-Bestättereie« oder »Rollfuhr-Unternehmung« (im Dienste der Eisenbahn). Sie kann in kleinen Orten einzelpersonlicher Betrieb sein, ist es aber gewöhnlich nicht. Sobald Arbeit-Teilung notwendig oder wünschenswert erscheint, verfährt der Inhaber, wie vorhin angegeben, hält aber wohl auch schon einen Stallknecht. Übernimmt der Betrieb zugleich freie Lohnfuhren, so tritt eine neue sachliche Arbeit-Teilung ein, da der Güter-Beförderer nicht zugleich Lohnfuhrwerker sein kann. Dasselbe gilt für den Fall, daß der Betrieb den dritten Zweig des Fuhrgeschäfts aufnimmt: den Umzug-Dienst (»Möbel-Transport«). Der Betrieb ist dann im ganzen wahrscheinlich so ausgedehnt, daß der Leiter regelmäßig mehr als einen Schreibgehilfen braucht, die Arbeit-Teilung folglich auch im Bureau weiter geht.

Die nächste Stufe der Entwicklung führt zum Großbetrieb, mit verhältnismäßig reicher Arbeit-Teilung. Verhältnismäßig reich; denn Bedürfnis oder Möglichkeit zu sehr weit gehender Gliederung liegt nicht in der Eigenart der Gattung. Der Großbetrieb nun erfaßt noch einen Nebenzweig des Geschäfts: die Lagerung, die zwiespaltig sein kann, wenn sie Betriebs- und Haushalts-Güter annimmt. Auch die ausgedehnte Güter-Beförderung wird zu weiterer Teilung nötigen. Die Vielheit der Pferde, Wagen, offenen und gedeckten, geschlossenen Räume erfordert besonders Stall-, Wagen-, Haus- und Hof-Dienst, eine Hilf-Werkstätte. Das Bureau wird mehr- oder vielköpfig und in die üblichen Unterabteilungen gegliedert. Die Leitung zieht sich, wie in allen Großbetrieben, auf ihr eigenes Gebiet zurück.

Man könnte hier einwenden, die Lagerung sei nicht ein natürlich gewachsener Teil der Güter-Beförderung, sondern frei hereingezogen, angesetzt. Aber der Beförderer kann doch als solcher genötigt sein, Güter zu lagern, weil es wegen der Verkehrs-Verhältnisse nicht möglich oder nicht wünschenswert ist, sie sofort auf den weiteren Weg oder an die nächste vermittelnde Stelle zu geben, oder den Eigentümer andere Gründe bestimmen, sein Gut auf bestimmte Zeit in den Händen des ersten Beförderers zu belassen. Und man denke an die übrigen Betriebe der Güter-Beförderung: Post-, Eisenbahn-, Schiffahrt-Betriebe; auch diese lagern die angenommenen Güter. Der Unterschied zwischen diesen und jenen Betrieben besteht nur darin, daß das große Spedition-

Haus neben der nur zwischenzeitlichen, durch die Beförderung selbst bedingten Lagerung auch solche für längere Dauer übernimmt. Aber auch diese wäre kaum als bloße Angliederung zu beurteilen, da sie doch ebenfalls im Dienste der Beförderung geleistet wird. —

Der einfachste Post-Betrieb im verkehrschwachen Dorfe ist einzelpersönlich, nur »Bureau«, wenn mans so nennen will, nimmt nicht einmal den einen Mann voll in Anspruch. Die Zustellung der Post-Sachen an die Bewohner des Dorfes liegt nicht in seiner Hand. Er könnte sie zwar sehr wohl mit besorgen, hätte Zeit dazu, und wenn er freier Betrieb wäre, würde ers sicher tun. Aber er ist nur Verpflichteter des Staates, hat sich in allem genau nach dessen Vorschriften zu richten. Diese Tatsache beeinflußt die Gestaltung des Post-Dienstes wesentlich. Nicht bloß das Bedürfnis der Kundschaft und der Beruf des Betriebs bestimmen jene, sondern auch wirkliche oder vermeintliche Bedürfnisse der »Verwaltung« und des »Staates«, worauf hier nicht näher einzugehen ist. (Wir betrachten, was nicht erst betont werden sollte, auch das Post-»Amt« als Betrieb.)

Mindestens eine zweite Arbeit-Kraft macht sich notwendig, wenn die Zahl der Sendungen an die Bewohner des Betriebs-Sitzes regelmäßig so groß ist, daß es sich empfiehlt, sie eben von da aus bestellen zu lassen. Das kann nun der (erste) Bureau-Beamte nicht mit leisten; folglich bedarf man eines Briefträgers. Ist das nun echte Arbeit-Teilung? Gewiß; denn die Arbeit des Betriebs ist so angewachsen, daß sie der bisher einzige Arbeiter nicht mehr bewältigen kann; sie wird geteilt, und zwar so, wie es den Verhältnissen am besten entspricht. Eine scharfe persönliche Scheidung zwar zwischen Eingang und Abgabe ist es nicht; beide Arbeiter sind an beiden Geschäften beteiligt; aber hauptsächlich liegt die innendienstliche Tätigkeit (neben der Leitung) dem ersten, die außendienstliche dem zweiten ob.

Und die Spaltung setzt sich zunächst einfach fort. Das Bureau braucht zwei Kräfte: die eine sitzt am Schalter, die andere im Innern, hantiert zu den Versand-, Empfang-, Bestell-Zeiten mit den Boten. Denn auch die stehen jetzt bedarfgemäß in der Mehrzahl; ihre Arbeit ist örtlich, nicht sachlich geteilt.

Die weitere Entwicklung erfaßt ebenfalls noch beide Hauptteile. Den Kunden dienen zwei oder mehr Schalter; Brief-, Geld-, Paket-Annahme werden räumlich getrennt. Wird die dritte gesondert eingerichtet, so treten damit auch neue, nur an jener Stelle beschäftigte Mitarbeiter auf. Die Neuerung aber, die äußerlich am meisten auffällt, ist die Fahrpost. Die Briefträger haben in einfachen Verhältnissen auch die Pakete mit auszutragen oder (in Handkarren) zu fahren; das wird ihnen in der größeren Postanstalt abgenommen (nur der Trägerdienst vom Wagen ins Kundenhaus bleibt). Diese Tatsache bezeugt zugleich,

daß die außendienstliche Arbeit nicht mehr bloß örtlich, sondern auch sachlich geteilt ist: besondere Brief-, Paket-, Geldboten. Und die letzte, den Draußenstehenden wenig erkennbare Neuerung: die Leitung zieht sich sowohl vom persönlichen Verkehr mit der Kundschaft als auch von der Beteiligung an der Massen-Arbeit zurück; sie sitzt im eigenen geschlossenen Raum des Innern.

Von so ausgebauten Betrieben unterscheidet sich der noch größere nur (bureaukratische Besonderheiten bleiben außer acht) durch die Fortsetzung der Spaltung in die Breite und Tiefe, die sich ähnlich vollzieht und abstuft wie in den großen Werkbetrieben.

Aber zweier Eigentümlichkeiten haben wir noch zu gedenken: der Überland-Post und des Postwagens im Eisenbahn-Zug. Die erste ist ohne weiteres verständlich: ein klarer Zeuge der Arbeit-Teilung, die nur nicht (heute nicht mehr) bei allen Post-Betrieben auftritt. Und der Postdienst des Eisenbahnzugs ist im Grunde nichts anderes; nur daß er keine Reisenden mit befördert, viel weiter fährt, viel mehr leistet in Aufnahme und Abgabe (Arbeit-Teile einer viel größeren Betriebe-Zahl aufnimmt und verbreitet). Die Neuzeit hat die Überland-Post, bis auf etliche Überbleibsel, in den postdienstlichen Wagen des Eisenbahn-Zugs verwandelt.

Im Eisenbahn-Betrieb, der bei uns, bis auf etliche Ausnahmen, in Staats-Besitz steht und bureaukratisch geleitet wird, ist Arbeit-Teilung von Anfang an Bedürfnis; darauf wurde schon hingewiesen. Es ist echte Arbeit-Teilung; denn fehlte nur einer der drei Grundteile, müßte der Eisenbahn-Betrieb notwendig stillstehen.

Den einen Arbeit-Teil, den befördernden Dienst engsten Sinnes leistet je eine bestimmte Reihe Betriebe an denselben kettenartigen, rollenden Gesamtheiten: den Zügen, die ihren Bereich durchlaufen. Sie haben Anteil an deren Besezung, an der Sicherung ihrer Zweck-Erfüllung. Die Bildung, Zusammensetzung der Züge selbst ist Teil-Leistung nur einiger größerer Betriebe in jener Reihe. Ein anderer Grundteil, der Strecken-Dienst, muß selbst in den kleinsten Betrieben zweiteilig sein; der eine besteht in der regelmäßigen Bedienung der Fahrbahn, der Geleise und in der Hantierung an einzelnen Wagen oder Zugteilen, der andere in der baulichen Pflege des Bahnkörpers, die jedoch nicht täglich nötig ist. Der dritte Teil, der Bahnhofs-Dienst engeren Sinnes, kommt in den bescheidensten Verhältnissen, an den kleinsten »Haltestellen« ohne Unterteilung (persönliche Gliederung) aus.

Wo aber der Verkehr einigermaßen lebhaft ist, muß sich die Bahnhofs-Arbeit in ihre natürlichen Teile spalten: Personen- und Güter-Beförderung. Und mit der Zunahme des Verkehrs setzt sich hier die Spaltung fort, meist in die Breite; Unterabteilungen werden Bedürfnis im Güter- wie im Personen-Bahnhof. Von da an nimmt auf dieser

Seite die weitere Entwicklung den natürlichen, bekannten Verlauf, nur eben den Wesenheiten des Eisenbahn-Betriebs gemäß.

Auch im zweiten Betriebsteil ruht die Arbeit-Teilung nicht: im Strecken-Dienst für den Verkehr. Die verschiedenen Arbeiten, die er fordert, werden anfangs von einer geringen Anzahl Personen gemeinschaftlich besorgt. Aber je mehr der Verkehr wächst, desto dringlicher wird eine klare Arbeit-Teilung, bis hauptsächlich drei Teil-Arbeiten sich herausgebildet haben: der Geleis-, Signal-, Zug-Dienst. Der dritte besteht in der Bildung, Auflösung, Verschiebung der Züge, in deren Bereitstellung zur Ab- oder Weiterfahrt innerhalb des Betriebs-Gebiets (was man in der deutschen Eisenbahn-Sprache »Rangieren« heißt).

Und der Fahrdienst, der Dienst an der Beförderung selbst nötigt ebenfalls zu einiger Fortsetzung der Arbeit-Teilung. Manchen (wirklichen) Verkehr-Bedürfnissen genügen die »Personen-Züge« nicht; sie verlangen »Eil- oder »Schnellzüge«. Die ebenfalls eingeführten »Blitz-, Expresß-Luxus-Züge« dagegen sind entbehrlich (was die letzte Bezeichnung deutlich sagt). Diese Mannigfaltigkeit der Fahrgelegenheiten muß nun auch die Arbeit-Teilung des Bahnhof-Dienstes beeinflussen; freilich nur in großen Betrieben.

In der vierten Gattung der Verkehrs-Betriebe, in der Schifffahrt ist einzelpersönliche, ungeteilte Arbeit möglich: der Boten-Dienst, die Personen- und Güter-Beförderung kann zu Wasser wie zu Lande (mit Fuhrwerk) in so einfacher Weise betrieben werden. Und wachsen die Ansprüche des Betriebs über die Kraft des Einzelnen hinaus, so ist nicht, wie im Eisenbahn-Betrieb von Anfang an, Drei-, sondern nur Zwei-Teilung erforderlich: Arbeit in bescheidener Stätte am Lande, und Fahr-Dienst. Strecken-Dienst beansprucht die Wasserstraße entweder überhaupt nicht, oder besondere, nicht Fahrbetriebe übernehmen ihn.

Im ganzen geht die Arbeit-Teilung im reinen Verkehrs-Dienst der Reedereien nie soweit wie im Eisenbahnwesen. Viele Schifffahrt-Betriebe befassen sich nur mit Güter-, manche nur mit Personen-Beförderung.

Aber die größten Reedereien sind mannigfach zusammengesetzte Riesenwesen: vereinigen Verkehrs-, Werk-, Handels-, Gasthaus-Betriebe. Die letzten sind auch dem Eisenbahnwesen nicht unbekannt, aber dort aufgenommene oder eingesetzte fremde Betriebe (Bahnhof-Wirtschaften) oder Betriebs-Teile (Schlaf- und Speisewagen). Im Seefahrt-Dienste bilden sie notwendige Bestandteile der großen Dampfer (die je für sich wie selbständige Großbetriebe erscheinen) und als solche sachlich gegebene Betriebs-Teile. Soweit ihnen wie anderem Bedarf der Handels-Betrieb dient, ist er unentbehrliche Einkauf-Abteilung; die Werk-Betriebe dagegen sind Angliederungen. Schreiberei, Buchführung, Rechnerei, Kassenwesen, Leitung der großen Schifffahrt-Betriebe zeigen ähnliche

Teilung und Ordnung wie große Werk- oder Handels-Betriebe. Und in jenen wie in anderen Abteilungen beobachten wir sowohl sachlich gegebene wie rechnerisch geschaffene Arbeit-Teilung.

5.

Die Untersuchungen der letzten vier Abschnitte haben zunächst eine Klärung der Begriffe Teilarbeiten, Arbeit-Teile, Arbeit-Teilung und ihrer Beziehungen zu einander erbracht. Die Teil-Arbeiten sind kleinere Ganze und stehen als solche den umfassenden gegenüber. Sie können aber auch Arbeit-Teile, d. h. durch Gliederung, Zerlegung irgend eines Ganzen entstanden sein. Diese Gliederung oder Zerlegung, wie die Verteilung der (umfassenden und Teil-)Arbeiten auf verschiedene Personen wird vorgenommen durch die Arbeit-Teilung — eine Handlung der Betriebs-Leitung.

Was über sie zu berichten war, erinnerte häufig an die räumlich-sachliche und die persönliche Gliederung der Betriebe, und es wurde mehrfach auf die Darstellungen beider zurück verwiesen; ja es mochte oft scheinen, als ob jener Bericht nur den Inhalt dieser Darlegungen wiederhole. Die Erklärung ist einfach: räumlich-sachliche und persönliche Gliederung bilden die Grundlage der Arbeit-Teilung, welche natürliche Fortsetzung, notwendig folgender Ausbau der beiden andern ist. Genaueres Zusehen wird das finden, wird auch erkennen, daß die Beschreibung der Arbeit-Teilung wirklich Fortsetzung, nicht Wiederholung der genannten früheren Stücke ist.

Die Sache selbst erscheint in zwei wesentlich verschiedenen Formen: als Teilung der Arbeit zwischen Maschine und Mensch, und zwischen Person und Person. Brake (a. a. O. 2) lehnt die erste ab; er meint, von Teilung könne da nicht die Rede sein, weil die Arbeit des menschlichen Arbeiters eine ganz andere geworden, wenn die Maschine mitarbeitet¹. Das Letzte ist richtig. Und nicht bloß die menschliche Arbeit, der ganze Arbeit-Gang, die Technik ist anders geworden. Aber deswegen braucht eine Teilung (zwischen Mensch und Maschine) nicht ausgeschlossen zu sein.

¹ Er stützt sich auf Reuleaux und führt von ihm folgende Äußerung an: »... daß es der Volkswirtschaftslehre schwer fallen werde, die Maschinofaktur unter den so ausgiebigen Begriff der Arbeit-Teilung zu bringen, indem beide einander wenigstens z. T. widersprechen. Die Tätigkeit des modernen, an der Spezialmaschine tätigen Arbeiters hat nicht mehr die Form, daß dem Arbeiter ein kleiner und kleiner gewordener Bruchteil an der Herstellung des Fabrikats zugemutet wird, wie so häufig angenommen wird. Im Gegenteil, es findet zusehends eine Zusammenfassung der Operationen, die demselben Arbeiter zugeteilt werden, statt, immer in der Form, daß die Maschine den größten Teil der Arbeit vollzieht, der Arbeiter aber deren Wärter wird«. — Die Maschine in der Arbeiterfrage. Minden 1885. S. 15.

Man muß das Ganze einer bestimmten Arbeit ins Auge fassen. Besteht nun die Änderung darin, daß die Maschine dieses Ganze leiste, der Mensch aber nebenher eine neue Arbeit, die früher überhaupt nicht geleistet wurde? Es gibt keine Maschinen gedachter Art, und wird nie solche geben. Immer wird man der Mitarbeit des Menschen noch bedürfen. Die Tatsache der Arbeit-Teilung zwischen Mensch und Maschine wäre also dauernd notwendig.

Nur diejenigen (Werkzeug-)Maschinen kommen hier in Rechnung, die am weitesten ausgebildet, mit den meisten oder höchsten Fähigkeiten ausgerüstet sind. Diese leisten »die Haupt-, die eigentliche Arbeit« allein; genauer: die körperliche Masse oder Menge der Arbeit. Und zwar ist sie entweder einer Maschine ganz übertragen, oder auf etliche oder viele verteilt. Was bleibt dabei dem Menschen? Sind die Maschinen »mit Selbstgang« (die automatischen) so vollkommen, daß sie sogar sich selbst »abstellen« und »anlassen« können, so hat der Mensch weiter nichts als die niedrige Arbeit der Bedienung: der Versorgung mit Arbeit-Stoff, das Herbeischaffen, Übergeben, Vor-, Einlegen des Stoffes — eine höchst beschränkte Teilarbeit, die ungefähr einem Teil der Lehrlings-Arbeit im Handwerks-Betrieb entspricht.

In Gemeinschaft mit anderen, ganz ähnlich, nur nicht vollkommen selbsttätig wirkenden Maschinen aber hat der Mensch gegensätzlich gerade den höchsten Teil der Arbeit zu leisten: die verantwortliche Regelung, Führung, Überwachung der Maschinen-Tätigkeit, mit äußerst sicherer Hand und scharfem Auge. Früher hatte der Mensch ähnliche Arbeit mit Hilfe seiner Geräte und Werkzeuge ganz auszuführen; jetzt sind der körperliche und der geistige Teil geschieden, jener der Maschine übertragen, dieser dem Menschen verblieben. Ist dem persönlichen Arbeiter die gleichzeitige Führung etlicher Maschinen anvertraut, so liegt eine wesentlich andere Tatsache nicht vor. Wollte man rechnen: so viele Maschinen, so viele Arbeit-Ganze, so hätte eben der Mensch von einer Reihe (gleicher) Arbeiten je den geistigen Teil übernommen. Das wäre dann die »Zusammenfassung«, von der Reuleaux glaubt, sie widerspreche dem Begriff Arbeit-Teilung. Aber diese besteht klar. —

Die zweite Haupt-Form der Arbeit-Teilung im Betrieb bedingt selbstverständlich immer persönliche Gliederung. Sie ist, wie wir sahen, häufig wilde oder unechte Arbeit-Teilung: bloße gemeinschaftliche Betätigung an vorwiegend außendienstlichen Massen-Arbeiten, meist durch äußere Umstände bestimmt, doch erleichtert durch die Art der Arbeit. Wir lernten ferner eine zeitlich bedingte Arbeit-Teilung kennen, als Eigentümlichkeit der Landwirtschaft-, natürlich auch der Gärtnerei-, Forst-, Fischerei-, ja mancher Werk-, kurz aller derjenigen Betriebe, die irgendwie von natürlichen Verhältnissen stark abhängen.

Die betrieblich wichtigsten Arten der Arbeit-Teilung zwischen Person

und Person sind zwei: die sachlich-natürlich gegebene, und die künstlich-rechnerisch geschaffene Teilung. Jene läßt die umfassenden und Teil-Arbeiten in ihrer Ganzheit bestehen, diese unterwirft beide, besonders die zweiten ein- oder mehrfacher Spaltung.

Eine Vergleichung der Tatsachen lehrt, daß die Entwicklung oder Ausbildung der betrieblichen Arbeit-Teilung in den großen Wirtschaft-Gebieten nicht gleich verläuft. Auch für den Anfang der Entwicklung gibt es eine allgemein gültige Regel nicht. Die unechte Teilung tritt zuerst auf — das gälte wohl für die Landwirtschaft-, Werk- und Waren-Kleinhandels-, nicht aber für die Waren-Großhandels-, Bank-, Versicherungs-, Post-, Eisenbahn-Betriebe.

Nur der Abschluß der Entwicklung, die großbetriebliche Arbeit-Teilung zeigt überall ungefähr die gleichen Haupt-Merkmale: reiche Spaltung in Abteilungen und innerhalb dieser; Teilung nicht bloß der (sachlich natürlich gegebenen) Teil-, sondern auch der umfassenden Arbeiten. Doch ist sofort hinzu zu fügen: dem gutsherrlichen Groß- und Riesenbetrieb kann man reiche Spaltung nur im Vergleich mit dem bäuerlichen nachsagen.

Überhaupt ist, naturgemäß, die Arbeit-Teilung am wenigsten weit in Landwirtschaft-, am stärksten in Werkbetrieben, sehr stark auch in den großen Verkehrs- (besonders Eisenbahn-), Waren-Kleinhandels- (Warenhaus-) und Versicherungs-Betrieben ausgebildet. In der letzten Reihe sind auch schon die bevorzugten Gebiete der rechnerisch geschaffenen Teilung angedeutet; als Hauptfeld überragt alle weit die große neuzeitliche Werkwirtschaft. Aber im ganzen überwiegen die Fälle sachlich gegebener Teilung.

Die Ursachen oder Gründe oder treibenden Kräfte der Arbeit-Teilung liegen zunächst in der Art der Betriebe, also der Betriebs-Arbeit, des Dienstes. Eisenbahn- und Landwirtschaft-Betriebe bedingen sie von Anfang an, und in jedem voll ausgebildeten Postbetrieb tritt sie sofort ein. Ferner fordert jede Vergrößerung oder Erweiterung des Betriebs aus sich selbst heraus Arbeit-Teilung oder deren Fortsetzung. Sie gehört zu den stärksten Stützen oder Mitteln der wirtschaftlichen Überlegenheit, die dem Großbetrieb eignet.

Endlich hat weitest gehende Zerlegung ihren Grund in dem Streben nach möglich massenhafter, rascher, billiger und doch guter Arbeit: das einzelne kleine, kleinste Werkstück, die mehr oder weniger eng begrenzte Schreib- oder Rechenarbeit soll erreichbar vollkommen ausgeführt und geliefert, der Verkauf einer beschränkten Waren-Gattung oder Art sicher und gewandt vollzogen, jedes Absatz-Gebiet mit voller Sach- und Personen-Kennntnis bearbeitet werden. Das läßt sich am besten erreichen, wenn jedem Arbeiter ein tunlich kleiner und immer derselbe oder doch ein ähnlicher Arbeit-Teil dauernd übertragen wird. Denn er erlangt

darin größte Gewandtheit und Sicherheit, arbeitet folglich schnell, leistet also verhältnismäßig viel, und die Leistung wird dadurch billig. Daher das Vorherrschen des Teilarbeitertums in unsern Großbetrieben; daher besonders in den großen Werkbetrieben die ungeheure Mannigfaltigkeit der Arbeit-Maschinen, deren Verwendung mit der Arbeit-Teilung immer in engstem Zusammenhange steht, ebensowohl Ursache als Folge der betrieblichen Arbeit-Teilung sein kann.

In großen Betrieben aber sind, wie mehrfach betont worden, nicht alle Betriebs-Teile ursprünglich auf Arbeit-Teilung zurück zu führen. Nicht zu deren Gebilden gehören die Betriebs-Teile, die wir kurz Angliederungen nennen. Sie fallen genau genommen außerhalb des Betriebs-Bereichs engeren Sinnes, und können nach der Dringlichkeit der Bedürfnisse, denen sie dienen, in zwei Gruppen gebracht werden.

Eine Schlosserei- oder Mechaniker-Werkstätte wird man in jedem großen Betriebe, der mancherlei Maschinen laufen läßt, bedeutende Einrichtungen für Beleuchtung und Heizung und unter seinen übrigen Ausrüstungen viel Eisen- und anderes Metallwerk hat, notwendig finden. Es geht nicht an, in jedem der häufigen Fälle, die fachmännisches Eingreifen in jene Betriebsmittel heischen, erst einen kleinen Handwerker der Nachbarschaft herbei zu rufen. Und je länger die genannten Nebenwerkstätten bestehen, je mehr sie ausgebildet werden und das Betriebs-Ganze wächst, desto mehr erscheinen sie als dessen organische Bestandteile, und werden sie es auch.

Von den übrigen Angliederungen gilt das nicht; sie stehen in wesentlich anderem Verhältnis zum Hauptbetrieb, sind, kurz gesagt, für diesen nicht notwendig — freilich aber vorteilhaft und ohne weiteres verständlich. Ein landwirtschaftlicher Großbetrieb z. B. hat das — fast natürliche — Bedürfnis, eigene Erzeugnisse werkwirtschaftlich zu verwerten (in Brauerei, Brennerei). Ein Großbetrieb des Kleinhandels mit Gegenständen der Bekleidung empfindet im Grunde dasselbe Bedürfnis, nur ist es sozusagen nach der entgegengesetzten Seite gerichtet: er möchte die Waren, die er verkauft, nicht fertig einkaufen, sondern selbst herstellen (folglich legt er sich Schneider-, Putzmacher-, Kürschner-Werkstätten zu). Wer starken Bedarf an Gefäßen für Packungen hat, kommt leicht zu dem Entschluß, sie in eigenem Nebenbetrieb anfertigen zu lassen.

Räumlich-sachliche Angliederungen der zweiten Art (andere fallen hier außer Betracht) sind jedoch nicht allgemein üblich; ihr Dasein wird manchmal von besonderen örtlichen oder sachlichen Umständen begünstigt oder verhindert, ihr wirtschaftlicher Wert von den Sachverständigen nicht gleichmäßig beurteilt. —

Der Unterschied der Angliederungen gegen die Gebilde der Arbeit-Teilung und ähnlich zu wertende Betriebs-Teile oder Teil-Arbeiten läßt

sich knapp und scharf so umschreiben. Diese sind sämtlich Bestandteile des Hauptbetriebs, mag er noch so vielfältig gegliedert sein — jene aber Neben- oder Seitenbetriebe oder Abteilungen solcher. Oder: was der Betrieb selbst seiner besonderen Art gemäß unternehmen und leisten muß, um seinen (volkswirtschaftlichen) Beruf zu erfüllen, gehört, wo Arbeit-Teilung besteht, deren Bereich an oder folgt als Teil-Bildung aus innerlich berechtigtem Hinausgreifen und Hereinziehen. Alles andere ist Angliederung oder dieser wesentlich verwandt.

6.

An der Verbreitung und Vertiefung der Arbeit-Teilung darf man ihren wirtschaftlichen Wert ermessen. Was bedeutet schon die Tatsache: je mehr Hände sich in die Arbeit teilen, desto mehr leisten sie in gegebener Zeit, desto weniger Zeit brauchen sie zu gegebener Leistung! Dann die andere Tatsache mit ihrer schier unendlich langen und bunten Folgen-Reihe: die mächtig erleichterte Möglichkeit, die mannigfachsten Maschinen zu verwenden, Maschinen auch, die beseelt wie Menschen zu arbeiten scheinen. Und die dritte Tatsache: man braucht die Arbeit-Teile, die sachlich nach einander folgen, nicht mehr nach, kann sie zeitlich, räumlich neben einander ausführen lassen. Freilich ist nun eine oder sind mehrere ordnende, verbindende, zusammensetzende Stellen erforderlich — dennoch wird der gesamte Arbeitsgang weit schneller und sicherer beendet. Welche Massenleistungen! Welche Zeit-Ersparnisse! Und durch diese wie durch die Beschleunigung des Kapital-Umsatzes: welche Geld-Ersparnisse!

Die persönliche Arbeitskraft, d. h. die vorhandenen Fähigkeiten können voll ausgenutzt werden. Und die Arbeit-Teilung schafft eine Menge so einfacher, leichter Arbeiten, daß ihnen auch geringwertige Kräfte voll gewachsen sind. Ebenso ist volle Ausnutzung der Arbeits-Zeit und der Arbeit-Maschinen, wo solche laufen, gestattet, weil Zeitverluste, die durch Weitergeben, Wechseln der Arbeit entstehen, ausgeschlossen sind. Der einzelne persönliche Arbeiter aber wird in »seiner« Teil-Arbeit so sicher und gewandt, daß er immer die erreichbar beste Leistung — welcher Art sie auch sein mag — bietet, daß es ungeschickte, untüchtige Arbeiter eigentlich gar nicht mehr geben kann. Endlich ermöglicht die Arbeit-Teilung, und nur sie, die Ordnung und Vergebung der Arbeiten im einzelnen, welche die Leiter werkwirtschaftlicher (und anderer) Großbetriebe als die vorteilhafteste ansehen: die »Akkord-Arbeit«.

Allein — die niedrige, persönlich selbstsüchtige Auffassung des Begriffs wirtschaftlich darf im Betrieb, um seines inneren Berufs willen, nicht herrschen. Die höhere Auffassung aber beachtet die üblichen Folgen solcher »Wirtschaftlichkeit«, die bekannt genug sind: die Ein-

seitigkeit der Betätigung und ihre Wirkungen auf Körper und Geist, die äußerste Anspannung, folglich frühe (zu frühe) Abnutzung der Kräfte, die Minderung des Menschen durch Förderung, Züchtung des Teilarbeiter-, Fachmänner-, Spezialistentums, die Bindung fast aller, sicher der unteren Millionen ans Massenmenschentum. Das Dritte scheint dem Zweiten zu widersprechen; eher könnte man geneigt sein anzunehmen, die allgemeine Folge der Arbeit-Teilung sei eine Zersplitterung der Teilarbeiter in unendlich viele Gruppen.

Aber der Inhalt der Teil-Arbeit hat trotz seiner Mannigfaltigkeit wenig Bedeutung. Wichtiger ist der Umfang, und entscheidend die einfache Tatsache des gemeinsamen Teilarbeitertums. Und das Gemeinsame bindet. Der Einzelne fühlt sich nicht mehr als solcher, sondern nur noch als Glied einer Masse. Und je enger begrenzt die berufliche Tätigkeit, desto stärker das Gefühl des Massenmenschentums.

Kann nun diese berufliche Einseitigkeit und Enge, diese geistige Beschränktheit, diese Verkümmernng, Überwucherung, Unterdrückung der Persönlichkeit, diese Umwandlung des Menschen zu einem bloßen Massenteil — von höherem Standpunkte aus gesehen und beurteilt — wirklich wirtschaftlich sein? Volkswirtschaftlich gewiß nicht. Aber auch das Betriebsleben selbst leidet unter jenen Übeln. Und am Ort ihres Ursprungs läßt sich ihnen entgegen arbeiten. Über die guten Mittel und die Weise der Anwendung berichten wir in anderem Zusammenhang.

Wir kehren zur Arbeit-Teilung selbst zurück, um noch zweierlei zu beleuchten: die Leistung des Teilenden und eine hohe Besonderheit dieser Leistung, als Möglichkeit mindestens. Der teilende Betriebsherr oder Leiter, sagt man, »zerlegt die gesamte, in einem Produktion-Prozess nötige Arbeit in ihre einfachsten Bestandteile«. So bequem und schablonenhaft gehts in der bunten Wirklichkeit selten zu. Die zutreffende Umschreibung der zu leistenden Arbeit könnte etwa lauten: er zerlegt die gesamte Betriebs-Arbeit, und weiter die einzelnen (ganzen) Teil- und umfassenden Arbeiten — je nach Bedarf. Dieser bestimmt das Teilgeschäft, das so hohe Ansprüche an den Teilenden stellen kann, daß von einer Kunst der Arbeit-Teilung zu sprechen ist. Der Bedarf aber hängt hauptsächlich ab von der Sonderart des Betriebs, welcher folglich der Teilende sein Verfahren immer genau anpassen hat.

Da werden nun in dem einen Betrieb oder Betriebs-Teil die meisten, in einem andern viele Teil-Arbeiten tatsächlich »in ihre einfachsten Bestandteile zerlegt« — in einem dritten jedoch nur einzelne, in einem vierten überhaupt keine. Der Betriebs-Leiter ist eben an die entscheidenden Tatsachen streng gebunden. Er kann dabei so ver-

fahren, daß er einen logisch meisterhaften Plan macht — und dann zu sehen, was und wieviel sich wirklich durchführen läßt.

Man darf auch die Wirklichkeit nicht so verstehen, als ob der Teilende immer die ganze Betriebs-Arbeit vor sich habe, ins Volle greifen könne. Das ist nur möglich in großen Betrieben, die als solche neu auftreten. Die Mehrheit der großen Betriebe aber ist geworden, gewachsen; hier besteht das regelmäßige Geschäft der Arbeit-Teilung darin, daß die Arbeiten der hinzu gewachsenen sachlichen Glieder nach Bedarf zu teilen, oder daß in einem vergrößerten alten Betriebs-Teil sämtliche Arbeiten neu zu ordnen sind. Freilich kann sich hie und da auch, ohne daß erhebliches Wachstum eingetreten, das Bedürfnis ergeben, die Arbeiten eines oder einiger Betriebs-Teile, ja des ganzen Betriebs umzuordnen, die Arbeit-Teilung von Grund aus neu zu gestalten.

Mit diesem Anpassen des Teil-Verfahrens an die Besonderheiten des sachlichen Bedarfs scheint die Kunst der Arbeit-Teilung ihre Aufgabe erfüllt zu haben. Ihre Grund-Aufgabe hat sie damit gewiß erfüllt. Und hätte sie nur mit Maschinen und Arbeit-Kräften ähnlichen Wesens zu rechnen, so bliebe ihr wirklich nichts mehr zu tun übrig. Aber sie hat auch mit persönlichen Arbeit-Kräften zu rechnen. Ist die Arbeit sozusagen zuerst da, so scheint die Sache nicht schwierig zu sein: man stellt eben die Leute ein, von denen man anzunehmen Grund hat, daß sie die erforderlichen Fähigkeiten besitzen; taugen sie doch nicht, so ersetzt man sie durch andere. Weit schwieriger findet man die Rechnung, wenn es gilt, neue oder neu geordnete Arbeit unter schon vorhandene persönliche Kräfte zu verteilen.

Doch auch der erste Fall kostet großen geistigen Aufwand, wenn der Leiter des arbeitsteilig tätigen Betriebs den höheren wirtschaftlichen Sinn und Zweck der Arbeit-Teilung im Auge behält: jeden an seinen Platz zu stellen — oder für seinen Platz zu erziehen. Und es wäre wohl billig, daß dieser Zweck überall Anerkennung finde, wo persönliche Arbeit-Kräfte eingestellt werden, Kräfte niederer, mittlerer, höherer, höchster Art — besonders auch in Gemeinde- und Staats-Verwaltung und -Leitung, in den Diensten der Erziehung, Wissenschaft, Kunst.

So selbstverständlich sie dem Unbefangenen scheint, so stark muß sie heute noch und in absehbarer Zukunft wohl betont werden: die Pflicht des Volkes, dafür zu sorgen, daß jeder an seinen Platz komme, an den Platz, der seinen sachlichen Fähigkeiten und seinem persönlichen Werte gemäß ist. Die Betriebe aber, die schon der geschäftliche Nutzen bestimmen sollte, in jenem höheren Sinne zu handeln, könnten Gemeinde und Staat zur Nachfolge nicht nur aneifern, sondern auch drängen.

D. Zusammenwirken der Betriebs-Arbeiten.

1.

Teilen nach Bedarf: das wäre die kurz gefaßte Regel der betrieblichen Arbeit-Teilung. Der Bedarf aber fordert vom Teiler (was zwar aus dem Inhalt des Begriffs notwendig folgt, doch noch besonders ausgesprochen sein mag) die Teile so zu berechnen und zu begrenzen, neben- und übereinander zu ordnen und wirken zu lassen, daß sie dem Ganzen wirtschaftlich dienen, daß sie gemeinsam — in voller Klarheit und Sicherheit, jedes Zuviel ebenso ausschließend wie jedes Zuwenig, Raum und Stoff, Zeit und Kraft streng haushälterisch benutzend, mit vollem Bewußtsein, möchte man sagen, mit voller Einsicht in die Zusammenhänge — den Beruf des Betriebs erfüllen helfen.

Was hier betont wird, ist das Zusammen-Stimmen und Zusammen-Wirken der Teile. Zwei Bilder aus dem Betriebsleben selbst mögen diese Notwendigkeit veranschaulichen und zugleich Beispiele gewissenhafter Betriebs-Arbeit überhaupt darstellen. Sie stammen aus einem Betriebe, der anderen Feuerungen und Heizungen baut. Das erste erzählt — indem es auch Neben-Umstände und -Handlungen und Betriebs-Einrichtungen vorführt — die Geschichte eines Geschäfts, einer Gesamt-Leistung¹.

Ein Brauerei-Besitzer oder Braumeister, ein Seifen-, Möbel-, Leder-, Wurstfabrikant, ein Bäckermeister mag von der Firma gehört, eine ihrer Annoncen in seinem Fachblatt gelesen haben. Nun verlangt er Prospekt oder Broschüre über das Arbeit-Gebiet, das seinen Betrieb berührt — und damit ist nicht selten das Geschäft schon erledigt. Der Mann hat nicht die Absicht, irgend etwas bauen zu lassen; er will sich nur ein bischen umsehen, Neuigkeiten erfahren. Drum läßt er nichts weiter von sich hören, auch wenn man etwa später höflich bei ihm anfragt.

Die von vornherein ernste Absichten hegen, bitten nicht bloß um ein allgemein unterrichtendes Schriftchen; sie machen gleich etliche Angaben über ihren Betrieb, wünschen Rat, Vorschläge zu Verbesserungen, Berechnung der Kosten, welche eine neue Anlage, eine Umänderung verursacht. Nun kann sich ein mehr oder weniger lebhafter schriftlicher und persönlicher Verkehr entwickeln. Und die Verhandlungen

¹ Dieses Stück habe ich früher für die »Deutsche Fortb.-Schule« (1900, Nr. 3) geschrieben; hier erscheint es verändert. Einen Teil des folgenden (Abschn. 2) entnehme ich meinem Bericht über Feuerung-Technik in der (eingegangenen) »Deutschen Illustr. Gewerbe-Zeitung« (1899, Nr. 45—47). — Der Stätte, deren Tätigkeit den beiden kleinen Arbeiten zugrunde liegt, verdanke ich die erste Einführung ins Betriebsleben (1897).

ziehen sich manchmal gar sehr in die Länge: Jahre können vergehen, bevor das Geschäft zum Abschluß kommt.

Eine gewissenhafte Betriebsleitung ist z. B. nur selten imstande, sofort mit einem Kosten-Anschlag zu dienen. Vielmehr muß sie sich noch nähere Angaben, etwa Skizzen der vorhandenen Räume und ihrer Einrichtungen erbitten, bevor die Arbeit der Ingenieure, Techniker, Hilfszeichner beginnen kann. Diese Arbeit ist in ihrem wichtigsten Teile Studium, peinlich genaue Berechnung. Denn die Anlage soll ganz nach den Wünschen dessen, der sie betreiben will, ausgeführt; soll nicht bloß den allgemeinen sachlichen und örtlichen Verhältnissen, sondern auch allen andern, selbst den scheinbar nebensächlichen und zufälligen Umständen angepaßt werden — und schließlich bei mäßigen Kosten den erreichbar höchsten Nutzen abwerfen, im besondern, als Feuerung, die größtmögliche Ersparnis an Brennstoff gestatten.

So entsteht die Entwurf-Zeichnung, der Kosten-Anschlag. Nicht immer finden beide sofort Beifall. Man wünscht Änderungen, einen zweiten, dritten Anschlag. Da kann viel hin und her geschrieben werden, wenn nicht beide Teile Besprechung an Ort und Stelle vorziehen.

Von allem aber, das in außendienstlicher Arbeit gesprochen und geschrieben worden, zeugt eine vielbändige Chronik. Hier hat jede Firma, die mit unserm Betrieb in Verkehr getreten, ihre besonderen Blätter, die über diesen Verkehr in knappen Worten übersichtlich berichten. Die Blätter sind lose eingehftet, daß sie je nach Bedarf heraus und mit auf die Reise genommen, also unmittelbar nach einer Besprechung an Ort und Stelle ergänzt werden können.

Gestattet der Geschäftsfreund, in die ihm gewidmete Chronik einzuschreiben »Auftrag erteilt«, so ist zunächst ein Auftrag-Blatt auszufüllen. Dieses enthält alle Abmachungen, nach denen sich Ausführung und Abrechnung zu richten haben. Es gelangt zuerst ins technische, darnach ins kaufmännische Bureau, wo es schließlich der Sammlung der Geschäft-Abschlüsse einverleibt wird.

Gleichzeitig wird für den Auftraggeber ein besonderes Aktenstück angelegt, d. h. eine Sammlung aller Papiere, welche die geschäftliche Verbindung ausweisen: Briefe und Brief-Kopien, ausgefüllte Fragebogen, Kosten-Anschläge, Rechnungen u. dgl., auch Skizzen und Zeichnungen, und die abgeschlossenen Chronik-Blätter.

Ist die Zeit der Ausführung bestimmt, sind die Eisenteile, die »Feuerung-Armaturen« an ihrem Orte eingetroffen, so tritt der Feuerung-Bauer (-Maurer) auf den Plan. Er muß ein seiner Sache sicherer, persönlich zuverlässiger Mann sein; ein Mann, der sich seiner weitgehenden Verantwortlichkeit stets bewußt ist. Hängt doch von seinen Leistungen nicht nur der geschäftliche Erfolg, sondern auch der gute

Ruf der Firma wesentlich mit ab. Er baut die Feuerung, mauert Kessel, Pfannen, Öfen ein und bringt die mancherlei Eisenteile (Armaturen) an ihren Platz. Arbeitet er mangelhaft, so kann die best erdachte Feuerung nicht mit dem versprochenen oder verbürgten Nutzen wirken. Was der mit der Anlage betraute Betrieb in diesem Falle zu gewärtigen hat, bedarf keiner Andeutung.

Die Leitung läßt es darum an Sicherheit-Maßregeln nicht fehlen. Sie gibt dem Monteur eine Zeichnung zur Einmauerung mit, die für seine Arbeit besonders angefertigt worden. Er erhält seinen »Arbeit-Auftrag und Instruktion-Zettel« und wird obendrein von dem zuständigen Ingenieur, dem Entwerfer der Anlage mündlich belehrt. Ferner hat er vom Arbeit-Orte aus regelmäßig »Montage-Berichte« einzusenden und schließlich, nach der Rückkehr, einen »Ausführung-Bericht« abzugeben. Auch dieses Papier wird in das erwähnte Aktenstück eingehftet.

Das käme nun für eine Weile zur Ruhe. Als die Arbeit, welcher es gewidmet ist, noch im Gange war, wanderte es gar oft hin und her, hinauf und herunter. Zuletzt herunter; denn unten lagert es: in der Registratur, im Verkehrs-Bureau. Eine für den ordnungsmäßigen Gang des Betriebs hochwichtige Arbeit- und Sammelstätte! Werden hier die Geschäfte nicht aufs pünktlichste und gewissenhafteste besorgt, so hapert es an allen Enden.

Treten wir näher. Der Raum ist reichlich, fast allzu reichlich besetzt. Auf mehreren Gestellen stehen die Reihen der Briefmappen, welche, obwohl ihrer sehr viele sind, doch nur die Belege zweier Jahre enthalten. Ein langer, schrankähnlicher Fächer-Kasten birgt die Akten der noch nicht vollständig ausgeführten, ein anderer die Akten der glücklich erledigten Anlagen.

Einen dritten Verkehrs-Ausweis und Anhalt stellt das große Kartenbild Deutschlands und der Nachbar-Gebiete dar, welches die eine Wandfläche vollständig bedeckt. Die Karte ist mit vielen farbigen Fähnchen besteckt: an den Punkten der Orte, von welchen möglicherweise Aufträge kommen. Die Fähnchen sind Fragezeichen; sie verschwinden, sobald die Frage — die Frage der Auftrag-Erteilung — entschieden ist.

Auch die Träger der Werbemittel, die Fachzeitschriften, in welchen die Firma ihre Arbeiten empfiehlt und anbietet, lagern im Verkehrs-Bureau. Selbstverständlich wird der Text der Zeitschriften von den Technikern studiert und verwertet, wie denn manche Fachblätter bloß um dieses Zweckes willen gehalten werden.

Außerst lebhaft läuft der tägliche Verkehr in diesem Betriebs-Raum. Ein fortwährendes Hin und Her, Kommen und Gehen, Bringen und Holen, Fragen und Suchen, an dem die Glieder aller Arbeit-Stätten beteiligt sind. Die mannigfachen Lager und die große Karte mit den

Fähnchen erklären den starken und vielseitigen Verkehr. Er läßt das Zusammen-Wirken aller Betriebs-Arbeiten äußerlich wohl am besten erkennen.

2.

Feuerungen und Heizungen bauende Betriebe beschäftigen zweierlei höhere Techniker, deren wirtschaftliches Zusammen-Wirken jetzt an Geschäfts-Vorfällen nachgewiesen werden soll. Die einen sind Techniker engeren Sinnes, Feuerung-Bauer (»Ingenieure«, »Techniker«), die andern Chemiker; der Zahl nach treten diese selbstverständlich zurück. Wissenschaftliche Arbeitsweise ist beiden unerlässlich.

So gilt dem Techniker jede einzelne Anlage als Gegenstand ernsten Studiums. Er betrachtet sie in ihrer Besonderheit; er sucht sie, unter strenger Befolgung der Gesetze und Regeln seiner Technik, ihren eigentümlichen Verhältnissen und Bedingungen wie ihrem Zwecke gemäß zu gestalten. Es ginge nicht an, sich an »typische« Formen zu halten oder nach Mustern zu arbeiten. Denn die Anlagen für Feuerung und Heizung scheiden sich in so viele Arten und Unterarten, die räumlichen Verhältnisse, die Brennstoffe, die beabsichtigten Erzeugnisse sind so sehr verschieden, daß selten eine Anlage der andern wirklich gleicht.

Eben deshalb kann ein Techniker nicht die ganze Mannigfaltigkeit des Bedarfs fachmännisch beherrschen. Arbeit-Teilung ist auch hier unabweislich. Folglich sind die Techniker eines großen Betriebs »Spezialisten«: in dem Sinne freilich, daß sie einander unterstützen, fördern, wo immer der Dienst es verlangt oder wünschenswert erscheinen läßt, und soweit sie selbst dazu vermöge ihrer Fachkenntnisse und betrieblichen Erfahrungen befähigt sind.

Nun aber können diese bauenden Techniker ohne die Chemiker nicht zum Ziele kommen. Deren bedarf der Betrieb mindestens zwei. Ihre ständige Stätte ist das »physikalisch-chemische Laboratorium«, ihre Arbeit hauptsächlich Versuch und Prüfung. Drinnen und draußen arbeiten sie mit Ingenieuren zusammen. Draußen ist es nächstes Zusammen-Arbeiten: Chemiker und Ingenieur machen einen »Heizversuch«, d. h. sie suchen den »Nutzeffekt« der Feuerung — z. B. in einer Brauerei — festzustellen, zu ermitteln: wieviele Teile vom Heizwert der verwendeten Kohle (aufs Hundert berechnet) die Feuerung für ihre Leistung wirklich ausnutzt, und ob man mit dem Ergebnis zufrieden sein kann oder nicht.

Wie jenes Zusammen-Wirken im Innern des heimischen Betriebs verläuft, mögen etliche Beispiele lehren.

Ein Ingenieur hat die Aufgabe, eine Trockenanlage für eine Gummwarenfabrik zu entwerfen. Die Sache ist ihm neu. Es erhebt sich eine

Reihe Fragen, die beantwortet sein müssen, bevor er ans Werk gehen kann. Nun, die Chemiker wissen ja Bescheid; sie dienen ihm auch, wenn nötig, mit einem Versuch im kleinen. Er kommt also und fragt: Wie groß ist der durchschnittliche Wassergehalt des Gummi? Wieviel Zeit braucht man, um eine bestimmte Menge zu »trocknen«? Welche Temperatur darf man dabei anwenden, welche Hitze verträgt er? Denn man könnte auch zu weit gehen, so daß der Fabrikant in große Verlegenheit käme: wenn sich die Masse etwa festklebte, ihren eigentümlichen Charakter verlöre, für die bestimmte Verwertung unbrauchbar würde!

Oder es ist Seife zu trocknen. Der Fabrikant sendet ein Muster. Wieder Hilfarbeit für die Chemiker! Die Leistung der Trockenstube darf die Seife weder zersetzen, noch ihre Farbe verändern. Aber das überflüssige Wasser soll sie entfernen. Welche Wärme ist dazu erforderlich? Freilich kommt es auch darauf an, welche Form und Größe die einheitlichen Stücke haben. Riegel oder Stangen sind selbstverständlich schneller, mit weniger Wärmearbeit zu trocknen, als breite und dicke Platten oder Würfel. Oder: braucht ein Trockengut eiserne oder hölzerne Horden oder Aufhängevorrichtungen? Wenn es das Eisen angriffe, durchfräße? Der Chemiker kennt die Zusammensetzung des Materials oder kann sie jedenfalls ermitteln.

Aber nun erst die vielen Kohlenfragen, die eigentlichen Hauptfragen! — Ein Brauer gibt an, welche Kohle er für die geplante neue Pfannenfeuerung verwenden will: welcher Art ist diese Kohle; was leistet sie? »Backt« sie vielleicht, d. h. schmilzt sie im Feuer zusammen? Das wäre nicht unvorteilhaft: man könnte einen weitspaltigen Rost wählen. — Oder es handelt sich darum, genau zu wissen, wieviel Dampf eine Kohlensorte in bestimmter Zeit zu erzeugen vermag. — Oder der Techniker glaubt, die von ihm zu entwerfende Anlage werde Höheres leisten, überhaupt günstiger arbeiten, wenn statt der bisher verwendeten Kohle eine andere verfeuert wird.

Wie zahlreich und verschieden sind die Kohlensorten! Man darf von einem Feuerung-Techniker wohl verlangen, daß er einige kenne. Alle kennt niemand, auch kein Chemiker. Aber der hat ihrer viele untersucht. Und er besitzt seine »Kohlenstatistik«: eine ungemein reichhaltige Sammelliste, die wohlgeordnet die Ergebnisse eigener und fremder Arbeit enthält. Diese Statistik wird ergänzt durch eine zweite, welche Auszüge aus den Heizversuch-Berichten aufnimmt, mögen die Versuche von der Anstalt selbst oder von den Dampfkesselrevision-Vereinen ausgeführt worden sein. Und mittels solcher Auszüge vermag der Chemiker dem Ingenieur trefflich an die Hand zu gehen: ihn z. B. zu unterrichten über die Kohlenverbrauchs-Menge der verschiedensten Feuerungen, oder über das Maß der auf den Quadratmeter des Kessels berechneten Wasser-

verdampfung, das bei Anwendung eines bestimmten Kesselsystems durchschnittlich erzielt wird.

Woraus folgt: die Leistungen des Laboratoriums, der Versuchsanstalt, bilden teils die sichere Grundlage, auf der ein großes feuerungstechnisches Institut arbeitet, teils dienen sie als unentbehrliche Stützen und Hilfen, ja — darf man mit Recht sagen — auch als Vermittler der eigentlichen »Geschäfte«. —

Wer möchte es hier am Ende unterlassen, auf die sehr beachtenswerte Schluß-Lehre nachdrücklich hinzuweisen: daß es Betriebe gibt, welche berufgemäß wissenschaftliche Arbeit — zweifache sogar — in weitem Umfange leisten, und deren Gedeihen und Blühen von der Höhe jener wissenschaftlichen Arbeit abhängt! Wollen wir genügsam dieser Tatsache uns freuen — und nicht weiter denken? Oder erwarten, als natürliche Wirkung, anerkannte Pflicht, Ehrensache oder dergleichen, aber bestimmt erwarten: daß mindestens in solchen Betrieben echt wissenschaftlicher Geist die gesamte Arbeit, folglich das ganze Innenleben durchdringe?

Das nun wäre tatsächlich kaum von wenig Ausnahmen zu melden. Woran liegt es? An der Leitung — und an der allgemein verbreiteten Krankheit der Zwiespältigkeit. In werktechnischen Arbeiten — um bei unserm Beispiel zu bleiben — braucht man die Wissenschaftlichkeit geschäftlich notwendig; in allen übrigen betrieblichen Tätigkeiten braucht man sie geschäftlich nicht. Niemand aus der großen Menge, die »man« heißt, verlangt oder erwartet sie dort — wozu sie einführen und festhalten? Vielleicht dürfen wir hoffen, daß unsere Betrieb-Wissenschaft Wandel schaffe.

II. Arbeit-Zeit als allgemeines Maß der Betriebs-Arbeiten.

A. Zwei vorbereitende Worte.

1.

Die Art des Gegenstands, den die wissenschaftliche Untersuchung jetzt aufzunehmen hat, läßt deren Gliederung in zwei Teile, von denen der erste die grundsätzliche, der zweite die tatsächliche Ordnung der arbeitszeitlichen Verhältnisse im Betriebsleben darstellt, als die natürlich gegebene erscheinen. Die Arbeit ist denn auch in dieser Gliederung durchgeführt worden. Aber beide Teile zusammen hätten das Buch zu stark belastet. Um dies zu vermeiden, schloß ich einfach den zweiten aus; was kurz zu rechtfertigen sein wird.

Der zweite Teil bringt und kann nur bringen eine Zusammenstellung des Erlangbaren, die sich von anderen ähnlichen Zusammen-

stellungen kaum beträchtlich unterscheidet. An solchen fehlt es nicht. Sie sind aber unvollständig, und müssen es sein. Denn die Hauptsache, der Stand der wirklichen Verhältnisse ist noch nie ganz und einheitlich erforscht und dargestellt worden. Und wenn es geschehen wäre: es fehlt eine Stelle, welche die vielfachen und fortwährenden Veränderungen auf allen Gebieten ständig beobachtet, verzeichnet und veröffentlicht. Und die vielen Einzel-Untersuchungen, die an der Erhebung des Tatsächlichen mit gearbeitet, haben sich vorher nicht auf einen gemeinsamen Plan, auf gleiche Grundsätze geeinigt, so daß die Ergebnisse größtenteils nicht vergleichbar sind.

Daß nun ein Einzelner von sich aus neue und umfassende Erhebungen veranstalte, darf man billigerweise nicht verlangen. Übrigens wäre kaum zu hoffen, daß solches Unternehmen genügenden Erfolg hätte. Kurz: es fehlen die sachlichen Voraussetzungen zu befriedigender Bearbeitung des vorhandenen und erlangbaren Tatsächlichen. Allein die einschlägigen gesetzlichen Bestimmungen wären vollständig zusammen zu bringen; aber die bilden nicht das wichtigere Stück der Arbeit.

Also auch sachliche Gründe rechtfertigen den Ausschluß des zweiten Teils; wie eben solche für die Wahl des ersten sprechen. Denn dieser kann inhaltlich mehr bieten als jener, wenigstens insofern, als er, was an Gedanklichem und Wirklichem besteht, um etliche Anregungen bereichert. Außerdem werde ich, obwohl ich die Darlegung der grundsätzlichen Ordnung (die nicht »reine« Theorie ist) gebe, ohne die andere gegenüber zu stellen, doch die Ergebnisse beider vergleichen.

Zum voraus aber ist bekannt: gerade Arbeit-Zeit und Arbeit-Lohn sind zwei betriebliche Angelegenheiten, deren grundsätzliche und tatsächliche Ordnung in hartem Gegensatze stehen, und es dürfte sich empfehlen, zum voraus auch die Ursachen dieses Gegensatzes darzulegen; zumal sie ganz allgemeiner Art, überall wirksam sind. Es ist freilich weiter nichts zu tun, als auf den Ursprung, die Herkunft, das Werden der Tatsachen zu verweisen.

Natürlich handelt es sich nur um Tatsachen, die in der Macht des Menschen stehen. Aber wir müssen bedenken, daß es deren zweierlei gibt: zwangweise, unter äußerem Druck scharf errechnete, die genau der Rechnung gemäß erstehen, weil sie die stärksten begehrten, nämlich persönlich-eigennütigen, in der Regel kapitalistische Vorteile erbringen sollen — und andere, die wohl ihrer Aufgabe nach auch diesem Kreise angehören oder ihm nahe stehen können, in ihrem Werden jedoch von den ersten sich wesentlich unterscheiden, weil dabei jener Zwang und Druck nicht den Ausschlag gibt.

Sie sind selten, fast ausnahmsweise nur Folge unbefangener sachlicher Erwägung und Prüfung, reiner Einsicht, die starker Wille verwirklicht oder zu verwirklichen strebt, allen Hindernissen zum Trotz.

Manche sind überhaupt nicht im Machtbereich der gegenwärtig Lebenden erst erstanden; sie stammen aus der Vergangenheit, z. T. aus sehr grauer Vergangenheit. Man hat sie übernommen: bequemlich, gedankenlos, indem man ein oder zwei Augen zugeedrückt oder den ganzen Kopf in den Sand gesteckt. Und selbst wenn man ihnen widerwillig, mit dem deutlichen Gefühl des Unbehagens gegenüber steht, hält man sie noch fest: dem Brauch, der Sitte, der Tradition zu Ehren.

In der Gegenwart selbst aber schaffen und bilden mancherlei Kräfte. Tatsachen begründen, gestalten, verwandeln, verdrängen, vernichten überlegene Mächte im Wirtschaft-, Gesellschaft-, Staatsleben. Stellen sich ihnen andere Mächte entgegen, die sie nicht leichter Hand niederwerfen können, so gilt es zu kämpfen oder zu verhandeln, und die Vereinbarungen, Zugeständnisse, Friedensschlüsse bestimmen, was verwirklicht wird. In solchen Kämpfen spielen die Interessen-Vertretungen als Tatsachen-Macher ihre große Rolle. Und man weiß, wie in den einzelnen Vertretungen selbst, da sie in sich ebenfalls gespalten sind, Unternehmungen und Beschlüsse, die Tatsachen schaffen oder beeinflussen, zustande kommen.

Ferner werden uns Tatsachen durch Gesetze aufgezwungen. Gesetze machen die Parteien, und immer entscheidet die Mehrheit, die sich auf irgend eine Weise gebildet hat, einfach weil sie Mehrheit ist. Die Beschlüsse dieser Mehrheiten aber, folglich jene Tatsachen hängen ab von Partei-Programmen, -Dogmen, -Glaubenslehren, von Rücksichten auf beliebte oder gefürchtete Partei-Größen, auf Überlieferungen u. dgl. — und, nicht zuletzt, von Tauschhandels-Geschäften, oft auf Grund vertraglich gesicherter Gegenrechnung.

Partei-Lehren und -Stimmungen sind auch beteiligt an der Speisung einer weiteren Tatsachen-Quelle: jenes wunderbar brodelnden, meist trüben, stark zu Veränderlichkeit geneigten Massen- und Farbgemisches, das man öffentliche Meinung heißt. Ihr gleich gesetzt, oder nur in ihr mitwirkend oder als Größe für sich gedacht erscheint der Tatsachen-Schöpfer Zeitgeist. Wirklich ist er eine Summe ansteckender Volkskrankheiten, unter denen Mode-, Wechsel-, Neuheit- und die uralte menschliche Nachahmung-Sucht hervorragen.

Aber vergessen wir die mancherlei selbstlosen gemeinnützigen Vereine nicht, die auch Tatsachen schaffen und bilden helfen. Sie haben doch nur das Wohl des Volkes im Auge, arbeiten gewiß mächtig gegen jedes eigennützige Parteiwesen? Das zweite tun sie nicht; im Gegenteil, die meisten vermeiden es ängstlich. Darum, und aus andern Gründen stehen auch sie unter dem Einfluß, oft unter starkem Einfluß des Zeitgeistes, der öffentlichen Meinung, irgendwelcher Partei-Strömungen. Im übrigen werden ihre Leistungen durch Eigenart, Liebhabereien, besondere Bestrebungen der leitenden Persönlichkeiten be-

stimmt. Was die nicht ausgeführt sehen möchten oder ihrem eigenen Kreise fernliegt, lehnen sie kurzer Hand ab oder lassen sie durch die beschließende Körperschaft ablehnen. Deshalb beobachten wir nicht selten Widersprüche zwischen dem schönen Programm und Namen des Vereins und seinen Taten, und Uneingeweihte wundern sich über diese wie über seine Unterlassungen.

Endlich sehen wir, wie einzelne Größen, die als Vorbilder und Führer im Denken und Handeln erkoren werden, ganze Richtungen des Geschehens zu bestimmen, große Tatsachen-Gesamtheiten hervorzurufen vermögen. Echte und unechte Größen — und wir wissen, daß die zweite Art am leichtesten Mehrheiten, Macht gewinnt. Denn nicht auf den innern Wert kommts an — weder im Sachlichen noch im Persönlichen — sondern darauf, daß ein Meister der öffentlichen Meinung oder einer in angesehener Stellung (mags auch eigentlich nur ein Hintertreppen-Mann sein) mit stillen Teilhabern oder Massen-Anhang, oder eine Körperschaft, Genossenschaft, Partei sich für eine Größe ins Zeug legt.

So verschieden diese Tatsachen schaffenden oder vermittelnden Kräfte scheinen — sie sind innerlich verwandt, wirken deshalb auch im ganzen und einzelnen ungefähr gleich, erwirken das gleiche Ergebnis: die tatsächliche Ordnung der Lebensgebiete im Machtbereiche jener Kräfte widerspricht an vielen Stellen, mehr oder weniger stark einer grundsätzlichen Ordnung, die aus der Einsicht in Wesen und Beruf der Dinge gewonnen ist. In dieser Fassung liegt keine schwarzmalersische Übertreibung. Sie anerkennt, daß etliche der bezeichneten Kräfte planmäßig oder unbewußt, absichtlich oder zufällig manche Einheiten der grundsätzlichen Ordnung ganz oder teilweise, gut oder nicht recht genügend haben verwirklichen helfen.

Der innere Zweck unserer Feststellungen aber wurde bereits angedeutet. Und sie sollen ein für allemal gegeben sein. Man wolle sich ihrer erinnern, wo immer in diesem Buche Grundsätze oder grundsätzliche Forderungen vorgetragen werden (mögen ihnen die wirklichen Tatsachen gegenüber gestellt sein oder nicht) — sich erinnern: wie Tatsachen werden. Man wolle dessen gedenken besonders auch Einwänden gegenüber, die etwa lauten: Forderungen, denen schwere Bedenken entgegenstehen; schöne Theorie, die für die Praxis nichts taugt; Gedanken, denen es an Gegenwart-Sinn fehlt; Ideale, vielleicht in ferner Zukunft erreichbar, u. dgl. m. Und sollten den Einwänden oder Ablehnungen Begründungen beigelegt sein — es gibt Leute, die das nicht nötig zu haben glauben — so wolle man mit scharfem Auge ausscheiden, was allein auf Rechnung jener mächtigen hemmenden und hindernden, aber mit gutem Willen überwindbaren Wirkungen geht. Es gibt zwar wiederum gelehrte Leute, die das letzte Wort vom guten Willen unverständig, einsichtlos, unwissenschaftlich finden.

2.

Unser zweites vorbereitendes Wort beschäftigt sich mit dem zunächst vorliegenden Gegenstande selbst.

Was der Mensch aus Eigenem einsetzt in die Arbeit, ist allein Kraft (in dem bekannten weiten Sinne). Und wenn er, nach dem allgemein gültigen Gesetz, für seine Arbeit Lohn empfängt, so kann eben nur sein Kraft-Aufwand, die Leistung seiner Kraft bedacht sein. Aber der Kraft-Verbrauch läßt sich schwer bestimmen und messen. Man bedarf einer klar, sicher, möglich bequem und einfach meßbaren Größe. Das ist in allen Fällen die Zeit.

Zwar werden auch Kraft und Leistung bei der Bemessung des Lohnes stark in Rechnung gezogen; ja eine bekannte Weise der Entlohnung rechnet weder mit Zeit noch Kraft, sondern allein mit der Leistung, dem Ergebnis der Arbeit; für dieses wird der Preis (Lohn) bestimmt oder vereinbart. Aber schließlich berechnet man doch und weist nach, wieviel die Leute in der Stunde, im Tag, in der Woche, im Jahr verdienen, und legt großen Wert auf solche Nachweise; also auch unter der Herrschaft jener Ordnung wird die Höhe des Lohnes tatsächlich nach der Zeit bemessen, berechnet.

Und das gilt dies- wie jenseit des Betriebslebens für zeitlich geordnete und gebundene Arbeit allgemein. Selbst der Bezahlung freier künstlerischer oder wissenschaftlicher Einzelarbeit wird nicht selten der Zeitverbrauch zu Grunde gelegt. Ferner erscheint sehr beachtenswert: wie jedermann bei Abschätzung oder Beurteilung einer Leistung nicht mit seiner Kraft, sondern mit der Zeit rechnet. Sogar wenn man eigentlich die Kraft, einen Kraft-Unterschied und einen in diesem begründeten Lohn-Unterschied meint, spricht man von Zeit: z. B. A findet seine Zeit kostbarer als die des B. Es ist, wie wenn die Zeit der Kraft gleich und an deren Stelle gesetzt wäre. Dagegen ließe sich kaum etwas einwenden; denn es ist Regel in der Arbeit, daß Zeit- und Kraft-Verbrauch gleich laufen.

Aber auch für die Leistung der Maschine wie für alles andere, das beweglich oder unbeweglich mit arbeitet im Betrieb, wie für den Verbrauch, die Verarbeitung, die Verwendung und Abnutzung des Stofflichen innerhalb der Arbeit dient eine Zeit-Einheit als Maß.

Diese hohe allgemeine Bedeutung der Zeit als Maß fordert gesonderte und ausführliche betriebswissenschaftliche Behandlung. Darin liegt nicht eine Bevorzugung gegen die übrigen Grunderfordernisse oder allgemein notwendigen Mittel der Arbeit. Denn denen ist bereits ihr Recht geworden. Was als Kraft (weitesten Sinnes) oder Kraft-Träger in und an den Betriebs-Arbeiten teil hat, ist in den Beschreibungen der räumlich-sachlichen Gliederung, Einrichtung und Ausstattung und der persönlichen

Gliederung dargestellt worden, und der eine Kapital-Teil, den man dort nicht vertreten findet — das geistige Kapital — hat bereits als wesentliches Merkmal des Betriebs genügende Würdigung erfahren. Mit dem Räumlichen ferner befaßt sich eins der eben genannten Stücke, und das diesem vorangehende, welches das Verhältnis zwischen Betrieb und Boden klarstellt. Dieselben Stücke haben es natürlich gleichzeitig mit dem Stofflichen zu tun. Dessen sämtliche Erscheinungen und Beziehungen sind in unserem Buch jedoch nicht berücksichtigt; nämlich alles das haben wir beiseite gelassen oder kaum berührt, was den Techniken berufgemäß zufällt (eine Bemerkung, die ebenso gut für die Grenzen unserer Verpflichtungen dem Raum und der Kraft gegenüber gilt).

Auch die Zeit, als Arbeit-Zeit, ist ebenso eine technische wie eine wirtschaftliche Angelegenheit. Die zeitlichen Verhältnisse der Maschinen-Arbeit überlassen wir ganz der Forschung der Techniker. Unsere Betrachtung dürfen wir auf die Arbeit-Zeit der persönlichen Betriebs-Glieder beschränken, und zwar (was eigentlich nicht noch zu erwähnen wäre) auf ihr wirtschaftliches Wesen. Die Einheiten, welche hier in Frage stehen oder kommen können, sind das Jahr, die Woche, der Tag, die Stunde.

Die Bedeutung der ersten und der letzten Einheit liegt darin, daß meist auf sie der Arbeit-Lohn berechnet wird. Freilich können sie auch als Maße der betriebsdienstlichen Verpflichtung gelten; d. h. diese kann zum voraus auf ein Jahr bemessen und zugleich beschränkt, oder nur an einzelne bestimmte Stunden gebunden sein; doch kommt beides, besonders das Zweite selten vor. Die Woche dagegen ist vorwiegend Zeit-, fast nie Lohn-Maß (wenn auch sehr häufig Zeit-Abschnitt für die Lohn-Berechnung), und zwar ist dann die Gesamt-Zahl der Stunden bestimmt, welche den Arbeiter an den Dienst binden; eine Stunde mehr oder weniger gilt oft beiden Teilen großer Anstrengungen wert.

Die wichtigste Zeit-Einheit jedoch ist allenthalben der Arbeit-Tag; man versteht unter ihm die Arbeit-Zeit schlechthin. Gemeint ist die Zahl der Stunden, welche das Betriebs-Glied regelmäßig täglich im Betrieb zu arbeiten verpflichtet ist. Diese Stunden-Zahl bildet neben dem Stunden-Lohn für die große Mehrheit der persönlichen Betriebs-Glieder den wichtigsten Punkt des Vertrags oder Kampfes. Doch ist sie auch für die Minderheit, deren Lohn üblicherweise nicht für die Stunde oder den Tag berechnet ist, hoch bedeutsam.

Denn es handelt sich dabei um eine allgemeine große Lebensfrage: wieviel bleibt dem Menschen von dem ganzen 24 stündigen Tag übrig — nach Abzug der betrieblichen (hauptberuflichen) Arbeit-Zeit, den Zeiten für die Gänge nach und von der Arbeit-Stätte, den notwendigsten Zeiten für Essen, Schlaf und Befriedigung anderer körperlicher Bedürfnisse — wieviel bleibt ihm noch für häusliche, persönliche und

gesellschaftliche Angelegenheiten, und für berechtigte oder pflichtmäßige freie Tätigkeit?

Und die Untersuchung darf nicht die bloße Gesamtzahl der täglichen Arbeit-Stunden ins Auge fassen; ferner muß der Tag in seinen Zusammenhang gestellt werden, und dann gewinnen auch wieder Woche und Jahr ihrem rein zeitlichen Wesen nach Bedeutung. Zunächst wird zu fragen sein, ob gewisse kleine Unterbrechungen des Arbeit-Tages gestattet, und ob Zahl und Länge der Pausen auf das zulässig kleinste Gesamt-Maß beschränkt sind, oder ob der Tag durch eine verhältnismäßig große Pause auffällig in zwei Hälften geschieden ist. Diese Geteilt-heit und jene Geschlossenheit beanspruchen besondere Aufmerksamkeit.

Weiter wäre zu untersuchen, ob die geregelte tägliche Arbeit-Zeit wirklich gilt, welche Ausdehnung Überschreitungen und Beschränkungen gewonnen haben und wie diese zu beurteilen sind — ob die Arbeit-Zeit z. T. oder ganz überhaupt nicht auf den Tag engeren Sinnes, sondern auf die Nacht fällt. Schließlich wären die größeren Unterbrechungen in Betracht zu ziehen: die uralte üblichen zwischen je zwei Tagen und je zwei Wochen und eine längere, die im Laufe des Jahres einmal eintritt, über einige Tage oder Wochen sich erstrecken kann und erst in der jüngsten Zeit Verbreitung im Betriebsleben erlangt hat.

B. Grundsätzliche Ordnung des Zeitlichen.

a. Der Arbeit-Tag.

1.

Grundsätze — erinnern wir uns — folgen aus Wesen und Beruf der Dinge, oder (was ungefähr dasselbe bedeutet) aus dem Notwendigen, Unvermeidlichen oder äußerst schwer Vermeidlichen, sachlich Begründeten, persönlich Gerechtfertigten, darum Erträglichen, Duldbaren; Erkenntnis des Wesens und Berufs, des Notwendigen usw. immer vorausgesetzt. Grundsätze für die Regelung der betrieblichen Arbeit-Zeit also folgen aus Wesen und Beruf des Betriebs — niemals etwa aus betrieblichen Tatsachen, die persönlicher Eigennuß, Unverstand vergangener oder gegenwärtiger Tage, Schlendrian geschaffen und erhalten.

Aber man braucht noch nicht einmal die volle Erkenntnis des Wesens und Berufs zu besitzen oder sich gleich auf diese zu berufen. Es ist selbstverständlich, daß unter allen Umständen der erste Grundsatz lautet: die Arbeit-Zeit muß wirtschaftlich geregelt sein. Hinzu zu fügen wäre mindestens für die Verhältnisse des persönlich gegliederten Betriebs, daß der Begriff wirtschaftlich zu verstehen ist in dem weiten Sinne, der arbeitgemeinschaftliche und gesellschaftliche Pflichten einschließt.

Der Einzelne, als einzige Betriebs-Person ist frei. Es muß ihm auch frei stehen, sich persönlich zu schädigen. Und es braucht nicht Gewinnsucht zu sein, was ihn zu übermäßig langer Arbeit-Zeit treibt; die Not kann ihn drängen: der kärgliche Verdienst am einzelnen Arbeit-Teil oder -Stück — Gepflogenheiten der Kunden, die man nicht verlieren will: zu denken an die kleinen Leute, die dem fast ebenso kleinen Schuster ihre Flickware gegen Ende der Woche bringen und sie unfehlbar am Sonntag zurück haben wollen. (In diesem Falle ist übrigens auf Ausgleich durch kurze Arbeit-Zeiten am Anfang der Woche zu rechnen.) Fände nun der Mann einen Mitarbeiter, der in freundschaftlicher Gesinnung freiwillig die gleiche Ordnung oder Unordnung der Arbeit-Zeit auf sich nimmt, so wäre jener der Verantwortung ledig, die ihm sonst als Leiter eines persönlich gegliederten Betriebs obläge.

Doch wir sprechen da von einer Ausnahme. Was besagt nun aber klipp und klar die für die Regel geltende grundsätzliche Forderung: die Arbeit-Zeit im persönlich gegliederten Betrieb muß wirtschaftlich geordnet sein? Die Andeutung, die wir schon gegeben, genügt nicht. Und auch jetzt noch wollen wir im allgemeinen nur erklären: die Arbeit-Zeit darf regelmäßig nur so lange dauern, daß auf sie keine Schuld fällt, wenn der Arbeitende bis ins Greisenalter nicht körperlich und geistig gesund und rührig — oder: daß dem Betriebs-Glied täglich genügend Zeit für die Befriedigung aller berechtigten Ansprüche außerhalb des Betriebslebens bleibt.

Aber — Millionen würden überhaupt nicht in Betrieben stehen, wenn sie nicht jenen Genossinnen zugesellt werden könnten, welche Ansprüche der eben berührten Art nicht haben. Wäre auf diese Tatsache gar keine Rücksicht zu nehmen? Um den Sachverhalt anders und besser auszudrücken: die Maschinen können, wirtschaftlich gemessen, eine weit längere ununterbrochene Arbeit-Zeit ertragen als der Mensch. Und offenbar diene es dem Vorteil des Betriebs (nicht bloß des Betriebs-herrn), diese Möglichkeit bis an die wohl berechnete Grenze auszunutzen.

Allein, das kann nicht zweifelhaft sein: der höheren Rücksicht — auf den Menschen — gebührt der Vorrang; sie nötigt zu Abstrichen an der Arbeit-Zeit der Maschine. Dabei mag man immerhin kühl rechnen, und erst wenn die Rechnung zu einem befriedigenden Ergebnis nicht führt, den persönlichen Betriebs-Gliedern ein weiteres, äußerstes Zugeständnis machen.

Daß der Arbeit-Tag nicht für alle Betriebe das ganze Jahr hindurch gleich lang sein kann, bedarf keines erklärenden Wortes. Ebenso wenig läßt sich ein allgemeiner »Normal«- oder »Maximal«-Arbeit-Tag festsetzen. Höchstens je für Gruppen gleicher, ähnlicher, verwandter Betriebe könnten nach sorgfältiger Untersuchung ihrer zeitlichen Bedürfnisse die

notwendigen oder zulässigen Arbeit-Tage bestimmt werden; deren manche dann freilich ungefähr gleiche Dauer erhalten würden. Es denkt wohl auch niemand an Gleichmacherei durch alle Wirtschaft-Gebiete hindurch. Gewöhnlich hat man nur die Werk-Betriebe im Auge; oder die Angehörigen einer Betriebsgattung fordern für diese gleiche Dauer der täglichen Arbeit-Zeit.

Auch der »Achtstunden-Tag« wird fast nur für Werk-Betriebe gefordert. Die meisten derer, die ihn verlangt und verlangen, haben keinen hinreichenden sachlichen Grund oder Beweis dafür, daß gerade acht Stunden das richtige zeitliche Tages-Maß sind und allenthalben genügen. Sie finden aber die Drittelung des Tages höchst sinnreich oder natürlich — oder lassen sich von älteren Verfechtern dieser Drittelung, oder durch Vorgänge des englischen Betriebslebens, oder durch die Tatsache bestimmen, daß die Bureau-Leute in Betrieben wie in Verwaltungen, z. T. schon lange, die achtstündige Arbeit-Zeit als Regel haben.

Jene Drittelung darf man freilich nicht wörtlich nehmen. Man sagt: »8 Stunden Arbeit, 8 Stunden Erholung, 8 Stunden Schlaf«. Das klingt so einfach! Aber, von anderem abgesehen: auf die »Arbeit«, den Dienst fällt doch immer mehr als ein Drittel; denn man muß auch den 2—4 maligen Weg nach oder von der Arbeit-Stätte, der lang sein kann, hinzu nehmen. (Oder will man ihn zur Erholung rechnen?) Doch es wird ja niemand auf mathematisch genauer Drittelung bestehen. Übrigens würde man sich besser so ausdrücken: $\frac{1}{3}$ berufliche, $\frac{1}{3}$ andere, jener womöglich in allem entgegengesetzte Tätigkeit (Beschäftigung, Bewegung), $\frac{1}{3}$ völlige Untätigkeit (Schlaf). Und man könnte, was dem ersten Teile zuzusehen wäre, dem dritten nehmen; der bekannte alte Hexameter erklärt, daß für junge wie alte Leute 7 Stunden Schlafs genüge — was freilich nur der bestätigen wird, der sich eines rasch eintretenden und ungestörten Schlafes erfreut.

2.

Eine wissenschaftliche Untersuchung der Erfahrungen, welche die Einführung des achtstündigen Arbeit-Tages in einem hervorragenden deutschen Großbetrieb gezeitigt, verdanken wir E. Abbe¹. Im Zeiß-Werk zu Jena wurde unter der Bedingung, daß die Leistungen gleich bleiben — was $\frac{6}{7}$ der Werkarbeiter auf Befragen zugesichert — am 1. April 1900 die tägliche Arbeit-Zeit von 9 auf 8 Stunden herabgesetzt. Sorgfältige Beobachtung, Berechnung und Vergleichung konnte nach Ablauf des ersten Jahres feststellen, daß jene Bedingung nicht nur erfüllt, sondern sogar etwas mehr geleistet worden.

¹ Vortrag: Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Verkürzung des industriellen Arbeit-Tages; 1901.

Abbe erklärt nun, dieses Ergebnis folge aus zwei Tatsachen. Erstens seien unnötige Pausen weggefallen: in Gestalt des »tropfenweisen Ausruhens«, des »unproduktiven Umherstehens oder -Sitzens«. Da die Arbeiter während jener kleinen Zeiten an den Arbeit-Platz gebunden waren, in dem bedrückenden oder aufregenden Getriebe und der schlechten Luft der Fabrik geblieben, bedeute die Untätigkeit auch Kraft-Verbrauch oder -Verlust, Abspannung, Ermüdung. Diese Kraft-Teile gehen, nachdem die Arbeit-Zeit verkürzt worden, nicht mehr verloren; sie arbeiten mit, in der Weise, daß sie den Kraft-Aufwand erhöhen, die Arbeit beschleunigen helfen; seien folglich als eigentliches Mehr nicht zu rechnen.

Zwar sei — zweitens — auch außerdem die Geschwindigkeit gesteigert worden, aber nur anfangs in ungesundem Maße. Die Arbeiter seien bald von der Überanstrengung zurück gekommen; jedoch nicht bis auf das alte Tempo, wie sie selbst wähten. Gerade diese irrümliche Annahme beweise am besten, daß die Vermehrung der Arbeit-Geschwindigkeit keine übermäßige gewesen sein könne. Abbe bemerkt dazu, wohl etwas übertreibend: »Die Anpassung der Arbeit-Geschwindigkeit an die Arbeit-Zeit vollzieht sich automatisch; es bedarf keines guten Willens, keiner Motive des Interesses«.

Soll Abbes Erklärung jenes an sich wie in seinen Ursachen und Wirkungen erfreulichen Ergebnisses in einen kurzen Satz gefaßt werden, so wäre es etwa der: Bei Verminderung der Arbeit-Zeit von 9 auf 8 Stunden ist der Kraft-Verbrauch der Werkarbeiter in gesundheitlich statthafter, also noch wirtschaftlicher Weise auf einen kürzeren Zeitraum zusammen gedrängt worden.

Und Abbe knüpft daran die allgemeine Lehre: »Wenn man auf der einen Seite zugestehen muß, daß die täglich gleiche Arbeit abstumpfend wirkt, auf der andern Seite die technischen und wirtschaftlichen Anforderungen eine fortwährende Anspannung der Intelligenz nötig machen — so gibt es eben nur einen Weg, um das Gleichgewicht zu schaffen; der ist: die Bahn frei zu machen dafür, daß die natürliche Intelligenz dennoch sich betätigen kann, daß sie nicht abgestumpft wird. Das heißt also: möglichstes Zusammendrängen der täglichen Arbeit auf einen kurzen Zeitraum und möglichstes Verlängern des Zeitraums zwischen den täglichen Arbeit-Zeiten, das die Möglichkeit für geistige Anregung anderer Art gewährt«.

Es bleibt aber die Frage: Ließe sich der Kraft-Verbrauch zeitlich nicht noch weiter zusammen drängen? Und gibt es, auf der andern Seite, nicht Betriebe, die zu einer Zusammendrückung bis auf 8 Stunden beim besten Willen nicht kommen können? Weder für den einen noch für den andern Fall besitzen wir wissenschaftliche Nachweise. Aber eine Regel für alle Fälle (großbetrieblicher Werkarbeit) gibt uns Abbes Lehre vom »Optimum«.

Unter diesem versteht Abbe das Maß der täglichen Arbeit-Zeit, bei dem der Einzelne wie das Ganze persönlich und sachlich am besten fährt. Für jeden Betrieb, für jede Gruppe verwandter Betriebe muß es ein solches Optimum geben; womit schon angedeutet ist, daß die Ermittlungen, der Mannigfaltigkeit der Betrieb-Arten entsprechend, eine Reihe verschiedener Optima feststellen würden. Das einzelne hängt ab von der Ordnung der gesamten Werk-Arbeit im Betriebe, von der Art der Teil-Arbeiten, der persönlichen Arbeiter und der Maschinen.

Man ist geneigt zu vermuten, daß je höheren Ranges die hier genannten Größen sind, desto kürzer die tägliche Arbeit-Zeit des Optimum ausfallen werde. Und die tatsächlichen Erfahrungen scheinen diese Vermutung zu bestätigen. Daß die Dauer des (Werk-) Arbeit-Tages irgendwo beträchtlich weit unter 8 Stunden herabgehen werde, ist z. Z. nicht anzunehmen.

Man kann die »Steigerung der Arbeit-Intensität« — wie man den Sachverhalt vornehm-gelehrt bezeichnet — auch zu weit treiben: z. B. die Maschinen übermäßig schnell laufen lassen, um deren persönliche Arbeit-Genossen zu hegen. Der Schaden, der dann den Arbeiter trifft, übersteigt, erstickt den Gewinn, den ihm die verlängerte Dauer der »Erholung« gewährt, zu gewähren vermöchte. Es dürften dann ähnliche Wirkungen erreicht werden, wie in der gegensätzlichen Zeit, da die Fabriken 14—16 Stunden arbeiten ließen. »Mein Vater [Spinner in Eisenach], erzählt Abbe, war ein Mann von Hünengestalt, von unerschöpflicher Robustheit, aber mit 48 Jahren in Haltung und Aussehen ein Greis; seine weniger robusten Kollegen waren mit 38 Jahren Greise«. Es gilt also zu verhüten, daß die Verkürzung der Arbeit-Zeit — auf 8 Stunden oder weniger oder mehr — ihren Wert verliert, unwirtschaftlich wird.

Die bedeutenden Kapital-Gewinne, welche diese Beschränkung dem Betrieb erbringt, bestehen in Ersparnissen an Kosten der Kraft-Erzeugung, Heizung, Beleuchtung, der Räume und Einrichtungen, die, weil täglich weniger lange benutzt, weniger schnell abgenutzt werden. Die Aussicht auf solche Ersparnisse hat manche Betriebs-Inhaber erst recht bewogen, den Achtstunden-Tag einzuführen. So berichtet H. Freese, daß er nicht bloß auf »intensiveren Betrieb« (bessere Ausnutzung der Zeit), sondern auch auf »Verminderung der Kosten für Maschinenbetrieb, Beleuchtung, Heizung« gerechnet, und sich nicht verrechnet.

Die Urteile der Betriebe über die Erfahrungen, welche sie mit Einführung des Achtstunden-Tags gemacht, sprechen alle für ihn. Sie gehen zwar meist nicht tief. Immerhin glaubte Abbe schon 1901 schließen zu dürfen: »Die Erfahrungen rechtfertigen die Annahme, daß für wenigstens $\frac{3}{4}$ aller industriellen Arbeiter, wahrscheinlich auch für

einen größeren Bruchteil bei 9 Stunden das Optimum noch nicht erreicht und bei 8 Stunden noch nicht überschritten ist, und daß es möglich sein wird, auf fast allen Gebieten der industriellen Tätigkeit in Deutschland ohne jede Einbuße, ohne jede Herabsetzung des Tagwerks, in einem vernünftigen Tempo nicht etwa nur zum Neun-, sondern zum Achtstunden-Tag überzugehen«. —

Abbe begründet aber den Achtstunden-Tag nicht bloß mit der Lehre vom Optimum, sondern noch mit der zweiten: dem täglichen Kraft-Verbrauch müsse ein gleich großer täglicher Kraft-Ersatz entsprechen. Das leuchtet ja sofort ein — nicht aber die Folgerung: eben deshalb müsse die Zeit der Erholung der (betrieblichen) Arbeit-Zeit gleich sein. Denn Abbe versteht unter Zeit für Erholung den Rest des (24stündigen) Tages, der nach Abzug der Arbeit- und der Schlaf-Zeit übrig bleibt. Aber es ist doch klar, daß auch der Schlaf in der Regel der Erholung (Erquickung, Stärkung) dient.

Die Frage wäre nun: Wie groß muß die Tages-Zeit der Erholung (engeren Sinnes) sein, damit sie und der Schlaf den Kraft-Verbrauch der Arbeit ersetzen können? Die Antwort sind uns die Zuständigen meines Wissens noch schuldig¹. Folglich können wir auch auf den angeführten Schluß Abbes heute noch nicht eingehen. Übrigens möchte ich empfehlen, der fraglichen Drittelung meine, wie mir scheint, genauere Rechnung und Teilung vorzuziehen (vgl. den vorhergehenden 1. und den folgenden 3. Abschn.).

3.

Abbe hat nachgewiesen, daß die wirtschaftlich bestimmte Länge des Arbeit-Tages in großen Werk-Betrieben abhängt von dem Grade der Zusammendrückbarkeit, welche der Kraft-Verbrauch der persönlichen Arbeiter vernünftigerweise zuläßt.

Ohne Rücksicht auf diese Fähigkeit oder andere Bedingungen ist kürzeste, höchstens achtstündige Arbeit-Dauer für die »Nachtschichten« irgendwelcher, und weiter für alle die Betriebe Pflicht, in welchen die Arbeit stark gesundheitschädliche Wirkungen ausüben kann — also z. B. für Bergwerke (unter Tag), für schwere Feuer-Arbeit in Hütten- und Hochofen-Betrieben, für die Chemikalien-, besonders Teerfarben-, für Zucker-Fabriken.

Im allgemeinen wird der Achtstunden-Tag die Arbeit-Zeit der großen Werkbetriebe sein, wo Teilarbeit- und Maschinenwesen die Geschwindigkeit bestimmen, wo Unterbrechung der Arbeit auf genau berechnete Fälle und das äußerste Zeitmaß eingeschränkt oder ganz ausgeschlossen ist.

¹ Ob das »Kaiser Wilhelm-Institut für Arbeit-Physiologie« an der Universität Berlin sich auch mit dieser Frage beschäftigen wird?

Im Klein-, z. B. im Handwerks-Betrieb bestimmt in der Regel der arbeitende Mensch selbst die Geschwindigkeit der Arbeit, die deshalb weniger schnell geht. Folglich verbraucht der Arbeiter hier in derselben Zeit-Einheit weniger Kraft als dort. Ferner ist an die Bedeutung des Wechsels der Arbeit zu erinnern: 1. veranlaßt er unvermeidliche Unterbrechungen, 2. bewirkt er, daß der Arbeiter im Laufe des Tages nicht immer die gleiche Arbeit ausführt, dieselbe Kraft betätigt (verschiedene Werkstoffe oder Werkteile mit verschiedenen Mitteln bearbeitet, zwischen hinein vergleicht, mißt, Hilfstoffe zurichtet, prüft).

Daraus aber folgt zweierlei: der Arbeiter verbraucht während des ganzen Tages nach einander mancherlei Kräfte, und gewisse Arbeit-Teile gewinnen gewissen anderen gegenüber den Wert der Erholung (zu diesen wären auch die häufigen geschäftlichen Gänge innerhalb der Arbeit-Zeit zu rechnen). Und so wäre das letzte Ergebnis: unter solchen Umständen darf die betrieblich festgesetzte Arbeit-Zeit unbedenklich länger als 8 Stunden dauern.

Auch im Zeiß-Werk haben nicht alle Betriebs-Glieder achtstündigen Dienst; die Maschinisten, Heizer, Saaldiener, Haus- und Hofleute sind 9 Stunden gebunden: also jene persönlichen Arbeit-Kräfte, die nicht unausgesetzt mit zulässig höchster und im ganzen gleichartiger Anspannung tätig sein müssen; ein »Optimum« fällt hier nicht in Betracht.

Doch kann auch die Dauer dieses längeren Arbeit-Tages durch nichts anderes als durch sachliche Verhältnisse bestimmt werden, und möglich straffes Zusammenziehen des Kräfte-Verbrauchs ist nicht minder zu fordern. Weder alte Gewohnheiten und Überlieferungen, noch Ungeschick, Planlosigkeit, Bequemlichkeit, Willkür der Leitung dürfen maßgebend, besonders keine unnötige Verlängerung des Dienstes bewirken (wie das häufig in kleinen Werkbetrieben, in kleinen wie großen Bureaux jeder Art geschieht). Und eine äußerste Grenze wäre einzuhalten. Es muß dem Arbeiter, alles andere mit gerechnet, schließlich genügend viel Zeit teils zu freier Tätigkeit (Erholung engeren Sinnes), teils zur Pflege seiner eigensten Angelegenheiten übrig bleiben.

Dann aber wären (a) dem Dienste im Betriebe kaum mehr als 10 Stunden zu widmen. Denn rechnen wir für (b) Schlaf 7, für (c) Befriedigung der unumgänglichen körperlichen Ansprüche (Reinigen, Ankleiden, Einnehmen der Nahrung) $1\frac{1}{2}$ und für die Gänge zu und von der Arbeit-Stätte 1 Stunde, so fielen (d) auf den vorhin bezeichneten notwendigen Rest noch $4\frac{1}{2}$ Stunden.

Das wäre kein reichliches Maß. Wenn wir den ganzen Inhalt der für c ausgesetzten Zeit als Erholung ansprechen dürften, würden b und c zusammen noch nicht ganz a gleich sein. Aber die Gänge können mindestens dann nicht voll als Erholungen gelten, wenn es z. T. Eisenbahnfahrten sind: man denke an den Aufenthalt in der rauchigen, von

mancherlei üblen Dünsten erfüllten Bahnhof-Halle (oder im ungefähr gleichwertigen Wartesaal) der größeren Stadt, und im voll gepfropften Wagen vierter Klasse! Es wird also ein Teil von d der Erholung dienen müssen, und das ist ja in der Regel der Fall und ganz recht. Doch wäre zu beachten, daß d nicht eine zusammenhängende Zeit darstellt, und endlich: braucht der Betrieb notwendig Überzeit-Arbeit, so geht sie wieder von d (oder b) ab.

Für Unverheiratete, könnte man etwa bemerken, dürfte d auch kürzer, a etwas länger sein. Das ist richtig. Aber da Verheiratete und Unverheiratete im Dienste bunt durch einander stehen, ist aus nächstliegenden Gründen von zweifacher Ordnung abzusehen. (Folglich stellt sich der Unverheiratete, bei gleicher Arbeit-Zeit, besser als der andere; einen billigen Ausgleich kann die Löhnung schaffen.) —

Glaubten wir vorhin feststellen zu können, rund 8 Stunden — das will sagen: die kürzeste Stunden-Zahl — sei die Arbeit-Zeit der großen Werk-Betriebe, so wäre jetzt hinzu zu fügen, daß sie es auch für die großen Verkehrs-Betriebe sein zu müssen scheint; wenigstens für die Mitarbeiter am Fahrdienst, in allen Teilen. Und zwar dies ohne Rücksicht auf ein Optimum, aber aus einem anderen, für die Allgemeinheit wichtigeren Grunde: damit die höchste Verkehrs-Sicherheit gewährleistet sei, sollen die beteiligten Betriebsglieder möglich kurze Dienstzeit haben. Fände man in den Eigenheiten des Betriebs Schwierigkeiten, so wäre es Sache der Leitung, sie zu überwinden. Rein bürokratische und verwandte Einwände z. B. hätten keinen Anspruch auf Beachtung.

Bisher war immer von reiner Arbeit-Zeit die Rede. Über sie hinaus geht die Zeit der Dienst-Bereitschaft, die gerade im Gebiete der Verkehrs-Betriebe große Bedeutung hat. Sie sollte aber auch dort, was die früher für andere Verhältnisse aufgestellte Rechnung eindringlich klar machen dürfte, die 10 Stunden nicht überschreiten.

Über eine größere Stunden-Zahl erstreckt sie sich tatsächlich in den Betrieben des Waren-Kleinhandels; der scheint, den heute noch geltenden Zuständen und Gepflogenheiten gegenüber, mit 10 Stunden nicht auskommen zu können. Doch erfährt die Härte des langen Tages Milderung durch die Verhältnisse der Arbeit selbst. Denn die Haupt-Arbeit, der Verkauf läuft in ungefähr bestimmten Stunden regelmäßig äußerst schwach; folglich können die verkaufenden Personen zwischen hinein mit anderen Betriebs-Arbeiten beschäftigt werden, oder sich nach eigener Wahl betätigen, auch außerhalb des Ladens (die Leitung muß eben sich gehalten fühlen, ihnen alle Erleichterungen zu gewähren, die der wirkliche Geschäftelauf gestattet). Hier wäre an die vorteilhafte Wirkung des Arbeitwechsels zu erinnern.

Sehr bedauerlich ist der späte Abend-Dienst: wenn die meisten

Betriebe geschlossen, müssen die Läden noch offen sein. Verschiedene Umstände rechtfertigen das Bedürfnis, abends einzukaufen; daran wird sich zunächst nicht viel ändern lassen. Doch könnte wenigstens der Achtuhr-Ladenschluß gesetzlich allgemein eingeführt werden; dann würde die Dienst-Bereitschaft des Einzelnen kaum länger als 11 Stunden dauern.

Ähnlich liegen die Verhältnisse in den verwandten Schank-Wirtschaften. Nur wäre es noch dringlicher, deren Betrieb — genauer: die Dienst-Bereitschaft — gesetzlich zu ordnen: Eröffnung vormittags nicht vor 10, Schluß abends 10 Uhr, nachmittags Schließung von 2—4 Uhr. »Nacht-Cafés« sind nirgends Bedürfnis und deshalb nicht zu dulden. Die Dienst-Zeit der Betriebs-Glieder muß zwar vor der Eröffnung des Betriebs für die Gäste beginnen; aber es fällt hier wieder ins Gewicht, daß jene Vor- (oder Nach-) Arbeit von der Gäste-Bedienung sich wesentlich unterscheidet.

Die Gast-Häuser (und -Höfe) engeren Sinnes müssen bedürfnisgemäß schon vom frühen morgen an und auch abends länger offen gehalten werden; das bedeutet aber nicht ebenso lange Arbeit oder Bereitschaft für jedes Glied. In großen Betrieben ist sachlich-zeitliche Arbeit-Teilung unerlässlich und gut durchführbar. Kleine, besonders ländliche Betriebe werden in enger Verbindung mit dem Haushalt geführt; die wenigen Betriebsglieder sind auch in diesem beschäftigt, genießen den Vorzug wechselreicher Arbeit; von zu strenger zeitlicher Anspannung kann der Regel nach nicht die Rede sein.

4.

Eine Ausnahme-Stellung, einen übermäßig langen Arbeit-Tag beanspruchen zeitweise einige Werkbetrieb-Arten, die den Gruppen-Namen »Saison-Gewerbe« führen. Es sind die Diener und Förderer der Mode, der Neuheit-Sucht, des Wechsel-Fiebers, auch der Genuß-Sucht, die sich besonders an gewissen, jährlich wiederkehrenden Festen und Prunkfeiern äußert. Sie dienen also einem unvernünftigen und selbstverständlich unwirtschaftlichen Gebaren (kapitalistischen Ursprungs, wie wir wissen), das als solches in den Bereich des Unduldbaren gehört.

Jedoch, die Betriebe und ihre Ansprüche an die Arbeit-Zeit bestehen, und man wird grundsätzlich nur das Eine dazu sagen können: so lange ihr jenen Übeln Lebensrecht gönnt, müßt ihr Tausende zwar ausnahmsweise, aber wochen- oder monatelang zu einer Arbeit-Zeit zwingen, die auf 12 und mehr Stunden angedehnt und immer mit derselben Arbeit ausgefüllt ist. Denn diese durch kein wirkliches Bedürfnis geforderte Bindung und Anspannung wäre nur mit ihrem allgemein verbreiteten, feststehenden Ursachenkreise zu beseitigen; woran niemand denkt.

Ähnliche Rechte wie den »Saison«- werden den »Campagne«-Betrieben zugestanden. Es sind Betriebe, die nicht das ganze Jahr über tätig sein können, weil ihre Arbeit in einigen Monaten erledigt ist. Und während der beschränkten Betriebs-Zeit beanspruchen sie lange Arbeit-Tage, weil die Art ihrer Rohstoffe (z. B. Zuckerrüben, Fische) rasche Verarbeitung fordert. Zwar wäre aus dieser Tatsache nicht bloß jener Schluß zu ziehen, sondern ebenso der andere: mehr Leute einzustellen, statt zwei, drei Schichten anzuordnen. Aber ob die Betriebe Leute in genügender Zahl bekommen würden? Das ist wohl noch nicht gründlich untersucht worden. Jedenfalls muß ungesunde Arbeit (wie in Zuckerfabriken) einen kurzen Tag haben.

Es wäre übrigens zu fragen, ob die gesundheitlichen Schädigungen der Werkarbeiter in den Zuckerfabriken großenteils dadurch aufgehoben werden, daß die Leute — was regelmäßig der Fall zu sein scheint — das Jahr über länger in der Landwirtschaft als in der Fabrik tätig sind. Eine zuverlässige Darstellung dieser Wirkungen und Gegenwirkungen besitzen wir nicht.

Die zuletzt berührten landwirtschaftlichen Betriebe zeigen auch in ihren zeitlichen Verhältnissen durchaus eigenartige Züge. Die stille Zeit des Winters, in welcher der Betrieb teilweise schläft, lassen wir außer Betracht. In den übrigen Jahres-Zeiten unterscheidet sich die Acker- von der Wies-Wirtschaft. Jene hat den längsten Arbeit-Tag, den denkbar längsten überhaupt: er deckt sich fast immer mit dem Natur-Tag, kann bis zu 20 Stunden zählen. Das ist unvermeidlich; die Art und Menge und die Anhäufung der Arbeiten, deren jede zu ihrer Zeit unbedingt bewältigt sein muß, drängt den Betrieb zu jener ungeheuren Anspannung der persönlichen Arbeit-Kraft.

Es hätte, wegen der Unvermeidbarkeit, keinen Sinn, sie zu verurteilen. Sie sieht auch schlimmer aus, als sie ist. Man muß doch vor allem erwägen, welcherlei Arbeit verrichtet wird, und wie und wo sie verläuft. Sie scheint in allem das Gegenteil der großbetrieblich-neuzeitlichen Werkarbeit zu sein. Einige Tatsachen zwar — Arbeit im Sonnenbrand wie im Regen, Todesgefahr bei Gewitter — erinnern an verwandte Umstände in gewissen Werkbetrieben. Aber die Ähnlichkeit ist beschränkt, und sie verschwindet fast gegen die vier großen Vorzüge feldwirtschaftlicher Arbeit: Betätigung in freier Luft, Vielseitigkeit der körperlichen Bewegung, reiche Mannigfaltigkeit der Teilarbeiten, ruhige Gemessenheit des Fortschreitens (Hege nur ausnahmweise, durch plöglige Änderung des Wetters veranlaßt). Um dieser Vorzüge willen darf der feldwirtschaftliche Arbeit-Tag beträchtlich länger sein als der werkbetriebliche.

Er ist jedoch zu lang, wenigstens in klein- und mittelbäuerlichen Betrieben, die meist mit »eigenen« Leuten schaffen, keine Rücksicht auf

fremde zu nehmen brauchen. Die nachteiligen Wirkungen äußern sich nicht in Krankheiten oder niedrigem Alter, aber in früher Abnahme der körperlichen Frische, Geschmeidigkeit, Straffheit, in Abmagerung oder geradezu Verhäßlichung der Frauen. Man vergleiche die bäuerlichen Gestalten in den beiden gegensätzlichen Gebieten: wo der Feld-, wo der Wiesenbau vorherrscht. In den Kreisen der Wiesenbauern treffen wir meist stattliche, aufrechte Gestalten, unter den Frauen viel kräftige Schönheit bis ins Greisenalter hinein. Das macht zum guten Teil der kürzere, bequemere Arbeit-Tag, den die Einheitlichkeit des Betriebs gestattet (denn Wiesenbau und Viehzucht mit Milchwirtschaft bilden eine eng verbundene, wenn auch deutlich zweiteilige Einheit). Gerade das Vielerlei des klein- und mittelbäuerlichen Feldbaus — zu dem sich noch die Bedürfnisse der Viehzucht gesellen — fordert ja die übermäßige Länge des Arbeit-Tages.

Dagegen läßt sich kaum etwas tun. Die Wirkungen zwar wären wohl etwas zu mildern, wenn der Bauer gesunde Neuerungen der Körper- und Wohnung-Pflege annehmen wollte. Erheblich mehr Aufwand an Geld bedingen sie nicht. Es fehlt hauptsächlich am Willen zur Einsicht und Anerkennung. Und wieviel gute Zeit hätte der Bauer im Winter zum Lernen!

5.

Wo die tägliche Arbeit-Zeit fest begrenzt ist — im bäuerlichen Betrieb ist sie es selten oder nie — kann sich ab und zu aus dem Drange der Geschäfte die Notwendigkeit ergeben, sie zu verlängern. Das kommt hauptsächlich in den Bereichen der Werk- und Handelsbetriebe vor. Solche Ausnahme-Fälle muß man gelten lassen, vorausgesetzt, daß sie das wirklich sind und bleiben und immer sachlichen Verhältnissen entspringen. Wo die Überstunden häufig, gar regelmäßig werden, bedeuten sie nichts als eine verschleierte Verlängerung des Arbeit-Tages. Hätte dieser angeblich 8 Stunden, so wäre er ehrlicher-weise vielleicht auf 9 Stunden einzuschätzen. Die Verfassung des Zeiß-Werkes gestattet Überstunden wirklich nur in äußersten Notfällen¹.

¹ Eine beachtenswerte Rechtfertigung regelmäßiger Überstunden gibt E. Blum, Direktor der Berlin-Anhaltischen Maschinenbau-A.G., Berlin. Er berichtet: »Ich konnte trotz der jetzt herrschenden Abneigung der Arbeiterschaft gegen Überstunden dem Arbeiter-Rat klar machen, daß bei der ganzen Art unseres Absatzes, welcher im Sommer wesentlich höhere Anforderungen als im Winter an unsere Leistungsfähigkeit stellt, eine Vergrößerung der vorhandenen Einrichtungen, mit welcher die Überstunden allein zu beseitigen sein würden, unbedingt dazu führen würde, daß im Winter zahlreiche Arbeiter-Entlassungen stattfinden müßten. Die Arbeiter haben sehr bald eingesehen, daß wenn sie uns hier Schwierigkeiten machen würden, die Herstellung von Vorräten, welche wir im Winter behufs gleichmäßiger Beschäftigung unserer Arbeiter betreiben, jedenfalls nicht in dem Umfange vor-

Wo sie aber notwendig werden: sind sie besonders zu bezahlen oder nicht? Das erste jedenfalls solange, als der regelrechte Lohn unter dem notwendigen, knapp berechneten Bedarf bleibt. Übersteigt jener diesen, so heißt es den Mitarbeitern nicht zuviel zumuten, über die vereinbarte Zeit ohne Entgelt zu arbeiten. Steht der Betrieb auf der Höhe der Arbeit-Gemeinschaft, werden die Glieder ebenso gern ausnahmsweise etwas länger Dienst tun, wie die sachliche Notwendigkeit der Mehrarbeit anerkennen. In dieser Lage müßte höchstens Überzeit-Leistung in der Nacht oder an Sonntagen billigerweise vergütet werden.

Doch ein Fall bleibt noch zu bedenken. Wie Verlängerungen, so kommen im Gegenteil auch Verkürzungen der Arbeit-Zeiten vor. Ist nun der Grund wirklich »schlechter Geschäftsgang«, so sind jene als Ausnahmen zu dulden, besonders wenn sie verhüten, daß brauchbare Kräfte ganz außer Beschäftigung gesetzt werden. Aber natürlich taucht die Lohnfrage sofort wieder auf. Üblich ist es, daß die Arbeiter in solchen Fällen an Lohn ebenfalls einbüßen. Und dieser Brauch beeinflusst auch die Stellung zu jener andern Frage: so lange er in einem Betrieb besteht, so lange müssen dort die Überstunden selbstverständlich ausnahmslos bezahlt werden.

Die sonst noch vorkommenden Verkürzungen der Arbeit-Zeit sind anderer Art, nämlich persönlich begründet; d. h. bestimmten Gruppen mitarbeitender Personen wird dauernd ein kürzerer Arbeit-Tag zugestanden. Solche Verkürzungen oder ungleiche Bemessungen des Arbeit-Tages im gleichen Betrieb treten in drei Verhältnissen auf.

Unsere Betriebe beschäftigen auch ganz junge Leute, halbe Kinder noch (von »Kindern im gesetzlichen Sinne« ist hier abzusehen) die — soweit ist unser Empfinden doch schon seit Jahrzehnten verfeinert — nicht wie Erwachsene angespannt werden dürfen. Es fragt sich nur, welche Alters-Grenze wir dieser Betriebsglieder-Art setzen und wie hoch wir ihren Arbeit-Tag bemessen wollen.

Eine große Zahl der jungen Leute sind Lehrlinge. Die Lehrzeit dauert 3—4 Jahre. So wäre es fast natürlich, als Jugendliche diejenigen Betriebs-Glieder zu betrachten, denen das 18. Lebensjahr noch nicht abgelaufen ist. Wenn sie nur zwei Jahre zu lernen haben oder überhaupt nicht als Lehrlinge gelten, so ist doch die angegebene Grenze festzuhalten; lernen müssen sie jedenfalls noch in der Schule, der sie bis zum Schlusse des 18. Jahres verpflichtet sein sollten.

Ihre Arbeit-Zeit aber wäre in großen Werk-, Verkehrs-, Handels-Betrieben auf 8, in kleinen Betrieben derselben Wirtschaft-Gebiete und in allen landwirtschaftlichen Betrieben auf 10 Stunden zu beschränken.

genommen werden würde, wie dies jetzt der Fall ist. (Zwanzigjährige Erfahrung mit der Einrichtung eines Arbeiter-Rates. Technik und Wirtschaft 1909, S. 503.) — In ähnlicher Lage befinden sich wohl manche Betriebe.

Den klein- und mittelbäuerlichen Betrieben mag noch erlaubt werden, die Jugendlichen der beiden letzten Jahrgänge in Zeiten der stärksten Arbeit-Häufung zeitlich wie Erwachsene zu beschäftigen. Selbstverständlich sind überall die »eigenen« Kinder den fremden gleich, d. h. nicht schlechter zu halten. (Das Gegenteil gestattet eine barbarische Auffassung des Verhältnisses der Eltern zu den Kindern, die bei uns noch gilt, und besonders deutlich in dem Wort von der »väterlichen Gewalt« zum Ausdruck kommt.)

Ein zweites Ausnahme-Recht wird den erwachsenen weiblichen Betriebs-Personen zuerkannt, deren Verhältnisse aber sehr verschieden sein können, was die Bemessung ihrer Arbeit-Zeit zu beachten hat. Ledige oder Witwen ohne Kinder fallen nicht in Betracht; denn werden sie mit Arbeiten beschäftigt, die sich für sie eignen, so liegt kein Grund vor, sie weniger lang anzuspannen als die Männer.

Für die verheiratete Betriebs-Arbeiterin ist die Lage häufig so, daß der Mann über Mittag nicht heim kommt, auch das Mittagessen nicht vom eignen Herde bezieht. Nehmen wir nun an, ein Kind sei nicht vorhanden, und in dem Betriebe, welchem die Frau dient, gelte für die Männer achtstündige Arbeit-Zeit, so bedarf sie — wenn der größere Teil auf den Vormittag fällt, oder kürzeste Mittag-Pause gehalten wird, und wenn sie keinen langen Heimweg hat — keiner Rücksichtnahme auf ihr häusliches Verhältnis, keiner Verkürzung ihrer Arbeit-Zeit, mag der Mann (in einem andern Betrieb) längere oder gleiche und gleich geordnete haben. Denn bis zur Stunde des gemeinschaftlichen Abendessens hätte die Gattin genügend Zeit, das Nötige gut und gefällig herzurichten, und für die übrigen Geschäfte ihres einfachen Haushalts bliebe ihr ebenfalls die nötige und geeignete Zeit.

Treffen die bezeichneten Bedingungen nicht zu, haben, wie z. Z. noch in den meisten Betrieben, die Männer 9 Stunden oder länger zu arbeiten, so müßte sie mindestens 1—2 Stunden früher frei kommen. Ähnliche Ordnung wäre erforderlich, wenn der Mann, weil er in der Nähe seiner Fabrik wohnt, das Mittagessen daheim einnehmen kann und will, oder wenn ihm das Essen von Hause gebracht wird. Aber — die Ordnung wäre schwer oder selten durchführbar, folglich der gedachte Betriebsdienst heute selbst der Mehrheit derjenigen verheirateten Frauen, die von häuslichen Verhältnissen am wenigsten abhängen, nicht zugänglich.

Der zweite Fall der verheirateten Frau: ein kleinstes Kind ist da. Kann und will sie es den Tag über in die Krippe geben, so wäre ihre Lage und ihre verantwortliche Bereitschaft zum Dienst im Betriebe ungefähr, wie vorhin kurz umschrieben. Fehlt die Krippe am Ort, so ist die Frau gezwungen, auf Arbeit außer dem Hause zu verzichten. Denn daß das Kind einer Mitbewohnerin des Hauses oder einer andern

Frau der Nachbarschaft in gute Verwahrung und Pflege gegeben werden kann, ist eine ganz seltene Gelegenheit.

Endlich der dritte Fall: die Kinder sind größer, können einem Kindergarten anvertraut werden, müssen zur Schule gehen. Dann wäre die Mutter so lange frei von häuslichen Pflichten (oder dürfte sie sich so lange frei machen), als die Kinder an den genannten Orten aufgehoben sind: d. h. vor- und nachmittags je etliche Stunden, und das nicht ganz regelmäßig. Für betriebliche Hauptarbeit, die den Arbeiter eben für den vollen Arbeit-Tag beansprucht, z. B. für Fabrik-Arbeit wäre sie also nicht verwendbar. Das wäre nur möglich, wenn die Kinder »Bewahr-Anstalten« oder »Horten« überlassen, also den Eltern entfremdet würden — und wenn die Bewirtung des Mannes mittags und abends nicht in Frage käme.

Was diesen Entscheidungen — die ja zuletzt alle auf Ausschließung der verheirateten Frauen von regelmäßigem Betriebs-Dienst hinaus laufen — zugrunde liegt, ist klar: die einwandfreie, volkswirtschaftlich und volksgesundheitlich notwendige Ansicht, daß es der verheirateten Frau zeitlich ermöglicht sein soll, ihrem Haushalt und besonders Mann und Kind die unumgänglich nötige Sorgfalt zu widmen. Oder sollen wir für Beseitigung selbständiger Haushalte, für kasernenartige Unterbringung der ehelichen Gemeinschaften und »Einheit-Küchen« schwärmen? —

Die dritte Erscheinung einer arbeitzeitlichen Verkürzung, die diesmal eine klare Begünstigung ist, treffen wir regelmäßig in größeren Werkbetrieben. Die Begünstigten sind die Bureau-Arbeiter im Gegensatz zu den Werkleuten; was im allgemeinen nicht gerechtfertigt, weder sachlich noch persönlich begründet ist. Im allgemeinen; die stetig und angestrengt geistig tätig sein müssen, in umfassender, ergründender, abwägender, vergleichender Arbeit — ihre Zahl ist selbst in Riesebetrieben nicht sehr groß — können höchstens einen achtstündigen, und zwar zweiteiligen Dienst ertragen. Wäre der allgemeine Arbeit-Tag länger, würde ihnen ein Ausnahme-Recht zu gewähren sein. Sie mühen und sorgen sich ja trotzdem häufig weit länger um den Betrieb, in Heimarbeit.

b. Die zeitlichen Unterbrechungen der Arbeit.

1.

Das Betriebsleben kennt geteilte und ungeteilte Arbeit-Tage. Die zweite Art bezeichnet man auch als durchgehende oder englische Arbeit-Zeit; sie läßt in der Regel nur eine halbstündige Mittag-Pause zu. Nach der andern Art ist der Tag in zwei, nicht immer ganz gleiche Teile geschieden; zwischen beiden stehen den Arbeitenden 1—2 Stunden zu freier Verfügung.

Wenn einmal eine Pause eingeführt wird, so soll sie genügend lang sein; dieser Bedingung entspricht die zweistündige. Die ein-

stündige erfüllt den Gesamt-Zweck nicht, im besten Falle — wenn eine geeignete Aufenthalts-Stätte zur Verfügung steht — knapp einen von drei Teil-Zwecken (nämlich Einnehmen einer Haupt-Mahlzeit, Erfrischung durch Bewegung oder Ruhe, Erledigung persönlicher und häuslicher Angelegenheiten in der Wohnung).

Die Mitarbeiter aber, die nicht am Betriebs-Sitze wohnen — ihre Zahl kann verhältnismäßig groß sein — erreichen auch mit der zwei-stündigen Pause den dritten Zweck nicht. Sie wünschen im Gegenteil die kürzeste, die es ihnen ermöglicht, am Nachmittag früher heim-zukommen. Immerhin verdiente nur der Wunsch derer Berücksichtigung, die auf dem Lande wohnen, der Wohlfeilheit, gesundheitlichen Vorteile, ländlichen Betätigung wegen — nicht der gleiche Wunsch anderer, die aus der Fabrikstadt in die benachbarte Großstadt abgezogen, oder aus ihr stammen und nicht an den Betriebs-Sitz übersiedeln möchten. Die Leitung — wenn sie überhaupt nach den Wünschen der Mitarbeiter fragt — wird wohl nicht anders können, als die Mehrheit entscheiden lassen. Wenn diese aus den angegebenen Gründen auf dem Lande sich angesiedelt, erhält der Betrieb wahrscheinlich die kurze Mittag-Pause, und vielleicht die sog. englische Arbeit-Zeit.

Diese bietet gewiß manche Vorteile. Der Betrieb erspart im Winter an Kosten für Heizung (Erwärmung) und Beleuchtung der Arbeit-Räume; den Betriebsgliedern sind zwei Wege erspart und manche Unbill der Witterung. Sommers in der Mittaghitze, in Herbst- und Winter-Stürmen, Regen, Schnee, schlimmer Kälte zweimal ein vielleicht langer Weg: das fällt weg. Ferner: die zusammenhängende Zeit der Ungebundenheit nach Schluß der Geschäfts-Stunden wird nicht unerheblich verlängert. Endlich: die Freiheit in der Wahl der Wohnung; man kann sich (nur nicht zu weit weg) das Plätzchen, das man fürs beste hält, aussuchen. Jedoch — das ist nicht ganz sicher. Die Gemeinde-Verwaltung des Betriebs-Sitzes will die Steuer-Verluste verhüten, die ihr durch den Abzug gut bezahlter Betriebsglieder entstehen, wendet sich an die Betriebs-Leitung, und es erscheint eine Verfügung, welche die Abzieh-Lustigen an den Betriebs-Ort bannt; nur wer schon draußen sitzt (vor Einführung der »Englischen«) darf draußen bleiben.

Im letzten Satz (wie schon früher) ist auf die Gattung der Betriebs-Glieder hingewiesen, welche für die Untersuchung der Wirkungen, die von der Einführung der ungeteilten Arbeit-Zeit ausgehen, hauptsächlich in Frage kommt. Die Werk-Arbeiter und ihre Verwandten haben von jeher keine lange Mittag-Pause gehabt, und ebenso ist es Regel, daß ein großer Teil weit ab vom Betriebe wohnt und deshalb nicht daran denken kann, über Mittag heimzugehen. Nur für Nächstwohnende lohnt sich während einstündiger Pause der Gang ins Haus.

Und was die Arbeitsweise und Leistung betrifft, so ist es für diese Betriebsglieder natürlich nicht gleichgültig, ob sie geteilten oder ungeteilten Tag haben; aber es scheint doch so. Denn der Lohn, der Verdienst hängt (heute) streng von der Leistung, d. h. von der Schnelligkeit und Güte der Arbeit ab. Wirkt nun die Verkürzung der Mittag-Pause nachteilig auf ihre Arbeit-Fähigkeit, so würden sie weniger leisten, folglich weniger verdienen. Das aber suchen sie zu verhüten. Und so lange es möglich ist, wird man Spuren von den Wirkungen einer Pause-Verkürzung in oder an der Arbeit kaum entdecken.

Bei den Bureau-Leuten dagegen treten diese Wirkungen hervor, weil für sie jenes harte Gesetz nicht gilt. Wenn ich nun hier kurz mitteile, was nach Einführung der ungeteilten Arbeit-Zeit an Bureau-Leuten eines Riesenwerks beobachtet worden, so ist zwar zu betonen, daß dieses Werk persönlich-geistig nicht hochsteht; aber es hat sicher ähnliche Verwandte. Daß der Arbeit-Eifer gegen das Ende hin abnimmt, ist an sich nicht zu tadeln, weil eine natürliche Folge ungeteilter Arbeit-Zeit — freilich als solche sehr zu beachten. Es bleibt aber nicht dabei. Man erfindet eine Menge Anlässe zu kleinen und größeren Unterbrechungen, verschwindet einmal da-, einmal dorthin. Ähnlich treibt mans vor und nach der halbstündigen Mittag-Pause: wie um diese zu verlängern. In den letzten Minuten vor Schluß aber wartet man buchstäblich auf den erlösenden Ruck des Zeigers, wirft die Arbeit-Stücke zusammen, stürzt davon.

Noch eine Weile an dringlicher Arbeit weiter schaffen; eine kleine fast fertige Sache noch abzuschließen — nicht daran zu denken! Die Stunden möglich bequem absitzen, etwas zu spät kommen und etwas zu früh gehen, das Bummeln, Umherstreichen und anderes: das alles war ja schon vorher üblich, entsprang eben dem herrschenden Geiste. Aber die erwähnten Zeit-Unterschlagungen traten nicht so regel- und gleichmäßig und allgemein auf, wie in der ungeteilten Arbeit-Zeit. Und man möchte fast sagen, diese entschuldige jene; mindestens teilweise sind sie auf Rechnung ungewohnter und unzuträglicher Anspannung zu setzen.

Kommt man heim, so macht sich die eben hervorgehobene Tatsache recht deutlich bemerkbar. Man muß etwas essen, bleibt länger sitzen als nötig, und so geht ein Teil des vermeintlichen Zeitgewinns wieder verloren. Und ein Irrtum wäre es zu glauben, die nun dauernde längere Pause bewirke für den nächsten Tag größere Arbeit-Fähigkeit und -Lust. Dazu bedarf es ganz anderer Mittel als die Ordnung des Arbeit-Tages nach englischer Mode.

Wir haben noch von zwei erheblichen Begleit-Erscheinungen dieser Mode — es ist tatsächlich an manchen Orten Mode-Sache — zu berichten. Die eine bedeutet nichts weniger als eine Annehmlichkeit, die

andere einen nicht zu unterschätzenden Verlust. Ihren Grund haben beide in der kurzen Mittag-Pause. Die erste besteht darin, daß man genötigt ist, im Betrieb oder in dessen nächster Nähe zu bleiben — also im engsten Dunstkreis der Bureau-Räume, der Fabrik. Was das heißen will, wenn diese z. B. ein großes Chemikalien-Werk ist, braucht nicht erklärt zu werden. Solche Pause hat nicht die entfernteste Ähnlichkeit mit Erfrischung.

Der große Verlust sodann ergibt sich daraus, daß das Betriebsglied verhindert ist, über Mittag in seine Wohnung zu gehen, dort zu essen, mit den Seinen zu verkehren, Besprechungen, Durchsicht eingegangener Postsachen, Erledigung kleiner Geschäfte auf den Abend zu verschieben. Mit solchen Verschiebungen können erhebliche Nachteile verbunden sein. Verzichtet nun einer freiwillig auf die persönliche Ausnutzung der großen Pause — indem er sein Heim weitab vom Betrieb verlegt, weil er die Vorteile der betriebsfernen Wohnung höher schätzt als die Nachteile — so ist das seine Sache. Aber niemand soll zum Verzicht gezwungen sein.

Der letzte Schluß ist offenbar: die Tatsachen sprechen zugunsten des geteilten Arbeit-Tages. Die Teilung erscheint als das Natürliche und Gesunde. Natürlich ist es, daß der große Einschnitt auf die Mitte des Tages fällt, natürlich, daß eben um diese Zeit das Hauptmahl des Tages eingenommen wird, und daß man es in Ruhe genießt und nachher noch eine Weile ruht, ist eine klare gesundheitliche Forderung. Das unabweisbare Bedürfnis des stark angestregten Kopfarbeiters wurde schon früher betont.

Daraus aber ist weiter zu schließen: jeder Arbeiter, der geistiges Vermögen einzusetzen hat — mag es auch bescheiden sein, wenn er es nur voll einsetzt — muß eine Teilung des Arbeit-Tages und spürbare Ausspannung nach der ersten Hälfte höchst wohltätig empfinden. Daß zu den hier gemeinten Betriebs-Gliedern gewisse, und zwar sehr viele Werkarbeiter gehören — nach Kammerers Ansicht von der fortschreitenden Entwicklung werden sie die überwiegende Mehrzahl bilden — ist hier nur wiederholt zu bemerken.

2.

Will man eine englische Einrichtung nachahmen, so wäre die Freigabe des Samstag-Nachmittag zu empfehlen. Das wäre ein so durchsichtiger Gewinn für die Betriebs-Glieder, daß man ihn nicht weiter zu besprechen braucht. Jene Freigabe ist auch schon in vielen Betrieben Tatsache und scheint immer mehr Verbreitung zu finden — freilich oft um den Preis eines sehr langen, weit in den Nachmittag hinein gezogenen Vormittags (so daß genau genommen kaum mehr als zwei Arbeit-Stunden wegfallen).

Ein Bedürfnis zwar ist der freie Samstag-Nachmittag nicht. Es gibt keinen Grund, darüber zu klagen, daß man auch an jenem Halbtage arbeiten muß. Höchstens könnte man, so lange in den Betrieben verheiratete Frauen noch voll beschäftigt werden, verlangen, daß diesen der Nachmittag des letzten Werktages allgemein frei gegeben werde, damit sie genügend Zeit haben, die am Schluß der Woche üblichen Hausarbeiten der Reinigung und Ordnung auszuführen. Sonst aber wäre ein freier Halbtage in der Woche vorzuziehen. Denn auf den Samstag folgt der freie Sonntag.

Muß er frei sein? Wir wissen, woher die merkwürdige — ohne Kenntnis des geschichtlichen Ursprungs unverständliche — Einrichtung der Sonntag-Feier stammt. Abbe nennt einmal das Gebot Mosis eine der zwei »gesetzgeberischen Maßregeln großen Stils«¹, die das gesamte Gebiet der Sozialpolitik bis 1901 hervorgebracht. Allein, daß es gesundheitlich notwendig oder höchst wünschenswert sei, je am siebenten Tag die Arbeit einzustellen; daß wir sonst nicht bestehen könnten, zu früh abgewirtschaftet haben würden: das hat noch niemand nachgewiesen oder behauptet. Ist der Arbeit-Tag kurz, so haben wir je zwischen zwei Tagen genügend Zeit, die verbrauchten Kräfte zu ersetzen.

Reicht das hauptberufliche Einkommen, also der eigentliche Arbeit-Tag zur Beschaffung des Nötigsten nicht aus, muß »Nebenarbeit« das Fehlende aufbringen, so kann ein gesetzlich freier Tag wie die sozialpolitische Darbietung der Möglichkeit zu zweckdienlicher Selbsthilfe empfunden werden. Die Lehre würde dann etwa lauten: Ein Tag einer bestimmten kurzen Tag-Reihe muß für viele frei sein; da aber schwer zu ermitteln ist, wer zu den vielen gehört, und außerdem deren Ausscheidung unübersehbare Störungen und Wirrnisse im Wirtschaftsleben bewirken würde, ist am besten, der Tag wird für alle frei gegeben. Das Muß wäre also ein wirtschaftspolitischer Notbehelf.

Man könnte ferner an die harte Sommer-Arbeit der Landwirtschaft denken, die während ihrer strengsten Zeit werktäglich außer einer zu kurzen Nachtruhe keine Erholung gestattet, und schließen: deshalb brauchen die Mitarbeiter landwirtschaftlicher Betriebe einen regelmäßig wiederkehrenden Ruhetag. Sie arbeiten aber auch Sonntags, z. B. wenn Heu oder Korn gerade schön trocken und Gefahr im Verzug ist. Zudem würde es sich hier nur um ein Teil-Muß handeln, das auf den Sommer und ein großes Wirtschafts-Gebiet beschränkt ist und so wohl durchgeführt werden könnte.

Ein allgemeines Bedürfnis, welches regelmäßig nach möglich kurzen Zeit-Abschnitten über einige wirkliche (helle) Tages-Stunden frei verfügen möchte, wäre die Befriedigung gesunder Wanderlust. Dazu, kann

¹ Als die andere galt ihm die englische Zehnstunden-Bill von 1847.

man einwenden, reicht auch ein halber Tag. Kurz: daß der Sonntag allgemein frei sein müsse, läßt sich nicht hinreichend begründen. Ein sachlich oder persönlich gestütztes Recht auf einen arbeitsfreien Wochentag besteht nicht.

Und kann er frei sein, allenthalben? So lange Bäcker bestehen, und so lange man die Gepflogenheit nicht aufgibt, von den Bäckern täglich frische Brötchen zu beziehen, so lange werden diese am Sonntag-Morgen zwei Stunden tätig sein müssen. Ähnlicher Nötigung unterliegen die Metzger im Sommer; die meisten Haushaltungen sind nicht so eingerichtet, daß sie frisches Fleisch von einem Tag zum andern aufbewahren können.

Manche große Werkbetriebe oder Werk-Abteilungen würden unerträgliche Störungen oder Verluste erleiden, wenn sie nicht den Sonntag durch arbeiten dürften. Die Eisenbahn-, und im Sommer die Schifffahrt-Betriebe müssen am Sonntag stark tätig sein, z. T. stärker als an Werktagen, weil die Glieder der meisten Betriebe und fast alle anderen Erwerber und ihre Angehörigen den freien Tag oder Halbttag zu Ausfahrten benutzen. Für die Schankwirtschaften auf dem Lande ist der Sonntag gerade der Haupttag des Betriebs, weil die städtischen Ausflügler einkehren; die Ländler dagegen erscheinen Sonntags in den städtischen Schenken, die aber auch der Städter selbst wegen kaum geschlossen werden könnten. Und die Gasthäuser für Beherbergung sind ähnlich gestellt wie die erwähnten Werkbetriebe.

Also gewisse, nicht wenige Betriebe müssen Sonntags arbeiten lassen: entweder weil es ihre Art bedingt, oder weil andere, und sonst noch allerlei Erwerbs-Stellen ruhen. Allenthalben kann der Sonntag nicht frei sein.

Wir haben uns bisher hauptsächlich der sonntäglichen Arbeit erinnert, die nach Dauer, Ordnung und Inhalt der werktäglichen gleich steht. In vielen anderen Fällen — in Betrieben des Waren-Großhandels, in Banken, in »kaufmännischen Abteilungen« großer Werkbetriebe — sind am Sonntag nur einige Arbeit-Stunden üblich. Die Tatsache an sich beweist noch nicht ihre Unvermeidlichkeit. Aber wird ernstlich gearbeitet, und erkennen verständige Beteiligte die Dringlichkeit und Unaufschiebbarkeit dieser Sonntags-Arbeit, dann erscheint sie gerechtfertigt und als weiterer Beleg dafür, daß es Betriebe gibt, die den Sonntag z. T. beanspruchen müssen.

Trotz alledem gilt bei uns der Sonntag als allgemeiner Feiertag. Die Feier wird als Regel, die Arbeit als Ausnahme angesehen. Feiertag heißt zunächst Ruhetag. Der Sinn des Wortes weist jedoch nur auf den einen Beruf dieses Tages hin: auf den wirtschaftlichen. Er hat aber einen zweiten Beruf von Anfang an: den religiösen. Der Neuzeit freilich ist weder die Verbindung des Wirtschaftlichen noch die Ver-

quickung des Staatlichen mit dem Religiösen gemäß. Die Monarchie hält dennoch daran fest; sie muß es ihres Wesens wegen tun. Drum ist es ihr hochwichtig, am Sonntag den Betriebs-Gliedern die Zeit »zum Besuch des Gottesdienstes« zu sichern.

Die Wissenschaft hat mit diesem geschichtlich überwundenen — sachlich unhaltbaren — Standpunkte nichts zu schaffen. Über gemeinsame bürgerliche Feier könnte sie mit verhandeln; denn zwischen dem Wirtschaftlichen und dem Bürgerlichen besteht ein enger, unauflöslicher, natürlicher Zusammenhang. Ob aber das Bedürfnis besteht, solche Feier jeden Sonntag anzusetzen? Wir kommen bald darauf zurück. —

Das Wirtschaftleben hat sich an den freien Sonntag gewöhnt; die Mehrheit der Betriebe kann ihn als Arbeit-Tag ganz oder größtenteils entbehren. So ist die Freiheit des siebenten Tages in der Woche — die jüdische Zählung hat die Logik für sich — ein Gewohnheit- und deshalb ein staatsgesetzliches Recht geworden. Daraus folgt aber weiter zweierlei: daß jeder diesen Tag als arbeitsfreien beanspruchen darf, und daß alle auch für ihn Recht auf Lohn haben. Zu dem ersten Anspruch — der zweite fällt hier nicht in Betracht — wäre nur zu bemerken, daß er auf einen Werktag übertragbar sein muß, wo die Betriebs-Verhältnisse Arbeit, d. h. vollen Dienst am Sonntag fordern.

Ferner aber: gilt einmal die Tatsache der Sonntags-Freiheit, so ist auch mit ihr zu rechnen. Zu berechnen ist, was am Sonntag vernünftigerweise geschehen kann und soll. Wird die Freiheit nicht weise ausgenutzt, so wäre berufliche Arbeit vorzuziehen.

Vor allem wäre im Bereiche des Häuslichen und Persönlichen zu ordnen, was an den Werktagen liegen geblieben: nicht in den gehörigen Stand, nicht an seinen Ort gebracht, irgendwie vernachlässigt worden. Nie sollte diese äußere und innere Ordnung, die erste Bedingung reinen und heiteren Lebens, von einer Woche auf die andere verschoben werden; denn Verschiebung bedeutet dauernde Unordnung, die ein wirkliches Unglück ist.

Die ordnende Arbeit am innern Menschen, die treffend als Sammlung bezeichnet wird, nimmt man gern in großer Gemeinschaft vor. Das ist, beim starken Überwiegen des Massenmenschentums, verständlich und soll nicht verworfen werden. Aber die Feier müßte durchaus alle die Eigenschaften haben, welche tiefgehende, reinigende, erhebende, verpflichtende Wirkungen verbürgen. Und wenn würde sie das verbürgen? Um kurz und anschaulich zu sein: wenn sie im wesentlichen das klare Gegenteil des kirchlichen Gottesdienstes wäre. Sie wird freilich, trotz jener Fähigkeit, manche nicht hindern können, daß sie — nach der Gewohnheit der alten Weise — »andächtig Schwärmen« dem »guten Handeln« vorziehen.

Drum darf man auf solche Massenfeiern, in denen der Einzelne

Hörer, Genießer, also nur Aufnehmer ist, nicht das schwerste Gewicht legen. Die Hauptsache bleibt freie, selbständige Arbeit des Menschen an sich und in seinem engsten, dem häuslichen Kreise; stete, gründliche Arbeit in unbestechlichem Wahrheit-Sinne. Das scheint doch die höchste und nächste Bestimmung eines dienstfreien Tages zu sein.

Wollte man aber noch außerhalb des engsten Kreises wahrhafte Bildung tätig erwerben, so wäre an eine bestimmte kleine Vereinigung zu denken, deren Arbeit die Pflege weit greifender bürgerliche Bildung ist. Sie würde jene Arbeit des Einzelnen an sich ergänzen und festigen, oder erst begründen, ermöglichen, die Fähigkeit dazu schaffen (was die herrschende Erziehung unterläßt). Solcher Arbeit am Vormittag zwei Stunden gewidmet, Sommers in einem Garten, am Waldrand, auf einer Höhe: ließe sich eine würdigere Sonntagsfeier denken¹?

Andere ersprießliche sonntägliche Unternehmungen sind längst, doch häufig nicht im besten Geiste üblich: mehrstündige oder Tages-Wanderungen in freier Landschaft (die den höchsten Genuß verschaffen, den die Erde zu bieten vermag); Besuche der Sammlungen, Konzerte, Theater (die zuständigen Stellen hätten solche Besuche, besonders der Ländler und Kleinstädter, auf alle Weise zu erleichtern).

3.

Ist der Arbeit-Tag nicht übermäßig lang und der Sonntag arbeitsfrei (oder, wenn nicht, für ihn ein Ersatz-Tag geboten), und werden die freien Zeiten weise benutzt, so scheinen die zeitlichen Verhältnisse der beruflich, d. h. meist: der betrieblich tätigen Menschheit trefflich geordnet zu sein. Die Ausgespanntheit, welche je der beruflichen Tages-Arbeit folgt oder vorangeht, dauert weit länger als diese, und obendrein ist je der siebente Tag ganz oder fast ganz arbeitsfrei: das sollte doch mehr als ausreichen sowohl für den Ersatz der verbrauchten Kraft und andere Erfrischung und Erquickung, als auch für freie Arbeit bester oder höchster Art.

Nur wenn die tägliche Arbeit-Zeit ungebührlich lang, oder der Arbeiter aus anderen Gründen allzu stark angestrengt ist, oder vom Arbeit-Stoff oder der Arbeit-Stätte besondere gesundheitschädliche Wirkungen ausgehen, scheint der Arbeiter, der von einem dieser Fälle betroffen wird, einmal im Jahre einer Ausspannung zu bedürfen, die sich auf eine längere Reihe Tage erstreckt. Demnach wäre der Urlaub fast nur als Ausnahme-Sache zu denken?

¹ Vgl. meine Arbeit: Die politische Erziehung des deutschen Volkes (Volksw Bl. 1907 S. 336 ff.). — Ich vertrete die Sache seit zwanzig Jahren, an verschiedenen Stellen. Die Aufsätze und selbständigen Schriften, auch die geschichtlichen Berichte über »staatsbürgerliche Erziehung« — die seit ein paar Jahren massenhaft erscheinen und als Neuigkeiten begrüßt werden — erwähnen meine Anregungen nicht.

Er darf allgemein gefordert werden. Für Zwecke der Erholung? Das ist die gewöhnliche Meinung und Begründung. Aber sie geht fehl. Und es kennzeichnet den Stand unserer Bildung, daß des Haupt- und ersten Zweckes fast nicht gedacht wird. Dieser ist Freiheit. Eine ganz andere als die Massen-Freiheit des Sonntags. Eine Freiheit des Einzelnen, für eine Werktag-Reihe. Im Riesenbetrieb zwar können gleichzeitig viele Urlaub haben; aber der eine kennt kaum etliche von den vielen, und das beeinträchtigt die Ausnahme-Stellung, in der er sich fühlt, nicht. Und gleichzeitig sind, alle Urlaubs-Fälle gerechnet, Tausende in derselben glücklichen Lage; doch die kennt und sieht der eine erst recht nicht.

Der Kern der Sache also wäre: das Betriebs-Glied — für gewöhnlich streng eingespannt in ein kleines oder großes oder riesenhaftes Ganze, ein bescheidener, nie hervortretender, kaum sichtbarer Massen-Mensch (wir denken an die stärkste Mehrheit) — soll sich etliche zusammenhängende Tage im Jahre, während scheinbar fast alle anderen irgendwo und -wie dienen müssen, ganz frei, unabhängig, selbständig, als Einzelmensch wichtig und groß fühlen, und in dem Sinne handeln können. Jeder, der die Jugendzeit hinter sich hat, und der Reife zu schreitet, braucht solche Erhebung notwendig. Drum soll er ein festes Recht auf sie haben.

Wie kommt es nun, daß dies in den landläufigen Begründungen der Urlaub-Forderung weder stark noch schwach betont wird? Der herrschende kapitalistische Geist will es nicht. Alles ausgeprägt Freie und Selbständige, das stolze Einzelmenschentum geht ihm gegen den Strich. So ist auch möglich geworden, den Urlaub unter die neuzeitlich großbetrieblichen Gnadenmittel, die »Wohlfahrt-Einrichtungen« zu rechnen. Und daraus folgt natürlich, daß man nur von Erholung als Urlaubs-Zweck spricht. Gewiß, auch der Erholung (im engeren Sinne) soll der Urlaub dienen. Und bedeutet das Gefühl der Freiheit nicht die herrlichste Erholung? Wo man aber eine andere meint und diese vor allem notwendig scheint, handelt es sich um Ausnahmefälle, die vorhin bezeichnet wurden. —

Die Auffassung, jedem Betriebs-Glied (von bestimmtem Alter an) soll das Recht auf Urlaub zustehen, scheint die eigentümlichen Verhältnisse landwirtschaftlicher Betriebe aus dem Auge verloren zu haben. Die Vermutung trifft jedoch nicht zu. Und die Meinung, der sie entspringt — für landwirtschaftliche Betriebs-Personen sei Urlaub ausgeschlossen — ist zwar erklärlich, aber nicht stichhaltig. Zweierlei ist freilich zuzugeben: daß man sich in den Kreisen der Landwirtschaft sehr schwer an die Einrichtung gewöhnen werde, und daß ein besonderes Hindernis in der engen Verbindung des Hauses mit dem Betriebe liege, weil (mindestens in bäuerlichen Verhältnissen) die ständigen

Mitarbeiter Hausgenossen des Betriebs-Inhabers sind und darum sich eigentlich vom Hause erst förmlich losreißen müßten, um ihren Urlaub wirklich und voll zu genießen. Behaupten aber mittlere oder höhere Mitarbeiter landwirtschaftlicher Großbetriebe, es sei für sie sogar im Winter nicht möglich, abzukommen, so erwägen sie wohl nicht genau alle sachlich-persönlichen Möglichkeiten.

Ein allgemeines Hindernis könnte man in der Arbeit sehen wollen. Den Inhaber des einzelpersönlichen Betriebs scheint sie ständig zu binden. Aber nicht alle Fälle, in denen das wirklich zutreffen mag, schließen die Möglichkeit aus, einen Ersatzmann einzustellen. Und für manche andere einzelpersönliche Betriebe finden sich geeignete Zeiten, sie auf etliche Tage wenigstens zu schließen.

Geht die Arbeit im ganzen weiter, wie immer im persönlich gegliederten Betrieb, so ist die Frage: ob die Arbeit des Beurlaubten ruht, oder ob einer oder etliche der vorhandenen Mitarbeiter sie übernehmen, oder ob ein Ersatzmann einspringt. Die Lösung der Frage ist Sache der Leitung. Am leichtesten macht sie sich in den Kontoren: hier sind in der Regel gegenseitige Vertretungen von vornherein für alle Fälle bestimmt, oder es können Arbeit-Verteilungen, -Verschiebungen rasch vorgenommen werden. Erhebliche Schwierigkeiten ergeben sich hauptsächlich in der großbetrieblichen Werkarbeit (engeren Sinnes): weil da alles Einzelne genau ausgerechnet und -gemessen ist. Aber viele Beispiele beweisen, daß jene Schwierigkeiten keine unüberwindliche Hindernisse darstellen.

4.

Der erste Grundsatz für die Ordnung des Urlaubwesens muß wohl sein: das Ganze darf nicht notleiden. In kleinen Betrieben werden nur die »stillen Zeiten« zur Verfügung stehen, in der Landwirtschaft nur die Wintermonate. Im übrigen sind die gegebenen Urlaubs-Zeiten die sieben Monate April bis Oktober, die stärkst besetzten Juni bis August. Denn man wünscht für den Urlaub natürlich möglich freundliche und lange Tage. Je größer aber die Zahl der Urlaub-Berechtigten in einem Betriebe oder einer Abteilung ist, desto weiter muß der gesamte Zeitraum der Urlaube gefaßt sein; denn kein kleineres Ganze kann zu gleicher Zeit viele entbehren; eine Schreiber- und Rechner-Abteilung selten mehr als zwei. Im übrigen werden Zeitwünsche so weit als möglich berücksichtigt. Und wer einmal mit April oder Oktober hat vorlieb nehmen müssen, darf sicher das nächste Mal einen Sommermonat wählen.

Daß Urlaub nur Sinn und Wert hat, wenn der volle Lohn fortläuft, sollte kaum noch zu sagen sein, liegt schon im Begriffe des Rechts (das doch keinen Nachteil bringen soll). Was heißt voller Lohn?

Der Verdienst, den der Beurlaubte hat oder erlangen würde, wenn er arbeitete. Bezieht er Zeitlohn, so ist die Frage rasch erledigt. Handelt es sich aber um Akkord-Lohn, und steht er regelmäßig erheblich höher als der vereinbarte Grund-(Zeit-)Lohn, so ist jener nach billiger Berechnung zu gewähren. In diesem Falle wäre also unter vollem Lohn ein dem erreichbaren Stücklohn ungefähr entsprechender Betrag zu verstehen.

Der dritte allgemeine Grundsatz fordert gleiche Behandlung gleichstehender Betriebs-Glieder. Die Forderung richtet sich gegen die Bevorzugung schreibender, rechnender, zeichnender, z. T. auch anweisender, leitender Bureau- gegen die Werk-Leute und ihre Verwandten. Jene werden als Gesamtheit, als Klasse höher gestellt und deshalb bevorzugt; was, wie wir früher nachgewiesen, durch nichts gerechtfertigt ist. Das beachtet nun auch die Ordnung des Urlaubwesens. Trotzdem hat sie billigerweise zu unterscheiden oder abzustufen; aber nicht Vorurteile, sondern sachliche Erwägungen führen dazu.

Die Ordnung im engeren Sinne wird dies erweisen. Sie befaßt sich mit der Bemessung der Urlaubs-Zeit für den Einzelnen, oder vielmehr für die Gruppen gleicher oder ähnlicher Einzelner. Und zwar läßt sie das Alter und die Arbeit entscheiden. Das Lebens-, nicht das Dienst-Alter; doch wird dieses jenem in der Regel entsprechen. Jugend ist immer knapp zu halten (damit sie bescheiden bleibe, oder erst wieder werde), folglich auch im Recht auf Urlaub.

Mit dem Alter wächst naturgemäß das Bedürfnis nach Freiheit und die Fähigkeit, sie vernünftig auszunutzen. Und mit dem Alter sollte, das erscheint nicht weniger sachlich folgerichtig, die Arbeit wachsen: Umfang, Schwere, Verantwortlichkeit der Arbeit. Tatsächlich ist dies Regel. Nun wird es jedermann nicht anders als billig empfinden, daß der Größe der Belastung die Dauer der Befreiung — vergleichsweise — entspricht. Folglich könnte das natürliche allgemeine Gesetz für die Bemessung des Urlaubs kurz gefaßt lauten: Je älter ein Betriebsglied und je umfangreicher seine Arbeit, desto länger sein Urlaub. Es wäre nur erläuternd hinzu zu fügen, daß die Ausführung auf feine Unterschiede verzichten, die Abstufung möglich vereinfachen und dem längsten Urlaub doch nur eine bescheidene Dauer geben darf.

Es genügt hier, untere, mittlere und obere Betriebsglieder in dem früher besprochenen Sinne zu unterscheiden. Die letzte Gruppe, die selbst in Riesenbetrieben nicht sehr zahlreich sein kann, fällt zunächst außer Betracht. Was die beiden andern betrifft, so ist besonders zu beachten, daß die Mehrheit der zweiten aus der ersten erwächst. Diese hat die jüngsten Betriebsglieder; sie nimmt schon Achtzehn- oder Siebzehnjährige und noch jüngere auf, von denen viele bleiben und emporkommen. Treten ältere ein, so kommen sie der Regel nach aus ähn-

lichen oder verwandten Betrieben und stehen den gleichaltrigen unter den sozusagen heimischen Betriebsgliedern ungefähr gleich. Sehr selten nur nimmt man Leute höheren Alters, etwa Vierzigjährige an; wie deren Urlaub-Recht zu ordnen ist, wird in jedem Falle besonders zu bestimmen sein.

Jugend ist knapp zu halten. Das Recht auf Urlaub wird deshalb erst denen zugestanden, die das zwanzigste Jahr hinter sich haben. Im übrigen gilt, daß im ersten Dienstjahr keiner gewährt, und wenn der Eintritt ins letzte Viertel eines Jahres fällt, dieses nicht gezählt wird. Die Einschränkung ist wohl berechtigt: es muß sich erst herausstellen, ob der junge Mann bleibt. Wer vielleicht von vornherein schon die Absicht hat, bald wieder zu gehen, kann nicht verlangen, daß er während der Zeit seines Gastspiels auch noch einige freie Tage bekommt. Das Recht auf Urlaub setzt stillschweigend ein dauerndes Verhältnis voraus.

Von der vorhin angegebenen Grenze aus gerechnet, empfehle ich für die unteren Betriebs-Glieder folgende Staffelung der Urlaubs-Zeiten: 3, 6, 9, 12 Werktage (oder $\frac{1}{2}$, 1, $1\frac{1}{2}$, 2 Wochen), und zwar steigen sie je von 5 zu 5 Jahren, so daß die erste Stufe für das 21.—25., die letzte vom 36. Jahre an gelten würde. Vielleicht findet man 3 Tage zu wenig; nach dem wiederholt betonten erzieherischen Grundsatz genügen sie für das bestimmte Alter. (Nebenbei: es kommt verhältnismäßig häufig vor, daß man weit älteren »Arbeitern« nur drei Tage gewährt.) Übrigens sind es nicht bloß drei, sondern vier zusammenhängende Tage, da der Urlaub immer an einen Sonntag angeschlossen wird. Zwar kann einer insofern wieder um einen Tag zu kurz kommen, als er sich die Anrechnung eines »kirchlichen« oder »bürgerlichen Feiertags«, der auf einen Werktag fällt, gefallen lassen muß. Doch das ist mindestens in großen Betrieben oder Abteilungen aus dem früher angegebenen Grunde unvermeidlich. Verzettlung aber ist auf keiner Stufe gestattet; sie würde verhindern, daß der Urlaub seinen Zweck erfüllt.

Für die mittleren Betriebsglieder gelten die beiden letzten Bestimmungen auch, doch nicht ganz dieselben Staffellungen. Die erste Stufe scheidet aus, weil auf mittlere Stellen vernünftigerweise Leute gehören, die mindestens in der zweiten Hälfte der Zwanziger stehen. Dagegen werden oben zwei weitere Stufen angesetzt: 15 und 18 Tage; was die Erinnerung an die Grundlegung unserer Urlaubs-Ordnung sofort gerechtfertigt erscheinen läßt.

In diese ist schließlich noch eine gemeinsame Bestimmung aufzunehmen. Sie betrifft die Freigabe einzelner Tage und die Frage, ob diese auf den Urlaub anzurechnen seien. Es dürfte den wirklichen Verhältnissen und dem Gebote der Billigkeit genügen, wenn festgesetzt

wird: den durch unausweichliche Verpflichtungen veranlaßten Bitten um Befreiung vom Dienst wird ohne Ausgleich durch Abzug vom Urlaub entsprochen — für sechs Tage jährlich, wenn der Mann mindestens 40 Jahre alt, und für drei Tage, wenn er jünger ist.

Diese Bestimmung gilt, wie gesagt, allgemein, auch für die oberen Betriebsglieder: Leiter, Mitleiter, Vorstände größerer Abteilungen. Daß diese Anspruch auf längere Urlaubs-Zeiten haben, ist nicht selbstverständlich. Sondern höherer Anspruch beruht auf der Voraussetzung, daß sie hervorragende Betriebsleute und Persönlichkeiten sind. Je höher und reicher aber ein Mensch als solcher sich ausgebildet, desto mächtiger sein Drang nach Freiheit. Und daraus, daß er ein viel weiteres Feld des Sehens, Denkens, Wollens umspannt, als der bescheidene Geist, folgt ein starkes Bedürfnis, zu reisen.

Aber auch die Dringlichkeit längerer Arbeit-Ruhe fällt bedeutend ins Gewicht. Denn den Leuten dieses Kreises liegen umfassende Arbeiten und Sorgen ob, die sie gewöhnlich nicht je am Schluß der täglichen Geschäftszeit beiseite legen und einschließen können; sie müssen sie weiter mit sich herumtragen, und manch glückliche Lösung schwieriger Fragen wird auf dem Spaziergang oder in schlafloser Nacht gefunden. Auf diese Tatsache muß die Ausdehnung der jährlichen Unterbrechung einigermaßen Rücksicht nehmen. Und schließlich bietet auch das verhältnismäßig hohe Einkommen die Mittel zu dem größeren Aufwand, den längerer Urlaub in der Regel erfordert. Wird er nun auf 4—6 Wochen bemessen, so dürfte das, alle Umstände erwogen, kaum zu hoch gegriffen erscheinen.

c. Grundsätze und Tatsachen.

1.

Stellen wir die entwickelten Grundsätze für die Ordnung der Arbeit-Zeit in Kürze zusammen. Das erste allgemeine Gesetz fordert: der Arbeit-Tag der persönlichen Glieder ist wirtschaftlich zu regeln. Das bedeutet im Bereich des Persönlichen zweierlei: einmal, der Arbeitende soll bis ins Greisenalter gesund und rührig erhalten werden — zum andern, es muß ihm täglich genug Zeit zur Befriedigung seiner berechtigten Ansprüche außerhalb des Betriebslebens übrig bleiben.

Doch sollen auch die sachlichen Betriebsverhältnisse gebührend in Rechnung gestellt werden. Deren Mannigfaltigkeit läßt es nicht zu, einen allgemeinen »Normal«- oder »Maximal«-Arbeitstag festzusetzen. Nur Gruppen gleicher oder verwandter Betriebe können je einen ungefähr gleichen Tag haben. Für jede Gruppe verwandter werkschaftlicher Großbetriebe gibt es nach Abbe ein »Optimum«, d. h. eine kürzeste tägliche Arbeit-Zeit, auf welche der Kraft-Verbrauch der per-

sönlichen Glieder in noch gesundheitlich statthafter, wirtschaftlicher Weise zusammengedrängt werden kann. Das Optimum liegt für die Mehrheit der großen Werkbetriebe wahrscheinlich bei rund 8 Stunden.

Das Optimum in dem erklärten Sinne entscheidet jedoch nicht immer. Unter allen Umständen dürften Nachtschichten und gefährliche oder stark gesundheitschädliche Tagarbeiten im ganzen höchstens 8 Stunden dauern. In den neuzeitlichen Verkehrs-Betrieben sollen dieselbe Arbeit-Zeit mindestens die Mitarbeiter am Fahrdienst haben, damit Gefährdung der Verkehrs-Sicherheit durch persönliche Überbürdung verhütet werde.

Wo der Einzelne irgendwelcher zulässiger Umstände wegen in der Zeit-Einheit (Stunde) weniger Kraft verbraucht, als er, ohne sich übermäßig anzustrengen, verbrauchen könnte, täglich nach einander verschiedene Arbeiten ausführt, verschiedene Kräfte in Tätigkeit setzt — wo folglich gewisse Arbeiten andern gegenüber teilweise als Erholung zu rechnen sind: darf der Arbeit-Tag länger als 8, doch billiger, d. i. wirtschaftlicher Weise höchstens 10 Stunden dauern.

Bereitschaft ist nicht dem Dienst selbst gleich zu stellen. Übrigens stehen der Beschränkung auch der Dienst-Bereitschaft auf im ganzen 10 Stunden (z. B. in Läden und Schankwirtschaften) unübersteigliche Hindernisse nicht entgegen.

Die »Campagne«- und »Saison«-Betriebe fordern Ausnahme-Rechte; jene müssen sie, doch nicht in allen Fällen, aus sachlichen Gründen erhalten — diese, so lange die persönlichen (volkswirtschaftlich und gesellschaftlich verwerflichen) Bedürfnisse, denen sie dienen, bestehen und gelten.

Die weitestgehenden Ausnahme-Rechte sind den feldwirtschaftlichen Betrieben zuzugestehen; hier drängen natürlich begründete, persönlich kaum zu ändernde Verhältnisse zu übermäßig langem Arbeit-Tage, der aber (wegen jener vier Vorzüge der feldwirtschaftlichen Arbeit) nicht ganz so unwirtschaftlich ist als er scheint, und dessen Wirkungen bei gutem Willen, z. T. wenigstens, abzuschwächen wären.

Andere Ausnahmen erscheinen als Änderungen an der festgesetzten Länge der täglichen Arbeit-Zeit, je beschränkt auf einzelne Tage oder Wochen. Zu beiden — Verlängerung oder Verkürzung — müssen sich die Betriebsglieder pflichtgemäß verstehen, wenn jene sachlich einwandfrei begründet sind; zur Mehrarbeit auch ohne Anspruch auf besondere Vergütung, wenn ihr regelmäßiger Verdienst den notwendigen Bedarf reichlich deckt und die Überstunden nicht auf den Sonntag oder die Nacht verlegt sind. Verkürzung des Arbeit-Tages darf mindestens in großen und gesicherten Betrieben Lohn-Ausfall nicht nach sich ziehen. Wo aber Kürzung des Lohnes Brauch, sind die Überstunden ausnahmslos zu bezahlen.

Von Anfang an und dauernd sind die »Jugendlichen« (bis zum Schluß des 18. Lebensjahres) — der Schonung und ihrer Lernarbeit neben der betrieblichen Betätigung wegen — an einen kürzeren Arbeit-Tag zu binden. Es empfiehlt sich, ihn in großen Werk-, Verkehrs- und Handels-Betrieben auf 8, in kleineren Betrieben derselben Gebiete und in allen Landwirtschaften auf 10 Stunden zu bemessen.

Ledige oder verwitwete weibliche Personen ohne Kinder dürfen (nach Ablauf ihres 18. Jahres) die Arbeit-Zeit der Männer haben. Dasselbe gilt für verheiratete Frauen (ohne Kinder) dann, wenn die Arbeit-Zeit ihres Betriebs allgemein auf 8 Stunden beschränkt ist; doch erst unter gewissen Bedingungen. In allen übrigen möglichen Fällen muß die Arbeit-Zeit der verheirateten Frau entweder nachmittags oder vor- und nachmittags um je 1—2 Stunden gekürzt und für gute Verwahrung der Kinder während der Abwesenheit der Mutter gesorgt sein; oder der Betrieb darf sie verantwortlicherweise überhaupt nicht heranziehen.

Das andere persönliche Nebeneinander, das gewöhnlich als gegensätzlich aufgefaßt wird — nämlich Bureau-Arbeiter neben Werk-, Haus-, Strecken-, Fahrleuten — kann zur Festsetzung zweier ungleicher Arbeit-Tage grundsätzlich nicht veranlassen. Nur den stetig und angestrengt geistig tätigen Mitarbeitern wäre ein Ausnahme-Recht zu gewähren, wo der allgemeine Arbeit-Tag länger als 8 Stunden dauert.

Die Frage, ob geteilter oder ungeteilter (»englischer«) Arbeit-Tag vorzuziehen sei, entscheiden mancherlei Gründe zu gunsten des ersten. Die Teilung der Dienst-Zeit in zwei, wenn auch ungleiche Hälften mit großer Mittag-Pause erscheint gesundheitlich als die beste, auch als die natürliche Ordnung. Mindestens die eben bezeichneten Betriebsglieder müssen sie beanspruchen.

Größere Unterbrechungen der regelmäßigen Arbeit stellen, außer der Zeit zwischen je zwei Werktagen, der wöchentliche Sonntag (kirchliche Feiertage bleiben außer Rechnung) und der jährliche Urlaub dar.

Daß der Sonntag allgemein ganz frei sein müsse, läßt sich nicht hinreichend begründen. Ein sachlich oder persönlich gestütztes Recht auf den arbeitsfreien Sonntag besteht nicht. Er kann aber auch nicht allenthalben frei sein. Gewisse Betriebe müssen Sonntags arbeiten: entweder weil es ihr wirtschaftlicher Beruf, gewisse Eigenheiten ihrer Art bedingen, oder weil die übrigen und sonst noch allerlei Erwerbs-Stellen die Arbeit ruhen lassen.

Die Arbeit-Freiheit des siebenten Tages in der Woche ist aber ein Gewohnheit- und staatsgesetzliches (Zwangs-)Recht geworden. Daraus folgt: daß alle ihn (oder als Ersatz einen freien Werktag), und für ihn alle auch Lohn beanspruchen dürfen. Der wirtschaftlich-ethische Sinn dieses Rechts aber kann nur vernünftige freie Betätigung sein, für die vier nächstliegende Gebiete nachgewiesen worden.

Die längste, jährlich einmal eintretende Unterbrechung des Dienstes, der Urlaub, soll für jedes Betriebs-Glied (vom 20. Lebensjahre ab) als Gegenstand eines hohen persönlichen Rechtes gelten. Sein Hauptzweck ist regelmäßig Freiheit, nicht Erholung. Man darf ihn geradezu als ein großes Mittel zur Erhaltung, oder zur Weckung und Förderung des Freiheit-Sinnes in der Zeit des Massenmenschentums und der Unselbständigkeit erklären.

In der Fortgewährung des Lohnes während der Urlaubs-Zeit sind alle, in der Urlaub-Bemessung, welche Alter und Arbeit bestimmen, je die ungefähr gleich stehenden Betriebs-Glieder (die hier allgemein nur in untere, mittlere und obere getrennt werden) gleich zu stellen.

2.

Eine Vergleichung der bekannten, zumeist statistisch nachgewiesenen Tatsachen mit den grundsätzlichen Forderungen führt zu folgenden Ergebnissen.

In einer zwar nicht genau bestimmbar, aber ohne Zweifel beträchtlichen Zahl großer Betriebe der Werkwirtschaft und des Verkehrswesens hat die Dauer der täglichen Arbeit-Zeit für erwachsene männliche Hand- und Maschinen-Arbeiter noch nicht, z. T. bei weitem noch nicht die Verkürzung erfahren, die entweder wirtschaftlich zulässig und erreichbar oder, nach der Art des Betriebs, geboten ist.

Die kleinen Werkbetriebe scheinen heute, bis auf einen verhältnismäßig geringen Teil, das ihrer Eigenart zustehende äußerste Maß nicht zu überschreiten; was hauptsächlich auf die Verbreitung der Tarif-Verträge in ihren Kreisen zurückzuführen ist.

Dagegen erreicht die Zeit weniger des Dienstes, als der Bereitschaft in den Waren-Kleinhandels-, und noch mehr in den kleinen städtischen Verkehrs-Betrieben (für Personen-Beförderung und -Bedienung) häufig oder in der Regel eine übermäßige, unduldbare Länge. Doch sind die persönlichen Glieder der ersten Gruppe bis zu einer teils gewissen, teils ungewissen Grenze gesetzlich geschützt.

Ob große Handels- und Verkehrs-Häuser an Hafenplätzen zu Zeiten (wie die Inhaber oder Leiter behaupten) wirklich gezwungen sind, den Arbeit-Tag in die Nacht hinein zu ziehen, ist eine noch nicht genügend geklärte Frage. Wäre die Tatsache unabänderlich, so müßte sie oder ihre Wirkung durch erhebliche Kürzung der Arbeit-Dauer in »stillen« Zeiten, ohne irgendwelche Lohn-Minderung auf der Mitarbeiter-Seite, gemildert werden.

Besonders in Werk-, aber auch in Verkehrs-Betrieben ist ausgedehnte Unregelmäßigkeit der Arbeit-Zeit üblich. Man könnte in manchen Fällen von Überstunden-Unfug sprechen. Und der Häufung

der Arbeit-Zeit folgt in der Regel sicher die Einschränkung. Doch trägt die Schuld an der Unregelmäßigkeit, wie Erhebungen gelehrt, häufig nicht unmittelbar die Betriebs-Leitung, sondern eine rücksichtlose, wahrscheinlich in sich selbst nicht streng geordnete, die eigene Lage nicht beherrschende staatliche Verwaltung als Auftraggeberin.

Die Überstunden werden den Hand- und Maschinen-Arbeitern gewöhnlich bezahlt. Bei Verkürzung des Arbeit-Tages dagegen besteht die Absicht, die Betriebs-Kosten zu ermäßigen, an Lohn zu sparen. Akkord-Arbeiter können das in manchen Fällen, oder auf kurze Zeit für ihren Teil vereiteln, und so ohne Schaden, wenigstens ohne Geld-Verlust davon kommen.

Bewirkt nicht die Betriebs-Leitung, sondern eine neue gesetzliche Vorschrift eine, und zwar dauernde Verminderung der Arbeit-Zeit, so sollten die Betriebs-Glieder Lohn-Einbuße nicht erleiden. Sie selbst können es durch vermehrte, aber nicht unwirtschaftliche Anstrengung verhüten, wenn ihr »Optimum« früher nicht erreicht war.

Wo diese Selbsthilfe in ihrem Erfolge hinter dem Erstrebten zurück bleibt, müßten die Löhne erhöht werden. Das aber — das »Moralische«, hier zugleich das Wirtschaftliche — versteht sich nicht überall von selbst; manche Betriebs-Leitungen begnügen sich damit, kühl festzustellen, daß als Folge der behördlich verfügten Zeit-Verkürzung Lohn-Ausfälle eingetreten seien.

Die besondere gesetzliche Regelung, welche die Arbeit-Zeit der erwachsenen weiblichen Betriebsglieder erfahren, entspricht nicht dem höheren wirtschaftlichen und persönlichen Bedürfnis; weil sie Alleinstehende, kinderlose Verheiratete und Mütter gleich stellt. Ein Gesetz kann zwar, unter den herrschenden Verhältnissen, kaum etwas anderes leisten; dennoch ist die Tatsache hervor zu heben und der grundsätzlichen Ordnung gegenüber zu halten.

Ähnlich lautet das vergleichende Urteil über die gesetzliche Bestimmung der werktäglichen Arbeit-Dauer für die Jugendlichen: weil sie die Altersgrenze zu niedrig, die Arbeitszeitgrenze zu hoch legt. Das erste ist das größere Übel.

Daß die unmäßige Arbeit-Zeit der »Kinder« als Betriebs-Glieder, d. h. hauptsächlich als Heimarbeiter, Boten, landwirtschaftliche Kräfte durch das Gesetz mit dem anspruchsvollen Namen kaum gemindert, z. T. nicht einmal berührt wird, ist in den Schwächen seiner sachlichen und persönlichen Herkunft begründet.

Der gleichen Quelle entspringt die Begünstigung der Bureau-Arbeiter und ihrer Verwandten als »Klasse« der Mehrheit der Betriebs-Glieder gegenüber: ihre Besserstellung in der Dauer der täglichen Arbeit und der Mittag-Pause zwischen den beiden Tages-Hälften; wozu in

manchen Betrieben mit englischer Arbeit-Zeit noch eine besondere Zuwendung kommt¹.

Die große Wochen-Pause des Sonntags, die als Recht gilt und deshalb auch als solches in Anspruch genommen werden soll, genießen bei weitem nicht alle Betriebs-Glieder in gleichem Maße. Ja viele, denen sie selbst abgeht, erhalten nicht einmal werktäglichen Ersatz in bescheidenerem Umfang. Aber abgesehen von diesen, deren Lage immer noch als Ausnahme gerechnet werden darf, kann die tatsächliche zeitliche Gestaltung der Arbeit-Ruhe am Sonntag, wie sie sich teils frei, teils unter gesetzlichem Einfluß entwickelt, ziemlich befriedigen. Die Ausnutzung des freien Tages allerdings entfernt sich vielfach weit von den wichtigsten Bereichen; zwei dagegen werden fast allgemein aufgesucht.

Eine mehrtägige Jahres-Pause ist weder als Recht der persönlichen Glieder, noch als Sitte im Betriebsleben allenthalben heimisch. Und fast überall, wo sie eingeführt ist, fehlt es an sachlich-richtiger Auffassung und vorurteilsfreier Ordnung. Häufig wird sie hier wie von Draußenstehenden (Sozialpolitikern, Statistikern, Behörden) fälschlich zu jenen nicht ganz reinen persönlichen Bindemitteln gerechnet, die man in willkürlicher Beschränkung des Begriffs »Wohlfahrt-Einrichtungen« nennt.

Ferner bezeichnet man allgemein als Zweck des Urlaubs Erholung; den höheren und nächsten Zweck sieht man nicht. Endlich werden Gewährung und Bemessung wieder durch jene Auffassung beeinflusst, welche die Betriebs-Glieder in zwei gegensätzliche Klassen scheidet.

Wie weit ein Urlaub der ersten gewährt wird, läßt sich nicht abschätzen, da brauchbare Unterlagen fehlen. Aber zweierlei ist erwiesen: daß sie Urlaub erhalten, lange bevor man daran gedacht, ihn auch der andern zu geben, und daß heute die Zahl der Betriebe mit »Beamten-Urlaub« sehr viel größer ist als die Zahl jener, die »Arbeiter-Urlaub« eingeführt. Und die Dauer des Urlaubs scheint für die Bureau-Leute nach den vorliegenden Berichten genügend, nicht selten reichlich bemessen zu sein.

Für den andern Teil ist höchstens anzunehmen (und das dürfte schon zu hoch gegriffen sein), daß er in 10 % der größeren Betriebe Urlaub mit Lohn empfängt. Über die regelmäßig kurze Dauer könnte man hinwegsehen, wenn sie eben nicht so stark klassengegensätzlich gedacht und bemessen wäre. —

Diese Feststellungen ergeben die zusammenfassenden Schluß-Sätze:

1) Der bei weitem größte Teil der in allem bevorzugten Bureau-Leute

¹ Ist es erträglich, daß z. B. ein Riesenwerk den »Beamten« in der halb-stündigen Mittag-Pause unentgeltlich ein warmes Essen gibt, während dicht daneben oder gegenüber die »Arbeiter« an ganz auf eigene Kosten beschafftem Mahle sitzen?

(»Angestellten, Beamten«) hat genügend kurze Arbeit-Zeit. 2) In der stärksten Mehrzahl der kleinen und mittleren Werkbetriebe und in den Großbetrieben einiger Werkarten scheint für die Hand- und Maschinen-Arbeiter engeren Sinnes ein Arbeit-Tag erreicht zu sein, der den grundsätzlichen Forderungen ungefähr entspricht. Aber nicht freie Betätigung richtiger Erkenntnis, sondern Verhandlungen und Kämpfe der Betriebsglieder-Verbände haben diesen Stand erwirkt. 3) Daß die Ausdehnung der sonntäglichen Arbeit-Ruhe im ganzen ziemlich befriedigt, geht auf Rechnung bekannter Mächte, die mit Einführung, Sicherung und Pflege jener Ruhe wirtschaftsfremde Zwecke verfolgen.

III. Ertrag als allgemeiner Zweck der Betriebs-Arbeiten.

A. Ertrag als solcher.

a. Begriffe.

1.

Betriebs-Arbeit trachtet nach Ertrag, berufgemäß. Die außendienstliche allein? Nur sie geht hinaus, wird draußen angenommen und bezahlt, zieht also sichtlich Ertrag herein. Aber sie bedarf der innendienstlichen. Und beide sind mehr oder weniger eng oder doch teilweise verbunden.

Folglich muß jegliche Betriebs-Arbeit — genauer: jede im gesamten Lebensgange des Betriebs notwendige Arbeit — als Glied des Ganzen am Ertrag Teil haben, wenn nicht unmittelbar, so eben mittelbar. Teil haben: denn immer handelt es sich schließlich und hauptsächlich um eine Gesamtheit. Der Summe aller Arbeiten, die der Betrieb in einem bestimmten Zeitraume, gewöhnlich in einem Jahre getan — diese als Ganzheit, Einheit, Gesamt-Leistung verstanden — steht der auf den gleichen Zeitraum berechnete Gesamt-Ertrag gegenüber.

Beide Gesamtheiten sind jedoch in Wirklichkeit nie als solche vorhanden, sind nur gedachte, gerechnete Gesamtheiten. Das in einem bestimmten Zeitpunkt Wirkliche ist das Einzelne, sind etliche, manche, viele Einzelheiten neben einander. Und auf die eine Einheit oder Reihe folgt immer wieder eine andere. Zählt nun die Leitung die Einheiten und Reihen, die der Betrieb im Laufe des Jahres geleistet, zusammen, dann erst stellt sich die Gesamtleistung des Jahres dar: rechnerisch, nicht wirklich. Das meiste von dem, das da gezählt worden, ist wahrscheinlich, berufgemäß, längst nicht mehr im Betrieb vorhanden, hier selbst oder anderswo verbraucht worden, oder wirkt noch zerstreut an vielen Orten. Oder die einzelne Leistung schon, z. B. wenn sie nicht

Werk, sondern Bewegung war, ist nachdem ihre Zeit und Strecke abgelaufen, verschwunden; nur die Mittel der Leistung stehen noch in Dienst.

Ähnlich muß es sich mit dem Ertrag verhalten, wenn er — was bisher immer stillschweigend vorausgesetzt worden und kaum anders zu denken ist — in engem Zusammenhang mit der Betriebs-Leistung steht. Einzelne Posten rücken ein, nach und nach, auch etliche, manche, viele zu ungefähr gleicher Zeit. Sie folgen den Leistungen auf dem Fuße, oder in kürzerem oder längerem Abstände.

Aber eine Bedingung muß erfüllt sein. Es ist nicht so, daß jede ertragfähige Leistung wie in unfehlbarer natürlicher Wirkung einen Ertrag anziehe. Die Leistung muß einen Abnehmer, Benutzer, Verwerter gefunden haben. Denn Ertrag ist genau besehen das, was der Betrieb für irgendwelche, von irgendwem angenommene Leistung als Gegenwert, d. h. als geforderten und gezahlten Preis empfängt oder zu rechnen hat.

Das Letzte deutet an, daß der Betrieb den Preis nicht immer wirklich oder als Barzahlung erhält. Das gilt von zwei Fällen. Entweder steht der Betrieb mit einem andern in Gegenrechnung, dem er für bezogene Leistungen zu zahlen hat wie jener ihm selbst; beide empfangen also zunächst nicht (Geld-)Zahlungen, sondern (Arbeit-)Leistungen, und eine besondere Abrechnung nach bestimmter Verkehrs-Dauer entscheidet, ob einem und welchem noch eine Geld-Zahlung zukommt. Oder der Betrieb gibt einen Teil seiner verkehrtüchtigen Leistungen — nur um solche handelt es sich — gar nicht in den Verkehr, sondern verbraucht ihn selbst, oder gibt ihn an die Haushalte seiner persönlichen Glieder ab.

Der zweite Fall erlangt höchste Bedeutung im landwirtschaftlichen Betrieb. Dieser schickt einen großen Teil seiner Erzeugnisse nicht auf den Markt, und je kleiner der Betrieb, desto größer verhältnismäßig dieser Teil. Es wäre ein grober Fehler, wenn z. B. der Landwirt die Werte der Waren-Mengen, die er selbst in Betrieb und Haushalt verbraucht und an seine Mitarbeiter abgibt (den eigenen Leuten gegenüber ist dies ja Regel), nicht zum Jahres-Ertrag rechnen, nicht mit dem Marktwert in die Rechnung einsetzen wollte. Mit dem Markt-Preis freilich nur, den er erhält, oder erhalten würde.

Daraus geht deutlich genug hervor, daß der Ertrag häufig nicht, wohl sehr selten nur genau gleich der von draußen hereinkommenden Gesamt-Einnahme in Geldgestalt ist. Und zwar decken sich beide eben im bäuerlichen Betrieb am wenigsten. Verhältnismäßig beträchtlich kann ferner der Unterschied zwischen Ertrag und Einnahme in den kleinen Betrieben des Warenhandels und der Werkwirtschaft sein, die der Ernährung und Bekleidung dienen; denn diese liefern auch den

hauswirtschaftlichen Bedarf ihrer Inhaber und Mitarbeiter. Sehr nahe dagegen kommt die Einnahme dem Ertrag in den Betrieben des Verkehrs, des Bankwesens, der Versicherung, des Waren-Großhandels, in vielen großen Werkwirtschaften. Denn in diesen Kreisen verschwindet der eigene gegen den außendienstlichen Verbrauch, und Haushaltungen, die den Betrieben persönlich nahe stehen, kommen kaum in Betracht.

Eine andere Frage ist, in welchem Verhältnis der Ertrag zur Gewinnung, Erzeugung, Verfertigung stehe. Hier scheiden also die Handels- und Verkehrs-Betriebe von vornherein aus. Für die übrigen gilt wieder, daß das eine an sich, rein begrifflich genommen, nicht dem andern gleich sein kann. Tatsächlich aber ist in manchen Betrieb-Kreisen die Deckung nahezu vollkommen, nämlich dort, wo bei räumlich-sachlicher Beschränktheit der Gewinnung oder Erzeugung, dieser ein stärkerer Bedarf gegenüber steht.

Das sind in Deutschland hauptsächlich die Bereiche der Flußfischerei-, der Forst- und Landwirtschaft-Betriebe, der Berg- und Hüttenwerke. Berechnen diese den Markt-Wert ihrer Produkte, so haben sie zugleich den Ertrag (wenigstens ungefähr) festgestellt, der ihnen zufließen wird. Man könnte zwar, mit Berufung auf eine der letzten Ausführungen, den bäuerlichen Betrieb ausschließen wollen; aber die Lage ist bei uns doch so, daß jeder bäuerliche Betrieb seine gesamten Erzeugnisse zu guten Preisen rasch absetzen würde, wenn er sie auf den Markt brächte. Rasch und zu guten Preisen allgemein nur dann nicht, wenn überall und in allen Arten des Pflanzenbaus reiche Ernten eingetreten wären. Doch das sind Besonderheiten und Ausnahmen, von denen wir hier nicht zu sprechen brauchen.

2.

Drittens wäre das Verhältnis zwischen Arbeit-Leistung und Ertrag des Betriebs zu beachten. Das sind zwar an sich Größen unvergleichbaren Wesens. Aber man kann ihre in Geld ausgedrückten Gesamtwerte vergleichen. Auch der Gesamt-Wert der Arbeit läßt sich ja so berechnen. Nur ist der Begriff Arbeit nicht im engeren Sinne zu nehmen, sondern auch Verbrauch oder Abnutzung aller Arbeit-Mittel im weitesten Sinne, kurz der gesamte Betriebs-Aufwand in Rechnung zu stellen. Das Ergebnis müßte dann regelmäßig den Ertrag mindestens so hoch wie den Aufwand zeigen; sonst könnte der Betrieb nicht bestehen.

Man kann freilich die Gleichung künstlich herstellen, durch teils wirkliches, teils rechnungmäßiges Herabdrücken des Aufwands: das erste, indem man sich mit äußerst beschränkten, unzulänglichen, darum »billigen« Arbeit-Räumen behilft, oder die Wohnräume als solche benutzt und so zu scheinbar kostenlosen Betriebs-Stätten kommt; das zweite, indem man andere Teile des Aufwands, besonders den Zeitlohn der persön-

lichen Arbeit unverhältnismäßig niedrig ansetzt (was ja im Belieben des Betriebs-Inhabers steht, wenn er allein oder mit eigenen Leuten schafft) und die übermäßige Länge der täglichen Arbeit-Zeit nicht in Anschlag bringt. Auf diese Weise können viele gebundene, manche freie Betriebe noch »bestehen«.

Ebenso beobachten wir fahrlässige oder absichtliche Verkleinerung der Ertrag-Seite. Bleibt bei im allgemeinen richtiger Aufwand-Berechnung der Ertrag nur eben auf der Höhe des Aufwands, so kann alles in Ordnung sein: denn der Begriff Aufwand (in den wir uns später vertiefen) ist richtig verstanden. Aber häufig wird dieser Begriff eben nicht weit genug gefaßt, und dann müßte der Ertrag die errechnete Aufwand-Summe übersteigen.

Verhält es sich anders, so liegt es an besonders ungünstigen Marktverhältnissen, oder an Betriebs-Fehlern, die gewöhnlich persönliche Schwächen sind. Die einfachste und häufigste Äußerung solcher Schwäche und der ihr entspringenden Benachteiligung des Ertrags besteht darin, daß die Verkaufs-Preise zu niedrig angesetzt werden. Ganz oder halb gebundene Vasallen-Betriebe sind ja in der Regel dazu gezwungen; aber freie, besonders ländliche Handwerks-Betriebe tun es vielfach ohne Not. Ferner ist hier der Unsitte des unsinnigen Unterbietens im Wettbewerb um öffentlich ausgeschriebene Arbeiten zu gedenken.

Es fällt auf, daß es meist kleinen und kleinsten Betrieben schwer wird, den Ertrag über den (nicht voll gerechneten) Aufwand zu erheben, ja schon ihn auf dessen Höhe zu erhalten. Tatsächlich scheint dies ein allgemein regelmäßiges Merkmal des kleinen Werk-, Handels-, Verkehrs-Betriebs zu sein, das Ausnahme-Fälle nur um so deutlicher machen. Auch den klein-, ja noch den mittelbäuerlichen Betrieb (nicht aber die Gärtnerei) trifft die Regel, trotz seiner — vorhin betonten — bevorzugten Stellung gerade hinsichtlich des Ertrag-Wertes, und obwohl der landwirtschaftliche Betrieb eine mächtige, freiwillige und uneigennütige (zwar manchmal versagende oder gar zerstörend wirkende) Mitarbeiterschaft hat auf dem Wege zum Ertrag. Dagegen erscheint es als ein — wiederum allgemein regelmäßiges — Merkmal des Großbetriebs, daß der Ertrag den (freilich ebenfalls nicht voll gerechneten, oder teilweise zu niedrig gehaltenen) Aufwand beträchtlich, wenn nicht bedeutend übersteigt.

Das folgt aus der mannigfachen wirtschaftlichen Überlegenheit des Großbetriebs (über die wir hier nicht zu verhandeln haben). Auch die Tatsache, daß der bäuerliche Betrieb jener Regel des Kleinbetriebs, die man fast als Gesetz ansehen möchte, unterliegt, fordert kaum eine Erklärung. Sie ergibt sich einfach aus der räumlichen und zeitlichen Gebundenheit und Beschränktheit, einer zweiseitigen Verkürzung des landwirtschaftlichen Betriebs.

Bisher war immer an den gesamten Jahres-Ertrag der Betriebs-Arbeit gedacht. Doch läßt sich sehr wohl auch der Ertrag einzelner Arbeit-Gebiete in kürzeren Zeit-Abschnitten errechnen und nachweisen. So z. B. der Ertrag eines Fischweihers, der gärtnerische, land-, forstwirtschaftliche Ertrag einer nach Größe und Boden-Art bestimmten Fläche. Ferner fielen in diesem Sinne für besondere Ertrag-Berechnung in Betracht: einzelne Werke im Klein- oder Großbetrieb oder eine irgendwie verbundene Mehrheit solcher Werke; die Massen-Ware einer bestimmten Sorte, als Erzeugnis einer Werk-Abteilung (unter anderen); in Warenhandels-Betrieben wiederum einzelne oder Gruppen verwandter Waren; in Banken der oder jener Geschäfts-Zweig; in der Haftpflicht- oder Unfall-Versicherung eins der beruflich oder betrieblich bestimmten Gebiete; im Droschken-Dienst ein Gefährt; in der Schifffahrt ein Frachtkahn, Schlepper, Personen-Dampfer.

Solche Einzel-Vergleichungen zwischen Aufwand und Ertrag sind häufig notwendig und dann wichtig und wirksam, oder können es sein oder werden — besonders in Werkbetrieben. Sie decken sich, soweit begrenzte Stoffmengen oder vollendete Werke in Frage stehen, mit den Preis-Berechnungen; nur gehen jene sozusagen von oben, diese von unten aus. Wird der Preis eines Schrein-Werks z. B. oder einer Maschine errechnet und bestimmt, und läßt sich dieser Preis hereinholen (wie der Kaufmann treffend sagt), so ist zugleich der Ertrag festgestellt.

Ergibt die Nachprüfung des Ganges einer Massenware in einem längeren Zeitraum ein Mißverhältnis zwischen Ertrag und Aufwand, und gestattet die Marktlage nicht, den Preis zu erhöhen, so braucht das den Betrieb noch nicht zu erschüttern, selbst wenn er bestimmter Umstände wegen Herstellung und Lieferung fortsetzt. Denn er kann genügenden Ausgleich durch höheren Abstand zwischen Ertrag und Aufwand an anderen Waren oder Waren-Gruppen finden. Solche Möglichkeit des Ausgleichens ist großen und kleinen Betrieben gegeben.

Jegliche Betriebs-Leitung würde unverantwortlich handeln, würde den Vorwurf der Mißwirtschaft sich zuziehen, wollte sie Einzel-Vergleichungen zwischen Aufwand und Ertrag unterlassen, bei neuen Preis-Berechnungen alte Ertrags-Tatsachen nicht zu Rate ziehen, mit dem Nachrechnen und Vergleichen erst anfangen, wenn der gesamte Ertrag des Jahres feststeht. Deswegen büßt dieser nichts von seiner umfassenden Bedeutung ein. Die kleine oder große, einförmige oder bunte Menge der Teil-Erträge fließt in ihm zusammen, so daß er schließlich wie aus einem Gusse erscheint. Und er in seiner Ganzheit entscheidet: er bestimmt Gang und Schicksal des Betriebs.

Was den Betrieb nötig, alles daran zu setzen, ihn zu erlangen. Die Erlangbarkeit erscheint im allgemeinen gesichert für jeden Betrieb,

der tüchtig ist im Innern und Außern. Der Begriff Tüchtigkeit aber enthält für den einen mehr, für den andern weniger. Es gibt Betriebe, denen scheint der Ertrag ganz sicher; sie brauchen ihre Leistungen nur eben anzubieten, sonst weiter gar nichts zu tun. Ja nicht einmal des förmlichen Anbietens bedarf es: die Abnehmer kommen, drängen sich zu ihnen. Solche glückliche Betriebe, wenn wir sie so nennen wollen, sind die Süßwasser-Fischereien, die Gärtnereien, Land- und Forstwirtschaften, die Post- (Telegraphen-, Telephon-), fast alle Stadt- und Landbahn-Betriebe; unter den Werk- und Handels-Betrieben — abgesehen von den Apotheken — diejenigen (verhältnismäßig wenigen), welche gewisse Waren kraft eines Monopols (Patents) allein herstellen oder verkaufen dürfen, solange diese Waren stark begehrt werden und die Beschränkung auf deren Herstellung oder Verkauf den Betrieben selbst genügt.

Allein manchen dieser Glücklichen kann es begegnen, daß ihnen der mit Recht erwartete Ertrag doch nicht wird, trotz aller Arbeit, Um- und Vorsicht: weil ihre Ertrag-Bringer z. T. vernichtet oder minderwertig geworden, durch Einflüsse, gegen die der bestgeleitete und fleißigste Betrieb machtlos ist, und weil es Versicherungen z. B. gegen zuviel Wärme, Nässe, Frost, gegen Wind- und Schneebruch und Raupenfraß nicht gibt.

Vor solchen Schädigungen bleiben die Minderglücklichen freilich bewahrt. Dafür aber müssen sie regelmäßig nicht bloß auf dem Gebiete der Leistungen selbst die höchste Tatkraft entfalten, sondern auch (bildlich gesprochen) mancherlei Wachdienst und Begleit-Arbeit, nämlich Schieb-, Stoß-, Heb-Arbeit tun, müssen sie alle Techniken des »Konkurrenz-Kampfes« beherrschen und üben — die einen mehr, die andern weniger — um ihren Leistungen Anerkennung und Aufnahme zu verschaffen, um ihnen den genügend hohen Ertrag zu sichern. Eben hauptsächlich diesem Zwecke dienen die bekannten starken Mittel: die Vereinbarungen (Konventionen) und Verbindungen (Interessen-Gemeinschaften, Kartelle, Syndikate) verwandter Betriebe.

Der scharfe Kampf um den Ertrag zeitigt manche und tief greifende Übel: gewaltsame Ausschreitungen der Verbände zu Schutz und Trutz, häßliche Übertreibungen jener Begleit-Arbeiten, ungebührliche Hochspannungen der Ertrag-Forderungen. Aber liegt die Schuld wenigstens am letzten nicht bei dem Begriff: genügende Höhe des Ertrags?

Die Frage haben wir noch zu untersuchen; ebenso die andere: ob und wie weit der Ertrag über den Aufwand hinausgehen muß, soll oder darf. Offenbar wird das Verhältnis zwischen Ertrag-Höhe und Aufwand so lange strittig bleiben, so lange man sich nicht über des zweiten Umfang verständigt. Das geschieht nicht hier, sondern besser

später im Zusammenhang mit der Darstellung der Ansprüche an den Ertrag, der Ertrag-Verwendung.

Von Umfang und Inhalt des Begriffs Aufwand hängt weiter die Beurteilung der Auffassung ab, die Roh- und Rein-Ertrag unterscheidet, und zwar unter dem ersten das, was wir schlechtweg Ertrag genannt, unter dem zweiten aber einen Teil des ersten versteht, den sie als Gewinn ansieht und bezeichnet. Auch die Beschäftigung mit dieser scheinbar grundsätzlich wichtigen Frage gehört in den Abschnitt, auf den wir vorhin verwiesen.

Zunächst liegt uns ob, die berechtigten Empfänger des Ertrags zu ermitteln.

b. Rechte.

1.

Aber bedarf es denn der vorhin bezeichneten Ermittlung? Die Antwort auf die Frage, wer der berechnigte Empfänger des Betriebs-Ertrags sei, scheint so nahe als möglich zu liegen. Wem sonst, als dem Betriebe selbst sollte der Ertrag seiner Arbeit zukommen!

Das ist jedoch, soviel wir sehen oder hören, nicht einmal die Ansicht einer erheblichen Minderheit. Allgemein glaubt und lehrt man, der Ertrag gehöre von Rechtswegen dem Inhaber des Betriebs, also einer einzelnen Person oder einer Personen-Mehrheit, und die persönliche Inhaberschaft verfüge kraft dieser nach ihrem Ermessen über den Ertrag.

Darin liegt zugleich eine zweite schwer wiegende Annahme: der Betrieb sei Eigentum oder doch Besitz jener persönlichen Inhaberschaft. Und nicht bloß Annahme oder Glaube ist das eine und andere, sondern »geltendes Recht«. Die Wirtschaft-Wissenschaft aber muß der Sache selbst auf den Grund gehen. Merkwürdig, daß sie es bisher unterlassen.

Die erste Frage wäre also: Wem gehört der Betrieb? Meines Wissens hat sie einzig F. Auerbach unbefangen aufgeworfen¹. Das ist ein Unparteiischer — kein Volkswirtschaftler oder Sozialpolitiker (der dem Verdachte der Parteilichkeit ausgesetzt sein könnte) — und dies scheint der Sache günstig zu sein. Aber man wird gegen ihn einwenden: er sei vom Geiste Abbes oder der Zeiß-Stiftung angesteckt und deshalb doch nicht fähig, die Sache frei und selbständig zu betrachten und zu beurteilen. Das erste ist anzunehmen; das zweite jedoch folgt nicht notwendig oder unvermeidlich aus dem ersten, und auf Auerbach trifft es wohl nicht zu. Ich setze seine Ausführungen, soweit sie allgemeine Beachtung zu verdienen scheinen, hierher.

¹ Das Zeiß-Werk und die Karl Zeiß-Stiftung in Jena. 2. Aufl. Jena 1904; S. 94/5.

»Wem gehört eine Fabrik? . . . Will man gerecht sein, so wird man alle diejenigen zu den Teilhabern rechnen müssen, welche für die Schaffung, Erhaltung und Mehrung des Unternehmens tätig sind, tätig gewesen sind und tätig sein werden. Von diesen drei Parteien sind die Lebenden am leichtesten zu befriedigen: durch Gehalt, Lohn, Gewinn-Beteiligung, Versicherung gegen Krankheit und Alter usw. Aber wie den Toten und den noch nicht Geborenen gerecht werden? Die Toten sind zwar ihrer Zeit auch abgelohnt worden, aber nur für das, was sie bei Lebzeiten für das Unternehmen geleistet haben, und noch nicht für ihre dauernde Leistung, die nach ihrem Tode fortwirkt, für das Fundament, das sie für die weitere Entwicklung des Unternehmens gelegt haben, für die Summe von Erfahrung, die von ihnen stammt, und die der jetzigen Generation zu gute kommt. Und die künftige Generation? Nun, sie wird hoffentlich auch ihren Lohn empfangen können! Hoffentlich. Aber ist es nicht besser, wenigstens teilweise schon im voraus für die Zukunft zu sorgen?

Läßt man beide Gedankenreihen gelten, so bleibt nur noch die Frage übrig, wie man sie verwirklichen, wem man die Rechte der dahingegangenen und die Sorge für die kommenden Geschlechter anvertrauen soll. Nun, es gibt nur eine einzige hierzu wahrhaft legitimierte Persönlichkeit, und diese ist das Unternehmen selbst; nicht die z. Z. in ihm Tätigen, sondern das Unternehmen selbst. Das Unternehmen muß gewissermaßen sein eigener Besitzer sein«.

Mit dieser Antwort ist sichtlich die gesamte Frage nicht erledigt. Es bleibt abzuwarten, ob eine tiefer gehende Untersuchung die grundsätzliche Auffassung Auerbachs in den Hauptpunkten bestätigt. Auch harren etliche Unter- und Nebenfragen, die Auerbach offen läßt, noch der Antwort.

Der alles weitere stützende Grundsatz des Eigentum-Rechts ist: der Betrieb gehört dem Betrieb, sich selbst. Kann das sein? Es ist in seiner Eigenart begründet. Der Betrieb, dieses wirtschaftlich-gesellschaftliche Wesen, das mannigfachen Besitz verwertet, um zwei Berufe zu erfüllen, gehört sich selbst — wie der freie Mensch. Daraus würde folgen, daß der — sagen wir einmal zunächst bloß: der freie — Betrieb über sich selbst verfügt, seine Gesetze sich selbst gibt, sich selbst leitet.

Freilich, da er nicht für sich allein, gegen alle Welt abgeschlossen stehen und bestehen kann, da sein Wesen Verkehr bedingt, wirken mancherlei Einflüsse des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Zusammenhangs und Verkehrs auf ihn ein. So daß er doch nicht ganz nur sich selbst gehört, daß er auch Gesetzen folgen muß, die er sich nicht selbst gegeben; was aber von jedem körperlich-geistigen Wesen unserer Welt gilt.

Diese Feststellung, daß die Freiheit begrenzt, beengt, daß sie von äußerem Zwange durchsetzt sei, anerkennt man als offenbare, unbestrittene Tatsache. Die Folgerung aus jenem Grundsatz aber hat den Einwand zu erwarten, sie könne zu irriger Auffassung verleiten: nämlich wenn man meine, daß dort unter Betrieb wirklich der Betrieb zu verstehen sei. Denn nicht dem Betrieb, der Gesamtheit der Betriebsglieder stehe die Gesetzgebung und Leitung zu, sondern dem Betriebs Herrn oder dessen beauftragtem Vertreter.

Das ist jedoch nicht ganz richtig. Die Persönlichkeit des Betriebs Herrn — dessen klare Rechte niemand antastet — bestimmt und verfügt, im persönlich gegliederten Betrieb, nicht allein. Selbst wo gewissen Mitarbeitern das Recht der Mitleitung oder wenigstens der Mitberatung nicht ausdrücklich zusteht, wird nur in Ausnahme-Fällen jener Betriebs Herr unbeeinflusst von dem Willen, der Meinung oder Ansicht seiner Mitarbeiter handeln.

Der allgemein wirkliche Sachverhalt läßt sich in Kürze so umschreiben. Im Menschen und im Betrieb, in jedem körperlich-geistigen Wesen herrschen die geistigen Wesenheiten. Man kann diese noch genauer ansehen und unterscheiden, und sagen: nur die höchstwertigen geistigen Wesenheiten herrschen eigentlich (oder sollten allein herrschen). Aber daß die anderen mitwirken: wer wollte das leugnen! Und noch mehr: auch das Körperliche (wer wüßte es nicht?) beeinflußt die Beweggründe und Äußerungen des herrschenden Geistes stark — übermäßig stark oft, gerade im Betrieb; das Körperliche (hier das körperliche Kapital) herrscht mit¹.

In diesem Sinne läßt sich also doch das Wort aufrecht erhalten: der Betrieb, ganz allgemein verstanden, der Betrieb ordnet und leitet sich selbst; soweit er darin nicht durch Zwangs-Pflichten, die ihm von außen her auferlegt werden, beengt ist. Und auch das andere Wort behält Gültigkeit: der Betrieb ist sein eigener Herr und Eigentümer, mindestens Besitzer; der Betrieb selbst — nicht ein vermeintlicher Betriebs Herr, trotz des geltenden Rechts. Der wäre höchstens als Sachwalter des Eigentum-Rechts anzusehen. Bestellt, beauftragt wäre er vom Betrieb. Auf welche Weise, hören wir später.

Allein, obwohl der Betrieb sein eigener Herr und Meister ist, kann er Bestandteile einschließen, die ihm nicht eigentümlich, sondern nur besitzrechtlich gehören. Dann liegen eben besondere Verpflichtungen vor, mit denen der Betrieb sich abzufinden hat. An der Haupt-Tatsache ändert das nichts. Und beruht das Recht an den nicht flüssigen Teilen

¹ Für viele Fälle des Menschen- wie des Betriebslebens müßte ein bekanntes Bibelwort die Fassung erhalten: Der Geist ist willig; aber das Fleisch ist zu stark. Wie oft trifft nicht einmal das Erste bescheiden zu! Und das Zweite mag wohl als Erklärung, doch nicht als Entschuldigung gelten.

des körperlichen Kapitals auf Miete oder Pachtung, so ist es wiederum nur Besitz-, nicht Eigentum-Recht. Aber die Sache selbst hat, wie das geliehene Geldkapital, für den Betrieb ganz die Bedeutung des Eigentums, und der Betrieb als Mieter oder Pächter ist beruflich so frei und selbständig wie der Betrieb als reiner oder voller Eigentümer.

Auch gebundene (unselbständige) Betriebe können noch sich selbst gehören, wenn sie nur wirtschaftlich — an andere Betriebe — gebunden sind. Rechtliche Bindung dagegen schließt das Eigentum- und Besitz-Recht des Betriebs an sich selber aus. Der Eigentümer oder Besitzer steht außerhalb des gebundenen Betriebs; jener beaufsichtigt, überwacht diesen, schreibt ihm gewisse allgemeine Lebensregeln vor, verlangt Bericht und Rechenschaft von ihm.

So sind die Zweigbetriebe (auch die verschleierte) dem Stammhaus, so die Betriebe der Gemeinde oder des Staates diesen besitzrechtlich an- oder eingegliedert. Die Zahl solcher rechtlich gebundenen Betriebe ist verhältnismäßig so klein, daß sie als Ausnahmen gerechnet werden dürfen. Folglich gilt das Eigentum- (oder Besitz-) Recht des Betriebs an sich selber als Regel.

2.

Das Eigentum-Recht des Betriebs an sich selber haftet am Ganzen, an der Gesamtheit. Aber Eigentum, besonders körperliches Eigentum ist eine allgemein begehrte, für jeden Einzelnen hochwichtige Sache. Schon deswegen erscheint es unerlässlich festzustellen: wie, in welcher Art und in welchem Maße die Betriebsglieder oder Gliedergruppen am gemeinsamen Eigentum-Recht beteiligt sind.

Der Betrieb besteht aus körperlichen und körperlich-geistigen Gliedern. Die ersten sind wir gewöhnt als tote Dinge zu betrachten. Sie sind es nicht, höchstens unbeseelt, und vielleicht nicht einmal das. Sie alle scheinen wenigstens lebendig, wenn der Betrieb arbeitet, und scheinen nur zu schlafen, wenn er still steht. Aber Rechts-Ansprüche können sie selbstverständlich nicht erheben. Und doch kommen ihnen solche unzweifelhaft zu. Wenn irgendwelches Eigentum, das der Betrieb als Ganzes erworben, verteilt würde: jene müßten angemessen berücksichtigt werden. Nur würde das, was sie empfangen, niemals ihr Eigentum sein. Denn Eigentum- oder Besitz-Rechte können rein körperliche Wesen nicht haben und ausüben. Diese sind allein den Menschen — den körperlich-geistigen, den persönlichen Betriebs-Gliedern vorbehalten. (Auf den Inhalt des Rechts der körperlichen Glieder kommen wir zurück.)

So wäre das Eigentum-Recht am Betrieb auf die persönlichen Mitarbeiter beschränkt. Der Sinn dieses Satzes scheint klar und einfach, ist aber äußerst verwickelt. Verwickelt genug auch dann noch, wenn

man Auerbachs Entscheidung ablehnt. Dieser meint: alle, die im Betriebe tätig waren, sind und sein werden, seien Miteigentümer des Betriebs. Das wäre ungeheuerlich: aber Auerbach hat wohl nicht das Recht auf Teilnahme am Eigentum, sondern das Recht am Ertrag im Auge. Das Eigentum-Recht kann allein denen zustehen, die es auszuüben vermögen, also die es gegenwärtig innehaben. Hier gilt wirklich: nur der Lebende, der z. Z. im Betriebe Lebende hat Recht.

Wer ausgetreten (in irgendwelcher Form), hat auf das Eigentum-Recht, das er zweifellos besessen, verzichtet; mag er kurze oder lange Zeit im Dienste des Betriebs gestanden sein. Der Satz sollte in den Dienst-Vertrag aufgenommen werden. Von selbst versteht er sich ja nicht, um so weniger, als der Austretende nichts »herausgezahlt« bekommt, was doch eigentlich geschehen müßte, kraft seines Eigentum-Rechts am Betrieb. Aber solche Auszahlungen, Abfindungen müssen zum Schutz des Ganzen ausgeschlossen sein.

Statt jenes Satzes könnte also dieser Aufnahme im Vertrag finden: Das persönliche Eigentum-Recht besteht nur während der Dauer der Mitarbeiterschaft; die Bleibenden und die Nachfolger werden die Erben der Ausgeschiedenen; der Übertragungen oder Vermächtnisse bedarf es nicht. Damit sind auch die Ansprüche der persönlichen Erben, der Erben am persönlichen und hauswirtschaftlichen Nachlaß der Toten erledigt, die von Jugend auf bis an ihr Ende dem Betriebe gedient. Die Toten selbst können ebensowenig Miteigentümer bleiben, wie es irgendwelche zukünftige Leute gegenwärtig schon sein können. —

Sehen wir nun zu, wie das Eigentum-Recht der persönlichen Betriebs-Glieder am lebendigen Betrieb entsteht und sich entwickelt. Der einfachste Fall ist natürlich im einzelpersonlichen Betrieb gegeben. So lange er als solcher bestehen bleibt, ist eben nur die eine Person Eigentümer. Nimmt sie ein zweites persönliches Glied auf, so muß auch dieses Eigentum-Recht erlangen. Offenbar nicht an dem, das bei seinem Eintritt vorhanden ist; das verbleibt dem ersten allein. Es ist wohl Eigentum oder Besitz des Betriebs, nicht aber zugleich beider persönlicher Mitarbeiter; dazu müßte erst besondere Vereinbarung zwischen beiden führen.

Was auf Seiten des zweiten Mannes Eigentum-Recht am Betrieb begründet, sind erstens seine Einsätze, die teils in seiner Hand (und seinem Kopfe), teils neben ihm im Betrieb mitarbeiten; nämlich körperliches Kapital: Geld (häufig bei Vereinigung zweier Kaufleute); Geräte, Werkzeuge, die der Gehilfe mitbringt — geistiges Kapital: besondere (nicht bloß die regelrecht vorauszusetzenden) Kenntnisse und Erfahrungen, Erfindungen jeder Art im weitesten Sinne, die dem Betrieb erhebliche neue Vorteile bringen. Diese Einsätze, die Betriebs-Besitz werden, können im Laufe der Mitarbeit stark oder schwach wachsen, oder von

Anfang an und immer unbedeutend, Einschüsse körperlicher Kapitalien überhaupt ausgeschlossen sein. Tatsächlich ergeben jene in vielen Fällen höchst bescheidene Ansprüche auf Eigentum-Recht.

Aber aus der zweiten Quelle, der persönlichen Mitarbeit, entspringt regelmäßig ein größeres, jährlich steigendes, nur nicht genau meßbares Anrecht. Denn was die gemeinsame Arbeit nach dem Ausweise richtiger Jahres-Abrechnung erbringt, zerfällt in zwei Teile, die uns zwar erst später beschäftigen werden, hier aber wenigstens genügend klar anzudeuten sind.

Den einen Teil bilden die Geldbeträge, welche die Mitarbeiter persönlich erhalten: als Lohn für regelmäßige Leistung, als Lohn für besondere Leistung (etwa Erfindung) und als Zins für eingelegtes körperliches Kapital. Den andern Teil aber stellt die Summe dar, welche mit sachlicher Begründung in irgendwelcher Form dem Betriebe verbleibt, von ihm beruflich verwertet wird.

Diese Summe ist Eigentum des Betriebs und der persönlichen Mitarbeiter. Freilich wäre unmöglich genau zu bestimmen, wieviel dem ersten, wieviel dem zweiten Mitarbeiter gebühre, wenn bei Auflösung des Betriebs Teilung erfolgen sollte; da müßten sich eben die beiden gütlich oder schiedsrichterlich auseinander zu setzen suchen (wenn dies nicht schon von Anfang an vertraglich geschehen).

Daß beide — gleichgültig, welche Stellung der Zweite im Betrieb einnimmt — auch auf diesen Teil des gemeinsam erarbeiteten Jahres-Ertrags Anspruch haben, ist offenbar. Entnimmt nun der eine für persönliche Zwecke dem Jahres-Ertrag mehr, als er nach billiger Berechnung an Lohn und Zins anzusprechen hätte, so bedeutet das eine klare Benachteiligung des andern. Es braucht nicht geradezu Raub an dessen Eigentum zu sein; jener mag tatsächlich nicht mehr nehmen, als ihm in der Teilung zufallen würde. Aber wie kann geduldet werden, daß er sich ein Recht anmaßt, das er dem andern versagt! Was würde er antworten, wenn dieser ebenfalls seinen zweiten Ertrag-Teil für sich verlangte?

Um solche Übergriffe zu verhüten oder vor ihnen zu warnen, und schon der reinlichen Ordnung wegen empfiehlt es sich für die Buchführung, die beiden Arten und Bestände körperlichen Kapitals, die im Betriebe tätig sind, soweit möglich genau auseinander zu halten — nämlich 1) Betriebs- und einzelpersonlichen Besitz, der von dem Einzelnen allein eingebracht worden, und 2) Betriebs- und gemeinsamen persönlichen Besitz, der aus dem Ertrag der gemeinschaftlichen Betriebs-Arbeit stammt. —

Wir hatten bisher nur die einfachsten Verhältnisse im Auge. Die Haupt-Tatsachen ändern sich aber in mannigfach zusammengesetzten, gliederreichen Betrieben nicht wesentlich. Überall hat jedes persönliche

Glied Eigentum-Recht am Betrieb; immer kann dieses zwei Quellen haben; regelmäßig ist die zweite die wichtigere; nirgends aber läßt sich das Gesamt-Recht des Einzelnen genau bemessen.

Wo Hunderte oder Tausende ungefähr gleichwertiger Teil-Arbeiter zusammenwirken, mag der Anteil des Einzelnen verhältnismäßig recht bescheiden sein. Aber welche Summe fällt auf die Gesamtheit! Eine andere noch erwähnenswerte Wichtigkeit liegt in der Tatsache, daß ein Großbetrieb gewöhnlich vielerlei Arbeiter beschäftigt, daß zwischen den Arten und Gruppen sehr beträchtliche Unterschiede bestehen können, und diese dann im Anteil am Ertrag, folglich im Eigentum-Recht zum Ausdruck kommen müssen.

Schließlich bleibt uns die Antwort auf zwei scheinbar schwer wiegende Einwände übrig. Sie werden zwar später wieder und wahrscheinlich nachdrücklicher noch hervortreten; deshalb könnten wir die Erledigung wohl verschieben. Wir ziehen es jedoch vor, sie jetzt schon zu beachten. Soll — wird uns entgegen gehalten — der einzelne Mitarbeiter jeder Zeit die Überzeugung haben dürfen, daß sein Eigentum-Recht redlich gewahrt werde, so müßte ihm doch auch das Recht zustehen, mindestens die vorhin bezeichneten Buchungen und ihre Belege einzusehen und nachzuprüfen. Notwendig wäre das nicht; die sachlich ausreichende und in der Form unzweideutige Erklärung eines vereidigten Bücherrevisors, je nach Abschluß der Jahres-Rechnung, würde genügen. (Das Recht jenes Einblicks ist selbstverständlich verbürgt: in der Tatsache des gemeinsamen Eigentum-Rechts.)

Der andere Einwand folgert aus dem Eigentum-Recht ein weitgehendes Recht der Mitwirkung oder Einrede bei allen wichtigeren Verfügungen der Leitung. Das Recht sei zwar fast ganz auf den Teil des körperlichen Kapitals beschränkt, der aus dem Ertrag stammt, und der lasse sich wohl zur Not ungefähr bestimmen und ausscheiden. Aber die betrieblichen Unternehmungen immer so zu wählen, zu begrenzen und einzurichten, daß sie nur in den einen oder den andern Teil, ja nicht in beide eingreifen, sei unerträglich, wenn nicht unmöglich. Folglich sei der Betrieb unter jenem Recht mancherlei, auch den schlimmsten Gefahren ausgesetzt. Gewiß wäre das gefolgerte Recht, als Stimmrecht gedacht, eine sehr schwierige, unter Umständen gefährliche Sache, und es gibt wohl in Deutschland z. Z. verschwindend wenig größere Betriebe, in denen es ohne Bedenken eingeführt werden könnte. Aber es ist entbehrlich, und kann durch andere Einrichtungen ersetzt werden. (Vgl. IV B und Betriebs-Ethik II.)

Zuvor ist eins not, auf dem alles ruht: die heute, nach gesetzlichem Recht, als alleinige Eigentümer gelten, müssen das sachlich und persönlich wahre, natürliche Eigentum-Recht am Betrieb öffentlich anerkennen und verbürgen, müssen alle Schlüsse daraus ziehen und standhaft durch-

führen. Einer dieser Schlüsse hat besonderes Gewicht: daß sie Teile des Arbeit-Ertrags nicht Betriebs-Eigentum werden lassen, um sie für sich zur Bildung persönlicher Vermögen zu verwenden.

Ihre hervorragende Stellung im Betrieb wird dadurch nicht erschüttert, sondern gefestigt. Nur die Auffassung der Stellung wandelt sich wesentlich, erhöht sich: wir sprachen davon früher schon. Nach dieser Wandelung aber fällt es den Mitarbeitern und Miteigentümern des Betriebs gar nicht ein, jenes Stimmrecht zu erstreben, oder Einblick in die Bücher zu begehren. —

Die tatsächliche Anerkennung der Mit-Arbeiter als Mit-Eigentümer oder -Besitzer des Betriebs scheint dem Betriebsleben nicht ganz fremd zu sein. Man könnte nämlich eine Äußerung jener Anerkennung in einer Einrichtung finden, die aus England stammt¹. Sie ist, wie früher berichtet, in jüngster Zeit von M. Rösler in Rodach (Koburg) eingeführt worden und besteht darin, daß die Mitarbeiter (hier und vorhin schon ist das Wort im ursprünglichen, engeren Sinne zu verstehen) Aktionäre des Betriebs, dem sie dienen, werden können, und zwar vorzugsweise.

Aber, wie man sofort sieht, eine grundsätzliche Anerkennung der Mitarbeiter als Miteigentümer liegt darin nicht. Denn diese müssen die Aktien kaufen, wie jeder Betriebsfremde. Sie erhalten damit nur jenen besonderen persönlichen, genau bemessenen Anteil, von dem wir auch gesprochen (und sogleich weiter sprechen werden). An den andern, in der Regel unbestimmbaren dagegen, den wir den natürlichen nennen könnten, denkt kein Vertreter oder Befürworter der beschriebenen Teilhaberschaft².

¹ Vgl. Schriften des Vereins für Sozialpolitik: Die Beteiligung der Arbeiter am Unternehmer-Gewinn; Leipzig 1874; besonders S. 30—36. — Ferner: Fr. Schomerus: Die Gewinn-Beteiligung und Teilhaberschaft der Südlondoner Gasgesellschaft; Arbeiterfreund 1907; S. 34 ff. Derselbe: Die Gewinn-Beteiligung; Dokumente des Fortschritts 1911; S. 675/6. — Man betrachtet also die Teilhaberschaft in Form des Aktienbesitzes als eine Art »Gewinn-Beteiligung« — irrtümlicher Weise. Wohl dadurch, daß die »Gewinn-Teilhaberschaft mit der Kapital-Teilhaberschaft verbunden vorkommt — nämlich jene als Mittel, diese als Zweck, indem gegen bestimmte Summen nicht ausgezahlter Lohn-Nachschüsse (»Gewinn-Anteile«) Anteil-Scheine (Aktien) verabfolgt werden — hat man sich zu der irrtümlichen Auffassung verleiten lassen.

² Man erwartet hier wohl noch etwas: klare Aussprache über die Ordnung des mitarbeiterlichen Eigentum-Rechts, scharfe Bestimmung seines Umfangs und Inhalts. Ich weiche solcher Untersuchung nicht aus wegen der Schwierigkeit des Gegenstands; sie ist jedoch z. Z. nicht Bedürfnis. Immerhin mag Folgendes bemerkt werden: 1) Die Sache wäre wohl einem Rate Unparteiischer zu übertragen, der auf Grund der Tatsachen-Forschung Vorschläge zu machen hätte. 2) Jenes Recht ist weniger ein wirtschaftliches, als ein ethisches. 3) In Kraft treten müßte es allerdings bei Auflösung eines Mitarbeiter-Betriebs.

3.

Wir fanden früher, daß auch das körperliche Kapital klare Ansprüche an den Betrieb habe. Zwar Eigentum-Recht könne es nicht besitzen und ausüben, weil dies nur Menschen möglich sei. Der Gedanke, dem Kapital als Miteigentümer eine persönliche Vertretung zu geben, erscheint hinfällig. Denn der Vertreter könnte nicht das Kapital selbst, sondern nur dessen Besizer vertreten. Besizer des Kapitals aber sind der Betrieb als Ganzes — von Anfang an, ordnungsmäßig bereits mit Vertretung versehen — und ein persönliches Betriebs-Glied, oder einige, alle persönlichen Mitarbeiter, die entweder keiner Vertretung bedürfen, oder durch die Leitung vertreten werden. Kurz, es bleibt dabei, daß abgesehen von der Betriebs-Gesamtheit, allein den persönlichen Gliedern Eigentum-Rechte im und am Betrieb zustehen.

Anders verhält es sich mit dem Arbeit-Ertrag. Der zunächst berechtigte Empfänger ist freilich der Betrieb als Ganzes; aber die Hauptmasse des Ertrags — nicht der gesamte — wird verteilt, und nun erhebt jedes Glied oder jede als Einheit geltende Glieder-Gruppe mit Recht Ansprüche; denn alle haben den Ertrag mit erarbeitet. Folglich muß auch das körperliche Kapital seinen Ertrag empfangen; die Wahrung seiner Ansprüche ist Sache der Leitung.

Aber außer den Betriebs-Gliedern — den sachlichen und persönlichen, körperlichen und körperlich-geistigen — arbeitet noch eine andere Kraft oder Kräfte-Summe im Betrieb, die nicht Glied oder Glieder-Gruppe ist: das geistige Kapital. Wäre auch dieses bei Verteilung des Ertrags zu bedenken? Die Frage müßte überflüssig erscheinen, wenn man den Begriff Arbeit-Ertrag ganz wörtlich nähme, woraus folgen würde, daß jeder Arbeit ein Ertrag zukomme.

Es wird wenig Betriebs-Leitungen geben, welche diese Frage je aufgeworfen. Denn der Gegenstand selbst ist ihnen — und den Lehrbüchern über betriebliche Buchführung und Rechnerei — so fremd wie sein Name. Fremd wenigstens in seiner grundsätzlichen Bedeutung und in seinem Umfange. Wohl kennen die Betriebs-Leitungen ein sehr häufiges Stück geistigen Kapitals, die Erfindung, die sie, wenn nicht eigene Leistung, so oder so bezahlen müssen. Und die Ausgabe erscheint wohl auf einem besonderen »Unkosten-Konto«, aber dieses eben nur als eins unter vielen.

Der Grund, warum man das übrige, in allen Betrieben vorhandene geistige Kapital nicht sieht oder beachtet und es selbst sich nicht sichtbar oder fühlbar macht, liegt einfach darin, daß in der Regel keine Person und kein Gesetz hinter ihm steckt: es ist niemand da, der in seinem Namen etwas fordert. So kann man es bei der Verteilung des Ertrags ungestraft übergehen. Wird aber sein Mitrecht am Ertrag anerkannt

— und die Leitung müßte es anerkennen und vertreten — so ist auch zweierlei sicher: erstens, daß sein Anteil dem Betrieb verbleibt, nicht einer Betriebs-Person zufällt, wenn nicht eine solche ein klares Recht auf ihn hat — zweitens, daß dieser Teil nur sachlich angemessenen Zwecken dienen darf.

Stellen wir nun zusammen, was die beiden ersten Mitarbeiterschaften rechtmäßig empfangen, und welchen Sinn oder Zweck das Empfangen hat, so ergibt sich folgende Übersicht.

Das körperliche Kapital erhält erstens einen Haupt- und einen Nebenlohn: Leihzins (dazu wären auch Zinsen und andere Abgaben im Bank-Verkehr zu rechnen) und einen Zins-Zuschlag als Wagemut-Preis (den man gewöhnlich Risiko-Prämie nennt). Zweitens müssen ihm, da es, ursprünglich Geldkapital, in Gebäude, Einrichtungen, Maschinen und andere Arbeit-Mittel, Roh- und Hilf-Stoffe umgewandelt arbeitet, Ersatz-Beträge für Abnutzung oder gänzlichen Verbrauch zu-fallen.

Verwandt mit der zweiten ist die dritte Versorgung des körperlichen Kapitals. Auch sie hat Ersatz im Auge, und ihr Hauptmittel ist die Versicherung: gegen Feuer-, Wasser-, Hagel-Schaden, gegen Verlust oder irgendwelche Wert-Minderung an der reisenden Ware. In diesen Zusammenhang fällt weiter die Berücksichtigung der Verluste an Menge oder Wert der Ware (während des Lagerns, beim Verbrauch oder Verkauf), die nicht durch Versicherung gedeckt werden können.

Mit Versicherung verschiedener Art sind auch die körperlich-geistigen Mitarbeiter bedacht. Doch hat die Versicherung hier andern Grund, Sinn und Wert als dort. Was die körperlich-geistigen Mitarbeiter als ihren Haupt-Anteil am Ertrag empfangen, ist Lohn; beide Begriffe, Empfang und Lohn, im eigentlichen Sinne verstanden.

Die rein körperliche Mitarbeiterschaft bezieht außer ihrem Lohn die vorhin beschriebenen beiden Abgabe-Gesamtheiten, die vollen oder Teil-Ersatz schaffen sollen. Müßte die andere Gruppe nicht ähnlich gestellt und gehalten sein? Nur die Abnutzung kann hier in Betracht fallen. Die beiden Gruppen unterscheiden sich aber — weil gegensätzlichen Wesens — mannigfach sowohl in Art, Verlauf und Ende der Abnutzung, wie in dem weiteren Schicksal nach Eintritt der Dienst-Untauglichkeit.

Wir wollen nur einen Punkt hervorheben. An Stelle des verbrauchten Kapital-Stücks tritt ein anderes, welches beschafft wird aus der Summe der Abzahlungen, die dem ersten regelmäßig überwiesen, oder zu seinen Gunsten zurückgelegt worden. Dieses verschwindet entweder, oder bleibt (in veränderter Gestalt oder Dienst-Stellung); d. h. entweder hat der Betrieb nichts mehr mit ihm zu tun, oder er

verwendet es weiter, im allgemeinen unter den alten ertragrechtlichen Bedingungen.

An Stelle des verbrauchten Menschen tritt auch ein anderer. Für diesen hatte der Betrieb nicht vorzusorgen. Der Nachfolger empfängt einfach seines Vorgängers Lohn, ungefähr. Dem nun kann es in der Folge ähnlich ergehen wie dem abgenutzten Kapital-Stück: er scheidet aus oder er bleibt, dient an anderm Platze nach Möglichkeit weiter, wiederum im allgemeinen unter den alten ertragrechtlichen Bedingungen.

Aber im ersten Falle: hat der Betrieb gegen ihn ebensowenig irgendwelche Verpflichtungen wie gegen das verbrauchte Kapital-Stück? Der ausgediente, abgenutzte Mensch kann nicht das Schicksal alten Eisens leiden: in der Gießerei eine Art Verjüngung erfahren oder Leibes-Wanderung antreten; er will und darf ungewandelt fortleben bis zu seinem wirklichen leiblichen Ende. Die Mittel dazu kann ihm der Betrieb, dem er angehört, während seiner Dienst-Zeit geboten haben: sie wären dann ohne Zweifel im Lohn eingeschlossen; er selbst brauchte sie nur auszuscheiden und zurückzulegen.

In der Regel jedoch enthält der Lohn diesen Teil nicht mit (was an seinem Orte nachgewiesen wird). Das ist auch nicht unbedingt notwendig. Der Betrieb mag immerhin den bezeichneten Teil, genauer eine Vielheit jährlicher Teile zurück behalten — wenn er sie nur später dem Ausgedienten in Gestalt eines billigerweise verkürzten, eben noch genügenden Ruhe-Lohns auszahlt. Für den Betrieb ist dies vorteilhafter als das andere (und für die meisten Betriebs-Glieder — wie sie heute sind — ebenfalls).

Folglich würde der Lohn, den die körperlich-geistigen Mitarbeiter des Betriebs anzusprechen haben, bestehen aus einem größeren Teil, der regelmäßig während des Dienstes, und aus einem kleineren Teil, der ebenso regelmäßig erst nach Abschluß der Dienstzeit gewährt wird. Das wäre die Lage im allgemeinen; von Einzelheiten, Besonderheiten, Ausnahmen, Nebenbeziehungen handeln wir später.

Jedoch, vorhin schon, als von den Mitteln zum Weiterleben des ausgedienten Menschen die Rede war, scheinen wir eine Frage übersehen zu haben. Ist es denn selbstverständlich, daß der Betrieb jene Mittel gewährt? Oder die Frage mehr im Sinne unseres Zusammenhangs gestellt: haben die persönlichen Betriebsglieder wirklich ein Recht auf den Bezug des Ruhelohns aus dem Betriebe? Wir behaupten dieses Recht allerdings, und begründen es genauer an seinem Orte (C a 1 und c 1).

Hier wollen wir nur noch einen Unterschied in den Rechten der sachlichen und der persönlichen Betriebsglieder schärfer hervor heben. Die Löhne, welche beide empfangen, können als Dienstlöhne auf beiden Seiten gelten, beweisen also entschieden Ähnlichkeit der

Rechte. Die zweiten Zuwendungen aber entsprechen einander nicht ganz; die Ähnlichkeit ist mehr äußerlich als innerlich.

Vergleichen wir diese Art Empfängnisse der beiden gegensätzlichen Gruppen, so finden wir: Die eine Abgabe, an das körperliche Kapital, ist wirklich Ersatz; mittelst jährlicher Abgaben wird die Summe gewonnen, welche die Anschaffung eines neuen Stückes an Stelle des verbrauchten ermöglicht. Die andere aber ist deutlich nicht Ersatz, nicht Ab-, sondern Nachzahlung, und zwar an den früheren Dienstlohn-Empfänger selbst, zu eigenem Verbrauch. Der in die Augen springende Unterschied besteht also darin, daß im zweiten Falle mittelst jener Zahlungen ein neuer Mitarbeiter nicht erworben wird. Sondern dieser empfängt, wenn er eingestellt worden, neben dem andern Dienstlohn. Ganz einfach ausgedrückt: das besprochene Teil-Recht fordert gleichzeitig für die sachlichen Betriebsglieder nur eine, für die persönlichen dagegen zwei Zahlungen.

Das Bild ändert sich zwar gründlich, wenn die Dienstlöhne der persönlichen Mitarbeiter so hoch sind, daß sie die Ruhelohn-Teile einschließen; denn die zweite Zahlung würde dann ganz wegfallen. Doch Grundsatz und Regel ist das im Betriebwesen eben nicht.

Schließlich könnte man die Frage aufwerfen: ob der Betrieb seinen körperlich-geistigen Gliedern ein größeres Recht auf den Ertrag gewähre als den körperlichen? Im ganzen gewiß; das ist wohl nicht anders als billig. Aber es wäre ein müßiges Spiel, etwa die Dienstlöhne der Betriebspersonen mit den Kapital-Löhnen, oder die Ruhelöhne jener mit den »Abschreibungen« zu vergleichen.

4.

Was hätte nun weiter die dritte Mitarbeiterschaft, das geistige Kapital anzusprechen? Wir wissen, daß es sozusagen von selber entsteht und wächst — und daß es gekauft wird, wie irgend ein körperliches Kapitalstück. Das gekaufte kommt dann sofort zum andern, vermehrt, wenn wir uns so ausdrücken dürfen, den Bestand der Hauptmasse. Wir brauchen nur diese in Betracht zu ziehen; denn allein was vorhanden ist und wirkt, kann Ansprüche erheben.

Das Vorhandene lebt teilweise in den gegenwärtig dienenden Personen. Seine regelmäßige Tätigkeit wird im Arbeit-Lohn seines Trägers mit vergütet. Glücken dem aber außerordentliche Leistungen, so werden sie, wie ähnliche auswärts erworbene, besonders bezahlt, gekauft — und sie helfen den Teil der Hauptmasse bilden, von dem vorhin die Rede war: den wir uns außerhalb der Personen liegend, versachlicht zu denken haben. Mit dieser Gesamtheit allein ist also zunächst zu rechnen.

Ihren Einheiten kann es ähnlich ergehen wie den körperlichen

Kapitalstücken: sie werden in gewissem Sinne abgenutzt, ausgebraucht; sie veralten. Sachlich-persönliche Vorzüge des Betriebs, im Innern oder Äußern, die sich als Ergebnisse eigentümlicher geistiger Arbeit erweisen, bleiben nicht ewig einzig oder unübertroffen. Patente z. B., deren Ausbeutung der Betrieb einen guten Stand auf dem Markte verdankt, erlöschen oder werden durch Überholung wertlos. Folglich sind »Abschreibungen« auch am geistigen Kapital vorzunehmen, d. h. diesem vorsorglich Ersatz-Beträge zu widmen.

Ferner besteht eine Besonderheit des geistigen Kapitals darin, daß selbst diejenigen Einheiten, die nicht veralten, doch nicht dauernd genügen. Denn es ist grobenteils Wissen, technisches, wirtschaftliches Wissen, und dieses muß stetig und umsichtig gemehrt werden; geschieht es nicht, bleibt der Betrieb zurück. Solche Mehrung aber bedingt fortgesetzte Beschaffung gewisser Hilfsmittel, besonders für die leitenden Personen, oder etwa die Unterhaltung einer wissenschaftlichen Versuch-Stätte.

Handelt es sich dabei um bestimmte Einzelheiten und Besonderheiten und um einen beschränkten Personenkreis, so muß es doch außerdem ein starkes Bedürfnis des Betriebs sein, daß alle persönlichen Mitarbeiter »kapitalkräftig« sind und bleiben, soweit es eben ihre berufliche Aufgabe erfordert oder wünschenswert erscheinen läßt. Folglich hätte er wiederum mancherlei aufzuwenden, um jenes Bedürfnis zu befriedigen. (Über dieses Mancherlei berichten wir jedoch erst in unsrer Ethik.)

Nach alledem wäre der Gesamt-Anspruch des geistigen Kapitals an den Ertrag kurz ungefähr so zu fassen: Die regelmäßigen Überweisungen müssen geeignet sein, es jederzeit auf der bedarfsgemäßen Höhe zu erhalten, teils durch Ersetzung, teils durch Mehrung, teils als sachlichen, teils als persönlichen Teil- oder Gesamt-Besitz.

Aber, das wurde schon bemerkt: man erkennt oder anerkennt diesen Anspruch nicht allenthalben oder in seinem vollen Umfang. Oder manche Betriebe haben die Mittel zur Erfüllung nicht oder glauben sie nicht zu haben. Und wahr ist: nicht alle Bestandteile jenes Anspruchs-Kreises sind unbedingt notwendig; man kann sich zur Not durchschlagen auch ohne sie. So muß in vielen, wohl den meisten Betrieben das geistige Kapital sich begnügen mit dem, das — übrig bleibt. Oder: die Leitungen werden es nur bedenken, wenn nach Erledigung der andern Ansprüche etwas übrig bleibt vom Ertrag. —

Zu jenen Ansprüchen, die unbedingt und regelmäßig befriedigt werden müssen, gehören auch solche, deren Träger draußen stehen. Sie bilden zwei Gruppen. Die eine könnte man als eine vierte, nur eben auswärtige Mitarbeiterschaft ansehen. Es sind diejenigen fremden Betriebe, deren ein bestimmter für den ungestörten Gang und zur Förderung seines Außendienstes notwendig braucht, ohne die er lahm-

gelegt wäre, weil er seine Leistungen, die ihm Ertrag schaffen sollen, nicht anbringen könnte.

Als solche dienende Betriebe wirken die Postanstalten mit ihren Anhängseln, Eisenbahn- und Schiffahrt-, gewisse Fuhrwerk-(Spedition-) Betriebe, die vermittelnden »Kommission«-, Ausfuhr-Geschäfte u. ä. Manche Betriebe haben auch einzelne Personen als »stille«, oft nur gelegentliche Mitarbeiter, die ihnen Geschäfte zuführen und dafür belohnt sein wollen.

Die andere Anspruch-Gruppe stellt sich als eine sehr gemischte Gesellschaft dar; sie empfängt zwangmäßige Abgaben. Denn es handelt sich um Steuern an Gemeinde und Staat, Beiträge an Verbände (auch Kartelle u. dgl.), doch nur an solche wirtschaftliche Vereinigungen (an politische überhaupt nicht), die Angelegenheiten des beitragenden Betriebs vertreten — unentgeltliche Warenlieferungen an Kunden (darunter solche, die berechnet waren, aber aus Böswilligkeit oder Unfähigkeit nicht bezahlt werden), »Nachlässe«, Geschenke und gastfreundliche Leistungen an Kunden (darunter der Aufwand für sog. Repräsentation) und Schmiergelder an deren Mitarbeiter oder Vertreter — Haftpflicht-Versicherung zu gunsten verschiedener Fremder, die innerhalb oder an der Grenze des Betriebs durch diesen irgendwelchen Schaden erleiden können. Zwangmäßige Abgaben sind es, weil sie in allen Fällen dem Betriebe durch Nötigung, wenn nicht durch gesetzliche Verpflichtung auferlegt werden. —

Die beiden ersten und letzten der bis jetzt erkannten fünf Anspruch-Kreise weisen zwei verwandte Bestandteile auf: Löhne und Gebühren. Verhältnismäßig einfach und einheitlich erscheinen die Ansprüche des vierten und fünften Kreises. Mit mancherlei und größeren Rechten sind natürlicherweise die eigenen Mitarbeiterschaften des Betriebs ausgestattet; besonders die beiden ersten. Deren Anteile am Ertrage zeigen in ihrer Gliederung eine zwar nicht tiefgehende, doch bemerkenswerte Ähnlichkeit (was geeignet sein dürfte, an der Widerlegung der Glaubenslehre vom harten »Interessen-Gegensatz zwischen Kapital und Arbeit« bescheiden mitzuwirken). Das Abweichende muß sich aus der wesentlichen Verschiedenheit der Empfänger ergeben.

Dasselbe gilt von den Versicherungen der beiden Mitarbeiterschaften. Daß unsere für Versicherung schwärmende Zeit jene eigentümliche Dienstlohn-Nachzahlung (oder Ruhelohn-Zahlung), die der persönliche Mitarbeiter aus dem Betriebs-Ertrag rechtmäßig anzusprechen hat, in die — ungenügenden — Wege der Versicherung abgeleitet, mag hier nur berührt werden.

Der selbständige Anspruch der dritten Mitarbeiterschaft (des geistigen Kapitals) auf den Ertrag erscheint verwandt den Ansprüchen sowohl der beiden ersten wie der letzten Empfängerschaften. Denn man erkennt

ihn teilweise als Lohn und Ersatz-Bedarf in verschiedenem Sinne, der regel- oder unregelmäßig sachlich-persönlichen Aufwand im Innern fordert — und teilweise als feste vertragliche Abgabe (Gebühr) an Draußenstehende (Erfinder, Behörden wie das Patentamt z. B.).

Die Ersatz-Beträge werden, je nach den Betriebs-Verhältnissen und herrschenden Grundsätzen, in bestimmten oder unbestimmten Teilen oder ganz vorsorglich beiseite gelegt. Sie finden dann als Sonder-Rücklage auf kürzere oder längere Zeit Unterkunft neben oder innerhalb jener Sammel-Stelle, deren dringliche Rechte am Ertrag noch zu beleuchten sind.

Der Betrieb darf sich auf den jährlichen Ertrag allein nicht verlassen. Er muß dafür sorgen, daß jederzeit ein seinen Verhältnissen entsprechendes, leicht verfügbares Geldkapital bereit liegt, das den ungestörten Gang seiner Arbeit im Innern und Äußern sichert oder sichern hilft. Dem kleinen Betrieb genügt eine bescheidene Einlage, die Mitgliedschaft bei einer Kreditgenossenschaft. Der Großbetrieb aber muß sich eine sachlich begründete und bemessene Rücklagen-Sammlung errichten, welche er jährlich aus dem Ertrage speist. Vom Ertrag muß also regelmäßig etwas für diese Sammelstelle, die gewöhnlich Reservefonds genannt wird, übrig bleiben.

Nunmehr, mit der Befriedigung auch dieses sechsten Anspruchskreises wird der Jahres-Ertrag in der Mehrzahl der Betriebe erschöpft, d. h. ein verhältnismäßig großer Posten nicht mehr übrig sein. Aber eine beträchtliche Gesamtzahl, alle Riesen- und viele Groß-, Mittel-, Kleinbetriebe erschwingen solche frei verfügbare Reste — zu gunsten des letzten Rechtes, das wiederum von außen an den Betrieb herantritt. Und die tüchtigen in der Mehrheit vermögen demselben Rechte wenigstens kleine und kleinste Beträge zu widmen. Es fordert Erfüllung sozialer (bürgerlicher, sittlicher) Pflichten in vaterländischem Dienste. Ob der Betrieb solchen Dienst unmittelbar selbst oder mittelbar tut; ob seine Geldleistungen einer eigenen Stiftung oder als einfache, regelmäßige Abgaben einer großen Sammelstelle zufließen, ist eine Frage für sich. (Vgl. Ethik III.) Zu betonen wäre nur, daß es im Vergleich zu den früher festgestellten Zwangs-Abgaben freie sind.

Man könnte den Gedanken erwägen, alle Abgaben in einem Kreise zu vereinigen, und eben nur die zwangsmäßigen von den freien zu scheiden (das gäbe eine hübsche Gegenüberstellung). Aber die beiden Gruppen sind ja so verschieden, fast wie zwei Welten.

Freilich, träfe eine Voraussetzung zu, dann hätte die Vereinigung guten Sinn: wenn nämlich die vornehmsten Forderer zwangsmäßiger Abgaben, Staat und Gemeinde, Empfänger und Verwalter der freien sein und als solche das leisten wollten, was deren Beruf ist. Aber dazu entschließen sie sich morgen so wenig wie heute. Was bei uns

in Deutschland Staat heißt, hätte wohl auch nicht die Fähigkeit dazu. Unsere Bildung und Anordnung der Anspruch-Gruppen darf bestehen bleiben.

B. Ertrag als Aufwand-Deckung.

1.

Über Inhalt und Umfang des Begriffs Betriebs-Aufwand ist jetzt kaum noch zu sprechen. Denn die Begriffe Verwendung des Betriebs-Ertrags und Aufwand des Betriebs decken sich. Dieser schließt also nicht mehr und nicht weniger als die in den unmittelbar vorangehenden Abschnitten umschriebenen Größen ein.

Folglich ist auch die Frage, ob und wie weit der Ertrag über den Aufwand hinausgehen müsse oder könne, entschieden. Die Tatsachen-Gesamtheiten Ertrag und beruf- oder, was dasselbe sagt, pflichtmäßiger Aufwand decken sich genau, rechnerisch wie begrifflich. Das heißt: jener kann, richtig gerechnet, diesen nicht übersteigen.

Bedeutet nun genügende Höhe des Ertrags eben die ganze schuldige Höhe des Aufwandes? Grundsätzlich wohl; doch ein Nachlaß dürfte unter schwierigen Verhältnissen billigerweise gestattet sein. Man wird dann den Ertrag gerade noch als genügend ansehen, der alle Ansprüche deckt, bis auf jenen letzten Rest, also für gewisse höhere Pflichten nichts übrig hat.

Man könnte geneigt sein, noch weiter nachzugeben: den Ertrag auch von Abgaben zu gunsten des geistigen Kapitals frei zu sprechen. Das wäre schon bedenklich. Nicht aus Rücksicht auf den Erwerb guter Erfindungen; für die wäre unter allen Umständen leicht das nötige Geld aufzubringen. Und von den persönlichen Mitarbeitern brauchte man kaum zu befürchten — unter einer Voraussetzung allerdings, die gleich genannt werden soll — daß sie in der Mehrung des geistigen Kapitals weniger eifrig sein würden, wenn sie besondere Belohnungen nicht zu erwarten hätten. Aber außerdem wäre der Betrieb im Heranziehen geistigen Kapitals bedauerlich beengt. Immerhin mag es noch angehen, Mittel für diesen Zweck nicht vorzusehen.

Vom Anteil der persönlichen Arbeit-Kräfte dagegen läßt sich nichts abmarkten. Nie wird ein Betrieb, der diesen Anteil nicht genügend hoch bemißt, zu denjenigen sich rechnen dürfen, die ihren Verbindlichkeiten voll nachkommen. —

Wir gehen jetzt, was wir uns früher vorbehalten, auf die landläufige und, wie man glaubt, sehr bequeme, scheinbar ungemein sachliche und scharf logische Unterscheidung eines »Roh-Ertrags« von einem »Rein-Ertrag« ein. Was den ersten darstellen soll oder kann, ist leicht ersichtlich. Aber was wäre unter dem zweiten zu verstehen?

Übersehen wir unsere im Wesen des Betriebs, folglich natürlich begründete Reihe der Ertrag-Bestandteile: wir finden da wirklich keinen, der sich von den andern so stark unterscheidet, daß er ihnen gegenübergestellt und demgemäß mit einem Sondernamen belegt werden könnte, sollte oder müßte. Und gerade die Bezeichnung Rein-Ertrag hätte für keinen Ertrags-Teil irgend welchen Sinn.

»Rein-Ertrag« ist also höchstens ein künstlicher Begriff, der als solcher fällt. Und mit ihm fallen die andern gleichen Wesens: »Gewinn, Reingewinn«. Sollen Tatsachen dahinter stehen, so können es eben nur künstlich gemachte sein: Ergebnisse einer falschen Rechnung. Denn kein Betrieb erlangt dergleichen, als Frucht seiner gesamten Arbeit (und immer nur die, nicht ein einzelnes Geschäft steht in Frage). Jeder muß froh sein, wenn er einen Ertrag herein bekommt, der alle berechtigten Ansprüche in genügendem Maße erfüllen kann. Und sollte er auch alles reichlich leisten, besonders was der zweite und der letzte Anspruch-Kreis unserer Reihe fordern — zu reichliche Leistungen für die eben bezeichneten Kreise sind gar nicht möglich.

Eins jedoch, nämlich was dem letzten Anspruch-Kreis zufällt, könnte mit einigem sachlichen Recht als Gewinn angesehen werden. Denn die meisten Betriebe haben für jenen einen verhältnismäßig großen Betrag nicht übrig. Die Minderheit wird deshalb von besonderem Glück sagen können, und dazu stimmt ja der Begriff Gewinn gut. Auch die Tatsache, daß die angedeuteten sozialen Leistungen des Betriebs über die Erfüllung seiner beiden Hauptberufe hinausgehen, daß sie Gegenstand eines betrieblichen Nebenberufs sind, gibt wohl ein Recht, den ihnen gewidmeten Betrag der Summe aller anderen gegenüber zu stellen und ihn mit einem eigenen, auszeichnenden Namen zu versehen. Aber natürlich wäre dann Gewinn in ganz bestimmtem höheren, in ethischem Sinne gedacht (was die herrschende Auffassung ausschließt).

Gegensätzlich könnte die Inhaberschaft oder verantwortliche Leitung die Verpflichtung zu den eben berührten Leistungen leugnen und ablehnen. Und was sie auf diese Weise »erspart«, wäre wohl nach ihrer und anderer Auffassung Gewinn, Reingewinn, Reinertrag, oder Teil eines solchen. Oder sie könnte außerdem die Zahlung der Ruhe-Löhne ganz verweigern und die Dienst-Löhne äußerst knapp bemessen — dann hätte sie noch größeren Gewinn in ihrem Sinne.

Die Frage, wem der angebliche Gewinn zufiele, und für welche Zwecke er verwendet werde, braucht nicht erst untersucht zu werden; jedermann weiß es. Aber niemand, der mit unbefangenen Auge sieht, ist in Zweifel darüber, welchen Wesens jenes Verfahren ist. Im besten Lichte erscheint es als Folge mangelnder Einsicht in die Obliegenheiten des Schuldners.

Wenn ein Schuldner — und das ist der Betrieb gegen sich selbst, gegen seine Glieder und gegen die Gesellschaft — von einer Summe, die ihm zur Bezahlung seiner Schulden, zu keinem andern Zwecke übergeben worden — eine solche Summe ist der Ertrag — einen Teil zurück behält, weil er eben die Schulden nicht voll bezahlt: so kann der kurzsichtigste Mensch jenen Teil nicht für Gewinn oder Reingewinn halten. Von Reinheit mindestens spürt man nichts.

Möchten die Verteidiger des Landläufigen einwenden: wenn selbst ein Mann wie Abbe mit den Begriffen Betriebs-Überschuß, Reingewinn, Unternehmer-Gewinn rechne¹, dürften sie doch wohl haltbar sein — so wäre zu erwidern: Abbe ging im Großen weit hinaus über die herrschende Anschauung und das geltende Recht; dieses Neue ins Werk zu setzen, darauf kam es ihm an. Die betrieblichen, und gar die kaufmännischen Formen, Begriffe, Fachausdrücke sind ihm offenbar — das beweist nicht bloß der Gebrauch jener Bezeichnungen — nebensächlich erschienen. Kaum auch hätte er selbst Zeit und Lust gehabt, seine umbildende Arbeit auf diese Dinge zu erstrecken. Außerdem war er wohl von Juristen beraten, und denen fehlt doch häufig die Kenntnis der wirtschaftlichen Dinge; auch hantieren sie gern mit dem Gebräuchlichen, besonders wenn es einen logischen oder gar juristischen Anstrich hat und in geltenden Gesetzen Unterkunft und Schutz gefunden.

Gerade auf das Letzte könnte noch, und mit besonderem Nachdruck hingewiesen werden. Aber kein Gesetz vermag eine in sich selbst gewisse, sachlich richtige Auffassung zu erschüttern (man erinnere sich, wie Gesetze entstehen, und von wem sie gemacht werden). Die festen, innerlich wahren Tatsachen lehren: Betriebe, die alle ihre Verpflichtungen erfüllen wollen, brauchen für diesen ihren Aufwand — ihren gesamten Ertrag. Deshalb kann der zweite den ersten nie übersteigen, nie den gemeinten Überschuß oder Gewinn enthalten.

Folglich haben die kaufmännischen Fach-Ausdrücke Roh- und Rein-Ertrag, Gewinn und Rein-Gewinn und andere ähnlichen Sinnes weder wissenschaftlichen noch Lebenswert: der erste, weil er eine irri- ge Annahme oder Vermutung wecken kann, die übrigen, weil — von dem im Wesen des Betriebs begründeten Standpunkt aus mit freiem Auge gesehen — nichts Tatsächliches dahinter steckt. Was das Gegenteil zu beweisen scheint, sind zwar auch Tatsachen, aber willkürlich gestaltete, aus irgend welchen Gründen.

¹ Vgl. besonders Statut der Zeiß-Stiftung § 23, 41 — und Rede »über Grundlagen der Lohn-Regelung in der Optischen Werkstätte«, 1897 (in Abbes sozialpolitischen Schriften, Jena 1906; S. 119 ff.).

2.

Die Untersuchung hat nun den einzelnen Bestandteilen des Aufwands noch näher zu treten. Sie stößt dabei wieder auf einige allgemein gebrauchte Fach-Ausdrücke, die, im Gegensatz zu den früher geprüften, haltbar sind. Der nächst wichtige ist Betriebs-Kosten.

Kosten und Aufwand stehen zu einander im Verhältnis des Engeren zum Weiteren. Das zeigt das Leben allgemein, nicht bloß das Betriebsleben. Kosten wären demnach Aufwand im engeren Sinne: nämlich der Aufwand, der aus der Betriebs-Arbeit selbst, regelmäßig oder ausnahmsweise, folgt, den Stand und Gang des Betriebs notwendig fordern — und soweit es Ausgaben sind: nicht bloß die wirklich geschehenen, sondern auch die noch schuldigen.

Also würden außerhalb des Kosten-Kreises liegen: die Rücklagen-Sammlung und die freie Abgabe. Wohl kann, in schlechten Zeiten, oder auch regelmäßig, bestimmungsgemäß, die Rücklagen-Sammlung zur Deckung der Betriebs-Kosten mit herangezogen werden: aber nur als Einnahme-Quelle; sie steht dann dem Aufwand gegenüber wie ein Glied des Ertrags.

Ein noch engerer Begriff ist Jahres-Ausgabe. Sie schließt nur alles das ein, was während des Geschäfts-Jahres im Betrieb wirklich verbraucht worden, buchmäßig nachweisbar. Es können also gewisse Verpflichtungen noch unerfüllt, gewisse Schulden noch unbezahlt sein. In der Regel betrifft dies zwei Kosten-Bestandteile: die Abschreibungen, welche durch Abnutzung an körperlichem Kapital bedingt sind, und die Löhne der menschlichen Arbeit-Kräfte. Jene sind tatsächlich nicht Ausgaben, welche unmittelbar aus der Betriebs-Arbeit während ihres Jahresganges folgen. Die Löhne der persönlichen Mitarbeiter aber können die meisten Betriebe vorsichtshalber für das laufende Jahr nicht in der Höhe festsetzen und zahlen, die sie billigerweise haben sollten; ein Teil muß von der Höhe des gesamten Ertrags abhängig bleiben, der sich erst aus der Abschluß-Rechnung ergibt.

Will nun der Betrieb vollendete (abgeschlossene) Wirklichkeiten bestimmt begrenzter Zeiträume einander gegenüber stellen, so wären es die Jahres-Ausgabe und der Jahres-Ertrag. Das geschieht denn auch. Wie diese Gegenüberstellung aussehen würde, welche Schlüsse aus ihr zu ziehen, welche Handlungen demgemäß vorzunehmen wären, geht aus unseren früheren Darlegungen hervor und wird in späteren z. T. noch näher und genauer betrachtet werden.

Jetzt kommen wir auf den Gesamt-Aufwand zurück. Fassen wir die Mehrheit seiner Bestandteile als Betriebs-Kosten zusammen, so würde sich im ganzen eine Dreiteilung des Aufwands ergeben: Kosten, Rücklage, freie Abgabe.

Die dritte Gruppe beansprucht hier keine weitere Beachtung. Die Forderungen der zweiten Gruppe — welche die Schutz- und Trutz-Gelder empfängt, die Bestand, Gang, Entwicklung des Betriebs sichern, in bedeutenden Fährlichkeiten helfend, rettend einspringen sollen — werden in der ersten Jugend des Betriebs stark sein, später stetig abnehmen, wenn das Schicksal den Betrieb nicht allzu oft in schwere Lagen stürzt. Jedenfalls darf die Betriebs-Leitung nie den Hauptzweck der Rücklagen-Sammlung aus dem Auge verlieren: daß er Rückhalt gewähren, nicht Vermögen bilden soll. Deshalb ist vor zu reichlicher, gedankenloser oder nebenabsichtlicher »Speisung« der Rücklagen-Sammlung zu warnen.

Abbe bemerkt treffend¹, für den eigentlichen Zweck der Sicherung sei »nur ein gewisses Maß von Vermögen-Besitz außerhalb des Betriebs-Kapitals der Unternehmung bestimmt geboten, und ein gewisses weiteres Maß noch wünschenswert und ratsam. Das letzte ist zu bemessen nach dem Bedürfnis für noch absehbare ungünstige Eventualitäten; ganz vagen Möglichkeiten Rechnung tragen zu wollen, würde nur bedeuten, der lebenden Generation sichere Nachteile aufzuerlegen wegen völlig problematischer Vorteile für eine folgende Generation«.

Es ist klar, daß eine vernünftige Pflege der Rücklagen-Sammlung besondere, sorgfältigst erwogene Bestimmungen voraussetzt, die den eigentümlichen Verhältnissen des einzelnen Betriebs genau angepaßt sein müssen. Für manche Betriebe wird die Zeit kommen, von der ab die Sammlung weitere Zuschüsse entbehren kann; dann soll sie auch keine mehr empfangen.

Nach Abscheidung des Rücklagen-Teils und (wenn möglich) des Betrags der freien Abgabe verbleibt der Aufwand im engeren Sinne, die vielgliedrige Summe der Betriebskosten. Sie treten auch unter dem Namen »Selbstkosten« auf; wenigstens können diese, wenn das Wort einen Sinn hat, nichts anderes sein als die eigenen Kosten des Betriebs, seine Arbeit- oder Lebens-Kosten (immer für einen bestimmten Zeitraum gerechnet).

In Wirklichkeit decken sich die beiden Begriffe nicht ganz. Der Unterschied liegt aber nur in den Begriffen oder Auffassungen, nicht in den Tatsachen, die dahinter stehen. Die herrschende Anschauung, Lehre und Übung schlägt zu den Betriebskosten den Rücklagen-Anteil, um zu ihrem Begriff Selbstkosten zu gelangen.

In der Zwecksetzung sind beide Auffassungen und Verfahren einig; sie geht, im einzelnen, auf die Bemessung des Preises für die Leistung. Der soll Deckung für die rechtmäßigen Ansprüche der drei Mitarbeiter-

¹ Motive und Erläuterungen zum Entwurf eines Statuts der K. Z.-St. (Sozialpol. Schr. S. 344.)

schaften und für alle anderen Verpflichtungen des Betriebs herein holen. Darnach wird er berechnet. Die Berechnung des Preises — folglich zunächst seines Anteils an der Summe der Betriebs-Kosten, die er einschließt — ist Sache der betriebsartigen und der kaufmännischen Techniker, die selbstverständlich betriebswissenschaftlich geschult sein müssen.

Schließlich bleibt aber auch der sachkundigsten und genauesten Berechnung gegenüber die Frage: ob sich der Preis halten läßt. Die Frage gilt für alle Betriebe und Betriebs-Leistungen, auch für die durch Monopole, Patente u. dgl. vor Mitbewerb »geschützten«. Denn was nützen denen hohe Preise, wenn sie die Abnahme einschränken! (Abgesehen von volkswirtschaftlichen Erwägungen höherer Art, zu denen jene bevorzugten Betriebe auch und erst recht verpflichtet sind.)

Immerhin braucht ein Betrieb deswegen noch nicht genötigt zu sein, im ganzen nachzugeben. Er kann, wenn er mancherlei Leistungen anzubieten und räumlich, sachlich, persönlich getrennte und verschiedene Abnehmer-Kreise hat, in der Lage sein, den Preis für die eine Arbeit oder Arbeiten-Gruppe zu erniedrigen, für andere dagegen zu erhöhen, und so genügenden Ausgleich zu schaffen.

Gestatten die Verhältnisse des Betriebs und des Marktes solchen Ausgleich nicht, so muß jener, wenn er zu Preis-Abstrichen gezwungen und überall schon knapp genug gerechnet — darauf verzichten, den recht- und pflichtmäßigen, also notwendigen Ertrag voll herein zu bekommen. Welche Aufwandteile tragen nun den Schaden? Zunächst die freie Abgabe (wenn für sie ein hoher Posten eingesetzt ist). Muß weiter gekürzt werden, so ist zu prüfen, ob der Rücklagen-Anteil beschnitten werden dürfte. Erscheint dies unverantwortlich, oder immer noch nicht genügend, so käme drittens der vorgesehene Lohn-Nachschuß in Frage. Es wäre sehr bedauerlich, wenn dieser Posten geschmälert oder gar ganz gestrichen werden müßte; denn meist wird er unentbehrlich sein. Und vielleicht kommt man auch damit noch nicht aus. Die Lage kann sich so schlimm gestalten, daß überall Einschränkungen geboten, soweit sie erträglich sind.

3.

Die Berechnungen, von denen die Rede gewesen, setzen umfassende Einsicht in die Arbeit-Verhältnisse des Betriebs voraus. Fehlt diese sichere Sachkenntnis, so haben die best ausgedachten Anweisungen und Anleitungen wenig Wert; sie können trotz logischer und technischer Richtigkeit zu falschen Berechnungen führen.

Im Jahre 1907 erließ die »Gesellschaft für wirtschaftliche Ausbildung« zu Frankfurt a. M. ein Preis-Ausschreiben über »Selbstkosten-Berechnung industrieller Betriebe«. Sie wünschte »monographische Darstellungen

der Methoden für die Berechnung der Selbstkosten«. Unter Methode wird hier das Verfahren zu verstehen sein, das ein Betrieb regelmäßig anwendet, und dessen Verfahren braucht nicht bloß ihm eigentümlich zu sein; verwandte Betriebe können dasselbe oder ein sehr ähnliches benutzen, so daß man noch mehr Grund hätte, von Methode zu sprechen.

Also was das Preis-Ausschreiben voraussetzt, mag bestehen. Aber es scheint, die Urheber (und andere) schätzen die »Methode« zu hoch ein. Welche Bewandnis es mit einem scheinbar guten Verfahren haben kann, mag ein Beispiel zeigen.

Irgendwo wird der Selbstkosten-Preis des Kilo verkäuflicher Ware nach folgendem Schema berechnet: Herstell-Preis (d. h. Summe der Kosten, welche von Anfang an erwachsen bis zur Abgabe der Ware ans Versand-Lager) + 6% Zinsen und Amortisation + 10% allgemeine Unkosten + 5% Agenturen- (Vertreter-) Spesen + 2% Sconti + x Pfg. für Packung, Fracht, Zoll u. dgl.

Wir wollen glauben, dieses Schema sei einmal entstanden auf Grund einer (wahrscheinlich nicht genauen) Berechnung. Es kann aber nur so lange ungefähr richtig bleiben, als die Betriebs-Größen, welche die einzelnen Posten zur Rechnung stellen, sich nicht verändern. Man erklärt vielleicht: die Veränderlichkeit der Herstell-Kosten berücksichtigen wir — und die Zuschlag-Sätze sind sämtlich so reichlich bemessen, daß wir auch dann noch mit dem Ganzen auskommen, wenn an dem einen oder andern Punkte des Betriebs eine Verteuerung eintritt, oder der Markt uns zwingt, den Verkaufs-Preis herabzusetzen.

Mit dem Geständnis, das der zweite Teil des Satzes bringt, gibt man sich eine bedenkliche Blöße. Man deutet eine Auffassung an, die vor strenger Prüfung nicht bestehen kann. Die »Methode« dient der Bequemlichkeit. Oder sie ist Notbehelf, mit dem man sich begnügt, weil man den gehörigen Einblick in Art und Größe der Tatsachen, welche die Betriebs-Kosten bestimmen, nicht hat oder nicht leicht gewinnen kann. Ja man verzichtet (das kommt tatsächlich in manchen Großbetrieben vor) auf die schwierige Arbeit — der Schwierigkeit wegen: hilft sich, wenn das alte Schema nicht mehr ganz passen will, grundsatzlos von Fall zu Fall mit willkürlicher Preis-Änderung.

Der Grundsatz — nur volle Kenntnis der Tatsachen, als der Ursachen der Kosten, in dem z. Z. wirklichen Stande, ermöglicht brauchbare, verkehrstüchtige Feststellung der Kosten — fordert also zweierlei. Erstens hat sich der verantwortliche Rechner ein vollständiges und klares Bild aller Betriebs-Tatsachen, ihrer Werte, Beziehungen und Wirkungen zu verschaffen; ein Bild, wie es die Zeit ergibt, da die genaue Berechnung einsetzen soll: regelmäßig vernünftigerweise der Anfang des Betriebslebens. Nach diesem Bilde formt und baut er seine Rechnung. Arbeitet er sorgfältig, so gewinnt er ein Kunstwerk,

das im allgemeinen Dauer hat, wenigstens in seinen Grundzügen und Hauptstüßen.

Aber, das ist die andere, und nie erledigte Obliegenheit des verantwortlichen Rechners: er muß nun fortgesetzt das große, kleine und kleinste Betriebsleben beobachten, damit ihm nichts entgeht, das irgendwelchen Einfluß auf Inhalt oder Form seines ersten Rechenwerks hat oder haben kann. Das ist die allein brauchbare, die allgemein gültige »Methode«. Was man sonst so nennt und in jedem Betrieb oder jeder Gruppe verwandter Betriebe verschieden findet oder vermutet, kann nur eine untergeordnete Rolle spielen. Das haben auch die Ergebnisse des erwähnten Preis-Ausschreibens bestätigt.

Die Gruppen, Gattungen, Abteilungen der Tatsachen, welche die Betriebs-Kosten bestimmen, sind nachgewiesen und umschrieben; auch auf wichtige Einheiten ist schon gelegentlich aufmerksam gemacht worden. Wir haben nur noch die Zerlegung der Gesamtheiten gleichmäßig durchzuführen und eine vollständige Übersicht der Einheiten zu geben, d. h. zugleich ihrer sachlichen Folge nach aufzubauen. Dabei können wir nur in sich geschlossene Betriebe ins Auge fassen.

Es wären also bei Aufstellung der Betriebs-Kosten gedanklich und rechnerisch zu trennen: 1) Haupt- oder Stamm-Betriebe und ihre abgelösten, hinausgeschobenen Teile (Zweig-, Tochter-Betriebe) — 2) Betriebe, die zwar in einer Hand liegen, aber entweder a) grundverschieden, obwohl auf einander angewiesen sind (Kohlenwerk und Brikett-Fabrik; Landwirtschaft und Werkbetrieb oder Wein- oder Holzhandel; Fischhandel und Konservenfabrik; eine Zuckerfabrik und ihre Landwirtschaft) — oder b) einander überhaupt nichts angehen (z. B. ein Chemikalien-Werk und seine Land- oder Gastwirtschaft, oder ein Kaufhaus). Sicher wird eine Betriebe-Vereinigung die Kosten-Aufstellungen für ihre in sich selbständigen einzelnen Betriebe statistisch einheitlich verarbeiten lassen; aber zunächst sind jene sorgfältig getrennten Sonderarbeiten erforderlich.

Die folgende Aufstellung gilt also nur der mehrfach genannten Betriebs-Einheit, mag sie am Orte oder auswärts noch größere oder kleinere Betriebe oder betrieb-ähnliche Bildungen besitzen oder nicht. Sie muß aber alles beachten, was im Betriebsleben selbst vorkommen kann. Demnach gilt sie nur allgemein als Nachweis; die einzelnen Betrieb-Arten könnten sie nicht ohne weiteres verwenden, müßten erst auslesen, was ihren besonderen Verhältnissen entspricht.

4.

Unsere Gliederung der Kosten-Träger — eigene Mitarbeiterschaften, fremde Mitarbeiterschaft, zwangmäßige Abgaben — können wir zunächst

beibehalten. Auszugehen haben wir von der eben erfolgten Eröffnung des für seine erste Arbeit genügend ausgerüsteten Betriebs.

In ihm schafft eine bestimmte Summe Geldkapital; aber fast ganz nicht mehr als solches, sondern umgewandelt in die körperlichen Betriebs-Bedürfnisse, also auf eine Anzahl Sach-Einheiten oder -Gruppen verteilt. Ansprüche erheben sowohl die Teile als das Ganze. Dieses erhält erstens den gewöhnlichen Leih-(Hypotheken-)Zins. Jedoch dürfte billigerweise eine Ausnahme zu machen sein: der Boden der landwirtschaftlichen Großbetriebe, soweit er nicht in der Neuzeit auf freiem Markte regelrecht gekauft, sondern durch bekannte Gewaltmittel angeeignet oder als Geschenk empfangen worden, kann keinen Anspruch auf Kapital-Zins haben.

Und der zweite Lohn-Teil des gesamten Kapitals, der Wagnis-Preis (ein Zuschlag zum Zins engeren Sinnes, nicht höher als erforderlich, d. h. beide zusammen dürfen den Satz nicht übersteigen, zu dem Leih-Kapital für betriebliche Zwecke auf dem Markte zu haben ist) gebührt dem in Betriebs-Boden angelegten Kapital-Teil überhaupt nicht, weil an diesem jedes Wagnis ausgeschlossen ist.

Außer dem Boden kommen vier Sach-Gruppen in Rechnung. Die erste vereinigt: 1) Tief- und Hochbauten jeder Art (auch Straßen-, Strecken-, Damm-, Bahnkörper-, Hafen-Bauten, Anlagen für Wasser-Zu- und -Abfuhr, Entfernung der Abfälle) — 2) deren Einrichtung und Ausrüstung (hierher gehören stehende Gerätschaften und Gefäße; Anlagen für Feuerung, Heizung, Beleuchtung, Lüftung; Geleise, Leitungen; »Bureau-Einrichtungen« u. dgl.; doch nicht die Arbeit-Mittel engeren Sinnes) — 3) Kraftwerke, Werkzeuge, Arbeit-Maschinen, Fahrzeuge jeder Art (landwirtschaftliche, Fuhrwerkerei- und Postwagen ebenso wie Kraft- und Eisenbahn-Wagen oder Schiffe). Was aus der betrieblichen Tätigkeit dieser Gesamtheiten als Kosten erwächst, sind Abnutzungen im allgemeinen und besondern, Ausbesserungen, Änderungen und Versicherungen.

Die vielerlei kleinen Arbeit-Mittel in Werkstatt und Kontor bilden mit einer ungeheuren Menge und Mannigfaltigkeit roher oder schon zugerichteter Stoffe die zweite Gruppe. Hervorzuheben wären aus dem kleineren Teil der mächtig ausgedehnten Gruppe: Musterkarten, Drucksachen, die zum Versand an Vertreter und Kunden bestimmt sind, alles, was im engeren oder weiteren Sinne zu den Reklame-Mitteln gehört — aus dem größeren, massenreichsten Teile: Stoffe oder Werkteile, unansehnliche oder wuchtige Waren-Einheiten (darunter z. B. Saatgut, viel Eisen-Kleinzeug wie Nägel, Schrauben, Ösen; Papiere, Tinte); die sog. Hilf-Stoffe (wie Wasser und Eis für verschiedene Zwecke; oder mancherlei Zusatz-Stoffe, z. B. Düngemittel, eine Menge Chemikalien, Farbstoffe; Öle, Schmierer, Seifen und andere Mittel für Zwecke des

Reinigens, Putzens, der Gang-Erhaltung; Stoffe und Gefäße für Packungen); endlich die Brenn-Stoffe.

Das Gemeinsame dieser Sach-Einheiten und -Gesamtheiten liegt darin, daß sie bestimmt sind, im eigentlichen Sinne verbraucht zu werden; daß sie aufhören, als selbständige Wesen zu bestehen und sichtbar zu bleiben. Entweder sie verschwinden wirklich oder scheinbar ganz; oder sie vermischen sich mit anderen Einheiten; oder sie tauchen zwar wieder auf, aber ganz und gar umgewandelt; oder sie verlieren, durch Einfügen in andere Einheiten, oder indem sie ein größeres Werk bilden helfen, nur ihre Selbständigkeit, manchmal nicht für immer.

Der Betrieb aber sieht und rechnet nur die Tatsache des Verbrauchs, für den fortlaufend Ersatz zu beschaffen ist. Das erwächst ihm als Aufwand, als Kosten, und es kommen hinzu die Versicherung (hauptsächlich gegen Feuers-Gefahr) und ein durch Beobachtung, Erfahrung, Erkundung bestimmter Satz für Verluste durch verschiedene Einflüsse.

Die dritte Gruppe bildet eine im allgemeinen einfache Vielheit: die gewonnene, erzeugte, verfertigte, gekaufte, und meist zum Verkauf bestimmte Ware (die natürlich z. T. der zweiten Gruppe entstammt). Sie beansprucht in der Regel nur die eben erwähnte Versicherung und die vorsorgliche Bereitstellung eines Ersatz-Betrags für mögliche oder wahrscheinliche Verluste (Minderung der Menge oder des Wertes hauptsächlich durch natürliche Einflüsse). Lagert sie in gemieteten Räumen, so tritt zwar der Mietzins als Betriebskosten-Betrag auf; aber dafür erspart der Betrieb eigene Lager-Räume. Bedarf sie während der Lagerung einer Behandlung, so fallen die Kosten teils auf die Löhne der persönlichen Mitarbeiter, teils auf die zweite oder dritte Abteilung der ersten Gruppe.

Dieser dritten Abteilung ist die vierte Gruppe ähnlich, nicht nach dem Wesen, aber nach der betrieblichen Bedeutung und Wirksamkeit und der rechnerischen Behandlung ihrer Glieder. Es sind Tiere als Kraft- und Nutstoff-Träger. Sie verlangen Fütterung und Pflege (Leistungen, denen auf Seiten der rein sachlichen Kapital-Teile ungefähr Kraft-Zuführung, Reinigung, Ölung, Ausbesserung, Änderung entsprechen), ferner die arbeitenden, wie die Einheiten der ersten Gruppe, Ersatz-Beträge für Abnutzung, endlich alle wieder Versicherung. Eine Eigentümlichkeit dieses Kapitalstücks, die natürliche Vermehrung, bringt dem Betrieb Zuwachs an körperlichem Kapital, der jedenfalls als Ertrags-Teil zu rechnen ist. —

Damit ist die Mannigfaltigkeit des körperlichen Kapitals und seiner Kosten-Ansprüche erschöpft. Über die Ansprüche der übrigen Kosten-Träger ist nicht mehr viel zu sagen; wir haben sie schon vollständig dargelegt, brauchen nur einige Ergänzungen einzufügen.

Allen persönlichen Mitarbeitern gebührt im Grunde dasselbe: Dienst- und Ruhe-Lohn. Der erste kann aus zwei ungleichen Beträgen zusammengesetzt sein. Der zum voraus bestimmte oder als Stücklohn unbestimmte Hauptteil wird im Laufe des Jahres mit vereinbarter Regelmäßigkeit gezahlt; der zweite Teil, ein Nachschuß, würde erst bestimmt und gewährt werden können, wenn der gesamte Jahres-Ertrag sich übersehen läßt und die Jahres-Ausgabe feststeht. Leistet der Betrieb auf dem gesamten Gebiete der Löhnung das Mögliche, so bleibt ihm nichts mehr übrig für andere regelmäßige Zahlungen unmittelbar an die persönlichen Mitarbeiter selbst. In keinem Zusammenhange mit diesem Gebiete steht die Versicherung, auf die früher auch schon hingewiesen wurde.

Einzelne Betriebs-Personen können noch zu besonderen Ansprüchen berechtigt sein: die im Dienste des Betriebs reisen, brauchen für die Reise-Tage einen Lohn-Zuschlag, als Ersatz der höheren Unterhalts-Kosten, die ihnen draußen erwachsen. Schließlich ergibt sich hie und da die Notwendigkeit zu außergewöhnlichen Vergütungen nach Vereinbarung: z. B. wenn einem neuen Mitarbeiter, der z. Z. der Berufung nicht am Betriebs-Sitze wohnt, Ersatz seiner Umzugs-Kosten zugesichert worden.

Der jährliche Kosten-Aufwand des Betriebs, der dem geistigen Kapital zugute kommt, dürfte hauptsächlich folgende Posten aufweisen: Belohnungen an Mitarbeiter für kleine Erfindungen, für Vorschläge, die zu betrieblichen Verbesserungen führen (»Prämien«) — regelmäßige Abgaben an Erfinder im engeren Sinne; Patent-, Lizenz-Gebühren u. ä. — außerhalb des Betriebs hergestellte technische oder künstlerische Entwürfe (Zeichnungen, Modelle) zu Arbeiten oder Angebot-Mitteln (»Reklame«) — Entwurf und Einleitung bedeutender Änderungen, Umbildungen am Aufbau, an der Gliederung, Ordnung, Einrichtung, am Zusammen-Wirken der Betriebs-Leistungen; sofern diese Arbeit einer besonders berufenen, wenn auch später bleibenden Kraft übertragen ist — Studien-Reisen und Besuche verschiedener Veranstaltungen, mit denen Betriebs-Glieder betraut werden, in der Erwartung, daß sie Beiträge zum geistigen Kapital heimbringen — Anregung, Unterstützung, Auszeichnung freier, z. B. wissenschaftlicher Arbeit, die geeignet erscheint, das Betriebsleben in irgend einem Teile technisch, wirtschaftlich, sittlich zu fördern.

Die zuerst bezeichneten Posten dürften als mitarbeiterliche Kapital-Einlagen gelten (den Einlagen an körperlichem Kapital vergleichbar). Noch deutlicher erscheinen als solche erprobte und erfolgsichere geistige Vorarbeiten, die neu eintretende Betriebs-Glieder mitbringen. Kapital-Einlagen übrigens, die weder Rückzahlung noch Zins fordern, sondern mit einmaliger, häufig sehr bescheidener Abfindung sich begnügen.

Die Gesamtheit des geistigen Kapitals aber wird in großen Betrieben

eines eigenen haupt- oder nebenamtlichen Hüters und Verwalters bedürfen. Ein Mitglied der Oberleitung, das zu diesem Amte berufen scheint, wird später auftreten. Billigerweise würde dessen Arbeit-Lohn ganz oder zum Teil auf Rechnung des geistigen Kapitals gehen.

5.

Die eben abgeschlossene Zusammenstellung läßt wohl noch einige Anmerkungen erwarten. So für den Fall, daß der Betrieb nicht in eigenen, sondern in gemieteten Räumen, vielleicht auch mit gemieteten Geräten, Maschinen arbeitet. Dann wird die Kosten-Berechnung beträchtlich vereinfacht: auf die gemieteten Kapital-Stücke entfallen nur der Mietpreis und die Kosten für Ausbesserung, Herrichtung, Ersetzung, Versicherung.

Ferner wird noch betont werden müssen — so selbstverständlich es scheint — daß die Ausgaben für Neu-Bauten, ja schon für größere Umbauten, Änderungen u. dgl., und gar für Betriebs-Erweiterungen und neue Ausrüstungen nicht zu Lasten der jährlichen Betriebs-Kosten gehen, folglich auch nicht aus dem Ertrag des Jahres, in welchem sie vorgenommen worden, bestritten werden dürfen. Die Deckung wäre entweder der Rücklagen-Sammlung zu entnehmen oder durch Kapital-Aufnahme zu bewirken.

Dasselbe gilt nach beiden Seiten hin von dem durch Kauf einer Erfindung bedingten Aufwand, sofern dieser verhältnismäßig hoch steigt. Doch könnte hier für die Deckung auch eine Sonder-Rücklage bereit stehen: bestimmt zu Anschaffung und Unterhaltung geistigen Kapitals.

Wie hoch dessen Gesamt-Anteil jährlich zu bemessen sei, scheint eine äußerst schwierige Frage. Genau berechnen läßt er sich ja nicht. Es wäre ein aussichtsloses Unternehmen, feststellen zu wollen, welcher Anteil am Ertrag der gemeinsamen Arbeit einem vielleicht schon seit Jahrzehnten gesammelten geistigen Kapital in einem Jahre zukomme, oder etwa in welchem Verhältnis dessen Leistung zur Leistung der in demselben Jahre tätigen persönlichen Mitarbeiter stehe. Und wenn man wirklich einmal meinen dürfte, zu einigermaßen richtiger Abschätzung gelangt zu sein, so wäre weiter zu bedenken, daß das geistige Kapital stetig wachsen, deshalb auch sein Ertrag-Teil von Jahr zu Jahr steigen müsse.

Abbe glaubte, für die Art seines Betriebs eine Maß-Einheit gefunden zu haben in der Lizenz-Gebühr, die fremde Betriebe für das Recht, Erzeugnisse nach Jenaer Muster auf den Markt zu bringen, an das Zeiß-Werk abführen: 10 % des Einzelverkauf-Preises. Diese 10 %, sagt Abbe, stellen den »Mehr-Wert« dar, den jene Leistungen verwandten gegenüber besitzen, und zwar deshalb besitzen, weil in ihnen »feinere

Eigenschaften« einer höheren Organisation verkörpert seien (Folgen erfinderischer Tätigkeit, fortschreitender Verbesserungen, besonderer Einrichtungen, die ausnahmweise hohe, hoch geschätzte und gewertete Werke ermöglichen). Als »Kollektiv-Erwerb« müßte jener Mehr-Wert folgerichtig »Kollektiv-Eigentum« bleiben¹.

Ein Jahr vor dieser Auseinandersetzung schätzte Abbe in § 41 des Statuts denselben Anteil um $\frac{1}{6}$ — $\frac{1}{5}$ niedriger: auf »mindestens $\frac{1}{3}$ vom Anteil der Gesamtheit der mittätigen Personen« (d. h. von der Jahres-Summe der gezahlten Löhne und Gehälter) »und zugleich nicht weniger als $\frac{1}{10}$ der Jahres-Ausgabe«. (Die Lizenz-Gebühr macht nämlich 24—25 % des persönlichen Anteils aus.) Eine Begründung fehlt hier.

Bei der Unmöglichkeit genauer Berechnung könnte man für Betriebe in der Art des Zeiß-Werkes die von Abbe ein Jahr nach Abfassung seines Statuts gewählte und begründete Maß-Einheit annehmbar finden — wenn sie nicht einen Geld-Betrag ergeben würde, der so hoch ist, daß er bei weitem nicht ganz für Wahrung und Mehrung des geistigen Kapitals (besonders nach dem engeren Sinne, in dem es Abbe versteht) verwendet werden könnte.

Im Zeiß-Werk soll das auch gar nicht seine Haupt-Aufgabe sein. Abbe will ihn — er mag dort in den letzten Jahren je auf 400 000 M. sich belaufen haben — nur eben nicht verteilt, sondern in den Dienst des Ganzen gestellt wissen: 1) des Betriebs-Ganzen, 2) der »allgemeinen Interessen feintechnischer Industrie« (wie sie in Jena gepflegt wird), 3) »naturwissenschaftlicher und mathematischer Studien in Forschung und Lehre« (an der Universität Jena) und 4) »gemeinnütziger Einrichtungen und Maßnahmen zu gunsten der arbeitenden Bevölkerung Jenas und seiner Umgebung«. Darnach hat der Ertrag-Teil des geistigen Kapitals drei Bestimmungen: Mehrung seiner selbst (3, wohl auch 2); Sicherung des Betriebs, also Speisung der allgemeinen Rücklagen-Sammlung (1); Förderung des Gemeinwohls im Kreise des Betriebs-Sitzes (4), was ich in den Zweck der freien Abgaben eingeschlossen.

Eine Nachahmung dieser Einrichtung möchte ich anderen Betrieben — auch denen, welche die Mittel auf ganz ähnlichem Wege und in ähnlicher Höhe gewinnen könnten wie das Zeiß-Werk — nicht empfehlen. Sie stört den natürlichen Aufbau, die klare Ordnung, die sachliche Begrenzung der Ertrag-, Aufwand- und Kosten-Teile. Der Ertrags-Teil des geistigen Kapitals soll diesem allein unmittelbar oder mittelbar gewidmet bleiben. Er wird, wie wiederholt betont, in der Regel verhältnismäßig bescheiden sein.

Was die Bemessung betrifft, so muß sich der einzelne Betrieb

¹ Vgl. die Begründung in der Rede über die Grundlagen der Lohnregelung; 1897 (Sozialpol. Schr. S. 134—42).

natürlich nach dem Bedarf richten, wie ihn seine und fremde Erfahrung ungefähr zu bestimmen vermag. Und dann ist Berechnung und Bemessung, die Bestimmung eines runden Betrags, wie unsere Aufstellung im vorigen Abschnitt erkennen läßt, nicht sehr schwierig. Freilich hängt sie auch ab vom Vorhandensein und der Größe der verfügbaren Mittel, genauer: vom Abstand zwischen Gesamt-Ertrag und Summe der dringlichsten Verbindlichkeiten.

Ein Betrieb, in dem alles gerade knapp reicht, kann z. B. für Hochschul-Forschung oder freie wissenschaftliche Arbeit nichts übrig haben, so wahrscheinlich es auch sein mag, daß sie ihm viel zu nützen vermöchten. Er wird dann aber den kleinen Betrag, den er dem geistigen Kapital zuweist, nicht als dessen Lohn bezeichnen, sondern und mit gutem Rechte annehmen, es arbeite (wenn es einmal Betriebs-Besitz geworden und nicht Verträge bestimmte jährliche Zahlungen auferlegen) großenteils ohne Anspruch auf Entgelt. Denn es ist die einzige Mitarbeiterschaft, die des Lohnes im eigentlichen Sinne entbehren kann. (In noch günstigerer Lage befinden sich bekannte Betriebe, was Aufwand- und Kosten-Rechnung anlangt, ihrer Mitarbeiterin Natur gegenüber.)

Daß das Bild der persönlichen Arbeit-Löhne nicht so einfach ist, als es nach unserer knappen Zeichnung scheint, weiß jedermann. Wir konnten uns aber dort mit etlichen Strichen begnügen, weil wir das ganze Gebiet noch besonders darstellen werden. Zu den Ruhe-Löhnen jedoch haben wir hier schon zu bemerken, daß für sie eine Sonder-Rücklage zu bilden ist. Der jährliche Betrag wäre nach der Dienstlohn-Summe zu berechnen. Das Zeiß-Werk nimmt 7^o%. Das ist wohl etwas reichlich gemessen; 6, vielleicht schon 5^o% dürften genügen, wenn die Ruhe-Löhne nach den Grundsätzen und in der Höhe gewährt werden, die ich später vorschlage.

Schließlich bliebe ein Wort über Wert-Abschreibungen von Stücken körperlichen Kapitals mit Rücksicht auf Wert-Minderung durch Abnutzung. Zwei Mängel sind es, die einzeln oder vereint am Verfahren der Abschreibung auftreten. Manche Großbetriebe mit »glänzenden Erfolgen« schämen sich ihrer allzu hohen »Reingewinne«; sie erniedrigen diese künstlich, indem sie besonders die Abschreibungen übertreibend erhöhen. In solchen stecken also verschleierte Gewinne, welche die unbegründete Vermögens-Bildung stärken. Zu gunsten dieses Zweckes verfahren ebenso andere Betriebe, die nach der herrschenden Ansicht Verschleierungen nicht nötig hätten, weil ihre »Gewinne« nicht als übermäßig hoch gelten oder überhaupt nicht öffentlich bekannt werden.

Der andere, sehr verbreitete Fehler besteht in gedankenloser Schablonenhaftigkeit: man schreibt einfach immer den gleichen, aufs Hundert berechneten Satz vom »Buchwert« des Kapitalstücks, nach seinem

Stande am Schlusse des Vorjahrs, ab. E. Schiff gibt in seiner trefflichen Schrift über Wertminderungen¹ die erreichbar beste, wenn auch nicht vollkommene Formel. Darnach erhält man den jährlich abzuschreibenden Betrag dadurch, daß man den Unterschied zwischen Anfang- und End-Wert des Kapital-Stücks durch die Zahl der Jahre, die es wahrscheinlich in Dienst steht, teilt. Tritt außergewöhnlicher Weise Wert-Minderung oder völlige Entwertung ein, so ist das eine und andere gesondert zu buchen. Einen dritten Grund zu Abschreibungen gibt es nicht.

6.

Unsere Übersicht über die Betriebs-Kosten hat den Zweck, zu zeigen, welche Betriebs-Tatsachen überhaupt Kosten-Träger sein können, welcher Art ihre Kosten-Teile sind, und wie ein leicht übersehbarer, in allen Teilen klarer Aufbau der Einheiten und Gruppen zustande kommt. Ob jeder Betrieb unsere Einteilung und Ordnung genau befolgt, ist eine andere Frage. Der einzelne hat sich nach seinen Verhältnissen zu richten, und wenn er findet, dies und das müsse er anders machen, so mag er es auf seine Verantwortung hin tun. Auch etliche — wirkliche oder vermeintliche — Bequemlichkeiten mag er sich gestatten. Nur soll er in jedem Punkte genau wissen, warum er so und nicht anders verfährt, und den wirtschaftlichen Sinn jedes Postens verstehen. Nur darf seine ganze Arbeit nicht ein grundsatzloses, buntes, verwirrtes Flickwerk sein.

Eine Arbeit, die alle Einsicht, Umsicht und Sorgfalt erfordert, ist die Kosten-Rechnung immer, auch im kleinen Betrieb; das läßt unsere Aufstellung wohl erkennen. Der Kaufmann aber — und jeder, der in seiner Buchführung und Rechnerei mehr oder weniger unter des Kaufmanns Einfluß steht, wie der Handwerker z. B. und der Landwirt selbst — der Kaufmann hat sich nicht daran gewöhnt, die Gestaltung seiner Kosten-Rechnung durch die im allgemeinen überall gleichen Mitarbeiterschaften als Kosten-Träger bestimmen zu lassen. In Werkbetrieben, kleinen und großen z. B. ist es üblich, drei Haupt-Bestandteile der Betriebs-Kosten anzunehmen: »Material«, d. h. nur die Stoffe, aus welchen die Werke entstehen, »Löhne«, d. h. nur die Werkarbeiter-Löhne, und »Unkosten«, eine Wortmarke, unter der man alles Übrige zusammenfaßt.

Wir wissen, daß scharfe Logik und Scheidekunst nicht zu des Kaufmanns bevorzugtem Besitze zählen. Aber auch er sieht sich genötigt, in die Menge und Mannigfaltigkeit der sog. Unkosten einige Ordnung zu bringen und Unter-Abteilungen zu bilden, denen er freilich wieder mehr oder weniger willkürlich gewählte Titel gibt. Dabei hantiert er gern und reichlich mit den — meist nichts sagenden — bestimmenden

¹ Die Wert-Minderungen an Betriebs-Anlagen. Berlin 1909; S. 41 ff.

Bezeichnungen »direkt, indirekt, General-«, und niemals darf das bequeme und darum beliebte »Diverse« fehlen.

Berechnung der Betriebs-Kosten für geschlossene Gesamtheiten kommt im kaufmännischen Verfahren auch vor. Als Kosten-Träger erscheinen dann räumlich-sachliche Einheiten oder Gruppen. Eine verhältnismäßig einfache und, in Werkbetrieben, fast natürliche Teilung oder Verteilung scheidet die Kosten der Produktion von denen des Verkaufs (wobei, um das Gegensätzliche scheinbar gut hervorzuheben, das eine als Betrieb, das andere als Vertrieb bezeichnet wird). Oder die Scheidung geht weiter und läßt eine Reihe Rechnungen entstehen, welche etwa die größeren Abteilungen gesondert erfassen: Anlagen für den allgemeinen Dienst, Fabrik engeren Sinnes, Lager, Versand, Haupt-Kontor.

Sobald aber der Kaufmann tiefer in die Einzelheiten eindringen muß, ordnend und verteilend, treten die Schwächen seines Denkens, seiner Gewöhnung und die Mängel seiner Buchführung hervor. Leicht widerfährt es ihm, daß er etwas übersieht, oder denselben Posten an verschiedenen Stellen einsetzt, besonders wenn er irgendwo versteckt liegt, nicht sichtbar ist. Selbst wenn er solche Fehler zu umgehen versteht, ist doch ausgeschlossen, daß er jede Einzelheit am richtigen Orte unterbringt.

Nun ist die Klein-Arbeit an den Kosten der Abteilungen und Unterabteilungen höchst wichtig für die Preis-Bestimmung. An dieser sollte neben dem kaufmännischen der betriebliche Techniker beteiligt sein. Von dem stünde wohl, seiner Bildung gemäß, zu erwarten, daß er mehr Logik und Ordnung ins Geschäft bringt; aber der wirtschaftliche Sinn fehlt auch ihm häufig.

Die Klein-Arbeit, die zu leisten ist, fordert hauptsächlich, daß in allen Einzelheiten scharf gerechnet, jeder Betrag an der richtigen Stelle eingesetzt wird, die Verteilung gemeinsamer Kosten genau der Beteiligung der einzelnen Gruppen oder Einheiten entspricht, in der Prozent- und Durchschnitt-Berechnung und in der Verwendung der so gewonnenen Sätze äußerst vorsichtig verfahren wird. Und schließlich: die Schablone darf nirgends Recht haben, weder eine im eigenen Betrieb erwachsene, noch eine fremde.

Gut kann die Rechnung nur werden, wenn beide Techniker wirtschaftliche Bildung besitzen und zu verwerten verstehen. Das wäre die Grundbedingung. Will man die Hauptarbeit und die Zusammenfassung dem Kaufmann allein übertragen, so mag es geschehen — wenn einer zur Verfügung steht und gewählt wird, in dem nicht die kaufmännische, sondern die wirtschaftliche Bildung die Oberhand hat.

Soweit aber haben es selbst die meisten der größten Betriebe nicht gebracht; auch in ihnen herrscht noch der Glaube an die allein selig

machende Kraft und Kunst des Kaufmanns. Folglich bleibt als bescheidenste Forderung, daß in der Leitung ein Betriebswissenschaftler sitze, der die Grundsätze und Regeln der Kosten-Rechnung aufstellt, die ausführenden kaufmännischen Hände überwacht und ihre Arbeit nachprüft. —

Ist der Kaufmann Leiter oder Mitleiter, so hat er bekanntermaßen das Bestreben, die Betriebs-Kosten möglich niedrig zu halten. Um die Kosten selbst handelt es sich. Was bedeutet jenes Streben? Sparen — nicht in wirtschaftlichem, sondern eben in kaufmännischem Sinne. Der Kaufmann will sparen an Arbeit-Stoffen, vor allem aber an Löhnen: hauptsächlich an Löhnen der Werkarbeiter und ihrer Verwandten, nicht an denen seiner näheren Betriebs-Genossen, am wenigsten an seinem eigenen. Auch ist er geneigt, an der Güte der Arbeit zu sparen (der Kunde merkt vielleicht nicht) und desto mehr für Reklame aufzuwenden. Seine Sparsamkeit kann klar unwirtschaftlich sein. Und warum will er »sparen«? Um des »Gewinnes« willen.

Dennoch hat es guten Sinn, die Betriebs-Kosten herabzudrücken — durch wirtschaftliche Sparsamkeit. Gewiß läßt sich sparen an Haupt-, Hilf- und Brennstoffen, an Einrichtungen und Ausstattungen der Kontore, an den Stoffen und kleinen Arbeitsmitteln, die hier so massenhaft verbraucht werden; an Reklame, an fast ergebnislosen Reisen, an Gehältern und anderen Belohnungen leitender Männer und ganz überflüssiger »Beamter«, an ungeheuren Summen, die Aufsichtsrats-Mitgliedern zufallen, an Dividenden in dem Maße, daß sie anständig werden.

Diese echten Ersparnisse fließen — auch das beweist ihre Echtheit — den Dienst-Löhnen der Mehrheit zu; gestatten Herabsetzung der Verkaufs-Preise, damit Erhöhung der Wettbewerbs-Kraft, Vermehrung des Absatzes, Besserstellung der ersten, zweiten, dritten Verbraucher; läßt dem Betriebe jenen letzten Rest für freie Leistungen.

C. Grundsätzliche Ordnung der persönlichen Ansprüche.

a. Lohn bestimmende Tatsachen.

1.

Die allgemeinen Ansprüche der persönlichen Mitarbeiterschaft an den Betriebs-Ertrag — oder ihre Betriebs-Kosten — sind Arbeit-Löhne.

Zwar treten, wie früher erwähnt, außerdem Kosten-Teile auf, die gewissen Mitarbeitern oder Mitarbeiter-Arten oder solchen in besonderen Fällen zugestanden werden. Aber sie sind eigentlich mehr sachlichen als persönlichen Ursprungs, hauptsächlich Ersatz unvermeidlicher barer Auslagen im Dienst oder sonst zu gunsten des Betriebs. Die einen, die Kosten der Reisenden, können zwar in größten Betrieben, die ihre Leute nach allen Welt-Teilen schicken, sehr bedeutende, manchmal

teilweise nicht zu rechtfertigende Gesamt-Beträge bilden. Aber in allen kleinen Betrieben kommen sie überhaupt nicht vor, und fast überall treten sie weit zurück hinter die Lohn-Summen. Die anderen aber, meist einzelne Ersatz-Zahlungen, spielen nirgends eine erhebliche Rolle. Darum dürfen wir uns hier eine breite Darstellung beider Kosten-Arten erlassen.

Eine umfassende Untersuchung der Lohn-Verhältnisse dagegen fordern verschiedene Gründe. Die Löhne machen regelmäßig den Haupt- und größten Teil der Gesamt-Kosten aus. Sie sind heute in der Mehrzahl der Betriebe noch nicht zweckmäßig geordnet, bilden darum dauernd den stärksten Streit-Gegenstand zwischen — im landläufigen Sinne — herrschenden und dienenden Betriebs-Gliedern und eine schwere, wenn nicht die schwerste Sorge redlicher Sozialpolitik. Das ist natürlich. Denn alle Arbeit-Löhne haben den Zweck, das leibliche und geistige Leben zu erhalten, das Leben der einzelnen Lohn-Empfänger und ihrer Nächsten nicht nur, sondern auch des gesellschaftlichen Ganzen in engeren und weiteren Grenzen. Folglich bestimmen sie (die Löhne) — nicht allein zwar, aber als eine der beiden entscheidenden Mächte — Umfang und Inhalt, Länge und Höhe oder Tiefe alles menschlichen Lebens.

Erhaltung des Lebens ist ein weiter Begriff, wie Leben selbst. Ausgeschlossen bleiben Üppigkeit, Schwelgerei in groben und feinen Genüssen, in Prunk und Pomp. Was soll nun das Ziel sein? Welche Stufen-Reihe von Mangelhaftigkeit, Kärglichkeit, Dürftigkeit über Knappheit, die gerade ausreicht für das Dringendste, zu bescheidener Behaglichkeit — von einem Zustande, der kaum Leben zu heißen verdient, über Schwäche, Eintönigkeit, Einseitigkeit zu Stärke und Mannigfaltigkeit — von kümmerlicher Krankhaftigkeit über allerlei Halbheit und Gemischtheit zu heiterer, klarer Gesundheit!

Solche Abstufungen wird es immer geben. Wo aber die große Mehrheit nicht auf den oberen Stufen steht, wo weit über ihr eine Minderheit noch in jener Üppigkeit schwelgen und sich selbst wie ihr Leben für vornehm halten darf: da können Gesellschaft, Staat, Volk von Größe, Ehre, Ansehen höchstens träumen und reden; tatsächlich verharren sie auf einem Tiefstande innerer und äußerer Bildung, dem man diese oder jene nähere Bezeichnung geben mag (Bildung als Geist und Werk verstanden). Deutschland gehört zu diesen Staaten; was hier nicht nachzuweisen ist, für den Sehenden eines Nachweises nicht bedarf.

Da nun der Stand des Lebens allgemein von Ordnung und Verteilung der Arbeit-Löhne mächtig abhängt, liegen die Schlüsse nach unten und oben nahe. Und der letzte unausweichliche Schluß wäre: die Arbeit-Löhne müssen im allgemeinen so hoch bemessen und so

verteilt sein, daß die Lohn-Empfänger diejenigen Lohn-Stufen dauernd besetzen, die erhaltenswert sind.

Arbeit-Lohn wird durch berufliche Tätigkeit gewonnen. Deren räumlich-sachlicher Boden ist für die meisten Menschen ein Betrieb. Diesem haben wir, in jenem Verhältnis der Gegenseitigkeit, die Aufgabe gestellt: den persönlichen Mitarbeitern — selbstverständlich durch das Mittel des gezahlten Arbeit-Lohns — gesundes und würdiges häusliches und bürgerliches Leben zu sichern. Das bedeutet nichts anderes als das erhaltenswerte Leben.

Hätten wir sagen sollen: kärgliches, schwächliches, ärmliches Leben? Das würde selbst der strengste Betriebsherr nach geltendem Recht als persönliche Beleidigung höchst entrüstet zurückweisen. Also haben wir das Maß des Arbeitlohnes im allgemeinen richtig bestimmt. Und doch wird die Bestimmung nicht anerkannt. Auch die eben erwähnte Entrüstung scheint sich recht wohl mit gegensätzlichen Tatsachen zu vertragen.

Der Lohn-Bestandteile fanden wir früher zwei. Drei — könnte jemand berichtigen wollen. Allein zwei stehen immer in engstem Zusammenhange, wo sie vorkommen. Also doch im Grunde nur zwei getrennte Bestandteile. Immerhin ist die Teilung des einen hoch wichtig, und unsere Darstellung wird nicht verfehlen, dem Sachverhalt gerecht zu werden. Es handelt sich um den Hauptteil, den wir Dienstlohn nennen wollen — Dienstlohn deshalb, weil ihn der berechtigte Empfänger für seinen ordnungsmäßigen Dienst während seiner Dienstzeit empfängt, und zwar während des Jahres regelmäßig je nach Ablauf vereinbarter kürzerer Zeiträume.

Nicht jeder Betrieb aber ist in der Lage, den Dienstlohn voll aus-zuzahlen. Er bleibt einen, in der Regel kleinen und unbestimmten Teil schuldig — bis nach Schluß des Jahres. Erweist der Abschluß der Jahres-Rechnung, der Vergleich der Jahres-Ausgabe mit dem Jahres-Ertrag, daß der Betrieb den schuldigen Rest nicht zahlen kann, so wird ihm dieser notgedrungen geschenkt. Übertrag auf neue Rechnung darf man dem Betriebe nicht zumuten; denn — jedes Jahr hat seine eigene Plage. Der wirklich zahlbare Rest aber erscheint als Lohn-Nachschuß, während die bereits gezahlten Beträge insgesamt den Dienst-Lohn engeren Sinnes (schlechthin Lohn genannt) bilden.

Der zweite Lohn-Bestandteil tritt selbständig auf und mag deshalb nicht als solcher erscheinen. Man könnte den Tatbestand einfach als Fortzahlung des — beträchtlich verkürzten — Dienstlohns ansehen; Fortzahlung nach Austritt des Empfängers aus dem Dienst. Daß aber in den meisten Fällen nichts anderes ausgezahlt wird als eine in Jahres-Raten geteilte Summe, die aus aufgesparten Dienstlohn-Resten besteht, wird grundsätzlich zuzugeben sein.

Trotzdem könnte man die Zahlung anders begründen wollen: mit dem Eigentum-Recht, das sich auf körperliches und geistiges Betriebs-Kapital erstreckt. Zwar wurde früher (A b 2) erklärt: um der Sicherheit und Stetigkeit des Ganzen willen könne nicht davon die Rede sein, daß der austretende Mitarbeiter seinen Anteil herausgezahlt bekomme; das Eigentum-Recht müsse mit dem Austritt erlöschen.

Aber gerade wegen dieses Verzichts, könnte man meinen, gebühre wenigstens dem ausgedienten Mitarbeiter billigerweise eine Art Entschädigung oder Abfindung. Nun lasse sich in den meisten, wenn nicht in allen Fällen weder der erworbene Anteil des Einzelnen am körperlichen, noch viel weniger sein wirklicher Anteil am geistigen Kapital ungefähr abschätzen. Folglich könne auch nicht die Abfindung nach dem Anteil bemessen werden. Und eben deshalb sehe man die einfachste Lösung der schwierigen Frage darin, die Entschädigung dem nicht mehr genügend dienstfähigen Ausgetretenen, so lange er noch lebt, in Form einer bescheidenen Jahres-Zahlung, einer Rente zu bieten, die man immerhin Ruhe-Lohn nennen möge.

Diese Begründung läßt sich hören. Aber sie hat, wie man sofort sieht, eine sehr schwache Stelle, und die ist nichts Geringeres als ihre eigentliche Grundlage. Was notwendig im Betriebe bleiben muß, als dessen Gesamt-Eigentum, darf auch nicht teilweise zu irgendwelcher Entschädigung oder Abfindung verwendet werden.

Im übrigen erkennt man den engen Zusammenhang jener mit unserer Begründung: denn was aus dem Ertrag in Betriebs-Eigentum umgewandelt wird, geht denen, die es mit erarbeitet, an Lohn ab. Die angenommene Entschädigung oder Abfindung ist also nichts weiter als nachträgliche Auszahlung zurückbehaltener Lohn-Teile.

Nur steht unser Anspruch auf festem, sozusagen auf eigenem Boden. Mit dem Eigentum-Recht hat er gar nichts zu tun. Denn nach unserer Ordnung der Sache werden die Ruhelohn-Zahlungen einer besonderen Rücklagen-Sammlung entnommen, die eben jenen und ihnen allein gewidmet ist (B 5). Wollte nun noch jemand die Richtigkeit unseres Anspruchs und seiner Begründung bestreiten?

Etwa mit der Annahme: der Betrieb wolle einem vieljährigen Mitarbeiter nach seinem Rücktritt in Anerkennung so langer und treuer Dienste einen Ehren-Sold zahlen bis an sein Lebensende — vielleicht sogar mit dem begründenden Eingeständnis: der Dienstlohn habe die eigentlich nötige Höhe nicht erreicht. Aber entweder ist das Letzte nicht Tatsache; dann berührt uns die Sonder-Zuwendung, wenn der Betrieb sie ohne Vernachlässigung seiner Pflichten leisten kann, hier nicht weiter; sie ist eine Sache für sich und vor allem nicht die Folge eines Anspruchs. Oder die gedachte Begründung stellt eine Tatsache fest; dann darf man für die Nachzahlung nicht den prunkenden Titel

Ehrensold wählen. Sondern es würde ein persönlicher Anspruch, ein schlichter sachlicher Zusammenhang zwischen der alten und der neuen Zahlung bestehen. Und nennen wir auch diese Lohn, Ruhe-Lohn, so entspricht das wenn nicht ihrem Wesen, so doch ihrer Herkunft.

2.

Der allgemeine Grundsatz, der die Höhe des Arbeit-Lohns bestimmt, ist vor allem im Dienstlohn zu verwirklichen. Nach welcher Rechnung und Ordnung dies geschehen müßte, hätte die Untersuchung nun darzulegen, d. h. sie hat die bestimmenden Tatsachen zu erweisen.

Zu diesen rechnet E. Engel¹ die Kosten des elterlichen Aufwands. In der »Arbeit-Periode«, sagt er, müsse gesorgt werden »erstens für die Wiedererstattung der Auslagen, welche den Eltern die Erhaltung des Kindes in der Jugend-Periode verursacht«. Je höher dieser Aufwand (und die durch ihn bedingten Lebens-Ansprüche), desto höher müsse der Arbeit-Lohn sein. Engel berechnet z. B., daß ein »Arbeiter«, der in 15 Kinderjahren 750 Taler gekostet und vom Eintritt des 16. Jahres ab täglich $\frac{1}{3}$ Taler für seinen Unterhalt braucht, für das arbeitsunfähige Alter und mögliche Krankheit vorsorgen will, jährlich durchschnittlich 187 Taler verdienen müsse; davon beanspruche die »Amortisation« des elterlichen Aufwands für ihn $43\frac{1}{2}$ Taler. Ein junger Mann mit Hochschul-Bildung dagegen, der seine Eltern bis zum Schluß des 25. Jahres 5400 Taler gekostet, müsse von diesem Zeitpunkt ab, da er mit weniger als $1\frac{1}{3}$ Taler täglich nicht auskomme, jährlich durchschnittlich $934\frac{3}{5}$ Taler einnehmen, also das Fünffache jenes »Arbeiter«-Lohns; die angeführte Amortisation belaste ihn jährlich mit $333\frac{2}{5}$ Talern.

Engel nennt diesen Mindestlohn »Selbstkosten der Arbeit«, die er mit den Betriebs-Kosten vergleicht. »So unfehlbar (schließt er) Fabriken oder Warenhandlungen zugrunde gehen, die über die Selbstkosten ihrer Erzeugnisse und Verkauf-Artikel ungenügend unterrichtet sind und nachhaltig unter den Selbstkosten verkaufen — ebenso sicher und unaufhaltsam geht ein Volk zugrunde, das fortgesetzt seine Arbeit unter dem Selbstkosten-Preis hingibt«. Berechnung, Bezeichnung und Vergleich erscheinen auf den ersten Blick einfach und vortrefflich. Engels Lehre ist denn auch s. Z. begierig ergriffen und noch lange nachher zu wissenschaftlicher Begründung höherer Gehalt-Forderungen (für niedere und höhere Lehrer, Beamte) benutzt worden. Allein, näheres Zusehen entdeckt beträchtliche Schwächen.

Den Nachweis, wie wenig vergleichbar die verglichenen Größen sind, dürfen wir uns ersparen, da die Tatsache nicht ins Gewicht fällt. Engels Selbstkosten-Rechnung könnte an sich trotzdem richtig sein.

¹ Der Preis der Arbeit. Berlin 1872. S. 36 ff.

Aber sie ist es nicht, mindestens nicht in der Auslegung und Anwendung.

Engel zieht Schlüsse aus seiner Rechnung, zu denen ihn diese nicht ermächtigt. Er meint, in seinen Selbstkosten der Arbeit sei auch der persönliche Wert des Arbeit-Trägers mit enthalten oder ausgedrückt, und je höher der Aufwand für dessen Schulung und Erziehung, desto höher jener Wert. Landläufige Ansicht ist ja: kostbare Erziehung sei auch gute und fruchtbare Erziehung und stelle ihren persönlichen Gegenstand allein schon wegen ihrer hohen Kosten weit über einen andern, auf dessen Erziehung weniger, d. h. weniger Geld verwendet worden. Aber wie kann man dergleichen wissenschaftlich vertreten! (Ganz abgesehen von der allgemein bekannten Tatsache, daß gerade auf dem Gebiete der Erziehung Aufwand und Erfolg häufig einander nicht entsprechen.)

Ebenso unhaltbar, doch aus anderem Grunde, ist die Lehre von der »Amortisation und Verzinsung« des besprochenen Aufwands als Posten in den »Selbstkosten der Arbeit«. Es kommt freilich oft vor, daß Kinder ihre Eltern »unterstützen«, und daß diese selbst, Schul- und Kirchen-Lehrer und andere Ermahner es fordern in einem Tone, der stark an den Gedanken der Amortisation anklängt. Aber das ist doch etwas anderes als das volkswirtschaftliche Rechnen mit einer solchen. Niemand fragt darnach, ob ihre geschätzte oder errechnete Höhe wirklich erreicht werde. Und von einer »Schuld« der Kinder kann nicht die Rede sein; die Eltern sind zur Unterhaltung und Erziehung ihrer Kinder unbedingt verpflichtet.

Tatsächlich darf die fragliche Tilgung gar nicht erfolgen, weil die angeblich Verpflichteten das Geld selber notwendig brauchen — mit Engels Zustimmung. Er wendet aber den Sachverhalt so: »Die Eltern, als zweite Generation, bezahlen die durch ihre Erziehung und Bildung bei der ersten Generation kontrahierte Schuld durch Erziehung und Bildung der eigenen Kinder, also an die dritte Generation«. Wenn das nur möglich wäre! Oder — einfache Schuld, mehrfache Tilgung? Denn die Amortisation wäre nur der Aufwand für ein eigenes Kind.

Woher kommt nun die Deckung für die Kosten der folgenden Kinder — und der Frau? Entweder muß schon der Lohn des Verheirateten, der nie mehr als ein Kind hat, die Selbstkosten der Arbeit bedeutend übersteigen — oder Frau und Kinder dürfen zusammen nicht mehr beanspruchen, als auf die Jugend des Vaters allein verwendet worden. Für Engels »Arbeiter« wäre das Zweite ausgeschlossen, weil Menschen unmöglich; der andere aber, der hohe Staatsbeamte oder was er sein mag, dürfte kaum die Absicht hegen, seine Kinder, wenn er mehr als eins hat, wie »Arbeiter-Kinder« zu halten, oder »Arbeiter« werden zu lassen. Und wer sorgt für seine Frau, nachdem

ein Kind gekommen? Er selbst vermag es nicht mehr. (Und hat Engel nicht schon dem jungen Manne reichlich hohen Arbeit-Lohn zugedacht? Die Summe von 1872 müssen die Augen von heute ungefähr verdoppelt sehen.)

Endlich das Letzte: bedürfen Vater oder Mutter nicht irgendwelcher Rückzahlung von Seiten des Sohnes, und bleibt dieser selbst unvermählt: was wird nun mit dem »Schuld«-Posten in der Summe seiner »Selbstkosten«, die er als Preis oder Lohn der Arbeit empfängt? Dem Zwecke, den ihm Engel gesetzt, dient der Betrag nicht; logischerweise müßte er wohl an — die Volksvertretung fallen. Oder an den Staat? (»Die Nation, lehrt Engel, erleidet Einbuße an ihrem Vermögen«, wenn Amortisation und Verzinsung des »Bildung-Kapitals« nicht gesichert sind.)

Einem Posten, der so oder so angesehen werden kann, ausreicht oder nicht, seinem angeblichen Zwecke dient oder nicht, darf Einfluß auf die Höhe des Dienstlohns nicht zuerkannt werden. Aber jene wesentlichen Mängel der Sache an sich bilden nicht den wichtigsten Grund für die Entscheidung. Dieser liegt vielmehr darin, daß den bloßen Kosten der Unterhaltung und Erziehung eines Erwerbers vor seiner erwerbfähigen Zeit, einfach als solchen — ganz ohne Rücksicht auf ihren Wert, auf das, was der Träger der Kosten wirklich leistet — das Recht innewohnen soll, je nach ihrer Höhe den Lohn hinaufzuschrauben oder herabzudrücken. Je höher jene Kosten, desto höher der Lohn — und umgekehrt! Der Mann selbst, der Lohn-Empfänger, spielt gar keine Rolle dabei; wie er auch den Aufwand, der ihm in der Jugend gewidmet worden, nicht mit geordnet hat. Engels Lehre (von der »Amortisation« usw.) ist logisch, rechtlich und wirtschaftlich gleich unerträglich.

Nicht besser steht es um die andere (sie ist im Grunde mit der ersten innig verbunden). Wohl klingt es ganz einwandfrei, wenn Engel sagt: in der »Arbeit-Periode« müsse gesorgt werden »2) für die Erhaltung des Lebens und der Arbeit-Kraft während der Arbeit-Periode«. Aber was er wirklich meint, verrät deutlich der Gegensatz: dem »Arbeiter« als solchem täglich 10, dem jungen Beamten aus feiner Familie als solchem täglich 40 Groschen. Und der Text erhärtet den Sinn dieses Satzes reichlich. Es ist die alte Lehre vom »standesgemäßen« Leben. Der Mann stammt aus gewissen Kreisen, ist an gewisse Lebensweise (den Begriff im weitesten Sinne verstanden) gewöhnt: folglich ist das Angestammte und Gewohnte für ihn das Richtige, Berechtigte und Notwendige; folglich bestimmt es unabweisklich seine Lohn-Forderung, und die Lohn-Bemessung muß sich darnach richten. Wir hatten schon früher einmal Anlaß, diese Lehre abzulehnen.

Engel spricht weiter von einem merkwürdigen dritten Bestandteil in den Selbstkosten der Arbeit. Ich meine nicht die Rücklagen »für die Erhaltung während der Alters-Periode« (die er buchstäblich an dritter Stelle nennt; uns fordern sie hier zu Anmerkungen nicht auf), sondern einen persönlichen Besitz, dessen Wert er ebenfalls im Lohn vergütet zu sehen wünscht, der also die Höhe des Lohnes mit bestimmen müßte. Sehr auffällig erklärt er: »Schlechte, hinter den Selbstkosten zurückbleibende Bezahlung fester sittlicher Eigenschaften entfremdet den Posten, auf welchen sie ein unumgängliches Erfordernis sind, diejenigen Bewerber, welche durch die Sorgfalt ihrer Erziehung, den Ruhm ihrer Familien-Namen gleichsam ein natürliches Anrecht darauf haben«.

Welche sind wohl die »Selbstkosten fester sittlicher Eigenschaften«? Vermutlich meint Engel, sie seien in den Kosten der Erziehung eingeschlossen, und aus sorgfältiger, d. h. aus der in den »besseren Ständen« üblichen Erziehung, vielleicht auch mit aus dem »Ruhm des Familien-Namens« entspringen jene ohne weiteres. Wir halten uns dabei nicht auf. Der Hauptsache gegenüber genügt es zu erwidern: den Posten, welche »feste sittliche Eigenschaften« in hohem Maße fordern, mögen nur ja alle die fern bleiben, die berechnen, welcher Preis für hochwertige Eigenschaften gedachter Art gezahlt wird. Wahrscheinlich — ihr Rechnen ließe es vermuten — besitzen sie solche Schätze gar nicht.

3.

Eine der unklarsten Ansichten über die Bemessung des Arbeit-Lohns tritt uns in der Lehre vom »Recht auf den vollen Arbeit-Ertrag« entgegen. Selbst Fr. Oppenheimer schrieb noch vor vier Jahren¹: »Normalerweise sollte der Lohn der Arbeit in ihrem ganzen Ertrag bestehen . . . Der Arbeiter ist frei; kein Gesetz verpflichtet ihn, Teile seines Arbeit-Ertrags abzugeben: aus welchem Grunde ist er dennoch gezwungen, es zu tun?«

Welcher »Arbeiter«? Was heißt »seine Arbeit« und sein »Arbeit-Ertrag«? Und was bedeutet »voller Ertrag«? — Jene Reden (die wir zwar nicht aus wissenschaftlichem Munde zu hören vermuten) lassen annehmen, man habe nicht die richtige Vorstellung von der Betriebs-Arbeit (die allein hier zur Verhandlung steht).

Den vollen Ertrag erhält immer der, dem er gebührt: der Betrieb als Ganzes — nicht ein Glied. Man denke sich den einfachsten Fall, den einzelpersonlichen Betrieb. Arbeitet der eine Mann, genau genommen, allein? Durchaus nicht. Wir wollen nur an das körperliche

¹ Theorie des Arbeitlohnes. Deutsche Wirtschaft-Zeitung 1909. Nr. 18, 19.

Kapital erinnern: schon eine Vielheit! Darunter zwar recht bescheidene, aber klar vorhandene und mittätige Größen. An alle muß der eine persönliche Mitarbeiter, zugleich der einzige Eigentümer des Betriebs, abgeben; er selbst bekommt nur den größeren Teil.

»Seinen« Teil? Wenn er ihn als den seinen anerkennt — gut. Er würde dann richtig »seinen Ertrag« erhalten. Das scheint einfach und klar, und der Fall wäre erledigt — die Forderung des Rechts auf den vollen Arbeit-Ertrag (wenn, wie billig, an die eigene Arbeit nur gedacht ist) erfüllt. Aber vielleicht liegen die Verhältnisse im persönlich gegliederten Betrieb anders? Ja freilich, bedeutend anders liegen sie.

Zwar in manchen Kleinbetrieben ließe sich der Arbeit-Ertrag des einzelnen persönlichen Mitarbeiters mehr oder weniger genau errechnen. So verhältnismäßig leicht im Droschken-Betrieb, der außer dem Inhaber etwa noch einen oder zwei Fahrer zählt. Im weder räumlich noch sachlich gegliederten Laden-Geschäft könnte der Arbeit-Ertrag des einzelnen Verkäufers (wenn er nebenher nicht andere Betriebs-Dienste leistet) aus der Geldsumme seiner Verkäufe ungefähr ermittelt werden.

Wo, wie in großen Warenhäusern, weitgehende räumlich-sachlich-persönliche Gliederung durchgeführt ist, wäre, könnte man annehmen, der Arbeit-Ertrag des Einzelnen erst recht leicht festzustellen. Allein, wegen der Menge und Mannigfaltigkeit der — nicht sichtbaren — sachlichen und persönlichen Beteiligungen an jeder kleinen Unter-Abteilung in einem so reich gegliederten Neben- und Übereinander müßte sich die Berechnung mindestens sehr umständlich und langwierig gestalten.

Arbeitet im reinen Werkstatt-Betrieb, z. B. in der Hausrat-Schreinerei, der Meister mit zwei ungefähr gleichwertigen Gehilfen zusammen, ohne Lehrling, so wird von rechnerisch geschaffener Arbeit-Teilung kaum die Rede sein. Jeder verfertigt ein Schreinwerk von Anfang bis Ende allein, und aus der Summe der Erlöse für die von ihm während des Jahres hergestellten Werke ließe sich der Teil, welcher als sein Arbeit-Ertrag anzusprechen wäre, annähernd richtig ausscheiden. In diesem und ähnlichen Fällen käme das gewünschte Ergebnis dadurch zustande, daß von den bezeichneten Summen je die Kosten aller beteiligten sachlichen und etwa auch persönlichen Mitarbeiter abgezogen würden. Daß das fragliche Ergebnis immer größer wäre als der empfangene Arbeit-Lohn, ließe sich nicht zum voraus behaupten.

In der Mehrheit der Mitarbeiter-Betriebe aber könnte der Arbeit-Ertrag des Einzelnen auch nicht annähernd bestimmt werden. So in jedem landwirtschaftlichen Betriebe. Im klein- und mittelbäuerlichen mag zwar ein Betriebs-Teil, das Milch- und Buttergeschäft allein der Frau überlassen sein, und dessen Ertrag, d. h. Arbeit-Ertrag fiele dann

dieser zu. Der Ertrag ihrer gesamten Arbeit im Betrieb wäre es aber vermutlich nicht.

In den großen Werk-Betrieben ferner, mit ihren Abteilungen und Unter-Abteilungen, ihrer Arbeit-Zerlegung wäre es ganz unmöglich, den Arbeit-Ertrag des einzelnen persönlichen Gliedes, z. B. eines Werk-Teilarbeiters oder Maschinen-Führers, eines Packers oder Allerhand-Arbeiters, eines Zeichners oder kaufmännischen Schreibers, des Statistikers oder Generaldirektors zu ermitteln. Das Gleiche gilt von den großen Verkehrs-Betrieben, Warenhandels-Häusern, Banken, Versicherungs-Anstalten.

In allen diesen Arten oder Gattungen des Betriebwesens hat die Forderung des Rechts auf den vollen Arbeit-Ertrag keinen Sinn mehr, ist sie eine leere Redensart, die nur deswegen noch wiederholt wird, weil man über die tatsächlichen Verhältnisse nicht nachgedacht, oder weil sie einmal im Partei-Programm steht.

Im Leben selbst ist es gleichgültig, ob einer den vollen Ertrag »seiner« Arbeit erlangt oder nicht. Darum allein handelt es sich schließlich: ob jeder, um es ganz einfach auszudrücken, jederzeit genug bekommt. Und da erscheint es gar nicht unmöglich, daß für manche dieses Genug den Ertrag dessen, das wirklich als seine Arbeit allein anzusprechen wäre, übersteigt. Nicht unmöglich; mehr als diese Unbestimmtheit läßt sich nicht sagen¹.

Verwandt mit der besprochenen Forderung ist die folgende, die nur die Betriebe der Güter-Gewinnung, -Erzeugung, -Herstellung im Auge hat: »Der Ertrag der Produktion ist unter die an der Herstellung Beteiligten so zu teilen, daß jedem das Produkt seiner Leistung zufällt«². Sie ist nur noch weniger klar als die andere; vielleicht aber klingt sie wissenschaftlicher. »Produkt seiner Leistung« ist ein ganz unglücklich gewählter Ausdruck, ob man ihn nun wörtlich oder in über-

¹ J. Wolf geht weiter; er behauptet bestimmt: »Der Arbeiter bekommt jenen Ertrag voll ausgefolgt und mehr als das«. (Sozialismus und kapitalistische Gesellschaft-Ordnung; Stuttgart 1892; S. 576.) — A. Menger (Das Recht auf den vollen Arbeit-Ertrag in geschichtlicher Darstellung; 2. Aufl. Stuttgart 1891) spricht sich, wie mir scheint, über seine Auffassung der Begriffe Arbeiter, Arbeit-Ertrag, voller Arbeit-Ertrag nicht ganz klar aus. Versteht er (wie es nach zwei Stellen, S. 7 und 156 scheint) unter der Forderung des vollen Arbeit-Ertrags für den Einzelnen: jedem Arbeiter müsse »von dem Tauschwert der Sache«, an der er mitgearbeitet, soviel zugewiesen werden, als »er demselben durch seine Arbeit zugesetzt« — so hätte er grundsätzlich Recht. Nur eben läßt sich die Rechnung, die der Grundsatz heischt, in den meisten Fällen nicht durchführen. — Auf den Begriff »arbeitloses Einkommen« (den Menger viel zu weit faßt) gehe ich hier nicht ein; im Betriebsleben gibt es solches nicht.

² H. Beck: Gerechter Arbeitslohn. Dresden 1902. S. 6, 7. Das Wort soll von Mithoff, die Quellen-Angabe aber scheint ungenau zu sein.

tragenem Sinne nimmt. Man könnte zunächst wieder, wie vorhin, fragen, was der Ausdruck denn eigentlich besagen wolle. Wir unterlassen das und alles weitere: längere Beschäftigung mit dem Sage verlohnt sich nicht.

Das gleiche Urteil widerfährt dem dritten Gliede in der Reihe verfehlter Regeln für die Lohn-Bemessung: »Jedem Arbeitenden, selbst dem einfachsten Handarbeiter ist in seinem Arbeit-Lohn ein Betrag zu vergüten, der dem wirtschaftlichen Erfolg entspricht, den die betreffende Arbeit-Leistung zeitigt«. Beck (der a. a. O. den Satz selbst aufgestellt) spricht allgemein von »wirtschaftlichem Erfolg« der Leistung; die Regel könnte also für jede betriebliche Arbeit passen. Er sollte aber auch auf die Hauptsache eingehen: zeigen, wie seine Regel auszuführen sei. Das tut er nicht — aus nächstliegendem Grunde. Und jeder Sachverständige würde z. B. in dem Verlangen: den »wirtschaftlichen Erfolg« nachzuweisen, den die Leistung des »einfachsten Handarbeiters« in einem Betriebe »zeitigt«, eine allzu weitgehende Zumutung finden und es (wahrscheinlich mit nicht sehr schmeichelhaften Worten) abweisen.

4.

Den unbrauchbaren Theorien, die auf der Suche nach einer wissenschaftlichen Formel für die Bemessung des Arbeit-Lohnes entstanden sind, steht jener einfache Satz gegenüber, der allgemein als das große herrschende Gesetz der Lohnbildung gilt: Angebot und Nachfrage auf dem Markte bestimmen die Höhe des Arbeit-Lohnes. Ein echter bequemer Kaufmanns-Satz, der jedes Nachdenken erspart, jede Verpflichtung ausschließt.

Aber wie gesagt, allgemein findet man in dem Satze die letzte Weisheit. Daß Alex. Tille ihn vertritt, ist selbstverständlich. Er erklärt: »Die Höhe der Miet-Gebühr, welche Angestellte und Lohn-Arbeiter für ihre Arbeit-Kraft erhalten, bestimmt sich für jede besondere Art der Geisteskraft und der Handkraft genau so wie die Höhe des Kapital-Zinses und der Naturkraft-Pacht nach dem Verhältnis von Angebot und Nachfrage, welche für die betreffende Kraft besteht«¹.

Auch Tilles Gegenfüßler Abbe sieht in jenem Markt-Verhältnis den gegebenen Boden, auf dem man sich eben einrichten müsse. Aber er anerkennt, daß dies wider Willen oder mit Bedauern geschehen könne. Er betont die »Widersprüche und Anstößigkeiten, die zum Ausdruck kommen in den großen Unterschieden bei der relativen Bewertung der Arbeiten verschiedener Art«. Und er behauptet nicht, daß jeder Betrieb auf der Höhe der Markt-Löhne beharren müsse².

¹ Die Berufsstands-Politik des Gewerbe- und Handelstandes. Berlin 1910. I. S. 202.

² Über die Grundlagen der Lohn-Regelung. (Sozialpol. Schr. S. 142/3.)

Tatsache ist, daß das Markt-Gesetz die Lohnbildung im allgemeinen noch beherrscht. Deswegen aber muß man es nicht vernünftig finden. Was Abbe offen bekennt, wird jeder anständige Kaufmann im geheimen zugeben. Weiter dürfte die sachliche Frage gestattet sein: ob denn der Mensch nicht etwas anderes sei als Ware, Maschine, Tier? Wer die Frage bejaht — und wer möchte sie verneinen! — muß weiter folgern: der Mensch dürfe nicht als Markt-Ware behandelt, nicht unter ein Markt-Gesetz gestellt werden. Damit wäre die Einsicht gewonnen, daß jenes herrschende Gesetz auf tönernen Füßen ruhe und nicht dauernd bestehen könne.

Einen zweiten treffsichern Stoß gegen seine Geltung gibt der Hinweis: es hat die Eigenschaft, unwirtschaftlich zu wirken. Und das tut es häufig, indem es die Bildung ungenügender Löhne begünstigt, die immer unwirtschaftlich sind. Unwirtschaftliches aber darf die Volkswirtschaft, dürfen deren Glieder, die Betriebe, nicht dulden. Sehr viele dulden es — um nicht mehr zu sagen — zur Zeit; genauer: nicht sie selbst, sondern ihre Herren nach geltendem Recht.

Und wirklich ist seine Macht schon eingeschränkt, von verschiedenen Seiten her; nicht bloß unsere oder verwandte Gründe waren dabei wirksam. So erhöht z. B. ein großes Werk die Löhne seiner Fabrik-Arbeiter allgemein, freiwillig oder durch irgendwelche Umstände, aber nachweisbar nicht durch Markt-Verhältnisse gezwungen. Und einige oder alle Betriebe gleicher Art oder Größe folgen nach (weil, könnte man hier freilich anfügen, nun eben der Markt-Preis gestiegen ist).

Oder die Lohn-Festsetzung ist, mit guter oder schlimmer Wirkung für die Lohn-Anbieter, Verband-, Kartell-Sache der Nachfrager geworden. Oder, und das ist die bedeutendste und schon sehr weit greifende Schwächung der alten Macht: Verbände beider Teile vereinbaren die Löhne, eines einzelnen Betriebs oder einer Art oder Gattung. Der Tarif-Vertrag schaltet das Marktgesetz ganz aus.

Solche Vereinbarungen, deren Gegenstand fast immer Lohn-Erhöhung ist, können durch »Lohn-Kämpfe« errungen sein, die erst nachher den Markt beeinflussen. Jene Kämpfe nennt Alex. Tille »gewaltsame Mittel«, über die er a. a. O. bemerkt: »Die Anwendung gewaltsamer Mittel zur Steigerung dieses Entgelts [des Arbeit-Lohnes] kann nur die Voraussetzung dafür vernichten, daß das Entgelt noch so hoch ist, wie es ist, nie aber das Entgelt dauernd steigern«. Eine Behauptung, die einen großen und allgemein bekannten Tatsachen-Kreis leugnet. —

Eine ausführliche Darstellung der Tatsachen im Lohnwesen würde den zuletzt berührten Verhältnissen näher treten. Hier hatten wir nur darauf hinzuweisen, daß der Macht-Bereich des alten Markt-Gesetzes immer mehr verengert wird, große Gebiete des Betrieb-

wesens ihm schon fast ganz entzogen sind. Und die Entwicklung bisher läßt erwarten, daß es allgemein überwunden, außer Kraft gesetzt werde.

5.

Unsere Untersuchung hatte bisher verschiedene Regeln für die Lohn-Bemessung abzulehnen, weil sie der Grundbedingung des Anspruchs auf Gültigkeit nicht genügen: sie sind nicht entsprungen der Einsicht in Wesen und Beruf des Betriebs und in den Zweck der persönlichen Betriebs-Arbeit und ihres Lohnes. Deshalb kommen sie dazu, die Bestimmung der Lohn-Höhe Tatsachen, die diese Aufgabe nicht oder nicht befriedigend zu erfüllen vermögen, oder gar unklaren Gedanken-Dingen zuzuweisen, die als solche überhaupt nicht fähig sind, ins Leben zu treten und einzugreifen.

Es gilt also diejenigen Tatsachen festzustellen, deren Anerkennung eine vernünftige Regelung der Arbeit-Löhne in den Betrieben verbürgt.

Der eine (nicht einzige) Beruf des wirtschaftlich-sozialen Wesens Betrieb: seinen persönlichen Mitarbeitern gesundes und würdiges häusliches und bürgerliches Leben zu sichern, deckt sich, wie wir wissen, mit dem Zweck aller persönlichen Arbeit und aller Löhne: erhaltenswertes Leben (der einzelnen Lohn-Empfänger und des gesellschaftlichen Ganzen) zu erhalten. Erhalten setzt Bestehen voraus; denn es ist Fortsetzen. Fortsetzen schließt Entwickeln ein.

Folglich müssen in den Eigenheiten und Ansprüchen des erhaltenswerten Lebens — den Begriff in dem zuletzt angedeuteten vollen Sinne gefaßt — die ersten Lohn bestimmenden Tatsachen wurzeln. Dieses Leben fordert erstens Unterhalt, zweitens Leistungen. Beide kosten. Der Lohn hat die Kosten beider zu decken. Sie müssen die Höhe des Lohnes bestimmen. Diese Gedanken-Reihe schließt selbstverständlich die Annahme und das Rechnen mit einem »Existenz-Minimum« aus.

Das erhaltenswerte Leben nach unserem Begriff kann engeren und weiteren Umfang, bescheideneren oder reicheren Inhalt haben. Wäre Verschiedenheit nach Umfang und Inhalt volkswirtschaftlich-gesellschaftlich begründet und gerechtfertigt — und sie ist es in gewissen Grenzen — so wäre auch mit verschiedenen Lohnhöhen, und folglich mit einer Mindesthöhe zu rechnen. Diese zu bestimmen, wäre die nächste Aufgabe. Ungefähr zu bestimmen; es kann nicht daran gedacht werden, sie genau errechnen zu wollen.

Und weder darf alles aufs knappste bemessen sein, noch die tüchtigste Wirtschaft-Führung verlangt werden. Sparsam zu wirtschaften, ist freilich dringende allgemeine Pflicht. Aber man muß auch mit der allgemein schlechten Erziehung und Gewöhnung rechnen, darf besonders von denen, die aus kümmerlichen und ungesunden Verhältnissen ge-

kommen — und das ist die Masse — nicht hohe Kunst des Wirtschaftens erwarten.

Der Ernährung, um auf Einzelheiten einzugehen, ist einiger Spielraum zu gönnen; sie soll weder an jene genaueste Berechnungen des Nährgehalts einfacher, aber nicht überall beliebter Stoffe gebunden, noch auf Massen-Verbrauch »billiger« minderwertiger Nahrungsmittel angewiesen sein.

Die berüchtigten »Arbeiter-Wohnungen« bleiben außerhalb unserer Rechnung; diese setzt Wohnungen ein, die in Zahl und Flächengehalt der Räume den gesundheitlichen Gesetzen genügen und wenn irgend möglich ihr Gartenland haben. Für Kleidung ferner rechnen wir dauerhafte Stoffe, die passend und gefällig verarbeitet worden; vor allem reichliche Wäsche und gutes Schuhwerk. Jedem Hausgenossen seine wohl ausgerüstete Bettstatt! Das Schreinwerk mag immerhin ganz aus Tannenholz, soll aber durchaus meistermäßig gefertigt sein.

Und was allerlei Schmuck und Zierat anlangt: lieber keine, als die Nichtigkeiten und Geschmacklosigkeiten, mit denen die Warenhäuser Unverstand, Mode-Narrheit, Neuheitsucht anlocken. Die Kosten dieser und ähnlicher überall wuchernder Volkskrankheiten berücksichtigt unsere Rechnung nicht. Sie setzt vielmehr Sinn für Einfachheit, Beständigkeit, Schonung des Erworbenen voraus. Gewiß bleiben dann schließlich genügende Beträge zur Vermittelung der besonderen Genüsse übrig, welche der Erquickung, Erheiterung, Erhebung zu dienen vermögen.

Die Leistungen, die das Leben über die Sorge um den bloßen Unterhalt hinaus fordert, folgen aus Verpflichtungen, die im Wesen des Menschen und der menschlichen Gemeinschaft begründet sind. Sie treten nicht alle zu gleicher Zeit auf, und ein Pflichten-Kreis berührt viele Lohn-Empfänger nie, weil es jedem frei steht, sich ihm zu entziehen.

Allen liegt von Anfang an ob die Arbeit an sich selbst, persönliche und berufliche Weiterbildung in mannigfachem Sinne. Bald erwächst die Verpflichtung zu gemeinnützigem Dienst, und weiter, nachdem ein gesetzlich bestimmtes Alter erreicht worden, die Mitarbeit an den bürgerlichen Angelegenheiten.

Je reicher nun einer ausgestattet ist mit Fähigkeiten, desto mehr wird er draußen leisten können und müssen. Sollte er nun nicht auch die größeren Geldmittel — die er doch zu manchem bedarf — empfangen in seinem Lohn? Erhält er sie nicht, so ist — das gilt für die allermeisten — sein guter Wille gebunden; so ist er gehindert ferner in dem, das jene Leistungen voraussetzt oder einschließt: in freiem Beobachten der Tatsachen, in vielseitigem Erfahren, wissenschaftlichem Ergünden. Denn auch das kostet z. T. Geld.

Den vierten Pflichten-Kreis — den Unterhalt einer ehelichen

Genossin und Pflege und Erziehung der Kinder — noch auf sich zu nehmen, ist ins Belieben des Einzelnen gestellt. Tut ers, so muß er in der Lage sein zu leisten, was zu dauerndem Gedeihen unerläßlich ist.

Zur letzten Leistung, die in Rechnung fällt, fordert die Unberechenbarkeit des Lebensganges auf. Eine Menge Störungen: Krankheiten, Unfälle, Verluste können eintreten; gegen diese muß sich der Mensch wenigstens insoweit wappnen, daß er den außerordentlichen Aufwand, den sie ihm verursachen, bestreiten kann; er muß Gelder für solche Möglichkeiten vorsorglich zurücklegen. Für die Lebens-Kosten des arbeitsunfähigen Alters hat, wie wir wissen, der Dienstlohn nicht aufzukommen. —

Die Lebens-Kosten wachsen mit dem Lebensalter, obwohl nicht regel- oder gleichmäßig von Jahr zu Jahr. Hier ist zunächst an die Last des Lebens gedacht. Der Ältere hat jedoch auch mehr Recht auf erlaubte Genüsse, weil er sie mit größerem Verständnis aufzunehmen, weil er höheren persönlichen Gewinn aus ihnen zu ziehen vermag.

Daraus folgt natürlicherweise, daß die Lohnhöhe dem Bedarf anzupassen ist, daß im allgemeinen — bis zu einer später zu bestimmenden Grenze — gilt: je älter der Arbeiter, desto höher sein Dienstlohn. Jugend vor allem ist (wir haben das früher schon einmal stark betont) knapp zu halten; dieser erzieherische Grundsatz hat den höchsten Lebens-Sinn. Den jungen Leuten soll werden, was sie wirklich brauchen, nicht mehr. Sie sollen nicht für andere mit sorgen müssen, dennoch sparsam leben, schon selbst wirtschaften lernen — im übrigen wissen, daß sie noch nichts sind und bedeuten, sich in Bescheidenheit zurück zu halten haben. Und arbeiten sie nicht, mögen sie sich im Wandern und Turnen wie in anderen altbewährten Leibesübungen stärken und erholen.

Leute in den ersten 20er Jahren hoch zu bezahlen, an verantwortungreiche Stellen zu setzen, zeitigt nur äußerst selten nicht die widerwärtigsten Früchte — ist Unfug, dem die schärfste Verurteilung gebührt.

6.

Es erscheint nicht anders als sachgemäß, fast als natürlich, daß die beruflichen Leistungen im Betrieb eine zweite Gruppe Lohn bestimmender Tatsachen bilden.

Verbürgt schon, wie eben bemerkt wurde, reiferes Lebensalter in der Regel die Fähigkeit zu höherwertiger Arbeit, so dürften leicht noch bessere Leistungen zu erwarten sein, wenn sich mit dem vorgeschrittenen Alter vieljährige Dienstzeit verbindet. Längere, reichere Übung und Erfahrung in derselben oder nahe verwandter Arbeit; genauere Kenntnis

des übernommenen Teils, größeres Verständnis für seine Wesenheiten und für seinen Zusammenhang wenigstens mit dem nächsten Ganzen; das Feststehen und Heimischsein des Mitarbeiters im Betrieb — alle diese Tatsachen müssen, wenn sie es wirklich sind, wenn der Mann nur bescheiden tüchtig und zuverlässig ist, dem Betrieb zu wichtigem Vorteil gereichen; was er in der gewährten Lohnhöhe bekennt.

Doch was hauptsächlich zu den zahlreichen und verschiedenen Lohn-Maßen führt, die wir im betrieblichen wie im beruflichen Leben überhaupt beobachten, ist die große Mannigfaltigkeit der geforderten Arbeit. Diese Mannigfaltigkeit ist früher dargelegt worden. Ihr muß, wenn der Bedarf gedeckt werden soll, auf Seiten der Fähigkeiten-Träger eine ähnliche Mannigfaltigkeit entgegenkommen, und jede einzelne Art muß die genügende Zahl Vertreter stellen. Das trifft auch zu. Sowohl die Natur, wie der Mensch selbst sorgt dafür: jene durch entwickelbare körperliche und geistige Ausrüstung des Menschen, dieser eben durch Entwicklung der empfangenen Gaben, denen er auf demselben Wege der bildenden Arbeit manches hinzufügen kann (doch geschieht es bei weitem nicht allgemein in befriedigendem Maße).

Es ist nun eine alte, überall und tief wurzelnde Anschauung, daß je höhere Ansprüche die berufliche Arbeit an Begabung und Bildung des Menschen stellt, desto höher der Arbeit-Lohn sein müsse. Selbst frei und gemeinsinnig Denkende würden es als kränkende Unbilligkeit empfinden, wenn sie — zu Arbeiten berufen, die umfassende geistige Fähigkeiten voraussetzen, und sie diese Fähigkeiten tatsächlich besitzen und betätigen — nicht erheblich größeren Lohn empfangen würden als bescheidene, auf ihrem beschränkten und einfachen Gebiet immerhin tüchtige Teilarbeiter.

Bedeutende Fähigkeit ist selten das persönliche Verdienst ihrer Träger. Und jeder hat die Pflicht, seiner Fähigkeit gemäß das Beste zu leisten. Weder für das eine noch für das andere darf er besondere Anerkennung in irgendwelcher Gestalt erwarten. Stützt sich aber die allgemeine Anschauung allein auf die Verschiedenheit der Leistungen und ihre sachlichen Werte für ein Ganzes, dem sie dienen, so stellt sich das in dem Grade menschlich natürlich und folglich berechtigt dar, daß jene Anschauung eine vernünftige Regelung der Arbeit-Löhne wohl mit bestimmen darf. —

Die Berücksichtigung der beruflichen und gesellschaftlichen Leistungen wird nun offenbar die Bemessung der Arbeit-Löhne in der Weise bestimmen, daß sie die Träger der Leistungen in Klassen oder Gruppen ordnet und jeder eine Lohnstufen-Reihe zuweist. Die Bildung der untersten Reihe würde abhängen von der Mindesthöhe der Lebens-Ansprüche. In deren Wachsen hauptsächlich, doch auch in der Erhöhung

der Leistungen mit der Zunahme des Alters wäre die Abstufung innerhalb der Klasse (Gruppe, Reihe) begründet.

Die Abstände zwischen den unteren und mittleren Klassen lassen sich verhältnismäßig leicht sachlich richtig bemessen. Schwierigkeiten können nur der höchsten Klasse gegenüber erwachsen. Das entscheidende Urteil hat zwei Beziehungen ins Auge zu fassen: den Abstand zur nächsten und den Unterschied gegen die unteren Klassen. Überläßt man die Regelung dem Markt-Gesetz und dem neben oder über diesem wirkenden Wettbewerb der Großbetriebe um die ersten Kräfte, so wird der eine Abstand schon sehr groß, der andere aber ungeheuer sein; so daß in den Lohn-Sätzen der höchsten Klasse diejenigen der unteren vervielfacht erscheinen. Das ist rein kapitalistisch.

In unserer Lohn-Ordnung tritt hier der Geist der Arbeit-Gemeinschaft (der Gegner des Kapitalismus) als bestimmende Macht auf — der Gemeinsinn, der soziale Sinn, der sich jener großen Höhen-Unterschiede schämen müßte — der in den wenigen den freien fröhlichen Verzicht mit Rücksicht auf die vielen weckt. Heute fällt solcher Verzicht schwer, wo noch allenthalben die kapitalistische Auffassung des Berufs, des Lebens überhaupt herrscht. Sache einer neuen Erziehung ist es, diese Auffassung zu überwinden.

Drei bestehende, zwar noch nicht gleichermaßen geltende und anerkannte Wirklichkeiten also wären die treibenden und bestimmenden Kräfte des Strebens, das auf vernünftige Lohn-Ordnung in den Betrieben abzielt: die zweierlei Ansprüche des Lebens, die beruflichen Leistungen, der arbeitgemeinschaftliche Geist. Was diese drei Lohn bestimmenden Tatsachen über alle anderen erhebt, ihnen Recht und Geltung sichert, ist die Größe und Reinheit ihres volkswirtschaftlich-gesellschaftlichen Wesens.

b. Dienstlohn-Ordnung.

1.

Mit der Scheidung der überhaupt tätigen Betriebs-Glieder in sieben Gruppen dürfte die Lohn-Ordnung auskommen.

Der I. Klasse fallen die Leute ohne berufliche Vorbildung zu, d. h. ohne Ausbildung für die Arbeiten, welche sie im Betrieb beruflich verrichten. Es sind zumeist körperlich und geistig leichte Arbeiten, darunter aber recht unangenehme. In diesen Kreis gehören (lückenlose Aufzählung ist nicht beabsichtigt) die Waldarbeiter — Hilf-Arbeiter und -Arbeiterinnen in Betrieben jeder Art, Maschinen-Handlanger — Lager-, Schuppen-, Hof-, Strecken-Arbeiter in Werk-, Handels-, Verkehrs-Betrieben — Handarbeiter im Tief-, Straßen-, Streckenbau — die Mehrzahl der Diener, Ausläufer u. dgl., besonders in Werk-Betrieben und

Handelshäusern — Personen und Fahrzeuge bedienende Kräfte in Verkehrs-Betrieben (z. B. Abrufer, Schranken-Wärter, Fahrkarten-Locher, Bahnsteig-Aufseher, Wagen-Wärter).

Die II. Klasse umfaßt wiederum Leute ohne Vorbildung in dem umschriebenen Sinne. Oder wenn sie eine Art Berufs-Lehre genossen, so war sie kurzfristig und oberflächlich. Die Klasse besteht aus drei Abteilungen. In der ersten sehen wir das große Heer der Hand- und Maschinen-Schreiber und -Schreiberinnen mit ihren meist sehr leichten Arbeiten. Sie würden eigentlich der ersten Klasse anzuschließen sein. Was dennoch die Zuweisung zur zweiten rechtfertigt, ist allein der höhere Aufwand für Kleidung, zu dem sie genötigt sind. Derselbe Grund gilt im allgemeinen für die Glieder der zweiten Abteilung, die Verkäufer und Verkäuferinnen ohne kaufmännische Bildung, die Kellner und Kellnerinnen. Die Glieder der dritten Abteilung aber verdienen deshalb etwas höheren Lohn, weil ihnen — ohne daß sie unter beständiger Aufsicht stehen — kostbare Kapital-Güter anvertraut sind, die besondere Pflege oder Bedienung erheischen: die Fuhrwerker jeder Art (darunter die Kraftwagen-Führer). Außerdem kommt für sie in Rechnung, daß sie allerlei Unbill des Wetters ausgesetzt sind.

Das erste der eben genannten beiden Merkmale eignet noch anderen betrieblichen Tätigkeiten, die keine Schulung im gewöhnlichen Sinne voraussetzen; nur spielt es in diesen eine so erhebliche Rolle, daß ihre Träger schon zu jenen zählen, denen gegenüber man die Verantwortung für das berufliche Handeln besonders hervorzuheben, oder auf die man den Begriff Vertrauens-Stellung ausdrücklich anzuwenden pflegt. Deshalb dürfen sie billigerweise der nächsten Klasse eingereiht werden. Es sind z. B. erste Geschäfts-Boten, Geld-Einholer, Kassen-Verwalterinnen in Laden-Geschäften — Briefträger, Klein- und Großbahn-Schaffner, Wagenführer auf Straßenbahnen, Weichensteller und Bahnwärter der Überland-Bahnen.

Die übrigen Glieder der Klasse — große Massen ungelernter Handarbeiter — haben gar nichts gemein mit den eben genannten, denen sie auch nur angeschlossen werden, weil ihnen mindestens die gleiche Lohn-Höhe gebührt: wegen der äußerst mühsamen oder höchst widerwärtigen, kaum erträglichen Art ihrer Arbeit. Gemeint sind hauptsächlich die Träger schwerer Lasten im Lade-Dienst, die Mehrzahl der Hüttenarbeiter, die Bergleute unter Tag, ein großer Teil der Werkarbeiter in Chemikalien-Fabriken.

Die IV. Klasse bilden die »gelernten« Betriebsglieder: die eine für den Kreis ihrer beruflichen Tätigkeit vorgesehene, irgendwie geregelte Lehr-Zeit durchgemacht, außerdem wohl, zwangweise oder freiwillig, eine Art Beruf-Schule besucht. Gewöhnlich versteht man unter jener Bezeichnung die obere Schicht der teils alt-, teils neuzeitlichen Werk-

Arbeiter. Ihnen gleich zu halten sind die ganz neuzeitlichen Maschinenführer in Werkbetrieben und die Zeichner, ferner die kaufmännischen Verkäufer, und ohne Zweifel auf wesentlich anderem Gebiet die Gärtner. Daß hier schließlich auch die Vorstände kleinster Verkehrsbetriebe (Haltestellen-Wärter) eingereicht werden, dürfte der Art und dem Umfang ihrer Arbeit angemessen erscheinen.

Die Vertreter der V. Klasse sind zwar mit denen der IV. im allgemeinen verwandt. Aber ihr Aufgaben-Kreis und das Maß ihrer Verantwortlichkeit ist regelmäßig bedeutender, bedingt längere, reichere Vorbildung, oder doch Übung, Erfahrung. Dies rechtfertigt die Scheidung von jenen, die Gewährung höherer Dienstlöhne. Die Betriebs-Personen, die hier in Frage stehen, könnte man alle kurz als niedere Techniker bezeichnen: im Werkwesen die »Meister« verschiedener Art, weiter die Lokomotiv-Führer und Zugmeister, die Leiter mittlerer Schiffe, die Vorstände oder Verwalter kleiner Verkehrs-Betriebe (Bahnhöfe), endlich die Mehrzahl der neuzeitlichen Kaufleute (als Schreiber und Rechner) in Großbetrieben. Aus dem Kreise der Betriebsherrschaften wären den Genannten gleich zu stellen: die Handwerksmeister, die Inhaber kleiner, wirtschaftlich berechtigter Ladengeschäfte (wenn sie mindestens die gewöhnliche kaufmännische Bildung besitzen) und mittlerer Kutschereien.

Die VI. Klasse vereinigt, kurz gesagt, die Leute in mittlerer Stellung, meist betriebartige und kaufmännische Techniker. Alle bedürfen höherer beruflicher Bildung, als deren Quellen mit Recht auch ernsthafte Reisen und Arbeit im Auslande gelten. (Einen Bestandteil beruflicher Bildung aber, der für diese hohe Stufe betrieblicher Tätigkeit offenbar notwendig ist — einen bescheidenen, dem Bedarf gerade genügenden Schatz wirtschaftlichen Wissens — achtet man allgemein noch als entbehrlich.)

Sie finden fast nur in großen Betrieben jeder Art Verwendung: als Obmänner, Vorstände, Leiter kleiner und mittlerer Abteilungen; oder nach ihrer technischen Tätigkeit bezeichnet: Bau-, Maschinen-Techniker (Ingenieure), Chemiker auf der einen, erste Korrespondenten, erste Buchhalter auf der andern Seite; ob sie »Prokuristen« sind oder nicht, ist unwesentlich. Ungefähr gleichen wirtschaftlichen Ranges sind die Vorstände mittlerer Bahnhof-Betriebe, die Inhaber ansehnlicher Warenhandlungen, mittlerer Werk-, größerer Fuhrhaltereien- und Gärtnereibetriebe.

Der kleinen VII. Klasse verbleiben alle Mitleiter engeren Sinnes, besonders in sehr großen Betrieben: zweite Direktoren, Vorstände der Haupt-Abteilungen, wissenschaftliche Mitarbeiter für den gesamten Betriebs-Dienst (Statistiker, Verwalter des geistigen Kapitals). Selbstverständlich sind diese Mitarbeiter ohne starke wirtschaftliche Bildung (im allgemeinsten Sinne verstanden) ihren Ämtern nicht gewachsen.

Ihre obere Lohn-Grenze mag ferner zugestanden werden: den Vorständen großer Bahnhöfe, Direktoren der Straßenbahnen, den Inhabern größerer Warenhandlungen, mittlerer Bankgeschäfte, der Werkstätten, welche eben die Stufe des Großbetriebs erreicht.

Alle übrigen selbst leitenden Besitzer oder beauftragten ersten Leiter (Direktoren, General-Direktoren) wären, wenn Tüchtigkeit in mehrfachem Sinne allein entscheiden würde, ebenfalls der VII. Klasse einzureihen. Denn nur sehr wenige dieser Herren übertreffen die zuletzt genannten Mitarbeiter in beruflichen Eigenschaften oder Leistungen; viele stehen, an Bildung wenigstens, manchen ihrer Nächsten nach, die Kaufleute besonders den betrieblartigen Technikern und den sehr spärlichen Volkswirtschaftlern.

Die Überlegenen könnten mit einigem inneren Rechte höhere Lohn-Ansprüche erheben. Das tun aber alle, und glauben es tun zu dürfen kraft ihrer Stellung, ihres Eigentum- oder Besitzrechts nach geltendem Gesetz. Auch eine vernünftige Lohn-Ordnung muß — für absehbare, nicht für alle Zeit — auf jene feste, staatlich gestützte Anschauung Rücksicht nehmen. Es fragt sich bloß, wieviel sie zugestehen soll oder darf. Etwa die Hälfte mehr als den Leuten der VII. Klasse? Das wäre schon ein viel zu großer Abstand, der sich in den meisten Fällen weder sachlich noch persönlich begründen ließe. Aber dem Eigentümer oder Besitzer würde das nicht genügen; er sieht als solcher mit seinem kapitalistischen Auge zwischen sich und »seinen Angestellten« eine weite Entfernung, die er auch in seiner Geld-Forderung an den Betrieb sozusagen verkörpert finden will.

So weit kann ihm der Vertreter einer vernünftigen — d. h., was wir hier wieder einmal hervorheben wollen, einer volkswirtschaftlich begründeten — Lohn-Ordnung nicht folgen. Aber gehen wir bis aufs Doppelte des höchsten Lohnsatzes für die VII. Klasse; das ließe sich wohl eben noch verantworten. Solcher Lohn würde den Empfänger in den Stand setzen, seine persönlichen, häuslichen, bürgerlichen Pflichten reichlich zu erfüllen, sich und den Seinigen jede Behaglichkeit des körperlichen Lebens, alle erlaubten und menschlich wertvollen Genüsse unserer Welt in genügendem Maße zu gestatten, und dennoch jährlich etliche Tausende zu ersparen, so daß er (wenn diese aufgespeichert würden) in etwa 20 Jahren ein ansehnliches Vermögen gesammelt hätte. Das letzte Ergebnis erregt kein Bedenken, wenn das Geld — außer zu notwendiger Kapital-Bildung — im Sinne der Zwecke verwendet wird, von denen wir noch sprechen. —

Aber — ein Mangel unserer Lohn-Ordnung ist längst aufgefallen: wo bleiben die Glieder landwirtschaftlicher Betriebe? Sie sind nirgends eingereicht worden. Wir begründen die Ausschließung mit den eigen-

tümlichen sachlich-persönlichen Verhältnissen, die der Anwendung unserer Lohn-Ordnung unzugänglich scheinen.

Das Gedeihen der bäuerlichen Betriebe, mindestens der klein- und mittelbäuerlichen, beruht darauf, daß alle eigenen Leute mitarbeiten und keinen Lohn, nur Unterhalt beanspruchen. Hat der Betrieb geringen Boden, ungünstige Wetter-Verhältnisse, schlechte Markt-Lage, so kommt er trotz jener Beschränkung der Ansprüche, kommen folglich seine persönlichen Glieder über einen sehr bescheidenen Stand nicht hinaus.

Man vergleiche die ausführliche Darstellung H. L. Rudloffs (Schmollers Jahrbuch 1911, S. 251 ff.), die dem 22jährigen Gange eines mittelbäuerlichen Betriebs in Oberhessen gewidmet ist. Die ganze Summe des Jahres-Ertrags bleibt regelmäßig (auch wenn wir Rudloffs Berechnungen etwas erhöhen) so niedrig, daß wir für den Betriebs-Inhaber kaum mehr als 900, für drei erwachsene Söhne und Töchter höchstens je 750 M., für die Frau die Hälfte als Jahres-Lohn einsetzen dürften. Auf alle Ansprüche des körperlichen Kapitals fielen dann rund 250 M., die vermutlich bei weitem nicht ausreichen. Jene Lohnsätze aber hätten, wenn sie wirklich gezahlt würden, die Kosten des gesamten Lebens-Unterhalts und aller übrigen Bedürfnisse zu decken! Bäuerliche Betriebe in bester Natur- und Markt-Lage stehen natürlich ganz anders da — aber ob auf sie auch nur die Sätze der untersten Lohn-Klasse anwendbar wären?

Im ganzen ähnlich wie die eigenen Leute mögen, als Betriebs-Glieder, die ständigen, im Hause lebenden fremden Mitarbeiter der bäuerlichen und gutsherrlichen Betriebe, und die kleinen Leute gestellt sein, die ihr erpachtetes Garten- und Ackerland bebauen und zeitweise auf Bauern- und Rittergüter als Tagelöhner gehen (vorbildlich geordnet die »Häusler«-Siedelung auf mecklenburgischem Domanium-Land). Also auch diese Betriebs-Personen bleiben außerhalb unserer Lohn-Ordnung.

Die ausländischen und unständigen »Landarbeiter« der Großbetriebe aber lassen wir ganz außer Betracht, weil sie eine von Grund aus ungesunde Erscheinung bilden, die über kurz oder lang verschwinden wird. An Stelle der Ausländer werden ansässige Arbeit-Kräfte treten, nach der Art jener kleinen Pächter. Das hat man auch in Preußen erkannt; doch rückt die Ansiedelung dort (in den östlichen Provinzen) zu langsam vorwärts.

Am ehesten ließen sich die Bezüge der landwirtschaftlichen Techniker (Güter-Direktoren, Administratoren, Inspektoren, Ober-Verwalter, Verwalter, Wirtschaftler, Aufseher, Vögte) und Bureau-Leute, also der oberen, mittleren und gewisser unterer gutsherrschafflicher Betriebsglieder unserer Lohn-Ordnung einfügen. Die Klassen IV—VII würden in Frage kommen.

Tatsächlich aber bestehen die Dienst-Löhne der bezeichneten Personen teils aus freier Wohnung, sehr guter Kost und andern unmittelbaren Verbrauchsgütern, teils aus Geld-Beträgen. Eine Anpassung nun dieser Gesamt-Löhne an die Sätze unserer Lohn-Ordnung, denen städtische Preisverhältnisse zugrunde liegen, bedingt, daß beide Lohn-Bestandteile nach städtischem Geld-Wert angeschlagen oder umgerechnet werden. Das heißt: der Gesamt-Betrag des Lohns kann zwar, nach der Berechnung an Ort und Stelle, beträchtlich niedriger sein, als der Satz unserer Lohn-Ordnung, auf den wir den Empfänger einstellen würden, aber, mit städtischem Maße gemessen, jenem Satz doch ungefähr entsprechen. (Natürlich gilt dies auch für die Bewertung und Vergleichbarkeit bäuerlicher Geld-, oder in Geld ausgedrückter Löhne; was jedoch an dem früher gewonnenen Urteil über die wirkliche, wahrscheinliche, mögliche Höhe bäuerlicher oder halbbäuerlicher Gesamt-Löhne nichts ändert.)

2.

Wir lassen jetzt die Dienstlohn-Ordnung selbst in ihren Zahlen, den Lohnstufen-Reihen der sieben Klassen sprechen. Die erste Ziffern-Reihe links bezeichnet vollendete Altersjahre der Empfänger. Die Lohn-Sätze bedeuten Mark und gelten fürs Jahr. Über deren Höhe brauche ich nichts weiter zu bemerken.

	I	II	III	IV	V	VI	VII
17	720	780	—	840	—	—	—
20	900	960	1020	1080	1200	—	—
25	1320	1380	1440	1500	1800	2100	—
30	1620	1680	1800	2100	2400	3000	3600
35	1920	1980	2100	2700	3000	3600	4500
40	2100	2220	2400	3000	3600	4200	5400
45	„	„	„	„	„	4800	6000

Die ganz knappen Klassen-Beschreibungen, die dieser Aufstellung vorangehen, deuten — im allgemeinen wohl klar genug — die Gründe für die Gliederung wie für die innere Zusammensetzung der Gruppen an. Aber die begründenden Bemerkungen beziehen sich fast allein auf die Mitarbeiter (engeren Sinnes). Die Herren und Leiter freier Betriebe nach geltendem Recht — abgesehen von den großen und größten — werden fast ohne Erläuterung kurzer Hand angeschlossen. An diesem Punkte mögen nun die noch notwendigen Begleitworte zur Lohn-Ordnung einsetzen.

Nach den Grundsätzen, welche über die Ansprüche der persönlichen Betriebs-Glieder entscheiden, mußten auch für die fraglichen Herren Dienst-Löhne ausgesetzt, deren Höhe wenigstens ungefähr bestimmt

werden; etwas anderes ist volkswirtschaftlich rechtmäßig nicht zulässig. Da nun die Arten der Betriebe, ferner je nach Art und Größe die Höhe ihrer Erträge, endlich Bildung und Leistung der Herren sehr verschieden sind, mußten deren Löhne abgestuft werden ähnlich wie die Löhne der Mitarbeiter. Es lag nun nahe und schien am einfachsten, diejenigen, deren begründete Ansprüche die oberste Stufe der VII. Klasse ohne Zweifel nicht überschreiten, in den gebildeten Gruppen unter zu bringen. Fraglich aber ist, ob sie richtig eingereiht worden.

Man hätte wohl ein anderes Verfahren wählen, etwa allgemein bestimmen können: der besitzende Leiter (es handelt sich hauptsächlich um solche) erhält höchstens doppelt so viel wie sein nächster Mitarbeiter (das Äußerste, in großen Betrieben) — oder: dessen höchsten Satz, nach der Lohn-Ordnung, und wenn der Mitarbeiter selbst schon diesen erreicht hat, mag der Inhaber zum höchsten Satz der nächsten Klasse greifen. Aber das erste wäre in vielen Fällen ohne Zweifel unbillig: ein Handwerksmeister z. B. doppelt soviel wie sein erster Gehilfe! Und das zweite läuft doch schließlich auf Einreihung in die aufgestellten Klassen hinaus, die wegen größerer Klarheit und Bestimmtheit vorzuziehen wäre. Daß auch der kleine, beschränkte Herr erheblich mehr bekommen muß als jeder Mitarbeiter — da ihm neben oder über seiner Mitarbeiterschaft die Leitung obliegt — ist offenbar. Prüft man nun unsere Entscheidung nach, so wird man sie sowohl grundsätzlich als auch der Erfahrung gemäß ungefähr richtig finden.

Den Einwand, der gegen die Lohn-Bemessung für die großen und größten Betriebs-Herren wahrscheinlich sehr lebhaft erhoben wird, übergehen wir, da er einen Grundsatz trifft, auf dem wir beharren müssen.

Wichtiger ist ein anderer Einwand, der vielleicht mit demselben Nachdruck auftritt: zu den Sätzen der Kassen VI und VII sind tüchtige Leute für größte Betriebe nicht in genügender Zahl oder überhaupt nicht zu haben. Ganz sicher wäre das selbst dann nicht, wenn nur einzelne Betriebe verschiedener Art, die keinen Rückhalt an einem Verband haben, unsern Vorschlag durchführen wollten. Denn der Dienst in diesen Betrieben würde soviel andere Vorzüge haben, daß er gerade der Besten manche anziehen würde. Wäre aber der Bedarf wirklich nicht zu decken, so müßte notgedrungen von Fall zu Fall nachgegeben werden; was nicht Verzicht auf den richtigen Grundsatz bedeutet. Und müßte es geschehen auf Kosten der unteren Klassen, so wäre es diesen offen zu sagen.

Einen ähnlichen Angriff hat eine wesentlich andere Stelle und wiederum zugleich ein Hauptgrundsatz unserer Lohn-Ordnung zu erwarten. Man wird darauf hinweisen, daß z. B. in Betrieben der Feinmechanik oder Elektrotechnik Werkarbeiter in den ersten Zwanzigen heute ungefähr doppelt soviel verdienen, als sie nach Klasse IV erhalten

würden — und weissagen: entweder meiden die Leute die Betriebe mit dem neuen Lohnwesen so lange, bis dieses vorteilhaft für sie wird; oder, wenn es allgemein eingeführt werden sollte, wehren sich junge tüchtige Kräfte fortgesetzt gegen »so niedrige« Bezahlung, was die Betriebs-Leitungen schließlich zwingen werde, von der Neuerung abzustehen.

Wahrscheinlich aber trifft weder das eine noch das andere ein. Gegen das erste könnten sich die Betriebe schützen, indem sie etwa bestimmen: regelmäßige Voraussetzung für die Anwendung der Lohnstufen-Reihe auf den Einzelnen ist früher Eintritt (spätestens nach Ablauf der Wehrdienst-Zeit); ältere Bewerber werden (nach bestimmter Ordnung) auf unteren Stufen eingestellt. Das zweite aber wäre höchstens für eine kurze Zeit des Übergangs, der Eingewöhnung zu befürchten. (Schwierigkeiten solcher Art sind die gewöhnlichen Begleit-Erscheinungen bedeutender wirtschaftlicher oder gesellschaftlicher Wandelungen.) Die jungen Leute werden doch bald die Vorteile der neuen Lohn-Ordnung erkennen und anerkennen: das regelmäßige Steigen, die bleibende Endhöhe, die früh genug erreicht wird, die Ordnung und Sicherheit des Lohnwesens überhaupt. Und die Älteren werden in den Verbänden zur Anerkennung drängen.

Aber »ungerecht« ist solche Löhnung! Es kann doch vorkommen, und kommt vor, daß Zwanzig-, Dreißig-, Vierzig-Jährige in oder an derselben oder gleichwertiger Teil-Arbeit Gleiches leisten. Und dem gegenüber der große Unterschied im Lohn! Ja, die Abstufung innerhalb einer Klasse ist ungerecht, wenn jeder allein nach seiner Leistung — sie ist gerecht, wenn jeder vor allem nach seinem Bedarf gelohnt werden soll. Das zweite ist für den einzelnen Wirtschaftler das Bessere, folglich vorzuziehen. Auch die Auslegung etwa ließe sich hören: der Betrieb behält einen Teil des Lohnes, der dem jungen Arbeiter seiner Leistung gemäß gebühren würde, mit dessen Zustimmung zurück, um ihm später desto sicherer die höheren Löhne gewähren zu können. —

Daß die ganze Lohn-Ordnung nach den Arten und Gattungen der betrieblichen Männer-Arbeiten aufgebaut worden, ist überall ersichtlich und brauchte nicht besonders bemerkt zu werden. Immerhin sind einigemal weibliche Betriebs-Glieder ausdrücklich angeführt, und aus der einfachen Nennung neben männlichen ist zu schließen, daß jene dieselben Arbeit-Löhne erhalten sollen wie diese, wenn sie eben dieselbe oder ähnliche Arbeit verrichten.

Es besteht kein vernünftiger Grund dafür, die Löhne der Frauen, weil sie Frauen sind, niedriger zu bemessen. Die Verkürzung ist Willkür, die dadurch nicht besser wird, daß sie nach alter Gewohnheit verfährt. Man bringt zwar eine Begründung vor; aber sie ist unhaltbar. Man sagt und schließt: die Frauen trinken und rauchen nicht; sie richten

ihre Zimmer, ihre Wäsche, kochen, nähen sich selber u. dgl.; folglich sind ihre Lebenskosten weit geringer als diejenigen der Männer (die doch jene häuslichen Arbeiten von anderen verrichten lassen und bezahlen müssen); folglich genügt niedrigerer Lohn. Als ob es selbstverständlich wäre, daß die Frauen — und nur sie — zwei verschiedene Arbeit-Lasten auf sich nehmen! Als ob sie nicht auch gern manches fremden Händen überließe, wenn sie für ihre berufliche Arbeit besser bezahlt wären! Und als ob es die nicht täten, die es sind: siehe z. B. die »Maschinen-Fräulein«!

Ebenso schwach oder oberflächlich ist die Ansicht: entweder bleiben die Arbeiterinnen ledig, oder sie haben, verheiratet, nur einen Beitrag zur Deckung der Lebenskosten zu liefern. Das Zweite trifft leider häufig nicht zu, und das Erste? Auch mancher Mann bleibt ledig — folglich? Es liegt also die allgemeine Frage vor (auf die wir zurück kommen): ob für die alleinstehenden, nicht zum Unterhalt anderer verpflichteten Betriebs-Glieder von einer bestimmten Alters-Stufe ab die Lohn-Sätze ihrer Klasse zu mindern wären. Die Frage einseitig den Frauen gegenüber zu bejahen, geht redlicherweise nicht an.

Wollte man aber die Besserstellung der männlichen Betriebs-Glieder zuletzt damit rechtfertigen, daß nur sie auch berufsgenossenschaftlich, gemeinnützig, politisch tätig sein müssen, was doch einigen Aufwand beanspruche — so wäre zu erwidern: 1) viele tun tatsächlich nichts; andere leisten Minderwertiges, Unnützes, Überflüssiges; 2) die Frauen haben ganz ähnliche Rechte und Pflichten, müssen nur noch um manche streiten.

Nur einen triftigen Grund zur Verkürzung der Frauen-Löhne kann es geben: kürzere Arbeit-Zeit. Den Lohn genau verhältnismäßig um so viel zu mindern, als die tägliche Arbeit-Dauer (gegen diejenige der Männer) verringert ist, wäre nicht anders als billig. Dies würde aber nicht dazu nötigen, einige Klassen-Reihen der vorgeschlagenen Lohn-Ordnung zu ändern, oder eine besondere Ordnung für weibliche Arbeit-Kräfte aufzustellen.

3.

Die Dienst-Löhne sind auch für Klasse I/IV nicht auf Stunde, Tag, Woche, sondern aufs Jahr berechnet; es wird also empfohlen, allgemein Jahres-Lohn einzuführen. Demnach wäre Bezahlung der Sonn- und Feiertage ein-, oder vielmehr die Frage, ob jene freien Tage mit bezahlt werden sollen, überhaupt ausgeschlossen, ebenso wie die andere: ob Lohn-Abzüge wegen Unterbrechungen der Arbeit, die der Betrieb selbst veranlaßt, erfolgen dürfen.

Ferner bedeutet Jahres-Lohn Aufgabe des Stück-Lohns, der Bezahlung nach der Menge der Leistung. Was zur Verwerfung dieser

Löhnung nötig, ist ihre Grundlage. Sie setzt auf Seiten des Arbeiters Mangel an Redlichkeit und Pflichtgefühl als selbstverständlich voraus. Er leistet, behauptet man, in seiner Zeit nicht das, was er leisten müßte und ohne Überanstrengung leisten könnte; man muß dieses Maß erst erzwingen dadurch, daß man, wo es irgend angeht, den Lohn nicht auf die Zeit, sondern auf Einheiten der Leistung berechnet. Das ist eine Auffassung, die man fast unanständig nennen möchte, und von ungesunden Verhältnissen des betrieblichen Innenlebens zeugt.

Aber auch wenn wir von Grundlagen und Voraussetzungen absehen, uns an die bloßen Tatsachen halten, finden wir nicht, daß die Einrede, nach Abschaffung der Akkord- (oder einer ähnlich geordneten) Arbeit und -Löhnung werde sicher weniger geleistet, müssen die Betriebskosten unnötigerweise steigen, Beachtung verdiene.

Man hat gründlich Buch geführt, weiß genau, was der Akkordarbeiter in der Stunde oder in anderer bestimmter Zeit-Einheit an Leistung erreichen kann. Man kennt auch ungefähr das Verhältnis zwischen den Ergebnissen der beiden verschiedenen gelohnten Arbeit-Gänge. Nach Abbes Schätzung z. B. schafft der Akkord-Löhner $\frac{1}{5}$ mehr als der Zeitlöhner an gleicher Arbeit. Und nun mögen, nach Umwandlung des Stücklohns in Zeitlohn, die zuständigen Stellen beobachten, ob wirklich weniger geliefert wird.

Wahrscheinlich macht man ähnliche Erfahrungen wie mit der Verkürzung der Arbeit-Zeit. Beschließt die Leitung diese, so rechnet sie darauf, daß die Leistungen auf gleicher Höhe bleiben — und, wie die Berichte beweisen, die Rechnung stimmt. Dieselbe Bedingung stellt die Leitung, wenn sie den Akkord-Arbeiter zu einem auf festen Jahres-Lohn angestellten Betriebs-Glied macht — und sie wird sich kaum getäuscht sehen. Nur diejenigen Betriebs-Leitungen haben Anlaß, das Gegenteil zu befürchten, die wissen, daß ihre Leute in der Akkord-Arbeit sich überanstrengen.

Wieviel Schreiberei und Rechnerei würde durch Beseitigung jenes »Systems« erspart! Die Maschinen-Fabrik der Firma L. Löwe & Co. in Berlin z. B. braucht für je 50 Akkord-Arbeiter einen »Lohn-Beamten«! Die ganze Schar dieser Schreiber und Rechner würde bis auf etliche verschwinden. Ferner fielen starke Formular-Massen, manche Bureau-Einrichtungen weg; Räume würden erspart. Kurz: sehr beträchtliche Verminderung der Betriebs-Kosten wäre die sichere Folge, auf der einen Seite — bedeutende Posten würden frei, die zur Erhöhung der Löhne in den untern Klassen mit verwendet werden könnten.

Aber gerade auch die Betroffenen selbst, die Akkord-Arbeiter werden rechnen — und, wenn sie die Rechnung für eine längere Reihe Jahre aufstellen, vielleicht finden, daß die neue Ordnung eher weniger als mehr gewährt. Ein tüchtiger junger Berliner Fein-Mechaniker z. B. kann

als Akkord-Arbeiter gut 2400 M. verdienen; mancher erreicht weit mehr. Nimmt er aber nur an, er komme in dem Zeitraum vom 24.—43. Lebensjahr durchschnittlich auf jenen Betrag, so würde er im ganzen 48000 M. einnehmen. Nach unserer Ordnung beliefe sich seine Verdienst-Summe in den zwanzig Jahren auf 47880 M. Der Unterschied ist unbedeutend und fällt den großen Vorzügen der Neuerung gegenüber kaum ins Gewicht. Jedoch, heute bereits kann, wie die vorliegenden Berichte lehren und vorhin auch betont worden, ein tüchtiger Akkord-Arbeiter viel mehr verdienen: bis zu 3000 M. und weiter. Freilich mit sehr reichlicher Überzeit-Arbeit! Es wäre also schließlich der Überstunden-Verdienst auf der einen Seite auszuschalten. Und dann würde wahrscheinlich das Ergebnis der Vergleichung, alles erwogen, kaum gegen die neue Ordnung sprechen. (Der soziale Sinn brauchte wohl nicht erst noch angerufen zu werden: durch Hinweise auf die klaren großen Lohn-Gewinne der drei untern Klassen.) —

Die vorgeschlagenen Löhne aller Klassen und Stufen sind als feste gedacht; Schwanken, Unsicherheit soll ausgeschlossen sein. Berechnet sind sie für Orte mit hohen Lebenskosten: Sitze mit stark neuzeitlichem Werk- und Verkehrswesen, städtische wie ländliche.

Sitzt der Betrieb an einem Orte, der noch verhältnismäßig niedrige Lebensmittel-Preise und Mietzinse hat, oder kann der Betrieb selbst für niedrige Preise auf beiden Gebieten hinreichend und einwandfrei sorgen, so wäre bescheidene Kürzung der vorgeschlagenen Lohnsätze zulässig. Sie dürfte aber allein aus sorgfältiger Berechnung der Preis-Unterschiede folgen. Mit Recht wird z. B. bemerkt: man könne grundsätzlich nichts dagegen einwenden, daß die Bergarbeiter-Löhne in Oberschlesien niedriger bemessen seien als im Ruhrgebiet, weil dort die wichtigsten Unterhalts-Mittel weniger kosten als hier.

Aber auch die Verschiedenheit der Leistungen könnten zu feineren Scheidungen innerhalb einer Lohnklasse veranlassen. So wäre es z. B. in Baubetrieben gerechtfertigt, nur den ersten Arbeit-Kräften (den Vorarbeitern oder welche Bezeichnung sie führen mögen) die vollen Sätze der Klasse IV zu gewähren, für die übrigen aber (es fallen hauptsächlich Maurer, Zimmerer, Gipsler, ferner Glaser, Schlosser, Blechner, die fast nur Anschläger-Arbeit verrichten, in Betracht) die Stufen 4—6 etwa auf 1980, 2400, 2700 M. zu bemessen. Die Klassen IV—VII gestatten überhaupt, wegen ihrer höheren Sätze und größeren Abstände, sorgfältig-sachlich erwogene Spaltungen; während solche in den drei untern Klassen kaum zulässig scheinen.

Die angeführten Bauwerk-Leute erinnern übrigens an eine Voraussetzung unserer Lohn-Ordnung, die für manche ihrer Art nicht zutrifft: nämlich daß die Lohnsätze für volle Tages- und Jahres-Arbeit berechnet sind. Folglich müssen sich die persönlichen Glieder derjenigen Betriebe,

die natürlicher Verhältnisse wegen gezwungen sind, zu bestimmten Zeiten ihre berufliche Tätigkeit ganz einzustellen oder deren regelrechte tägliche Dauer zu kürzen, die entsprechende billige Minderung ihres Jahres-Lohnes gefallen lassen. Aber das gilt, wie gesagt, nur, wenn wirklicher Zwang vorliegt (der freilich auch andere als natürliche Ursachen haben kann). Ob und wie dann den betroffenen Personen Ersatz wird oder werden kann, bleibt späterer Untersuchung vorbehalten. —

Der Regel nach sollen alle Löhne jährlich steigen, mit Beträgen, die durch 12 teilbar sind; für die vier ersten Klassen ergeben sich als solche 60, 90, 120 M. Sie folgen jedoch, wie man aus den Stufen-Reihen selbst ersieht, weder gleichmäßig noch in der Weise, daß die höchsten Stufen auch die größten Abstände haben.

Einige Klassen beginnen mit einem Lohn-Satz für Siebzehnjährige. Dieser Anfang ist der vierten wegen gewählt worden, die gewöhnlich dreijährige Lehrzeit hat. Wo noch jüngere »Jugendliche« voll gegen Lohn beschäftigt werden, wären, nach unten zu gerechnet, je für ein Jahr 60 M. weniger anzusetzen. Der Vierzehnjährige in Klasse I z. B. bekäme 540 M.; was, wenn er bei den Eltern wohnen kann, für seinen Unterhalt gerade knapp ausreichen würde.

In den Reihen der Klassen III und V fehlen Lohn-Sätze für Siebzehnjährige, weil dort mit solchen kaum zu rechnen ist. Die VI. beginnt sogar erst mit 25-, die VII. mit 30jährigen, aus nächstliegendem Grunde: es handelt sich um Aufgaben-Kreise, die längere berufliche Erfahrung oder längeres Studium und höhere persönliche Entwicklung bedingen. (An Vollendung des 30. Lebensjahres ist übrigens auch die Übernahme einer mittleren oder unteren leitenden Stellung gebunden.) —

Die Löhne steigen rasch und erreichen bald ihre äußerste Höhengrenze: in den fünf ersten Klassen mit dem 40., in den beiden letzten mit dem 45. Altersjahre. Der Zweck dieser Einrichtung dürfte leicht erkannt werden: für die Zeit des höchsten Bedarfs das höchste Einkommen. In den fünf großen Gruppen steigt es nach dem 40. Jahre nicht mehr, weil dort von dieser Alters-Grenze ab in der Regel auch die Leistungen nicht mehr erheblich wachsen. Und 10—15 Jahre später hätten weitere Zulagen überhaupt keinen Sinn; denn der Bedarf sinkt nun, nachdem er schon längere Zeit ungefähr gleich geblieben. Außerdem hätten wahrscheinlich nur verschwindend wenige Betriebe die Mittel, über die vorgeschlagenen Höchst-Beträge hinaus zu gehen.

Eher wäre das Gegenteil zu erwägen: Herabsetzung der Löhne im höheren Alter, etwa vom 55. Jahre an; weil, was schon betont worden, ungefähr von dieser Zeit an die Lebens-Ansprüche und Verpflichtungen abnehmen. Ledige oder Witwer (Witwen), die von der Last der Kinder-Versorgung befreit sind, würden die fragliche Minderung wohl

ertragen. Jedoch, die Dienst-Löhne sind auf keiner Stufe verhältnismäßig reichlich bemessen, und es ist jedem zu gönnen, daß er sich etwas zurücklege, um den Ruhestands-Teil selbständig zu erhöhen. Notwendig oder ratsam schiene eine Herabsetzung, wenn oder wo sie verhindern helfen könnte, daß die Lohn-Sätze, welche bis zum 40. oder 45. Jahre zu zahlen wären, unter den vorgeschlagenen beträchtlich zurück bleiben.

4.

Die letzten Erwägungen führen zur Frage nach der Durchführbarkeit der empfohlenen Lohn-Ordnung.

Die Frage berührt zwar nur die vier ersten Klassen; aber deren Glieder bilden ja gerade, im ganzen und einzelnen, die stärkste Mehrheit der persönlichen Mitarbeiterschaft — und eben diese Tatsache stellt jene Frage.

Durchführbarkeit bedeutet hier: hat der Betrieb die Mittel, die Lohn-Sätze der genannten Klassen voll und dauernd zu gewähren. Die Möglichkeit wird bezweifelt im Hinblick auf die Sätze, welche die Mitarbeiter ungefähr vom 30. Jahre an empfangen sollen. Jüngeren Leuten werden heute in vielen Betrieben höhere Löhne gezahlt, als vorgeschlagen. Allein es ist sicher, daß die Ersparnisse an den Löhnen der jüngeren Arbeiter nicht ausreichen, um den großen Mehrbedarf für die älteren zu decken. Neue Betriebe zwar, die mit meist jungen Leuten anfangen und rasch zur Blüte gelangen, könnten in den ersten 10 Jahren durch Rücklagen vorsorgen und so vielleicht die glatte Durchführung der ganzen Lohn-Ordnung für die Zukunft verbürgen.

Wir wollen jedoch nur solche Betriebe ins Auge fassen, denen die Durchführbarkeit von vornherein zweifelhaft scheint, mögen sie alt oder jung sein. Dabei dürfen wir die Verhältnisse, wie sie sich in der Übergangs-Zeit gestalten werden oder können, außer acht lassen. Denn ist einmal erwiesen und anerkannt, daß die vorgeschlagene Lohn-Ordnung — vielleicht mit Abweichungen, doch solchen, die ihr Wesen nicht ändern — in Kraft gesetzt werden kann, und hat man den guten Willen dazu: so wird man auch die sachlichen Schwierigkeiten oder persönlichen Opfer, die aus der ersten Einrichtung folgen und einige Zeit anhalten, erträglich finden. Ein kurzes »Unmöglich« zählt oder wiegt nicht. Und auch von der Art ist die Sache nicht, daß sie Gegenstand eines Versuchs sein oder werden könnte.

Sondern der Betrieb wird auf Grund unbefangener und sorgfältiger Berechnung und Vergleichung zu ermitteln haben, ob er sein Lohnwesen nach unserm Vorschlag gestalten kann. Nehmen wir an, die Rechnung kommt zu dem Ergebnis: der Betriebs-Ertrag — selbst wenn die letzte (nebenberufliche) Leistung ausscheidet, die Rücklagen zur

Sicherung des Ganzen sehr knapp bemessen werden, der leitende Inhaber oder beauftragte Leiter nicht einmal soviel beansprucht, als ihm auch die neue Ordnung zugesteht, und obwohl für viele junge Mitarbeiter weniger angesetzt wird als bisher — der Ertrag reicht nicht aus, den Gliedern der vier ersten Klassen von einem gewissen Zeitpunkte, sagen wir vom 30. Altersjahre ab die Lohn-Sätze zu gewähren, die als mäßig und billig anerkannt werden.

Dieses Ergebnis wird nun die Betriebs-Leitung den Mitarbeitern mit aller Offenheit bekannt geben und überzeugend begründen. Aber sie sieht damit die Sache nicht als endgültig erledigt an. Sie stellt der Mitarbeiterschaft weiterhin anheim, zu entscheiden: ob sie das bisher allenthalben übliche Lohnwesen, oder eine Regelung vorzieht, die bestrebt ist, die als vorbildlich anerkannte Ordnung soweit durchzuführen, als es eben die Mittel des Betriebs gestatten. (Hier ist vorausgesetzt, daß sämtliche Betriebs-Glieder die grundlegende Aufstellung der Lohn-Klassen mit Erläuterungen in Händen haben.)

Und zwar wäre die Annäherung an das Vorbild — wird der Versammlung weiter dargelegt — durch folgende Mittel zu erreichen. Erstens wären die Löhne der Ledigen (beginnend bei den Sätzen für das 25. Altersjahr) und der kinderfreien Witwer und Witwen zu kürzen: sagen wir um $\frac{1}{5}$ (der zuerst betroffenen) bis $\frac{1}{3}$ (der höchsten Sätze). Das wäre für die Alleinstehenden leicht erträglich.

Das zweite, stärkere Mittel wäre Fallen aller Löhne nach dem 55. Altersjahr, und zwar so, daß sie im 61. wie im 36., im 66. wie im 31. Jahre stünden. Genügten auch diese Ersparnisse noch nicht, um die Sätze der anerkannten Lohn-Ordnung für die Leute mit dem stärksten Bedarf — d. h. jetzt nur noch die für 30—55jährige Verheiratete — aufrecht zu erhalten, so müßten schließlich sie selbst Abstriche erfahren.

Darnach würden von den angeregten Einschränkungen die Lohn-Sätze der Ledigen und derjenigen Verwitweten, die jenen gleich zu halten, dreimal, die Löhne der übrigen (der Mehrzahl) zweimal betroffen. Alle Lohn-Klassen sind mitleidend gedacht.

Die drei letzten aber könnten (so lange ihnen der starke Geist der Arbeit-Gemeinschaft noch mangelt) sich wehren und sagen: wie kommen wir dazu? Wir wenigen sollen nach der neuen Lohn-Ordnung im allgemeinen ja gar nicht mehr erhalten; der Betrieb muß also nach wie vor imstande sein, unsere Ansprüche zu befriedigen. Aber die vielen in jenen vier Klassen! Deren Mehrheit soll Löhne erreichen, wie sie in ihren Kreisen bisher fast unbekannt waren, und lange in gleicher Höhe fortbeziehen. Allein zu ihren Gunsten wird dem Betrieb etwas zugemutet, das er nicht leisten kann.

Das wäre nun freilich die harte Wahrheit. Und wenn die wenigen einen nahe liegenden Schluß daraus ziehen, und die Leitung gezwungen

ist, ihn gelten zu lassen — so mögen sich die vielen würdig darein finden, ohne ihren kühlerherzigen vornehmen Arbeit-Genossen stark zu grollen. Sie hätten dann eben noch etwas mehr zu leiden, als wenn alle Betriebs-Glieder mit leiden würden. Dennoch stünden sie sich im ganzen besser als unter der Herrschaft des alten Lohnwesens. Und obendrein würden sie durch die Überzeugung gehoben, daß der Betrieb nicht nur das Mögliche ihnen gegenleistet, sondern auch es tut nach den verwirklichbar besten Grundsätzen.

Was sie nun zahlenmäßig zu erwarten hätten, legt ihnen die Leitung in einer Aufstellung vor, in welcher die ursprünglichen Stufen-Sätze sozusagen schrittweise geändert und die letzten Ergebnisse, d. h. die Lohn-Sätze, welche der Betrieb nach bestem Wissen als feste gewähren kann, besonders hervorgehoben sind. Dabei wird er, vorsichtigerweise, die zahlbaren Lohn-Sätze lieber etwas knapper als eigentlich notwendig berechnen; es kann ihm ja, wie wir später hören, die Möglichkeit gegeben sein, nachzuhelfen.

Zweck der Vorlage ist die früher erwähnte Entscheidung. Diese stünde allen zu, wenn die Lohn-Sätze aller von Änderungen betroffen werden; sonst nur den Gliedern der Klassen I—IV. Oder es kann jede der beiden Abteilungen für sich über die Regelung der Löhne in ihren Klassen abstimmen. Und die Entscheidung wäre nicht darauf beschränkt, alle drei Vorschläge anzunehmen oder abzulehnen; doch brauchen wir die mancherlei Möglichkeiten nicht anzudeuten.

Aber wie sähe dann die ganze Lohn-Ordnung aus? Wäre ihre ursprüngliche Art und Gestalt noch erkennbar? Gewiß, äußerlich und innerlich. Sie stellte sich nur weniger einfach dar, und man fände andere Zahlen. Erstens spalteten sich die Stufen-Reihen auf der Höhe des 25. Altersjahrs; zweitens würden sie fortgeführt bis zum 65. Jahr (oder noch weiter); drittens wären die Jahres-Summen für den Zeitraum zwischen dem 30. und 40. (oder 45.) Altersjahr gekürzt; viertens setzte auf der Höhe des 55. Jahres eine abschreitende Stufen-Reihe ein.

All das änderte am Geist und Kern der Lohn-Ordnung nichts. Denn auch das Letzte, obwohl es am meisten auffällt und als etwas ganz Neues, Unerhörtes erscheint, ist wirtschaftlich gerechtfertigt, ja eigentlich natürlich, widerspricht nicht den Haupt-Grundsätzen vernünftiger Lohn-Regelung. —

Vielleicht bin ich hier in der Kleinmalerei weiter gegangen, als manchem nötig scheint. Allein es ging um eine äußerst wichtige, in sich selbst zwar sichere, aber in der Welt des Betriebslebens noch nirgends bodenständige Sache. Es galt darzulegen, daß diese Lohn-Ordnung, ohne Einbuße an ihrem Wesen zu erleiden, sich mancherlei Verhältnissen anpassen läßt. Das ist wohl gelungen. Und damit dürfte der Beweis erbracht sein, daß die Vorschläge in weitaus den meisten

Betrieben (landwirtschaftliche ausgenommen) verwirklicht werden können: entweder genau oder ungefähr mit dem ursprünglich gegebenen Einzelinhalt — die Zahl der Betriebe, die das Vermögen, ist wahrscheinlich ansehnlich genug — oder mit den zulässigen Einschränkungen.

Wir werden schließlich behaupten dürfen, nur für zweierlei Betriebe haben wir uns umsonst bemüht: die nicht selbst, sondern deren Herrschaften machtrechtlich, wider bessere Einsicht oder ohne solcher überhaupt nachzugehen, und ohne die Mitarbeiterschaft zu befragen, die Vorschläge verwerfen — und die, weil innerlich untüchtig und draußen überflüssig, nicht das Recht zu leben haben.

5.

Die Dienst-Löhne der aufgestellten Ordnung sollen für alle Stufen und Klassen zuverlässig fest stehen. Deshalb sind sie, wenn niedriger als die vorbildlichen, äußerst vorsichtig berechnet; die Leitung muß sicher sein, daß sie die versprochenen Jahres-Beträge nach menschlichem Ermessen in absehbarer Zeit zahlen kann. Äußerst vorsichtig berechnet, das heißt nun wohl in der Regel: knapper als nötig. Dann aber ist zu vermuten, daß vom Ertrag, nachdem alle Ansprüche der (bevorrechteten) persönlich-sachlichen Teilhaber (der eigenen Mitarbeiterschaften, der fremden Mitarbeiterschaft, der Empfänger zwangmäßiger Abgaben, der Rücklagen-Sammlung) befriedigt worden, ein Rest bleibt.

Dieser gebührt den freien Diensten des Betriebs; so wurde früher entschieden. Allein, man wird damit rechnen müssen, daß die Empfänger verkürzter Dienst-Löhne, wegen der Verkürzung, jene Bestimmung anfechten. Sie könnten, gewiß mit Recht, verlangen: entweder, daß die freie Abgabe begrenzt, daß eine greifbare Bestimmung über deren Höhe getroffen werde — oder, daß die Abgabe in größerem Betrag überhaupt unterbleibe, so lange, als die vollen Sätze der Lohnordnung nicht erreicht sind. Die Leitung würde auch das Zweite anerkennen und eine entsprechende Bestimmung in die Betriebs-Verfassung aufnehmen.

Selbst die Befriedigung der zweiten Forderung würde Dasein und Beruf der freien Abgabe nicht zu hart treffen, da diese im einzelnen sehr klein sein und doch Großes wirken helfen kann — so klein, daß sie in allen halbwegs ernsthaften Betrieben gesichert bleibt. Denn welcher unter ihnen vermöchte nicht jährlich — sagen wir: 10 M. zu leisten? Und rechnen wir nur 100 000 Betriebe, so erhalten wir eine Million.

Doch dürfte die Bestimmung eines Höchstsatzes in Frage stehen, und als Anhalt eine verwandte Größe dienen: der Arbeitlohn. Denn hauptsächlich freier gemeinsinniger Arbeit selbständiger Personen oder Vereinigungen sollen die freien Abgaben der Betriebe gewidmet sein

(s. Ethik III). Und da hätten sich nun die Betriebe selbst einzuschätzen. Die bescheidensten, auf der untersten Stufe, würden vielleicht $\frac{1}{10}$ des höchsten Satzes für die erste Lohnklasse wählen. Die Vertreter der folgenden Stufen kämen etwa auf $\frac{1}{5}$, $\frac{1}{4}$, $\frac{1}{2}$, den ganzen, doppelten, fünf-, zehnfachen Satz usw., und manche rechnen wohl gar nach anderen Klassen — ein weiter Spielraum!

Diese höhere Leistung also nur würde, nach jener berechtigten Forderung, unterbleiben; die volle verfügbare Summe hätte die verkürzten Löhne zu ergänzen, damit womöglich das einfache Urbild der anerkannten Lohn-Ordnung hergestellt werde. Das Dringendste wäre die Auffüllung der Löhne für die 25—55 jährigen. Reichte die verfügbare Summe schon dazu nicht ganz aus, so wäre von einer Ergänzung als solcher abzusehen und der Nachschuß einfach in Form fester, aufs Hundert berechneter Sätze zu gewähren. Ebenso wäre allen anderen ergänzbaren Löhnen gegenüber zu verfahren, wenn volle Ergänzung nicht möglich ist.

Aber der Überschuß könnte auch größer als der Bedarf für volle Ergänzung an allen Punkten, und so ein allerletzter Rest noch übrig sein. Was mit diesem geschieht, wird von der Größe des Betriebs, der über ihn zu verfügen hat, abhängen. Größe wollen wir hier einseitig verstehen: Zahl der Mitarbeiter. Der fragliche Rest kann immerhin ansehnlich, aber im Vergleich zur Arbeiter-Zahl so klein sein, daß wohl niemand an Verteilung denkt — oder aber so beträchtlich, daß die Verteilung genügend starker Wirkungen wegen wirtschaftlich berechtigt — oder endlich so groß, daß Verteilung in zwei Richtungen möglich wäre.

Im ersten Falle flösse das Geld am besten der freien Stiftung zu — im zweiten empfangen die Mitarbeiter einen zweiten Nachschuß — im dritten würden sowohl die persönlichen Betriebsglieder als auch der freie Dienst-Kreis des Betriebs bedacht.

Der zweite Nachschuß hätte dem ersten gegenüber den Vorzug der Einfachheit. Er erforderte nicht so umständliche oder mannigfache Rechnerei; denn es wäre nur je für eine ganze Klasse ein Satz fürs Hundert des Jahres-Lohnes auszuwerfen. Freilich, an leichte Schablonenhaftigkeit — für alle Klassen und Jahrgänge den gleichen Satz — dürfte man billigerweise nicht denken. Ich schlage folgende Ordnung des zweiten Nachschusses vor.

Es erhalten aufs Lohn-Hundert Mark

		Klasse I—III	IV	V	VI	VII
die Alters-Stufen bis zum 25. Jahr	. . .	—	—	—	—	—
vom 25.—30. „	. . .	10	8	5	5	—
„ 30.—50. „	. . .	8	6	5	5	4
„ 50.—60. „	. . .	5	4	3	—	—

Die Vorschläge wurzeln wiederum im Boden unserer Lohn-Ordnung; allerdings mehr auf der Seite des persönlichen Bedarfs, als der Leistung und ihres betrieblichen Wertes. Das ist nicht anders zu erwarten. Denn wenn die Löhne reichlich bemessen wären, müßte der Nachschuß unterbleiben; das Geld dürfte nicht verteilt werden, wäre den freien Pflichten des Betriebs zu widmen. Nun gestatten die Löhne der drei ersten Klassen nur die bescheidenste Behaglichkeit, und der vierten gewähren sie nicht viel mehr; darum gebühren jenen und dieser die stärksten Anteile am Lohn-Nachschuß.

Auch an den Abstufungen innerhalb der Klassen ist die Abhängigkeit von der Größe des Bedarfs zu erkennen. Berücksichtigt wird überhaupt erst das Alter, das den jungen Mann zum Reichs-Vollbürger macht und darum als das früheste Heirat-Jahr gelten sollte. Diese erste Stufe bringt den stärksten beteiligten Klassen die höchsten Sätze, weil die Löhne selbst noch niedrig stehen. Auf der nächsten, der breitesten oder längsten Stufe steigen die Löhne; deshalb dürfen die Nachschuß-Sätze sinken, obwohl es sich um die Jahre der größten Lebens-Kosten handelt. Auf der dritten Stufe müssen jene Sätze weiter fallen, weil auch der Bedarf abnimmt. Und nach dem 60. Altersjahr darf die Nachschuß-Zahlung ganz aufhören. Zu den Vorschlägen für die übrigen Klassen wäre darnach kaum noch etwas zu bemerken.

Reichte der Gesamt-Betrag des Nachschusses für diese Bemessung der Anteile nicht aus, so müßten sich alle Klassen und Stufen Abstriche gefallen lassen; und zwar wäre es dann gestattet, gleichmäßig zu verfahren.

In der Mehrzahl der Betriebe wird, wie schon berührt, der zweite Nachschuß, als zweiter, selten möglich sein; und als einziger wird er auch nicht häufig auftreten. Der einzige wäre er in den Betrieben, die vorher nichts zu ergänzen oder aufzufüllen haben; die in der Lage sind, als feste Jahres-Löhne die vollen Sätze der anerkannten Ordnung zu zahlen. Nur von diesen wenigen Betrieben mit bevorzugter Marktstellung dürfte zu erwarten sein, daß der Ertrags-Rest nach Erledigung der freien Abgabe noch einen erheblichen und verteilbaren Posten übrig ließe. Jedenfalls würde sich auch dann die Nachschuß-Ordnung empfehlen, die vorhin vorgeschlagen worden; die Grundlage wäre ja hier wie dort die gleiche.

c. Ruhe-Lohn.

1.

Als zweiten Teil des Arbeit-Lohnes haben wir den Ruhe-Lohn erkannt. Wir waren veranlaßt, von ihm zu sprechen: zuerst bei der Feststellung sämtlicher Ansprüche an den Betriebs-Ertrag, sodann im Vorwort zur besonderen Abhandlung über die Ansprüche der persön-

lichen Betriebs-Glieder an den Ertrag. An der zweiten Stelle wurde vorbereitend gezeigt, daß der Ruhe-Lohn — genauer: die Gesamtheit der Ruhe-Löhne — nichts weiter sei als die Summe zurück behaltener Dienstlohn-Teile, bestimmt zum Verbrauch nach Ausscheiden aus dem Dienst, das erfolgt wegen weitgehender Abnahme der Dienstfähigkeit im hohen Alter, oder einfach wegen dieser Alters-Höhe, weil sie nach allgemeiner Anschauung das Recht gewährt oder die Pflicht auferlegt, vom Felde beruflicher Tätigkeit abzutreten.

Gegen diese Auffassung geht ein an sich starker Einwand der geltenden Betriebs-Herrschaften. Er lautet etwa: Daß der Mensch altert, daß in höherem Alter die Arbeit-Fähigkeit unhemmbar abnimmt, daß er schließlich recht schwach wird, daß es kein Mittel gibt, die verlorene Jugend, Frische, Kraft, Beweglichkeit zurück zu bringen und der Mensch eben deswegen den beruflichen Dienst aufgeben muß — ist ganz natürlich, nicht Schuld des Betriebs. Die natürliche Abnahme aller Kraft würde auch eintreten, wahrscheinlich früher eintreten, wenn der Mensch nicht arbeitete. Was ersetzt werden kann im Laufe der beruflichen Dienst-Zeit, wird ersetzt; dazu hat der Arbeiter die dienstfreie Zeit, und den Dienst-Lohn zur Beschaffung der Ersatzmittel, die erkaufte werden müssen. Wie aber kommt man dazu, den Betrieb für jenen natürlichen Gang der menschlichen Dinge sozusagen verantwortlich zu machen; ihn zu verpflichten, daß er für Zeiten und Zustände, die ihn ganz und gar nichts angehen, Mittel bereitstelle und ausliefere!

Nur für die Folgen besonderer Schädigungen, die der Betrieb dem Mitarbeiter zugefügt — er mag ihn etwa mit einer sog. Berufs-Krankheit belastet oder durch geforderte Überanstrengung in betrieblicher Arbeit zu frühes Altern des Mannes verursacht haben — könnte der Betrieb in Anspruch genommen werden. Und selbst für solche Fälle wäre die Schuld des Betriebs keineswegs immer sicher. Sie wäre manchmal erweislich, manchmal nicht. Manchmal aber auch würde leicht festzustellen sein, daß der Mann von Natur schwach, nicht mittel-mäßig widerstandsfähig, zu gewissen Krankheiten u. dgl. geneigt war — oder daß er durch unwirtschaftliches Leben (außerhalb des Betriebs) zu früh arbeitsunfähig geworden. Wo aber die vorzeitige und zu weit gehende Kraft-Abnahme wirklich durch die Betriebs-Arbeit eintritt, folgt sie aus besonders ungünstigen, zum voraus öffentlich bekannten und unabänderlichen Verhältnissen — und dann darf man von Schuld des Betriebs höchstens ausnahmsweise sprechen.

Aus der Bereitwilligkeit jedoch, anerkannte Schuld zu tragen, folgt Zahlung nicht eines Ruhe-Lohns, sondern einer Entschädigung, Abfindung. Möglich, daß deren runde Summe sehr groß ist, so groß, daß man eine Reihe verkürzter Jahres-Löhne daraus machen könnte. Zieht man Zahlung in dieser Form vor, und will man das Gewährung eines

Ruhe-Lohns nennen, so mags geschehen. Tatsächlich aber verhält es sich, wie eben dargelegt.

Endlich: aus demselben Grunde, welcher den Betrieb berechtigt, die Forderung eines Ruhe-Lohns abzulehnen, muß er die Zumutung zurückweisen, so hohe Dienst-Löhne zu zahlen, daß sie gestatten, aus ihnen bequem die Beträge zu ersparen, welche den Bedarf für die Zeit des hohen, nicht mehr genügend arbeitsfähigen Alters decken. Dem ist nichts weiter hinzuzufügen; die vorangegangene Auseinandersetzung genügt. —

Die Vertreter dieser Beweisführung halten sich an das juristische Recht, und das gewährt ihnen genügenden Anhalt. Doch, solche Rechte sind beweglich, wandelbar. Größeres Schwergewicht erhält der Einwand durch seine tatsächliche Grundlage, die richtig verwertet wird. An dem Schlusse, das natürliche Alt- und Schwachwerden dürfe nicht als Folge betrieblicher Abnutzung, als Quelle betrieblicher Verpflichtungen erklärt werden, ist nichts auszusetzen. Ja wir müssen auch die Auffassung anerkennen, daß gesundheitschädliche Betriebe an dieser ihrer Art keine eigentliche Schuld tragen, und daß aus den tatsächlichen und bekannten Übeln um so weniger besondere Verpflichtungen folgen, als die Tätigkeit jener Betriebe volkswirtschaftlich verlangt wird.

Das Leben aber, das wirkliche, kümmert sich nicht darum, ob Schuld, Pflicht, Recht staatsgesetzlich geprüft, anerkannt, gestützt sind oder nicht. Es fordert sein Recht. Hier eins, das »mit ihm geboren« ist: das Recht zu leben selber.

Ursprünglich hat es jeder Geborene: das gilt allgemein als selbstverständlich. Die es verwirkt, denen es abgesprochen, sind Ausnahmen, die jedenfalls nicht in unsern Zusammenhang fallen. Denen, die das Recht zu leben noch haben, ist es weiterhin, wie von Anfang an, gesellschaftlich, staatsgesetzlich verbürgt. Aber kann man ohne die Mittel zum Leben — leben? Also haben jene auch das Recht auf diese Mittel? Das findet man nicht selbstverständlich.

Und die Frage empfindet man als aufdringlich, unbequem. Wer ihr nicht ausweicht, antwortet ungehalten: die Mittel zu beschaffen, ist doch Pflicht erst der Eltern oder ihrer Pflicht-Nachfolger, dann des Lebenden selbst. Ganz recht. Der Mensch — wir haben es nur mit dem Zweiten zu tun — soll sich die Mittel zum Leben durch eigene Arbeit erwerben. Das fordert sein Wesen, seine Würde, ist übrigens das bekannte Köstliche des Lebens.

Wenn aber einer soviel von seiner Kraft verloren, daß der Rest nicht ausreicht, das Nötige, oder überhaupt etwas zu erwerben? Hat er nun nicht mehr das Recht zu leben? Wenn ja — und das Gesetz sagt ja, im Namen des Staates — woher kommen die fehlenden Mittel? Hartnäckige Fragerei! Die Mittel müssen doch durch frühere Arbeit

aufgebracht, in der gesamten Zeit des beruflichen Dienstes erspart worden sein; wie anders wären sie zu beschaffen! Ganz recht. Und folglich müssen die Arbeit-Löhne so groß sein, daß sie die Ersparnisse für das arbeitlose Alter möglich machen.

Welche Form dieses Sparen annimmt, ist gleichgültig. Man kann z. B. eine ausreichende, d. h. hohe Lebens- oder Renten-Versicherung vorziehen. Aber wer spart, zurücklegt, zurück behält — der Lohn-Empfänger oder der -Zahler — ist wirtschaftlich nicht gleichgültig (wie wir noch sehen werden).

Nehmen wir an, der Einzelne, der Arbeiter, der Lohn-Empfänger sei verpflichtet, während der Dienstzeit die Geldmittel zu ersparen zum Leben im erwerblosen Alter. So müßte also der Dienstlohn stets die erforderliche Höhe haben, die Beträge der unbedingt nötigen Ersparnisse immer mit enthalten. Wer entscheidet in allen einzelnen Fällen, ob jenes Tatsache ist (oder gewesen)? Könnte man etwa eine — vermutlich sehr lange — Reihe zeitlich, örtlich, sachlich, persönlich angemessener Dienstlohn-Sätze aufstellen, welche zur Erfüllung beider Lohn-Zwecke ungefähr ausreichen? Vor 17 Jahren habe ich in die Ordnung einer Kasse für Ruhe-Löhne die Bestimmung aufgenommen: Beiträge leisten, die zahlen können, nämlich 1) Unverheiratete, welche mehr einnehmen, als sie notwendig brauchen, 2) Verheiratete, welche nichts mehr zur Kranken-, Alters-, Invalidität-Versicherung entrichten müssen — und vorgeschlagen: jene zahlen von 1500—2000 M. Jahres-Einkommen 2, von höherem 3 0/0, diese von 2000—2500 M. 1, von größeren Bezügen 1¹/₂ 0/0.

Das Gesetz macht sich die Sache leicht; es behauptet: jeder kann zahlen; denn es fordert von äußerst kärglichem, bekannt ungenügendem Arbeit-Lohn Beiträge zur Invalidität- und Alters-Versicherung. Aber wenn auch nach der Meinung des Staates jeder zahlen kann, so verlangt er es doch nicht von jedem. Nicht z. B. von Offizieren und Staats-Beamten. Trotzdem erhalten diese, wenn sie in höheren Stellungen gewesen, »Pensionen«, von denen sie äußerst behaglich (wenn nicht üppig) leben können. Ja viele solche Leute werden zur Ruhe gesetzt, wenn sie noch voll arbeitsfähig sind. Und treten sie wieder in berufliche Dienste, und erhalten sie, was Regel ist, hohe Löhne, so dürfen sie die verschwenderisch gewährte Pension weiter beziehen. — Drei verschiedene Ruhelohn-Theorien und -Wirklichkeiten, die nicht zusammenstimmen!

Kehren wir zu den Betriebs-Leuten zurück. Wollte oder müßte der Einzelne sich einen bescheidenen Ruhe-Lohn (über dessen Höhe wir noch sprechen) sichern, so hätte er von seinem Arbeit-Lohn jährlich rund 10 0/0 zu ersparen, und damit so früh als möglich zu beginnen. (Das würde, auf den einzigen Mann des einzelpersonlichen Betriebs

angewendet, heißen: soviel müßte er noch, neben seinem Lohn, aus dem Betriebe heraus wirtschaften.)

Nun ist es ja zweifellos, daß gewisse Leute, wenn sie die Löhne unserer Ordnung beziehen, jene 10 % oder mehr bequem ersparen könnten. Aber welche Leute wären es? Die ledig bleiben; die sehr bald Frau und Kinder verloren und auf zweite Ehe verzichtet. Sind das »günstige«, wünschenswerte Verhältnisse? Für alle übrigen, für die volkswirtschaftlich und gesellschaftlich gedeihlichen Formen des Bedarfs müßten die Löhne der anerkannten Ordnung um 10 % (oder etwas weniger) erhöht werden, wenn sie die Teile des künftigen Ruhe-Lohns mit enthalten sollten.

Wie viele Betriebe könnten das heute ertragen? Auch etwa der Jahres-Nachschuß im eigentlichen Sinne (nicht die nachträgliche Ergänzung vorher verkürzter Löhne) könnte nicht einspringen. Er ist zu unsicher, als daß man die Hoffnung auf ihn setzen dürfte. Und wo er wirklich als regelmäßige Erscheinung in dem vorgeschlagenen Umfange auftritt, vermöchte er doch nur etlichen Lohnklassen ausreichend zu dienen.

Kann nun der Betrieb in den Dienst-Löhnen nicht zugleich die notwendigen Ruhelohn-Teile mit gewähren, so bleibt ihm eben nur eine Weise, die Erfüllung seiner klaren Pflicht zu sichern. Er muß vorsorgen, daß er imstande ist, die Ruhe-Löhne zu zahlen, wenn Ansprüche dieses Inhalts an ihn herantreten. Und das fordert sehr viel weniger von ihm, als wenn er regelmäßig jene 10 % jedem Mitarbeiter an Dienst-Lohn mehr zahlen müßte. Das eine bedeutet also dem andern gegenüber für den Betrieb einen großen Vorteil — ist, tiefer erfaßt, wirtschaftlicher.

Und so verhält sich die Sache nicht bloß vom Standpunkt des Betriebs aus beurteilt, sondern überhaupt. Denn durchaus nicht jeder braucht später die Summe, die er erspart haben müßte, wenn er je im jährlichen Dienst-Lohn einen Teil des Ruhe-Lohns mit empfangen hätte. Er braucht vielleicht nur einen Teil dieser Summe, oder gar nichts. Das unverbrauchte Geld fiel dann (nicht immer, aber häufig) Leuten zu, die kein Recht darauf haben. Denn es war nicht irgendwelches Geld, das dem Verstorbenen bedingungslos gehörte, über das er unbeschränkt verfügen durfte. Der Zweck des Geldes ist im Gegenteil ganz einseitig bestimmt: Verwendung einzig und allein als Ruhe-Lohn des Empfängers. Es könnte zwar vereinbart sein: die nicht verbrauchte Summe falle an den Betrieb zurück. Aber der Vollzug einer solchen Vorschrift wäre oft eine heikle Sache. Das wirtschaftlich Beste läßt sich einfacher ordnen.

Einen nahe liegenden Einwand, der in der eben beschriebenen Auffassung einen Widerspruch gegen die Verpflichtung des Betriebs zur Ausbezahlung des Zurückbehaltenen sieht, berücksichtigen wir später.

2.

Wenn trotz alledem der Betrieb die Verpflichtung ablehnt, an diejenigen Personen, die bis in ihr hohes Alter seine Mitarbeiter waren, Ruhe-Löhne zu zahlen, und die große Lebens-Gemeinschaft Staat, welcher der Betrieb sowohl wie die ehemaligen Betriebs-Glieder zugehören, die Ablehnung anerkennt, so müßte der Staat selbst die Ruhe-Löhne gewähren. Wer sonst sollte es tun? Gebraucht werden sie, wenn auch nicht von allen, die beruflichen Dienst getan; das ist unbestreitbar. Und daß der Staat die Verantwortung trägt für die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Verhältnisse in seinem Bereiche: ist ebenfalls unbestreitbar.

Das Deutsche Reich und seine Teilstaaten sind weit davon entfernt, unsern Schluß zu ziehen. Sie zahlen zwar Ruhe-Löhne, z. T. unverantwortlich hohe, wie wir wissen; aber nur an Personen, welche in staatlichen Ämtern und Betrieben als »Beamte« gedient. Daß auch die Mitarbeiter der freien Betriebe ihren Ruhe-Lohn erhalten, darum sorgen sich die Staaten nicht. Und doch scheinen sie das Gefühl zu haben, daß sie jenen etwas zu leisten schuldig sind. Beweis ist der »Reichs-Zuschuß« zu den Renten der »Invalidität- und Alters-Versicherung«, wie diese Versicherung überhaupt: richtig gesehen erscheint sie als Abwälzung einer erkannten Verpflichtung auf eine »moderne«, bequeme, äußerlich großartige politisch-kapitalistische Zwangs-Einrichtung.

Was bedeutet die Leistung der viel gepriesenen Versicherung, die Rente dem Bedarf gegenüber! Das Leben verlangt nicht mehr, aber auch nicht weniger als einen für stark eingeschränkte Bedürfnisse gerade noch ausreichenden Ruhe-Lohn. Die Reichs-Versicherung hat nicht die Absicht, ihn zu gewähren. Sie bietet kaum die Hälfte oder weniger als ein Drittel des äußerst knapp berechneten Bedarfs (je nachdem die Lebens-Kosten einer oder zweier Personen zu bestreiten sind). Das ist die »Arbeiter-Versicherung«. Die neu eingeführte »Angestellten-Versicherung« leistet zwar etwas mehr; aber die Versicherten müssen auch viel höhere Beiträge zahlen.

Wir haben selbst wiederholt erklärt, daß gewisse Betriebs-Glieder ihrer persönlichen Verhältnisse wegen die einstigen Ruhe-Löhne aus Teilen ihres Dienst-Lohns leicht zusammensparen können. Aber hier kommt dieses Zugeständnis gar nicht in Frage. Es handelt sich jetzt allein um den ungeheuren Gegensatz der beiden Tatsachen: die Staats-Beamten brauchen, um einen genügenden, reichlichen oder übermäßig hohen Ruhe-Lohn zu erlangen¹, vorher von ihren ebenso beschaffenen Dienst-Löhnen nichts abzugeben — die Betriebs-Leute aber sind zu

¹ Warum der »Staat« seinen Dienern auf hohe Gehälter hohe »Pensionen« gewährt, weiß jedermann.

Abgaben verpflichtet, auch von kümmerlichen Löhnen, und trotzdem hat die stärkste Mehrheit im besten Falle nur eine Jahres-Leistung zu erwarten, die bescheidenste Ansprüche höchstens halb befriedigt. Was dennoch jene Versicherung — die, das kann nicht nachdrücklich genug wiederholt werden, weder absichtlich noch tatsächlich einer Gewährung des Rechts auf Ruhe-Lohn ähnelt — vor gänzlicher Verwerfung rettet, ist der trübselig-lahme Trost: Besser als gar nichts¹.

Der Reichs-Versicherung innerlich verwandt ist die »Pension-Kasse«, die manche Großbetriebe eingerichtet haben. Die Satzungen verpflichten die Angehörigen des Kreises, dem die Kasse dienen soll, »Mitglied« zu werden, Beiträge zu leisten. Ich habe zwar selbst einmal, wie früher erwähnt, im Dienste eines Großbetriebs solche Satzungen entworfen;

¹ Vielleicht wendet man zweierlei ein: ich beurteile 1) die Lage überhaupt falsch und 2) die Reichs-Versicherung im besondern ungerecht. — Jeder habe, und möglichst gut, für seine Leute zu sorgen. Der »Staat« (d. h. die Gesamtheit der herrschenden Parteien) tue das Seine. Über die nicht politischen Betriebe habe er keine Macht in dem Sinne, daß er sie zwingen könne, sein Ruhelohnwesen anzunehmen. Also sei es nicht gestattet, das Bestehen jenes »ungeheuren Gegensatzes« zum Inhalt eines Vorwurfs gegen ihn zu machen. Freilich dürfen wir das, und daran sind die unhaltbaren Grundsätze seiner Ruhelohn-Gewährung schuld. Außerdem behandelt er die »Arbeiter« anders als die »Beamten«. Auf die Herren der nicht politischen Betriebe aber hätte er längst schon anders und besser einwirken können. Der »Staat« hat bisher höchstens das »Seine« getan. — Wenn ferner die Regierungen und andere politische Parteien zum Schutze der Reichs-Versicherung bemerken: sie habe eben das erreichbare Mögliche geschaffen; für bessere, oder eigentlich erst gute Ordnung wäre eine Reichstags-Mehrheit gewiß nicht zu gewinnen gewesen — so mag das Letzte gelten. Aber dieses Zugeständnis kann das Urteil über die Invalident- und Alters-Versicherung nicht beeinflussen. Die Leistung an den Versicherten ist viel zu gering, der Kosten-Aufwand zu groß, die Vermögen-Anhäufung sinnlos. Überdies hat die zwangmäßige Versicherung die Anerkennung und Betätigung richtiger Ruhelohn-Grundsätze durch die Betriebe selbst, und überhaupt die Verbreitung betriebswissenschaftlicher Einsicht verhindern oder erschweren helfen: eine höchst üble Wirkung, in Gegenwart und Zukunft. Scharf zu rügen ist auch die Gepflogenheit, besonders verschiedener Ämter (Behörden), durch Aufstellung gewaltiger Gesamtzahlen und entsprechender Zeichnungen die Herrlichkeit der »deutschen Sozialversicherung« ins glänzendste Licht zu rücken. Jene Zahlen beweisen gar nichts. Allein die Leistung der Versicherung an den Einzelnen bestimmt ihren Wert. Die Frage ist: welchen Anteil hat diese Leistung am gesamten jährlichen Einkommen des Renten-Empfängers (Geschenke, Almosen u. dgl. selbstverständlich ausgeschlossen)? Vermöchte nun eine (wahrscheinlich nicht durchführbare) zuverlässig richtige Erhebung nachzuweisen, daß in den meisten Fällen die Rente nur die Hälfte des festen Jahres-Einkommens oder noch weniger ausmacht, so dürften wir uns fast beruhigen, da wenigstens die Leistungen der zwangmäßigen Versicherung einwandfrei erschienen — die meisten brauchen nicht mehr! Aber wer wagt anzunehmen, die fragliche Erhebung werde den bezeichneten Nachweis erbringen? — Einige Bedeutung für diese Angelegenheit hat die Untersuchung Alf. Fischers: Vermißte Folgen der deutschen Sozialversicherung. Conrads Jahrbücher III. Folge 46. Bd. (1913) S. 577 ff.

der Inhaber hielt an dem Gedanken einer Kasse fest. Aber ich habe nicht nur die Schablonenhaftigkeit vermieden, die solche Kassen wie staatliche und gemeindliche Regelungen desselben Gegenstandes unrühmlich auszeichnet, sondern auch, wie die früher angeführte Bestimmung bezeugt, die Belastung der Kassen-Mitglieder ihrer Tragfähigkeit anzupassen, sie im ganzen auf das geringste Maß zu beschränken und überhaupt soviel Vernunft in die Sache zu bringen gesucht, als sie ihrem Wesen nach aufnehmen kann.

Versicherung und Kasse sind außerdem — was man nicht übersehen sollte — im Vergleich zur einfachen Zahlung aus den Mitteln des Betriebs unwirtschaftlich. Beide beanspruchen Verwaltung, Arbeit, also Personen, Einrichtungen, Räume. Am meisten unwirtschaftlich in diesem Sinne ist der gewaltige »bureaukratische Apparat« der Reichs-Versicherung mit seinem ungeheuren Aufwand an Papier, Kleb-, Schreib- und Rechenwerk, seinen mächtigen Gebäuden. Die unmittelbare Zahlung der Ruhe-Löhne aus der Betriebs-Kasse aber verursacht nur den Aufwand, den die Zahlung selbst darstellt, keinerlei Kosten für irgendwelches Drum, Dran, Drüber, also den denkbar geringsten Aufwand.

Man könnte schließlich, ohne Rücksicht auf eine grundsätzliche Forderung, erwägen: welche der beiden folgerichtigen Ordnungen — volle Zahlung der Ruhe-Löhne aus Betriebs- oder aus Staats-Mitteln — die bessere wäre. Die Erwägung wird wohl rasch und sicher zu dem Schlusse kommen, daß die Regelung ausgehen müsse von dem Ganzen, das zunächst zu der fraglichen Leistung berufen, von der Stelle, die als die natürlich gegebene erscheint. Und das wäre doch die engere Gemeinschaft, in welcher der Empfang-Berechtigte Tag für Tag viele Jahre lang beruflich tätig gewesen: in unserem Falle also die Arbeit-Gemeinschaft Betrieb.

3.

Unsere Frage dürfte jetzt im allgemeinen entschieden sein. Ruhe-Löhne müssen gezahlt werden, in allen Kreisen beruflicher Betätigung, und im Betriebsleben gehen sie zu Lasten der Betriebe.

Es ist aber nicht mehr als billig, daß nur die Leute Ruhe-Löhne aus Betriebs-Mitteln erhalten, die wirklich Betriebs-Glieder gewesen, d. h. die im Betriebe heimisch geworden, ihm längere Zeit gedient. Drum wäre z. B. nichts dagegen einzuwenden, wenn die Betriebe die Gewährung eines vollen Ruhe-Lohns davon abhängig machen wollten, daß der Eintritt spätestens Mitte der Dreißiger erfolge. Denn in diesem Alter sollte die Wanderschaft abgeschlossen sein, Seßhaftigkeit allenthalben angestrebt werden. So achtenswert und beruflich vorteilhaft der Drang ist, aus möglich vielerlei örtlichen, sachlichen, persönlichen Verhältnissen mannigfachen Gewinn zu ziehen — in dem bezeichneten

Alter kann er reichlich befriedigt sein. Und er sollte doch in der Regel als einziger Grund die Wanderung bestimmen und leiten. Ausnahmen werden einsichtige Betriebs-Leitungen immer anerkennen.

Die Ruhe-Löhne setzen sich also zusammen aus Beträgen, die der Betrieb von den Löhnen seiner Mitarbeiter zurück behalten, um sie je nach Eintritt des Bedarfs, aber immer in zum voraus bestimmter, für das Jahr bemessener Höhe auszuzahlen. Daraus folgt zweierlei: 1) die Ruhe-Löhne dürfen nur besonderen Rücklagen entnommen werden, was nun keiner weiteren Auseinandersetzung bedarf — 2) der Einzelne hat s. Z. Anspruch auf die Auszahlung.

Er müßte, wenn man die Sache wörtlich nähme, genau soviel bekommen, als von seinem Lohne zurückbehalten worden, die Zinsen eingeschlossen. Das trifft in der Regel nicht zu, weil das Soll nie genau berechnet wird. Ungefähr mag es für manche zutreffen. Andere erhalten mehr, viele wahrscheinlich weniger, als sie anzusprechen hätten, manche gar nichts. Hat solche Verschiedenheit Sinn; widerspricht sie nicht dem allgemeinen Grundsatz?

Die Verwirklichung des Grundsatzes bestimmen Sinn und Recht der Arbeit-Gemeinschaft, des engen persönlichen Zusammenhanges der Betriebs-Glieder, nicht bloß der lebenden unter einander, sondern auch der gegenwärtigen mit den früheren und zukünftigen. Und in diesem Zusammenhange vollziehen sich fortwährend Verschiebungen, Übertragungen. Was z. B. einer an Ruhe-Lohn mehr verbraucht, als ihm eigentlich zustünde, hat er vielleicht ererbt — wenn man sich so ausdrücken darf — von einem Neben- oder Vormann.

Jene Verschiedenheit ist aber auch sachlich begründet. Die zurück behaltenen Dienstlohn-Teile haben nur den einen Zweck, im Ruhe-Stand verbraucht zu werden. Wer sie verbraucht, ist dem Betrieb, der nur den wahrscheinlichen Gesamt-Bedarf im Auge hat, allein mit ihm rechnet, gleichgültig. Wer im Dienst stirbt, scheidet aus der Reihe der Berechtigten einfach aus. Wer sich eines langen Ruhe-Standes erfreuen darf, erhält viele Jahres-Löhne; wem nur eine kurze Spanne beschieden ist, wenige. Was von einzelnen nicht beansprucht wird, bleibt für unbestimmte Zeit in der Kasse des Betriebs, oder kommt unvermerkt sofort anderen zugute.

Regelmäßig tritt der Ruhe-Stand erst in hohem Alter ein; das ist die natürliche Zeit. Gewöhnlich nimmt man für den Beginn dieser natürlichen Ruhe-Zeit ein bestimmtes Altersjahr an: das fünfundsechzigste. Wir wollen diese Annahme im allgemeinen gelten lassen; wichtig ist die Festlegung einer oberen Grenze nicht. Notwendig dagegen mag es erscheinen, eine untere Schutz-Grenze zu ziehen. Dabei könnte man jedoch nur die außerordentlichen Ruhe-Löhne im Auge haben, von denen wir im nächsten Abschnitt sprechen. Zwar sollte jeder brauch-

bare Arbeiter sicher sein, daß er von einer gewissen Dienst-Zeit ab ohne eigenes Verschulden nicht mehr ohne weiteres entlassen werden darf; doch Ruhe-Lohn steht da nicht in Frage.

Bleiben wir bei dem vorliegenden Gegenstand. Über die Dauer der Zahlung und die berechtigten Empfänger sollten wir im klaren sein. Wir brauchen uns nur daran zu erinnern, welchen Zweck der Ruhe-Lohn, der Lohn überhaupt hat, um zu finden, daß jener nicht allein dem ehemaligen Betriebs-Glied selbst gebührt, daß mit dessen Tode der Anspruch auf Zahlung nicht erlöschen kann, wenn es eine Frau hinterläßt. Ähnlich verhält es sich, wenn ein Betriebs-Glied noch im Dienste stirbt, aber in einem Alter, das ihn zum Rücktritt berechtigt hätte: die Witwe empfängt den Ruhe-Lohn. (Daß wenn der Mann etwa im 65. Jahre stirbt, noch unversorgte Kinder da sind, kann nur äußerst selten vorkommen; eigentlich sollte es allgemein als unstatthaft gelten.) Dieser selbstverständliche, weil in Wesen und Zweck des Lohnes begründete Übergang des Ruhe-Lohns auf die Frau (und Kinder) löst die Frage der »Witwen- und Waisen-Versorgung« in einfachster Weise.

Vom Zweck hängt natürlich auch die Höhe des Ruhe-Lohns ab. Er soll, wie jeder Lohn, die Lebens-Kosten decken. Die aber sind im hohen Alter auf das bescheidenste Maß beschränkt. Der Greis zieht sich zurück und soll sich zurück ziehen von jedem anstrengenden Dienste. Er mag noch gelegentlich als weiser Berater, getreuer Eckart wirken; das kostet nichts, im Gegenteil, es kann ihm noch etwas einbringen. Was kostet, ist nur der Unterhalt im engsten Sinne, und auch der erfordert in der Zeit des Abwelkens mit ihren geringen Ansprüchen viel weniger als in der Zeit der vollen oder wenig geminderten Kraft. Folglich braucht der Ruhe-Lohn nur so hoch zu sein, daß er diesen beschränkten Lebens-Bedürfnissen eben genügt.

Gegenwärtig bestimmen noch die unvernünftigsten Ansichten die Höhe der Ruhe-Löhne — auch in den Satzungen der »Pension-Kassen« für »Beamte« der Großbetriebe: sie ahmen gedankenlos staatliche Vorbilder nach. Diese vertreten das ungeheuerliche Dogma: »Je höher das Gehalt, desto höher die Pension« — ein Glaubens-Satz, der nicht nur mit den Gesetzen vernünftigen Wirtschaftens unvereinbar, sondern überhaupt klarem Denken widerstrebt. Je höher das Gehalt, desto niedriger die Pension: das hätte Sinn. Und manche Staats- und Gemeinde-Beamte und betriebliche Mitarbeiter erhalten bekanntlich so unmäßige Dienst-Löhne, daß sie sich bequem nicht nur reichliche Ruhe-Löhne, sondern Vermögen zusammensparen können, in kurzer Zeit. Aber gerade sie beziehen wiederum in aller Form Rechtens höchste Ruhe-Löhne. —

Heute genügen, den Bedürfnissen alter Leute entsprechend, für eine Person 900, für zwei 1500 M. jährlich. Der alleinstehende Ruheständler

würde also jenen, der noch verheiratete diesen, die Witwe wieder jenen Satz beziehen. Beide Sätze gelten für Betriebs-Glieder aller Dienstlohn-Klassen gleich. Die Tatsachen, welche für die Dienst-Zeit jene Klassen-Bildung und die Abstufung innerhalb der Klassen bedingen, haben auf die Bestimmung des Lohnes für den Ruhe-Stand des hohen Alters keinen Einfluß mehr.

4.

Aber aus einem andern Grunde können doch Ungleichheiten erwachsen. Für den Betrieb, der äußerst scharf zu rechnen gezwungen ist, liegt die Frage sehr nahe: sind die rechtlich gewährten Ruhe-Löhne wirklich für alle wirtschaftlich notwendig, in vollem Umfange notwendig?

In dem erwähnten Entwurfe einer Kassen-Ordnung habe ich diese Frage in der Weise berücksichtigt, daß ich volle und Teil-Zahlung vorgesehen. Ob die eine oder andere anzusprechen sei, sollte von den persönlichen Verhältnissen des Berechtigten abhängen. Deshalb wurde vorgeschlagen: jeder, der in den Ruhe-Stand tritt, hat zunächst dem Betriebe eine »Selbsteinschätzung« wie im Steuerwesen vorzulegen; hat schriftlich und mit zureichender Begründung zu erklären, ob und welche Abzüge am vollen Satz er gerechtfertigt finde. In der Regel sollte gestattet sein: die Rente der Zwangs-Versicherung, Kapital-Zinse, regelmäßiges Arbeit-Einkommen abzuziehen — außerdem zu untersuchen, inwieweit der Anspruch-Träger während seiner Dienst-Zeit imstande war, den Bedarf für die Ruhe-Zeit selbst anzusammeln. Als prüfende und entscheidende Stelle war ein Ausschuß gedacht, dem fünf von den Kassen-Mitgliedern Gewählte, der Verwalter der Kasse und der Betriebs-Leiter angehören. Ein gewähltes Mitglied des Ausschusses sollte der Anspruch-Berechtigte zu seinem Anwalt bestellen dürfen.

Von diesen Spar-Gedanken findet einer wohl allgemeine Zustimmung: Anrechnung der reichsgesetzlichen Rente (doch nicht der ganzen, sondern nur des Reichs-Zuschusses und des Betriebs-Anteils). Die übrigen wären begründet nur in Betrieben, die zwar die Verpflichtung zur Zahlung der Ruhe-Löhne anerkennen, aber berechnet und vielleicht schon erlebt haben, daß sie weder den vollen noch den um jene Renten-Teile verminderten Satz allgemein zu gewähren vermögen. Wo es irgend zu vermeiden wäre, sollten die vorgeschlagenen Sätze eine Minderung über die genannten Beträge hinaus nicht erfahren. Sie sind so niedrig gestellt, daß den Empfängern Zuschüsse aus eigenen Mitteln wohl zu gönnen wären. —

Wir haben bisher den regelmäßigen, von beiden Seiten gewollten oder einseitig nahe gelegten, den durch Alter bedingten Ruhe-Stand im Auge gehabt. Äußere Ursachen — Unfall, Krankheit — können

den Austritt früher, als er geplant war oder erwartet wurde, herbeiführen. Steht das Betriebs-Glied, das durch solches Mißgeschick zum Aufgeben des beruflichen Dienstes gedrängt wird, schon in höherem Alter, so liegt sein Fall nicht erheblich anders als ein regelmäßiger. Eine Abweichung würde darin bestehen, daß ihm die drängende Ursache dauernd besondere Kosten aufbürdet. Dies könnte (müßte nicht) den Betrieb zu mäßiger Erhöhung des Ruhe-Lohns oder Nicht-Anrechnung eines Renten-Betrags bewegen. Gewährung und Verzicht wären unbedeutende Opfer, und die Nötigung dazu tritt selten ein.

Ausnahmen sind zwar auch die außerordentlichen Ruhestands-Fälle. Doch tritt einmal einer in einem kleinen oder mittleren Betrieb auf, so kann er die Leitung, die ihre Pflicht erfüllen möchte, in große Verlegenheit bringen. Der betroffene Mitarbeiter ist ein junger, oder erst mittelalterlicher Mann; Unfall oder schwere Krankheit hebt seine Arbeitsfähigkeit auf oder mindert sie dauernd in allzu hohem Maße; er sieht sich zu halbem, Viertel-Leben verurteilt: das ist ein Unglück.

Was nun nach dem Austritt aus dem Dienste folgt, hängt von mancherlei ab: von den persönlichen und häuslichen Verhältnissen des Mannes, der Lohn-Klasse, der er angehört, der Größe und dem Werte seines Betriebs. Suchen wir den Bedarf festzustellen, so müssen wir nicht auf alle möglichen Fälle eingehen. Ist der Mann unverheiratet, nicht mehr ganz jung, und stand er in einer Dienstlohn-Klasse, die ihm Ersparnisse ermöglichte: so wird der Betrag des Ruhe-Lohns genügen. Kommt er aus einer der untern Lohn-Klassen, so kann er eines Zuschusses bedürfen.

Ist er aber verheiratet und hat er noch Kinder zu versorgen — oder fällt dies nach seinem (frühen) Tode der Frau zu — und ist nicht mit einem ansehnlichen Vermögen zu rechnen: so muß der Betrieb weit mehr leisten, mag der Mann einer niederen oder höheren Lohn-Klasse angehört haben. Dann kann auch der Betrag des höheren (für Mann und Frau berechneten) Ruhe-Lohns samt einer Rente aus geselliger und freier Versicherung nicht genügen. Vielleicht würde das Nötige erreicht, wenn dem Unglücklichen der Dienst-Lohn weiter gewährt wird. Nach seinem Tode wäre die Zahlung angemessen und, da die Kinder nach und nach ausscheiden, fortschreitend zu vermindern, bis sie schließlich auf den einzelpersonlichen Ruhe-Lohn sinkt und in dieser Höhe verharret, so lange die Witwe als solche lebt.

Es wäre noch zu erwägen, wann der Mitarbeiter das Recht auf außerordentlichen Ruhe-Lohn erwirbt. Ich schlage vor, die Warte-Zeit — wie es manche Kassen-Ordnungen tun — auf fünf Jahre zu bemessen und vom Ende des 18. Altersjahres, bis zu dem unser Begriff des Jugendlichen reicht, zu rechnen. Und das Recht muß vererbbar sein, doch wieder nur auf die nächsten, Frau und Kinder. Stirbt also

ein verheirateter Mann im Dienst, so gilt, was vorhin ausgeführt worden — wenn eben nicht schon die Zeit des Ruhe-Lohns engeren und eigentlichen Sinnes erreicht ist.

Das Besondere und Bedeutende solcher Fälle besteht für den Betrieb darin, daß Forderungen an ihn gestellt werden, deren Kosten er je aus dem Jahres-Ertrag bestreiten muß, nicht den Rücklagen entnehmen darf, die zur Sicherung der regelmäßigen Ruhe-Löhne bestimmt sind. Der Betrieb mag jeden Fall dieser Art so ansehen, wie wenn er einen Mitarbeiter, der nicht mehr da ist, weiter zu bezahlen hätte.

Außerordentliche Leistungen in jenem Umfange werden die meisten Betriebe ohne Nachrechnung ablehnen. Mit Recht, wenn sie nicht dazu fähig sind. Manchem kleinen oder mittleren Betriebe, der das Regelmäßige gerade noch durchbringt, werden sie tatsächlich unmöglich sein, anderen sehr schwer fallen. Aber das sind nicht die meisten. Der raschen Ablehnung zugemuteter Leistungen, die nicht gesetzlich oder vertraglich erzwungen werden können, darf man immer zunächst mißtrauen; denn sie entspringt dem herrschenden geschäftsmännischen Wesen, dessen starke Bestandteile bekannt sind.

Die großen Betriebe vermögen sämtlich, die außerordentlichen Leistungen uneigentlicher Ruhe-Löhne auf sich zu nehmen. Tatsächlich aber stellen diejenigen, die Ruhe-Löhnung eingeführt, alles unter die gleiche Ordnung und Prozent-Rechnung, und es gilt nicht die Forderung unbefangener Einsicht oder der Billigkeit, sondern das juristisch-rechtliche Schema: Je kürzer die Dienst-Zeit, desto niedriger der Ruhe-Lohn. Man rechnet ohne Fehler aus, was nach §§ so und so zu zahlen ist — und bedauert mit leichtflüssigen Redens-Arten, daß nun der arme Mann mit Frau und Kindern dasißt und darben muß. Doch — vielleicht kann man ihm eine Unterstützung zuwenden.

d. Lohn-Ersatz.

1.

Wir erinnern uns: der Beschaffung der Mittel zum Leben für Gegenwart und Zukunft dient in der Regel der Arbeit-Lohn, der zum größeren Teile Dienst-, zum kleineren Ruhe-Lohn ist. Allein der Dienst verläuft nicht immer und überall lückenlos, ununterbrochen. Wir denken an Unterbrechungen im Gange des Betriebs: an Arbeitslosigkeit der Arbeitsfähigen und -willigen, die dadurch entsteht, daß ihnen die Gelegenheit zur Arbeit, die Tätigkeit im Betrieb entzogen wird. Ruhe-Löhne dürfen sie für solche Störungen nicht beanspruchen. Und auf die Mittel zum Leben können sie nicht verzichten.

Manche mögen mit solchen Zeiten unfreiwilliger Arbeitslosigkeit zum voraus rechnen und in der Lage sein, für sie durch Ersparnisse

am Dienst-Lohn vorzusorgen. Aber kaum eine verhältnismäßig große Zahl. Und wären die Ersparnisse durch übertriebene Einschränkung des Bedarfs, durch Verwendung minderwertiger Lebensmittel u. dgl. zustande gekommen, so wären sie, weil unwirtschaftlich, besser nicht gemacht. Und Rücklagen, die anderen notwendigen Zwecken zu dienen haben, dürfen nicht angegriffen werden.

Die meisten Arbeitlosen helfen sich auf mancherlei Weise, mehr schlecht als recht, über die schlimme Zeit weg. Man läßt es hingehen, sorgt höchstens für ganz unzulänglichen Ausgleich. Aber die Tatsachen, welche die Arbeit-, d. h. die Lohnlosigkeit herbeigeführt, liegen nicht in persönlichen Verhältnissen der Betroffenen begründet. (Diejenigen, die aus Wanderlust, Wechselsucht, getrieben von unstätem Geiste die Arbeit-Stätte verlassen, fallen außer Betracht.) Finden sie nun trotz eifrigen Bemühens keine andere Arbeit-Stelle, so muß ihnen ein Anspruch auf Lohn-Ersatz zustehen. Und diesen Anspruch haben alle, die in gleiche Not geraten.

Art und Herkunft des Lohn-Ersatzes sind bestimmt durch die wirkenden Ursachen der Lohnlosigkeit, die in den Betrieben liegen, denen die Lohnlosen entstammen. Da treten nun vor allem die Betriebe hervor, die nicht ununterbrochen tätig sein können: entweder ist ihre außendienstliche Arbeit technisch der Art, daß sie nur einen, wenn auch den größeren Teil des Jahres in Anspruch nimmt, dann einige Monate ganz oder fast ganz ruht und darnach erst wieder, und zwar sozusagen von vorn aufgenommen werden kann und muß — oder der Betrieb könnte zwar ohne Unterbrechung fortgehen; aber gewisse natürliche Verhältnisse, deren Wirkungen die Technik nicht zu vereiteln vermag, nötigen ihn, die Arbeit kürzere oder längere Zeit einzustellen. Das sind öffentlich und allgemein bekannte Tatsachen. Die Mitarbeiter jener Betriebe wissen zum voraus, daß sie nicht gleichmäßig oder lückenlos das ganze Jahr hindurch mit Arbeit und Lohn versorgt sind, versorgt sein können — und daß, wenn sie zu ungefähr bestimmter Zeit gehen müssen, dies ebensowenig des Betriebs wie ihre eigene Schuld ist.

Die andere Gruppe der Betriebe — diejenigen, die das ganze Jahr hindurch tätig sein könnten — sind ihrer Art wegen nicht genötigt, Mitarbeiter gehen zu heißen. Aber es kommt vor, daß sie persönliche Arbeit-Kräfte nur für eine zum voraus ungefähr bestimmte Zeit, für eine begrenzte, auf diese Zeit berechnete Arbeit-Menge brauchen. Sagt das die Leitung den Anbietern, und sind diese trotzdem bereit, einzutreten, so ist der Fall klar und einwandfrei geordnet, und den Betrieb trifft keine Verantwortung, wenn jene Leute, nachdem ihre Aufgabe erledigt, arbeit- und lohnlos werden. Ähnlich steht es bei Annahme der Arbeit-Kräfte »zur Aushilfe auf unbestimmte Zeit«.

Aber ganz anders liegt die Sache, wenn die Beschäftigung nicht auf beschränkte Zeit vereinbart ist, die Leute nicht schon beim Eintritt wissen, daß sie in dem Betrieb keine bleibende Statt haben; wenn die Leitung technischer oder wirtschaftlicher Änderungen wegen, oder aus anderen sachlichen, oder gar persönlichen Gründen nach Belieben, ohne rechtliche Folgen für sie selbst, glaubt Leute entlassen zu dürfen.

Das Urteil mag schwanken den Wirkungen sog. Krisen gegenüber, die sich in starker Minderung der Arbeit-Gelegenheiten, in Freisetzung vieler persönlicher Betriebs-Glieder äußern. Man wird die einzelnen Fälle genau untersuchen müssen. Es wird z. B. zu fragen sein, ob die Betriebe, welche glauben, eine kleine oder große Zahl ihrer Mitarbeiter entlassen zu dürfen, wirklich dazu gezwungen sind; und wenn das für heute zuzugeben wäre: ob es wirtschaftlicher Sinn, der in großen Betrieben auch volks- und weltwirtschaftlichen Weitblick einschließt, nicht hätte verhüten können.

Betriebs-Leitungen, die allzu sorglos und wagehalsig der Gegenwart leben, kaum die allernächste, kürzeste Zukunft ins Auge fassen und Hundert auf Hundert neue Kräfte einstellen, sollten die üblen Folgen solchen Handelns, die eine (vielleicht nicht einmal plötzlich eintretende) Krise zeitigt, tragen müssen. Freilich wird man auch die Massen-Arbeiter, die den Lockrufen blindlings folgen, von Schuld an ihrer späteren Arbeitslosigkeit nicht ganz frei sprechen können. Dies jedoch nur dann, wenn sie gewarnt worden (und nicht notgedrungen die gebotene Gelegenheit ergriffen); denn sie selbst können die Einsicht in die so vielfach und weithin verflochtenen wirtschaftlichen Dinge nicht besitzen. Das Beobachten, Unterrichten, Warnen ist die Aufgabe volkswirtschaftlicher Wacht-Posten, die von wissenschaftlich-gemeinnützigen Anstalten, berufsgenossenschaftlichen Verbänden, freien Stiftungen hochstehender Betriebe, gemeindlichen oder staatlichen Verwaltungen bestellt sein können.

Eine dritte Ursache der Arbeitslosigkeit ist Schließung des Betriebs. Er ist nicht lebensfähig, ist es nie gewesen. Oder er hat sich ausgelebt im wörtlichen Sinne. Oder er ist überflüssig geworden, hat sich von anderen verdrängen lassen: aus Mangel an Fähigkeit, sich dem Wechsel der Verhältnisse anzupassen, umzuwandeln. Oder er ist wohl tüchtig, ja hervorragend, aber unterliegt kapitalkräftigerem, vielleicht minderwertigem, vom Markt begünstigten Wettbewerb. Oder der Betrieb wird ganz oder teilweise still gelegt unter dem Drucke einer mächtigen Gruppe oder nach Vereinbarung mit einer solchen oder mit einem einzelnen gleichgestellten oder überlegenen (Fusion, Kartellierung u. dgl.).

Zu diesen dreierlei sachlichen Verhältnissen, die als Ursachen der Arbeitslosigkeit wirken, treten persönliche; natürlich am meisten dort,

wo viele und vielerlei Personen und persönliche Machenschaften Spielraum haben: in Riesenbetrieben. Es handelt sich hauptsächlich um mittlere und obere Mitglieder, die, obwohl beruflich und persönlich tüchtig, einflußreichen Größen nicht genehm sind (meist wegen freier, selbständiger Gesinnung, aufrechter Haltung) und entweder durch regelrechte Kündigung entfernt oder auf unlautere Weise zu »freiwilligem« Abgang genötigt werden. Die Zahl dieser Arbeitslosen ist zwar je verhältnismäßig klein; sie dürfen aber um so weniger unbeachtet bleiben, als sie der schuldigen und durch nichts entschuldbaren Betriebsleitung (nicht dem Betrieb) gegenüber die höchsten Ansprüche haben.

2.

Woher kommt nun der erforderliche Lohn-Ersatz, so lange die Arbeitslosigkeit dauert? Im besondern: sind die Betriebe selbst verpflichtet, ihn zu leisten? Dies sicher, wenn sie die Lohnlosigkeit verschuldet. Dabei ist es gleichgültig, ob Schuld im eigentlichen oder uneigentlichen Sinne vorliegt. Die Betriebsleitung braucht nicht willkürlich, unbedacht, persönlich rücksichtslos vorgegangen zu sein. Sachliche Änderungen, hauptsächlich technischer Art, können, wenn sie dem Betrieb wirklich nützen sollen, unausweichlich zu Minderung der Mitarbeiter-Zahl drängen. Die Leitung mag sich ernstlich bemüht haben, die an gewissen Stellen Überflüssigen an anderen Plätzen unterzubringen, und redlich bedauern, daß ihr dies nicht gelungen.

Aber, mag sie unter einem sachlichen, vielleicht äußeren Druck handeln — daß sie Betriebs-Glieder arbeitslos macht, ist ihr doch anzurechnen. Handelt sie zum Vorteil des Ganzen, so ist das gewiß anzuerkennen. Damit wird ihr jedoch nicht zugestanden, daß sie der Verpflichtungen gegen gewisse Einzelne ledig sei — daß sie deren Austritt verfügen könne, ohne ihnen eine Entschädigung zu gewähren.

In den vorhin zuletzt angedeuteten Fällen sind die Mitglieder der Leitung offenbar persönlich haftbar, sie allein. Sie selbst schulden dem Hinausgedrängten eine Entschädigung, deren Höhe von seinem Dienstlohn und Alter abhängt. Steht er noch in den Dreißigen, so hätte die schuldige Betriebsherrschaft eine verhältnismäßig kleine Buße zu zahlen, etwa einen halben Jahres-Lohn, als Entschädigung für Kosten und Leiden des Wechsels. Denn ein tüchtiger Mann findet (in jenem Alter leicht neue Stellung, die ihn wenigstens äußerlich befriedigt. Hat er aber das 40. oder 50. Jahr überschritten, so ist fast sicher, daß er sich vergebens um festen Dienst bemüht. (Es müßten ihn denn mächtige Gönner unterzubringen vermögen.) Weder Betriebsleitungen, noch gemeinnützige oder freie wissenschaftliche Anstalten, noch gemeindliche oder staatliche Verwaltungen sind geneigt, Leute anzustellen, die das 40. oder gar 50. Jahr hinter sich haben.

Folglich wäre die schuldige Betriebs-Leitung gehalten, für die gesamten künftigen Lebens-Kosten dessen, den sie unredlicherweise zum Austritt gezwungen, aufzukommen. Sie würde sich irren, wenn sie meinte, die Zahlung des Ruhe-Lohns genüge. Sie hätte vielmehr damit zu rechnen, daß der vertriebene Mitarbeiter mindestens noch 15—20 Jahre voll dienstfähig wäre. Und für die Gesamt-Entschädigung oder die jährliche Leistung wären selbstverständlich die Dienst-Löhne maßgebend, die er in dem zahlungspflichtigen Betriebe nach dem gewöhnlichen Gange der Dinge wahrscheinlich bezogen haben würde.

Kurz, er hätte anzusprechen: entweder eine Jahres-Zahlung, die leicht das Doppelte, Drei-, Vierfache des (für zwei Personen geltenden) Ruhe-Lohnes betragen kann — oder eine entsprechend hohe Gesamt-Abfindung. Überdies hätte er nach Ablauf seines 65. Jahres den Ruhe-Lohn zu fordern. Der Anspruch müßte beim Gewerbe- oder Kaufmanns-Gericht durchzusetzen sein.

Der gewöhnliche Fall unverschuldeten Arbeit-Verlusts ist Kündigung von Seiten der Betriebs-Leitung aus den früher angegebenen technisch-wirtschaftlichen Gründen, und die ihn hauptsächlich erleiden, sind jene Teilarbeiter, die wir früher als Massen-Arbeiter bezeichnet haben. Die älteren dürften dann wiederum anders zu behandeln sein als die jungen. Haben jene die bezeichnete gefährliche Altersgrenze überschritten, so kann sich ihr Ersatz-Anspruch an den Betrieb (nicht an die Leitung persönlich) der Höhe nach ähnlich gestalten, wie vorhin dargelegt. Weit weniger teuer kämen die Folgen der Kündigung jüngeren Leuten gegenüber zu stehen. Denn die erhalten regelmäßig, wenn brauchbar, bald wieder angemessene Beschäftigung.

Die einfachste, natürlich scheinende Erfüllung ihres Ersatz-Anspruchs dürfte Fortzahlung des Dienst-Lohns sein. Wie lange mindestens, höchstens? Nicht bloß der ersatzpflichtige Betrieb, auch Gemeinde und Staat haben das Recht, zu verlangen, daß der Arbeitlose im Arbeit-suchen nicht lässig sei. Und da junge tüchtige Kräfte der Regel nach wahrscheinlich nicht lange zu suchen brauchen, liegt kein Grund vor, einen Lohn-Ersatz in hohem Gesamt-Betrag oder auf längere Frist zu gewähren. (Die Einrichtung kann nicht den Sinn haben, den Empfänger des Ersatz-Lohns auf Wochen oder Monate vom Arbeit-Zwang zu befreien, oder sein Sparkassen-Guthaben zu mehren, oder ihm irgend eine wirtschaftliche oder unwirtschaftliche Unternehmung zu ermöglichen.)

Meist wird ein Monat-Lohn das Äußerste sein. Und kann der Arbeiter ganz ohne Unterbrechung von einer Stelle in die andere übertreten, so mag ihm eine kleine Entschädigung für die Nötigung zum Wechsel zukommen, etwa in der Höhe eines Monatslohn-Viertels. (Befände sich der verpflichtete Betrieb in besonders mißlichen Verhält-

nissen, dürfte ihm sein ehemaliger Mitarbeiter, für den zuletzt bezeichneten Fall, die Zahlung ganz erlassen.) Blicke aber der Mann auch nach Monatsfrist noch arbeitslos, so müßte die Zahlung des Ersatz-Lohns fortlaufen. Dafür stünde dem Betrieb das Gegenrecht zu, Beweise für die vergeblichen Bemühungen zu verlangen. Geschehe das in angemessener, rein geschäftlich-höflicher Form, nicht bürokratisch-polizeimäßig, so könnte es niemand verletzen.

Voraussetzung des Rechts auf Lohn-Ersatz wäre, daß die verlorene Beschäftigung nicht zum voraus als eine vorübergehende, kurzfristige bestimmt und bekannt war. Das entscheidet ohne Zweifel; die Länge der Dienst-Zeit scheint nicht in Rechnung zu kommen. Aber eine heikle Frage bleibt noch: Was geschieht, wenn der Träger des Rechts auf Lohn-Ersatz als solcher stirbt und Frau und Kinder hinterläßt? Dasselbe, wie wenn der Mann noch im Dienst stünde, weil das eigentlich der Fall sein müßte: die Witwe erbt für sich und die Kinder einen ihren Verhältnissen angemessenen uneigentlichen Ruhe-Lohn. Die Antwort kann nicht wohl anders lauten. —

Was hier grundsätzlich zur Verhandlung steht, ist die »Abgang-Entschädigung« des großen Jenaer Betriebs-Leiters und Sozialpolitikers, die dieser auch als »Arbeitslosen-Versicherung« ansieht¹. Die schlimmsten und deshalb teuersten Fälle berührt Abbe nicht (natürlich: sie sind im Zeißwerk ausgeschlossen). In der Entschädigung der übrigen Rechts-Träger aber geht er weit über meine Vorschläge hinaus. Er sieht drei verschieden hohe, nach der Dauer der Dienst-Zeit bemessene Ansprüche vor. Die Zubilligung höherer Beträge erklärt sich wohl daraus, daß Abbe neben dem einfachen, bescheidenen Lohn-Ersatz (so lange er wirklich notwendig ist) eine Entschädigung des Betroffenen dafür angemessen findet, »daß seine Erwartung nicht erfüllt wird und er präsumtiv in der Zwischenzeit Gelegenheiten zu anderweitigem Fortkommen versäumt hat«.

Ich dagegen muß darauf bedacht sein, den Lohn-Ersatz auf das gerade genügende Maß zu beschränken, um den Betrieb möglich zu schonen; weil zwar formell nach geltendem Recht »der Unternehmer«, tatsächlich aber der Betrieb, die Arbeit-Gemeinschaft den Schaden zu tragen hat. Außerdem möchte ich die Einrichtung für allerlei Betriebe annehmbar gestaltet sehen, während sie Abbe nur für seinen, einen ungewöhnlich wohlhabenden, allseitig gesicherten Betrieb regelt.

Übrigens hat Abbe noch einen starken Grund für die hohe Bemessung des Lohn-Ersatzes. Diesem sind eben zwei Zwecke gesetzt, und der zweite ist der betrieblich wichtigere. Unsere Darstellung des ersten hat ihn wohl schon erkennen oder vermuten lassen: die Rück-

¹ Statut der Zeiß-Stiftung §§ 77, 78 — und Motive a. a. O. S. 352/3; 360.1.

sicht auf die mögliche Höhe der Ersatz-Zahlungen soll die Betriebsleitung bestimmen, alle Fragen der Anstellung und Entlassung äußerst vor- und umsichtig zu erwägen.

Abbe bemerkt mit Bezug auf seinen § 77, daß deren Bestimmungen »für die Vorstände der Stiftung-Betriebe eine wichtige Direktive ihrer Geschäfts-Politik bedeuten. Sie können auf irgend welche Unternehmungen, die erhebliche Vermehrung des Personals erfordern ohne begründete Aussicht auf dauernde Beschäftigung, nur dann sich einlassen, wenn sie die Sicherheit haben, daß bei solchen Geschäften ephemerer Art für alle Fälle soviel übrig bleibt, um nötigenfalls jene nachträglichen Lasten ohne wirklichen Verlust übernehmen zu können«. Zur Abstoßung älterer Mitarbeiter im besondern bemerkt er: »Solchen gegenüber, die infolge einer langen Dienst-Zeit nur noch geringe Aussichten auf anderweitiges Fortkommen haben, müsse die Höhe der zu leistenden Entschädigung den Unternehmer zwingen, von einer Entlassung überhaupt abzusehen«.

Endlich das treffliche Schlußwort zur Sache, aus dem hohe sittliche Ansprüche heraus klingen, die Abbe an die berufenen Leiter und Führer der Betriebe stellt: »Für den Fall, daß etwa in späterer Zeit die Leiter der Stiftung-Betriebe und ihre nächsten Gehilfen einmal finden sollten, daß die vielen, durch die statutarischen Einrichtungen ihnen auferlegten Rücksichten auf Interessen anderer ihre Tätigkeit erheblich schwieriger gestalten, als es sonst in der Industrie zu sein pflegt — so soll ihnen dieses zugegeben, aber zugleich gesagt sein: daß der Urheber dieser Einrichtungen auch durchaus nicht die Absicht hat, ihnen das Leben besonders leicht zu machen«.

Nun kommen trotz der stark vorbeugenden Bestimmungen auch in Jena noch Entlassungen vor. Wie Schomerus¹ mitteilt, sind z. B. 1906/7 an 27 Personen 13900, 1908/9 an 10 5980 M. Abgang-Entschädigungen gezahlt worden. Was wohl die Unvermeidbarkeit der Entlassungen in großen Betrieben (die »Firma Zeiß« hatte Ende März 1910 im ganzen rund 2700 Mitarbeiter) zu beweisen scheint — sicher aber die Notwendigkeit des Rechts auf Lohn-Ersatz in solchen Fällen beweist.

Die Verpflichtung zu hohen Aufwendungen im Sinne dieses Rechts dürfte die Betriebs-Leitungen anregen, sich selbst mit darum zu bemühen, daß ihre verabschiedeten Mitarbeiter möglich bald anderswo befriedigend unterkommen.

3.

Welche Betriebe ersatzpflichtig, oder für welche Entlassungen die Betriebe selbst haftbar zu machen sind, ist aus den Darlegungen des

¹ Das Arbeit-Verhältnis bei der Firma C. Zeiß, Jena. 4. Aufl. 1910. S. 16. Dietrich, Betrieb-Wissenschaft.

ersten Abschnitts zu erkennen. Dabei wäre nicht zu übersehen, daß auch die »ausgelebten« Betriebe in jene Reihe gehören. Denn es kann dem Inhaber (nach geltendem Rechte) nicht gestattet sein, die Mitarbeiter gehen zu heißen, den Betrieb zu schließen, das Verkaufbare zu verkaufen, den Erlös »zum übrigen« zu legen und sich mit diesem »seinem« Vermögen zurück zu ziehen. Er muß auf alle Fälle seinen ehemaligen Mitarbeitern jene bescheidenste Entschädigung gewähren, und vermag er sie nicht anderswo vorteilhaft (in doppeltem Sinne) unterzubringen, so ist er den eigentlichen Lohn-Ersatz zu zahlen pflichtig. Und selbstverständlich gelten dieselben Verbindlichkeiten Entlassungen gegenüber, die aus Änderungen des Betriebs z. B. durch Kartellierung, Fusionierung u. dgl. folgen.

Die Betriebe, welche zusammengebrochen, weil sie innerlich und äußerlich nichts taugten, sind zwar auch für die Arbeitslosigkeit ihrer Glieder haftbar; das nützt jedoch diesen aus nächstliegendem Grunde nichts. Entläßt ein Betrieb in Krisen-Zeiten Mitarbeiter, so muß, wie schon betont worden, eine genaue Untersuchung feststellen, ob er ersatzpflichtig sei oder nicht.

Muß aber ein tüchtiger Betrieb sachlich und persönlich abtreten, weil er unlauterem oder übermächtigem kapitalistischen Wettbewerb unterlegen, so ist klar, daß ihm aus der Arbeitslosigkeit, welche der Einstellung seiner Tätigkeit folgt (möglicherweise, doch nicht wahrscheinlich; denn ein tüchtiger Betrieb hat tüchtige Leute, und die sind immer begehrt), keinerlei Ersatz-Ansprüche erwachsen.

Was an Fällen oder Formen der Arbeitslosigkeit übrig bleibt — es sind, wenn nicht die häufigsten, zahlreichsten, so doch die regelmäßigen — begründet keine Haftpflicht der Betriebe, deren Verhältnisse sie herbeigeführt haben.

Aber es wäre zu erwägen, ob sie selbst — die Arbeitslosigkeit — nicht beschränkt oder verhütet werden könnte: entweder durch Änderungen in den Gepflogenheiten der Kundschaft, oder durch technische Neuerungen. Die zweiten zwar verschulden vielfach gerade das Freisetzen menschlicher Arbeitskräfte, weil sie überflüssig werden. Sie vermögen jedoch auch den ganzen Arbeitgang in der Weise umzugestalten, daß der Betrieb nicht mehr, wie früher, wochen- oder monatelang still stehen muß, sondern ununterbrochen fortlaufen kann.

Ferner wäre an die Mithilfe ausgebreiteter Organisationen zu denken, die sich die Aufgabe stellen würden, die Arbeitskräfte wirtschaftlich vorteilhaft — räumlich, sachlich, zeitlich — zu verteilen. Daß in solchen Organisationen unter unparteiischer Führung die an jenen Übelständen leidenden Betriebe selbst und die Verbände der Betriebs-Glieder mitwirken müßten, fordert die Sache.

Solange aber Arbeitslosigkeiten vorkommen, für die bestimmte

Betriebe nicht haftbar gemacht werden können, müssen die Nächsten einspringen. Das sind die verantwortlichen Hauptträger der Wirtschaft- und Sozialpolitik, die weit und tief eingreifen können ins Wirtschaftsleben: Staat und Gemeinden. Und als die ersten Nächsten gelten hier, den Betrieben gegenüber, ohne Zweifel die Gemeinden: die Sitze der Betriebe und Wohnorte der Betriebs-Glieder.

Die Gemeinden suchen ja soviel als möglich »Industrie« herein zu bekommen und festzuhalten — Bürgermeister und Gemeinderat schwärmen für die ansässigen Groß- und Riesenbetriebe, wünschen »lebhaftige Bautätigkeit«: so mögen sie sich auch mit den Schattenseiten dieses Glanzes anständig abfinden.

Sie brauchen ja nicht immer oder gleich Lohn-Ersatz zu gewähren, können ihre eigene und des Staates wirtschaftspolitische Macht und Einsicht benutzen, Ursachen und Ausdehnung der Arbeitslosigkeiten zu mindern, oder selbst Gelegenheit zu Arbeit bieten. Sind sie schließlich doch genötigt, zum Lohn-Ersatz zu greifen, so wird man ihnen eins zugestehen müssen: gestatten, daß sie nicht einfach den Lohn fortzahlen, sondern die Verhältnisse einzeln prüfen und nur das gewähren, was durchaus notwendig ist. Aber beträchtlich mehr als die bis jetzt bekannten Versicherungen gegen Arbeitslosigkeit müssen sie leisten, und was sie geben, ist nicht Unterstützung, Almosen, sondern Lohn-Ersatz, dem ein Empfang-Recht gegenüber steht.

Wie die Gemeinden dabei zu verfahren haben, mögen die Techniker ihres Rechnereiwesens ersinnen. Von derselben Arbeitslosigkeit können verschiedene Orte, vielleicht etliche Bezirke betroffen sein, so daß sich die Last verteilen würde; den Hauptteil freilich hätte der Sitz des Betriebs, der den Fall veranlaßt, zu tragen. Würde dieser selbst mit herangezogen, so hätte er keinen hinreichenden Grund, sich zu sträuben, obwohl, wie früher betont, das Übel zu den wesentlichen Merkmalen seiner Art gehört, und so lange die Art gebraucht oder gewünscht wird, auch jenes Übel mit in Kauf zu nehmen ist. Aber eben, weil die Arbeitslosigkeit seinem Wesen entspringt, dürfte er eine ansehnliche Beisteuer zu den Kosten des Lohn-Ersatzes schon anstandshalber nicht ablehnen. —

Der hier besprochene Grundgedanke wird teilweise anerkannt. Doch wo er auch befolgt wird, geht man einen andern Weg, und glaubt man mit unzureichenden Mitteln durch zu kommen.

Als Allheilmittel der Arbeitslosigkeit wird seit langem, von allen Parteien und in jedem Jahr wiederholt die zwangmäßige, womöglich reichsgesetzliche Versicherung verlangt. Die Einstimmigkeit der Forderung beweist nichts für die Sache und läßt uns kühl. Wir sind an diese wie an andere Forderungen der Unselbständigkeit gewöhnt. Besonders aber der Gedanke der Versicherung hat eine so allgemein wirkende,

berückende Kraft und schon so vielerlei Gestalt angenommen, daß es eigentlich nur folgerichtig ist, wenn man ihn auch zum Schutz der Arbeitlosen anruft.

Wir möchten nun die Sache keineswegs ganz verwerfen, jedoch am richtigen Ende angefaßt sehen. Die nächst Verpflichteten sind, wie wir wissen, die beteiligten Betriebe und Gemeinden. Wollten die nun für die Ersatz-Ansprüche, die von Seiten Arbeitloser an sie herantreten, durch regelmäßige Versicherung bei einer bestehenden großen Anstalt Deckung suchen, so wäre das gewiß verständig. Bei einer bestehenden; an Schaffung einer neuen, wohl gar auf gesetzlichem Wege, kann kein Einsichtiger denken. Durchführbarkeit und Durchführung wären wieder Gegenstände fachtechnischer Sorge. Der Gedanke scheint noch nicht erwogen, zum mindesten nicht öffentlich besprochen worden zu sein.

Was man immer im Sinne und mehrfach schon ausgeführt hat, ist eine Versicherung, zu der wohl die Gemeinden, hie und da auch die Betriebe, vor allem aber diejenigen selbst, die möglicherweise einmal arbeitslos werden, beitragen müssen. Auf deren Seite liegt jedoch die Pflicht nicht. Zweitens verfehlt die Einrichtung ihren Zweck, weil sie viel zu wenig leistet. Und drittens ist sie unwirtschaftlich, weil sie unnötigen Aufwand fordert. Man braucht eine »Verwaltung«, etliche oder viele Rechner und Schreiber, Bureau-Räume usw. — lauter Dinge, welche die Sache an sich nicht erheischt. Obendrein geht alles in bürokratisch-polizeimäßigem Geiste. Grund genug zur Ablehnung. Und endlich: wir sind mit einer solchen Menge gleichwertiger Einrichtungen überlastet, daß wir schon deshalb jede neue abwehren müssen.

Manche haben statt der Versicherung gegen Arbeitslosigkeit eine im Grunde ähnliche Einrichtung, den »Sparzwang« empfohlen (zuerst G. Schanz: Zur Frage der Arbeitlosen-Versicherung; Bamberg 1895). Sparzwang folgt immer auch aus der Aufnahme einer Versicherung. Und wer für zwangmäßige (gesetzliche) Versicherung eintritt, wird auch den (gesetzlichen) Sparzwang gutheißen. Es fragt sich nur wieder, wem er aufzuerlegen wäre. Sparzwang z. B. der Leute mit großem Einkommen zu gunsten gemeinnütziger Arbeit an dringenden Aufgaben (ich habe deren etliche schon genannt) täte freilich not.

Aber wer denkt daran! Im fernsten Gegenteil: wieder die kleinen und kleinsten Leute will man zwingen. Mit einem Schein des Rechts. Es ist eine allgemeine Klage, daß die »Arbeiter« nicht sparen können, nicht die persönliche Fähigkeit, die Willensstärke dazu haben. Eigentlich meint man da nicht Sparen im Sinne des Zurücklegens, sondern des Wirtschaftens überhaupt. Und das ist eine Frage, die jetzt nicht zur Verhandlung steht. Was nun das Streben betrifft, in der Hauswirtschaft regelmäßig etwas in Geldform zu erübrigen, so hilft Fähigkeit oder

guter Wille nichts, wenn die Wirtschaft-Mittel so knapp sind, daß sie ganz aufgehen müssen, gerade in vernünftiger Wirtschaft, die auf gesunden Unterhalt bedacht ist.

Die vorgeschlagene Lohn-Ordnung geht auch in ihren unteren Abteilungen über solche, eben noch erträgliche Knappheit hinaus. Sie ermöglicht sicher in vielen, bei geordneter Wirtschaft in allen Fällen bescheidene Ersparnisse. Das ist notwendig, mannigfachen unregelmäßigen Bedarfs wegen. Aber diese Möglichkeit mit einem gesetzlichen Zwang zu belegen, ist unzulässig. Der Sparer muß in jeder Beziehung freie Hand haben. Die ersparten Beträge selbst sind ja eigentlich schon gebunden, wenigstens im allgemeinen: weil zum voraus für Notfälle bestimmt. Arbeitslosigkeit gehört doch zu diesen Notfällen? Grundsätzlich nicht.

Die Freiheit aber, die es zu wahren gilt, besteht darin, daß der Sparer den Verlauf und Umfang des Sparens, den Rückzug und die Verwendung der Spar-Einlagen genau nach seinen gesamtwirtschaftlichen Verhältnissen richten kann. Wir denken da immer, wie ersichtlich, an das Sparen im eigentlichen Sinne. Der empfohlene Zwang aber soll nur ein Ziel haben — und zwar eins, das schon besetzt ist durch einen Anspruch, durch das Recht auf Lohn-Ersatz! Das ist möglich, weil man dieses Recht nicht sieht oder nicht anerkennt.

e. Grundsätze und Tatsachen.

1.

Grundsätze und Tatsachen werden verglichen, ohne daß diese selbst erst im einzelnen und in möglicher Fülle vorgeführt worden. Ich unterlasse das aus denselben äußeren und inneren Gründen, die mich früher zu Gleichem bewogen und dargelegt sind am Anfang der Abhandlung über die Arbeit-Zeit. Die ersten fünf Absätze jener Einleitung (Abschn. 1), ja eigentlich den ganzen Abschnitt hätte ich hier fast wörtlich zu wiederholen.

Was mir nun wirklich noch zu tun übrig bleibt, ist: der Übersicht über die Grundsätze unmittelbar eine Zusammenfassung der Ergebnisse folgen zu lassen, welche in der Betrachtung der tatsächlichen Verhältnisse gewonnen worden. Also zunächst die gesamte Ordnung der persönlichen Verhältnisse, wie sie Wesen und Beruf des Betriebs fordern, in einigen knappen Sätzen. —

Die allgemeinen Ansprüche der persönlichen Arbeitskräfte an den Betriebs-Ertrag sind Arbeit-Löhne. Ihr Zweck ist, das leibliche und geistige Leben der einzelnen Lohn-Empfänger und des gesellschaftlichen Ganzen auf erhaltenswerten Stufen zu erhalten. Erhaltenswertes Leben bedeutet gesundes und würdiges häusliches und bürgerliches Leben.

Der Arbeit-Lohn wird dem berechtigten Empfänger in zwei sehr verschieden großen, zeitlich getrennten Teilen ausgezahlt: der größte während seiner Dienst-Zeit, in bestimmter Ordnung, als Dienst-Lohn.

Die Grundsätze für die Bemessung der Dienst-Löhne entspringen nicht den Lehren von den Selbstkosten der Arbeit, vom Recht auf den vollen Arbeit-Ertrag und verwandten Theorien. Und das Markt-Gesetz des Verhältnisses zwischen Angebot und Nachfrage kann nicht die Regelung der Arbeit-Löhne beherrschen. Vernünftige Ordnung des Lohnwesens folgt aus der Einsicht in Wesen und Beruf des Betriebs und den Zweck der persönlichen Mitarbeit und ihres Lohnes.

Demnach wurzeln die ersten Lohn bestimmenden Tatsachen in den Eigenheiten und Ansprüchen des erhaltenswerten Menschenlebens. Das Leben fordert Unterhalt und Leistungen. Beide kosten. Der Lohn hat die Kosten beider zu decken. Sie müssen die Höhe des Lohnes bestimmen. Die äußerlich und innerlich begründete Verschiedenheit der Lebenskreise bedingt verschiedene Lebens-Kosten, folglich verschiedene Lohn-Höhen.

Ähnlich wirkt die zweite Gruppe Lohn bestimmender Tatsachen: die im Betriebsleben nötige große Mannigfaltigkeit der beruflichen Leistungen, d. h. auf Seiten der Leistenden die Verschiedenheit der Fähigkeiten je nach Begabung und Bildung, Alter und Erfahrung, Einsicht und Übung. Ungeheure Erhebung der Höhen über die Niederungen des Lohnwesens verhindert die dritte Lohn bestimmende Macht: Gemeinsinn im allgemeinen, arbeitgemeinschaftlicher Geist im besonderen.

Eine vernünftige Lohn-Ordnung, welche die Gesamtheit der betrieblichen Arbeiten erfaßt, verfährt demgemäß wie folgt: sie scheidet die Betriebs-Glieder nach ihren Leistungen in Dienstlohn-Klassen mit je einer Lohnstufen-Reihe. Maßgebend für die Bildung der untersten Reihe ist die nicht zu knapp berechnete Mindesthöhe der beschriebenen Lebens-Ansprüche. Deren Wachsen hauptsächlich, doch auch die Erhöhung der Leistungen mit der Zunahme des Alters (der Erfahrung usw.) kommt in der Abstufung innerhalb aller Lohnklassen zur Geltung.

Im ganzen genügen sieben Dienstlohn-Klassen, in denen nur die selbst leitenden Besitzer (im Sinne des geltenden Rechts) und die beauftragten ersten Leiter der großen und größten Betriebe nicht untergebracht sind. Doch muß ihr Arbeit-Lohn in noch verantwortlichem Verhältnis zum höchsten Satz für die siebente Klasse stehen. Weibliche Betriebsglieder erhalten folgerecht dieselben Arbeit-Löhne wie die männlichen, wenn sie dieselbe oder ähnliche Arbeit verrichten und die gleiche Arbeit-Zeit haben.

Die empfohlene Dienstlohn-Ordnung sieht allgemein Zeit- und zwar Jahres-Lohn vor. Die Stück-Löhnung wird verworfen wegen der Grund-

lage oder Voraussetzung, auf der sie beruht, und weil der sachliche Nachweis, daß sie unentbehrlich sei, nicht erbracht werden kann.

Wo man nach sorgfältiger Prüfung der Verhältnisse findet, der Jahres-Ertrag sei den Anforderungen der Lohn-Ordnung nicht ganz gewachsen, wären die bezeichneten zulässigen, Geist und Kern der Ordnung nicht verletzenden Abstriche an den Lohn-Sätzen vorzunehmen. Ergibt aber der Jahres-Ertrag einen Rest als Überschuß über die Summe aller belegten Kosten, so kann dieser (nach Abzug der freien sozialen Leistung, wenn sie nicht ganz unterbleibt) zum Ausgleichen jener Abstriche, zunächst an den empfindlichsten Stellen, dienen.

Ein Nachschuß gleichen Ursprungs wäre schließlich auch in Betrieben möglich, welche die vollen Sätze unserer Lohn-Ordnung als feste Dienst-Löhne zahlen können. Dann würde es sich empfehlen, die Nachschuß-Summe nicht gleichmäßig, sondern nach dem vorgeschlagenen Plane zu verteilen.

Unter allen Umständen — der letzterwähnte Fall ist zu wenig sicher, als daß er ausgenommen werden könnte — stellt der gezahlte Dienst-Lohn nur den größten Teil des Arbeit-Lohnes dar, nicht den ganzen. Die nicht gezahlten Beträge werden die Bestandteile des Ruhe-Lohns, den zu fordern dem Betriebs-Glied als Recht regelmäßig im hohen Alter zusteht, nachdem es wegen starker Abnahme der Dienst-Fähigkeit oder wegen der erreichten Alters-Höhe schlechthin aus dem Betrieb geschieden.

Gegen die Auffassung, der ehemalige Mitarbeiter empfangen Dienst-lohn-Teile, die ihm der Betrieb früher schuldig geblieben, läßt sich Stichhaltiges nicht einwenden. Der Betrieb faßt diese Teile, dem Wesen der Sache gemäß, in regelmäßige Rücklagen zusammen, welche allein dazu bestimmt sind, die fälligen Ruhelohn-Zahlungen zu decken — ein Verfahren, das die wirtschaftlichste Weise der Vorsorge und Sicherung für die Zeiten der Ansprüche darstellt. Es dürfte genügen, die jährliche Rücklage auf 5% der Dienstlohn-Summe zu bemessen.

Die reichsgesetzliche, zwangmäßige Alters-Versicherung kann ihrem Wesen, ihrer Leistung und Wirkung wegen nicht als Ersatz des Rechts auf Ruhe-Lohn gelten. Sie ist, wie die ihr innerlich verwandte Pension-Kasse, grundsätzlich abzulehnen.

Die Tatsache, daß manche oder viele nachträglich nicht genau das erhalten, was vorher ihrem Dienstlohn abgespart worden, streitet nicht gegen die grundsätzliche Auffassung des Ruhe-Lohns. Sie ist persönlich begründet in den natürlichen Verschiebungen oder Übertragungen der Arbeit-Gemeinschaft. Und sie ist sachlich begründet in dem einzigen Zweck der nachträglichen Zahlungen. Aus diesem Zweck wie aus ihrer Herkunft folgt übrigens die Vererbung auf Witwen (und Waisen), und

damit die Entbehrlichkeit einer besonderen Witwen- (und Waisen-) Versorgung.

Aus dem Zwecke folgt ferner die Höhe des Ruhe-Lohns. Er hat nur für die beschränkten Lebens-Bedürfnisse eines oder zweier alter Menschen aufzukommen. Demgemäß genügen zwei Sätze. Sie gelten für die Glieder aller Lohn-Klassen gleichmäßig. Denn die Unterschiede, welche für die Dienst-Zeit jene Klassen-Bildung und die Abstufung innerhalb der Klassen bedingen, bestehen im Ruhe-Stand des hohen Alters nicht mehr. Der herrschende Grundsatz: Je höher der Dienst-, desto höher der Ruhe-Lohn — ist der Grundsatz einer nicht bloß wirtschaftlich verkehrten Welt.

Von einer reichsgesetzlichen Alters-Rente den Reichs-Zuschuß und den Anteil der Betriebs-Beiträge auf den Ruhe-Lohn anzurechnen, ist nicht unbillig. Weitere Abzüge wären zulässig, wenn es die persönlichen Verhältnisse des Ruheständlers gestatten; was sorgfältige Ermittlung bedingt, etwa in einem Verfahren, wie ich es s. Z. angeregt. Doch sollten zu Kürzungen der zweiten Art nur solche Betriebe schreiten, die scharf errechnet, daß sie weder den — schon knapp genug bemessenen — vollen, noch den um jene Renten-Teile verminderten Satz allgemein zu gewähren vermögen.

Gewisse Fälle aber drängen zum Gegenteil: zur Erhöhung der Zahlung über den Betrag des eigentlichen Ruhe-Lohns hinaus. Das sind die außerordentlichen Fälle des Ruhe-Stands, des vorzeitigen Abgangs, erzwungen durch Unglück.

Die herrschende Meinung setzt hier wieder die Schablone ihrer Unvernunft durch: je mehr der Unglückliche braucht, desto weniger gewährt sie ihm; weil sie die Leistung mechanisch von der Zahl der Dienst-Jahre und der Höhe des letzten Dienst-Lohnes abhängig macht. Was billigerweise zu gewähren ist, bemißt sich nach dem dringlichen Bedarf. Verheirateten mit Kindern, die noch nicht beruflich tätig sein können, wäre am besten der Dienst-Lohn fort zu zahlen. Der Betrieb darf diese außerordentlichen Aufwendungen jedoch nicht den Rücklagen für die regelmäßigen Ruhe-Löhne entnehmen. —

Arbeit-Fähige und -Willige, die ohne eigene Schuld arbeitslos geworden, keine neue Arbeit finden, folglich Dienstlohn als Mittel zur Bestreitung der Lebens-Kosten nicht empfangen und auf Ruhe-Lohn keinen Anspruch haben — steht das Recht auf Lohn-Ersatz zu. Ersatzpflichtig sind je nach den Ursachen der Arbeit-(Lohn-)losigkeit entweder die Betriebs-Leitungen persönlich, oder die Betriebe, in denen jene Ursachen liegen, oder die Gemeinden als Sitze der Betriebe und Wohnorte der Betriebs-Glieder und wegen ihrer allgemein wirtschaft- und sozialpolitischen Pflichten und Befugnisse.

Die Höhe des Lohn-Ersatzes und die Art der Zahlung richtet sich

nach Grund und Dauer der (vom Betroffenen nicht verschuldeten) Arbeitslosigkeit. Meist wird Zahlung für kurze Zeit genügen: entweder in der Höhe des Dienst-Lohns, oder in geringerem Betrag, der aber zur Deckung der unumgänglich nötigen Lebenskosten ausreichen muß.

Die Betriebs-Glieder auf irgend eine Art gesetzlich zu zwingen, daß sie selbst für einen — nach den bisher bekannten Versuchen gänzlich ungenügenden — Lohn-Ersatz durch Rücklage oder Abgabe sorgen, läßt sich weder sachlich noch persönlich rechtfertigen.

2.

Eine Lohn-Ordnung, die dem Wesen der Sache entspricht, besteht in Wirklichkeit nicht. Ja wir sehen überhaupt keine umfassende, einheitliche, auf allgemein gültigen Grundsätzen beruhende Ordnung. Nur bestimmende Ansichten oder Meinungen sind erkennbar, und einige haben weite Geltung. Ferner sind eine Menge einzelner, gleichartiger Ordnungen — je auf eine Gattung oder Art ausgedehnt, aber nie sämtliche Glieder eines Betriebs erfassend — von unten her durchgesetzt worden, und in manchen Kreisen herrscht der Glaube oder Wunsch, diese Ordnungen (»Tarif-Verträge«) möchten allgemein eingeführt werden.

Trotz der berührten ansehnlichen Tatsachen vertraglicher Regelungen und ähnlicher Vereinbarungen vertreten die mächtigsten Betriebs-Herrschaften noch immer die Ansicht: der Markt bestimme die Höhe des zu zahlenden Lohnes, und zwar regelmäßig für allerlei Mitarbeiter; so daß man in dieser Meinung einen Grundsatz sehen könnte, der für das gegenwärtige Lohnwesen die größte Bedeutung hat.

Gewiß läßt er auch die Fähigkeit des Arbeiters, die gewünschte betriebliche Leistung ins Gewicht fallen; aber nicht sie an sich, ihr wirklicher betrieblicher Wert (soweit er meßbar ist) entscheidet, sondern der Preis, der (wenn er eben nicht schon vertraglich gebunden) auf dem — von mancherlei Gewöhnung, Vorurteil, Stimmungen, Wettbewerbs-Äußerungen, vorausgegangenen Preis-Vereinbarungen u. a. stark beeinflussen — Markt zustande kommt.

Unrichtig ist die vielfach ausgesprochene Behauptung, im Betriebsleben hänge Stellung und Bezahlung des persönlichen Mitarbeiters immer allein von der Leistungsfähigkeit ab. Immerhin wirkt sie, wie gesagt, mit und stellt so die einzige (beschränkte) Sachlichkeit dar, die gegenwärtig in allen Teilen des Lohnwesens Einfluß hat. Außerdem gilt allgemein, und zwar unbedingt eine nicht sachlich, sondern persönlich begründete Auffassung: das Einkommen des mitarbeitenden Betriebsherrn bleibt außerhalb jeder Regelung des Lohnwesens.

Demnach kann in einer Darstellung des tatsächlichen Lohnwesens nur von den Mitarbeitern engeren Sinnes die Rede sein. Und sie hat

sich von vornherein einer weiteren Eigentümlichkeit der herrschenden Auffassung anzupassen. Denn diese scheidet jene Mitarbeiter in zwei Parteien, zwei »soziale« Klassen: eine, die »Lohn«, eine, die »Gehalt« empfängt. Die erste bilden die sog. Arbeiter, die zweite die sog. Beamten. Diese Klassen-Bildung ist auch von den Vertretern der Wissenschaft anerkannt worden, die folglich unter Lohn, Arbeit-Lohn nur den Lohn, und zwar den Dienst-Lohn der erstgenannten Gruppe verstehen.

Fast allein über diesen wird geschrieben, und ist gewaltig viel geschrieben worden; was sowohl sachlich, als sozialpolitisch leicht zu erklären ist. Erst in jüngster Zeit hat man, bewogen von einer neuen starken Strömung, auch den Gehalt-Empfängern als solchen größere Aufmerksamkeit geschenkt, was etliche Veröffentlichungen bezeugen.

Die Lohn-Empfänger im betriebsherrlichen Sinne entsprechen ungefähr den Mitgliedern unserer vier ersten Lohn-Klassen, wenn (aus der zweiten und dritten) die Schreiber, ein Teil der Verkäufer und Verkäuferinnen und etliche staatliche und gemeindliche »Unterbeamte« ausgeschieden worden, welche die herrschende Ansicht zur Gehalt beziehenden Gruppe rechnet.

Der eigentliche Dienst-(Arbeit-)Lohn wird nun in manchen Betrieben durch gewisse regelmäßige Gewährnisse erhöht, die entweder wirkliche Geld-Einnahmen sind oder Minderung notwendiger Ausgaben bewirken. Billigerweise muß man diese Gewährnisse des Betriebs zum Dienst-Lohn rechnen, oder — wenn die Bezeichnung Lohn als nicht ganz zutreffend erachtet wird — zu dem Einkommen, das unmittelbar aus der Mitgliedschaft am Betrieb entspringt. Die harte Wirklichkeit nötigt dazu.

Unbeachtet sollte nur bleiben, was durch Mehrarbeit in übermäßiger Anstrengung erlangt wird, also hauptsächlich der Überstunden-Verdienst: weil diese Überanstrengung mehr als das Einsetzen einer vollen Arbeitskraft bedeutet, und nur deren Lohn als solcher regelrecht gelten kann. Doch dürfte dann auch die durch Minderung der Arbeitsstunden bedingte Gegenrechnung nicht unterlassen werden.

Die angedeuteten Gewährnisse nun treten in zwei wesentlich verschiedenen Arten auf. Die eine erweist sich als Lohn-Zuschuß oder -Ersatz, die andere als Lohn-Nachschuß.

Bedingung ist Regelmäßigkeit. Folglich zählen zu den Lohn-Zuschüssen alle einmaligen Gewährnisse, wie »Prämien« für gute technisch-wirtschaftliche Gedanken (Vergütungen für kleine Beiträge zum geistigen Kapital), »Dienstalters«- und »Jubiläums-Prämien«, »Teuerung-Zulagen« nicht — wohl aber »Kinder-Zulagen« als eigentliche Lohn-Erhöhungen oder in Form eines Wohnungsgeld-Zuschusses oder z. B. als Anweisung auf unentgeltlichen Brot-Bezug (Kriebsteiner Papierfabrik).

Die letzte Leistung bildet schon mehr ein Stück Lohn-Ersatz, der hauptsächlich und am wirksamsten in Gestalt einer Ersparnis an Wohnkosten auftritt. Das Betriebs-Glied erhält entweder »freie Wohnung« (die ihm allerdings auf den Dienst-Lohn, aber nicht nach dem ortsüblichen Preis angerechnet wird) oder, was weit häufiger vorkommt, Wohnung in einem Betriebs-Hause gegen Zahlung eines Mietzinses, der wiederum sehr beträchtlich unter dem Marktpreise des Ortes steht. Dieser Preis-Unterschied ist ohne Frage auf den Geldbetrag zu schlagen, den der Nutznießer der betriebshäuslichen Wohnung als Dienst-Lohn empfängt. Eine gleich zu wertende Ersparnis ergibt sich für die verhältnismäßig zahlreichen Fälle, in denen Betriebs-Glieder mit Hilfe unverzinslicher Darlehen und nicht zurückforderbarer Beiträge aus Betriebs-Mitteln Hausbesitzer werden. Endlich fallen in diesen Zusammenhang Beiträge zu Fahrt-Kosten, Gewährung unentgeltlicher Überfahrt u. ä. (Elberfelder Farbenfabriken, Abt. Leverkusen a. Rh.).

Eine Verbilligung der Ernährung ermöglicht der Eigenbau; sie geht teilweise auf Rechnung des Betriebs, wenn dieser das erforderliche Land unentgeltlich verleiht oder gegen ungewöhnlich niedrigen Zins verpachtet (etwa noch bestellen und düngen läßt: Schultheiß-Brauerei, Zweigbetriebe Dessau und Nieder-Schönweide).

Gibt der Werk-Betrieb ferner — aus eigenen Erzeugnissen oder Einkäufen — an seine persönlichen Glieder Gegenstände notwendigen hauswirtschaftlichen Bedarfs unentgeltlich oder beträchtlich unter Marktpreisen ab¹, so bedeutet auch das auf Seiten der Einzelnen eine erhebliche Minderung der Lebenskosten, die für die Beurteilung des Einkommens aus betrieblicher Tätigkeit ins Gewicht fällt. Auch das soll hauswirtschaftlich nicht unterschätzt werden, daß die Mitarbeiter eines Handelsbetriebs in der Regel das Recht genießen, die Waren des Geschäfts zu bedeutend, etwa um 25 0/0 ermäßigten Preisen zu beziehen.

Die Wertung dieser Lohn-Zuschüsse und -Ersatzmittel wird vor allem feststellen, daß sie nicht allgemeine Erscheinungen sind; nicht eins jener Gewährnisse tritt in allen Gattungen oder Arten der Betriebe auf, und in kleinen fehlen sie fast ganz. Nur in zwei Wirtschaft-Gebieten sehen wir eine Form weit verbreitet: in Werkwirtschaft und Handel das Recht des vorhin bezeichneten Warenbezugs zu ermäßigten Preisen. Dieses Recht auszunutzen, steht dann auch jedem Betriebs-gliede zu, zwar in beschränktem, aber immer in genügendem Maße.

¹ Die Inhaberschaften einiger Riesenwerke haben für solche Dienste große landwirtschaftliche Musterbetriebe errichtet. So die Harpener Bergbau-Gesellschaft (Sig Dortmund), um Schweinefleisch und Wurstwaren, A. Krupp in Berndorf bei Wien (Metallgießerei), um Schweinefleisch und beste Milch zu liefern. Krupp in Essen soll ähnliches planen. Vgl. Arbeiterfreund 1910, S. 98 ff.; Technik und Wirtschaft 1914, S. 27 ff.

Dasselbe gilt von den Leistungen der vorhin in der Anmerkung genannten (bisher seltenen) besonderen Unternehmungen der Betriebs-Inhaberschaften. Alle übrigen Lohn ergänzenden Einrichtungen aber sind dort, wo sie bestehen, nicht sämtlichen Gliedern zugänglich.

Wirken nun mehrere zusammen — wie Kinder-Zulage, betriebs-häusliche Wohnung, Ersparnisse an Kosten der Heizung, Beleuchtung, Ernährung — so kann sich für den Einzelnen eine ansehnliche Erhöhung des jährlichen Einkommens aus dem Dienst-Verhältnis, vielleicht um 20—30 % ergeben.

Doch sind die Fälle der Zuschuß-Häufung verhältnismäßig nicht zahlreich. Das bedeutendste und in Werk- und Verkehrs-Betrieben beliebteste Mittel der Lohn-Ergänzung ist die betriebs-häusliche Wohnung oder der mit Betriebshilfe ermöglichte Hausbesitz. Auch dieses erhält der Regel nach nur ein kleiner Teil derer, die es gern hätten. Einwandfrei ist es selbstverständlich nur, wenn der Mieter oder Besitzer als solcher zum leihenden oder gebenden Betrieb in rein geschäftlichem Verhältnis steht. —

Der Lohn-Nachschuß tritt in zwei Formen auf. Die eine erscheint als freie oder vertraglich zugesicherte Zahlung, die gewöhnlich nach der Höhe des festen Dienst-Lohns bemessen wird. Das Gewöhnliche, meist der Betrag eines Wochen- oder Monat-Lohns, heißt Gratifikation, Weihnacht-, Neujahr-Geschenk. Die Bezeichnungen sind sämtlich als unpassend abzulehnen; von Geschenk kann nicht die Rede sein. Im übrigen ist es selbstverständlich, daß der knapp gelohnte Betriebs-Arbeiter und gute Hauswirtschafter jede besondere Zahlung, wenn sie nur nicht geradezu wie ein Trinkgeld aussieht, zu schätzen weiß.

Diese Nachschuß-Art ist weit verbreitet. Aber nicht gleichmäßig in dem Sinne, daß immer die beiden Mitarbeiter-Klassen, welche die herrschende Denkweise gebildet, verhältnismäßig mit gleichen Teilen bedacht wären. Die grundsätzlich bevorzugte Klasse wird auch in der Handhabung der fraglichen Einrichtung bevorzugt; ihre Glieder erhalten meist einen im einzelnen beträchtlich höheren, oder allein einen Nachschuß. Der Unbefangene erwartet nach Vergleichung der Löhne auf beiden Seiten, daß umgekehrt verfahren werde.

Er beobachtet aber dasselbe an der Verteilung der zweiten Nachschuß-Art, die sehr spärlich verbreitet ist. Die Wichtigkeit und Richtigkeit einer Sache läßt sich zwar nicht immer an ihrer Verbreitung messen; gerade das Größte und Dringlichste findet oft keinen Anklang bei der Menge oder ihren Vormündern, oder bei macht- und mittelreichen Einzelnen, Vereinigungen, Anstalten.

Zu den größten und dringlichsten Dingen gehört nun zwar die fragliche Nachschuß-Art nicht. Und beschreiben wir sie, so mag sie an den Lohn-Nachschuß erinnern, den wir früher vertreten. Aber dieser

lebt, soviel wir wissen, nirgends. Und jener ist ihm nicht verwandt, kann es vor allem deshalb nicht sein, weil er nicht auf einer natürlichen Tatsache des Betriebslebens, sondern auf einer künstlichen Machenschaft oder willkürlichen Annahme beruht. Nämlich jener Nachschuß ist gemeint, den man mit nicht ganz logischer Wortbildung »Gewinn-Beteiligung« nennt.

Die Sache steht auf den beiden, von der landläufigen Meinung als selbstverständlich anerkannten Voraussetzungen: der Betrieb mache einen Gewinn, und der Betriebsherr geltenden Rechts sei der rechtmäßige Eigentümer dieses Gewinns. Hat er einen Teil zum voraus belegt, an seine ersten Mitarbeiter vertraglich abgetreten (als »Tantième«), so würde ihm nur der Rest zu freier Verfügung bleiben. Es gibt nun — lehrt Theorie oder Meinung weiter — selbstlose (und klug rechnende) Betriebsherren, die einen weiteren Teil »ihres Gewinns« einer ganzen Klasse ihrer Mitarbeiter, oder gar beiden Klassen freiwillig abtreten, und diesem Opfer eine Art gesetzliche Fassung geben wollen: das ist die »Gewinn-Beteiligung der Angestellten und Arbeiter«. Über sie ist viel geschrieben worden: wegen ihrer Stellung nicht im Leben, sondern in der Theorie und Politik.

3.

Zuverlässige Ermittlungen und Bearbeitungen der wirklichen Lohnverhältnisse im deutschen Betriebswesen fehlen uns noch. Nicht davon zu reden, daß irgend eine umfassende Arbeit vorläge — die wissenschaftliche Forschung hat bisher, wohl um der großen Schwierigkeiten willen, auch darauf verzichtet, die tatsächlich gezahlten und empfangenen Dienst-Löhne eines kleineren, räumlich oder sachlich begrenzten Gebietes festzustellen.

Und weder das berufene Reichsamt noch ein Landesamt hat eine brauchbare »Lohn-Statistik« unternommen. Was in der Sache die Berufsgenossenschaften und freien Betriebsherren-Verbände oder die Ortskrankenkassen geleistet, ist mehr oder weniger weit entfernt, die Tatsachen zu bieten, deren wir bedürfen. Den gewerkschaftlichen Lohn-Nachweisen aber fehlt es bei allem guten Willen an genügend kritischer Kraft.

So sind alle Angaben über Lohn- oder Verdienst-Höhen, die wir aus Veröffentlichungen verschiedener Art sammeln können, mit größter Vorsicht zu benutzen. Das gilt auch von den beiden an sich sehr verdienstlichen Erhebungen, welche der »Zentralverein für das Wohl der arbeitenden Klassen« und der »Verein für Sozialpolitik« durchgeführt. Sie sollten sich ja nicht eigentlich mit unserm Gegenstand beschäftigen. Die eine war zwar den »Entlohnung-Methoden« gewidmet; aber eben den »Methoden«, nicht den Lohngrößen selbst. Immerhin hätten beide

vielleicht mehr Tatsächliches in unserm Sinne zu Tage fördern können, wenn dies den Bearbeitern in einheitlichen Vorschriften nahegelegt worden wäre.

H. Losch hat vor zwanzig Jahren vorgeschlagen¹, den Berufsgenossenschaften eine »Reichs-Lohnstatistik« zu übertragen. Die Unterlagen besitzen sie ja wohl größtenteils; aber es fehlt ihnen am übrigen. Mit welchem Verständnis und Geschick sie die Sache behandeln, zeigen die Veröffentlichungen im »Reichsarbeitblatt« (z. B. 1911, Nr. 11). Sie sind wertlos. Und man versteht um so weniger, daß das RA. jene Beispiele sog. Lohn-Statistik aufnimmt, als es selbst (1909, S. 304) urteilt: »Die vom Reichsversicherung-Amt veröffentlichten Rechenschaft-Berichte der Berufsgenossenschaften können nicht als Quellen einer brauchbaren Lohn-Statistik gelten, da die dort angegebenen Löhne nicht die wirklich verdienten, sondern die anrechnungsfähigen sind«. (Das ist nicht der einzige Fehler. Aber vielleicht ist die Unbrauchbarkeit beabsichtigt: die Mitglieder wünschen nicht, daß die wirklich gezahlten Löhne bekannt gegeben werden.)

Der erwähnte Vorschlag wäre nur dann annehmbar, wenn den Berufsgenossenschaften ein mit jeglicher Vollmacht ausgerüsteter Statistiker beigegeben würde, der das Betriebsleben kennt und die Listen der wirklichen Löhne nach eigenem Ermessen verwertet (nachdem er die wahrscheinlich notwendigen Ergänzungen und Berichtigungen erlangt) — unabhängig besonders auch von gewisser statistischer Schablone oder Methode, die sich ewig forterbt. Der Mann wäre vom Reichsamt zu bestellen, und es würde sich fürs erste empfehlen, die Arbeit auf einen mittleren oder kleinen Bundesstaat zu beschränken.

Der Hauptfehler der heute üblichen »Lohnstatistik« ist das Hantieren mit »Durchschnitt-Löhnen«; ich gehe nicht zu weit, wenn ich dieses allgemein beliebte Verfahren als Unfug, als durchaus unstatistisch bezeichne. Die großen Betriebe selbst ahmen das bequeme Beispiel gern nach, aus besonderem Grunde; was die folgenden Mitteilungen beweisen.

1903 haben die Farbwerke zu Höchst a. M. (in der Beschreibung ihrer »Wohlfahrt-Einrichtungen«, S. 3) als »durchschnittlichen Taglohn« ihrer »Fabrikarbeiter«, nämlich der Hauptmasse ihrer Betriebsglieder, bei 9½ Stunden 3.35 M. angegeben. 1906 war er kaum höher. Bis 1910 mag er auf 3.60 gestiegen sein, so daß der Jahreslohn etwa 1100 M. betragen hätte. Aber schon der Bericht über das Geschäftsjahr 1908 bemerkt, der »durchschnittliche Jahreslohn eines Arbeiters« sei auf 1272 M. zu stehen gekommen. Solche Angaben in dem Bericht über ein an

¹ Die Berufsgenossenschaften als Träger einer nationalen Lohnstatistik (Schmollers Jahrbuch 1893, S. 1175 ff.).

Glieder-Arten reiches Riesenwerk haben keinen sachlichen Sinn — jedoch einen andern. Sie dienen — besonders in der Presse — dem politischen Zweck, die Tatsachen zu verschleiern, die Täuschung zu erwecken: die Löhne der unteren Masse seien bedeutend höher, als sie wirklich sind. Und sie erreichen ihren Zweck. Die andere Masse — der oberflächlichen Leser — denkt nur an die näher bezeichneten »Fabrikarbeiter«, und der ansässige Bürger erst, der die Zahl in seinem Kreisblättchen liest, sieht niemand als die bekannten buntfleckigen Gestalten.

Die Täuschung besteht nun darin, daß nicht gesagt ist: 1) wieviel Überstunden-Lohn in der angegebenen Summe steckt; 2) welche Löhne anderer Arbeitkräfte (»Handwerker und Spezial-Arbeiter«, Meister, Aufseher u. dgl.) mithelfen müssen, den geschönten Durchschnitt herzustellen. Dieselbe Kunst übt die Badische Anilin- und Sodafabrik zu Ludwigshafen. Sie gibt ihren »Durchschnitt« für 1908 auf 1455 M. an. (Daraus dürfte übrigens zu schließen sein, daß dort die eigentlichen Farben- und Chemikalien-Werkler weniger niedrige Löhne erhalten als in dem Werke am Main; was auch andere Tatsachen vermuten lassen.) Vorwerfen darf man die berührte Gepflogenheit den beiden Betrieben eigentlich nicht; denn sie ist üblich.

Eine andere Ungehörigkeit: statt bei der Sache zu bleiben, d. h. beim Dienstlohn des einzelnen Betriebsglieders, stellt man »Familien-Einkommen« zusammen, und diese, verlangt man, seien hauptsächlich in Rechnung zu ziehen. So lesen wir unter der Marke »Die Familien-Einkommen Dresdener Arbeiter« in der »Zeitschrift für Sozialwissenschaft« (1911, S. 53/4): »Bei der Betrachtung der Einkommen-Verhältnisse der Lohnarbeiter-Kreise wird der Beitrag, den häufig die erwerbstätigen Angehörigen zu dem Familien-Einkommen leisten, noch lange nicht überall nach Gebühr gewürdigt. Und doch gibt erst die Berücksichtigung dieser Verdienst-Quelle ein richtiges Bild der tatsächlichen wirtschaftlichen Lage der Arbeiter-Familien. Wenn die Ausgaben, insbesondere etwa der Wohnung-Aufwand, allein zu dem Einkommen des Haushalt-Vorstandes in Beziehung gesetzt werden, wie das noch oft geschieht, so wird die wirkliche Sachlage dadurch völlig entstellt«.

Unzulässige Verquickung! Es handelt sich nicht um die »wirtschaftliche Lage« einer bunt zusammengesetzten »Arbeiter-Familie«, sondern um die Frage: wieviel der verpflichtete Erhalter einer Familie — und er allein — an Dienst-Lohn aus betrieblicher Tätigkeit bezieht, und ob dieser zur Erfüllung seiner klaren wirklichen Verpflichtungen genügt. Freilich ist der Mann nicht verbunden, Kinder mit zu unterhalten, die zwar noch in seinem Haushalte leben, aber selbst schon beruflich tätig sind und den für sie genügenden Lohn empfangen. Welcher einigermaßen sorgfältige Unternehmer lohnstatistischer Unter-

suchungen wird die Lebenskosten der bezeichneten Haushalt-Glieder, folglich deren Anteil an der (ihretwegen größeren) Wohnung-Miete »zu dem Einkommen des Haushalt-Vorstandes in Beziehung setzen«¹!

Aber an mancherlei Nachlässigkeiten und Ungleichmäßigkeiten leiden nicht selten die Veröffentlichungen, die sich mit Lohn-Verhältnissen befassen. Es wird versäumt anzugeben: für welches Jahr der nachgewiesene Lohn gilt, wie lange die tägliche oder wöchentliche Arbeitszeit dauert, ob Überstunden-Verdienst mit eingerechnet worden, in welchem Alter der Empfänger steht. Auch Unklarheiten und Widersprüche kommen nicht selten vor, und sie gehen mitunter so weit, daß die Zahlen schon deshalb nicht brauchbar sind.

Andere Mängel verursachen möglicherweise falsche Rechnungen. Wenn nämlich nur der tägliche oder wöchentliche »Durchschnitt-Verdienst« oder der vereinbarte Lohnsatz bekannt und die richtige Auskunft über die wirkliche Summe des Jahres-Verdienstes (und die näheren Verhältnisse) nicht erlangbar ist, kann dieser durch Rechnung nicht genau ermittelt werden. Deren Ergebnis dürfte dann vom tatsächlichen Jahres-Einkommen sehr beträchtlich abweichen.

Nun würde es aber dem Lohn-Statistiker nicht genügen, die angeblich wirklichen Jahres-Verdienste bestimmter einzelner Arbeiter, die zahlreiche Arten vertreten, zu wissen. Er sollte die Jahres-Löhne derselben Arbeiter für eine Reihe Jahre feststellen und die wichtigsten Bedingungen, unter denen gearbeitet worden, nachweisen, vor allem auch die Ziffern, die man ihm vorgelegt, nachprüfen können. Folglich müßte ihm genau bekannt sein: Ort und Art des Betriebs, betrieblicher Beruf und Alter der einzelnen Arbeiter, Zahl der ordnungsmäßigen täglichen oder wöchentlichen Arbeit-Stunden, Gesamtzahl der wirklichen Arbeit-Tage und -Stunden und Zahl der Überstunden; endlich die Zeitlohn-Sätze (für Stunde oder Tag) sowohl der Zeit- als auch der Stück-Löhner und der Lohn-Satz oder -Zuschlag für Überstunden.

Lohn- oder Verdienst-Nachweise, die durch solche genauere Angaben nicht erläutert werden können, haben geringen Wert. Und doch

¹ Was heißt überhaupt »Familien-Einkommen«? In dem gedachten Falle wird der »Haushalt-Vorstand« (Vater) von dem selbst erwerbenden Kinde als Glied seines Haushalts nur eine billige Vergütung für seine tatsächlichen Leistungen verlangen. Oder will er an seinem Kinde ein »Geschäft« machen? Dann hätte er neben seinem (hauptberuflichen) Dienstlohn eine (nebenberufliche) »Verdienst-Quelle« in Kostgeberei und Aftervermietung. Bekommt er aber den ganzen Lohn des fraglichen Erwerbers, so muß er eben dessen übrige Bedürfnisse auch noch befriedigen, und die werden regelmäßig den Rest aufzehren. — Wirkliches Familien-Einkommen gibt es nur in bäuerlichen Betrieben; das ist aber etwas wesentlich anderes als die Summe der Dienstlöhne, welche die in einem Haushalt lebenden »Arbeiter« beziehen. Und diese Verdienst-Summe einer Mehrheit etwa mit dem einfachen Lohn eines Schreibers, Kaufmanns, Ingenieurs zu vergleichen, geht nicht an.

wäre mit ihnen erst ein Urteil über die Dienst-Löhne engeren Sinnes ermöglicht. Ob und wie diese etwa durch Zu- und Nachschüsse erhöht werden, bliebe noch zu ergründen. Und schließlich dürfte man auch die Ruhelohn-Frage nicht vernachlässigen.

Solch vollständige und tiefgehende Forschungen sind noch von keiner Seite angestellt und veröffentlicht worden. So wissen wir denn im ganzen nicht sehr viel vom Tatsächlichen. Einigermaßen genau und nicht zu einseitig unterrichtet sind wir nur über die Lohn-Verhältnisse in den Betrieben des Bergbaus, der Eisen-Verarbeitung, des Maschinenbaus, der Feinmechanik und Optik, des Buchdruckerei- und Bauwesens. Was sonst noch verwendbar scheinen könnte, wäre aus einem bunten Allerlei zweifelhafter Zahlen vorsichtig auszusuchen. (Die gründlichen Erhebungen des Vereins für Sozialpolitik über den Stand der Löhne um die Jahrhundert-Wende in den Verkehrs- und Seefischerei-Betrieben muß man heute wohl als veraltet ansehen.)

4.

Vergleichen wir nun die tatsächlichen Dienst-Löhne der Lohn-Empfänger (nach herrschendem Begriff) mit den Sätzen einer vernünftigen, d. i. einer volkswirtschaftlich richtigen Lohn-Ordnung, so kann das, wie oft genug betont worden, nur ein sehr unvollkommener Versuch sein, weil wir auf jener Seite wirklich vergleichbare Größen kaum besitzen. Ferner ist zu beachten, daß — weil die Lohn empfangenden »Arbeiter« nicht gegen feste Jahr-Löhne angestellt werden — die Ausdrücke jährlicher Dienstlohn, jährliche Bezahlung und verwandte nicht immer wörtlich zu nehmen sind oder den Sachverhalt nicht ganz richtig bezeichnen; eigentlich müßte von jährlichem Gesamt-Einkommen aus betrieblicher Arbeit gesprochen oder eine ähnliche Umschreibung gebraucht werden. Nachdem wir diese allgemeinen Erklärungen vorausgeschickt, dürfen wir folgende Sätze als Ergebnisse der Vergleichung hinstellen.

Alle jungen Betriebs-Glieder (als Altersgrenze mag hier das 25. Jahr angenommen werden), weibliche wie männliche verdienen genügend viel, die männlichen z. T. reichlich und weit über den Bedarf hinaus, so daß also deren jährliche Lohn-Summen höher sind als die Sätze, welche ihnen die Ordnung zuerkennt. Eine weitere Gemeinsamkeit beobachten wir auf der entgegengesetzten Seite: der Verdienst verharrt vom 40. Jahre an nicht nur nicht auf der gleichen Höhe, sondern sinkt, früher oder später.

Von den männlichen Betriebs-Gliedern, die zwischen den beiden gegensätzlichen Alters-Gruppen stehen, scheinen nur die gelernten oder geübten Akkord-Löhner in Betrieben der Elektrotechnik, Feinmechanik und Optik der Lohn-Ordnung entsprechend oder sogar (bei viel Überzeit-Arbeit) besser gestellt zu sein. Im Maschinenbau dagegen erreichen

die Dienst-Löhne der Mehrheit unsere Sätze nicht. Auf wesentlich anderen Gebieten erlangen wohl die Brauer in großen Betrieben, die Maschinen-Seiger und die Hamburger Hafen-Arbeiter (diese jedoch erst mit reichlichen Überstunden) Einnahmen ungefähr in der Höhe der Sätze, die wir für sie angemessen halten.

Alle übrigen Hand- und Maschinen-Arbeiter in Werk-, Handels- und Verkehrs-Betrieben werden, so viel wir wissen, zu niedrig gelohnt (d. h. weniger hoch als grundsätzlich richtig wäre). Wir nennen besonders die Massen-Arbeiter der Berg- und Hüttenwerke, Chemikalien-Fabriken, Baubetriebe, Eisenbahn-Werkstätten, die Eisenbahn-»Bau- und Betriebs-Arbeiter«, die nicht mehr ganz jungen »Unterbeamten« der Post-, Überland-, Straßenbahn-Betriebe, die Fuhrleute und Droschken-Kutscher, die »Arbeiter« der Gemeinde-Betriebe. Noch tiefer (verhältnismäßig) stehen die Löhne in den großen Wanduhren-Fabriken des Schwarzwaldes, in den Betrieben der Faser- und Tabak-Verarbeitung und in Papier-Fabriken.

Fast alle Glieder der beiden zuletzt nur beispielweise verzeichneten Gruppen (ausgenommen die angeführten Post- und Eisenbahn-Leute) und wahrscheinlich viele andere erreichen nicht einmal die Verdiensthöhe unserer ersten Lohn-Klasse. Doch wird man nach Beobachtung und Erfahrung nicht behaupten dürfen, daß in jenen Kreisen eigentlicher Betriebs-Leute (die Heimarbeiter schließen wir aus) Not, Elend, Kümmerlichkeit verbreitet sei. Wohl aber ist Ärmlichkeit, Dürftigkeit häufig, besonders bei größerer, rasch gewachsener Kinderzahl. Oder wäre auch das noch zuviel gesagt? Ein Flugblatt der gewerkschaftlichen »Volksfürsorge« erklärt (August 1913) allgemein: »Die Lebenshaltung der organisierten Arbeiterschaft ist eine bessere als die der unteren Volksschichten im Durchschnitt«. Und sehr viele »Organisierte« gehören den in Rede stehenden Kreisen an.

Tatsächlich scheinen die übertrieben starke Vereinsmeierei und Festfeiersucht gerade der »Arbeiterschaft« von »besserer Lebenshaltung« zu zeugen. Und unter den regelmäßigen und lebhaften Teilnehmern an jenen Nichtigkeiten finden sich manche »Familien-Väter«, deren Einkommen unter den Sätzen der ersten Lohnklasse steht. Ferner weiß man, daß dieselben regelmäßig nicht kärglich essen und Sonntags mit Frau und Kindern in Kleidung und Putz kleinbürgerlich-behäßig sich ausnehmen.

Beweisen nun diese Tatsachen nicht, daß unsere Lohn-Forderungen zu hoch gehen, die I. Klasse etwa die III. sein sollte usw.? Etwas beweisen kann nur der gesamte Stand und Gang des persönlich-hauswirtschaftlich-bürgerlichen Lebens. Und dazu gehören noch folgende beachtliche Tatsachen.

Wo der hauptberufliche Verdienst des Mannes hinter den Sätzen

der I. Klasse zurück bleibt (wie vielfach auch auf deren und höheren Stufen noch), bringt die Frau fast regelmäßig einen Teil des Bedarfs durch nebenberufliche Arbeit auf. Die Ausgabe für die Wohnung muß aufs äußerste beschränkt werden; deshalb ist sie eng, häufig zu eng und liegt sie entweder in leicht gebautem, nur notdürftig ausgerüstetem Vorort-, oder in einem Stadthause, das noch schlimmere Mängel hat (die Fürsorge der Betriebe selbst oder gemeinnütziger Vereine oder der Gemeinden, die Besseres schafft, kommt nur wenigen zugute). Der eigene Hausrat ist gering an Zahl und Art, der Bettenbestand gewöhnlich ungenügend, die Küchen-Einrichtung spärlich; braucht man Ersatz an Kleingerät und Geschirr, so greift man nach den billigen Sorten des kleinen oder großen Warenhauses, die nicht dauern (nicht dauern sollen, nach Rechnung der Hersteller und Verkäufer). Sehr »gespart« wird an Wäsche jeder Art und in jeder Beziehung; neuer Bedarf wird in kleinsten Mengen und leichter, zu niedrigsten Preisen erhaltlicher Ware angeschafft und, wie der alte, bald abgerissen.

Was nützt die oft wiederholte Lehre: Gute Ware zu höherem Preise ist immer billiger! Man hat eben stets nur kleine Beträge für Anschaffungen übrig. Daß man gar regelmäßig oder dann und wann etwas zurücklegen könnte für außerordentliche, das sind meist Notfälle, oder für irgendwelche bescheidene freie Unternehmungen rein wirtschaftlicher oder höherer Art — ist ausgeschlossen bei dem niedrigen Lohnstande.

Das größte Übel aber ist die Vernachlässigung der Kinder. Sobald sie »aus der Schule« sind, müssen sie »verdienen«. Meist gehen sie »in die Fabrik«. Ist der Vater niederer Hand- oder Maschinen-Arbeiter, so werden es die Söhne fast unfehlbar wieder — man kann auf die Ausbildung nichts verwenden. Ebenso ergeht es den Mädchen, die dadurch aufs schlimmste geschädigt werden: sie erlernen die häuslichen Arbeiten nicht, werden aber doch Hausfrauen und verstehen dann nicht zu wirtschaften — eine Kunst, die gerade an sie, bei den wahrscheinlich äußerst knappen Mitteln ihres Haushalts, die schwersten Ansprüche stellt. Und so pflanzen sich von Geschlecht zu Geschlecht dieselben Übel fort. Das ist kein erhaltenswertes Leben. —

Auf solchen Lebens-Stufen stehen die Gruppen, Arten, Unterarten der andern »Klasse«, der Gehalt-Empfänger, »Angestellten, Beamten« nicht. Das entspricht durchaus dem herrschenden Grundsatz, der die Klasse als solche über die andere stellt, was doch hauptsächlich die Lohn-Bewilligungen bekunden müssen.

Es wird zwar auch über ungenügende Löhne auf Seiten der niederen kaufmännischen Techniker in mittleren und kleinen Betrieben und der Schreiber in den Bureau-Betrieben der Rechtsanwälte, Notare u. dgl. geklagt. Aber es sind meist junge, unverheiratete Leute, die weniger

erhalten, als sie nach jenem Grundsatz erwarten zu dürfen, und deshalb klagen zu müssen glauben; mit den wirklichen Bezügen können sie gut durchkommen — ausgenommen wohl nur manche Schreiber erwähnter Art, die vom 25. Jahre ab (oder schon früher) nicht Dienst-Löhne zu beziehen scheinen, die den Sätzen unserer II. Klasse entsprechen.

Alle übrigen aber — die männlichen und weiblichen Schreiber und Rechner, kaufmännischen und betriebartlichen Techniker — erhalten entweder die Löhne, welche unsere Ordnung für sie vorsieht, oder mehr. Das erste würde wahrscheinlich auch von den landwirtschaftlichen Technikern und Bureau-Leuten zu sagen sein, die wir aus angegebenen Gründen nirgends eingereiht. Das zweite beobachtet man besonders in den größten Werk- und in Bank-Betrieben.

Verhältnismäßig sehr hohe Löhne entstehen auf eigentümliche Weise z. B. in Hochofen- und Walzwerken. Das gesamte Einkommen der Obermeister und Teilbetriebs-Leiter (Ingenieure) ist dort in zwei Bestandteile gespalten, einen festen und einen (oft höheren) beweglichen, der eine »Prämie« oder Prämien-Mehrheit darstellt. Diese Einrichtung soll jene für die einzelnen Arbeitgänge verantwortlichen Mitarbeiter zwingen, starke und gute Produktion mit möglich niedrigsten Kosten zu erwirken. Besondere Bedeutung hat die Prämie für geringen Arbeit-Aufwand.

Es wird behauptet, darin liege nicht »eine Tendenz zur Senkung des Arbeit-Lohnes«, nämlich der unteren Werkarbeiter. Nein, der Lohn des Einzelnen wird wahrscheinlich nicht gemindert; aber auf Seiten des Leiters wird das Streben genährt, jeden Mitwirkenden zu äußerster Anstrengung zu treiben, die dann leicht in Überanstrengung ausartet — oder, was dasselbe bedeutet, mit möglich wenig persönlichen Arbeitskräften auszukommen. Deshalb kann der Antreiber seinen, übrigens selbst aufreibenden Beruf nur dann nicht unerträglich finden, wenn er ein harter, rücksichtsloser, im Trachten nach höchstem Einkommen befangener Mensch ist. Darnach bedarf es eines urteilenden Wortes über dieses »System« nicht.

5.

Für die Gewährung der Mittel zum Leben in regelmäßigem und außerordentlichem Ruhestande bestehen im Betriebsleben dreierlei Einrichtungen. Die eine ist ein gesetzliches oder satzungsmäßiges Recht, das in Staats- und Gemeinde-Betrieben den »Beamten« zuerkannt worden; nur diesen, nicht auch den »Arbeitern«. Das Recht ist geordnet wie das gleiche Recht der Beamten in Verwaltung und Regierung. Die Höhe des Ruhe-Lohns richtet sich — darauf wurde schon früher hingewiesen — nach dem zuletzt bezogenen Dienst-Lohn und dem Dienst-

Alter. Je höher beide, desto höher der Ruhe-Lohn. Er hat eine untere und eine obere Grenze; die zweite liegt in der Regel bei $\frac{4}{5}$ des letzten Dienst-Lohns.

Es gibt wohl Staats- und Gemeinde-Betriebe, in denen das zahlungsfreie dienstliche Recht auf Ruhe-Lohn für Glieder jeder Art gilt. Doch unterscheidet man die »pensionberechtigten« Beamten von den Arbeitern, denen ein »Anspruch« auf »Altersversorgung« u. dgl. meist an eine besondere Kasse zusteht; so in den Betrieben der Stadt Nürnberg. Die Hand- und Maschinen-Arbeiter der preußisch-hessischen Staatsbahn-Betriebe z. B. besitzen jenes gesetzliche Recht auf Ruhe-Lohn im eigentlichen Sinne nicht.

Der einzige bekannte Betrieb Deutschlands, der alle Glieder grundsätzlich rechtlich gleichstellt, in der Zahlung des Ruhe-Lohns nur »das Fortgewähren eines Teils des früheren Lohns oder Gehalts der ehemaligen Geschäfts-Angehörigen« sieht und diese Zahlung unter die regelmäßigen Betriebs-Kosten aufnimmt, ist weder ein Staats- noch ein Gemeinde-Betrieb: das Zeißwerk in Jena.

Die zweite Einrichtung hat die Gestalt der Kasse und wird zu jener willkürlich gebildeten bunten Reihe gezählt, die man unklarerweise Wohlfahrt-Einrichtungen nennt. Solche Kassen scheinen nicht weit verbreitet zu sein; in älteren und wohlhabenden Großbetrieben zwar gehören sie zum guten Ton. Fast alle bestehen allein zu gunsten der »Beamten«, die Beiträge zahlen müssen.

Die bekannte zwangmäßige Reichs-Versicherung bildet die dritte der Einrichtungen, welche bestimmt sind oder scheinen, den in Betrieben tätigen Personen für die Zeit des Ruhestandes Mittel zum Leben zu verschaffen. Die Renten dieser sog. Arbeiter-Versicherung sind ungenügend; selbst die höchsten reichen an Orten mit niedrigsten Lebenskosten nur zu äußerst kümmerlichem Unterhalt. (Das »Reichsarbeitblatt« zwar behauptet erst 1912 wieder: die Invaliden-Rente biete »die Möglichkeit einer bescheidenen Lebenshaltung an billigen Orten«; kümmerlich und bescheiden aber stehen in weitem Abstand.) Deshalb haben manche Betriebe »Zuschuß-Kassen« errichtet, die man gelten lassen kann, wenn sie von den Betriebsgliedern selbst nicht Beiträge erheben und die Leistung nicht als »Unterstützung« gewährt wird.

Weiter hat man der Unzulänglichkeit der Rente durch Unterbringung der Empfänger in Invaliden- und Altersheimen zu begegnen gesucht. Nach § 25 des Gesetzes kann der Vorstand der Versicherungs-Anstalt »einem Renten-Empfänger auf seinen Antrag an Stelle der Rente Aufnahme in ein Invaliden-Haus oder in ähnliche von Dritten unterhaltene Anstalten gewähren«. Aber Kleider, Leibwäsche, Schuhwerk beschafft das Heim nicht auch. (Bietet Haus- oder Garten-Arbeit Ge-

legenheit zu Verdienst, wie in den drei Invaliden-Heimen der preußisch-hessischen Eisenbahn-Verwaltung?) Und »Ehepaare werden vorerst noch nicht aufgenommen«.

Das Gesetz über die »Angestellten-Versicherung«, das sehr hohe Beiträge fordert, kann den Leuten mit den größten Einkommen unter verschiedenen Voraussetzungen Renten verschaffen, die den von uns vorgeschlagenen Ruhe-Lohn-Sätzen ungefähr entsprechen. —

Lohn-Ersatz als Entschädigung an Mitarbeiter, die ohne eigene Schuld entlassen werden, zahlt, wie früher berichtet worden, in reichlichem Maße das Zeiß-Werk. Es steht mit dieser Einrichtung, als einer betriebsrechtlichen, allein. Aber ihrem Sinn und Zwecke nach scheint sie doch auch von anderen Betrieben anerkannt zu werden. Und wenn wir Formen solcher Anerkennung nur von zweien erfahren haben¹, so kann die Zahl doch größer sein. Zwar wirklich Entlassene empfangen von den beiden Betrieben keinerlei Entschädigung; das ist der wesentliche Unterschied ihrer Einrichtung gegen die Jenaer. Aber deren letzten Zweck haben offenbar auch jene: Entlassungen nach Möglichkeit zu verhüten.

Ganz gleich stehen übrigens die Leistungen der beiden Betriebe — Wartegelder genannt — nicht. Der eine (Firma C. Heyl-Worms) hat in seiner Arbeit-Ordnung vom 1. Oktober 1906 bestimmt: »Wenn infolge von Umständen, deren Beseitigung nicht in der Macht der Firma liegt, die Fabrikation zeitweise eingeschränkt werden muß, so kann die Betriebs-Leitung, um größere Lohn-Rückgänge und Arbeiter-Entlassungen zu vermeiden, einen Teil der in Betracht kommenden Akkord-Arbeiter unter Verzicht auf deren Arbeit-Leistung und unter Gewährung fester Lohn-Sätze zeitweise beurlauben. Bei diesen Beurlaubungen sind in erster Linie diejenigen Arbeiter zu berücksichtigen, die sich freiwillig melden; bei längerer Dauer der Fabrikation-Einschränkung sollen möglichst alle Arbeiter der in Betracht kommenden Werkstätten der Reihe nach für eine ungefähr gleiche Zeitdauer beurlaubt werden«. Von den Beurlaubten erhalten für den Arbeit-Tag: verheiratete männliche Arbeiter 3.50, unverheiratete männliche nach zwei Alters-Stufen 3.00 und 2.50, achtzehnjährige und ältere Arbeiterinnen 1.50, jüngere 1.00 M. Die in den Jahren 1891/2—1908/9 ausgezahlten Summen der Wartegelder bewegen sich zwischen 241 (1892/3) und rund 18 700 M. (1907/8).

Bescheidener ist die Einrichtung der Firma C. Freudenberg in Weinheim (Baden). Es besteht, seit 1906, eine »Ergänzung-Kasse zur gesetzlichen Arbeiter-Versicherung«, welche u. a. auch Wartegelder gewährt. Wer ihre Leistungen genießen will, muß Mitglied werden, hat aber

¹ Reichs-Arbeitblatt 1910, S. 353.

keine Beiträge zu zahlen. »Tritt die Notwendigkeit ein, Mitglieder der Ergänzung-Kasse ohne Arbeit zu lassen oder die Arbeit einzuschränken, so erhalten die davon betroffenen Mitglieder für jeden arbeitslosen vollen Arbeit-Tag, zu 10 Stunden gerechnet, die Hälfte des durchschnittlichen lektivierteljährlichen täglichen Arbeit-Verdienstes. Vereinzelt vorkommende Arbeit-Einschränkungen, die nicht mindestens 6 Stunden in der Woche betragen, bleiben außer Betracht. Wiederholen sich jedoch solche kleine Arbeit-Einschränkungen in auf einander folgenden Wochen, so werden sie, sobald sie sich zusammen auf 10 Stunden belaufen, als ein versäumter Arbeit-Tag gerechnet, d. h. mit einem halben Tages-Verdienst entschädigt«. Die Leistung ist auf 24 volle Arbeit-Tage innerhalb eines Kalender-Jahres beschränkt. In den drei Jahren 1907—09 wurden zusammen rund 13 800 M. an Wartegeldern ausgezahlt.

Kassen zur Unterstützung Arbeitsloser scheinen in etlichen Betrieben zu bestehen. Eigener Art ist eine Einrichtung, die nicht ein einzelner Betrieb, sondern eine Vereinigung (der »Berliner Metallwaren-Fabrikanten«) getroffen. Es handelt sich um Vergünstigungen für Mitarbeiter, die nicht organisiert und in den Listen eingetragen sind; sie dürfen nicht ausgesperrt, und wenn sie entlassen werden, müssen sie Unterstützungen erhalten. (RA. a. a. O.)

Mögen auch nicht alle betrieblichen Lohnersatz-Leistungen der Art und Form nach bekannt, so dürfte doch anzunehmen sein, daß die Zahl der Betriebe, welche solche übernommen, verhältnismäßig sehr klein ist. Dasselbe gilt von den nächst verpflichteten Trägern des Lohn-Ersatzes, den Gemeinden als Sitzer der Betriebe.

An was die Gemeinden (z. T. auch Staaten) zuerst gedacht, ist nicht ein Lohn-, sondern ein Arbeit-Ersatz, dargeboten in den sog. Notstand-Arbeiten. Das wäre das Bessere. Allein solche Arbeiten lassen sich weder in genügendem Umfang, noch in der erforderlichen Mannigfaltigkeit beschaffen. Was dann den Lohn-Ersatz anlangt, so leisten diejenigen Gemeinden, die verhältnismäßig noch das meiste tun, nur einen sehr bescheidenen Zuschuß zu einem Teil-Ersatz, den sich die betroffenen Betriebs-Glieder selbst durch Mitgliedschaft bei einem Verein oder Verband gesichert haben. Diese Vereinigungen, besonders die freien Gewerkschaften sind z. Z. die Hauptträger des Lohn-Ersatzes, der dort aber nicht als solcher, sondern als »Arbeitslosen-Unterstützung« auftritt und auch »Versicherung« genannt wird. Spricht man, was häufig, gewöhnlich geschieht, von der Ordnung der städtischen Gewährnisse als von einer Versicherung, so ist das offenbar unrichtig.

f. Einwände gegen die Lohn-Ordnung.

1.

Einwände gegen unsere Grundsätze vernünftigen Lohnwesens werden vermutlich von vielen Seiten kommen: weil sie dem Kapitalismus widersprechen, und in dessen Geiste fast alle Beruf-Kreise »leben, weben und sind«. Vier Kreise mögen mit besonderer Wucht anrücken: die Betriebsherren nach geltendem Recht, ihre Vertreter und Anwälte — die Beamten in diesem und jenem Sinne — Politiker aller Parteien (gewisse angeblich unparteiische berufmäßige Sozialpolitiker eingeschlossen) — mancherlei fachwissenschaftliche Theoretiker.

Es kann aber nur eine Gegenrede treffen und wirken: die ihre Kraft aus den Tatsachen der Volkswirtschaft zieht — die beweist, daß die begründete Ordnung des Lohnwesens nicht diejenige einer gesunden, blühenden Volkswirtschaft sei — oder beweist, ungeheure wirtschaftliche Umwälzungen erst müßten den Boden bereiten für eine Lohn-Ordnung (im weiteren Sinne), die wir mit Fug vernünftig nennen.

Wir wollen sehen, ob solcher Beweis zu erbringen ist; ob die beachtlichen Einwände wenigstens eine Summe ergeben, die beanspruchen darf, als Beweis zu gelten. Vor allem scheint eine Pflicht sehr nahe zu liegen: diejenigen Einwände gesondert zu hören, die aus dem ersten jener vier Kreise stammen; mögen sie auch über das Sachliche hinausgehen.

Auf die wohl zu erwartende allgemeine Behauptung (die grundstürzend wirken müßte): die Stellung und die Rechte des geltenden Betriebsherrn seien in ihrem wirklichen Wesen nicht erfaßt und vorgeführt — gehen wir nicht ein, weil der Sachverhalt selbst sie widerlegt. Die folgende aber — er sei mindestens schmähslich verkürzt worden — dürfen wir nicht glatt abweisen. Denn sachlich sein und verfahren heißt es natürlich auch dort, wo es gilt, persönliche Ansprüche zu bestimmen. Die Begründung dieser Ansprüche aber und die Anhaltspunkte für die Bemessung kann die Forschung nur in Wesen und Beruf des Betriebs und in den Forderungen des Lebens suchen. Einer allenthalben gehegten Meinung zu liebe tut sie nichts; mag jene Meinung selbst als Grundlage der Volkswirtschaft und des Staatwesens gelten.

Sie belehrt uns: der Inhaber des Betriebs (oder die Inhaberschaft) sei nicht bloß, was schon der Name besage, der Eigentümer oder Besitzer, und das allein begründe mancherlei Vorrechte — sondern er (oder sie) leiste auch so Vieles und Großes, daß er (oder sie) hoch über allen Mitarbeitern stehe und damit eine zweite Menge mächtiger Ansprüche erwerbe — Ansprüche, die mit denen der »Arbeiter« und »Angestellten« gar nicht verglichen werden können.

Diese Meinung hüten und suchen zu festigen auch Vertreter der Wissenschaft. Als erster hat es in neuerer Zeit J. Wolf getan. Er unterscheidet drei Ansprüche des »Unternehmers« an den Betrieb¹. Für »intellektuelle und moralische Betätigung«, sagt er, gebühre ihm ein Lohn, »der je nach seiner Tüchtigkeit, wie sie sich aus der dispositiven Arbeit-Begabung und der ‚Persönlichkeit‘ ergibt, verschieden sein soll«.

Ein zweites Einkommen falle ihm »als Impressario des Fortschritts« zu. »Dieses hat die Gestalt eines zeitweiligen Monopolgewinns, ist aber von zweierlei Art, je nachdem es sich um Neu-Einführung einer Maschine u. dgl. oder um ihre ‚Ausfeilung‘, um die Weiterbildung einer bereits vorhandenen und bewährten Installation handelt«. (Auf ähnliche Gewinn-Quellen verweist Wolf in der Anmerkung.) »Seinen Monopol-Gewinn bezieht er [der Unternehmer] dafür, daß er der Gesellschaft die technischen Verbesserungen, bezw. ihren Wert vermittelt, fortschreitend zu immer größerem Teil, schließlich voll ausliefert, während er, wenn ein solcher Fortschritt voll abgegeben ist, nun allerdings schon einen andern aufgegriffen haben und jetzt wieder seinen Monopol-Gewinn realisieren mag. Das ist der Mechanismus, vermittelt dessen die Gesellschaft sich die Kräfte zuführt, die den Inhalt der Kultur-Entwicklung bilden«. (Auf eine Nachprüfung dieser Beschreibung dürfen wir hier verzichten.)

Drittens sei der Unternehmer berechtigt, eine Entschädigung zu verlangen, wenn er unverschuldet in eine »Wirtschaft-Krise oder verwandte Heimsuchung« gerät und sie mehr oder weniger gut aushält. Solche Krisen seien Musterungen, Prüfungen. Da sie den Unternehmern im Dienste, zu Nutz und Frommen der Gesellschaft auferlegt wurden, verdienen sie für die erlittene Einbuße eine Entschädigung. Diese Entschädigung gewährt man ihnen unter dem Namen ‚Risiko-Prämie‘«. Wolf nennt sie auch »Schmerzensgeld«. »Unter dem volkswirtschaftlichen Gesichtspunkte stellt sich dasselbe aber als Entgelt für die in solchen Zeiten unter Hochdruck betriebene ‚Fortschritt-Vermittelung‘ dar, da das, was bisher Eigentum des Unternehmers, und wofür er noch Monopol-Gewinn bezog, nun ungleich rascher, als es sonst der Fall gewesen wäre, vorzeitig und mit einem Schlage Beute der Gesellschaft wird«.

Dem fügt Wolf noch eine dritte Begründung hinzu: »In der Zeit, wo der Betrieb aufhört, rentabel zu sein, ohne doch abgebrochen werden zu können, funktioniert der Unternehmer gleichzeitig als Versicherung-Anstalt gegen Arbeitslosigkeit seiner Arbeiter. Es werden Verluste getragen und der Arbeiter über die zeitweiligen Folgen der

¹ Sozialismus und kapitalistische Gesellschaft-Ordnung. S. 434 ff.

Krise hinaus gehoben, wenn er auch nicht geradezu trockenen Fußes über das Hochwasser gelangt.

Wie Wolf den Bezug der beiden Prämien sich denkt, ist nicht ganz klar. Soll der Betriebsherr sie nur für die Jahre empfangen, in denen sie verdient scheinen? Aber die Risiko-Prämie, das Schmerzensgeld wird er gerade für Risiko-Jahre, für Zeiten der Schmerzen kaum bekommen können (und die andere Prämie wahrscheinlich auch nicht); denn solche Jahre verkürzen in der Regel (was Wolf selbst stark betont) das Einkommen, auf das er vermeintlich Anspruch hat.

Oder findet Wolf, die Risiko-Prämie sei in jedem Jahre verdient? Etwa mit der Auslegung: den Gefahren der Krisen und »verwandter Heimsuchungen« ist der Betriebs-Inhaber immer ausgesetzt, und schon für die Möglichkeit gebührt ihm eine Belohnung? Oder endlich, wäre die Meinung: sie ist einfach der Preis des Mutes, mit dem man sich den möglichen Gefahren aussetzt? Dann müßte sie dem »Unternehmer« freilich in jedem Jahre zukommen.

Und wäre etwa auch die »Fortschritt-Prämie« in jedem Jahre verdient? Von Belohnung der bloßen Möglichkeit kann hier gewiß nicht die Rede sein. Was heißt nun Fortschritt? Wolf bringt einige Beispiele aus Werkbetrieben (434). Was etwa würde er Fortschritt nennen im Warenhaus, Bankgeschäft, Handel mit Versicherungen, im Lagerhaus-Betrieb, in der kleinen und großen Fuhrwerkerei, in der Dampfschlepperei, im Seefischerei- oder im landwirtschaftlichen Großbetrieb? Unter Fortschritt wird vermutlich jede Verbesserung zu verstehen sein, und eine solche kann vielleicht jeder Betrieb in jedem Jahre nachweisen. Jeder Fortschritt aber läuft zu jenes eigenen Gunsten, und das ist auch sein gewollter nächster Zweck. Dafür nun eine besondere Belohnung? —

Wolfs Lehre vom »Unternehmer-Einkommen« müßte uns schließlich über die Höhe und Bemessung der drei Einkommen-Teile aufklären. Eine Andeutung scheint in der sehr kurzen Bemerkung über den ersten, den (eigentlichen) Lohn zu liegen, »der je nach seiner (des Unternehmers) Tüchtigkeit verschieden sein soll«. Da ist offenbar an verschiedene Persönlichkeiten gedacht. Wie steht es aber mit dem Lohn des Einzelnen? Soll er immer gleich hoch sein — oder jährlich wachsen — oder schwanken, wie wahrscheinlich die beiden Prämien — oder einen festen und einen schwankenden Teil haben, jener etwa der Höhe des vermutlichen Bedarfs gleich sein? Und in welchem Verhältnis steht er zu den Löhnen der Mitarbeiter? Alle diese Fragen berührt Wolf mit keinem Worte. Und ebensowenig läßt er ahnen, wie hoch ungefähr die beiden Prämien sein mögen; so ausführlich er von ihnen spricht. Sind sie unbegrenzt?

Der stärkste Vorwurf aber richtet sich gegen die grundsätzliche

Verschiebung, die Wolf vornimmt: er setzt statt des Betriebs — den Betriebsherrn! Er handelt also im Banne der landläufigen Vorstellung, welche dem Betriebsherrn Recht gibt, wenn er sagt: der Betrieb bin ich; er ist ja auch allein mein Eigentum. Alle Welt nimmt das als selbstverständlich an, und außerdem (oder eben deswegen?) ist es geltendes Recht.

Daher denn auch die Meinung: nur der Inhaber (Herr, »Unternehmer«) persönlich sei der Träger und Verbreiter des betrieblichen Fortschritts; er allein sei den möglichen Gefahren des volkswirtschaftlichen Dienstes, des Marktens ausgesetzt, und niemand sonst als er leide, wenn eine jener »Krisen und verwandten Heimsuchungen« eintritt.

Wer aber dem Wesen des Betriebs näher rückt, sieht, daß jene landläufige Meinung Recht hat höchstens, wenn sie den einzelpersonlichen Betrieb im Auge hat, und da nicht ganz — daß ihr aber die Einsicht in die tatsächlichen Verhältnisse des persönlich gegliederten, des Mitarbeiter-Betriebs und in die notwendige Gestaltung dieser Verhältnisse abgeht. Die beiden Wolfschen Prämien würden also nicht der ersten Betriebs-Person, sondern dem Betriebs-Ganzen gebühren; für jene bliebe nur der Lohn übrig.

Wir sind jedoch in der Untersuchung der tatsächlichen Verhältnisse, der Ertrags- und der Kosten-Teile auf jene Prämien nicht gestoßen. Einen Wagnis-Preis zwar haben wir gefunden: nämlich einen besondern Lohn des körperlichen Kapitals dafür, daß es sich in das nicht immer erfolgsichere, manchen Fährlichkeiten ausgesetzte Betriebsleben gewagt, statt mit bescheideneren Ansprüchen die behagliche Ruhe in einwandfreien Staatspapieren zu genießen.

2.

Hören wir weiter R. Ehrenberg. In dem Aufsätze »Das Arbeit-Verhältnis als Arbeit-Gemeinschaft«¹ erklärt er, daß er glaube, durch seine bekannten umfangreichen geschichtlichen Arbeiten »eine ganz einfache Tatsache von unermeßlicher Tragweite, die zu den vielen gehört, welche neuerdings immer mehr in Vergessenheit geraten, endgültig festgestellt« zu haben.

Den Inhalt der »ganz einfachen Tatsache« aber, die er meint, drückt er in dem Sage aus: »Die Art, wie der Unternehmer entlohnt wird, beruht auf der entscheidenden Bedeutung seiner Arbeit für den Erfolg der Unternehmung, sowie auf der großen Schwierigkeit seiner Arbeit«. Er fährt dann fort: »Die entscheidende Wichtigkeit der Unternehmer-Leistung hat zur Folge, daß der Unternehmer-Lohn unmittelbar abhängt von der Bedeutung seiner Leistung für die Gesamtheit. Diese Be-

¹ Thünen-Archiv II, S. 194/5.

deutung gelangt zum Ausdruck in dem speziellen Entgelt, welches die Gesamtheit für die Leistung der Unternehmung bewilligt, also in dem Erlös der Produkte nach Abzug der darauf verwendeten Kosten: im Rein-Ertrag der Unternehmung«.

Der Unternehmer-Lohn ist der »Rein-Ertrag«. Gewiß eine sehr einfache Lösung! Und wessen Rein-Ertrag? Der Unternehmung — sagt Ehrenberg selbst. Also: was die Leistung des Betriebs, der Arbeit-Gemeinschaft als »Rein-Ertrag« erlangt, fällt — dem Einzelnen, dem »Unternehmer« allein zu. Gewiß eine sehr gerechte Lösung! Und um dieses Zieles willen der Aufwand etlicher Bücher und langer Aufsätze?

Wir wissen aber, was von dem »Rein-Ertrag« zu halten: daß er ein willkürliches Gedanken-Ding, ein erdichteter, sachloser Begriff ist, dem nur die allgemein herrschende Anerkennung der Willkür, die ihn erfunden, und eines »Rechts«, das ihn stützt, Kraft und Leben geben konnte. Und dieses künstliche Geschöpf soll der einzige Lohn des »Unternehmers« sein? Das wäre wirklich — ungerecht.

Das Ergebnis Ehrenbergs könnte uns veranlassen, nach der zweifelhaften »Gesamtheit« zu forschen, welche den gedachten Unternehmer-Lohn »bewilligt« — wir dürfen uns das hier ersparen. Und auch danach wollen wir jetzt nicht fragen, wie Ehrenberg seine Behauptung zu beweisen gedenke: »der Unternehmer-Lohn hänge unmittelbar von der Bedeutung seiner Leistung für die Gesamtheit ab«. —

Dem dritten Sprecher, einem eigentümlich berufmäßigen Anwalt der betriebsherrlichen Ansprüche, Alex. Tille¹, kommt es hauptsächlich darauf an, die ungeheure, einsame Größe seines Helden darzustellen, um damit das Ausnahme-Recht auf den Betriebs-Ertrag, das er jenem zuschreibt, zu begründen. Er beginnt mit der Erklärung: »Zur Entstehung einer ertragwirtschaftlichen Unternehmung ist an erster Stelle ein handelnder Mensch erforderlich, welcher die sittliche und rechtliche Verantwortlichkeit und die vermögensrechtliche Haftbarkeit für alle Handlungen übernimmt, welche im Namen der Unternehmung geschehen — und welcher die Herrschaft über die Wirtschaft-Mittel (ertragwirtschaftlicher Geist, Kapital, Naturkraft, Handkraft) besitzt, welche zur Erfüllung der ertragwirtschaftlichen Aufgabe erforderlich sind. Dieser Mensch heißt der ertragwirtschaftliche Unternehmer oder kurz der Unternehmer«.

Das Gesetz, fügt Tille hinzu, habe »allenthalben den ertragwirtschaftlichen Unternehmer zu einer Verantwortung- und Haftbarkeit-Stellung emporgehoben, wie sie außerhalb des ertragwirtschaftlichen Unternehmer-Berufs nicht vorkommt«. Die Verantwortlichkeit umfasse sogar »auch die Wirkungen der außerhalb der Unternehmung selbst

¹ A. a. O. I, S. 15, 17, 19.

gelegenen wirtschaftlichen Verhältnisse, welche eine wirtschaftliche Einwirkung auf das Unternehmen ausüben und dem Willen des ertragswirtschaftlichen Unternehmers völlig entzogen sind«.

Man sieht bald, was an diesen Behauptungen richtig, was falscher Zusatz, was Übertreibung ist. Und man versteht, daß und warum Tille später¹ glaubt feststellen zu können: »Der Wert des verantwortlichen Unternehmer-Handelns läßt sich weder vorher berechnen noch auch nachträglich nach einem Verhältnis von Angebot und Nachfrage bestimmen, und zwar aus dem einfachen Grunde nicht, weil es nach verantwortlichem Unternehmer-Handeln in der menschlichen Gesellschaft keine Nachfrage gibt. Sein Wert ist kein Tauschwert, kein Wettbewerbs-Wert, kein Kaufwert, kein Lohnwert; sondern er bestimmt sich durch die Höhe seiner wirtschaftlichen, d. h. Werte schaffenden Wirkung. Aus dem Umstande, daß nach dem verantwortlichen ertragswirtschaftlichen Unternehmer-Handeln weder eine Nachfrage vorhanden ist, noch dasselbe infolgedessen einen Tauschwert besitzt, ergibt sich für die Schöpferkraft im Wirtschaftsleben ohne weiteres eine Ausnahme-Stellung, welche es [sie?] mit allen andern Dingen, Kräften und Erscheinungen unvergleichbar macht«.

Verständlich nennen wir die eben angeführten Auslassungen mit Hinweis auf die vorangegangenen, weil aus jenen Übertreibungen notwendig andere folgen müssen, die nun soweit gehen, daß Tille behauptet: es gebe im Leben keine Nachfrage nach verantwortlichem Unternehmer-Handeln. Offenbar wagt er diese Kühnheit nur, um die unmittelbar vorhergehende schiefe Behauptung zu stützen. Und diese wieder hat keinen andern Zweck, als die Ausnahme-Stellung seines Helden zu festigen. Von allen anderen Betriebs-Personen bemüht er sich nämlich nachzuweisen, daß die Bestimmung ihres Wertes durchaus und allein dem alten, veralteten Markt-Gesetze unterworfen sei.

Der nüchterne Sinn dieser Übertreibungen ist wohl kein anderer als der: das von altersher geltende betriebsherrliche Recht auf den Ertrag zu schirmen, womöglich zu erhöhen, jeden Versuch einer Beschränkung wuchtig zurückzuweisen. Der Inhalt jenes Rechtes aber ist wieder der »Rein-Ertrag« in Ehrenbergs Sinne, den es wirklich nicht gibt — der genommen wird, nachdem er rechnerisch gemacht worden. Daß aber mit derlei Machenschaften nichts bewiesen ist zu gunsten des geltenden Betriebsherrn, dürfte dem unbefangenen und unbestechlichen Auge klar sein.

3.

Sind jene Theorien, welche die ausgesprochene Absicht haben, ein Sonder-Recht des Betriebsherrn zu begründen, nicht fähig, ihre Absicht

¹ I 192/3.

zu erreichen, so wollen wir selbst noch einmal nach Tatsachen suchen, die das fragliche Recht heischen könnten. Vielleicht liegen solche doch in den Leistungen.

Früher haben wir gefunden, daß sie, als Obliegenheiten des Einzelnen im betrieblichen Außenleben, nicht so unvergleichlich sind, als von Unkundigen und auch von Theoretikern, die sachkundig sein sollten, vielfach angenommen wird; ja daß sie in der Regel über ein Mittelmaß nicht hinaus gehen. Dem wollen wir, unter der hier gebotenen Beleuchtung, einiges nachtragen.

Es gibt eine Menge Betriebe, deren Leitungen, da der äußere Dienst vergleichsweise geringe Anforderungen an sie stellt, sich draußen gar nicht besonders anstrengen müssen, um die ihnen anvertrauten Wesen in gedeihlichem Leben zu erhalten: weil sie ganz sicher sind, daß sie die angebotenen Leistungen an den Mann bringen. Das sind hauptsächlich — nicht allein — diejenigen Betriebe, welche allgemein oder doch vielseitig begehrte, aber nur knapp vorhandene Roh- und Hilf-Stoffe des betrieblichen oder hauswirtschaftlichen Bedarfs oder Gegenstände der Ernährung und des Genusses unmittel- oder mittelbar beschaffen.

Weiter wäre zu erinnern an die alten, gut und fest gegründeten, reichen Groß- und Riesenbetriebe in der Werkwirtschaft, im Bankwesen und Versicherungen-Handel. Freilich dürfen sie nicht einrosten; sie müssen regelmäßig arbeiten, dann und wann auch sich besonders stark anstrengen, etwas Neues bieten u. dgl. Aber im allgemeinen verläuft ihr Leben glatt und gleichmäßig. Der eigentliche Außendienst macht ihren Herrschaften so wenig zu schaffen, daß diese über ihren Aufgaben-Kreis hinausgreifen können: sie streben nach Macht, bauen an der Befestigung der erlangten Macht in Volks- und Weltwirtschaft, Gemeinde und Staat. Daß ihnen dies nicht ein Sonderrecht am Betriebs-Ertrag verleiht, ist selbstverständlich.

Die Prüfung der vermeintlichen Sonder-Ansprüche auf Seiten der Oberleitung könnte weiter zu dem Versuch führen, deren Leistungen ungefähr abzuwägen gegen die Leistungen der unteren, mittleren und höheren Mitarbeiter, mit Rücksicht auf den »Erfolg« des Betriebs (draußen im Außendienst). Allein der Versuch bietet zu große Schwierigkeiten, als daß er gelingen könnte, obwohl nicht das Gesamt-, sondern nur das Außenleben des Betriebs in Frage steht.

Man könnte auch nur in kleinen und einfachen Betrieben bloß zwei Gesamtwerte einander gegenüber stellen. Je mehr das Ganze wächst und die Gliederung zunimmt, desto größer wird die Zahl der Gruppen oder der Arbeit- oder Wert-Summen, die etwa zu vergleichen wären, und die Schwierigkeit, ihren Umfang und Inhalt zu bestimmen. Im allgemeinen ist man geneigt, der Leitung größere und höhere

Leistung zuzuschreiben als der Mitarbeiterschaft. Das stimmt jedoch nur auf die leicht übersehbaren Verhältnisse kleiner Betriebe. Jenseit dieses Bereichs stellen sich der Wägung, Vergleichung, dem Urteil die vorhin bezeichneten Hindernisse entgegen. In sehr großen Betrieben ist dann aber soviel wieder klar, daß der Anteil der obersten Leitung an den äußeren Erfolgen gegen andere Anteile zurücktritt. Auch sonst mag noch manches leicht zu erkennen sein und eine vergleichende Abschätzung gestatten: so z. B. die starke Bedeutung der Werkarbeit (ihrer niederen und höheren Vertreter) in den Betrieben des Maschinen- und Werkzeugbaus, der Feinmechanik und Optik, oder der wissenschaftlichen und betrieblichen Tüchtigkeit der Chemiker in Farbenfabriken, oder der sachlichen Sicherheit, der persönlichen Klugheit und Würde der Vertreter und Reisenden. Aber einigermaßen genaues Abwägen, nach dem die Ansprüche auf den Ertrag bemessen werden könnten, bleibt in allen Fällen ausgeschlossen.

Und zuletzt müßte man immer noch untersuchen, ob der Erfolg auf dem Markt überhaupt »Verdienst« des Betriebs oder seines Herrn und Meisters oder anderer Mitarbeiter — oder nicht etwa des Marktes selbst ist, d. h. irgendwelcher äußerer Tatsachen, welche den Bedarf bestimmen, auf die aber der »glückliche« Betrieb keinen Einfluß hat. Es wäre doch ein starkes Stück, wollte der Betriebsherr aus solchen Umständen einen persönlichen Anspruch auf einen Ertrags-Teil ableiten. Ähnlich liegt der Fall: daß einer meint, er schiebe, während er doch geschoben wird. Das Geschobenwerden kann auch einem sehr »Großen« widerfahren; er selbst weiß es wohl (gibt es nur vielleicht nicht zu); die Masse der Draußenstehenden hält ihn aber für einen Allgewaltigen. —

Nun ist zwar der leitenden Betriebs-Herrschaft der andere Teil ihrer Leistung noch anzurechnen: ihr Innen-Dienst, der sich erst recht als Leitung erweist. Mit diesem Teile verhält es sich jedoch — einen erheblichen Unterschied erwähnen wir bald — ähnlich wie mit jenem: in kleinen Betrieben fällt die Leitung des Innern ganz dem ersten Gliede zu, in größeren (d. h. hier immer: in gegliederten, zusammengesetzten, verwickelten) ist sie verteilt, und auf desto mehr Personen oder Gruppen, je größer der Betrieb. Das heißt: wie der Erfolg auf dem Markt, hängt die Güte der inneren Ordnung von verschiedenen Betriebs-Gliedern oder Glieder-Kreisen ab, nicht von dem ein- oder mehrköpfigen Oberhaupt allein.

Die unteren Glieder allerdings — in großen Betrieben breite Schichten — sind an der Ordnung und Leitung des Innern unmittelbar nicht stark beteiligt, fast nur in der Weise, daß der Einzelne ein williges Auge für die unbedingt nötige Ordnung in seinem engsten Kreise hat. Das bedeutet schon nicht wenig für das betriebliche Innenleben, und außerdem bestehen manche andere Möglichkeiten berufener Mitwirkung an

der Leitung (von denen wir später sprechen). Immerhin sehen wir, das ist natürlich, auf Seiten der obersten Leiter eine Mehrleistung, hinter die jene nebenberufliche Mitwirkung der unteren Betriebs-Glieder weit zurücktritt. Doch finden wir solches Mehr, wie bereits betont, noch an verschiedenen oberen und an manchen mittleren Stellen.

Übrigens hat man häufig keinen Grund, diese betriebsherrliche Leistung zu rühmen. Wolf (a. a. O. 426) sieht in der Hervorhebung der Tatsache eine sozialistische Untugend. Aber es ist doch so: wer nicht selbst in Großbetrieben tätig gewesen, wen schon das Äußere, das Gewimmel, der Lärm des Riesenwerks überwältigt und entzückt, oder wer beschungsweise drinnen gewesen, d. h. durch das Labyrinth des Ungeheuers von einem für solche und ähnliche Fälle eigens angestellten schneidigen Herrn (Offizier a. D.) gejagt, dabei auswahlweise und oberflächlich belehrt worden, und nun begeisterungstrunken nichts als wunderbare Fülle und höchste Weisheit zu sehen, fühlen, ahnen glaubt — der weiß nicht und kann nicht wissen, mit wie wenig Vernunft und Hochsinn, von welch kleinen Geistern manche jener Welten regiert werden.

Aus alledem geht hervor: 1) daß die Leistungen der besitzenden oder gewählten Betriebsherren im Äußeren wie im Innern weder an sich, noch verglichen mit denen ihrer Mitarbeiter selten so groß sind, wie es ihre Anwälte hinstellen belieben (und vielleicht selbst glauben) — 2) daß die eben erwähnte Vergleichung zwar nicht oberflächlich zu bleiben braucht, aber nur zu allgemein umschreibenden Ergebnissen führt, nicht feste, greifbare, rechnerisch verwertbare Größen auszuscheiden vermag — daß folglich 3) eine Lohnbemessung, die streng und allein mit dem betrieblichen Wert der Leistungen rechnen will, jener Vergleichung so gut wie nichts entnehmen kann, und also wohl überhaupt unmöglich ist.

Niemand kann im Ernste daran denken, Behauptungen aufzustellen wie die: der selbst leitende Betriebsherr müsse ein bestimmtes Vielfaches vom Lohn dieses oder jenes einzelnen Mitarbeiters empfangen — oder: sein Lohn müsse so groß oder um soviel vom Hundert größer sein als die Lohn-Summe einer bestimmten Mitarbeiter-Gruppe.

Einzig die Frage hat Sinn: soll er mehr haben als sein nächster Mitarbeiter? Sie ist erledigt. Die Antwort spricht ihm allgemein ein beträchtliches Mehr zu, obwohl die bestimmenden Verhältnisse nicht allenthalben gleichmäßig liegen. Der Entscheid wird begründet mit dem Hinweis auf die Last der Leitung und Verantwortung. Die trägt nun in kleinen und mittleren Betrieben der betriebsrechtlich Erste wirklich allein, in großen nur scheinbar, äußerlich, gesetzlich, formell; tatsächlich wird sie dort von anderen mit getragen. Aber der erste gilt einmal als der verantwortliche Mann, an ihn halten sich Drinnen- und Draußen-

stehende schließlich, und so mag auch ihm deswegen ein — freilich wiederum durchaus unbestimmbares — Mehr zufließen.

Wir haben früher einem Gesamt-Lohn des verantwortlichen Betriebs-Vertreters zugestimmt, der das Doppelte des höchsten Lohnes für den nächsten Mitarbeiter erreichen kann; aber gleich erklärt, daß dies weder sachlich noch persönlich gerechtfertigt, jedoch der herrschenden Anschauung gegenüber für eine Übergangs-Zeit unvermeidlich sei. Abgesehen von dieser Begründung: jene Lohn-Höhe genügt jedenfalls, auch für außergewöhnlich bedeutende Leistungen.

4.

Aber vielleicht andere Tatsachen sprechen dem Betriebsherrn weitere Ertrags-Teile zu?

Der Begründer, Eröffner und Leiter des Betriebs könnte darauf hinweisen, daß, wenn er nicht gewesen wäre, der Betrieb überhaupt nicht dastünde. Denn eines Anfängers, des eigentlichen Unternehmers bedurfte es doch. Zwar, wenn er den Betrieb nicht ins Leben gesetzt, dann wahrscheinlich ein anderer. Nun aber habe eben ers getan. Diese Tat allein — denn sein Betrieb sei doch sicher ein nützlich Wesen — müsse ihm als volkswirtschaftliches Verdienst angerechnet werden. Dem Verdienste seine Krone (genauer: Kronen)! Dauernd natürlich, nicht bloß einmal; so lange der Betrieb besteht.

Zweitens — könnte er fortfahren — habe ich mein Geld hineingesteckt, ich zuerst. Ob eigenes oder geliehenes — gleichgültig. Das ist ein Wagnis, ein Opfer; denn wer weiß, was draus wird. Geht der Betrieb gut, bieten ihm gewiß auch andere ihr Geld an; dann ist keine Kunst. Aber wenn noch alles unsicher! Für diese mutvolle Tat gebührt mir wieder eine besondere Belohnung, und wieder dauernd.

Wir entgegnen: Wagen liegt im Wesen des Unternehmens, was immer sein Gegenstand sein mag. Wir sehen nicht ein, warum der Wagende für sein Wagen persönlich eine Belohnung erhalten soll. Wohl erinnern wir uns, daß wir früher selbst von einem Lohn-Teil gesprochen, den man, um der herrschenden Auffassung entgegen zu kommen, als Wagnis-Preis bezeichnen könnte. In Wirklichkeit ist es ein Zins-Zuschlag, den das körperliche Kapital als solches erhält, weil es der bequemen Sicherheit der Sparkasse, der Staats- oder Gemeinde-Anleihe, der guten Hypothek die Mitarbeit im Betriebsleben vorgezogen. Darüber waren nicht viele Worte zu verlieren; der Zins-Zuschlag ist, den Umständen gemäß, selbstverständlich. Zwar: Zins samt Zuschlag fließt dem Eigentümer des Kapitals zu. Aber der empfängt ihn nicht für persönliche Leistungen, sondern für die Dienste seines Kapitals. Das ist ein ganz ander Ding. Wir haben hier persönliche Ansprüche zu untersuchen.

Entspringt nun ein solcher der anderen Tatsache: daß einer den Betrieb gegründet und in Gang gesetzt? Die Volkswirtschaft müßte das, wenn es ein für sie notwendiger oder wenigstens vorteilhafter Betrieb wäre, als Verdienst schätzen, und man könnte ihr schließlich zumuten, daß sie, wenn sie eine Gesamtvertretung (natürlich mit Kasse) hätte, jenes Verdienst belohne.

Ähnliches ist tatsächlich geschehen, in den Kinderjahren der neuzeitlichen Werkwirtschaft: Gründung, Einrichtung, Entwicklung aussichtreicher, Arbeit-Gelegenheit schaffender, wirtschaftliche Nöte mildernder Betriebe sind mit Staatsgeldern unterstützt und gefördert worden. Bestand dabei auch nicht eigentlich oder hauptsächlich die Absicht, persönliche Verdienste (der unternehmenden Werk- und Kaufleute) anzuerkennen und zu belohnen, so darf man doch mit einigem Recht die Tatsache in diesem Sinne deuten.

Heute widerfährt solches höchstens Kleinbetrieben, um ihren Inhabern persönlich aufzuhelfen (was nicht in diesen Zusammenhang gehört). Volkswirtschaftliches Verdienst besteht heute so gut wie früher; aber keine wirkliche oder vermeintliche Vertretung der Volkswirtschaft belohnt es. Ob nun die Belohnung nicht von anderer Seite zu fordern und zu erlangen wäre?

Nur der Ertrag, im einzelnen der Preis, könnte in Frage kommen. Ganz recht, sagt der heischende Betriebs Herr; aus dem Ertrag hole ich mir den Lohn für jenes besondere Verdienst (und anderes). Jedoch, er steckt nicht drin. Der Ertrag hat nur den Zweck, den mannigfachen Aufwand des Betriebs zu decken, und das in ausreichendem Maße zu tun, fällt ihm oft recht schwer. Volkswirtschaftliche Verdienste zu belohnen, kann nicht seine Sache sein. Und könnte ers, würde den Betrieb eine Untersuchung des Verdienstes — zu der er verpflichtet wäre — bald finden lassen, daß es zunächst ihm selbst zukomme, und der gründende, leitende Betriebs Herr nur eben seinen Anteil daran habe.

In der Regel folglich wird dem Betriebs-Gründer, der glaubt, sich ein Verdienst um die Volkswirtschaft erworben zu haben und Belohnung dafür wünscht, nichts anderes übrig bleiben, als diese in der Tat selbst zu suchen. Das darf ihm um so leichter zugemutet werden, als er nicht des volkswirtschaftlichen, sondern seines eigenen Nutzens wegen den Betrieb gegründet. (Die Sache entwickelt sich zwar, sobald er persönliche Mitarbeiter annimmt, kraft ihres Wesens nicht ganz nach seinem Willen; doch das fällt hier nicht weiter in Betracht.) Die Seltenen aber, die hie und da vorkommen mögen: die gemeinsinnig Betriebe gründen oder umwandeln — die denken ja nicht an Lohn für ihre wirklichen und hohen volkswirtschaftlichen Verdienste. —

Kann demnach der geltende Betriebs Herr weder aus wirklichem oder vermeintlichem volkswirtschaftlichen Verdienst noch aus seinem

kapitalistischen Wagemut ein persönliches Sonderrecht auf den Ertrag ableiten, so scheint ihm doch ein letztes, und zwar möglicherweise sehr reiches Quell-Gebiet solchen Anspruchs übrig zu bleiben. Es muß auffallen, daß die Herren selbst wie ihre Vertreter und Anwälte dieses Gebiet übersehen oder mindestens nicht ans volle Licht gerückt in ihrem Bestreben, den »Unternehmer-Gewinn« möglich vielseitig zu begründen. (Wolf denkt vielleicht daran bei der Rechtfertigung seiner »Fortschritt-Prämie«.) Es ist der Anteil am Ertrag, der dem geistigen Kapital gebührt, das in einem älteren Großbetriebe sehr bedeutend sein und demgemäß wirken kann, und dann auch einen beträchtlichen Teil des Ertrags fordern darf.

Nun steht ja hinter oder vor dem geistigen Kapital keine Person, welche die Hand nach seinem Anspruch ausstreckt. Aber in den Kreisen der geltenden Betriebsherren und ihrer Leute herrscht die naive Anschauung, daß »selbstverständlich« jene, die ja Betriebs-Eigentümer oder -Besitzer seien, alles, das nicht schon vertraglich oder sonstwie »rechtlich« vergeben oder belegt ist, für sich nehmen dürfen, folglich auch den Ertrag-Anteil des geistigen Kapitals. Zwar läßt sich dessen Gesamt-Höhe gewöhnlich nicht bestimmen; doch das ist Nebensache. Nicht wieviel, sondern daß er nehmen darf, gilt dem Nehmer hier als das Wichtigere.

Wie kommt aber der Betriebsherr dazu, nicht nur überhaupt ein Dürfen, ein Recht für sich vorauszusetzen, sondern seine Hand auf das scheinbar freie Ganze zu legen? Höchstens den Lohn, den sein Jahres-Beitrag zum geistigen Kapital erwirkt, dürfte er beanspruchen — unter der Bedingung, daß auch die anderen, die im persönlich gegliederten Betrieb (nicht sofort bezahlte) Beiträge geleistet, ihren Lohn (nach Abschluß der Jahres-Rechnung) erhalten.

Wer möchte sagen, wie das durchführbar wäre! (Natürlich ist hier von den deutlich zahlbaren, den vereinbarten Vergütungen für Erfindungen, Verbesserungen u. dgl. abgesehen.) Außerdem müßte doch der große Rest jenes Ertrags-Teils, der auf die ererbten, nicht von den gegenwärtig wirkenden Personen stammenden Bestände des geistigen Kapitals fällt, deren Händen entzogen bleiben. Bei diesem Sachverhalt ist es klar, daß der berechtigte Nehmer und Verbraucher des unbestimmbaren Ertrags-Teiles, der dem geistigen Kapital gebührt, allein der Betrieb, die Gesamtheit, nicht eine Betriebsperson sein kann.

Andere Personen außer dem Betriebsherrn wären nach der herrschenden Anschauung überhaupt nicht zu rechnen. Denn, wiederholen wir, diese lehrt: bleibt vom Ertrag noch etwas übrig, nachdem alle Verpflichtungen erfüllt worden (was man unter Verpflichtungen versteht und erfüllen heißt), so steht es ganz zu freier Verfügung des Betriebsherrn. Alle anderen Betriebsglieder (auch in größten Be-

trieben fast alle) müssen die Hand davon lassen; es geht sie gar nichts an.

Sie sind abgefunden worden mittelst des Lohnes. Der mag sein wie er will; er ist von Anfang an, oder doch immer zum voraus bestimmt, und bezahlt; die Leute haben nichts mehr zu fordern. Das ist die letzte — und, wie man wohl meint, sicherste — Stütze der betriebsherrlichen Sonderrechte auf den Ertrag. Denn, da der geltende Herr brauchgemäß sachliche und persönliche Ansprüche, die weder gebucht noch verbrieft sind, nicht anerkennt, seine Mitarbeiter aber nicht mehr zählen, so muß ihm allein jeder in seinem Sinne unbelegte Ertrags-Rest zufallen.

Man mag immerhin behaupten, die Mitarbeiter seien abgefunden. Aber wie lange gilt das? Und haben sie freiwillig auf mehr verzichtet? Mindestens dort nicht, wo der empfangene Lohn seinen Zweck nicht erfüllen kann. Mindestens dann nicht, wenn der Betrieb wohl in der Lage wäre, mehr zu geben.

Die Mitarbeiter seien mit »ihrem« Lohn abgefunden, ist eine willkürliche Annahme — eine Redensart, die man nur deshalb noch ernsthaft aussprechen kann, weil man sich an sie gewöhnt hat. An die Redensart. Die Tatsache, welche sie behauptet, hat sich nie eingewöhnt. Der andere Teil anerkennt sie nicht. Immer wieder tritt er mit höheren Ansprüchen hervor, so lange er nicht erreicht, was er braucht. Mit Recht. Das rechtmäßige Ziel haben wir früher klar genug bezeichnet. Und die Betriebsherrschaften anerkennen dieses Recht, ganz oder teilweise; nicht immer, aber oft. Dürften und würden sie es tun, wenn die Lehre vom Abgefundensein — heute — wirklich ernst gemeint wäre?

Andere Tatsachen, welche dem Betriebsherrn geltenden Rechts endlich doch noch Sonderansprüche auf den Ertrag sichern könnten, sind wirklich nicht aufzufinden. So bleibt ihm persönlich nichts weiter als: 1) ein im günstigsten Falle reichlicher Arbeit-Lohn (für dessen äußerste Höhe ein verantwortlicher Vorschlag gemacht wurde) — 2) Zins und Zins-Zuschlag für das schaffende körperliche Kapital, das er als sein unbestreitbares Eigentum eingesetzt — 3) Vergütung für Einlage geistigen Kapitals, wo sie sich einwandfrei berechnen läßt, der Ertrag die Mittel dazu bietet und den Mitarbeitern gleiches Recht gewährt wird. Der zweite Einkommen-Teil beruht ebensowenig wie der dritte auf einem Sonder-Recht des mitarbeitenden Betriebsherrn; weshalb beide der Streit um den »Unternehmer-Lohn« oder »Gewinn« nicht berührt.

Und wir — wir glauben Grund zu sehen für die Annahme, daß der kluge und billig denkende Betriebs-Herr und -Meister mit dem Ergebnis zufrieden ist.

5.

Nachdem die möglichen Einwände aus den Kreisen der Betriebsherren geltenden Rechts gegen die vorgeschlagene Ordnung des Lohnwesens erledigt worden, stehen wir vor der Frage: ob diese Ordnung der persönlichen Ansprüche, und damit der Ertrag-Verwendung überhaupt, volkswirtschaftlich durchführbar und ertragbar wäre.

Wir haben zwar selbst schon zugegeben, daß unsere Vorschläge heute nicht für jeden Betrieb unverändert annehmbar scheinen, und gezeigt, wie sie jeder wenigstens dem Sinne nach verwirklichen könnte. Aber das genügt wohl noch nicht. Es wäre möglich, daß die neue Ordnung im Innern der einzelnen Betriebe, besonders für ihre persönlichen Mitarbeiter nur gute, dennoch aber in der Volkswirtschaft und der Volks- oder Staats-Gesellschaft auch schädliche Wirkungen äußere, in einem Grade oder Umfang, daß deren berufene Vertreter die Einführung verhindern müßten.

Erinnern wir uns, ehe wir die vermutlichen Folgen untersuchen, der Tatsachen, von denen die bedeutendsten Wirkungen wahrscheinlich ausgehen würden. Es sind vier: die gegen den heutigen Stand allgemein höheren Dienst-Löhne für die Mitarbeiter der vier unteren Lohn-Klassen, besonders auf den letzten Stufen, und das lange Verharren der Löhne auf der zuletzt erreichten Höhe — die Beschränkung der Löhne für die Glieder der VII. Klasse auf Summen, die z. Z. in größten Betrieben weit überschritten werden — die Anweisung auch der geltenden Betriebs-Inhaber und bestellten Oberleiter auf einen reichlichen Dienst-Lohn, der aber in vielen Fällen nur einen Bruchteil des bisher bezogenen Einkommens ausmachen würde — die gleiche und niedrigste Bemessung aller Ruhe-Löhne, die hart gegen das herrschende Gesetz verstößt.

Eine der nächsten Folgen wäre eine Neuerung im Innenleben der Betriebe, die schon früher berührt worden: die Leitung müßte der Mitarbeiterschaft regelmäßig jährlich beweisen, daß die anerkannte Lohn-Ordnung tatsächlich befolgt wird. Wir haben damals auch betont, daß sich dafür eine Form finden ließe, die keinerlei Schwierigkeiten macht und doch genügt. Allzu ängstliche, kleinliche, geheimniskrämerische Seelen bauschen die Sache unverständlich auf. Wir sehen keinen Anlaß, sie noch weiter zu besprechen.

Die übrigen nächsten Folgen wären beträchtliche Wandelungen in den Einkommen-Verhältnissen verschiedener Kreise. Das heißt im allgemeinen: die große Mehrheit würde erheblich mehr, eine kleine Minderheit weniger, manche viel weniger als bisher empfangen und demgemäß aufzuwenden haben, sowohl während der Dienst- als während der Ruhestands-Zeit.

Im besondern wäre zu bemerken: die Aufsichträte, General-Direktoren, Direktoren, Prokuristen und ähnlich Gestellte verlieren ihre unanständig hohen »Tantiëmen«, erhalten nicht mehr Jahr für Jahr ein Vermögen. Ähnliche »Verluste« der Größe, nicht der Art nach erleiden die Inhaber und Mitinhaber großer Betriebe. Und die Dividenden fallen, wo sie mehr als etwa 5 % betragen. Das alles ist an sich gesund; die bezeichneten Verluste schädigen die Betroffenen nicht — im Gegenteil!

Auch die letztgenannten? Man gedenke der armen Aktien-Besitzer! Nehmen wir an, die Dividende betrage heute 30 %. Dann mag der Kurs des Papiers auf rund 500 stehen. Nun sinke die Dividende auf 6 oder weniger. Was bedeutet das? Der früher einen unmäßig hohen Kapitalzins eingestrichen, muß sich jetzt mit einem Fünftel oder Sechstel begnügen. Aber der Mann ist ja geschlagen! Er hat für sein Papier, das nach dem Dividenden- und Kurs-Sturze nicht viel mehr als 1000 gilt, nahezu 5000 gezahlt. Nein, das hat er nicht.

Die heute so glänzend ausgezeichneten Aktien sind, der Regel nach, von Anfang an in festen Händen: der ehemaligen Betriebsherren, ihrer Erben, Verwandten, Freunde. Wenn sie von anderen gekauft worden, geschah es zu einer Zeit, da sie noch bescheidenen Kurs hatten. Alle Besitzer aber sind reiche Leute; also, selbst wenn man die Dividenden-Bezüge in jener Höhe erträglich finden wollte, hätte man keinen Grund, sie wegen des »Verlustes« zu bedauern. Und sollte wirklich einer die Aktie zu dem ungeheuerlichen Kurse heute erst gekauft haben, so kanns wiederum ein armer Teufel nicht sein; folgt morgen schon der Sturz, so ist auch sein Schicksal nicht zu beklagen. Kurz: alle diese Senkungen der Dividenden bedeuten nichts als Reichtum-Minderungen.

Die Volkswirtschaft freilich, also das Betriebswesen müßte sie stark empfinden. Verschwinden zwar würden die reichen Leute nicht von heute auf morgen. Wenn der höchst erlangbare Zins 5 % nicht erheblich übersteigt, gibt es immer noch hohe Kapital-Einkommen. Aber man denke an die gänzliche Beseitigung gewisser Bezüge, die Jahr für Jahr kleinen, mittleren Vermögen gleichen; an das (nach heutigem Begriff) bescheidene Lohn-Einkommen der großen Betriebsherren; an die vielen Alten, die nur noch einen knappen Ruhe-Lohn zu verzehren haben (früher über das Doppelte, Dreifache verfügten).

Die bezeichneten Leute vermögen viel weniger auszugeben, und der »große Aufwand« dieser Kreise hört fast ganz auf. Mancherlei glänzende Läden werden geschlossen oder müssen sich anders einrichten; desgleichen die Werkbetriebe und die Großhändler, die ihnen die Waren liefern. Die Betriebe der »Fremden-Industrie« verschwinden massenhaft; die »Grand-Hôtels«, die Mischlinge aus Fabrik, Kaserne und Palast verfallen. U. ä. m.

Um die abgetretenen Herren braucht sich niemand zu sorgen. Ihre Mitarbeiter aller Klassen aber können anderswo unterkommen. Gelegenheit dazu ist reichlich da. Denn die sozusagen gegensätzlichen Betriebe, die den steigenden Bedarf der nun besser gestellten bescheidenen Leute decken, kommen empor, dehnen sich aus, mehren sich. Bei den Übergängen können Schwierigkeiten erwachsen. Aber solche Leiden sind uns nicht unbekannt, nicht ungewohnt, und es wird möglich sein, sie vorsorglich zu mindern.

Die bedenklichste Gefahr scheint den großen Werkbetrieben, überhaupt dem Bedarf an niederen Massenkräften zu drohen. Denn die Glieder der unteren Klassen sind nicht mehr genötigt, ihre Kinder so früh als möglich in die Fabrik zu schicken oder sonst zum »Verdienen« anzuhalten; können einiges an ihre Ausbildung rücken, sie »etwas werden« lassen. Wäre deswegen nicht großer Mangel an Fabrik-, Eisenbahn-, städtischen Arbeitern (besonders für die verschiedenen Zweige der Reinigung) zu befürchten?

Das wohl nicht, wenn überhaupt reichlich viel Menschen da sind (was für Deutschland zutrifft); die Massen, das läßt sich nicht ändern, müssen mit den niederen Arbeiten vorlieb nehmen. Aber sie werden es widerwillig tun, lebenslang unzufrieden sein? Sie finden doch wohl eine gewisse Genugtuung schon darin, daß auch sie verhältnismäßig gut bezahlt sind. Und zweitens bleibt es nicht bei der Lohn-Erhöhung; die Stellung als Mitarbeiter überhaupt wird gehoben, da mit der neuen Lohn-Ordnung zugleich der neue Geist der Arbeit-Gemeinschaft in den Betrieb einzieht. Der Mann darf sich drinnen und draußen größer und werter fühlen als sein Vorgänger der alten Zeit.

Eine zweite, von vornherein weniger schwer wiegende Befürchtung erweist sich wohl auch als grundlos. Gelangen die bescheidensten Handarbeiter zu hauswirtschaftlich auskömmlichem Lohn, so sind ihre Frauen nicht mehr gezwungen, haupt- oder nebenberuflich tätig zu sein, auch nicht stundenweise als Gehilfinnen anderer Frauen (in häuslichem Dienste). Nicht mehr gezwungen; so gut gestellt ist der Mann noch lange nicht, daß ein Zuschuß, den nebenberufliche Arbeit der Frau bringt, nicht willkommen wäre; zumal die Art der berührten Arbeit gesund ist und (wegen ihrer zeitlichen Beschränkung) mit der Erfüllung der eigenen häuslichen Pflichten sich wohl verträgt. Auch ihretwegen selbst wäre es bedauerlich, wenn sie solche Gehilfinnen-Dienste ganz ablehnen wollten. Sie mögen, wenn der Stand ihrer Fähigkeiten sie dazu berechtigt, wählerisch sein, nur zu tüchtigen Hausfrauen gehen, von denen sie für den eigenen Haushalt viel lernen, immer wieder Anregungen empfangen können.

Daß schließlich das Angebot der Mädchen für hauptberuflichen Dienst im Haushalt noch mehr zurückgehen werde, ist nicht anzunehmen,

wenn jener Dienst allgemein als ein freier, wie jeder andere berufliche, erklärt und geachtet, im besondern zeitlich beschränkt wird; damit verträgt sich die durchaus gesunde Gebundenheit der Mädchen an eine vernünftige Hausordnung wohl. Die »Gesinde-Ordnung« aber lehnt jede verständige Haushalt-Leitung ab, ebenso den alten schwachen Begriff »Herrschaft«. Auch erachtet sie es als billig, daß die Gehilfin ein sauberes, freundliches, genügend ausgestattetes Zimmer erhält und mit an ihrem (der Leitung) Tische sitzt.

6.

Die weitest greifenden Wirkungen der neuen Anschauung über die Verwendung des Betriebs-Ertrags würden sich auf dem Kapital-, genauer Geldmarkte äußern. Der »Effekten-Handel« an der Börse würde an Lebhaftigkeit und Umfang sehr viel verlieren (auch wenn nur Deutschland das neue Recht annehmen sollte). Die Banken könnten den größten Teil ihrer glänzenden Geschäfte nicht mehr machen (ausgeschlossen wäre z. B., daß sie, wie es eine 1909 getan, vom »Reingewinn« mehr als 400 000 M., die ein Angestellter unterschlagen, »abschreiben« und trotzdem eine noch größere Summe an Aufsichtsrat und Vorstand verteilen); sie würden überhaupt im Wirtschaftsleben bei weitem nicht mehr die Rolle spielen, die sie heute innehaben.

Wichtiger als dies und ähnliches ist für das Betriebswesen und die Volkswirtschaft überhaupt die Sicherung des gegenwärtigen und künftigen Bedarfs an Geldkapital. Man könnte die Befürchtung hegen, das geliehene Kapital werde von Betrieben, die kaum mehr als 5 % zahlen, zurück gefordert. Das kann wohl geschehen, so lange nur einzelne die neue Ordnung angenommen; aber kaum in gefährlichem Umfange. Immerhin mag die Vorsicht gebieten, daß zunächst nur kapitalsichere Betriebe den großen Schritt tun.

Die viel weiter gehende Befürchtung, dem Betriebsleben überhaupt werde das z. Z. in ihm schaffende Geldkapital entzogen, und es werde keine Neigung mehr bestehen, ihm neue Anlagen zuzuführen, hat noch weniger Grund. Denn wohin sollte das Geld gehen? Mit dem Sinken der Erträge aus betrieblichem Kapital fällt auch der Zins der Staats- und Gemeinde-Anleihen. Wäre Abwanderung ins Ausland anzunehmen? Wenn man es dort brauchen kann, wenn es sich dort größeren Nutzen versprechen darf! Jedenfalls würde dann dort das überreichliche Angebot den Leihzins herabdrücken helfen. Außerdem, wenn bei uns in Deutschland das neue Wesen Boden gewonnen hätte, wäre doch sicher zu erwarten, daß es sich mindestens auch im westeuropäischen Ausland durchsetzen würde.

Ernst scheint nur die eine Frage: ob nicht, auch wenn das im Betriebsleben bereits festgelegte Kapital ihm voll erhalten bliebe, eine

unerträgliche, alle Entwicklung hemmende Geldknappheit entstehen werde, weil die nötige Kapital-Bildung unterbunden, unmöglich gemacht wäre. Was heißt: nötiges Kapital? Was die bestehenden Betriebe brauchen — zur Erhaltung, mäßigen, natürlichen Erweiterung, Umwandlung — ist ihnen nach unserer Ertrag- und Aufwand-Rechnung wenn nicht ganz, so zu allergrößtem Teile gesichert. Die Mittel zu außerordentlicher Vergrößerung und zur Errichtung neuer Betriebe aber scheinen nicht vorgesehen zu sein.

Bedarf deren die deutsche Volkswirtschaft? Wir wissen, daß die Gebiete des Werk-, Handel- und Verkehrswesens überreichlich versehen sind, daß schon lange ein bedenklich großer Teil des Betriebslebens in den genannten Gebieten auf Ausland-Dienst angewiesen ist und dieser kaum noch weit ausgedehnt werden kann, weil ihn die bedienten Länder mehr und mehr in eigene Hände nehmen. Kurz, wir wissen: die Leistungen unseres betrieblichen Außenlebens können an Menge nicht mehr stark zunehmen, wenn nicht auch der Bedarf wächst, oder bisher nicht bestehender oder bekannter Bedarf sich meldet. Was sicher zu erwarten ist, sind weniger Zunahmen als Änderungen, Wandelungen in Art und Zahl der Leistungen. Folglich bieten die räumlich-sachlichen Verhältnisse der Volks- und Weltwirtschaft wenig Anlaß zur Ausdehnung und Mehrung der deutschen Werk-, Handels- und Verkehrs-Betriebe.

Aber die Nötigung scheint von Seiten der starken Volks-Vermehrung im Innern zu kommen. Den Zuwachs haben, nachdem er erwerbfähig geworden, bisher fast ganz die großen Werkbetriebe aufgenommen. In der Zeit von 1895—1907 waren es rund 2.8 Millionen Personen; aufs Jahr würden durchschnittlich 240 000 entfallen. Wir können diese Zahl auch nicht annähernd genau in jährlichen Mehrbedarf an Betriebs-Kapital umrechnen.

Zwiedineck bemerkt in seiner Sozialpolitik (S. 143): »Nach einer (allerdings alten) Berechnung entfiel auf jede in Aktien-Betrieben beschäftigte Person beinahe 17 000 M. Kapital«. Er fügt hinzu, die Ziffer sei »vielleicht zu hoch«. Sie ist wahrscheinlich nicht nur viel zu hoch, sondern scheint überhaupt unrichtig ermittelt zu sein. Wir haben dagegen eine zuverlässige Angabe; doch gilt sie nur für einen Betrieb. E. Abbe erklärt in seiner Rede »über die Grundlagen der Lohnregelung« (a. a. O. 123): jeder Werkarbeiter der Optischen Werkstätte bedinge 3000 M. Betriebs-Kapital.

Hätten wir für Vertreter aller bedeutenden Gattungen und Arten solche Nachweise, so ließe sich der Gesamtbedarf jener 240 000 an Betriebs-Kapital ungefähr abschätzen. Die 3000 M. eines technisch hochstehenden Betriebs können gewiß nicht als allgemeiner Durchschnitts-Satz gelten. Dieser muß sehr viel tiefer liegen, vielleicht bei 2000, so

daß der jährliche Mehrbedarf 480 Millionen M. betragen würde. Eine ganz unsichere Größe, zum mindesten wegen der einen unklaren Stüße.

Wieviel nun aber auf schon bestehende, wieviel auf neu zu gründende Betriebe fallen würde, wieviel jene selbst angesammelt für Zwecke der Erweiterung, wieviel sie aufnehmen müßten: das alles sind Fragen, zu deren Beantwortung jeder Anhalt fehlt. Nehmen wir an — nur um die Schätzung fortzusetzen — es seien jährlich 360 Millionen Mark dem werkwirtschaftlichen Betriebsleben neu zuzuführen, damit es die wahrscheinliche Menge derer, die als Mitarbeiter eintreten möchten, aufnehmen könne. Wären diese Millionen zu beschaffen, und von wem?

Obwohl das neue Lohnwesen gerade den Zweck hat, den Lohn-Empfängern — mindestens den Mitgliedern der vier unteren Klassen — größere Freiheit und Beweglichkeit im Ausgeben zu gestatten, so wird es doch sicher die Sparlust nicht mindern, eher fördern. Aber die kleinen Sparer ziehen die sichere Anlage in Sparkassen, Staats- und Gemeinde-Papieren vor. Und die in höherem Grade Sparfähigen der oberen Lohn-Klassen allein vermögen den geschätzten Bedarf nicht aufzubringen. Folglich müßten jene bewogen werden, ihre Ersparnisse z. T. in Betriebs-Werten anzulegen.

Es sollte nicht schwer fallen, sie von der Notwendigkeit und sozialen Größe dieses Spar-Ziels zu überzeugen; gilt es doch im besondern, das Leben der künftigen Berufs-Genossen zu sichern, und im allgemeinen eine großzügige Selbsthilfe zu betätigen: die Betriebs-Glieder aller Kreise selbst sorgen mit für Erhaltung und Mehrung des volkswirtschaftlich notwendigen Betriebwesens, indem sie das auf andere Weise nicht erlangbare körperliche Kapital beschaffen. Selbstverständlich: es ist allein an ein Betriebwesen gedacht, in dem die hier dargelegten Grundsätze walten, das darum Vertrauen genießt.

Nun mögen heute in allerlei Betrieben des Werk-, Handel- und Verkehrwesens (die staatlichen Eisenbahn- und Postbetriebe mit gerechnet) rund 16 Millionen Personen tätig sein. Rechnen wir, nur der achte Teil wirke mit bei der Ersparung des jährlich neu erforderlichen Kapital-Bedarfs, so fielen auf den Einzelnen 180 M. — ein Durchschnitt, der weiter keinen Wert hat, als daß er die Beschaffung des Nötigen auf dem angegebenen Wege möglich erscheinen läßt.

Man mag einwenden, der angenommene Gesamt-Bedarf sei zu niedrig bemessen, weil nicht die Unterbringung des ganzen Zuwachses, sondern nur des größten Teils ins Auge gefaßt worden: nämlich der Menschen-Massen, welche das Werkwesen, nach den Erfahrungen der letzten Jahre, aufnehmen kann. Zu niedrig findet man den geschätzten Bedarf auch, wenn man nach den Kapital-Erhöhungen der Aktien-Gesellschaften und der Gesellschaften mit beschränkter Haftung urteilt. Diese allein betragen (nach dem Stat. Jahrb. f. d. Deutsche Reich, 1913)

in den Jahren 1910—1912: 612, 623, 799 Millionen M.! Aber wurden sie gebildet aus lauter neuen, neu von draußen herein gezogenen Kapitalien? Und waren sie in der ausgewiesenen Höhe wirklich notwendig, d. h. scharf gerechnet bedarfsgemäß? Brauchbare Antworten auf beide Fragen erhalten wir nirgends.

Wenn nun auch mit Recht anzunehmen wäre, die eben genannten Summen übersteigen den wirklichen Bedarf beträchtlich, so fehlen dagegen die Gesamt-Beträge der unbekanntenen und nirgends zu ermittelnden Summen, welche die übrigen, die einzelherrlichen und die Teilhaber-Betriebe jährlich neu aufnehmen. So müßte doch wohl die erste Schätzung bedeutend erhöht werden, und folglich auch die durchschnittliche Beisteuer der Einzelnen — oder der Bruchteil der steuernden Sparer müßte stärker sein.

Wir brauchen uns aber kaum darum zu sorgen, ob das eine oder andere eintreten werde. Die Volkswirtschaft darf sich ohne Zweifel darauf verlassen, daß die neue Ordnung des Lohnwesens die volle Deckung des jährlichen Mehrbedarfs an körperlichem Kapital nie hindere. Diese beruhigende Überzeugung gewinnt man noch aus einer zweiten Erwägung.

7.

Von dem altgewohnten Verfahren weiß jedermann, daß es die Ansprüche des volkswirtschaftlichen Dienstes an die Kapital-Zufuhr stets und reichlich befriedigt. Dieses Verfahren kann man sich grundstlich etwa so vorstellen oder zurecht legen.

Ein Handarbeiter z. B. erhält 1500 M. Jahrlohn. Eigentlich müßte er, sagen wir, 2400 M. haben. Man gibt das zu. Allein, man hält dennoch den über 1500 M. hinausgehenden Teil zurück; denn — und man hofft, das werde jedermann einleuchten — er wird gebraucht für die Kapital-Bildung, welche erforderlich ist, um das Leben der Kommenden durch das Mittel betrieblicher Arbeit zu sichern. Die Rolle des vorsorglichen Kapital-Bildners spielt der Betriebsherr. Er versteht seine Rolle; die Volkswirtschaft darf sich auf ihn verlassen.

So wird — ohne Zweifel auf die einfachste Weise — Jahr um Jahr in Millionen verschieden großer Beträge das nötige Betriebs-Kapital für Erweiterungen, Umwandlungen, Neugründungen zusammengespart und bereit gehalten; und in vollauf ausreichender Gesamthöhe. In Wirklichkeit freilich ist die Sorge um die Volkswirtschaft nicht der Grund des Zurckbehaltens (drum sprachen wir vorhin von Vorstellen und Zurechtlegen); doch das tut nichts. Tatsächlich werden die zurück behaltenen Gelder in Betrieben angelegt; z. T. zwar nur, aber in einem Maße, das dem Bedürfnis genügt.

Dieses einfach glatte Verfahren wäre unter der Herrschaft unserer

Grundsätze ausgeschlossen. Aber es setzt sofort ein anderes Verfahren ein, welches dasselbe Ziel erreicht, nur auf einem Umwege. Ein natürliches Verfahren, das sich von selbst macht; ein durchaus gesundes Verfahren.

Der gedachte Handarbeiter erhält nicht bloß 1500, sondern volle 2400 M.; für die Zwecke der Kapital-Bildung wird nichts zurück behalten. Was tut er mit dem Mehr? Er gibt es zum größten Teile aus; sicher, wenn er verheiratet ist und Kinder hat. Seine Ausgaben aber werden Einnahmen: Teile verschiedener Betriebs-Erträge. Und das geschieht in Millionen ähnlicher Fälle. Was die Betriebe an ihre einzelnen Glieder mehr abgeben, fließt zum allergrößten Teil wieder ins Betriebsleben zurück: ermöglicht und erwirkt die Erweiterung bestehender, die Gründung neuer Betriebe, die den Bedürfnissen jener Millionen dienen.

Außerdem aber dürfte mit der vorhin berührten gemeinsinnigen Betriebskapital-Bildung durch Sparen auf Seiten einer beschränkten Betriebsglieder-Zahl ebenso sicher gerechnet werden wie mit einem dritten Kapital-Zufluß: aus Dividenden-Bezug. Das in Betrieben der Aktiengesellschaften und Gesellschaften mit beschränkter Haftung angelegte Kapital wird für 1913 auf 20 Milliarden zu schätzen sein (1909 waren es $18\frac{1}{2}$). Rechnen wir nur 4% Dividende, so ergeben sich 800 Millionen. Wie heute, so wird auch in Zukunft ein großer Teil dieser Summe, die wahrscheinlich nicht sinkt, in die Betriebe zurück strömen.

Wie sollte es da je fehlen an neuem körperlichen Kapital, das erforderlich ist, um zukünftigen Menschen die lohnende Arbeitstätte zu bereiten! Übrigens hat die ungestüme Drängerin, die starke Volksvermehrung, schon ein wenig nachgelassen. Auch ist das Dogma erschüttert: die neuzeitliche Werkwirtschaft allein vermöge den Zuwachs aufzunehmen. Man sieht ein, daß ein großer Teil der Landwirtschaft zugeführt werden müsse und könne (hat nur die Einsicht bisher zu schwach betätigt).

Kann nun nicht davon die Rede sein, daß die empfohlene Ordnung des Lohnwesens die notwendige Ausstattung des Betriebslebens mit körperlichem Kapital hindere oder schmälere, oder daß sie Volkswirtschaft und Staat auf andere Weise schädige, so läßt sich doch nicht verkennen, daß volkswirtschaftlich wichtige Wandelungen eintreten. Wir haben sie vorhin nur berührt; aus zwei Beweggründen.

Erstens konnten die heutigen Verhältnisse uns nicht verlocken, ein breites Zukunft-Bild auszumalen. Deshalb sind mannigfache persönliche Wirkungen, die zu erwarten wären, nicht einmal erwähnt worden. Wir begnügten uns mit ein paar Andeutungen sachlicher Folgen, die allerdings zu geben waren. Zweitens nimmt unsere Zeit tiefgreifende

Anderungen und Neugestaltungen nicht schwer. Sie ist sich ihrer »ungeheuren, ungeahnten Umwälzungen« wohl bewußt, deutet mit Stolz auf sie hin, und sie spricht häufig davon, daß noch andere kommen, daß wir erst »mitten im Flusse der Entwicklung« stehen. Nun, unter den Kommenden werden auch jene sein, und man wird sie ertragen wie die andern. Wozu viel Worte darüber verlieren!

Doch — einer Wandelung müssen wir noch ein Wort widmen. Sie scheint einen Rückschritt, einen Kultur-Verlust zu bedeuten — betrifft Kunstgewerbe und bildende Kunst, die weit eingeschränkt werden. Denn ihr Absatz sinkt stark: wer vermag noch Werke zu kaufen, die Hunderte und Tausende kosten? Eben deshalb aber wird mancherlei nicht mehr sein, an dem wir uns jetzt ärgern: das bloße Prunken und Progen mit Schmucksachen an Körper und Kleidern, mit »künstlerischer Ausstattung« der Wohnräume. Und die Sinnlosigkeit dabei: nichts weiter als der plumpe Geldbesitz verschafft jene und andere Kunstwerke — und zugleich Einbildung auf Geschmack und Kunstsinn (einen Besitz, den man nicht hat).

Andere Übel, die durch die Einschränkung wahrscheinlich verschwinden, sind der Mode-Dienst des Kunstgewerbes und der Kunst und die Überproduktion (der überall eingedrungene kapitalistische Zug des Massenhaften) im allgemeinen und besondern. Zum Besondern gehören die offenbaren Unschönheiten, Verirrungen, Übertreibungen, »genialen« Unfertigkeiten, die heute für Kunstwerke ausgegeben und gekauft werden, unter denen eine Menge überflüssiger Malereien auffällt. Die fortschreitende Abnahme geldreicher Käufer wird also im Kunstgewerbe und in der hohen Kunst eine scharfe sachliche und persönliche Auslese bewirken. Das ist an sich sehr gut und gesund.

Aber die Wirkung geht weiter, drückt auf die Preise der schon eingeeengten Arbeit. Nur feine Handwerks-Ware, künstlerisches Kleinwerk aus nicht sehr kostbaren Stoffen und gute Nachbildungen bedeutender Werke können ihren Preis behaupten und gewinnen wahrscheinlich (wie sicher z. B. auch Bücher) einen größeren Markt. Teure Schmucksachen aber z. B. werden fast unverkäuflich, und die (nicht immer wirklich) großen, auch körperlich großen und umfangreichen Kunstwerke müssen sich zu Preisen anbieten, die tief unter die heute gewohnten herabgehen, und trotzdem mit einem sehr, hauptsächlich auf Staat, Gemeinden, Stiftungen u. dgl. beschränkten Käufer-Kreis begnügen.

Wird diese Entwicklung die Schaffenslust der wenigen wirklichen Künstler dämpfen? Kaum (sonst wären sie ja keine). Sie werden nur nicht »mit Aufträgen überhäuft« sein und sich an bescheidene Arbeitstätte, Wohnung, Lebensweise gewöhnen müssen. Das wirkt persönlich vorteilhaft und tut der Kunst keinen Eintrag. Aber eine Verarmung,

Verödung beider Gebiete tritt doch ein? Alles in allem genommen dürfte das nicht zu behaupten sein. —

Unsere Untersuchung ist zu Ende und zu dem Ergebnis gekommen: die möglichen Bedenken und Einwände gegen eine volkswirtschaftlich vernünftige Lohn-Ordnung, ihrer Folgen wegen, sind nicht imstande, den Nachweis zu erschüttern: jene Ordnung diene gesunder, blühender, fortschreitender Volkswirtschaft — oder selbst zu beweisen: erst ungeheure, unberechenbare volkswirtschaftliche Umwälzungen müßten ihr den Boden bereiten. Freilich, eine große Umbildung, oder die Bildung einer neuen Größe setzt sie voraus, oder sie bedarf deren als breite Stütze. Aber eine Macht, die ursprünglich aus dem Wirtschaftlichen stammt, ist es nicht, und sie müßte erstehen, auch wenn die Volkswirtschaft sie nicht so dringlich forderte. Wir haben wiederholt auf sie hingewiesen, und werden später noch von ihr reden müssen: eine neue Erziehung ist es.

IV. Betriebs-Leitung.

A. Betriebs-Statistik.

a. Wesen der Statistik.

Statistik ist Teil der Leitung, der Ober- oder Gesamt-Leitung. Liegt sie nicht in der Hand des verantwortlichen ersten Leiters selbst, so kann sie nur einem Manne übertragen sein, der an der Oberleitung Teil hat, einem Träger besonders hoher Fähigkeiten. Das Wesen der Betriebs-Statistik haben wir I B 1 mit etlichen einfachen Worten beschrieben. Sie genügen dort — nicht hier.

Doch bevor wir dem Teil unmittelbar näher treten, sollten wir eigentlich erst das Ganze erfassen: Eigenart, Grund- und Lebensrecht der Statistik überhaupt klarstellen. Das erscheint — den falschen Vorstellungen und Meinungen gegenüber, welche Betriebsherren und Mitarbeiter und andere Leute der Masse von Wesen und Zweck der Statistik haben — unvermeidlich für den, der über Betriebs-Statistik schreiben, die Betriebe selbst für echte statistische Arbeit gewinnen will. Wir möchten uns dennoch darauf beschränken, die wesentlichen Merkmale der Statistik (aller Statistik) und des Statistikers mit wenig Strichen zu zeichnen.

Statistik ist Kunst in dem sprachgeschichtlichen Doppelsinne: schaffendes, formendes Tun, und Werk. Ihre Stoffe sind: Tatsachen, Wirklichkeiten des Lebens; nicht Meinungen, Wahnungen, Wünsche, Phantasien und verwandte Scheinwesen. Und was sie gebildet, geht

ins Leben zurück, das ihrer Werke notwendig bedarf und sie darum fordert.

Verfehler Leistung und falscher Zweck-Vorstellung gegenüber bemerkt Scheel¹: »Es ist dringend zu wünschen, daß die Statistik als das, was sie ist, nämlich als eine dem praktischen Leben entsprossene und für dieses notwendige Tätigkeit erscheine«. Auch G. Rümelin betont die Lebens-Echtheit statistischer Werte, wenn er sagt: die Statistik bewirke schließlich, daß »sich die Ziffern in deutliche Merkmale des Volkslebens und der volkswirtschaftlichen Verhältnisse verwandeln«².

Nämlich vor den Augen dessen, der fürs erste eben nur Ziffern sieht, vollzieht sich ein scheinbares Verwandeln dieser Ziffern, d. h.: was sie sachlich ausdrücken wollen, bringt der Statistiker, nachdem er es untersucht, vielleicht auch gereinigt, geklärt, unter die rechte Beleuchtung, in den richtigen Zusammenhang — und so scheint es dem draußen stehenden Beobachter, als ob die Ziffern nun erst sicht- und greifbares Leben gewöhnen. Man könnte sich deshalb den Vorgang auch als eine Art »Veredelung« denken, welche die »Rohware« der durch Zahlen ausgedrückten Tatsachen unter der Hand des Statistikers erfährt und ihr einen höheren Wert gibt für den »Markt des Ursprungslandes« — des Lebens — in das sie zurückkehrt.

Aber ist Statistik dem Leben unentbehrlich, so ist sie es auch, das folgt ohne weiteres, echter, lebendiger Wissenschaft, besonders der Wissenschaft von dem uns nächsten Leben: sie hat die höchste Bedeutung, am reichlichsten zu tun für die Wissenschaft vom Leben der Menschen. Ist sie Dienerin, Gehilfin nur? Meisterin zugleich, die in freier Selbständigkeit dient. Sie könnte ihren Beruf nicht erfüllen, wenn sie nicht beides wäre. In dem schönen Verhältnis der Gleichheit steht sie zu jenen, die ihre Mitarbeit, ihre Werke heischen.

Sie selbst ist Kunst, nicht Wissenschaft. Aber ihre hohe Eigenart bedingt wissenschaftliche Begründung und Pflege, den Besitz wissenschaftlicher Wesenheiten. Was heißt wissenschaftlich? Streng gründlich und gewissenhaft sein, im kleinen wie im großen; Kern und Schale der Dinge erkennen und scheiden; alle wirklichen Sachlichkeiten eines Urstoff-Bereichs ermitteln und beachten, und ordnend jede Einzelheit sicher an ihren Platz stellen. So verfährt auch der bescheidene Mann, der am Jahres-Schlusse in alle Winkel seines engen Geschäfts hinein sieht, das Ganze prüfend überdenkt, die Ergebnisse zusammenfaßt, kurz: seine Statistik aufbaut — ernsthaft gesprochen, wissenschaftlich.

Der »große«, der berufmäßige Statistiker allerdings — auch der Statistiker eines Groß- oder Riesenbetriebs — ist Wissenschaftler im

¹ Conrads Jahrbücher III. Folge 15. Bd. (1898); S. 531.

² Reden und Aufsätze. Tübingen 1875. S. 244. (Zur Theorie der Statistik; geschr. 1863.)

engeren oder eigentlichen Sinne; doch glaubt man ihn kaum als solchen zu erkennen, weil er sich im Denken und Tun weit entfernt hält vom »reinen« Gelehrten, der allein um der Wissenschaft, während jener nicht allein, aber zuerst und hauptsächlich um des Lebens willen arbeitet.

Er bedarf zu ersprißlicher Wirksamkeit der notwendigen Erfordernisse statistischer Kunst in höchster oder feinsten Ausbildung: Selbständigkeit, Freiheit dem tausendfältigen Stoffe gegenüber; Umsicht, Vorsicht im Aufnehmen und Anordnen, Feststellen und Abwägen, Verbinden und Scheiden, Vergleichen und Schließen; reiche Lebenserfahrung, starken Wirklichkeit-Sinn; volle Vertrautheit mit seinem besonderen Arbeitfelde und dessen nachbarschaftlichen Beziehungen; Kenntniss der Quellen, an denen er den eigenen Wissen-Besitz zuverlässig ergänzen kann; Sicherheit in der Technik seiner Kunst.

Deren Ur- oder Rohstoffe sind gewöhnlich und zumeist einfache Aufzeichnungen gezählter Dinge, die wir kurz und gut Zahlen nennen, und zwar immer Mengen oder Massen: bescheidene, große, ungeheure Vielheiten; doch nicht in bunter Reihe, in ungeordneten Haufen, sondern von Anfang an schon, und unter verschiedenen Gesichtspunkten zugleich in Gruppen gebracht.

Zahlen sind Tatsachen, oder sollen, wollen es sein. Und aus den einzelnen, einfachen Urtatsachen und ihren Gruppen-Summen baut oder bildet der Statistiker — rechnend, prüfend, vergleichend, schließend, scheidend, verbindend — kleine und große, immer genau bestimmte Einheiten umfassende Gesamtheiten, oder gewinnt er, in demselben umsichtig-sorgfältigen Verfahren, gemeinsame Züge gleicher, ähnlicher, verwandter, wie unterscheidende Merkmale gegensätzlicher Einheiten oder Gesamtheiten.

Aber er begnügt sich nicht mit den gezählten, in Zahlen zusammen gefaßten Tatsachen-Ausweisen, die zweck- und plangemäß besonders gesammelt und herbeigeschafft worden, und nach gewöhnlicher Auffassung je als sein einziger Stoff gelten. Er zieht eine zweite, eine lebendigere, gehaltreichere Urstoff-Art heran: die Ergebnisse scharfer, sicherer Beobachtung. Er verwertet drittens sein (und anderer) Wissen vom Boden, auf dem die Zahlen und die beobachteten Erkenntnisse gewachsen: von dessen natürlichen und menschlichen Verhältnissen der Gegenwart, seiner Geschichte, seiner gesetzlichen (rechtlichen) Ordnung. Und er benützt viertens mancherlei gedruckte Arbeitshilfen statistischer Art.

Erst im Besitze dieses vielseitigen Wissens kann er seine Arbeit durchführen. Denn nun erst sieht er genügend klar und weit, findet er alle Beziehungen der erfaßten Tatsachen zu einander, zu anderen näheren und ferneren Kreisen, ihre Grundlagen, Ursachen, Lebensbedingungen, wie ihre Wirkungen nach allen Seiten hin. Und aus der

Fülle der Ergebnisse schafft er ordnend und meisterhaft gestaltend das Werk statistischer Kunst: ein geschlossenes, sinnvoll ausgebautes Ganze. Kann es aber ein vollendetes Werk nicht werden, sachlicher und persönlicher Hemmnisse oder Versagungen wegen, die zu überwinden nicht in des Statistikers Macht liegt: so weist er offen und klar auf die Lücken und Mängel hin.

Die Hauptbestandteile wird das Werk des statistischen Künstlers (weil es sonst keins wäre) sämtlich wohl vereinigt zeigen: das Boden bereitende, Boden beschreibende Vorwort — alle, oder nur schon errechnete, zusammengezogene Zahlen-Ergebnisse — in den Zahlen-Tabellen die breite Spalte der Anmerkungen, die am Orte des Bedarfs sofort auftreten und sprechen sollen — den abschließenden Text-Teil, der alle gewonnenen Erkenntnisse in scharf geprägten und sorgfältigst geordneten knappen Sätzen darlegt.

Dieses Schluß-Stück, in dem die höchsten Kräfte statistischer und sprachlicher Kunst zusammenwirken, können Gebilde der zeichnenden Kunst begleiten: Linien-Reihen und -Bündel, rechnerisch entstandene farbige Flächen, und Bodenbilder (»Landkarten«), die wiederum in Farben sprechen, durch zahlenmäßige Teilung und Abtönung der dargestellten Boden-Räume, oder durch zweckmäßig eingetragene, leicht verständliche, überseh- und vergleichbare Zeichen — ein Neben- und Nacheinander körperlich wirkender Einheiten oder Vereinigungen, deren jede auf engem Raume dem verweilenden Blicke mancher- oder vielerlei zu sagen vermag, mit oder ohne Hilfe beigefügter Zahlen. —

Wollten wir Wesen und Beruf der Statistik in einen einzigen Satz fassen, der alle Merkmale wenigstens andeutet, so könnte es kein ganz einfacher sein. Wir dürften etwa sagen:

Statistik ist die aus den Wirklichkeiten des Lebens schöpfende, diesem selbst wie der Wissenschaft unentbehrliche, im Großen und Kleinen wirkende Kunst: welche in wissenschaftlicher Weise zählbare Tatsachen durch Zählung und Beobachtung erfaßt, selbständig und frei, umsichtig und vorsichtig aus den einfachen oder in Summen vereinigten Tatsachen solche höherer Ordnung bildet, die Tatsachen erster, zweiter, dritter Stufe in alle ihre Zusammenhänge, Beziehungen, Wirkungen hinein verfolgt, sie vergleicht, wägt, wertet — und so Statistik als Werk, als womöglich vollendetes Ganze schafft (dessen immer notwendige vier Teile, nebst einem zwar entbehrlichen, aber höchst wirksamen fünften, vorhin zulezt umschrieben worden).

b. Zur Geschichte der Betriebs-Statistik.

1.

Betrieb- oder Betriebs-Statistik? Beides stimmt. Denn der Betrieb ist der Gegenstand der Statistik — und sie ist eine Leistung des Betriebes.
Dietrich, **Betrieb-Wissenschaft.**

triebs: dieser selbst, d. h. ein Glied des Betriebs als dessen Vertreter, führt die Arbeit aus. Trotzdem scheint es, als ob das Wort doppeltzünftig wäre und deshalb mißverstanden werden könnte. Denn es hat sich, wie jedermann weiß, ein anderer Sinn des Wortes festgesetzt, der aus dem statistischen Reichs-Amt stammt oder doch durch dieses landläufig geworden.

Das Urwort ist »Betriebs-Zählung«. Eine Zählung des Betriebs, die also vom oder im Betrieb vorgenommen worden? Das wäre der Wortsinn. Aber man meint etwas ganz anderes: eine große Zählung, die das Reichsamt auftragsgemäß unternommen und sich auf bestimmte Verhältnisse der Betriebe in Deutschland erstreckt. Also, kurz gesagt: nicht die Betriebe zählen, sondern sie werden gezählt, von einer draußen liegenden Stelle aus. Zwar sind sie selbst dabei mit tätig, manche sogar als Zähler: sie gehen vielleicht zum ersten Male an eine eigentlich notwendige, aber bisher immer unterlassene Zählung. Mindestens müssen sie die draußen gewünschten, im Kopfe oder auf dem Papier stehenden Zahlen vorsichtiger Weise nachzählen. Doch Statistik treiben sie selbst in diesem Zusammenhange nicht. Das bleibt Sache der verschiedenen »Ämter«. Und es ist keine Betriebs-Statistik. Man heißt sie (die Zählung und die Verarbeitung der Ergebnisse) nur so. Man hat ihr einmal den Namen gegeben — und hat darum Recht?

Wie wäre sie wohl sonst zu nennen? Wir könnten uns auf eine recht einfache Weise helfen. Den Gegenstand, den Inhalt der eben berührten Statistik bilden ja tatsächlich die Betriebe — also: Betrieb-Statistik (indem wir, wie üblich, das e auswerfen). Die Statistik dann, die der Betrieb selbst treibt, seine eigene Arbeit an sich selbst, dürften, müßten wir Betriebs-Statistik nennen.

Aber diese sprachlich und logisch richtige Unterscheidung ist wohl zu fein für unsere grobe Oberflächlichkeit und hastende Flüchtigkeit. Man sieht sie gar nicht. Jedermann liest das Wort, wie ers gewöhnt ist, obs so oder so dasteht. Und fällt einem ja Betrieb-Statistik auf, so denkt er an einen Schreib- oder Druckfehler. Dennoch empfehle ich jene Unterscheidung; wir müssen uns ja doch einmal an größere Genauigkeit, Sorgfalt, Selbstzucht gewöhnen (besonders auch im Sehen, Hören, Sprechen, Schreiben). Meinetwegen könnte man noch um der höheren sachlichen Klarheit und Bestimmtheit willen die Bezeichnung Betrieb-Statistik durch das Beiwort amtlich (reichsamtlich) erweitern; man würde dann z. B. auch sagen und schreiben: Reichsamtliche Beruf- und Betrieb-Zählung vom 12. VI. 07. —

Unsere Sache ist jetzt die Betriebs-Statistik. Sehr vielen eine völlig unbekannte Größe. Das »Handwörterbuch der Staat-Wissenschaften« und das »Wörterbuch der Volkswirtschaft« erwähnen auch in ihrer jüngsten Auflage, die erst 1911 abgeschlossen worden, die Betriebs-

Statistik nicht. Und das zweibändige Riesenwerk mit seinen 1900 Seiten und 53 Teilen (von 52 Mitarbeitern), das »die Statistik in Deutschland nach ihrem heutigen Stande« darstellen will¹, kennt die Betriebs-Statistik, kennt statistische Arbeit der Betriebe ebenfalls nicht! Sie wird nirgends auch nur genannt. Im Vorwort des Herausgebers Fr. Zahn erwartet man wenigstens ein Anklingen. Er spricht nämlich von »einer recht produktiven statistischen Tätigkeit«, die »neuerdings zahlreiche wirtschaftliche Verbände entfalten«. Es lag nahe, eine Stufe tiefer ins Leben hinab zu steigen. Zahn tuts nicht.

Dagegen glaubt er von der amtlichen Statistik behaupten zu dürfen (I VIII): »Durch Feststellung der Grundlagen und Richtung-Linien unserer wirtschaftlichen und sozialen Verhältnisse in geeigneter Detail-Gliederung setzt sie die private Initiative in Stand, vom festen Boden der zahlenmäßig belegten Tatsachen aus die weiteren Schritte im landwirtschaftlichen, gewerblichen, kaufmännischen Betriebe zu unternehmen«. Eine irrige Vorstellung. Die eigene Statistik nur gibt dem Betriebe die sichere Grundlage seines Handelns; die amtliche ist ihm bloß Hilfsmittel, eins neben anderen. Man sieht, Zahn steht dem Betriebsleben fern.

Wie Leute, bei denen man einige Kenntnis glaubt vermuten zu dürfen, Sache und Arbeit sich vorstellen, zeigt eine Äußerung H. E. Krügers in den »Volkswirtschaftlichen Blättern« (1911, S. 273), deren Leiter er ist. Nachdem er etwas unsicher berichtet, daß »die gewerblichen Großbetriebe mehr und mehr zur Einrichtung besonderer statistisch-literarischer Bureaux schreiten«, erklärt er: »Es ist zweckentsprechend und notwendig, daß sich ein Volkswirt« (er meint den wissenschaftlich-volkswirtschaftlich gebildeten Mann, der im Betriebsleben selbst oder in wirtschaftspolitischen Körperschaften, Verbänden u. dgl. als Beamter tätig ist) »als Leiter eines solchen statistischen Bureau nicht auf Statistik im allgemeinen volkswirtschaftlichen Sinne beschränkt, sondern von vornherein die Organisation der speziell kaufmännischen Statistik als seine Domäne beansprucht, wie Bilanz-Statistik, Gewinn-, Verlust- und Unkosten-Statistik, dieses alles im engen Zusammenhang mit der Buchhaltung, dem Kalkulation- und dem Selbstkostenwesen. Sonst läuft er Gefahr, sich auf die Dauer auf die subalterne Statistik des Betriebs beschränkt zu sehen, während der königliche Kaufmann neben ihm die wichtigen, unentbehrlichen speziell kaufmännischen Zweige der Statistik in Auftrag erhält«.

Es genügt, diese Sätze ins Licht zu stellen. Sie finden sich in einer »Vorbemerkung«, mit der Krüger einen Aufsatz Fr. Müllers über ein Buch von A. Calmes — »Die Statistik im Fabrik- und Warenhandels-

¹ München und Berlin 1911. (Ehrengabe für G. v. Mayr.)

Betrieb« — meinte ausrüsten zu sollen. Auf das Buch selbst kommen wir zurück. Müllers Ausführungen verraten Sachkenntnis. Aber es fällt auf, daß er dringliche kritische Bemerkungen unterläßt.

2.

Daß die Betriebs-Statistik weiten, auch hohen Kreisen noch eine unbekannte Größe, erklärt sich wohl z. T. aus ihrer Jugend. Engel hat zwar schon 1862 in seinen Berliner »Vorlesungen über Theorie und Technik der Statistik oder Lehre von den menschlichen Gemeinschaften« als vierten Haupt-Abschnitt: »Die Statistik im Dienste der Privatwirtschaft«, nämlich »der Hauswirtschaft, der Guts- und Forst-, Berg- und Hütten-, Fabrik-Verwaltung, Handels- und Verkehrsgeschäfte, Geld- und Kredit-Institute, Versicherung-Anstalten, Erziehung- und Unterrichts-Anstalten, Gefängnisse, Hospitäler, Armen-Anstalten, Kasernen«¹. Aber ob es ihm nicht etwa bloß darauf ankam, den Nutzen der amtlichen Statistik für die genannten »Privatwirtschaften« nachzuweisen? Gedruckte Ausarbeitungen scheinen nicht vorzuliegen.

In Meißens Werke² findet sich (S. 57) über Betriebs-Statistik immerhin die kurze Bemerkung: sie sei »unentbehrlich für zahlreiche Privatunternehmungen«. Conrad und Mayr z. B. sprechen von Betriebs-Statistik nicht. Im übrigen ist mir nur eine wissenschaftliche Schrift über Statistik begegnet, die jener gedenkt, und zwar erst in allerjüngster Zeit.

Lange nach Abschluß dieses Teils erschien in Teubners Sammlung »Aus Natur und Geisteswelt« des Mannheimer Statistikers S. Schott Schriftchen (Statistik; Leipzig und Berlin 1913). In diesem sind der Betriebs-Statistik (Schott nennt sie »Privatbetriebs-Statistik«)³ 1/4 einer Seite (24) gewidmet. Die Aufgabe ihres inneren Berufs — »zahlenmäßige Erfassung der kaufmännischen und technischen Geschäftsvorgänge« — ist etwas zu eng gefaßt. Doch wird auch ihr zweiter Beruf berührt, in der Bemerkung: »Als historisch-statistisches Material für Wirtschaft-Archive und ähnliche Einrichtungen kann die Privatbetriebs-Statistik eine heute noch gar nicht abzusehende wissenschaftliche Bedeutung gewinnen«.

Was G. Schnapper-Arndt³ unter »Privatwirtschaft-Statistik« versteht, ist nicht ganz klar. Er scheint die statistische Verarbeitung haushaltlicher Buchführung zu meinen, nennt aber auch den Buchführer selbst »Privatstatistiker«, z. B. (S. 5) einen Bäcker, der einen Haushaltplan aufgestellt, in dem, wie in kleinen Betrieben leider heute noch vielfach

¹ Zschr. d. Preuß. Stat. Bur. 1871, S. 195.

² Geschichte, Theorie und Technik der Statistik. 2. Aufl. Stuttgart und Berlin 1903.

³ Zur Theorie und Geschichte der Privatwirtschaft-Statistik. Leipzig 1903.

üblich, Betrieb und Haushalt verquickt sind. Darnach scheint Schnappers Schrift hier nicht in Betracht zu fallen.

Die Anfänge der Statistik im Betriebswesen selbst liegen wohl nicht viel weiter als 20 Jahre zurück. Meine erste Tätigkeit als Betriebs-Statistiker fällt ins Jahr 1897. Doch gehörte der Betrieb, dem sie gewidmet war, weder zu den führenden, noch zu den, äußerlich gemessen, großen; weshalb nicht anzunehmen ist, daß er zeitlich mit an der Spitze der Statistik pflegenden Betriebe gestanden. Immerhin wird man das Alter der Betriebs-Statistik kaum weit hinter das genannte Jahr zurück zu rechnen haben. Und die meisten Fälle betriebsstatistischer Arbeit stammen sicher erst aus dem letzten Jahrzehnt. Daß ein Betriebs-Statistiker auf dem gewöhnlichen Wege gesucht wird, erscheint heute noch als Seltenheit.

Das gedruckte Schrifttum der Betriebs-Statistik ist jünger als sie selbst. Meine eigenen Aufzeichnungen, veranlaßt durch den vorhin erwähnten statistischen Dienst, sind weder damals noch später wegen Mangel an freier Zeit druckfertig ausgestaltet worden. Veröffentlichungen hat erst das letzte Jahrzehnt gebracht; die meisten der gedruckten Arbeiten sind Erscheinungen der allerletzten drei, vier Jahre. Besonders die »Zeitschrift für Handelswissenschaft und Handelspraxis« (Leipzig, Pöschel) hat sich die Sache angelegen sein lassen und ihr in den beiden Jahrgängen 1909/10 und 10/11 allein vier Aufsätze gewidmet.

Fr. Müller erwähnt a. a. O. 274, er habe im Jahrgang 1904 der Volkswirtschaftlichen Blätter »über die Statistik in den Betrieben der Großindustrie« geschrieben, und R. Stern (Die kaufmännische Organisation im Fabrikbetrieb; Leipzig 1911, S. 357) verweist auf eine »Artikelserie« von M. Buch und W. R. Stepard in »Uhlands technischer Rundschau für jedermann« (Jahrgang 1905), die auch das »statistische Bureau« behandeln soll. Um die erste Leistung habe ich mich nicht, um die zweite vergeblich bemüht. Von den mir bekannten Arbeiten mögen zunächst diejenigen hier kurz angeführt werden, die in Zeitschriften und ähnlichen Sammlungen erschienen sind.

Nach Auszügen in den Volkswirtschaftlichen Blättern (1906, S. 370/1) hätte die »Eisenzeitung« einen Aufsatz über »Fabrik-Statistik« gebracht, der eine im allgemeinen richtige Ansicht von deren Wert und Einzelleistungen erkennen läßt. Im Jahrgang 1907 des eben wieder genannten Verbandsblattes (S. 33—35) kündigt Fr. Müller augenscheinlich eine Beantwortung der Frage an: »Welche Aufgaben hat die Statistik für die Betriebe der Großindustrie?« — bespricht aber nur eine Abhandlung über »Arbeitslohn und Unternehmer-Gewinn im rheinisch-westfälischen Steinkohlen-Bergbau«, besonders den lohnstatistischen Gehalt dieser Arbeit, und bemerkt dazu: »Die Bedeutung solcher statistischen Arbeiten für die Industrie leuchtet ohne weiteres ein; sie dienen als wirtschaftliche

Gegenbeweise in den sozialen Kämpfen der Gegenwart«. Sieht wohl Müller darin die oder eine Aufgabe der Betriebs-Statistik?

Von demselben bringen die »Schriften des Deutschen Volkswirtschaftlichen Verbands« (II, Berlin 1907) ein »Gutachten« über »die Vorbildung für den Beruf der volkswirtschaftlichen Fachbeamten«, in welchem er sich über »literarische und statistische Bureaux und Archive von Großbetrieben« (S. 194 ff.) äußert. (Hier kehrt vermutlich der Inhalt des früher erwähnten Aufsatzes wieder.) Im ersten Teil dieses »Gutachtens« spricht Müller auf drei Seiten von »besonderen statistischen Bureaux«; was er, bei weitem nicht erschöpfend, aber, wie es scheint, aus eigener Erfahrung heraus über betriebsstatistische Arbeit und die Stellung des leitenden Beamten sagt, ist sachlich beachtenswert.

Weniger gilt dies von den beiden kurzen Aufsätzen, welche die unwissenschaftliche, in den Kreisen der »Praktiker« wohl viel gelesene Zeitschrift »Organisation« 1908 und 09 brachte (Die »Statistik im Geschäftsbetrieb« — »Buchhaltung, Statistik und Kalkulation«). Auch drei von den erwähnten vier Aufsätzen in der »Zeitschrift für Handelswissenschaft und -Praxis« sind bescheidene Arbeiten. R. Baum (1909/10: »Buchhaltung-Statistik«) sieht in der Statistik eine Art Oberbau der Buchhaltung; C. M. Lewin (1910/11: »Technische oder Fabrik-Statistik«) denkt nur an einen Teil der Statistik, der sich mit den Leistungen der Werkstätten engeren Sinnes befaßt; Fr. Schaaps (1910/11: »Statistik und graphische Darstellung im Dienste des Kaufmanns«) bringt eine gute bildliche Darstellung des »Absatzes in den einzelnen Verkaufs-Gebieten und -Orten«. Der vierte Aufsatz ist in ein Buch übergegangen, das wir später würdigen.

Eine der größten politischen Zeitungen, die Frankfurter, veröffentlichte 1910, Nr. 31 und 33 Ausführungen des Generaldirektors B. Orenstein über »die Organisation kaufmännischer und industrieller Großbetriebe«, deren II. Teil auch kurz von der »statistischen Abteilung der Zentrale« handelt. Die Aufgabe dieser Abteilung sieht Orenstein darin: »dauernd über die erzielten Resultate an Umsatz und Nutzen und über ihr Verhältnis zu den laufenden Unkosten Aufschluß« zu geben und mancherlei Untersuchungen und Vergleichen zu ermöglichen. —

Die Zahl der selbständigen Schriften betriebswissenschaftlichen Inhalts, welche auf die Statistik eingehen, ist gering. Das Werk »Der deutsche Großkaufmann«, das wir z. T. in diese Reihe stellen können, bringt (S. 170 ff.) einige theoretische Ausführungen, die nicht sämtlich gut sind, und das »Beispiel einer Umsatz-Statistik, wie sie in einem ersten deutschen Hause, das sich dem Großhandel mit kosmetischen, pharmazeutischen und verwandten Spezialitäten widmet, geführt wird«.

J. Lilienthals Schrift über »Fabrik-Organisation, Buchführung und Selbstkosten-Berechnung der Firma Ludw. Löwe & Co.« (Werkzeug-

maschinen-Fabrik) in Berlin (1907) bietet auf zwei Seiten eine Übersicht über die dort betriebene »tägliche, wöchentliche, monatliche, jährliche Statistik«: nur ein Verzeichnis der statistischen Arbeiten (insgesamt 26 Nummern); keinerlei Angabe über die Ausführung. Wie aber aus der Liste und aus der Bemerkung: »Die Zentrale für die statistischen Arbeiten ist die Betriebs-Buchhalterei, welche die Unterlagen teils der Buchführung entnimmt, teils von den Lohn-Bureaux zugestellt erhält« — hervorgeht, werden nicht eigentlich statistische, sondern kaufmännisch-buchhalterische Bearbeitungen vorgenommen.

Ähnliches gilt von des Fabrikdirektor Däschner Schriftchen »Kontroll-Statistik im modernen Fabrik-Betrieb« (aus der »Eisen-Branche«; Hannover 1907). Was Däschner unter »Kontroll-Statistik« versteht, erklärt er nicht. Er beschreibt nur, immer knapp, oft flüchtig eine Anzahl Einrichtungen, Bücher, Tabellen, welche eine gründliche, rasche, leichte Überwachung und Nachprüfung der Betriebs-Verhältnisse durch den Direktor, Aufsicht-Rat, Bücher-Revisor ermöglichen sollen.

3.

Als fachwissenschaftliche Werke engeren Sinnes, die sich mit Betriebs-Statistik befassen, können nur die von Gomberg, Nicklisch und Calmes gelten. Gomberg hat eine »Grundlegung der Verrechnung-Wissenschaft« (Leipzig 1908) veröffentlicht, in der er an verschiedenen Stellen (vgl. S. 145 ff.) auch von der Betriebs-Statistik spricht. »Verrechnung« heißt er »die schriftliche Darstellung nach einem geordneten System aller bewerteten Gebarungen eines geschlossenen Wirtschaft-Systems«.

Wir gehen hier weder auf diese Sache noch auf Gombergs Bestimmung der Beziehungen zwischen seiner »Verrechnung-Wissenschaft« und der Statistik ein — begnügen uns damit, anzuführen, daß er S. 146 im allgemeinen richtig urteilt: »Erst die Statistik macht die in der Buchhaltung gesammelten Zahlen lebendig, verleiht ihnen die Bedeutung von Ereignissen, die für die Beurteilung des Geschehenen und die Gestaltung des Zukünftigen einen hohen Wert haben. Für große Unternehmungen [nicht bloß für große] ist die Statistik der Prüfstein der Vergangenheit, der Wegweiser für die Zukunft. Es bestehen auch hier besondere statistische Abteilungen, die von höheren Beamten, welche über eine gediegene allgemeine und wirtschaftliche Bildung verfügen, geleitet werden, und wo die ganze Geschäfts-Tätigkeit in Bezug auf den Einfluß einzelner Arten von Erscheinungen auf andere oder auf das Ergebnis des ganzen Betriebs durch Zusammenstellungen, Gruppierungen, Vergleichen und Gliederungen auf ihre Ursachen und Wirkungen geprüft und untersucht werden.« —

Nicklisch hat in seinem früher besprochenen Buche (vgl. Grund-

legung II 2, 3) am Schlusse der Statistik sechs Seiten gewidmet. Übrigens, sagt er, sei sie in jenem Buche auch sonst »in großem Umfange berücksichtigt, nicht nur in dem letzten Teil, sondern, wenn oft auch un- ausgesprochen, durch das ganze Buch hindurch«. Er meint wahrscheinlich die zahlen- und linienmäßigen Darstellungen der Werte-Bewegungen, und die Bemerkungen dazu, in den beiden Hauptteilen des Buches: »Die Organisation der Unternehmung als Organisation des Vermögens« — »Die Rentabilität und Sicherung der Unternehmung«.

»Fünf verschiedenartige Tätigkeiten« spricht Nicklisch der Statistik zu: »1) das Feststellen der Tatsachen, die statistisch erfaßt, sowie der Tatsachen-Gruppen, die bei der Aufzeichnung und Verarbeitung der Zahlen festgehalten werden sollen; 2) Addieren der aufgezeichneten gleichartigen Zahlen; 3) die Zurückführung der Zahlen auf gemeinsame Nenner [?]; das Errechnen von Verhältnis-Zahlen, die Vergleiche ermöglichen; 4) das Vergleichen; 5) das Beurteilen der Betriebs-Verhältnisse auf Grund der Vergleichung-Ergebnisse und das Suchen nach Wahrscheinlichkeiten für die Zukunft«.

Auch »fünf verschiedene Arten der privatwirtschaftlichen Statistik« findet Nicklisch. »Sie gliedert sich: 1) nach der Ausführlichkeit [?] in allgemeine, besondere; 2) nach dem Zwecke in statische, dynamische; 3) nach ihrer Organisation in gebundene, freie; 4) nach ihrem Inhalt in Bestand-, Umsatz-, Erfolg-Statistik; 5) nach der Art der Darstellung in Tabellen-Statistik und Statistik in graphischen Darstellungen«.

Diese Arten-Lehre ist abzulehnen. Statistische Teilarbeiten nennt die Aufstellung, soweit sie verständlich und haltbar ist. »Arten« der Betriebs-Statistik gibt es nicht. Die Übersicht über die »Tätigkeiten« ist z. T. unrichtig oder unklar, im ganzen unvollständig. Der sechsseitige Abschnitt macht überhaupt den Eindruck, als ob er besonders flüchtig geschrieben worden wäre. Doch bringt er im einzelnen etliche gute Bemerkungen, z. B. über das Verhältnis zwischen Buchhaltung und Statistik. —

Das Buch von A. Calmes — »Die Statistik im Fabrik- und Warenhandels-Betrieb« (Leipzig 1911) — ist unter den selbständigen gedruckten Veröffentlichungen die erste, welche der Betriebs-Statistik allein gewidmet sein will; nicht (ich persönlich lege Wert darauf, das festzustellen) die erste größere Arbeit dieser Art überhaupt. Calmes hatte das Bedürfnis, seiner »Fabrik-Buchhaltung« eine »Fabrik-Statistik« folgen zu lassen. Der Titel sagt zwar mehr; doch hat Calmes tatsächlich, wie er selbst hervorhebt, »die Einrichtungen eines industriellen Großbetriebs zugrunde gelegt«. Calmes beschränkt also seine Arbeit auf einen Teil des Betriebwesens; was nicht übersehen werden darf.

Die beiden Teile des Werks (es zählt ohne Vorwort und Inhalt-Verzeichnis 189 Seiten) sind sachlich unvollständig, im übrigen außer-

lich und innerlich ungleich. Der kürzere erste Teil (»Die Organisation der statistischen Abteilung und die Technik der Statistik in der privatwirtschaftlichen Unternehmung«), in den Calmes, was er selbst nicht angibt, den früher erwähnten Beitrag zur »Zeitschr. f. Handelswiss. usw.« (1910/11, S. 312 ff.: »Die statistische Abteilung im Fabrikbetrieb«) als zweites Kapitel aufgenommen, überragt den andern, wenigstens in der Mehrzahl seiner Unterteile, an Wert bedeutend. Fast alle Einzelheiten der fünf ersten Unterteile sind anzuerkennen (eine Ablehnung tragen wir besser später vor); besonders spricht für grundsätzlich richtige Wertung der Sache die Auffassung, daß die Statistik unmittelbar der Oberleitung zu unterstellen, dieser anzuschließen sei; wenn auch Calmes nicht geradezu sagt, sie bilde einen Teil der Leitung.

Das VI. Kapitel aber bringt »Standard-Zahlen«, und später tritt der »Normal-Monat« auf: das sind durchaus unstatistische, zudem unnötige Umrechnungen. Und die Behauptung im VII. Kapitel, daß »Flächen-Diagramme für die Statistik der privatwirtschaftlichen Unternehmung nicht in Betracht kommen«, hat um so weniger Grund, als die »Linien-Diagramme«, die sog. Kurven, die Calmes allein gelten lassen will, gerade die am wenigsten anschaulichen sind.

Der II. Teil des Buches (»Die einzelnen Gebiete der Statistik in der privatwirtschaftlichen Unternehmung«) ist nahezu ganz verfehlt: er bringt nicht Statistik, sondern buchhalterische Zusammenstellungen oder Übersichten, die höchstens als Rohstoff oder Halbzeug in der Statistik Verwendung finden. Und nicht weniger als zehn »Statistiken« — nebst einer größeren Zahl Unter-Statistiken — desselben Betriebs führt Calmes vor! Ein Mißbrauch des Namens, wie ihn z. B. auch Technik und Politik sich gefallen lassen müssen.

Das erklärt sich wohl daraus, daß Calmes von Haus aus und hauptberuflich weder Statistiker noch Volkswirtschaftler, sondern Handelstechniker ist. Dem kaufmännischen Buchhalter, dem Konten-Führer wird die Vielheit sog. Statistiken freilich einleuchten, weil jene Vielheit so gut zu seinem Kontenwesen stimmt, und er eben nur den Namen Statistik, nicht die Sache kennt, und es mit dem Namen nicht genau nimmt. Wer aber hier Begriffe zu bestimmen und Namen zu geben hat, kann nicht zweifelhaft sein. Die Art der Arbeit-Teilung, welche Großbetriebe auch von der Statistik fordern, hat mit jener rechnerischen Teilarbeit der Buchhaltung nichts zu schaffen.

Was schließlich die sachliche Unvollständigkeit betrifft — sie dürfte dieselbe Ursache haben wie die Menge der Statistiken — so ist sie schon äußerlich zu erkennen: der II. Teil verläuft sozusagen im Sande. Es fehlt vor allem die Zusammenfassung zur Einheit, zum Ganzen, zum statistischen Werk; davon haben wir früher genügend gesprochen. Es fehlt die Darstellung oder Beschreibung des vollendeten Werkes selbst

wie die Begründung seiner Notwendigkeit. Zweitens sagt Calmes kein Wort über die Unentbehrlichkeit der textlichen Bestandteile, und folgerichtig gedenkt er ihrer auch nicht in seiner Beispiel-Sammlung. Der Kaufmann kennt eben dergleichen nicht. Drittens unterläßt es Calmes, sich über die persönlichen Verhältnisse der Statistik auszusprechen, besonders über die Fähigkeiten, welche von Leiter und Mitarbeitern einer statistischen Abteilung im Großbetrieb zu fordern sind. Wer je Betriebs-Statistiker gewesen, weiß, wie wichtig für ihn gerade dieser persönliche Kreis seiner beruflichen Beziehungen ist.

Die Tatsache der hier festgestellten, sehr bedeutenden Mängel begründet das kurze Gesamt-Urteil: es fehlt, trotz der viel versprechenden Ausführungen besonders im II. Kapitel des ersten Teils, die tiefere betriebswissenschaftliche Auffassung des echten Statistikers.

Leider ist auch nicht anzunehmen, daß in diesem Geiste Vorlesungen oder Übungen an irgend einer Hochschule gehalten werden. Ich habe noch keine Spur davon gefunden. Im Jahre 1907 empfahl ich der Frankfurter »Gesellschaft für wirtschaftliche Ausbildung«, in ihre wissenschaftliche Kurse Vorträge über Betriebs-Statistik aufzunehmen, deren Inhalt ich andeutete. Die Antwort lautete, man finde die Ausführung des Vorschlags wünschenswert. Vier Jahre später bot Calmes, nach einer Mitteilung der Deutschen Wirtschaft-Zeitung, in einem »wissenschaftlichen Lehrgang« zu Saarbrücken »Vorlesungen über Betriebs-Statistik« (Nov. 1911); freilich wohl in seinem handelstechnischen Sinne.

c. Wesen und allgemeine Möglichkeit der Einführung.

1.

Indem wir nun an den Aufbau unserer eigenen Arbeit gehen, haben wir zunächst nachzuweisen, daß die Beschreibung des allgemeinen Begriffs Statistik voll auch auf den Sonderbegriff Betriebs-Statistik zutrifft.

Daß Betriebs-Statistik Kunst im begriffsgeschichtlichen Doppelsinne ist, brauchen wir eben nur zu wiederholen. Und je größer und reichlicher verzweigt der Betrieb, desto größer die Kunst. Ferner ist nichts sicherer, als daß sie allein aus den Wirklichkeiten des Lebens schöpft; um so sicherer, weil es nur das eigene Leben ist. Nirgends haben Meinungen, Wahnungen, Einbildungen weniger Platz und Recht, sind sie strenger ausgeschlossen als in den nüchternen Bereichen des Betriebslebens. Und dieses in seiner Gesamtheit erfaßt die Betriebs-Statistik: alle Wirklichkeiten beider Teile, des Innen- wie des Außenlebens.

Aber ist sie dem eigenen Leben wirklich unentbehrlich? Man weiß doch, daß Hunderttausende keine Statistik treiben, und dennoch bestehen,

gut bestehen! Nun, die Güte, wissen wir, ist manchmal recht zweifelhaft. Und genauer müßte man sagen: scheinbar keine Statistik treiben. Sie betätigen mindestens, sagen wir: einen dunklen Drang nach Statistik, nennen nur das, was sie tun, nicht so, dürfen es ja auch nicht, wenn es sehr unbeholfen und unvollkommen ist. Und trieben sie hellen Blickes echte Statistik, so würden sie eben noch besser, oder eigentlich erst gut bestehen, vor sich und anderen. Sie ist wirklich dem eigenen Leben unentbehrlich.

Ob jedoch auch der Wissenschaft? Es handelt sich natürlich zunächst um die Betriebswissenschaft, und ohne Zweifel bedarf sie der Betriebs-Statistik notwendig. So lange ihr diese nicht zahlreich und mannigfaltig genug dient, wird sie mangelhaft, an manchen Stellen unsicher, unvollendet bleiben. Nun erfaßt zwar die statistische Arbeit eines Betriebs auch dessen innerste, geheimste Angelegenheiten, und es ist begreiflich, daß die Leitung sich scheut, jene wie auch manche äußere Beziehungen irgendwem zu offenbaren. Solche Scheu (oft ist etwas anderes) wird häufig übertrieben. Die Frage selbst erledigen wir später vollständig.

Alles übrige in unserer Begriff-Umschreibung ist selbstverständlich. Statistik, die Kunst, kann nicht anders arbeiten. Daß die Betriebs-Statistik, auch »im kleinen«, all das früher Angegebene zu leisten hat und zu leisten vermag, werden wir noch genauer darlegen. —

Nun hat aber die Betriebs-Statistik ihre scharf ausgeprägte Eigenart, und es liegen ihr demgemäß außer jenen besondere Leistungen ob. Die wichtigste Eigentümlichkeit besteht darin, daß der Tatsachen-Kreis, den sie bearbeitet, zugleich derjenige ist, der sie unmittelbar verbraucht, selbst wieder in sich verarbeitet. Folglich hat die Statistik eines Betriebs für ihn höheren Lebenswert als etwa eine Statistik der deutschen Volkswirtschaft für diese, oder die statistische Bearbeitung des Volksstandes und der Volks-Bewegung für das gesamte Volk oder die Staats-Gemeinschaft.

Dagegen scheint ein anderer Unterschied zu ungunsten der Betriebs-Statistik zu wirken. Zahlen nämlich — Zahlen-Mengen, -Reihen, -Gruppen, -Summen — kann der Betrieb nicht bloß von der Statistik, sondern auch von der Buchhaltung und verwandten Arbeit-Stätten haben; daher die Tatsache eines ebenso ärgerlichen wie lächerlichen Konkurrenz-Neides auf Seiten der Buchhaltung, wie er in schlecht geordneten und geleiteten Großbetrieben zu beobachten ist. Aber die Überlegenheit eignet immer der Statistik, wenn sie echt ist. Sie allein schafft klare und sichere Zahlen, vermag die tatsächlich richtigen Zahlenverhältnisse nachzuweisen. Eine Berechnung der »Selbstkosten« z. B., die sich nicht auf den Ergebnissen der Statistik aufbaut, ist ungenau, mehr oder weniger willkürlich, eigentlich unbrauchbar.

Zur Klarheit und Sicherheit gesellen sich strenge Sachlichkeit und Unparteilichkeit, rücksichtslose Genauigkeit. Diese Wesenheiten machen die Statistik, als lebendiges Werk, zur allgemeinen Stütze des Betriebslebens, machen sie zum — Betriebs-Gewissen.

Das Gewissen des Betriebs — wir dürfen mit Recht von einem solchen sprechen — ist eigentlich der Geist sachlich-persönlicher Redlichkeit, der das gesamte arbeitgemeinschaftliche Leben durchdringen soll. Und der berufene Hüter und Anwalt dieses Geistes wäre der verantwortliche Leiter des Betriebs. Vielleicht noch mehr: der persönliche Träger des Betriebs-Gewissens. Sich ihn so zu denken, wäre eine natürlich gewachsene Vorstellung.

Die Arbeit aber, in der jener Geist mit besonderer Stärke waltet, das Kunstwerk, in dem er wie sachlich verkörpert erscheint: ist Statistik. Darin liegt die Berechtigung zur Auffassung der Statistik als Betriebs-Gewissen. Und wollten wir das Bild des Gewissens fallen lassen — eins bliebe doch in höchster Tatsächlichkeit: die persönlich-sachliche Einheit der Leitung und Statistik. Äußerliche Trennung kann eintreten, wenn der Umfang der leitenden Geschäfte die Kraft eines Mannes übersteigt; die innerliche Einheit muß bleiben, ist Gesetz. Ein Vergehen gegen die Natur der Sache wäre es, wenn sie dennoch gebrochen: die Statistik — verkümmert, herabgedrückt — aus der Gemeinschaft der Leitung ausgeschlossen würde.

Das Gewissen entscheidet: so die Betriebs-Statistik mindestens in allen Wert-Fragen. Sie bestimmt z. B. in zweifelhaften Fällen, wie eine Mengen- oder Wert-Zahl zu verstehen, wie sie zeitlich und sachlich zu behandeln, wo sie zu »buchen« ist. Denn von ihr gehen schon die grundlegenden Anweisungen aus für alle Abteilungen oder Personen, die mit Betriebs-Werten zu rechnen haben. Und mehr: bei ihr ist alles Tatsächliche zu erfragen; sie ist die allgemeine Auskunft-Stelle des Betriebs. Denn bei ihr laufen alle Belege für Tatsachen-Einheiten oder -Gesamtheiten ein; bei ihr liegen sie und die abgeschlossenen Bearbeitungen. Man darf fast sagen: sie ist allwissend. Daraus folgt unmittelbar weiter: sie allein kann ein getreues Wortbild des Betriebs geben, und sie allein kann die Betriebs-Geschichte schreiben, nur unter ihrer Verwaltung kann das Betriebs-Archiv stehen.

Daß sie, wenn sie alles wissen, auch alles beobachten muß, brauchte nicht hervorgehoben zu werden; denn es gehört zu ihrem Hauptberuf. Aber auf zweierlei ist besonders aufmerksam zu machen. Zum ersten: die Beobachtung greift weit hinaus, auf alle wirtschaftlichen (und gesellschaftlichen) Vorgänge, die das Innen- oder Außenleben des Betriebs berühren oder berühren können. Besonders sind die Mitbewerber auf dem Markte, nachdem ihr Stand, ihre Kräfte, Leistungen, Strebungen soweit möglich ermittelt worden, fortgesetzt zu beobachten. Zum

andern: ein Zweck des scharfen Beobachtens ist, Fehler oder Schwächen des eigenen Betriebslebens früh zu entdecken, zu verhüten, daß sie dauern und wachsen, einzuschreiten also mit Vorschlag zur Heilung oder Beseitigung der Schäden.

Endlich ist noch auf die eigentümliche Stellung der statistischen Arbeit allen andern Arbeit-Gebieten des Betriebs gegenüber hinzuweisen. Vorhin war von ihrem entscheidenden Einfluß auf nur einige Sach-Bereiche zu reden. Hier aber ist, wie gesagt, an eine allgemein bestimmende Wirksamkeit gedacht. Sie erweist sich deutlich — und es ist für den Wissenschaftler ein (manchmal etwas satyrisch gefärbter) Genuß, dies in einem großen Betriebe zu beobachten — als eine zweifache: unerbittliche Nötigung zu strammem, Faulheit und bösen Willen überwindendem Zusammen-Arbeiten — zwingendes Drängen zu Genauigkeit. Es ist kaum glaublich, daß es angesehene Riesenbetriebe gibt, die beides nicht kennen und dennoch zu unheimlich hohen Dividenden gelangen. Gegen jenes Zweite wehrt sich besonders der Kaufmann: »Es kommt mir nicht darauf an, dies oder das genau, oder überhaupt zu wissen; es genügt mir usw.« Hat er die Oberhand, drückt und dreht er die Statistik so, daß sie keine mehr ist.

2.

Die Unter- oder Geringschätzung der Statistik, die persönliche Abneigung gegen sie ist bei den kaufmännischen Direktoren, Vize-Direktoren, Prokuristen unserer Großbetriebe noch sehr stark. Mit welcherlei Mitteln diese Herren gegen die unbequeme neue Größe wirken, lehrt die jüngste Geschichte eines Riesenbetriebs. Da man dort die Statistik nicht ganz hintertreiben konnte, suchte man sie kalt zu stellen und lahm zu legen. Was leicht gelang, da die Oberleitung zerfahren und schwach war. Nun konnte man darauf hinweisen, daß die statistische Abteilung »ein großer Apparat« sei, ungeheuer viel Geld koste und nichts leiste. Schließlich ließ man einen kaufmännischen Wunderdoktor kommen, der die Aufgabe erhielt, die Statistik durch Umwandlung der Buchhaltung zu zerbröckeln.

Unverstand nur mag es sein, wenn man bloße, ungeprüfte Zahlen-Zusammenstellungen untergeordneter Arbeitkräfte »Statistik« heißt. Das hat aber auf Seiten der übrigen Bureau-Arbeiter die üble Wirkung, daß statistische Arbeit überhaupt als untergeordnete, unwichtige Sache gilt, für die der geringste Schreiber oder Rechner gerade gut genug ist, und daß jeder junge Schreiber-Kaufmann sich über dem »Statistiker« dünkt. Im besten Falle achtet der schneidige, wunderbar vielseitige Techniker dieser oder jener Gattung die Statistik für eine Kleinigkeit, die er so nebenher mit leistet. So wenn sich ein »Organisation-Ingenieur« empfiehlt, der »auch«, und zwar »gegen mäßiges Honorar die Einrichtung von

Betriebs-Statistik jeder Art, einschließlich der mit deren Durchführung verbundenen laufenden Arbeit übernimmt«. Oder wenn ein »kaufmännischer Betriebsleiter, in allen Fächern durchaus versiert«, u. a. »Statistiker« zu sein behauptet. Angebote solcher Art spiegeln nicht bloß persönliche Wertschätzung, sondern den wirklichen Sachverhalt in manchen Betrieben.

Die nebensächliche Pflege angeblicher oder die Ablehnung echter Statistik kann in älteren Großbetrieben auf Seiten der Leiter oder Mitarbeiter einen gewissen sachlichen Grund haben, der das eine und andere zwar nicht rechtfertigt, aber hinreichend erklärt. Ist die Leitung (in jedem Sinne) schwach, haben die Abteilungen, allzu frei gestellt, sich in längst gewohnten Bahnen möglich bequem (man könnte auch sagen: faul) eingerichtet — wird nun auf allen Seiten eifrig darüber gewacht, daß das Ganze seinen alten schiefen Gang weiter gehe, so setzt sich jedem Versuch, Neues einzuschalten, mancherlei offener und versteckter Widerstand entgegen. Selbst wenn an bösen Willen nicht zu denken wäre: es fehlen Kraft und Fähigkeit, sich anzupassen an das Neue, oder beide sind zu schwach.

Das Auftreten und Eingreifen des neuen Gliedes, mag es noch so vorsichtig verfahren, erschüttert, verwirrt; was vorher »so glatt« ging, stockt; es will da und dort »nicht mehr stimmen«: die Statistik hat »andere Zahlen« als die Buchhaltung! Deshalb ist es begreiflich, wenn auch die Oberleitung, im ganzen ungefähr gleichen Wertes wie ihre früh gealterte, gerostete Mitarbeiterschaft, aus Furcht vor Erschütterungen und in Erkenntnis ihres eigenen Kraftmangels auf die Neuerung verzichtet, oder, wenn sie doch angefangen worden und wirkt, ihr gegenüber in Halbheit schwankt, ihre Entfaltung hindert, sie schließlich beiseitigt.

Man stellt sich selbst damit zwar ein klägliches Armut-Zeugnis aus; doch die Empfindlichkeit gegen Tatsachen solcher Art scheint nicht stark zu sein. Es sind ja Vorgänge des Inneren, von denen draußen niemand etwas erfährt; das äußere Ansehen des Betriebs büßt nichts ein.

Verständige und ernsthaft fortschrittlich gesinnte Oberleiter verhalten sich anders. Sie rechnen von vornherein mit Erschütterungen, sehen aber in diesen unvermeidliche Übergangs-Leiden, in die man sich schicken muß. Sie werden fest sein auch gegen widerspenstige mitregierende Brüder, Vettern und Freundschaften. Und um die Masse der Mitarbeiter vorzubereiten, um in ihnen Verständnis für die neue Sache, das meist gänzlich fehlt, zu wecken, lassen sie den Berufenen vor versammeltem Volke werbende Vorträge über Statistik halten. Während der Arbeitszeit: auf daß alle anwesend sein müssen. Das setzt freilich auf Seiten des Statistikers mancherlei bedeutenden persönlichen Besitz voraus: geistige Überlegenheit im allgemeinen, feste sach-

liche Sicherheit, beides jedoch getragen von gewinnender Bescheidenheit (freilich eine in gewissem Sinne verhängnisvolle Eigenschaft, da sie bei Kaufleuten nichts gilt), und schließlich sprachmeisterliche Eigenschaften, die man gerade beim Statistiker, in dem das hartnäckige Vorurteil nur den trockenen Zahlen-Menschen sieht, gewöhnlich nicht vermutet.

Andere Voraussetzungen gedeihlicher Wirksamkeit überhaupt muß der verantwortliche erste Betriebs-Leiter bieten und verbürgen; d. h., kurz gesagt, er muß dem Statistiker die Stellung geben, die ihm gebührt: eine hohe Vertrauens-Stellung, mindestens ebenbürtig derjenigen eines ersten oder »großen« Prokuristen (in manchen Riesenbetrieben hat man große und kleine Leute dieses Titels, wenn sie auch nicht so einfach unterschieden werden). Er steht unmittelbar unter dem selbst leitenden Betriebsherrn oder dem einzigen oder »General«-Direktor, dem allein er verantwortlich ist. Innerhalb dieser Verantwortlichkeit leitet, ordnet und vertritt er die äußeren und inneren Angelegenheiten seines Dienstbereichs selbständig. In alle Teile des gesamten Betriebs wird er gründlich eingeführt (bevor er seine eigentliche Tätigkeit beginnt), und es ist dafür gesorgt, daß er den ganzen Gang des Betriebs genau beobachten kann; überall hat er Zutritt. Selbstverständlich wird er zu allen wichtigen Beratungen herangezogen — seinet- und der andern wegen, die sämtlich seines Rates bedürfen. Daß ihm sein Beruf zum ersten Vertrauten des nach außen hin verantwortlichen Betriebs-Leiters (im engsten Sinne) macht, ist nur eben zu erwähnen. —

Bisher ist immer an Betriebe gedacht, die einen wissenschaftlichen Statistiker hauptberuflich voll beschäftigen können. Für Betriebe mit weniger umfangreicher Arbeit gibt es verschiedene Möglichkeiten, die erforderliche Kraft zu erhalten. Entweder übernimmt der Statistiker noch andere angemessene und naheliegende Verpflichtungen. Oder es meldet sich ein Berufener, dem es gerade recht ist, täglich nur einige Stunden gebunden zu sein, weil er die übrige Zeit freier wissenschaftlicher oder gemeinnütziger Arbeit widmen möchte. Oder ein Statistiker dient, etwa wie der »vereidigte Bücher-Revisor«, verschiedenen Betrieben.

In kleinen und mittleren Betrieben aber besorgt der Leiter die Statistik selbst; einfache Vorarbeiten überträgt er wohl einem zuverlässigen Mitarbeiter. Hinreichende Anleitung findet er z. B. hier in diesem Werk-Teile; außerdem kann er einen freien Statistiker um Rat fragen oder von ihm seine statistische Arbeit sich »einrichten« lassen.

Folglich wäre kaum zu behaupten, daß die Pflege echter Statistik manchen Betrieben unmöglich oder zu sehr erschwert sei. Aber vielleicht wäre der Bedarf an wissenschaftlichen Statistikern heute noch nicht ganz zu decken? An tüchtigen Betriebs-Statistikern fehlt es allerdings, weil für deren Ausbildung nicht gesorgt ist. Aber man darf sich

wohl darauf verlassen, daß jeder ernste Volkswirtschaftler — versteht er nur die statistische Kunst, und ist er mit den Besonderheiten des Betriebslebens vertraut geworden — im Dienste selbst sich zum befriedigenden Betriebs-Statistiker ausbildet.

d. Statistik und Buchführung.

1.

In den letzten Abschnitten ist das Verhältnis der Betriebs-Statistik zu kaufmännischer Arbeit, besonders zur Buchführung mehrfach berührt worden. Zwei Tatsachen nötigen dazu, jenes Verhältnis genauer darzulegen. Erstens hat es erhebliche wissenschaftliche Bedeutung; zweitens wird es von den Betriebsleuten selbst häufig mißverstanden oder völlig verkannt, was schon aus deren Wertschätzung der Statistik unvermeidlich folgt.

Aber die Irrungen, Wirrungen herrschen auch in den Köpfen mancher — Handelshochschul-Professoren. Fr. Leitner (Berlin) scheint die Statistik aus dem Betriebsleben überhaupt auszuschalten; er behauptet, die Buchhaltung sei »die Wirtschaft-Statistik einer Unternehmung« (»Erwerb-Wirtschaft«)! Doch stellt er auch »die Buchhaltung und die Privatwirtschaft-Statistik« ruhig neben einander, ohne zu erklären, wie das zu verstehen ist. Vermutlich soll das überhaupt nicht weiter beachtet werden; denn im unmittelbar vorhergehenden Satz heißt das Paar »Privatwirtschaft-Lehre und Buchhaltung«, und wahrscheinlich ist nichts anderes gemeint als nachher, oder umgekehrt.

Wahrscheinlich kommt es ihm auf Genauigkeit des Ausdrucks und Klarheit der Begriffe nicht an; oder er liebt die Abwechselung. Und diese wohl allzu sehr. Was ist ihm alles seine Buchhaltung: »eine wirtschaftliche Institution; die Wirtschaft-Geschichte (auch Chronik) und Wirtschaft-Statistik einer Unternehmung; die Geschichte einer Wirtschaft-Führung in Zahlen; ein Teil der Wirtschaft-Wissenschaft; das anscheinend seelenlose Rechnungswerk; das Werk, die Anordnung, das Wesentliche, die Organisation, das Wirtschaftswissenschaftliche, die Psyche des ganzen Rechnung-Werkes«. Ein Schüttelspiel mit Worten! Klärung und Unterscheidung der Begriffe und Dinge ist von einem Liebhaber solchen Spiels kaum zu erwarten.

Leitners räumlich und sachlich nächster Berufs- und Amts-Genosse J. Fr. Schär zeigt sich ebensowenig stark in Klarheit. Er sagt von seinem Fache, der Buchhaltung: sie »stellt ein Grenzgebiet zwischen verschiedenen Wissenschaften dar, die sie als Hilfswissenschaften in ihren Dienst zieht«. Dem gegenüber ist gegenständliches Denken ratlos. Und nicht wohler wird uns vor einer später folgenden Änderung des Bildes: Buchhaltung sei »eine Wissenschaft, die auf den Grenzgebieten verschiedener anderer Wissenschaften steht«. Schär meint vermutlich,

sein Fach halte von jeder der fraglichen Wissenschaften ein Stück besetzt. Das erhellt vielleicht aus den Behauptungen: »Sie ist angewandte Mathematik; lehnt sich an die Rechtswissenschaft an; ist angewandte Statistik und praktische Nationalökonomie«.

Aber wer mag glauben, daß aus solcher Mischung Buchhaltung entstehe? Da hilft höchstens die Erinnerung an ein altes Taschenspieler-Stückchen: man wirft Mathematik, Rechtswissenschaft usw. in den Hut und zieht Buchhaltung heraus. Oder soll das nette Gartenhäuschen mit den verschiedenfarbigen Guckfensterchen, das uns als Kinder so entzückte, die Erkenntnis vermitteln? Oder soll das bestimmte »Sie ist« gar nicht gelten; meint Schär, jene vier seien nur die früher erwähnten »Hilfswissenschaften«? Man kann sich den Wirrwarr nicht bunter wünschen.

Aus Leitners wie aus Schärs Äußerungen¹ ist wohl nur das Eine faßbar: daß die Buchhaltung ein wunderbares Ungeheuer an Größe und Vielseitigkeit, u. a. auch Statistik sei, also von einem Verhältnis zwischen Buchhaltung und Statistik, wie wenn es zwei Größen für sich wären, nicht die Rede sein könne.

Ein dritter Handelshochschul- (z. Z. aber Akademie- und nächstens Universität-) Professor, A. Calmes, beschäftigt sich mit unserer Frage in einem Abschnitt des früher besprochenen Buches. Er sagt dort (S. 7 ff.): die »privatwirtschaftliche Rechnung-Führung« bestehe aus den drei Teilen »Buchhaltung, Kalkulation und Statistik«. Das ist eine unrichtige grundsätzliche Auffassung. Nur die ersten beiden sind Teile der betrieblichen Rechnerei und stehen als solche (in großen Betrieben) neben einander. Die Statistik aber steht über ihnen, was aus ihrem Wesen folgt (vgl. c 1).

Einen Beweis für seine Behauptung — Statistik ein »Bestandteil des Rechnungswesens der privatwirtschaftlichen Unternehmungen« — sieht Calmes in der »Tatsache, daß statistische Abteilungen in manchen Betrieben bereits bestehen«. »Zur Pflege dieses Teils des Rechnungswesens«, fügt er hinzu. Treiben sie wirklich nur ein Stück Rechnerei, dann gehört ihre Arbeit allerdings diesem Gebiet an — aber »statistische Abteilungen« sind es nicht.

Calmes wendet sich dann gegen Leitners Lehre von der Buchhaltung als »Privatwirtschaft-Statistik«. Damit tut er ja recht. Aber es genügt wirklich nicht, zu sagen: »Nach meiner Ansicht ist die Bezeichnung der Buchhaltung als Privatwirtschaft-Statistik zu allgemein«. Sie ist einfach falsch. Doch Calmes hat sein Urteil, die Bezeichnung sei »zu allgemein«, nicht unbedacht gewählt. Er selbst behauptet

¹ Sie finden sich in den Volksw. Blättern 1908, S. 275 ff., wo ein Vortrag Leitners (»Die Beziehungen zwischen Buchhaltung, Wirtschaft und Volkswirtschaftslehre«) und die sehr lehrreiche »Diskussion«, die ihm gefolgt, abgedruckt sind.

nämlich, z. T. wiederholt: »Jedes Konto in der Buchhaltung stellt eine Statistik über einen Vermögens-Teil oder über eine Kategorie von Gewinnen und Verlusten dar, und monatliche Rohbilanzen können, ebenso wie die Jahresbilanz und wie die jährliche Gewinn- und Verlust-Rechnung als statistische Aufstellungen gelten« (S. 7).

Also der Teil ist Statistik, das Ganze, die Summe aber nicht? Die Buchführung besteht aus lauter »Statistiken«, ist aber doch nicht Statistik. »Der Umstand, daß jedes Konto und jede Bilanz als eine Statistik aufgefaßt werden kann, gestattet es meines Erachtens jedoch nicht, die Buchführung als Statistik zu bezeichnen« (S. 8 u.). Wo liegt da die Logik? Entweder läßt Calmes seine eigene — klar unhaltbare — Behauptung fallen; oder er steht genau auf dem Standpunkt Leitners (und wohl auch Schärs). Jenes will er offenbar nicht; so kommt es, daß Calmes im II. Teile seines Buches »Statistik« sagt, und Buchführung meint und vorträgt.

Der Satz freilich ist richtig: »Buchhaltung und Kalkulation bieten nicht alles, was vom Standpunkt der Leitung in einem größeren Betrieb rechnungsmäßig festgestellt werden muß« (9). Auch die Beispiele, mit denen er den Satz belegt, sind anzuerkennen. Aber sie gehören zu Teilarbeiten der Statistik; sie machen diese nicht zu einem Betriebsteil neben Buchhaltung und Kalkulation, bestimmen nicht ihr Wesen.

2.

Wir müssen uns, das folgt aus den letzten Ausführungen, erst noch um den Begriff Buchhaltung oder Buchführung bemühen. Zunächst wäre vielleicht die Frage zu beachten, ob die beiden Worte einen oder zwei Begriffe bezeichnen. Leitner spricht (a. a. O. 275) von einem »Wesens-Unterschiede«. »Buchhaltung, sagt er, ist das Werk, die Anordnung, ist das Wesentliche, die Organisation, das Wirtschaftswissenschaftliche, die Psyche des ganzen Rechnung-Werkes; die Buchführung hingegen ist der Mechanismus, das Werkzeug, die Ausführung, die Technik der Buchhaltung«. An Hand des ersten Satzteils haben wir vorhin die Art Leitners deutlich gekennzeichnet; der zweite Teil bestätigt unser Urteil. Dasselbe Wort-Schüttelspiel! Wir halten uns nicht weiter dabei auf.

Übrigens kommt uns die Vermutung, Leitner habe den Gegensatz anders ausdrücken, etwa einfach sagen wollen: Buchhaltung sei die Ordnung (»Anordnung, Organisation«) eines gewissen betrieblichen Arbeit-Gebietes, Buchführung die Leistung (»Ausführung«) der in diesem Gebiete geforderten Arbeit. Oder, wenn die Kürzung gestattet wäre: jene sei das Arbeit-Gebiet, diese die (laufende) Arbeit selbst. Solche Unterscheidung scheint annehmbar.

Wie verhält sich der Sprachgebrauch? Er verwendet beide Worte

wechselweise. Doch mag er sich in einer Landschaft mehr an das erste, in der andern mehr an das zweite gewöhnt haben. Nur für den Mann, dem die »Buchungen« beruflich übertragen worden, zieht er deutlich den Namen Buchhalter vor. Aber es fragt sich: woran denkt der gemeine Sprachgebrauch (von diesem, nicht vom technischen ist hier die Rede) bei den Worten Buchhaltung und -führung? Immer nur, oder doch regelmäßig an die Arbeit. Für den lebendigen Sitz der Arbeit hat er noch die Bezeichnung Buchhalterei: sie umfaßt klar das Räumliche, Persönliche und Sachliche zugleich. Oder fällt Buchhalterei schon nicht mehr in den Bereich des gemeinen Sprachgebrauchs?

In großen Betrieben versteht man unter Buchhaltung gewöhnlich eine bestimmte kaufmännische Abteilung, also einen Betriebs-Teil. Und wenn man dort etwa sagt: die Buchhaltung behandelt diesen Posten so — dann denkt man nicht bloß an ein Räumlich-Persönliches; sondern mindestens im Hintergrunde steht auch die Vorstellung des Sachlichen, des Arbeit-Verfahrens, der Regeln, welche dieses bestimmen. Buchführung wird wohl nirgends jene Arbeit-Stätte, jener Betriebs-Teil genannt, sondern überall die Arbeit in ihrem zeitlich-sachlichen Gange. Darnach würde sich also der technische mit dem gemeinen Sprachgebrauch ungefähr decken.

Und das Endergebnis wäre: die Arbeit heißt Buchführung oder Buchhaltung, die Arbeit-Stätte (freilich mit allem Drum und Dran) nur Buchhaltung oder Buchhalterei. Nebenbei: ganz ähnlich wie mit dem Namen Buchhaltung verfährt der großbetriebliche Sprachgebrauch mit einem andern: er nennt die statistische Abteilung kurzer Hand Statistik. Erhebliche betriebswissenschaftliche Bedeutung dürfte demnach jener sprachlichen Zweiheit nicht zuzuschreiben sein. Leitners Behauptung eines »Wesens-Unterschiedes« (zwischen Buchhaltung und -führung) ist grundlos.

Der Doppel-Name kann auch die Bemühungen um den Begriff der buchhalterischen Arbeit nicht beeinflussen, die Feststellung des Begriffs nicht erschweren. Wir haben die Buchführung früher bereits als eine der umfassenden — im Gegensatz zu den Teil- — Arbeiten des Betriebs kennen gelernt. Dieses ihr Wesen tritt in kleinen Betrieben ganz deutlich zu Tage. Aber auch in großen, die Arbeit-Teilung notwendig machen, sind die räumlich-sachlich begrenzten Teile Gesamtheiten. Jeder Teil bildet ein in sich geschlossenes, selbständiges Ganze. Freilich stehen die getrennten Teile einander nicht gleich, an sachlichem Umfang und wirtschaftlichem Werte; besonders eine Abteilung — die dann Buchhaltung schlechthin heißt — erscheint in der Regel als überragender Hauptteil.

Was tut nun die Buchführung? Sie bringt die Tatsachen des betrieblichen Verkehrs zu Buch, die bestimmten Geldwert haben und in solchem ausgedrückt werden. Sie verfährt dabei streng nach eigenen, allgemein anerkannten Regeln und nach gewissen gesetzlichen (im

Handelsgesetzbuch niedergelegten) Vorschriften. Die nur ihr eigentlichen Bestandteile ihres Schreibwerks sind die zweiseitigen Konten; hier werden die einzelnen Wertposten eingetragen und rechnerisch verarbeitet. Die Konten-Inhaber sind die persönlichen oder sachlichen Teilnehmer am betrieblichen Verkehr: hauptsächlich Gläubiger und Schuldner des Betriebs, berechnete Empfänger und verpflichtete Zahler — im einzelnen vor allem die »Geschäftsfreunde«, die Geber (»Lieferanten«) und Nehmer (Kunden), ferner die auswärtigen Vertreter des Betriebs, Banken und ähnliche Geschäfte, Betriebe für Versicherung verschiedener Art, etwa auch Kartelle, denen der Betrieb angehört.

Das ist der äußere, der Haupt-Verkehr. Außerdem können für den inneren, den wirklichen oder gedachten Verkehr der Betriebs-Teile (Abteilungen) unter sich oder der Teile mit dem Ganzen Konten eingerichtet sein. Die Arbeit im einzelnen, die Kleinarbeit ist nun beständig ein »Belasten« und »Entlasten« der Konten oder eigentlich der Konten-Inhaber, nämlich für Empfang oder Zahlung, für Leistung oder Gegenleistung. Die Entlastung des Schuldners erfolgt regelmäßig durch dessen Zahlung; sie kann aber auch teilweise bewirkt werden durch besondere »Gutschriften« (Preis-Ermäßigungen, Entschädigungen u. dgl.). Zu bestimmten Zeiten werden die Konten rechnerisch abgeschlossen, und diese Abschlüsse bilden die Bausteine zu größeren oder höheren Abschlüssen, zu Zusammenstellungen und Übersichten verschiedener Abstufung und Art.

Die gesonderten Werkstatt- und Lager-Buchführungen großer Betriebe befassen sich mit Menge- und Wert-Aufnahmen, Berechnungen und Zusammenstellungen, die selbstverständlich keiner Konten bedürfen. Sie dienen teils der großen (»kaufmännischen«) Buchführung, teils der Statistik als Unterlagen oder Vorarbeiten. Mit Recht weist Gomberg (Handelsbetrieb-Lehre S. 21) darauf hin, daß auch die regelmäßigen Bestand-Aufnahmen (»Inventuren«) nicht in den Bereich der (kaufmännischen) Buchführung fallen. »Zwar liefert, sagt er, die Inventur den ersten Anhalt für die Buchführung, jedoch tritt sie als eine besondere Rechnung-Arbeit auf, da es sich nicht um eine Inventur nach den Büchern, sondern nach der Natur handelt, wo es gilt, die Quantität, Qualität und den Wert der vorhandenen Güter durch Zählen, Messen, Wiegen usw. zu erkennen und festzustellen«.

Demnach dürfte sachlich zutreffen die folgende Begriffs-Erklärung: Gesamtbetriebliche Buchführung ist die kaufmännische Buchung und Verrechnung der wirklichen und gedachten Geldwert-Bewegung im äußeren und inneren Verkehr des Betriebs. Kaufmännisch als nähere Bestimmung soll die besondere Technik andeuten. Buchhaltung als Betriebs-Abteilung wäre dann, kurz gesagt, die kaufmännische Verrechnung-Stelle des betrieblichen Verkehrs.

3.

Vergleichen wir nun die Buchführung mit der Statistik. Die Ähnlichkeit scheint groß zu sein. Beide haben es mit Betriebs-Werten zu tun, die für sie Gegenstand schriftlicher Aufnahme und mannigfacher Rechnung und Zusammenstellung bilden. Und beide sind, als Ganzheiten, umfassende Betriebs-Arbeiten. Aber der Unterschied ist weit größer, geht viel tiefer als die Ähnlichkeit.

Die Buchführung beschäftigt sich nur mit den Betriebs-Tatsachen, die in Geldwert ausgedrückt werden können: mit der genauen schriftlichen Festhaltung und Ordnung dieser Tatsachen und der rechnerischen Ermittlung, Zusammenfassung und Gegenüberstellung der Ergebnisse, die aus jenen nach Regel und Brauch zu gewinnen sind. Die Statistik aber erfaßt das gesamte Betriebsleben und verarbeitet dessen Wirklichkeiten, wie früher beschrieben worden. Ist also die Buchführung, ihrem Berufe gemäß, einseitig, so eignet der Statistik die denkbar größte Vielseitigkeit. Aber selbst wenn man der kaufmännischen Buchführung nur einen Teil, die Absatz-Statistik entgegenhalten wollte, würde diese mit ihrer sachlich-räumlich-zeitlichen Erforschung und Vergleichung der Tatsachen, Ursachen und Wirkungen — jener an Umfang und Inhalt weit überlegen sein.

Die Statistik ist Teil der wirtschaftlich höchsten Betriebs-Arbeit, der Leitung — die Buchführung nicht. Dem widerspricht nicht die Tatsache, daß in kleinen Betrieben — natürlicherweise — der Leiter u. a. auch Buchhalter ist. Tritt er die Buchführung einem Mitarbeiter ab, so verbleibt ihm die statistische Arbeit. Wird auch diese einem besonderen Mitarbeiter oder einer Betriebs-Abteilung übertragen, so scheinen beide gleich zu stehen. Aber das ist kaum eine äußerliche Gleichheit. In Betrieben, die sachlich und persönlich auf der Höhe stehen, wird die Verschiedenheit schon äußerlich zu sehen, jedenfalls aber deutlich und allenthalben zu beobachten sein, daß die Statistik an der Leitung ständig mitarbeitet, die Buchführung nicht. Es liegt nun einmal für diese außerhalb ihrer Fähigkeiten und ihres Berufs, zu geben und zu leisten, was jene vermag.

Der Buchhalter kann nicht Statistiker sein. Aber ebensowenig der Statistiker Buchhalter, beeilt sich der Kaufmann zu bemerken, um dann gleich einen weitgehenden Schluß zu ziehen. Der wirkliche Sachverhalt, der hier in Frage steht, liegt so: der Volkswirtschaftler — das ist der wissenschaftliche Statistiker — kann die Begründung, Ordnung und Leitung der Betriebs-Statistik übernehmen, ohne daß er buchhalterisch ausgebildet ist, die Buchhaltung in allen ihren Zweigen und Einzelheiten gründlich versteht. Also die Fähigkeiten zur Leitung einer großbetrieblichen Buchführung besäße dieser Statistiker nicht. Aber, wenns sein

müßte, könnte er sie sich rasch erwerben; es bedürfte nur einer verhältnismäßig kurzen Zeit der Einarbeitung. Nicht so steht der Buchhalter, der Kaufmann ist, tüchtiger Kaufmann sein mag, der Statistik gegenüber. Er kann Statistiker weder sein noch werden: weil ihm der große berufliche Besitz fehlt, auf dem die Ausübung der statistischen Kunst beruht, und der nur in wissenschaftlicher Lehre und Übung zu erwerben ist.

Damit ist ein weiterer Gegensatz angedeutet: Art und Umfang des notwendigen beruflichen Wissens auf der einen und der andern Seite. Der Betriebsbuchhalter muß die Technik seiner Arbeit verstehen und die besonderen Erscheinungen des Betriebslebens kennen, mit denen er zu tun hat. Die Werk-Technik seines Betriebs z. B. kann ihm fremd bleiben; nur über die Erzeugnisse braucht er oberflächlich unterrichtet zu sein. Er wird zwar, je länger er im gleichen Betrieb wirkt, desto mehr auch von jener erfahren, schon aus dem persönlichen Verkehr mit Werk-Technikern. Aber beruflich notwendig ist ihm dieses Wissen nicht.

Der Betriebs-Statistiker dagegen muß alle Wirklichkeiten des Betriebs, dem er dient, wissenschaftlich verstehen, und außer Tüchtigkeit in seiner Kunst gründliche Kenntnis der Volkswirtschaft besitzen, deren Glied sein Betrieb ist, besonders mit dessen Marktgebieten im weitesten Sinne vertraut sein. Von dem großen und mannigfaltigen Wissens-Besitz des Statistikers braucht also der Buchhalter den einen Teil überhaupt nicht, und den andern bei weitem nicht ganz.

Aber wie stimmt dazu der Fall: in einem Riesenbetriebe der Teerfarbenfabrikation besteht eine »statistische Abteilung«, deren Leiter ein kleiner Bureau-Kaufmann ist, früher in der Buchhaltung tätig war, die Fabrik (8 km vom Sitze der Oberleitung und der kaufmännischen Abteilungen entfernt gelegen) im Innern nie gesehen. Den leitenden Herrn befriedigt seine »Statistik« vollkommen. Nur ist es keine, und will oder soll auch keine werden; das heißt: es sind Anfänge einer Statistik, und zwar einer Verkaufs-Statistik, die bis zu einem gewissen Abschluß gebracht werden, bis dahin etwa, wo die Arbeit des wissenschaftlichen Statistikers einzusetzen hätte. Solches Stückwerk statistischer Arbeit mag es noch in manchen großen Betrieben geben. Die Tatsache beweist nichts gegen unsere Ausführungen über echte Statistik und den Beruf des wirklichen Betriebs-Statistikers.

Aus unserer Feststellung des notwendigen beruflichen Bedarfs auf der andern Seite aber darf man nicht folgern, der Buchhalter dürfe sich überhaupt an bescheidener Bildung genügen lassen. Im Gegenteil verlangen wir von jedem persönlichen Betriebsglied auf höherem Posten (und das ist der Buchhalter) einen starken Besitz klaren und lebendigen Wissens, das er in redlichem Streben stets zu mehrern bemüht ist —

und besonders vom Vorstand der Buchhaltung in einem großen Betriebe, wie von jedem Abteilung-Leiter, sichere volkswirtschaftliche Bildung, die am besten in freien wissenschaftlich-volkstümlichen Lehrgängen (an Winter-Abenden) mit weiser Stoffauswahl erworben werden (der Statistiker des Betriebs könnte der Lehrer sein). Aber, und das allein war hier festzustellen: für seine Berufs-Arbeit engeren Sinnes, für seine fachmännische Tätigkeit bedarf der Buchhalter solcher Bildung nicht.

Auch die Arbeit selbst, die Arbeitsweise ist in der Buchhaltung wesentlich anders als in der Statistik. Ein Kaufmann mit nicht gewöhnlicher Bildung behauptete mir gegenüber gelegentlich: die Buchhaltung brauche die urstofflichen Einheiten ihrer Quellen nicht nachzuprüfen; dazu habe sie keine Zeit. Deshalb müsse sie einfach abschreiben dürfen. Diejenige Stelle, welche, wie die Rechnungen-Schreiberei, der Buchhaltung ihre Posten liefere, hätte dafür zu sorgen, daß diese nur richtige, bereits nachgeprüfte Posten erhalte. Tatsächlich gilt diese Auffassung in einem mir näher bekannten Riesenwerke, und sicher nicht dort allein. Ganz ernsthaft beschwert sich der Buchhaltung-Mann bei dem zuständigen Vorgesetzten oder an höchster Stelle, wenn ihn eine andere Abteilung falsche Zahlen hat abschreiben (buchen) lassen, auch dann, wenn jene nicht mehr Anlaß hatte, die Zahlen nachzuprüfen, als er selbst.

Die Buchführer buchen also grundsätzlich (betriebsrechtlich sozusagen) unbesehen, was sie erhalten. Da kommt es denn vor, daß sie ruhig übertragen, was der erste Blick als Fehler erkennt. Und es ist nur folgerichtig, wenn sie ihre eigene Niederschrift nicht nachprüfen. Hat nun der Buchhalter falsche Posten aufgenommen, so ändert er sie nicht, sondern hilft sich mit »Nachbelastung« und »Gutschrift« — und zwar, flüchtig, wie er ist, ohne jede Erklärung, ja ohne Andeutung des Zusammenhangs! Dadurch können nun wieder neue Fehler entstehen, auf Seiten eines andern, der die buchhalterischen Einträge zu verwenden hat: wenn er jene kaufmännischen Bezeichnungen in ihrem sachlich richtigen Sinne auffaßt und die Posten demgemäß behandelt, tatsächlich aber bloße Schreibfehler-Berichtigungen vorliegen.

Solch unkritisches Verfahren widerstrebt dem Statistiker durchaus. Er dringt auf sachliche Genauigkeit, auf logisch richtige Bezeichnungen, einem Versehen gegenüber auf offene Berichtigung in angemessener Form. Und vor allem: er kann nichts ungeprüft übernehmen, wahrt sich in jedem Falle Freiheit und Selbständigkeit des Urteils. Nur wenn er weiß, daß er sich auf die erste Hand verlassen kann, verzichtet er auf Nachprüfung. Wo ihm diese überhaupt nicht möglich, ist er freilich genötigt, die Angabe so zu nehmen, wie sie vorliegt, wenn sie nach seinem Wissen sachlich und rechnerisch richtig sein kann.

Der Kaufmann scheint aber doch Recht zu haben: jeder muß seine Sache richtig machen. Geht sie in die Hand eines andern über, so darf dieser mit Fug voraussetzen, daß sie ohne weiteres verwendbar sei. Jeder hat nur die Verantwortung für seinen Teil zu tragen. — Gewiß wäre das gut und schön, ein erreichbares Ideal, und jedenfalls muß es als Grundsatz aller Betriebsarbeit aufgestellt werden. Aber Unfehlbarkeit ist unerreichbar, und die Fehlbarkeit doch allenthalben noch groß, wie der erfahrene Geschäftskundige weiß.

Und neben jenem Grundsatz steht ein anderer, besonders für alles betriebliche Schreib-, Zähl- und Rechenwerk äußerst wichtiger: Fehler müssen verhütet oder möglichst bald entdeckt werden, wenn nicht durch den einen, dann durch den andern; zum Nutzen beider und des Ganzen. Das aber kann nur durch scharfes Zusehen, Vergleichen und Nachrechnen geschehen.

Angenommen nun, die Buchhaltung gebe ihr bisher übliches, geadultetes unkritisches Verfahren auf, so würde sich — wie die sachlichen Verhältnisse einmal liegen — die statistische Arbeitsweise von der kaufmännischen doch noch wesentlich unterscheiden. Denn jene betreibt das Prüfen und Nachprüfen hauptamtlich, diese nur nebenamtlich. Anders ausgedrückt: die Arbeit der Statistik ist zu großem Teile gerade eben Prüfen, Erwägen, Schließen, während die Buchhaltung meist nur in einzelnen Fällen Gelegenheit oder Veranlassung dazu hat.

Zu einem ausgedehnten Prüfung-Geschäft besäße sie gar nicht die Fähigkeit, weil ihr die Voraussetzungen fehlen. Ihr Arbeit-Verfahren ist deshalb verhältnismäßig einfach und leicht, dasjenige der Statistik sehr mannigfaltig, zusammengesetzt, verzweigt, schwierig. Die Buchhaltung hat es meist mit klaren Tatsachen zu tun, die nur richtig unterzubringen und nach den immer gleichen festen Regeln zu verarbeiten sind. Der Statistik fällt zwar Ähnliches zu; aber sozusagen bloß im ersten Akt. Darauf folgt ihre reiche Denk- und Bilde-Arbeit, welche die Buchhaltung nicht kennt.

Ein Hinweis bezeichnet den wesentlichen Unterschied der Arbeitsweisen in knapperster Kürze: Buchführung = kaufmännische Technik — Statistik = wissenschaftliche Kunst.

4.

Treten Statistik und Buchführung mit ihren Leistungen in geschäftlichen Verkehr, so kann es sich auf beiden Seiten nur um eine Menge verschiedener Einzelheiten und um Zusammenfassungen oder Abschlüsse unterer Stufen, im ganzen, mindestens auf Seiten der Statistik, nur um erste oder Vorarbeiten handeln. Denn eine Zeit lang, kann man sagen, bis zu einer gewissen Höhe laufen die Arbeiten, wenn auch in abweichenden Formen und Ordnungen, neben einander her. Und zwar

sind die wirklichen oder möglichen Tatsachen, mit denen die Forderung des fraglichen Verkehrs begründet werden kann, in kleinen und großen Verhältnissen dieselben.

Offenbar ist dieser unerlässlich für alle Fälle gemeinsamen Bedarfs an rechnerischen Belegen. Daß darüber hinaus regelmäßig Vergleichen der Einheiten und Summen vorgenommen, bestimmte Ergebnisse ausgetauscht, dem einen Teil gewisse Lieferungen an den andern auferlegt werden — erscheint nicht durchaus notwendig. Die vorhin erwähnte, an einem mittleren Ruhepunkte abbrechende »Verkauf-Statistik« pflegt so ausgedehnten Verkehr mit der Buchhaltung nicht, sammelt nur dort von Zeit zu Zeit mancherlei Stoffe für ihr letztes Arbeit-Stück. Ein nahe verwandter Betrieb dagegen legt großen Wert auf jene Vergleichen, fordert außerdem von seiner »Verkauf-Statistik« verschiedene umfangreiche Lieferungen an die Buchhaltung.

Das Zweite dürfte im allgemeinen vorzuziehen sein: wegen des regeren Verkehrs überhaupt, der die Anlässe zu förderlichen Aussprachen mehrt, und weil auf diese Weise bestimmte Arbeit-Teile fortwährend gegenseitig »sich kontrollieren«, Fehler, Irrtümer, Lücken innerhalb der Tatsachen-Bereiche, welche Statistik und Buchhaltung berufgemäß bearbeiten, wohl fast sämtlich mit Sicherheit entdeckt werden. Welchem Teile die größeren Leistungen zufallen, wurde schon angedeutet. Grundsätzlich ist dagegen nichts einzuwenden.

Gerade die Statistik wünscht ja reichlich zu nützen nach allen Seiten hin. Aber sie muß doch etliche Bedingungen stellen: daß die Ansprüche im Rahmen ihres Arbeit-Bereichs und ihrer Arbeit-Ordnung bleiben; daß sie die fraglichen Nebenarbeiten — nur als solche sind sie anzusehen und anzusprechen — ihrer Arbeitsweise gemäß liefert und die Heischenden sich dieser anpassen, das Urteil über die Brauchbarkeit des Gelieferten nur durch die Erfordernisse des sachlich notwendigen Bedarfs, nicht durch persönliche Wünsche und Meinungen bestimmt wird, und alles Unwirtschaftliche in diesem Verkehr ausgeschlossen sein muß.

Wird auf ihn überhaupt verzichtet, so hat auch das einen guten sachlichen Grund. Man glaubt wohl annehmen zu dürfen, daß wenn Statistik und Buchhaltung dieselben Posten z. B. des Absatzes verarbeiten, die Zahlen-Ergebnisse auf derselben Stufe, zur selben Zeit genau übereinstimmen müssen, und wenn dies nicht der Fall, auf der einen oder andern Seite oder auf beiden etwas nicht in Ordnung sei. Man irrt: die erwartete Übereinstimmung zeigt sich in der Regel nicht. Die Ursachen liegen in der Verschiedenheit der Arbeit-Ordnungen, -Zwecke und -Weisen.

Das Kontenwesen der Buchhaltung ist der Statistik fremd. Manche Konten können sich zwar mit einzelnen der scharf sachlich bestimmten

statistischen Arbeit-Glieder decken, aber auch diese selten ganz oder glatt. Die Buchhaltung wird eben in ihren Buchungen, Zählungen, Zusammenstellungen, Abschlüssen nicht bloß von sachlichen, sondern auch von persönlichen, kaufmännisch geschäftlichen und rein buchhalterisch-technischen Beweggründen bestimmt. Sie darf manches zusammenziehen, das die Statistik getrennt halten muß. Außerdem sind ihre Einträge häufig sachlich (nicht rechnerisch) ungenau, unklar, unvollständig, und ihre Zwecke gestatten das. Nicht immer. Und es wäre in mancher Hinsicht besser, wenn der Buchführer von jener Erlaubnis möglich wenig Gebrauch machte. Aber tatsächlich dehnt man sie lieber auf alle Fälle aus. Und die Statistik darf dergleichen, wie wir längst wissen, in ihrem Bereiche an keiner Stelle dulden.

Aus der dargelegten Gegensätzlichkeit folgt zweierlei. Erstens die zum voraus behauptete, jetzt erklärte Tatsache nicht übereinstimmender Zahlen-Ergebnisse, die eben die eine der beiden Betriebs-Leitungen veranlaßt, auf jeden vergleichenden Verkehr zwischen Statistik und Buchhaltung zu verzichten. Andere — auch Direktoren mit dem Doktor-Titel — sind so unverständlich, die Übereinstimmung trotzdem zu fordern, lassen sich nicht oder schwer belehren, bleiben mißtrauisch, und zwar nie der älteren, eingesessenen Buchhaltung gegenüber.

Ist denn die gewünschte Gleichheit der Ergebnisse Bedürfnis? Keineswegs. Es genügt — nachdem eigentliche Fehler oder Irrtümer berichtigt worden — die Abweichungen festzustellen, und überzeugend und beruhigend nachzuweisen, daß sie da sein müssen, und woher sie kommen. Das vermag die Statistik (nicht die Buchhaltung). Und selbstverständlich kann sie dann auch die Gleichheit, und zwar durch einen in der Regel einfachen Zahlen-Aufbau herstellen. Freilich: dieser Ausweg ändert nichts an der Tatsache, daß die Ergebnisse, mit denen auf beiden Seiten wirklich gearbeitet wird, eben nicht übereinstimmen. Sie können und brauchen es nicht.

Die andere Folge jener Gegensätzlichkeit ist, daß die kaufmännische Buchhaltung nicht Quelle der Statistik sein kann, weil auch deren erste und kleinste Einheiten schon kaufmännisch buchhalterisch zugerichtet sind. Die Statistik braucht die Urstoffe sozusagen in ihrer Reinheit, muß sie darum aus erster Hand beziehen oder selbst Quelle und Zuleitung sich einrichten. Jede Bemühung, z. B. die Verkauf-Statistik an die kaufmännische Buchhaltung zu binden, etwa diese ein »Grundbuch« führen zu lassen, aus dem beide schöpfen — muß schließlich die Unhaltbarkeit des gewünschten und vielleicht auch erreichten Erfolgs einsehen.

Bemüht sich jemand trotzdem in jener Richtung — z. B. ein eifriger kaufmännischer Techniker, der eine kranke Buchhaltung heilen soll — so beweist er, daß er von Statistik nichts versteht oder an einer falschen

Vorstellung ihrer Arbeit und betrieblichen Bedeutung hartnäckig festhält, aus Mangel an Fähigkeit oder gutem Willen zu besserer Einsicht. Auch Anmaßung spielt manchmal eine nicht kleine Rolle: der Mann glaubt, von seinem Gebiet auf ein fremdes, das er für verwandt und ebenso heilbedürftig hält wie das andere, übergreifen zu dürfen. —

Statistik und Buchhaltung müssen also je für sich arbeiten, selbst dort, wo die erste Stückwerk bleiben soll. Sie kommen regelmäßig nur zur Vergleichung und Prüfung gewisser Ergebnisse zusammen. Bei dieser Ordnung aber besteht die Gefahr der Unwirtschaftlichkeit, die in Gestalt doppelter Arbeit, unverhältnismäßig großen oder ganz unnötigen Zeitaufwands, hemmenden Wartens auftreten kann. Solche Unwirtschaftlichkeit ist, wie jede andere, zu verhüten, und tüchtiger Leitung fällt dies leicht.

Hauptsächlich zweierlei ist zu beachten. Die Buchhaltung darf keinen Anlaß haben, darüber zu klagen, daß ihr Arbeiten aufgedrängt werden, die ihr nicht gebühren — sie muß streng auf das rein Buchhalterische und die knappsten kaufmännischen Formen beschränkt bleiben — oder daß sie gehindert werde in der Raschheit des Arbeitens, die man von einer Verrechnung-Stelle des Verkehrs verlangt. Eben deshalb erhält sie die vielerlei neben der Hauptmasse herlaufenden schriftlichen Mitteilungen über Verkehrs-Tatsachen, besonders über Änderungen an solchen nicht zuerst. Sondern diese gehen sachlich genau und vollständig unmittelbar an die Statistik, weil die ihrer auch und zwar in vollem Umfange, in allen ihren Teilchen bedarf. Die Erledigung mag für die Statistik selbst nicht immer eilig sein, desto mehr für die Buchhaltung. Folglich muß jene dieser das Nötige regelmäßig sofort und gebrauchsfertig übermitteln.

Das Wichtigste an diesem Verfahren ist, daß die Statistik die Sache in der Hand hat und behält. Sie selbst bekommt so immer auf die einfachste Weise, was sie braucht; die zeitraubende, mühselige, oft höchst ärgerliche, manchmal vergebliche Lauferei, Fragerei, Sucherei ist ausgeschlossen. Und der andere Teil, die Buchhaltung genießt dabei den Vorteil verbürgt zuverlässiger Bedienung. Die Verzögerung im Empfang aber durch das äußerst kurze Verweilen der Mitteilung in den Händen der Statistik ist so gering, daß sie nicht in Betracht fällt.

e. Die Arbeit der Betriebs-Statistik: Grundlage und Plan.

1.

Die erste Arbeit ist die Herstellung der Grundlage: die Beschreibung des Betriebs — des Bodens, auf dem die statistischen Stoffe wachsen. So selbstverständlich notwendig — notwendig nicht bloß für die Statistik — solche grundlegende Beschreibung ist, so selten trifft man

Spuren von ihr: kaum in jenen älteren Betrieben, die veranlaßt durch die übliche Feier längeren Bestandes, eine »Fest«- oder »Denkschrift« haben herstellen lassen. Diese Schriften sind inhaltlich häufig recht dürftig, trotz der vielen Bilder; manche wollen wohl nur der Reklame dienen. Wert — für den Betrieb selbst wie für die Außenwelt — hat nur eine umfassende und gründliche, kurz eine wissenschaftliche Tatsachen-Darstellung. Der berufene Verfasser ist der Statistiker: er bringt die sachlichen Fähigkeiten mit; er vor allem braucht die Arbeit, und bevor er an seine Aufgabe im Betrieb geht, muß er ja den Betrieb in allen seinen Teilen studieren.

Versuchen wir, eine Übersicht über den möglichen Inhalt dieser Beschreibung zu geben, so haben wir den größten Kreis betrieblichen Lebens ins Auge zu fassen.

Daß man die Geschichte kennen muß, um die Gegenwart zu verstehen, gilt auch hier, und besonders für ältere, gewachsene Betriebe. Der eigentlichen Beschreibung geht also ein geschichtlicher Bericht voraus, der womöglich auf alle wichtigeren Verhältnisse eingehen soll und deshalb, trotz zweckmäßiger Gedrängtheit, recht umfangreich sein kann.

Die Darstellung der Gegenwart eröffnet eine knappe Erklärung des Wesens, zu dem der Betrieb sich entwickelt, der Aufgabe, die er sich setzt und vielleicht auch der Stellung, die er im Kreise seiner näheren und fernerer Verwandten und auf dem Markte erlangt hat.

Das erste Hauptstück ist dem Boden, Bau und Innenleben des Betriebs gewidmet. Die dreiteilige Beschreibung des Bodens richtet ihre Aufmerksamkeit zunächst auf die Lage innerhalb eines großen Ganzen, der Landschaft, des Bezirks. Da dessen wirtschaftliche Verhältnisse vorzüglich in Betracht fallen, ist z. B. zu beachten, ob der Betrieb in einem »Industrie-Bezirk« oder in noch stark landwirtschaftlicher Gegend, mitten drin oder an der Grenze liegt; ob er in oder am Rande einer Stadt sitzt und welcher Art diese im ganzen angehört; ob großstädtisches Wesen in der Nachbarschaft sich entwickelt hat, der Betrieb selbst schon in dessen Bannkreis fällt, u. dgl. Schließlich wären die Verkehrswege des Bezirks und ihr Zusammenhang mit dem großen und Weltverkehr zu beschreiben und ein gutes Kartenbild der betriebsheimatlichen Landschaft, wenn es noch fehlte, herzustellen.

Der zweite Abschnitt der Boden-Beschreibung befaßt sich mit den besonderen örtlichen, gewerblichen, persönlichen Verhältnissen des Betriebs-Sitzes. Er untersucht besonders, inwiefern diese Verhältnisse dem Betrieb günstig oder ungünstig sind. Der dritte Abschnitt endlich hätte das eigentliche Lagebild des Betriebs und seiner nächsten Umgebung zu bringen, mit einer zeichnerischen Darstellung in großem Maßstab.

Je nach der Art des Betriebs kann noch ein längeres Verweilen bei der reinen Bodenfläche und ihrer Beschaffenheit nötig sein. Land- und forstwirtschaftliche Betriebe, Gärtnereien, Bergwerke, Steinbrüche, Ziegeleien z. B. beanspruchen das selbstverständlich immer. Angaben über die Ausdehnung und die betriebliche Verwertung der Bodenfläche im großen und ganzen sind freilich überall erforderlich.

Es folgt nun unmittelbar die genaue Beschreibung aller Betriebsräume, ihrer Lage, Gliederung und Verbindung, inneren Einrichtung und betrieblichen Bestimmung, ihrer Verkehrswege und -Mittel. Hier wird auffällig der Unterschied zwischen einer alten, aus kleinen Anfängen groß gewachsenen Anlage und einer neuen, sofort groß angelegten Betriebs-Stätte zu Tage treten.

Die Betriebsmittel engeren Sinnes, darunter die sachlichen Arbeitskräfte sind in dieser Übersicht mit erfaßt worden. Sie wären aber noch besonders zusammen zu stellen, also die tierischen Kräfte, die Kraft- und Arbeitmaschinen, die Fahrzeuge, Geräte, Gefäße, die festen oder beweglichen Träger, Bahnen, Leitungen innerhalb der Betriebs-Räume. Die Geldwerte sowohl jener Räume wie dieser Betriebsmittel müßten vermerkt werden. Die Beschreibung eines reich gegliederten Großbetriebs brauchte nicht die einzelnen Werte aller Einheiten aufzunehmen; es würde genügen, Gesamt- und Gruppen-Summen einzusetzen und im übrigen einen Vertreter jeder Art mit seinem Marktpreis namhaft zu machen.

Von der anderen Mitarbeiterschaft, den persönlichen Arbeitskräften wäre festzustellen: die Gesamtzahl, die beruflichen oder betrieblichen Arten, ihre Verteilung auf die räumlich-sachlichen Betriebs-Glieder; ferner Alter, Geschlecht, Herkunft, Bildung, Wohnsitz, und, soweit bekannt oder erfaßbar, die persönlichen Eigenheiten, welche als Art- oder Gattung-Merkmale hervortreten. Das scheint z. T. schon eigentlich statistische Arbeit zu sein, ist es aber nicht. Es handelt sich nur darum, daß der Statistiker bei Antritt seines Amtes im allgemeinen genügend genau darüber unterrichtet ist, mit welchen und welcherlei Leuten er es zu tun hat.

Nachdem alle beteiligten Sachlichkeiten und Persönlichkeiten ermittelt worden, ist die räumlich-sachlich-persönlich-zeitliche Gliederung und Ordnung der gesamten Betriebs-Arbeit, die sich auf jene gründet, leicht darstellbar. Hier sind nun wieder zeichnerische Beilagen Bedürfnis: Grundrisse des gesamten Betriebs (in genügend großem Maßstabe) mit klar erkennbarer Gliederung der Räume und knappen Angaben über die Tätigkeit in diesen Räumen, je gleich an ihrem Orte. Die Arten der Arbeiten können auch durch Färbungen der Raumflächen — mit entsprechenden Rand-Erklärungen — wirksam bezeichnet werden. Ferner ist durch farbige Linien die gegenseitige Abhängigkeit und das

Zusammengreifen der Arbeit-Arten und Abteilungen — oder, besonders in Werkbetrieben, der Lauf der Arbeit von einer Abteilung zur andern, dritten, vierten, von Anfang bis zu Ende, bis zum Ausgang aus dem Betrieb zu veranschaulichen.

Auch eigentliche Ansichten, Lebensbilder der Arbeit könnten hier eingefügt werden. Aber es müßten klare Darstellungen sein, die einen Arbeit-Vorgang wirklich verständlich machen: also saubere, künstlerische Einzel-Darstellungen — nicht verschwommene Abklatsche nach Photographien, nicht Wirrwarr-Bilder großer Werkstätten oder Maschinen-Säle. Die sind meist wertlos, finden sich aber regelmäßig, weil billig herstellbar, in den früher erwähnten Fest- wie in »populär« technischen Schriften.

Die beiden letzten Abschnitte dieses Hauptstücks handeln von der Leitung (Oberleitung) und von freien gesellschaftlichen Leistungen des Betriebs (vgl. Aufwand und Ertrag).

Es würde nun unmittelbar das zweite Hauptstück der Gesamt-Beschreibung folgen, dessen Gegenstand das Außenleben des Betriebs ist, oder erst ein zweiteiliges Zwischenstück einzuschalten sein, das als Brücke zu jenem angesehen werden mag, da es Tatsachen erfaßt, die in den Bereich sowohl des Außen- als des Innenlebens fallen: nämlich eines Theils die hinausgeschobenen, die auswärtigen Betriebs-Glieder, wie Zweigbetriebe, Vertreter verschiedener Art, Vasallen-Betriebe, häusliche (Heim-) Arbeitstätten — andern Theils den regelmäßigen Verkehr mit gewissen fremden Betrieben, Einrichtungen, Verbänden, wie Banken, Börsen, Kartellen u. dgl., und deren Einflüsse auf Innen- und Außenleben des eigenen Betriebs.

Das zweite Hauptstück selbst setzt ein mit einer genauen Beschreibung der hauptberuflich-außendienstlichen (volkswirtschaftlichen) Leistungen, deren marktfähiger Gehalt dargelegt wird. Dabei sind die Besonderheiten oder Eigentümlichkeiten des Betriebs hervorzuheben. Dies führt ohne weiteres zu einer Übersicht über seine Marktgebiete nach ihren zwei Seiten, der sachlichen und räumlichen: es treten namhaft auf die Arten der bedienten Betriebe oder Haushalte, und die natürlichen oder politischen Landgebiete, in denen jene liegen. Auch hier ist auf alle wichtigeren Besonderheiten, soweit sie bereits bekannt sind, möglichst tief einzugehen. Wieder eng verbunden mit diesem zweiten Teile ist der dritte und letzte, der die Mitbewerber auf dem Markt (die »Konkurrenz-Betriebe«) vorführt, unter denselben beiden Haupt-Gesichtspunkten, welche die Betrachtung der Marktverhältnisse bestimmten.

Damit wäre die Gesamtheit der Tatsachen-Einheiten und -Gruppen, welche die Beschreibung eines Betriebs erfassen kann, erschöpft und abgeschlossen. Da aber ein stark lebender neuzeitlicher Betrieb nie in

den Zustand der Beharrung kommt, wird die einmal vollendete Beschreibung in fast allen Teilen nur kurze Zeit den wirklichen Verhältnissen genau entsprechen, wird sich die Notwendigkeit der Nachträge, Berichtigungen, ja schließlich der Umarbeitung ergeben. All das fällt wieder in den natürlichen Aufgaben-Kreis des Statistikers, der eben nicht bloß Beschreiber, sondern auch Geschichtschreiber des Betriebs ist und — selbstverständlich — ein Tagebuch des Betriebslebens führt.

Um die erste Beschreibung möglichst lange brauchbar zu erhalten, empfiehlt es sich, das ihr dienende Buch etwa so einzurichten: zwei gegenüberstehende (innere) Seiten zählen als Einheit; diese wird in sechs gleiche Spalten geteilt, von denen die beiden ersten links den Text der ersten Beschreibung, die übrigen die Berichtigungen aufnehmen, welche sich in den nächsten vier Jahren notwendig machen. Demnach würde die erste oder je eine neue Beschreibung in sauberer Verfassung für ein Jahr fünf gelten können.

2.

Liegt eine so gründliche und sorgfältige Beschreibung des Betriebs vor, so erleichtert sie dem berufenen Statistiker — jeder größere Betrieb bedarf eines solchen, wenn auch mancher nicht der vollen Kraft — die Einarbeitung und Vorbereitung bedeutend. Aber sie erspart ihm nicht das persönliche Studium des Betriebs in allen seinen Teilen. Er muß alles selbst sehen, durch eigenes Beobachten und Erkennen die Einsicht in die wirtschaftlichen Zusammenhänge der Einheiten und Gesamtheiten erwerben. Das kann in einem sehr großen, reich gegliederten Betrieb ein Viertel-, ein Halbjahr kosten.

Erst auf Grund jenes unentbehrlichen Erwerbs kann er an die Ausarbeitung seines Planes gehen — der dann aufs pünktlichste beraten werden muß. Zu dieser Beratung sind die Mitarbeiter heran zu ziehen, die ein Betriebs-Gebiet bedingt selbständig bearbeiten oder leiten. Denn die Statistik erfaßt alle Gebiete. Und um so wichtiger erscheint die gemeinsame Beratung — die in der Regel mehrere Sitzungen beanspruchen wird — als die Betriebs-Statistik den meisten, auch den höheren Betriebs-Gliedern noch eine unbekannte Größe ist. Deswegen wurden ja früher schon allgemein unterrichtende Vorträge des Statistikers empfohlen.

Der Plan kann keine Schablone sein; er ist den besonderen Verhältnissen des Betriebs genau anzupassen. Diese also — hauptsächlich Größe, Zusammensetzung und Gliederung, Gattung oder Art (Beruf) des Betriebs — bestimmen Umfang und Inhalt des Planes. Es ist nun nicht unsere Aufgabe, die Verschiedenheit statistischer Pläne an einer langen Reihe entwickelter Beispiele zu zeigen; wir dürfen uns mit einigen kurzen Hinweisen begnügen.

Nach der Ausdehnung und dem Gehalt ihrer Statistik werden die Betriebe in vier Gruppen zu scheiden sein¹. Die erste Gruppe bilden die großen Werkbetriebe engeren Sinnes, die größten Reedereien mit See- und Flußdienst, ungeheurem Einkauf, Werkstätten, und die vielseitigen landwirtschaftlichen Riesenbetriebe, die auch Werkwirtschaft einschließen. Zur zweiten Gruppe zählen wiederum nur große Betriebe: nämlich in den Bereichen der Landwirtschaft, des Warenhandels, Bank-, Versicherungs-, Verkehrswesens; hierher gehören auch diejenigen großen Werkwirtschaften weiteren Sinnes, deren Werkarbeit auf das Gewinnen oder Herbeischaffen bloßer Rohstoff-Massen beschränkt ist, wie z. B. die Bergwerke. Die dritte vereinigt die Forst-, die größeren Fischerei-, mittleren Landwirtschaft-, Werk-, Handels-, Verkehrs-Betriebe, so daß der vierten hauptsächlich die Kleinbetriebe verbleiben.

Gleichmäßig vielseitig ausgebildet ist die Statistik (oder kann sie sein) nur in den Betrieb-Arten und Gattungen der ersten Gruppe, hauptsächlich in denen, die vorhin an die Spitze gestellt worden. In den Betrieben der übrigen Gruppen sind manche Bestandteile der statistischen Arbeit überhaupt nicht vertreten, weil die sachlichen Voraussetzungen fehlen; andere treten an Bedeutung und Ausdehnung zurück.

Besondere Schwierigkeiten erwachsen der landwirtschaftlichen Betriebs-Statistik: durch die eigenartigen zeitlichen Betriebs-Verhältnisse, die Mannigfaltigkeit wesentlich verschiedener Erzeugnisse, die zwei- oder dreierlei Verwendung-Gebiete mancher — Markt, eigener Betrieb, eigener Haushalt — die enge Verbindung der beiden letztgenannten und, in allen bäuerlichen Betrieben, die regelmäßige Mitarbeit der Hausglieder, ohne daß diese regelrecht gewertet und gerechnet wird, oder in Rechnung gestellt werden kann, wegen der Knappheit des Ertrags.

In lebhaften Ladengeschäften ist die genaue Feststellung der außendienstlichen Leistungen, der Art und Menge nach, erschwert oder auf eine Form und einen Zeitpunkt beschränkt. Sie läßt sich durch unmittelbare schriftliche Aufnahme selbst dort kaum durchführen, wo Zahlung-Zettel eingeführt sind, welche die Kasse behält; denn die genaue Bezeichnung der verkauften Ware würde gewöhnlich zuviel Zeit kosten. Einigen Anhalt zur Beurteilung des Verkaufs gewinnt man aus den Abgaben des Lagers an den Laden; klare und vollständige Übersicht ermöglicht erst die Bestand-Aufnahme (Inventur).

Ganz ausgeschlossen ist in allen stark laufenden offenen Geschäften die Kunden-Beobachtung. Nur die Bezüge der regelmäßigen größeren Kunden lassen sich leicht verfolgen, wenn sie gegen Rechnung (oder

¹ Die Eisenbahn- und Post-Betriebe sind hier beiseite gelassen, da ihre Statistik von den Verwaltungen der gesamten Betrieb-Neße als Einheit erarbeitet wird. Andernfalls würden z. B. die Post-Betriebe der größten und die Bahnhof-Betriebe aller Großstädte zur ersten Gruppe gehören.

Abrechnung in einem Einkaufs-Buch) bezahlen. Freilich hätte die Kenntnis aller Kunden und ihrer Einzelbezüge für Geschäfte gedachter Art auch wenig Wert.

Man könnte es fraglich finden, ob in diesem Zusammenhange überhaupt von Kunden-Beobachtung zu sprechen sei. Eine unmittelbare Aufgabe der Statistik ist sie nicht, sondern offenbar zunächst eine Sache derer, die mit den Kunden selbst fortwährend zu tun haben, also der Verkäufer. Die müssen ja ihre Kunden stets im Auge haben. Die tägliche Kleinarbeit der Kunden-Beobachtung bleibt also eine kaufmännische Angelegenheit, wie eine besondere Buchführung, welche die Bezüge der Kunden in leicht übersehbarer Ordnung aufnimmt.

Die umfassende sachliche Bearbeitung aber dieser Buchführung kommt der Statistik zu, die im gesamten Dienstkreis des Betriebs (die Verkäufer haben es immer nur je mit einem Teile zu tun) untersucht, welche und welcherlei Kunden eine bestimmte Ware ständig beziehen, und ob sie dabei bleiben, warum sie etwa abspringen, welcher ändern sie sich zugewendet u. dgl. Und würden der Statistik jene kaufmännischen Bücher (oder Karten- oder Blätter-Sammlungen) nicht zur Verfügung stehen, so müßte sie ihre eigenen Verkauf-Aufnahmen mit Kundenzeichen versehen, welche die betonte Weiter-Verarbeitung ermöglichen.

Der gegebene Boden solcher genauen und gleichmäßigen Kunden-Beobachtung ist im Forst-, im großen und mittleren Landwirtschaft- und Werkbetrieb, in der Waren-Großhandlung, im Bankgeschäft, kurz in allen jenen Betrieben, die nur gegen Rechnung verkaufen, also für jeden Verkauf einen sachlich genauen schriftlichen Beleg haben. Der große Verkehrsbetrieb dagegen, dem Massendienst obliegt, steht unserer Frage ähnlich gegenüber wie das Ladengeschäft: er kann sich nicht um jedes einzelne Kunden-Verhältnis kümmern. Doch hat er das Bedürfnis, Gruppen zu bilden: er faßt die Kunden zusammen, welche die gleiche räumliche oder sachliche Einheit benutzen, und baut auf solchen Zusammenfassungen weiter.

Eine Eigentümlichkeit der Betriebs-Statistik im staatlichen Verkehrswesen — dessen Betriebe wegen dieser vorhin nicht in die Gruppen-Kreise eingefügt worden — wäre noch zu berühren. Sie liegt darin, daß sie, als Ganzes, nicht den einzelnen, begrenzten oder begrenzbaren Betrieb erfaßt, sondern auf ein Betrieb-Netz, auf eine Gesamtheit verbundener Betriebe sich erstreckt. Plan und Ausführung der Arbeit aber unterliegen selbstverständlich den Gesetzen oder Regeln, die allgemein für Betriebs-Statistik gelten.

3.

Das Ganze einer Betriebs-Statistik, den gesamten möglichen Gehalt zeigt am deutlichsten ihr Arbeit-Bereich im größten Werkbetrieb. Um-

fang und Aufbau einer solchen Statistik soll im Folgenden dargestellt werden, und zwar sind ihr die Verhältnisse eines Teerfarben erzeugenden Riesen-Werkes zugrunde gelegt. Da es sich um den Plan der Statistik für einen geschlossenen Betrieb handelt, beschränkt sie sich auf das Stamm- und Hauptwerk.

(I.) Am Anfang steht der Einkauf. Da er ungeheure Mengen zu beschaffen hat, bedarf er mancherlei großer Einrichtungen: Güter-Bahnhof, Hafen, Entlade-Vorrichtungen und Triebwerke für sie, Lager-Räume. Diese werden auch vom Verkauf (Versand), einige außerdem von der Waren-Erzeugung mit benutzt, gehen also nur z. T. zu Lasten des Einkaufs; es ist Sache der Oberleitung, die Anteile möglichst genau zu berechnen. Eine Bemerkung gleichen oder ähnlichen Inhalts könnten wir im Verlaufe unserer Darstellung oft wiederholen; sie mag hier ein- für allemal stehen und immer dort in einer der Sache entsprechenden Fassung hinzu gedacht werden, wo sich das Zeichen z. T. (zum Teil) findet.

Der Einkäufer und seine näheren Gehilfen brauchen ferner Bureau-Räume; auch kommen Einkauf-Reisen in Rechnung. Die persönlichen Arbeit-Kräfte aber dienen dem Einkauf entweder nur z. T., wie die Güterbahnhof- und Hafen-Arbeiter, die Leute für Reinigung, Wachdienst, Feuerwehr — oder ganz, wie der leitende Einkäufer selbst, seine Bureau- oder Reise-Mitarbeiter, Bureau-Diener, Laufburschen u. dgl.

Das Einkauf-Geschäft kann seinem sachlichen Gehalt nach geteilt sein, und es würde sich als natürliche Dreiteilung ergeben: Einkauf für die Marktwaren-Erzeugung und für den allgemeinen inneren Bedarf (hauptsächlich der Heizung), für den Bau-Bedarf und für die mannigfaltigen Bedürfnisse der schreibend, rechnend und zeichnend Tätigen und ihre Arbeit-Stätten. Ob diese Dreiteilung durchgeführt wird, hängt von den besonderen Verhältnissen, auch von der geschichtlichen Entwicklung des Betriebs ab. Notwendig wäre wohl nur die Ausscheidung der zweiten Abteilung, des Einkaufs für die Zwecke des Bauwesens (große Einrichtungen, wie Beleuchtung-Anlagen, eingeschlossen), da dieser technische Kenntnisse und Erfahrungen voraussetzt, die der Einkäufer, der gewöhnlich Kaufmann ist, als solcher nicht besitzt.

Die Statistik hat bei einer Gliederung unter verschiedener Leitung nur darauf zu achten, daß die Tatsachen und ihre Werte ganz oder teilweise nicht mehrfach, an zwei oder drei Stellen eingesetzt und gerechnet werden. Dieselbe Vorsicht in noch höherem Maße gilt für die statistische Behandlung der vielerlei Betriebs-Teile und Glieder, die mehreren Betriebs-Zwecken dienen. Die eingekauften Gegenstände selbst gehen auf Rechnung nicht des Einkaufs, sondern des Verbrauchs.

Die Statistik fragt nach ihrer Art, Menge, Herkunft, Bezugweise und nach ihrem Werte, der sich zusammensetzt aus dem reinen Einkaufs-

Preis, den Bezug- und Lager-Kosten, der Verzinsung des Einkaufs-Kapitals und der Versicherung. Demnach sind sie, sobald sie in den Verbrauch kommen, mit ihrem Anteil an dem Aufwand für die Einkaufs-Abteilung schon belastet; was nicht übersehen werden darf, besonders bei der Berechnung des »Selbstkosten-Preises« für das marktfähige Erzeugnis des Betriebs.

(II.) Die Hauptstätte des Verbrauchs ist der Werkbetrieb engeren Sinnes; er umfaßt eine große Zahl Abteilungen, deren meiste innerlich verwandt sind, insofern sie das wichtigste Erzeugnis des Betriebs, Teer-Farbstoff herstellen. Die Gegenstände seines Massen-Verbrauchs sind Rohstoffe verschiedener Bearbeitung-, Zurichtung-, Mischung-Stufen, oder Reinheit- oder Gehalts-Grade; ferner Hilf-Stoffe, hauptsächlich Kohle, Wasser, Eis. Manche Roh- oder Hilf-Stoffe zweiten Grades werden im Betrieb selbst hergestellt.

Die Werk-Abteilungen brauchen außer ihren eigentlichen Arbeitstätten (in den »Fabrikgebäuden«), die mit den nötigen Maschinen, Werkzeugen, Apparaten, Geräten, Gefäßen, Leitungen ausgestattet sind, Lagerräume; das sind teils die ersten, für den Einkauf geschaffenen, teils kleinere, in Verbindung mit den einzelnen Abteilungen, zur bequemeren Unterbringung und Abholung ihres besonderen Bedarfs. Die Werk-Arbeit setzt Kraft-, Wasser-, Beleuchtung-, Heizung-Anlagen voraus; die ersten dienen ihr allein, die andern z. T.

Den Verkehr zwischen den einzelnen Abteilungen, wie die Rohstoff-Zu-, die Fabrikate-Abfuhr besorgen »Roll«-(kleine Eisen-)Bahnen. Ordnung und Gefahr-Verhütung erfordern Hof- und Straßen-, Wach-, Feuerwehr-Dienst-Einrichtungen, die uns schon begegnet sind; sie werden also, wie auch jene Rollbahn, hierher nur z. T. gerechnet.

Dasselbe gilt für noch sechs Tatsachen-Gruppen: die Bau-Abteilung, insofern sie baut und Innen-Einrichtungen für sämtliche Betriebs-Teile ausführt — die Nebenwerkstätten, die zwar hauptsächlich, aber doch nicht ganz für die »Fabrik« beschäftigt sind — die Färberei, die Farbstoffe vor- und nachprüft, Muster ausfärbt, die Muster-Karten herstellt, deshalb die Buchbinderei zur Hand hat — das wissenschaftliche Laboratorium — einige kaufmännische Bureaux: die Lohnbuchhalterei und -Kasse, die Haupt-Kasse und -Buchhaltung — endlich eine etwas zwangweise zusammengefaßte Gruppe: Patentwesen, Steuerwesen, »Repräsentation«. Gemeinsam ist den letzten vier Abteilungen oder Gruppen dieser Reihe, daß ihre Beziehungen hauptsächlich nach zwei Seiten gehen, und die andere Seite der Verkauf ist.

Dieser Vielheit und Mannigfaltigkeit räumlich-sachlicher Einheiten und Gesamtheiten entsprechen Zahl und Art der persönlichen Arbeitskräfte: die Chemiker und ihre Tausende Mitarbeiter in den Hauptwerkstätten (Fabrikarbeiter, Werkführer, Aufseher) — die Ingenieure,

Techniker (engeren Sinnes), Zeichner und ihre meist handwerklichen Meister und Gehilfen im inneren Baudienst und in den Nebenwerkstätten — die Lager-Arbeiter und Verwalter — die Leute für den Bahnverkehr, den Haus-, Strecken- und Straßen-, Sicherheit-, Schutz-Dienst — Kaufleute oder kaufmännische Schreiber und Rechner — Juristen und ihre Gehilfen, die hauptsächlich das Patentwesen verwalten und die Oberleitung in mancherlei verwickelten Rechtsfragen des Riesenbetriebs beraten. Zu beachten ist hier wieder, daß die zweite und die drei letzten Gruppen nicht der Werkarbeit allein zur Last fallen, und außerdem etliche Leute der vierten Gruppe, wie schon früher angedeutet, verschiedenen Herrschaften, d. h. Teilen dienen. —

Wie die Statistik eine Übersicht über den Stoff-Verbrauch der gesamten Werkarbeit zu gewinnen trachtet, so bemüht sie sich schließlich, nur noch eingehender, um deren Ergebnisse. Diese sind in unserm Falle 1) Farbstoffe, 2) Farbstoff-Entwickler und Hilfstoffe für die Färberei, 3) mancherlei Chemikalien, die der Weiter-Verarbeitung als Rohstoffe dienen und verschiedene Gruppen-Namen führen. Die beiden ersten Gattungen verbraucht die Kundschaft (engeren Sinnes), die dritte geht, im Verkauf, hauptsächlich an die eigenen Zweigbetriebe und an fremde Teerfarben- oder Chemikalien-Fabriken. Unter allen drei Gattungen finden sich »konventionierte« (kartellierte) Stoffe, die besondere Behandlung beanspruchen.

Die Statistik beobachtet nun den Gang (die Bewegung) der Produktion im ganzen und einzelnen während des Rechnung-Jahres, das Mengen-Verhältnis zwischen Erzeugung und Verbrauch, den Anteil des Betriebs selbst an dem Verbrauch (der Weiterverarbeitung) eigener Erzeugnisse. Ferner aber handelt es sich um deren Werte, die durch einwandfreien Kosten-Aufbau — für die gesamte Menge eines Herstell-Ganges, durch einfache Teilung für das Kilogramm dieser Menge, schließlich für die Jahres-Mengen hergestellter Einzelstoffe und Stoff-Gruppen — ermittelt werden. Herstell-Kosten und -Preise sind gemeint: die Werte, welche die marktfähigen Waren bis zum Abgang aus der Fabrik (engeren Sinnes), Übergang an den Verkauf erlangt haben. Ist diese Wert-Ermittelung im einzelnen Sache der Werkstätte selbst, oder einer besonderen kaufmännischen Abteilung, der »Kalkulation«, so verbleibt doch die Nachprüfung und Weiter-Verarbeitung der Statistik.

Drittens könnte sich die Statistik hier die Aufgabe stellen: den Anteil des Werks an der Reichs- und Welt-Erzeugung gleicher oder ähnlicher Werke zu erforschen und ständig zu verfolgen. Das wäre jedoch z. Z. unmöglich, da die großen Voraussetzungen: vollständige und zuverlässige amtliche Erhebungen oder eben solche freiwillige Bekanntgaben der beteiligten Werke selbst nicht durchzuführen oder

zu erlangen sind. Jener Beobachtung wären heute höchstens diejenigen Erzeugnisse zugänglich, welche einem Reichs- oder Welt-Kartell unterliegen.

4.

(III.) Die zweite Stätte des Massen-Verbrauchs ist der Sitz des Verkaufs: die Unmenge der Papiere, Hefte, Bücher und des kleinen Handwerkzeugs stellt hier das Massenhafte dar.

Unter den großen räumlich-sachlichen Erfordernissen des Verkaufs erscheinen zunächst die äußerlich hervorragenden, von den Sitzen der Werkarbeit sich deutlich unterscheidenden Haupt- und Nebengebäude für Lager- und Arbeit-Stätten. Den größten Raum beanspruchen die verschiedenen Abteilungen des Verkaufs im engeren Sinne: Korrespondenz, Preis-Berechnung und -Bestimmung, Rechnungen-Schreiberei; die Buchführung über den gesamten Versand und die auswärtigen Lager. Auch die Haupt-Buchhaltung und die Haupt-Kasse haben hier ihren Sitz; denn der größte Teil ihrer Arbeit gilt dem Verkaufs-Geschäft. Als Hilf-Anstalten treten wieder das wissenschaftliche Laboratorium und die Färberei mit ihren Unter-Abteilungen auf.

Die Gegenstände des Verkaufs-Geschäfts, die marktfähigen Waren ruhen in den Verkaufs-Lagern; von da gelangen sie in die Pack- und Versandräume, wo sie mit Hilfe der Packungen-Lager versandfertig gemacht werden, und durch Vermittelung der bekannten Rollbahn auf den Güter-Bahnhof oder in den Hafen des Werkes. Hier treten für die Zwecke der Weiterbeförderung z. T. dieselben Einrichtungen und Personen in Tätigkeit, welche die Aufnahme der einlaufenden Waren besorgen. Andere schon genannte Kräfte bedienen und bewachen in verschiedenem Sinne, unmittelbar und mittelbar die ruhende wie die wandernde Ware. Außerdem vermitteln Pferde-Fuhrwerke und Kraftwagen die Waren-Lieferung an die nächstgelegenen Abnehmer und den Post-Versand.

Neu sind einige Tatsachen des vielseitigen Verkehrs, den das Absatz-Geschäft bedingt: teils besondere Einrichtungen und Leistungen — eine Abfertigung-Stelle für den Versand und Aufnahme-Stelle für zurückkommende Waren und leere Packungen; Herstellung und Versand unberechneter Waren-Muster oder Proben, fein ausgestatteter Muster-Karten und verschiedener Drucksachen (Angebote, Farbe-Rezepte, Anweisungen für die Vertreter) — teils nur Gebühren-Zahlungen für Benutzung der allgemeinen Verkehrsmittel und -Anstalten: Telephon, Telegraph, Post, Eisenbahn, Frachtschiffahrt, Zolldienst.

Der gesamte Verkehr mit Banken und Versicherungs-Anstalten ist zwar den Verkaufs-Abteilungen als Arbeit-Gebiet überwiesen; er geht aber, wie wir wissen, auch zu gunsten des Einkaufs und der Werk-

arbeit. Die sachlichen Kosten sind also, wie die Ansprüche des Patentwesens, der Steuer-Behörden und der unvermeidlichen »Repräsentation« — dem Verkauf nur z. T. anzurechnen.

Als Glieder der persönlichen Mitarbeiterschaft (persönliche Betriebswerte) erscheinen hier die Arbeitkräfte der angeführten kaufmännischen Abteilungen, die mit dem Verkauf ganz oder nur z. T. beschäftigt sind — die Vermittler des innern Verkehrs (innerhalb des Hauses oder nur der Bureau-Räume): die Hausmeister, Türhüter, Diener, Laufungen — die Handarbeiter, Schreiber und Rechner in den Lager-, Pack-Räumen, unmittelbaren Versand-Stellen — die schon mehrfach genannten Vermittler und Gehilfen des äußeren Verkehrs auf Strecken, Höfen, Lade-Plätzen u. dgl. — und die ebenfalls bekannten Leute des übrigen notwendigen Dienstes, mögen sie für die Verkaufs-Räume allein, oder für verschiedene Abteilungen oder das ganze Werk bestellt sein. Auch an die Tätigkeit der Juristen und ihrer Gehilfen ist hier wieder zu erinnern.

Neue Gestalten sind die Reisenden, die zwei Betriebs-Bereichen angehören, dem Innen- und Außendienst, und in beiden arbeiten. Die Kosten ihrer Reisetätigkeit und ihre persönlichen Bezüge während der Reisezeit gehen offenbar zu Lasten der Gebiete, die sie »bearbeiten«. Das Letzte gilt für die gesamten sachlichen und persönlichen Kosten der auswärtigen Verkauf-Stellen und Vertretungen, denen je ein bestimmtes, räumlich (und sachlich) begrenztes Absatzgebiet übertragen ist.

Den Absatz selbst kann man in weiterem und engerem Sinne verstehen. Nach der ersten Auffassung würde ihm jeder Waren-Verkauf des Betriebs zuzurechnen sein, selbst der Kreis der Verkäufe an die Betriebs-Glieder. Dieser ist in einem Riesenwerk nicht unbedeutend. In unserm Falle erstreckt er sich hauptsächlich auf Hausbrand-Kohlen, Gas aus dem eigenen Werk und Gaslampen-Teile, altes Bau- oder Faß- als Brennholz, Eis, Packstoffe und -Gefäße, Chemikalien für hauswirtschaftliche Verwendung oder als Arznei-Mittel.

Absatz im engeren Sinne wäre der Verkauf an die Kundschaft. Seine Gegenstände sind 1) eigene und fremde Erzeugnisse der früher beschriebenen drei Gattungen — 2) leere Packungen (Kisten, Fässer, Büchsen, Gläser), Papiere, Namen-Zettel (»Etiketten«), kleine Arbeit- und Schutzmittel (der Färberei). Unter den Packungen sind hier also, was nicht unbeachtet bleiben darf, nicht die selbstverständlich nötigen zu verstehen, in denen die eigentlichen Waren, Farbstoffe z. B., versandt werden. Der Absatz an Gegenständen der zweiten Gruppe ist jedoch äußerst unbedeutend, verhältnismäßig.

Die Statistik nun erfaßt den gesamten Absatz des Betriebs, trennt ihn aber in seine sozusagen natürlichen Teile. Jenen trotz seines ansehnlichen Umfangs nebensächlichen Verkauf an die Betriebsglieder

behandelt sie als eine innere Angelegenheit, welche mit dem Haupt-Absatz (an die Kundschaft) in keinerlei Berührung kommt. In diesem hält sie eigene und fremde Ware auseinander, und die vorhin als zweite Gruppe vorgeführten Kleinigkeiten bringt sie anhangsweise. Möglichkeit und Genauigkeit der Unterscheidung eigener und fremder (»gekaufter«) Produkte — die einander ganz gleich sein können — setzen voraus, daß in der Unterlage das fremde Erzeugnis immer als solches bezeichnet ist. Dient ein Abzug (oder Schreibmaschinen-Durchschlag) der Rechnung für die Statistik als Stoffquelle, und soll der Kunde in dem Glauben erhalten werden, er bekomme nur eigene Erzeugnisse des liefernden Werkes, so hätte der verantwortliche Rechnung-Schreiber den erforderlichen Vermerk eben nur in die Unterlage der Statistik zu machen. Daß die »konventionierten« Waren besondere Behandlung erfahren, wurde schon früher hervorgehoben.

Im Folgenden denken wir allein an den Absatz der beruflichen Betriebs-Erzeugnisse. Die erste und grundlegende Arbeit der Statistik bildet die Aufnahme der Verkäufe — Mengen und Werte — in den räumlich begrenzten Absatz-Gebieten (Vertreter-Bezirken), im allgemeinen geordnet nach der innerlichen Verwandtschaft der Produkte oder nach ihren Erzeugung-Stätten, mit monatlichem Abschluß; Zweck: regelmäßige Feststellung des Absatzes im Bezirk.

Die Monats-Summen dieser Bezirks-Hefte werden (2.) übertragen in eine andere Hefte-Reihe, deren Zweck ist, den Gesamt-Absatz (in allen Bezirken) an den einzelnen Erzeugnissen zu ermitteln; jedes Heft ist demgemäß einer Stoff-Gruppe gewidmet. Die Hefte der Farbstoff-Gruppen dienen zugleich dazu, (3.) den schwierigen, aber betrieblich wichtigen rechnerischen Nachweis zu liefern, wieviel reiner Farbstoff bestimmter Art in dem gegebenen Zeitabschnitt (Monat) hinausgegangen: Haupt-Farbstoff der Gruppe, welcher ihr den Namen gibt, und anderer, der etwa als Zusatz verwendet worden. (Außerdem enthalten die für ihre Färbe-Zwecke zugerichteten Stoffe, neben bloßen Bindemitteln und Wasser, andere Zusätze meist geringeren Wertes.)

Ferner wären (4.) Erzeugung und Verkauf im ganzen und einzelnen, zeitlich und sachlich je nach Bedarf, zu vergleichen und (5.) womöglich, oder soweit möglich zu errechnen oder ziemlich richtig abzuschätzen: welchen Anteil die Erzeugnisse des Betriebs an der gesamten Marktmenge gleicher oder verwandter Produkte haben. Soweit möglich; denn Berechnung oder Schätzung wird nur für eine beschränkte Zahl befriedigend ausführbar sein. Hilfsmittel wären Berichte der Reisenden und Vertreter, Mitteilungen in Zeitungen und Fachblättern, amtliche und freie statistische Übersichten, besonders über Ein- und Ausfuhr, Abrechnungen der Konventionen.

Wir kehren zur ersten Aufnahme zurück. Die Einträge der einzelnen

Verkäufe können mit vorgeschriebenen, einfachen, unzweideutigen, leicht schreib- und unterscheidbaren Zeichen versehen werden, welche (6.) Gattungen oder Arten der abnehmenden Betriebe andeuten und so weitere Zusammenstellungen kleinerer und größerer Abnehmerkreise ermöglichen. Voraussetzungen sind zuverlässig genaue und vollständige Kundenlisten. Es ist ja eine der vielen statistischen Aufgaben, solche Listen mit genügend ausführlichen Beschreibungen der Kundenbetriebe zu führen.

Halbjährlich oder jährlich werden die Monats-Summen dieser ersten Aufnahme zusammengezogen und (7.) in ein zweites Bezirks-Heft übertragen, in dem den Verkaufs-Beträgen je eines Erzeugnisses (Mengen und Werten) die Herstell-Kosten der gleichen Mengen gegenüber gestellt und die drei Posten-Reihen zusammengezählt werden. Zweck der Arbeit sind Berechnungen, welche auf Ermittlung verschiedener Kosten-Verhältnisse des Verkaufs in dem größeren Zeitraum abzielen. Zunächst wird die Summe der Herstell- um die Summe der besonderen Betriebs-Kosten erhöht, welche die Bearbeitung des Bezirks verursacht. Dazu kommt ein zweiter Zuschlag, welcher den — durch die Zahl der abgesetzten Kilo bestimmten — Anteil des Bezirks an allen übrigen Betriebs-Kosten darstellt.

Nun folgen die Abmessungen und Vergleichen: wie stehen die drei Kosten-Beträge zu einander; wie gewisse Bestandteile der besonderen Betriebs-Kosten zu einander, zu ihrer Summe, zur Summe der gesamten Kosten oder der zweiten und dritten Kosten-Abteilung; wie die Summe dieser beiden zur ersten; wie der Gesamt-Aufwand zum Gesamt-Ertrag.

Endlich wäre, was Auszüge aus den zuletzt beschriebenen Zusammenstellungen der Bezirks-Verkäufe bedingt, (8.) zu ermitteln, wie sich Kosten und Ertrag an einzelnen Erzeugnissen (in bestimmten Bezirken oder insgesamt) stellen, die wegen ihrer Rolle auf dem Markt, auch Erzeugnissen der Mitbewerber gegenüber, wichtig oder aus irgend einem andern Grunde besonders beobachtet werden sollen. Zahlenmäßige Genauigkeit läßt sich dabei nicht immer erreichen, weil der Aufwand, den der Absatz des einzelnen Produkts jenseit der Erzeugung-Stätte erfordert, rechnerisch nicht festzustellen ist. Man muß mit Durchschnitts-Zahlen arbeiten und das Ergebnis durch Sachkenntnis ergänzen oder berichtigen. Man weiß ja, welche Erzeugnisse, und wo sie draußen außergewöhnliche Anstrengungen kosten. —

Wir haben es in der — räumlich verhältnismäßig zu breiten — Darlegung der absatzstatistischen Arbeiten unterlassen müssen, auf eine Menge Fragen, auf mancherlei Schwierigkeiten der Begrenzung, Unterscheidung, Ausscheidung, Zerlegung, Vergleichbarkeit einzugehen. Eine ausführliche Darlegung der Absatz-Statistik für ein Riesenwerk der Teer-

farben-Herstellung würde allein ein ansehnliches Buch füllen. Die Ursachen dieser Umfänglichkeit und Umständlichkeit liegen z. T. in der großen Menge und Mannigfaltigkeit der Erzeugnisse: rund 6000 und mehr!

(IV.) Übrigens fehlt unserm Gesamt-Aufbau noch das Schlußstück, dessen Kosten-Verhältnisse eben voraus genommen worden. Es vereinigt zweierlei: die Oberleitung mit der Statistik selbst, und die besonderen höheren, die freien Leistungen des Betriebs (vgl. Aufwand und Ertrag). Der erste Tatsachen-Kreis umschließt wieder räumlich-sachliche und persönliche Haupt- und Nebenerfordernisse — der zweite persönliche Dienste und bloße Ertrag-Abgaben. Die Kosten der ersten sind auf Einkauf, Werk-Arbeit (Waren-Herstellung) und Verkauf verhältnismäßig zu verteilen.

5.

Der vorliegende Plan für die Statistik eines größten Werkes ordnet seine Teile, d. h. die Betriebsteile, die mit dem Stofflichen unmittelbar oder mittelbar beschäftigt sind, nach deren natürlicher Folge. Er geht von der Beschaffung der Arbeit-Mittel, dem Einkauf aus, schreitet zur Werkarbeit fort, die erster und größter Verbraucher des Eingekauften ist, und weiter zum Verkauf, dem zweiten Stoffmassen-Verbraucher, dessen Hauptrolle aber darin besteht, die Leistungen der Werk-Arbeit hinaus, auf den Markt zu bringen. Aus den Bereichen der Abteilungen werden immer zuerst die sachlich bestimmten und begrenzten Betriebs-Räume, Einrichtungen und Arbeit-Mittel und andere sachliche Verhältnisse und Beziehungen, dann die persönlichen Kräfte, die in und mit ihnen wirken, der statistischen Bearbeitung überwiesen.

So scheint ein Arbeit-Plan gewonnen zu sein, der die überwiegend größte der Forderungen, die an alles Planwesen zu stellen sind, erfüllt. Er bedarf jedoch etlicher Zusätze oder Anmerkungen.

Zwei hätten wir an etlichen Stellen wiederholen müssen; deshalb bringen wir sie lieber nachträglich. Sie gelten den viermal auftretenden Gesamtheiten: Räumlichkeiten und Persönlichkeiten. An jenen erfaßt die Betriebs-Statistik regelmäßig Zahl, Art, Größe — Bau, Unterhaltung, Ergänzung, Veränderung — Einrichtung und Ausstattung — Beleuchtung, Heizung, Reinigung — Verzinsung, Tilgung des Anlage-Kapitals, Versicherung. Die statistische Behandlung aller persönlichen Arbeit-Kräfte richtet sich auf Zahl und Art — Alter, Geschlecht, Herkunft, Wohnsitz, häusliche Verhältnisse — Vorbildung oder frühere berufliche Tätigkeit, Dienst-Zeit im Betrieb — Kapitalwerte oder Kosten (Dienst- und Ruhe-Lohn, irgendwelche andere persönliche Gewährnisse, Reisekosten, Versicherungen u. dgl.).

Die Ermittlung der Betriebs-Kosten war überhaupt maßgebend für unsern Aufbau. Es ist leicht zu sehen: bis hierher laufen die Kosten

des Einkaufs; da schließen die Kosten der Werk-Arbeit (engeren Sinnes) ab, dort diejenigen des Verkaufs; und nach Anfügung des »Schluß-Stücks« sind alle Unterlagen des Betriebs-Aufwands gegeben. Doch jene Gliederung mußte bewirken, daß das Ganze nicht die volle Übersichtlichkeit oder Durchsichtigkeit erlangte; es stören die häufigen — freilich unvermeidlichen — Wiederholungen mit dem einschränkenden Vermerk z. T.

Vollkommen zwar ist unsere Kosten-Kette nicht: das zeigt die Stellung oder Lage des vierten Stückes. Aber man sieht wohl, warum es den Schluß bildet und nicht den Anfang (ein dritter Platz käme nicht in Frage), und ebenso leuchtet ein, daß Einrichtungen und Personen für den Absatz und dieser selbst unmittelbar zusammen gehören. Trotzdem, die Unvollkommenheit muß betont werden. Sie besteht darin, daß je nur die Träger der eigentlichen oder reinen Einkaufs-, Werk-, Verkaufs-Kosten im Zusammenhang dargestellt sind, daß nun alle noch den Zuschlag empfangen müssen, den das Dasein des Tatsachen-Kreises IV bedingt.

Die Gleichartigkeit der Kette ist auch an einer Stelle unterbrochen: durch Einschaltung einer Betrachtung über die Ergebnisse der Waren-Herstellung. Aber dieses Glied dürfte sehr am Platze sein; nicht zum wenigsten, weil es die Kosten-Summe alles Vorausgegangenen zieht. Der Irrtum, daß etwas anderes als die verbrauchten Stoffe (nicht die Erzeugnisse selbst) mit in Rechnung gestellt seien, kann kaum aufkommen.

Wollte man für den Plan der statistischen Arbeit eine andere Anordnung wählen, so könnte man z. B. einfach Sachen und Personen trennen, und die weitere Gliederung durch den Dienst bestimmen lassen, ähnlich wie in dem entwickelten Plane, jedoch mit der Änderung, daß, auf beiden Seiten, fünf Gesamtheiten ständen: die erste würde verschiedenen Betriebs-Abteilungen, die folgenden drei je einer (dem Einkauf, der Werk-Arbeit, dem Verkauf) allein dienen, die fünfte den Erfordernissen der Oberleitung entsprechen. Unter die Sachen wären auch die Gegenstände des Verbrauchs einzureihen, welche die berufliche Arbeit des Betriebs erfordert.

Diese Anordnung scheint den Vorzug der Einfachheit und Klarheit zu besitzen und besonders durch strenge Geschlossenheit der Unterglieder sich auszuzeichnen. Aber näheres Eindringen in die Fortsetzung der Gliederung lehrt bald, daß weder die Sachen, besonders die Betriebs-Räume und -Einrichtungen, noch die Personen scharf zu scheiden und restlos aufzuteilen sind. Außerdem ist sie (jene Anordnung) für die Berechnung der Kosten- und Warenpreis-Teile und für den Nachweis der Kosten- und Preisbildung nicht brauchbar. Sie leistet also weit weniger als die andere.

Ein dritter, statistisch brauchbarer Plan betrachtet und ordnet die Sachen nach ihrer technisch-wirtschaftlichen, die Personen nach ihrer beruflichen Art — stellt also auf die eine Seite die offenen Räume und ihre Boden-Anlagen, die geschlossenen Gebäude mit der Gesamtheit ihrer festen und beweglichen Einrichtungen, die nicht als Arbeit-Kräfte wirken, die Kraft-Werke und -Leitungen, die Arbeit-Maschinen und -Apparate, die Waren-Lager — auf die andere Seite die Chemiker, die Maschinen- und Bau-Techniker, die Maschinen-Führer, die Werkarbeiter engeren Sinnes, die mancherlei Handarbeiter an verschiedenen Stellen, die Diener, Boten, Wächter, Hausverwalter, die Kaufleute, Rechner und Schreiber, die Juristen und Verwandte, die Mitglieder der Oberleitung.

Hier wäre nun fast ausnahmslos das Eine erreicht: die säuberliche Teilung und Zusammenfassung. Aber nicht ohne Zwang. Die lebendigen Zusammenhänge, besonders zwischen dem Persönlichen und Räumlich-Sachlichen, sind meist zerrissen. Und deswegen könnte die Kosten- und Preis-Berechnung jenen Aufbau der Betriebs-Glieder wiederum nicht verwerten.

Ein viertes Verfahren, das günstigeren Erfolg verspräche, scheint es nicht zu geben. So dürfte der zuerst entwickelte Plan doch als der verhältnismäßig beste zu schätzen sein.

Aber — das hat man wohl längst erkannt — er ist unvollständig, zeigt im ganzen nur den Aufbau oder die Schichtung der statistischen Rohstoffe, die erste Stufe statistischer Arbeit. An zwei Stellen allerdings lag unmittelbare Veranlassung vor, die höhere Weiter-Arbeit anzudeuten. Damit wurde in den Plan der Arbeit selbst (des Arbeitsganges) übergegriffen, während es sich zunächst um das Stoffliche allein und besonders darum handelte, den stofflichen Gehalt einer umfangreichsten Betriebs-Statistik vorzuführen.

6.

Indem wir jetzt auf den Plan der Arbeit selbst näher eingehen, verlassen wir unser Beispiel. Denn dieser Plan muß grundsätzlich und in seinen Haupt-Bestandteilen für jede betriebsstatistische Arbeit gelten.

Die erste Frage geht nach dem Zeitlichen, das als Zeitpunkt oder Zeitraum in Betracht kommen kann. Die große, besonders die Reichs-Statistik erfaßt in der Regel den Stand an einem bestimmten Tage; an diesem wird »gezählt«. Sie beschränkt sich zwar keineswegs auf gründliche Erforschung des erhobenen Standes. Aber die Erkenntnis der Entwicklung, die sie feststellt, die Geschichte, die sie damit schreibt, gewinnt sie, wenn auch nicht allein, so doch hauptsächlich durch Vergleichung ihrer neuen Ergebnisse mit denen ähnlicher früherer Zählungen.

Auch die Betriebs-Statistik kann genötigt werden, irgend einen Stand an einem bestimmten Tage nachzuweisen und deswegen besondere Zählungen, Berechnungen, Zusammenstellungen, Vergleichen vorzunehmen; z. B. wenn es sich um eine Konvention handelt, die ein Produkt oder eine Gruppe verwandter Erzeugnisse erfassen soll. Aber das sind außergewöhnliche Arbeiten, zudem meist auf Teilgebiete beschränkt. Sie haben keine große Bedeutung innerhalb der betriebsstatistischen Arbeit.

Dieser gibt nicht ein Zeitpunkt, sondern ein größerer Zeitraum den regelmäßigen Stoff; die gewöhnliche Einheit ist das Geschäfts-Jahr. Die Statistik tut nun zweierlei: sie beobachtet die Entwicklung der größeren und kleineren Tatsachen-Gesamtheiten, soweit nötig auch deren Einheiten, und zwar während ihres Laufes und rückschauend, nach ihrem zeitlich bestimmten Ablauf oder Abschluß. Und sie zieht die Summen der Tatsachen-Einheiten und -Gruppen — schon nach kürzeren Zeitabschnitten (Monaten) — indem sie aus kleineren Summen immer größere aufbaut oder zusammensetzt, bis zu einer sachlich und planmäßig gegebenen Grenze; Summen in wörtlichem und übertragenem Sinne verstanden. Beide Arbeiten laufen nicht bloß neben einander her, sondern sind oder werden zeitlich und sachlich verbunden. Denn Suchen, Bilden, Vergleichen der Ergebnisse ist zugleich Beobachten der Entwicklung.

Kaum wird die irrige Annahme entstehen: die Statistik diene — abgesehen von jenen außergewöhnlichen Handreichungen — nur und erst mit der abgeschlossenen Jahres-Bearbeitung. Der Statistiker ist ständiger und scharfsichtiger Beobachter des Betriebslebens; als solcher bemüht er sich, jeder irgendwie erheblichen Erscheinung die Beachtung zu erwirken, die ihr gebührt. Und im Laufe der regelmäßigen Gesamt-Bearbeitung, schon auf deren Unterstufe, kommt eine Menge wichtiger Feststellungen zustande, die verwendfähig sind, rasch verwendbar sein müssen, und — ob begehrt oder nicht — den Abteilungen, deren Dienstkreis sie berühren, sofort überwiesen werden. Die Statistik pflegt, wie schon früher betont, lebhaften, Anregungen gebenden und empfangenden Verkehr mit allen Betriebskreisen.

Den Hauptgegenstand aber jeder Betriebs-Statistik werden immer — da ja schließlich alle räumlich-sachlichen und persönlichen Betriebs-Glieder an ihr Teil haben — die Leistungen des Betriebs bilden: sie selbst nach Menge und Wert; ihre sachliche und räumliche Verwendung; die sachlichen und persönlichen Mittel und Kräfte als Bedingungen, Vollbringer und Verbreiter der Leistungen; die Kosten der Mittel und Kräfte, d. h. zugleich der Leistungen selbst; ihr Ertrag; das Verhältnis zwischen Ertrag und Aufwand, beide als Ganze und in den Anteilen der besonders bearbeiteten Dienstgebiete erfaßt.

Die Leistungen sind für den Außendienst bestimmt, aber ebenso sehr Angelegenheiten des Innen- wie des Außenlebens, richtig verstanden, die wichtigsten Angelegenheiten in jeder Hinsicht. Folglich wird die Statistik, wenn sie den umschriebenen Kreis der Leistungen durchforscht, keine erhebliche Tatsache des Innern und Innersten unberührt lassen. Und indem sie so im besten Sinne ganze Arbeit macht, erreicht sie ihr Ziel, gewinnt sie das Schluß-Stück ihres Werkes: Rechenschaft über das gesamte Betriebsleben — Antwort auf die größte Frage: Hat der Betrieb im Innern und Äußern geleistet, was er vermöge seiner Stellung, seiner Mittel und Kräfte zu leisten verpflichtet war; hat er sich wenigstens redlich darum bemüht?

Die Hauptfrage ließe sich auch so ausdrücken: Ist der Betrieb vorwärts gekommen — wenn man unter Vorwärtskommen nicht bloß das äußere, auf dem Markte versteht. Hier kann der Betrieb stehen geblieben oder gar zurück gekommen, im Innern dagegen fortgeschritten sein. Dann wäre, wenn er den Verlust auf dem Markte ertragen kann, das Ergebnis des Jahres erfreulich genug.

In dieser Untersuchung werden die Tatsachen hervortreten, die ihn gefördert oder gehindert, innerlich und äußerlich. Im besonders muß klar werden, ob er unter außergewöhnlich vorteilhaften oder mißlichen Bedingungen gearbeitet. Und die Entscheidung dieser Frage ist wieder sehr wichtig für jegliches Vergleichen, das ja ohne tieferes Eindringen in die bestimmenden Tatsachen überhaupt keinen Wert hat.

Aber es mag bezweifelt werden, ob alle Fortschritte im Innern — d. h. doch eigentlich: in der Leitung weiteren Sinnes — statistisch feststellbar seien. Zweifeln wird, wer glaubt, die Statistik müsse und könne nur mit Zahlen und Zahlenmäßigem arbeiten. Wir wissen, daß dies ein Irrtum ist. Auch die feinsten Beziehungen und Tatsachenspiele des Innenlebens sind ihr vermöge ihrer wissenschaftlichen Kraft zugänglich, vermag sie in ihrem Sein, Werden, Wachsen, Wirken wenn nicht zu zählen und zu messen, so doch zu wägen und zu werten.

Fortschritte im Äußern würden Wachsen des volkswirtschaftlichen Dienstes bedeuten. Und es ist freilich eine hoch wichtige Frage, ob der Absatz der Leistungen, die Benutzung der Dienste zugenommen. Das Außenleben aber hängt von vielerlei Tatsachen und Verhältnissen ab, an die wir hier nur erinnern können. Regelmäßig kann sich der Betrieb, die Leitung dem Stillstande oder Rückgange gegenüber fürs erste beruhigen, wenn sie selbst und die Leistungen auf der Höhe stehen und diese wirklichen Bedürfnissen entsprechen. Im übrigen wird die Leitung bestrebt sein, die Hemmnisse der Ausdehnung zu überwinden oder die Art der Leistungen zu ändern.

Im besonders wäre es unverständlich zu meinen, der Absatz müsse immer mehr zunehmen, oder das gewohnte Steigen so fortgehen. Die

Grenze, der Höhepunkt muß doch einmal erreicht, der Markt gesättigt sein. Oder Mitbewerber treten mit Gleichwertigem oder Besserem auf. Oder auf ausländischen Märkten werden die Fremden von Einheimischen verdrängt. Oder die Gunst der Käufer wendet sich anderen Gegenständen zu; denn nicht Güte und wirtschaftlicher Wert allein, auch wechselnde Gewohnheiten, Mode-Dienst, Neuheit-Sucht bestimmen Gang und Höhe des Absatzes.

Im einzelnen erfährt man das ja deutlich: die eine Waren-Gattung oder -Art geht auf dem Markte immer mehr zurück; man weiß das, erkennt es als unvermeidlich, beschleunigt den Rückgang vielleicht selbst, weil sich die Herstellung nicht mehr lohnt. Eine andere — alte oder neue — dagegen rückt standhaft und rasch vor, und man pflegt nun deren Marktstellung eifrig. So wird vielleicht ein Ausgleich oder mehr, und im Ganzen doch noch ein Fortschritt erreicht. Oder die Bewegung des Absatzes in einem Bezirk während verschiedener Jahre: sie kann regelmäßig vor- oder ebenso zurückschreiten; aber man kann auch völligen Mangel an Stetigkeit, fortwährendes Auf und Ab beobachten.

Also weder Stillstand noch Rückgang noch Schwanken der außendienstlichen Leistungen an sich braucht einem Betrieb, der vielerlei auf den Markt zu bringen und reichlich verschiedenartige Abnehmer-Kreise und -Gebiete hat, Sorge zu machen. Ähnlich verhält es sich mit dem Wachsen der Betriebs-Kosten, womöglich bei gleichzeitigem Sinken der Marktpreise. Es kommt darauf an, ob der Betrieb beides ertragen kann. Wesentliche Lebens-Bedürfnisse des Betriebs sind weder niedrige Kosten noch hohe Preise.

Ganz außer acht aber bleibt die »Gewinn-Frage«. Der Betrieb hat seinen Dienst zu tun, für sich und andere, nach bestem Wissen und Können. Steht in solchem Betrieb der Ertrag höher als der tatsächlich geleistete Aufwand, so findet der Überschuß die Verwendung, die dem Berufe des Betriebs entspricht und früher dargelegt worden. Dieser Überschuß ist kein »Gewinn« und wird in der Regel klein sein. In den Gewinn-Betrieben aber — in den innerlich zerrissenen Betrieben: hie Herrschaft, hie Masse! — sagt Steigen oder Sinken des Gewinns, den die Betriebs-Herrschaft für sich persönlich beansprucht, nichts über dessen Höhe. Auch wenn er gesunken und weiter sinkt, kann er noch immer groß und zu groß sein.

f. Räumlich-sachlich-persönliche Ordnung der Arbeit.

1.

Der räumlich - sachlich - persönlichen Ordnung statistischer Arbeit bieten sich zwei Formen dar. Entweder ist die gesamte Arbeit an einer Stelle vereinigt: so mindestens in den kleinen und mittleren Be-

trieben, wo der Leiter eben auch Statistiker ist. In größeren Betrieben, wo diese persönliche Einheit unhaltbar wird, hängt die Entscheidung für die eine oder andere Form von der Art des Betriebs ab.

Sie kann den Statistiker nur teilweise oder ganz in Anspruch nehmen, oder seine volle Kraft nicht ausreichen lassen. Der letzte Fall brauchte nicht zu bewirken, daß die Arbeit nicht mehr ganz in der einen Hand bleibt. Der Statistiker oder sein Gehilfe mag seinen Beruf zeitweise im Umherziehen ausüben, indem er, um die Urstoffe zu gewinnen, einmal hier, einmal dort sucht und sammelt. Aber andere Kräfte als er selbst und die Angehörigen seines Amtes sind an statistischen Geschäften nicht beteiligt.

Selbst in sehr umfangreichen und mehrfach gegliederten Betrieben kann die räumlich-persönliche Vereinigung aller statistischen Arbeit noch zweckmäßig und wirtschaftlich sein: wenn die Hauptteile des Unterbaus verhältnismäßig wenig Zeit und Kraft kosten. Doch wächst sich hier der Statistiker und seine Gehilfenschaft zur räumlich-geschlossenen, sachlich-persönlich gegliederten »statistischen Abteilung« aus.

Diese aber würde in einem größten Betriebe eine zu starke Ausdehnung erlangen, wenn sie alle statistische Arbeit von Anfang an in sich vereinigen wollte. Außerdem warnt davor die Wahrscheinlichkeit, daß manche Zählungen, Berechnungen, Zusammenstellungen doppelt ausgeführt würden: in verschiedenen Abteilungen für den regelmäßigen eigenen Gebrauch, in der statistischen Abteilung als Vorarbeiten. Denn es wäre für jene nicht nur umständlich oder unbequem, sondern könnte sie in ihrem Arbeitsgange wirklich stören oder hemmen, wenn ihnen der bezeichnete, laufend notwendige Bedarf nicht immer zur Hand wäre, wenn sie sich ihn immer erst von der statistischen Abteilung beschaffen müßten. Umgekehrt dürfte diese weder zeitlich noch sachlich auf die Lieferfähigkeit der anderen angewiesen sein.

Aber unwirtschaftlich wäre das; es heißt also eine Ordnung der Dinge wählen, die allen möglichen Übelständen vorbeugt. Sie besteht darin, daß die statistische Massen-Bewältigung aus dem Sitze der Statistik hinaus in diejenigen Stätten (Betriebs-Abteilungen) verlegt wird, wo die Massen selbst lagern oder sich bilden. Der Sinn der Einrichtung wäre: der Statistiker hat in jeder der fraglichen Abteilungen sozusagen einen auswärtigen Mitarbeiter und verantwortlichen Vertreter (wenn nötig mit Hilfskräften), der ständig die berührten Arbeiten — abschließende für die Abteilung, erst- oder zweitstufige für die Statistik — besorgt. Verantwortlich ist der Mann dem Statistiker gegenüber, in dessen Bannkreis er gehört.

Nur für denjenigen ersten Bedarf der Statistik, der anderswo nicht gewonnen oder zubereitet, weil nicht gebraucht wird, wäre eine besondere Geschäfts-Stelle einzurichten, der dann aber nicht bloß erst-,

sondern auch höherstufige Arbeiten zukäme. In dem früher behandelten riesenbetrieblichen Falle z. B. würde das für den verkaufstatistischen Teil zutreffen, der dort, der eigentümlichen Absatz-Verhältnisse wegen, eine auffallend große Bureau-Abteilung hat entstehen lassen. Sie wäre mit dem statistischen Amt engeren Sinnes zu verbinden, das, nach Raum und Personen-Zahl gemessen, bescheidenen Umfangs sein würde.

In den letzten Ausführungen sind einige Stoffquellen der Statistik angedeutet: in großen Betrieben alle ihre Abteilungen, die Stätten, in denen die Tatsachen entstehen oder auftreten und zunächst wirken. Sie erscheinen schriftlich festgelegt hauptsächlich in Büchern, Listen, Karten, Preisberechnungen, Rechnungen an die Kunden, im brieflichen Verkehr mit diesen und den Vertretern, in deren und der Reisenden Berichten. An manchen — in jedem Falle genau zu bestimmenden — Quellen-Arbeiten soll die Statistik selbst, wie vorhin beschrieben worden, beteiligt sein. Die anderen Urstoffe werden ihr regelmäßig täglich massenhaft (z. B. die Rechnungen-Abzüge der verkaufstatistischen Sonder-Abteilung) oder sofort, nachdem sie betriebliche Geltung erlangt, geliefert, von verantwortlicher Stelle geprüft.

In kleinen, mittleren, noch bescheidenen und einfachen Großbetrieben geht der Statistiker selbst an die Stoffquellen. Da liegt ja alles verhältnismäßig nahe beisammen. Er forscht in den Büchern wie in den Sammlungen der ersten Belege. Das Zweite bleibt ihm wohl gewöhnlich nicht erspart. Denn die Bücher sind kaufmännisch gehalten, und wir wissen, daß sie, so zuverlässig sie an sich sein mögen, wegen ihrer Eigenart eine genaue sachliche Statistik nicht ermöglichen.

Da die Quellen-Schriften aufbewahrt werden — in den meisten Betrieben bilden sie den einzigen Bestand des »Archivs« — können auch ältere Zeiten nachträglich statistisch bearbeitet werden. Bei solcher Nacharbeit erfährt man aber leicht zweierlei: daß die Sachen, auf die der Statistiker allein angewiesen ist, mit wenig Sorgfalt verwahrt worden, manche erste Belege fehlen, und die noch vorhandenen Bücher früherer Jahre, vom kaufmännischen Standpunkt aus beurteilt, sehr erhebliche Mängel aufweisen. So konnte ich z. B. 1897 in einem damals ziemlich gut geordneten Betrieb kaum für das Jahrzehnt 1887—96 eine bescheiden brauchbare Arbeit liefern, obwohl jener schon in den 70er Jahren gegründet worden, bis 1887 mindestens seine Bücher auf einen genügenden Stand hätten gebracht sein können.

Freilich muß der Statistiker die urstofflichen Fehler-Quellen genau kennen und im einzelnen wahrscheinliche Fehlerhaftigkeit rasch entdecken oder doch vermuten, mögliche stets im Auge haben. Die Möglichkeiten liegen teils in stofflichen Schwierigkeiten, teils in der kaufmännischen Arbeitsweise, teils in persönlichen Eigenschaften. Der Betriebs-Statistiker hat nun dem amtlichen gegenüber den Vorteil, daß er die

Fehler leichter, sicherer und fast restlos auffinden und berichtigen kann, wenn die Fälle der Gegenwart oder naher Vergangenheit angehören: weil er den größten Teil alles Sachlichen und Persönlichen innerhalb der Betriebsmauern beisammen hat.

Eigentlich sollte er höchstens vereinzelt genötigt sein, auf Feststellung und Berichtigung wahrscheinlicher oder möglicher Fehler in Stoffen, die von auswärts — von Vertretern und Zweigbetrieben — kommen, zu verzichten. Beharrlichen Behauptungen und fortgesetzt ungenauen oder unklaren Auskünften gegenüber, die sachlicher Untersuchung unzugänglich sind, ist er machtlos; die auswärtigen Förderer des Absatzes wollen möglichst schonend behandelt sein. Übrigens wird man trotz aller Sorge um peinlichste Genauigkeit etliche Ungenauigkeiten zu- oder durchlassen dürfen: was schwer oder überhaupt nicht richtig zu ermitteln und an sich wie in seiner Wirkung verhältnismäßig unbedeutend ist.

2.

Die kritische Aufnahme des Urstoffs bildet, was mehrfach berührt worden, die erste der drei Arbeit-Stufen. Auf der zweiten folgen einfache Zusammenstellungen — Übersichten, Berechnungen —, zusammenfassende und vergleichbare Feststellungen gewisser Tatsachen-Bestände. Als solche können sie schon geschäftlich verwertet werden. Der dritten Stufe verbleibt die höhere Be- und Verarbeitung des Ganzen, die Vollendung des statistischen Werkes. Sie gibt den Text-Teil und fügt die zeichnerischen Darstellungen hinzu.

Nur diese noch harren einer genaueren Betrachtung. Es sind ihrer drei Arten: Linien-Reihen, Flächen-Bilder in geometrischem und Karten in geographischem Sinne. Einer Darstellung können alle drei Mittel vereint dienen, und zwar so, daß dem dritten die beiden andern zur Ergänzung oder Erklärung beigegeben sind.

Das erste wird hauptsächlich benutzt, um die zeitliche Bewegung der (Sach- und Personen-)Mengen und -Werte auf die einfachste Weise zu veranschaulichen. Es setzt aber die Herstellung eines Hilflinien-Nezes voraus. Dieses ist ein Rechteck, das der Höhe und der Breite nach durch Gerade geteilt ist, und zwar bedeutet in der Regel der Abstand zwischen je zwei Wagerechten eine bestimmte Mengen- oder Wert-, der Abstand zwischen je zwei Senkrechten eine bestimmte Zeit-Einheit. Hat man es mit großen Mengen und Werten zu tun, so läßt man die Grundlinie des Rechtecks schon eine hohe Zahl bedeuten und bemißt dem entsprechend auch die folgenden Einheiten. (Blätter mit aufgedruckten Nezen — zu bequemer Einzeichnung der Rechtecke — sind käuflich zu haben.)

Die Bewegung, welche dargestellt werden soll, würde von links
Dietrich, Betrieb-Wissenschaft. 37

nach rechts gehen, und schließlich aus soviel geraden Linien bestehen, als das Rechteck Zeit-Einheiten enthält. In dasselbe Grundbild können verschiedene Bewegungen eingezeichnet werden; man vereinigt jedoch nur solche, die Beziehungen zu einander haben. Bedingung der Vereinigung ist, daß für jede Reihe eine andere Farbe oder Linien-Art gewählt wird.

Um dem Bilde Deutlichkeit zu erhalten (und die Augen zu schonen!), dürfen die senkrechten Abstände nicht zu eng sein, und in das Netz viele Bewegungen nur dann aufgenommen werden, wenn sie nicht nahe bei oder gar durch einander laufen; sonst könnte selbst bei glücklichster Farben-Abstimmung und sauberster Ausführung ein Linien-Wirrwarr zustande kommen, der wertlos wäre, weil ihn jeder mit Recht abweisen würde. Über fünf, sechs Linien-Reihen wird man selten hinausgehen dürfen. Aber auch unter so wenigen können zwei oder mehr sein, die auf ungefähr gleicher Höhe sich bewegen. Folglich bleibt die Anwendung dieser bildlichen Darstellung beschränkt.

Die Beschränktheit liegt weiter auch darin, daß sie eben nur Bewegungen: den zahlenmäßigen Stand derselben Einheit zu verschiedenen Zeiten, und die ähnliche oder verschiedene zeitliche Bewegung anderer Einheiten veranschaulichen kann. Will man aber den Stand oder die Summen verschiedener Dinge zur gleichen Zeit neben einander bildlich niederlegen, so muß jenes Mittel selbstverständlich versagen.

Für die Flächenbilder gilt das nicht; sie vermögen beides und noch mehr zu leisten, und haben außerdem den Vorzug stärkerer Anschaulichkeit. Man verwendet von dieser zweiten Art meist Quadrate, Rechtecke in verschiedener Form, besonders als Säulen (stehend und liegend) und Kreise. Die Herstellung ist freilich in jeder Beziehung weniger einfach.

Denn erstens kostet die Figuren-Zeichnung an sich weit mehr Zeit als der Linien-Zug, für den nur die End-, bei der Aufnahme der Darstellung auch die Einsatz-Stelle richtig abzustecken ist. Zweitens bedingt jene die Bestimmung einer Flächen-Einheit und für jede einzelne Zeichnung Berechnung und Messung (was jedoch durch Benutzung klein-karrierten Papiers erleichtert wird). Drittens sind die Flächen mit Feder, Stift oder Pinsel auszufüllen. Viertens erfordert die Einordnung einer größeren Zeichnungen-Reihe oder -Gruppe auf dem gleichen Blatte, für die Raum-Verhältnisse und innere Beziehungen maßgebend sind, besonderes Nachdenken.

Aber alle diese Mühen mindern sich beträchtlich, nachdem die Anfangs- und Grundarbeiten überwunden sind. Und Entschädigung gewährt die Leistungsfähigkeit der Flächen-Bilder. Ihre Hauptstärke liegt darin, daß sie die Zusammensetzung, den Aufbau der dargestellten Größen aufs wirksamste zu zeigen vermögen. Und immer ist es ein

geschlossenes Bild, das dies leistet; der volle Inhalt des Bildes gilt, und jede Einzelheit tritt scharf abgegrenzt hervor.

So vereinigt die Gesamtkosten-Säule des Werkbetriebs die vier Kosten-Schichten des Einkaufs, der Erzeugung, des Verkaufs, der Leitung, jede klar in ihre Haupt-Bestandteile zerlegt, und ein Aufsatz mag schließlich den Teil des Kosten deckenden Ertrags bezeichnen, der über die Summe der notwendigen Beträge hinaus geht. Oder die Säule des Ertrags ist aufgebaut aus den Anteilen, welche die Haupt-Arten oder -Gattungen der Leistungen — oder der sachlich und der räumlich bestimmten Abnehmer (der Betrieb-Arten oder Gattungen und der Länder) an ihm haben. Dieser vierfache Aufbau des Ertrags — aus den heischenden, den erwirkenden und den beiden gebenden Größen — ließe sich auch an den gesonderten Ertrag-Säulen der Absatz-Bezirke und -Länder nachweisen.

Natürlich wären die vier Ertrag-Aufbauten nicht neben einander, sondern auf getrennten Blättern darzustellen. Und die Anlage aller dieser Flächenbilder-Blätter wäre so einzurichten, daß mindestens je fünf Jahres-Bilder derselben Einheit oder Gesamtheit neben einander Platz haben. Ein einziges volles Blatt würde dann in hohem Grade gehalt- und lehrreich sein.

3.

Die dritte Art statistisch-zeichnerischer Darstellung, das Land- oder Landschaft- als Boden-Bild, dient allein der Veranschaulichung außendienstlicher Verhältnisse, besonders des großbetrieblichen Waren-Absatzes.

Die Herstellung eines guten und reichhaltigen Kartenbildes verursacht die größte Mühe; denn dem allgemeinen und berechtigten Wunsche, möglichst viel auf einem Blatte zu sehen, widerstreben äußere und innere Beschränktheiten: die Forderung der Handlichkeit, die Gedrängtheit des Raumes auf einem noch handlichen Blatte, die teils unüberwindlich scheinenden Schwierigkeiten richtiger, vollständiger und doch bequem lesbarer Einzeichnungen. Aber die Karte ist, auf ihrem Gebiet, die lebendigste, beredteste Verkünderin statistischer Ergebnisse.

Wir fassen die Bedürfnisse eines Weltwerks ins Auge. Dessen Sammlung statistischer Länder- oder Landschaften-Bilder — etwa in der Größe der Blätter bekannter »Handatlanten« — dürfte enthalten: Karten der fünf Erdteile (auf einem Blatte), Europas (ohne den äußersten Norden und Osten, aber mit Kleinasien, Syrien, Nordafrika, wenn diese Gebiete für den Absatz besonders wichtig), Deutschlands und die große Zahl Karten der Absatz-Gebiete (-Bezirke), welche besonderen Vertretungen zugewiesen sind.

Die Welt-Karte kann, wegen der Kleinheit der Landflächen, kaum mehr aufnehmen als die Sige der Vertreter, Niederlagen, Vermittler,

etwa noch mit Kennzeichnung der hauptsächlich abgesetzten oder absetzbaren Waren. Sie käme also für die Darstellung der Jahres-Ergebnisse eigentlich nicht in Betracht. Europa würde die Glieder in Länder (Staaten), Deutschland die Einteilung in Vertreter-Bezirke zeigen. Wo es in hohem Grade wünschenswert wäre, könnten auch auf dem europäischen Schauplatze große Staaten, wie z. B. Österreich, Rußland, in bezirklicher Gliederung erscheinen; oder der Staat erhalte, wie Deutschland, seine Sonder-Karte.

Die Karten von Europa und Deutschland (wie die eben erwähnten Sonderkarten) hätten die statistische Aufgabe, eine Übersicht über die Höhe des Absatz-Erlöses in den Ländern und Bezirken zu geben. Das Veranschaulichung-Mittel wäre die Farben-Decke der Flächen. Aber auf diese Weise kann ein falsches Bild zustande kommen, oder eine falsche Vorstellung vermittelt werden: wegen der Verschiedenheit in Größe und Eigenart der Länder-Gebiete, und wegen der wirtschaftlichen Ungleichmäßigkeit des einzelnen Gebiets. Zwei ungleich große und geartete Bezirke z. B. erreichen gleich hohe Absatz-Summen; die gleiche Farbe aber, die sich jener Tatsache wegen über den größeren wie über den kleineren zieht, verleitet zu der irrigen Annahme, beide haben in ihrer Ganzheit die gleiche Bedeutung — während beträchtliche Teile des ersten überhaupt keine oder ganz unerhebliche Abnehmer stellen.

Solche Teile dürfen nun eben nicht übermalt werden; sie bleiben weiß. Und diese weißen Stellen mahnen die Betrachter genügend an die wirkliche Sachlage. Außerdem erhält die Karte warnende Randbemerkungen: daß die Farbe einfach weiter nichts andeute als die Gesamthöhe des Absatzes, der in dem ganzen Gebiete erzielt worden; daß im besondern Beziehungen zwischen der Art oder Dichte der Farbe und irgendwelchen rechnerischen Einheiten (der Bodenfläche, der Volks-Zahl, des möglichen oder wirklichen Bedarfs) nicht bestehen.

Es ist aber noch ein anderer Übelstand mit der farbigen Flächen-Deckung verbunden. Gewöhnlich und mit Recht schließt man: je dunkler die Farbe, desto größer die Zahl, dichter die Menge, höher die Werte. Das trifft auch in unserm Falle zu, jedoch nicht allenthalben. Eine Farbe reicht nämlich nicht aus; die zweite, dritte, vierte müßte wieder mit hellen Tönen einsetzen, und die würden größere Zahlen vertreten als die dunklen der ersten Farbe. Es widerstrebt aber der Vorstellung, helle Flächen-Farben als Vertreterinnen dichter, starker, hoher Schichten zu nehmen. Um nun doch möglichst gut durchzukommen, beginnt man mit einer Farbe, die sich lange ausnutzen läßt, so daß von den übrigen Farben die dunklen Töne genügen, die übrigens durch Mischung vermehrt werden können.

Auf einem Randstreifen dieser Karten könnte die Bewegung des Gesamt-Absatzes in den vertretenen Ländern und Bezirken etwa für

fünf Jahre dargestellt werden, durch Rechtecke (in kleinem Maßstab) oder Linien-Reihen (wenn sie sich verwendbar erweisen). —

Die Karten der — gewöhnlich Bezirke genannten — Absatzgebiete engeren Sinnes, die teils politisch, teils sachlich (wirtschaftlich) begrenzt sind und von Reisenden und Vertretern besonders gepflegt werden, haben dieselbe Blatt-Größe wie die vorigen. Die Boden-Fläche erscheint also in größerem Maßstab; leider kann wohl nirgends immer der gleiche benutzt, da selbst die deutschen Bezirke gewöhnlich verschieden groß bemessen sein werden.

Von jedem Absatz-Gebiet, dessen Verbraucher- und Abnehmer-Verhältnisse dem liefernden Werk im einzelnen genügend bekannt sind, wird das Boden-Bild statistisch bearbeitet. Es wird sich meist nur um europäische Bezirke handeln. Denn der Absatz in großen Gebieten über See geht häufig durch die Hände eines einzigen Einfuhr-Hauses oder ziemlich freigestellter Vertreter (Vermitteler) oder europäischer Ausfuhr-Händler — die sämtlich auf Verpflichtung zur Abgabe genauer sachlich-persönlicher Verkaufs-Nachweise nicht eingehen.

Das aus der Druckerei kommende Boden-Bild zeigt nun weiter nichts als die Grenzen, und die Lage-Plätze der Orte, an denen mögliche — nicht bloß wirkliche — Verbraucher der Waren, welche unser Werk auf den Markt bringt, sitzen; ohne Schrift, da diese den statistischen Einträgen hinderlich sein könnte. Die Lage-Plätze (Betrieb-Sitze) werden durch möglich große Kreise bezeichnet. Die bewußt übertreibende Vergrößerung dieser Darstellung erscheint insofern gerechtfertigt, als ein Kreis oft nicht bloß für eine Ortschaft (Stadt), sondern auch für nahe Nachbar-Orte gilt, in denen gleichartige Betriebe bestehen oder Betriebsglieder des Hauptortes wohnen. Im übrigen soll (womöglich) die Größe der Kreise der sachlichen Bedeutung der Betrieb-Sitze entsprechen.

Diese Kreise füllt der Statistiker mit klaren, leicht unterscheidbaren Farben aus, welche die Art der vorwiegenden Abnehmer-Betriebe bezeichnen (für Teerfarben-Werke z. B. Woll-, Baumwoll-, Leinen-, Seiden-Färberei und -Druckerei, Leder-, Papier-Fabriken). Sind in einem Orte verschiedene Abnehmer-Arten vertreten, so wird der Kreis mehrfarbig angelegt. Doch kann die Buntheit selbstverständlich nicht weit gehen; man wird je eine besondere Farbe nur für drei oder vier Hauptarten, und für die übrigen zusammen eine bestimmen. Hervorragend wichtige Gebiets-Teile kann man, wenn es wünschenswert erscheint, auf Neben-Kärtchen größten Maßstabes genauer behandeln. Die Kreisbilder der unzugänglichen Verbraucher-Sitze bleiben weiß; die verlorenen Plätze werden schwarz bemalt, die neu eroberten durch ein auffälliges Merkmal kenntlich gemacht.

Am Rande des Bezirks-Blattes können Aufbau (Zusammensetzung) und Bewegung des Absatzes mittelst Flächen- oder Linien-Bildern für

eine Reihe von Jahren aufgezeichnet werden. Und zwar wären zwei Darstellungen zu empfehlen: die eine zeigt die Anteile der Waren-, die andere die Anteile der Abnehmer-Arten oder -Gattungen.

Die Herstellung der Karten-Blätter durch Druck überträgt man einer der namhaften Anstalten. Da Zeichner und Drucker an den Blättern sehr wenig zu tun haben und der Gesamtbedarf für absehbare Zeit auf einmal bezogen wird, sind die Kosten gering.

Die Hauptarbeit fällt natürlich dem Statistiker und seinen Gehilfen zu. Diese Arbeit ist freilich umfang- und mühereich und kostet deshalb viel Zeit. Aber nur ein-, eben das erste mal. Die Erneuerung wird selten eine weitgehende oder gar völlige Umarbeitung sein müssen und braucht kaum früher als nach fünf Jahren einzutreten. Selbst wenn der Außendienst des Betriebs sehr bald nach Herstellung der ersten Karten-Sammlung große, wesentliche Veränderungen erfahren würde, dürften doch meist bloße Berichtigungen — etwa durch Überkleben des veränderten Teil-Bildes — genügen. Außerdem bieten die empfohlenen Randzeichnungen richtige Bilder mindestens des Jahres-Absatzes und seiner Zusammensetzung nach zwei Gesichtspunkten, so daß die »Veraltung« der eigentlichen Karte an etlichen Stellen — die obendrein durch einfache, geschickt gewählte Zeichen kenntlich gemacht werden mögen — nicht schwer zu nehmen wäre.

Im allgemeinen aber wird man zur Kosten-Höhe des Karten-Werkes wie der zeichnerischen Darstellungen überhaupt bemerken dürfen: sehr große Betriebe können sich den — zeitweise starken — Aufwand leichten Herzens gestatten, und für weniger ausgedehnte (und weniger gut gestellte) Betriebe ist er verhältnismäßig bescheiden, so daß auch sie das Ihrige wohl zu unternehmen vermögen.

Aber die Bedürfnis-Frage? Früher wurde bemerkt, die zeichnerische Darstellung der Ergebnisse sei dasjenige Stück der statistischen Arbeit, das entbehrt werden könne. Aber keinesfalls vermißt man sie gern; im Gegenteil, man wünscht sie lebhaft. Und der Gründe sind es zwei: die oft betonte Anschaulichkeit und Lebendigkeit, besonders des farbigen Bildes — und der ebenso bequeme wie reichliche Unterricht, den sinnvolle Vereinigung einer möglich großen Vielheit und Mannigfaltigkeit auf einem Blatte gewährt. Gerade die Oberleiter großer Betriebe sind dankbar für Zusammendrängung statistischer Ergebnisse auf eine kleine räumliche Einheit und verlangen solche dringlich.

Die statistischen Karten haben überdies hohen wirtschaft-wissenschaftlichen Wert: mindestens als Quellen zuverlässiger Tatsachen-Kunde, die noch sehr schwach ist, und weiter unmittelbar als Beiträge zu den Unterlagen für ein großes vaterländisches Werk, das wir immer noch nicht besitzen: einen Atlas der deutschen Volkswirtschaft. —

Ich bin in den beiden letzten Abschnitten manchem vielleicht zu

weit auf Einzelheiten und Kleinigkeiten eingegangen. Anlaß und Rechtfertigung liegen in der Notwendigkeit, Umfang, Inhalt, Gliederung, Anordnung der drei Arten betriebsstatistischer Zeichnungen einmal möglich klar zu beschreiben; was bisher nicht geschehen.

Im besondern glaube ich, nach vielen und langwierigen Erwägungen und Versuchen eine gute Lösung der Karten-Frage gefunden zu haben. Es sind dabei, wie bemerkt, die Bedürfnisse sehr großer Werke ins Auge gefaßt worden. Jene vor allen, die wegen der reichen sachlichen und räumlichen Mannigfaltigkeit ihres Absatzes an den Karten zeichnenden Statistiker ungewöhnlich hohe, schwer erfüllbare Ansprüche stellen müssen, dürften anerkennen, daß in dem Vorgeschlagenen das Wünschenswerte befriedigend geboten sei.

4.

Wir kehren zur Betrachtung der statistischen Gesamt-Arbeit und ihrer Stufen zurück. Dem Statistiker selbst fällt entweder das Ganze oder nur die Hauptarbeit der dritten Stufe zu. Daß er in jedem Falle die gesamte statistische Tätigkeit leitet, überwacht und für alle Teilarbeiten, gleichgültig, wo sie ausgeführt werden, eingehende Vorschriften und Anweisungen gibt, ist innerlich selbstverständlich. Und die sachliche Notwendigkeit peinlich genauer Regeln besonders für die Arbeiten der Unterstufe leuchtet um so mehr ein, als den schreibenden und rechnenden Betriebsgliedern gewöhnlicher Art die Statistik bei ihrem ersten Auftreten und lange noch wie ein völlig fremdes Wesen erscheint, das neue Weisen einführt. Der vielleicht, wenigstens für den Anfang wichtigste Grundsatz ist, Fehlergefahren möglichst zu verhüten. In dieser Richtung nützen scheinbar geringe Äußerlichkeiten sehr viel.

Das Entwerfen der papiernen Mittel zum Aufnahme-Werk: der Bogen und Hefte, der einzelnen Haupt-, Neben-, Hilf-Blätter für Berechnungen und Übersichten — das Rechnen mit dem Raum, den geforderten Zweckmäßigkeiten, mit hygienischen und schließlich auch ästhetischen Ansprüchen kostet den Statistiker eines sehr großen Betriebs viel Zeit, und nicht bloß bei der Einführung der statistischen Arbeit; denn die Nötigung zu Änderungen oder Neuerungen hört bei der Mannigfaltigkeit und dem Wechsel der Verhältnisse nicht auf. —

Alle Regeln jeglicher statistischer Arbeit — der unteren wie der mittleren und oberen — lassen sich in die eine kurze Forderung zusammenfassen: Sehen und prüfen!

Ein erster Aufnehmer des Urstoffs, der nicht sehen kann und will, nur möglich rasch vorwärts zu kommen trachtet, ist unbrauchbar. Freilich hat er immer Eile, wenn ihm täglich die Bewältigung großer Massen obliegt. Dennoch muß er in jedem einzelnen seiner vielen Fälle den Gehalt des Urstoffs scharf ansehen, Summen rasch nachrechnen, Mengen-

und Wertposten der Rechnung-Sätze, und den neuen Eintrag mit nächstverwandten früheren vergleichen.

In derselben kritisch prüfenden Weise, nur mit noch mehr Umsicht hat der Übertrager oder Zusammensteller statistischer Aufnahmen oder Zählungen zu verfahren. Ein Beispiel: man findet für den gleichen Zeitraum als Verkauf gleicher Ware gleiche Mengen, aber andere Werte eingetragen. Die Abweichung kann zu Recht oder Unrecht bestehen. Die Untersuchung würde ergeben: im zweiten Falle Schreib-, Rechen-, Zählfehler — im ersten: Preis-Zuschläge oder Abzüge (aus verschiedenen Gründen), die bei gleicher Menge Ungleichheit der Wertposten verursachen, oder verschiedene Waren-Empfänger, die verschieden hohe Einheit-Preise zahlen.

Die Summen größerer Übersichten, besonders solche, auf denen weiter gebaut wird, sind womöglich auf zwei Wegen zu gewinnen. Stimmen die Ergebnisse überein, so dürfte deren Richtigkeit festgestellt sein. Damit ist zwar nicht auch verbürgt, daß die Einheiten oder Teile der Summe richtig sind; aber diese werden in der Regel auf andere Weise nachgeprüft sein. Am ärgerlichsten sind diejenigen Schreibfehler, die richtige Zahlen in falsche Spalten setzen. Das Spalten-Ergebnis erscheint dann nicht immer so unwahrscheinlich, daß die rechtzeitige Entdeckung des Versehens gesichert wäre.

Die vergleichenden Nachprüfungen von verschiedenen Seiten her spielen deshalb besonders auf der mittleren Stufe der statistischen Arbeit eine wichtige Rolle. Und auch hier heißt es: nicht Papier, sondern Zeit und Kraft sparen. Das Bedürfnis der vergleichenden Prüfung kehrt regelmäßig, z. B. monatlich wieder, und fast immer in derselben Stärke und Mannigfaltigkeit. Der Statistiker muß dafür sorgen, daß bei jeder einzelnen Prüfung die einfachste Form angewendet wird, die erprobt sachgemäß ist und deshalb mit größter Wahrscheinlichkeit ihren Zweck erreicht, eine Wiederholung der Prüfung ausschließt. Die Fehler aber, die bei Zählungen, Übertragungen, Zusammenstellungen, den vergleichenden Prüfungen selbst vorkommen können, sind für die beteiligten Mitarbeiter in einer leicht überseh- und ergänzbaren Liste zusammen zu stellen.

Daß jeder Mitarbeiter eine genaue mündliche und schriftliche Dienst-anweisung empfängt, daß wichtige Beobachtungen oder Neuerungen im Arbeit-Gange mit den Nächstbeteiligten oder allgemein besprochen werden, bedarf kaum der Erwähnung. Handelt es sich um Erscheinungen, die immer im Auge zu behalten sind, oder um Erinnerung an solche, oder um neue Anordnungen u. dgl., so ist die sprachliche Fassung der Sache auch schriftlich festzulegen und die Tatsache der Bekanntgabe durch Unterschrift anzuerkennen. Die Neuheit der statistischen Arbeit macht viele solche Schriftstücke, meist geringen Umfangs, notwendig,

von denen manche nur kurze Zeit Gültigkeit behalten. Sie werden zunächst der zeitlichen Folge nach in eine besondere Mappe eingehftet, später, wenn die Arbeit einigermaßen gefestigt erscheint, ihrem sachlichen Gehalt nach zusammengestellt, soweit sie noch gelten.

Unentbehrlichen allgemeinen Arbeit-Bedarf bilden ferner — in großen Betrieben — vollständige und genügend ausführliche Verzeichnisse der betrieblichen Leistungen (in Werkbetrieben also Listen der Waren mit Angabe der Verwendung-Zwecke) und ein guter Atlas. Tabellen für Umrechnungen, Rechen-Maschinen und andere Rechenhilfen gehören zwar auch zum großbetrieblichen statistischen Bedarf, sind aber nicht ihm allein eigentümlich; weshalb diesen Dingen mit der bloßen Nennung hier genug getan ist.

5.

Die mannigfachen besonderen Hilfsmittel des leitenden Statistikers ordnen sich in vier Gruppen. Die Einheiten der ersten stellt er sich selbst her. Ich erinnere zunächst an die früher besprochene Grundlage: die Beschreibung des Betriebs mit ihren Beilagen. Als Ergänzungen der Beschreibung erscheinen zwei kleine Handbücher, welche ähnlich wie jene gepflegt werden. Das eine ist zugleich ein Seitenstück zur Gesamtheit der Kunden-Listen; es enthält, kurz gesagt, eine knappe Darstellung der Dienst-Möglichkeiten: zeigt die wirtschaftlichen Verhältnisse sachlich begrenzter oder politischer Einheiten, die für den Außendienst des Betriebs irgendwie wichtig sind oder sein könnten, macht im besondern auf vorhandene Betriebe aufmerksam, die noch als Abnehmer ins Auge zu fassen wären. Das andere Handbuch könnte als Geschichte der Mitbewerberschaft bezeichnet werden: es dient dazu, deren Stand und Tätigkeit im einzelnen zu verzeichnen.

Ferner gehören in diesen Kreis Hand- und Wandkarten des Außendienstes, die zunächst eine allgemein unterrichtende Übersicht über dessen Verhältnisse bei Aufnahme der statistischen Arbeit geben sollen. Sie würden also darstellen: räumliche Einteilung des Außendienstes, die Sitze der Zweigbetriebe und Vertreter und, in einfacher Kennzeichnung, deren Art und Bedeutung — innerhalb dieser Bezirke die Orte mit Verbrauchern, welche für den Außendienst überhaupt in Betracht fallen. Die Handkarten haben die weitere Bestimmung, die Ergebnisse der statistischen Arbeit teilweise aufzunehmen; sie dienen als Unterlagen, Vorarbeiten, Ergänzungen zu den früher beschriebenen Karten.

Für die Wand-Karten wäre der größte Maßstab zu wählen, den die verfügbare Fläche gestattet, besonders wenn eine Karte von Europa oder gar eine Welt-Karte gebraucht wird. Betriebe, die in allen Weltteilen zu tun haben, aber im Reiche und auf dem heimischen Erdteil

am stärksten beschäftigt sind, werden die Benützung dreier Karten zweckmäßig finden. Diese sollen, zunächst den nicht statistisch tätigen Mitgliedern der Oberleitung, einen bequemen raschen Überblick über das ganze räumliche Feld der betrieblichen Tätigkeit gewähren. Sie bieten den Vorteil, daß an ihnen hervorragende, aber veränderliche Wichtigkeiten — durch Nadeln mit farbigen Köpfen oder angesteckten Scheiben, Fähnchen — veranschaulicht werden können: z. B. die Bewegung der Kunden-Besucher und -Werber (Reisenden), die stärksten Verbraucher gewisser Haupt-Erzeugnisse, bedeutenden neuen Erwerb oder großen Verlust, stark bedrohte Posten, noch aussichtreiche Stellen.

Endlich wäre hier zu nennen die schon vielfach beliebte Sammlung beachtenswerter Äußerungen in Geschäfts-Berichten, Zeitungen und Zeitschriften über technische, wirtschaftliche, soziale Angelegenheiten des Betriebs selbst, verwandter Betriebe, der Art oder Gattung. Die Sammlung, welche die Ausschnitte nach ihrer zeitlichen Folge aufnimmt, aber ein gutes Sachregister enthält, wird bei den Mitgliedern der Leitung in Umlauf gesetzt.

Sie greift schon hinüber in die zweite Gruppe, in die Reihe der Hilfsmittel, die der Betrieb beschafft, weil er ihrer bedarf auch ohne Rücksicht auf die Statistik. Das sind erstens die regelmäßigen brieflichen Berichte der Reisenden, Vertreter, Leiter der Zweigbetriebe: den Statistiker veranlassen sie zu Auszügen. Einer ähnlichen Bearbeitung wären die Briefe der Kundschaft wert. Allein der Statistiker hätte nicht Zeit, sie alle zu lesen; deshalb müßten verantwortliche Leute der Abteilungen gehalten sein, ihm brauchbare Auszüge wichtiger Äußerungen zu liefern.

Von sachlich oder persönlich bedeutenden Briefen an Kunden, Reisende, Vertreter, Zweigbetriebe erhält er Abzüge, von sämtlichen technischen und kaufmännischen Drucksachen, die ausgehen oder im Verkehr benutzt werden, von Musterkarten u. dgl. erhält er je ein Stück. Preislisten sind in diesen Teil der Gruppe selbstverständlich eingeschlossen.

Die dritte Gruppe vereinigt die Hilfsmittel, welche die große amtliche Statistik und andere reichs- oder landesamtliche Veröffentlichungen darbieten. Wie weit ein großer Betrieb sie benutzt, hängt von dessen volkswirtschaftlicher Stellung und der Höhe des Aufwands ab, den er für die statistische Arbeit zu machen geneigt ist. Ausnahmslos wohl werden die äußerst billigen Veröffentlichungen gehalten: das Statistische Jahrbuch, die »Nachrichten für Handel, Industrie und Landwirtschaft«, die »Berichte über Handel und Industrie« und das Reichs-Arbeitblatt. Auf einen kleineren Kreis sind die »Monatlichen Nachweise über den auswärtigen Handel Deutschlands« und die »Vierteljahrshefte zur Statistik des Deutschen Reichs« beschränkt. Und die zahlreichen Bände,

in denen die Ergebnisse der großen reichsamtlichen Zählungen niedergelegt sind, finden selbst in die größten Betriebe nur spärlich Eingang. Das liegt freilich mit an dem unvermeidlich späten Erscheinen. Trotzdem sollte jeder große Betrieb wenigstens 1) die Bände, die seine engeren und weiteren Kreise mit behandeln, 2) die abschließenden Text-Bände anschaffen.

Zwar könnten die Hilfsmittel der vierten Gruppe die Benützung jener Quellen-Schriften selbst entbehrlich machen. Denn hier erscheinen vor allen die Leistungen der Kammern und der freien Verbände. Und sicher hat jede der ersten die Verpflichtung, aus der Reichs-Statistik das heraus zu arbeiten, was für die Betriebe ihres Bezirks zu wissen Wert hat, und es diesen gebrauchsfertig mitzuteilen. Aber das geschieht kaum irgendwo in ausreichendem Maße. Auch von den Fachblättern, die zumeist Verbands-Organen sind, wäre Ähnliches zu erwarten. Doch fehlt hier der amtliche Zwang, und auf Seiten der Leiter häufig die statistische Fähigkeit.

Außer den eigentlichen Fachblättern würden zur vierten Gruppe ganz- oder halb-wissenschaftliche Zeitschriften und Zeitschriften-Teile gehören. Man kann deren Kreis enger oder weiter ziehen. Ich beschränke mich darauf, zu nennen: Handel und Gewerbe (Organ des Deutschen Handelstages), Handelsmuseum (Wien), Ökonomist (eine deutsche und eine englische Zeitschrift), Export, Calwers wirtschaftsstatistische Monatsberichte und Konjunktur, Pohles Monatliche Übersichten (als Beilage seiner Zeitschrift für Sozialwissenschaft), die Wirtschaft- und die sozialpolitische Chronik in Conrads Jahrbüchern und im Tübinger Archiv — Arbeitmarkt, Gewerbe- und Kaufmanns-Gericht, Soziale Praxis. —

Nun ist klar, daß wir bei Aufstellung der ganzen Liste den überhaupt möglichen, nicht den allgemein wirklichen Bedarf an Arbeitsmitteln im Auge hatten. Jene Gesamtheit wird nur in sehr großen Werkbetrieben notwendig. Verkehrs- und Handelsbetriebe, mögen sie ersten Ranges sein, können manches entbehren. Und selbst größte Landwirtschaften brauchen z. B. keine Wand- und Hand-Karten des Auslandes, Handbücher der Mitbewerberschaft, Ausschnitt-Sammlungen. Reisende und auswärtige Vertretungen kennen sie überhaupt nicht.

Im übrigen gilt, dem allgemeinen Gesetz des Verhältnisses zwischen Betriebs-Umfang und Betriebs-Arbeit entsprechend: je kleiner der Betrieb, desto bescheidener an Umfang und Gliederung seine Statistik, folglich desto geringer deren Bedarf an Arbeitsmitteln. Freilich entscheidet nicht immer der wirkliche sachliche Bedarf.

Die Benützung der Hilfsmittel kann und muß dort, wo der Statistiker über Mitarbeiter verfügt, z. T. diesen überlassen werden. Ähnlich verhält es sich mit der eigenen Herstellung (der ersten Gruppe). Außerdem

ist dieser Begriff nicht ganz wörtlich zu nehmen. An den Wand-Karten z. B. hat der Statistiker nur die im engsten Sinne betrieblichen Einzeichnungen vorzunehmen. Die Herstellung der Hand-Karten freilich erfordert auch Entwurf und Anweisung des Statistikers.

6.

Daß die Arbeit-Kräfte der Statistik eine Art für sich bilden, dürfte nach allem, was über statistische Arbeit vorgetragen worden, einleuchten. Es sind aber wohl nur noch die Mitarbeiter vorzuführen; das Bild des selbständigen Hauptarbeiters scheint vollständig klar zu sein. Von diesem allein war ja bis jetzt die Rede, nicht von dem selbst auch statistisch tätigen Leiter, der eine andere Persönlichkeit ist als jener. Wenn man sich die Tatsache gegenwärtig hält, daß im Betriebsleben, seiner Gliederung gemäß, zweierlei Statistiker walten und walten müssen, so wird man in unserer Auffassung der Betriebs-Statistik und Bestimmung der Ansprüche, die an den Betriebs-Statistiker zu stellen sind, keinen Widerspruch finden.

Ein solcher liegt für den oberflächlich Sehenden darin, daß wir auf der einen Seite vom hauptberuflichen Statistiker reiche wissenschaftlich-volkswirtschaftliche Bildung fordern, auf der andern aber sagen, auch der kleine Betriebs-Herr oder -Leiter, der im besten Falle gute fachtechnische und geschäftsmännische Bildung und etliche Weltkenntnis, ganz offenbar den vorhin bezeichneten großen Besitz in dem üblich strengen Gange nicht erworben hat, müsse und könne statistische Arbeit leisten. Folglich, schließt jener übereilt, ist diese Arbeit doch nicht wissenschaftlicher Art, und Statistik keine hohe Kunst.

Darauf wäre zu erwidern, daß nicht nur alle statistische Arbeit, sondern auch — das wird, wenn es jetzt noch unglaublich klingen mag, bald ganz glaublich werden — verständige Leitung überhaupt wissenschaftlichen Geist auf Seiten der handelnden Persönlichkeit voraussetzt. Also Geistesverwandte müssen beide, der kleine und der große, der Auch- und der Nur-Statistiker, der verantwortliche einzige, von Anfang an im Betrieb stehende Leiter und der von außen berufene, hereingezogene Mitleiter immer sein. Diese berufliche Verwandtschaft, und die andere, die aus dem großen gemeinsamen Boden erwächst, verbindet sie; leider ist man sich ihrer auf beiden Seiten nicht allgemein bewußt.

Bedürfen nun alle im Grunde des gleichen Geistes, so können doch Bedarf und Besitz an Wissens-Werten wie technischen oder künstlerischen Fähigkeiten ungleich, und den lebendigen Verhältnissen gemäß müssen sie es sein. Es genügt im großen und ganzen, mit zwei verschiedenen Größen zu rechnen; wie wir es getan.

Wenn trotzdem der Sachverhalt noch nicht deutlich genug scheint, sei vergleichsweise an den Unterschied zwischen Handwerker und neu-

zeitlichem Techniker, zwischen Klein- und Großbetriebs-Leitung erinnert. Der tüchtige Handwerker kommt als solcher in seinem engen Kreise gut aus; aber Techniker neuzeitlichen Sinnes kann er nicht sein. Vielleicht steckt das Zeug dazu in ihm; denn Techniker schlechthin ist er ja auch. Jedoch, was in ihm steckt, reicht allein nicht aus; er muß sich das Übrige draußen auf einem zielsicheren Wege hinzu holen.

Ebenso verhält es sich in dem andern Beispiel: der Leiter eines kleinen Betriebs kann, wenn er über kleinbetriebliche Schranken äußerlich und innerlich nie hinaus gekommen, nicht Leiter eines Großbetriebs sein. Leiter sind beide; das ist ihre bedeutsame Verwandtschaft. Aber der eine braucht beruflich weit mehr als der andere, und das muß so oder so erworben werden. Gleich gestellt sind alle, um es zu wiederholen, nur im Sinne des allgemeinen Gesetzes: »Es ist der Geist, der sich den Körper baut« — der Geist, den wir kurz den wissenschaftlichen genannt. —

Von den Mitarbeitern mögen zunächst Erfahrungen sprechen. Als für die neu errichtete statistische Abteilung eines Riesenwerkes die Hilfskräfte beschafft werden sollten, gingen die Oberleiter oder ihre Hintermänner — dort war anfänglich nicht leicht zu sehen, wer schob und wer geschoben wurde — von zwei Gesichtspunkten aus: 1) billige Leute müssen es sein; die Abteilung darf nicht viel kosten; 2) die minderwertigsten Kräfte genügen gerade. Da nun in anderen Abteilungen Leute überflüssig wurden, wies man der »Statistik« diejenigen zu, deren man ihrer persönlichen Eigenschaften oder geschäftlichen Fähigkeiten wegen gern ledig sein wollte.

Die Versetzung erfolgte sogar zwang- und strafweise. Die Leute sollten wissen, daß sie vor dem Ende stehen, daß man ihnen aber noch Gelegenheit gegeben, sich einigermaßen haltbar zu erweisen. Oder man wollte faule Alte, die an einem Hochmögenden, etwa am Vorstände der Personal-Abteilung einen Halt hatten, nicht fortschicken, und ließ sie nun an der neuen Stelle eine Art Gnadenbrot genießen.

Die Behauptung, in der Statistik seien aufgeweckte und strebsame junge Leute nicht brauch-, weil nicht haltbar, wurde begründet mit der ebenso klugen: man müsse dort nur äußerst geringe Ansprüche erfüllen und habe keine Gelegenheit, etwas zu lernen. Als der General-Direktor wiederholt auf die sachlichen und persönlichen Wirkungen ungenügender Kräfte hingewiesen wurde, plagte er mit dem weisen Spruch heraus: »Ich kann doch nicht lauter Statistiker hinsetzen!« (Solche Einsicht-Fülle können wir bei herrschenden Größen deutscher Riesenwerke nicht selten — bewundern.)

Wenn Draußenstehende sich über den Bedarf täuschen, wird ihnen das niemand verübeln. Als Leiter einer statistischen Abteilung erhielt ich in einem Jahre von zwei jungen Männern die Anfrage, ob ich sie

nicht auf kurze Zeit als »Volontär« annehmen wolle. Der eine nannte sich »Kandidat der Staatwissenschaften«, der vor dem Ende seiner Doktor-Arbeit stehe. Der andere gab an, daß er ein Handelshochschul-Diplom besitze und »fünf Jahre Bankpraxis« hinter sich habe. Beide hätten wohl willkommen sein können — aber als »Volontäre«, auf ein paar Monate?

Ihr Gesuch war abzulehnen. Sie mochten sich vorstellen: in einer großbetrieblichen statistischen Abteilung gehe es ungefähr so zu wie in staatlichen und städtischen Ämtern, die sie wahrscheinlich oberflächlich kannten. Hier wie etwa auf dem Bureau einer Kammer wären sie vielleicht untergekommen. Man hätte sie mit dem und jenem aus-hilfweise beschäftigt, im übrigen es ihnen überlassen, sich umzusehen. Dazu würden sie die Vorlesungen über Volkswirtschaft und Statistik, die sie ohne Zweifel gehört, etwelchermaßen befähigt, und das Amt oder die Kammer würde einigen Nutzen aus der Mitarbeit gezogen haben, insofern, als dies und das rascher fertig gestellt worden wäre.

Der großbetrieblichen statistischen Abteilung aber stehen die jungen Diplom-Besitzer, Kandidaten und Doktoren ganz als »reine Toren« gegenüber. Von der Arbeit, die dort getrieben wird, haben sie in ihren Vorlesungen und Seminar-Übungen nichts gehört. Das bloße Einarbeiten auf der Unter- und Mittelstufe kostet weit mehr Zeit, als der »Volontär« sich träumen läßt. Und der leitende Statistiker wie seine nächsten sattelfesten Mitarbeiter haben bei dem immer drängenden Geschäfts-Gange, der stetigen Knappheit der Kräfte überhaupt keine Zeit, sich mit einem jungen Manne lehrend abzugeben, der nur kommt, um wieder zu gehen. Annehmbar erschiene er nur, wenn er dem Betrieb einige Zeit nützen würde, d. h. wenn man ihn mit einer Reihe einfachster Arbeiten, die wenig Anleitung fordern, belasten dürfte; womit aber ihm selbst durchaus nicht gedient wäre.

Der Betriebs-Statistiker muß sich alle seine Mitarbeiter selbst heranziehen; das ist eine erste Lebens-Bedingung der großbetrieblichen statistischen Abteilung. Um so mehr darf der Meister darauf rechnen, daß die Schüler bleiben; um so unbilliger erscheint es, ihm zuzumuten, daß er seine Zeit unwirtschaftlicher Weise an Gäste vergeude.

Der wirkliche Bedarf an ständigen Mitarbeitern unterscheidet zwei Gruppen. Beide müssen sofort in Dienst treten. Es wäre günstiger, wenn die zweite aus der ersten sich natürlich entwickeln könnte; dann wäre die Heranbildung der Mitarbeiter weit weniger schwierig. Denn für die erste Gruppe genügen junge Leute. Schon Siebzehnjährige können brauchbar sein, wie die Erfahrung gelehrt; obwohl hohe Ansprüche an sie gestellt werden. Eine Forderung mag hervorgehoben werden — weil kaum jemand gerade an sie denken wird: einfache, klare Buchstaben- und Ziffern-Schrift, die sich streng im Zaume hält

und dem Raume anpaßt; ohne Schlingen, Schnörkel u. dgl. Die ärgerlichsten Fehler, Irrtümer, Zeit-Vergeudungen können sich ergeben, wenn nicht in allem Schriftlichen stramme Selbstzucht geübt wird.

Stammen diese jungen Mitarbeiter aus kaufmännischer Lehre, so müssen sie umlernen: dürfen sie nicht mehr in Konten und kaufmännischen Formeln denken; denn das würde sie stören und hindern beim Eingewöhnen und Fortschreiten in statistischer Arbeit. Oder besser: sie erhalten sich ihr früheres Wissen und Können (soweit es erhaltenswert ist) und erwerben das andere hinzu. Nur müssen sie beides streng auseinander halten, dürfen das erste nicht ins Zweite hineinspielen lassen. Dann könnten sie auch ins kaufmännische Wesen zurückgehen. Sind sie tüchtig — und die maßgebenden Leute jener Kreise nicht krämerhaft beschränkt — so werden sie dort gern wieder aufgenommen: denn sie haben die beste Arbeit-Schule durchgemacht. Aber die Regel wird sein, daß sie bei der Statistik bleiben. Darauf rechnet ihr Erzieher mit Recht. Vorwärts kommen im besten Sinne können sie bei ihm wie anderwärts.

Sie sind zunächst dazu bestimmt, alle statistischen Arbeiten der Unterstufe — samt den nötigen Vor-, Hilf-, Neben-Arbeiten zu leisten. Die Aufnahme des statistischen Urstoffs also würde ihnen hauptsächlich obliegen, mag das nun in der statistischen Abteilung selbst oder in deren Auftrag »auswärts«, in den Quell-Bereichen der Urstoffe geschehen. Außerdem aber müssen sie an den Aufgaben der mittleren Stufe mitzuwirken vermögen, da eine scharfe sachlich-persönliche Teilung der Arbeit nicht allenthalben durchführbar ist.

Von den beiden Kreisen ihrer Herkunft wurde der eine, die kaufmännische Lehre, schon berührt. Der andere ist die Schreiberei. Hier wie dort ist die Zahl der Tauglichen nicht groß, deshalb sorgfältige Auslese und Anstellung auf Probe geboten. Sie müssen erst werden, was sie sein sollen; doch wäre es kaum richtig, sie zu den »angelernten« Arbeitern zu rechnen. Nicht um Anlernen im beschränkten werkarbeiterlichen Sinne handelt es sich, sondern um eindringendes Erfassen und Übersehen verschiedener Teilarbeiten und ihres Aufbaus. Die »Kaufleute« glauben sie als Schreiber ansehen zu dürfen, und von oben herab; eine Schätzung, die weniger durch Sachkunde, als durch Dünkelhaftigkeit beeinflußt ist. Um noch den letzten Haupt-Punkt zu berühren: die unteren statistischen Mitarbeiter stehen, je nach dem Umfang ihrer Verwendbarkeit, in der IV. und V. Dienstlohn-Klasse.

Die Glieder der zweiten, oberen Gruppe sind weniger zahlreich. Sie fehlen ganz in Betrieben, deren Statistiker mit niederen Hilf-Diensten auskommt. Da von ihnen mehr verlangt wird, sie z. B. befähigt sein müssen, unter ihrer Verantwortung Glieder der ersten Gruppe anzuleiten und zu überwachen, werden es in der Regel ältere Leute sein.

Bedingung ist freilich auch für sie Beweglichkeit, Lernfreudigkeit; denn alle müssen sich erst zu statistischen Mitarbeitern heranbilden, nach Maßgabe des leitenden Statistikers. In älteren statistischen Abteilungen gehen wohl die meisten aus der ersten Gruppe hervor. Tritt aber eine neue Abteilung gleich vielgliedrig ins Leben, so sind die oberen Mitarbeiter anfänglich Sachfremde: Kaufleute, »Beamte« (aus dem niederen und mittleren Dienst der Staats- oder Gemeinde-Verwaltung), Lehrer.

Auch wäre es nicht übel, wenn sich Leute mit wissenschaftlich-volkswirtschaftlicher Bildung einfänden. Heute tun sie es kaum ausnahmsweise (die früher erwähnten »Volontär«-Angebote zählen nicht). Daß sie heute noch fehlen, liegt ja z. T. an den mißlichen Verhältnissen mancher statistischen Abteilungen, die auf falscher Wertschätzung beruhen. Wenn sie kommen würden, können sie verschiedene Absichten haben: entweder wollen sie im Betrieb bleiben, indem sie darauf rechnen, nach längerer Eingewöhnung einen höheren, selbständigen Posten zu erhalten; oder sie trachten nach der Stellung des leitenden Statistikers, in dem gewählten oder in einem andern Betriebe; oder sie suchen nur in allen Zweigen der Statistik sich auszubilden, um desto sicherer die Leitung eines städtischen oder staatlichen Amtes zu erlangen. In allen Fällen hätte der Mann auf mindestens zwei Jahre sich zu binden; das geht zu seinen wie zu des Betriebs Gunsten.

Er wäre wohl der einzige wissenschaftlich Gebildete in der zweiten Gruppe. Aber deren Glieder alle müssen höhere Bildung haben, mindestens bescheidene betriebswissenschaftliche. Die Art ihrer Arbeit fordert das. Es empfiehlt sich deshalb, daß die Oberleitung sie verpflichtet, an wirksam gewähltem Unterricht des Statistikers selbst teilzunehmen. Etwa 40 Abende zu je 2 Stunden während des ersten Dienstjahres würden für das Nötigste genügen. Den Teilnehmern könnte, des Zwangs wegen, eine kleine Vergütung gewährt werden. Als Freiwillige wären geeignete Glieder der ersten Gruppe zuzulassen.

Die Dienstgebiete der zweiten Gruppe sind die mittleren Arbeiten und Teile der höheren. Außerdem wären, je nach Bedarf des Ganzen, die unteren mit zu übernehmen. Ich erinnere an die »Vertreter« des Statistikers in anderen Abteilungen, die ja hierher gehören. Übersteigt der Umfang der Arbeit eine Kraft, so erhalten sie Gehilfen aus der ersten Gruppe. Es kann ihnen jedoch auch, bis zu einer bestimmten obern Grenze, von unten auf alles übertragen sein. Ähnlich werden sie, wenn es die Verhältnisse fordern, in der geschlossenen statistischen Abteilung regelmäßig oder zeitweise auf allen Stufen sich betätigen müssen.

Unter ihnen muß mindestens einer sein, der über die anderen dermaßen hervorragend, daß er als erster Vertrauensmann und nächster Mitarbeiter des Statistikers gelten und während dessen Abwesenheit die

Führung der laufenden Geschäfte übernehmen kann. Das ist ein ebenso wichtiger wie schwieriger Punkt. In allen anderen Abteilungen macht sich die Stellvertretung des Vorstands leicht: in den werktechnischen wie in den kaufmännischen sigen immer etliche tüchtige Leute des gleichen Faches — die statistische hat, wohl fast ausnahmslos, nur den einen Statistiker.

Endlich wären die Glieder dieser Gruppe in die Lohn-Ordnung einzustellen. Daß die ersten Mitarbeiter in die sechste Klasse gehören, dürfte billig gefunden werden; die übrigen sind der fünften zuzuweisen.

Nachträglich wäre noch ein Punkt zu erledigen: der Bedarf an zeichnerischen Darstellungen. Er ergibt sich regelmäßig am Jahres-schluß. Ein eigens angestellter Zeichner wäre demnach als solcher zeitweise nicht voll beschäftigt. Folglich ist die Arbeit zu verteilen, was voraussetzt, daß unter den ständigen Mitarbeitern — der ersten oder zweiten Gruppe oder beider — etliche mit zeichnerischen Fähigkeiten sich befinden. Die Entwürfe blieben Sache des Statistikers oder eines ersten Mitarbeiters.

g. Der zweite Beruf der Betriebs-Statistik: Dienst außerhalb des Betriebs.

1.

Wie der Betrieb selbst, hat die Betriebs-Statistik zwei Berufe: innen und außen zu wirken. Ihr innendienstlicher Beruf wurde an seinem Orte dargelegt. Der andere erscheint in ihrem wirkenden Wert für die Betrieb-Wissenschaft, folglich für die Wissenschaft vom Wirtschafts-leben, die Volkswirtschaftslehre überhaupt und für die Förderung der Volks-Einsicht in die wirtschaftlichen Tatsachen. Das Letzte erhebt den zweiten Beruf zu einer großen vaterländischen Angelegenheit.

Leider aber erfüllt ihn die Betriebs-Statistik nicht. Sie wird verhindert, es zu tun; denn — man läßt oder gibt sie nicht hinaus. Sie ist für das Leben jenseit der Betriebsmauern so gut wie nicht vorhanden.

Nun hätte es gewiß keinen Sinn, etwas zu schildern und zu preisen, das nicht ist, wenn es wirklich nicht sein könnte. Es wäre also erst einmal zu untersuchen, ob die Betriebs-Statistik Wesenheiten besitzt, welche es ihr nicht gestatten, ihre Klausur zu verlassen. Wesenheiten, müßten es sein, die, eingegangen ins Wissen feindlicher Mächte draußen, das Leben des Betriebs gefährden können.

Feindliche Mächte können sein: Mitbewerber und Kunden. Jene dürften ausnuzbare technische oder wirtschaftliche Stärken und Schwächen, diese hauptsächlich wirkliche oder scheinbare Unbilligkeit oder Unmäßigkeit in den Preisforderungen nicht erfahren. Durch die Statistik nicht erst erfahren; was sonst schon an nachteilig wirkenden Tatsachen be-

kannt geworden, ist der veröffentlichten Statistik nicht anzurechnen. Brächte also diese nichts Verhängliches oder Gefährliches angedeuteter Art, könnte sie unbedenklich hinausgegeben werden.

Man mag geneigt sein, von vornherein anzunehmen: da die Statistik in alle Einzelheiten, in die tiefsten Tiefen und fernsten Fernen des Betriebslebens eindringe, müsse sie doch manches beleuchten, das nicht ans öffentliche Licht gezogen werden dürfe. Zugegeben — dann fragt es sich aber noch, ob die gefährlichen Tatsachen für die Öffentlichkeit überhaupt soviel Wert haben, daß sie bekannt sein oder werden sollten.

Forschen wir nun in den Bestandteilen einer großbetrieblichen Statistik nach Tatsachen — Einheiten, Gruppen, Gesamtheiten — welche die Oberleitung geheim halten zu müssen glauben könnte.

In der grundlegenden Beschreibung des Betriebs finden wir einen Abschnitt, welcher Gliederung und Ordnung der Arbeit darlegt. Diese Ordnung kann große eigenartige Vorzüge haben, die höhere Güte oder geringere Kosten der Leistungen oder beides bewirken und dadurch dem Betriebe eine überlegene Stellung auf dem Markte sichern. Die Leitung wird selbstverständlich alles zu vermeiden suchen, das geeignet wäre, die Ursache seiner Überlegenheit den Mitbewerbern zu verraten.

Was hier eigentlich wirkt, ist der Besitz hervorragenden geistigen Kapitals. Dieses wird durch Veröffentlichung der bloßen Beschreibung, mag sie auch sehr scharf und genau sein, noch nicht veräußert. Was der sachverständige Leser sich aneignet, kommt dem ursprünglichen Besitz auf der andern Seite nicht gleich: jenes ist nicht der Besitz selbst, sondern nur dessen — vielleicht nicht einmal getreues — Bild. Und die Frage ist 1) ob der Erwerber (mit seinem Besitz an körperlichem und geistigem Kapital) befähigt ist, das Bild bei sich Wirklichkeit werden zu lassen; 2) ob seine Betriebs-Verhältnisse es gestatten. Immerhin — die Gefahr der Übertragung, der Nachahmung besteht. Eine Schädigung des ersten Eigentümers aber braucht damit nicht verbunden zu sein. Seine Stellung auf dem Markte wird allein dadurch, daß der andere die seinige verbessert, nicht erschüttert oder geschmälert.

Außerdem weiß man, daß »Vervollkommnung der Organisation« — eben gerade derjenigen, von welcher der Markt-Erfolg abhängt — die allgemeine Losung mindestens unserer großen Betriebe ist. Die Späher und Spürer, die Messer und Rechner arbeiten so emsig und umsichtig, daß kaum ein »Geheimnis des Erfolgs« noch sicher vor ihnen ist. Jene »Vollkommenheit« wird Gemeingut. Der Sonderbesitz des Einzelnen hört auf, es zu sein. Was hilft da das ängstliche Hüten?

Aber es gibt tröstlicher Weise andern Sonder-Besitz, der sicherer steht. Zweierlei ist es. Das eine kann weder Gemein-Gut, noch Besitz vieler leicht werden, weil es — gegenwärtig und wahrscheinlich auch in absehbarer Zukunft — in sehr geringer Zahl nur vorkommt: hohe

persönliche Eigenart. Der Betrieb, dem sie dient, ist seinen Verwandten überlegen. Daß unter solchen zwei von Anfang an hervorragende Persönlichkeiten gleicher Größe, gleichen Wertes besitzen, wäre ein seltener Zufall.

Jedoch, der Fall kann früher oder später eintreten, was die Überlegenheit des einen brechen würde, der es offenbar nicht verhüten könnte und selbst keinerlei Schuld an dem Ereignis trüge, wenn nur seine ausgezeichnete Kraft ihm treu geblieben und sich auf der Höhe erhalten. Ganz und gar nichts aber hätte mit diesem Falle die veröffentlichte statistische Beschreibung des Betriebs, der zuerst glücklicher Besitzer überragender persönlicher Werte gewesen, zu schaffen; selbst wenn sie solche Werte mit den überschwänglichsten Worten preisen würde, was sie ja nie tut. Auch bedarf niemand erst einer Statistik, um die Bedeutung des Persönlichen für das Betriebsleben zu erkennen.

Zweitens haben wir als sicheres Sondergut — und als Stütze wirtschaftlicher Überlegenheit — hervorzuheben hohe technische Werte im Besitze des Betriebs. Diese sind geschützt: entweder gesetzlich, oder persönlich, oder durch Alter, Größe, Eigenart des geistigen Kapitals überhaupt, dem sie angehören. Aber auch sie erfahren das Schicksal alles Beweglichen und Veränderlichen. Es erstehen in anderen Betrieben gleiche, bessere Werte. Ist nun die Überlegenheit jenes ersten ausgeglichen oder gesunken? Wahrscheinlich nicht. Denn er ersinnt und schafft neue technische Werte, die ihm neue wirtschaftliche Vorteile sichern. Wir sehen also ein Auf und Ab, ein Schwanken auf beiden Seiten, ein Überholen und Einholen. Und schließlich erscheint — dem Beobachter wie den Beteiligten selbst — als befriedigendes Ziel der technischen Arbeit: wirtschaftliche Gleichheit gleichstrebender Verwandter.

Und die Freigabe der Statistik? Sie beeinflusst den Gang der Entwicklung wiederum in keinem Punkte. Sie erwähnt wohl den technischen Besitz in ihrer Untersuchung der wirtschaftlichen Zusammenhänge; aber sie beschreibt, also sie verrät ihn nicht. Sie hat durchaus keinen Anlaß dazu.

Übrigens ist um die mancherlei »Geschäfts-Geheimnisse«, von denen niemand Kunde erhalten soll — weshalb kleinlich engsinnige, überängstliche, handwerkerliche Leiter großer Betriebe über diese nur schablonenhafte, nichts sagende Redensarten zu veröffentlichen gestatten — eine eigene Sache. Der Glaube an den Besitz solcher Geheimnisse ist weit größer als der Besitz selber. Ja die Leiter und Mitleiter angedeuteter Art halten an ihrer Geheimniskrämerei auch dann noch fest, wenn sie keinen Sinn mehr hat, und jene selbst es wissen. Das scheint oft krankhaft, wenn nicht lächerlich. Der eine hat heute so viele, meist ehrliche, oder als ehrlich geltende Mittel und Wege,

hinter die Besonderheiten des andern zu kommen, daß das ängstlichste »Geheimhalten« nicht dagegen schützen kann. Welch großen Schaden sollen da einzelne Teile einer veröffentlichten Betriebs-Statistik anzurichten vermögen!

Wir sind aber — zwar eigentlich auf natürlichem Wege — von unserm Gegenstande abgekommen. Es war die Frage, inwiefern der Abschnitt der grundlegenden Beschreibung, welcher von Gliederung, Ordnung, Leitung der gesamten Betriebs-Arbeit handelt, bei Veröffentlichung marktsichernden Sonder-Besitz des Betriebs gefährden könne. Von da gelangten wir zu anderen Kreisen möglicher hochwertiger Betriebs-Eigenheiten, die weder von jenem noch von einem andern Abschnitt der grundlegenden Beschreibung, sondern von der Statistik selbst erfaßt werden können. Deren Teile lassen nun den sorgfältig Suchenden keine Einzelheiten weiter finden, von denen zu fürchten wäre, daß sie, draußen bekannt gegeben, dem Betriebsleben irgendwie schaden würden. Doch haben wir, wie erinnerlich, hier nur die eine, freilich mächtigste Schar der »Feinde« im Auge: die Mitbewerber.

Das Gesamt-Ergebnis unserer Untersuchung in dieser Hauptrichtung also wäre: es ist nicht erweislich, daß die Statistik eines Betriebs, wenn sie zur Kenntnis seiner Mitbewerber käme, diesen Handhaben bieten würde, jenen lebensgefährlich oder überhaupt nur schwer, dauernd, unheilbar zu schädigen. Wenn ein Betrieb hohe Lebenswerte als Sonderbesitz verliert dadurch, daß andere gleiche Werte erwerben, so liegt das an allgemeinen technischen und wirtschaftlichen Verhältnissen und Entwicklungen, die durch Zurückhaltung der Betriebs-Statistik nicht unwirksam gemacht werden, schon deshalb, weil die Statistik keinen Anlaß hat, sich mit ihnen in gefährlicher Weise zu befassen. Die sog. Geschäfts-Geheimnisse im besondern, die auch als solche Werte gelten, bestehen häufig nur im Glauben der Betriebs-Leitungen. Alle Betriebe, die bedeutende Mitbewerberschaft haben, müssen sich immer wieder ihr Leben neu erkämpfen und sichern. Sind sie innerlich gesund und tüchtig, gelingt es ihnen.

2.

Gehen wir nun nach der andern Richtung. Da stehen als »Feinde« die Kunden — die doch gewöhnlich »Geschäftsfreunde«, kurz auch »Freunde« genannt werden! Sie erscheinen dem Betrieb als Feinde, wenn sie ihm, ewig preisdrückend, das Leben sauer machen.

Der einzige Teil der Statistik, von dem man vermuten könnte, daß er mit Rücksicht auf jenes Verhalten gefährlich werden könnte, ist der Nachweis des Verhältnisses zwischen Kosten und Ertrag einzelner Erzeugnisse oder Leistungen. Der Kunde sieht vielleicht eine Spannung zwischen beiden, die ihn zu stark dünkt: er findet, daß er einen zu

hohen Preis zahlen müsse, und wird sich nun bemühen, einen niedrigeren durchzusetzen, mit Übergang zur Konkurrenz drohen, wenn man ihm nicht »entgegenkommt«.

Hier ist zweierlei auseinander zu halten: die Forderung allein, und die Forderung im Zusammenhang mit der Drohung. Diese kann er nur aussprechen und wahr machen, wenn er wirklich einen Mitbewerber weiß, der den andern mit gleich guter Ware unterbietet. Die Veröffentlichung der Statistik hätte ihm das Wissen nicht verschafft. Die Forderung allein aber kann er freilich auch stellen, und eben erst die Einsicht in das angedeutete Verhältnis ihn dazu veranlassen. Das mag unserm Betrieb unangenehm sein, selbst wenn er nicht nachzugeben braucht. Wird er nun die Veröffentlichung seiner Statistik verwünschen?

Trägt der Betrieb mancher- oder vielerlei Erzeugnisse oder Dienste zu Markte, so können darunter leicht solche sein, die über äußerste, vielleicht zu knappe Preise nicht hinauskommen. Darauf, und auf die Notwendigkeit eines Ausgleichs darf er mit Recht den heischenden Kunden verweisen; denn auch jenes würde ja die Statistik dartun. Ob aber mit Erfolg? Wenn nun der Kunde jene Waren mit den knappen Preisen gar nicht brauchte? Eine Berufung auf seine geschäftsmännische Einsicht würde in diesem Falle kaum wirken.

Es mag einmal angenommen werden: 1) die an sich zu schroffe Höhe des Preises für bestimmte Erzeugnisse oder Leistungen wirke im einzelnen und ganzen tatsächlich nur ausgleichend anderen Preis-Sätzen gegenüber — 2) immer erst — was in vielen Fällen nicht stimmt — die frei gegebene Statistik ziehe die Tatsache ans Licht. Dann könnte also der Betrieb, nicht bloß die weitherzige Leitung in Verlegenheit oder Nöte geraten.

Wäre das unerträglich, müßte wohl die Ursache irgendwie beseitigt werden. Aber nicht notwendig wäre Ausschaltung des ganzen Abschnitts. Es würde schon eine Kürzung genügen, die den im einzelnen rechnerisch genauen Nachweis umwandelte in eine allgemein gefaßte Feststellung. Und die würde auch die unbeteiligten Beobachter befriedigen. Denn es hat zwar Wert, zu wissen: welche Dienste nicht das nötige Entgelt, welche anderen dagegen einen über die eigentlich erforderliche Höhe hinaus gehenden Preis erlangen, und die Gründe für beide Tatsachen — aber die beweisenden Zahlen selbst wären entbehrlich. Und für den schriftlichen Ausdruck des Sachverhalts ließe sich eine Form finden, die den Betrieb vor wirklicher Bedrängnis, wohl schon vor leichten »Ungelegenheiten« bewahrt.

Andere ernste Gefahren-Möglichkeiten, die bei Freigabe der Statistik von Kunden-Seite her drohen, dürften kaum aufzufinden sein. Man könnte an Verdrießlichkeiten denken, die der Kunde vielleicht bereiten würde, wenn er entdeckt: daß gewisse Waren nicht — was er aber

in gutem Glauben angenommen — von dem Werke hergestellt werden, bei dem er sie kauft. Er mag über Täuschung klagen, mit Recht oder Unrecht vermuten, er müsse mehr zahlen, als ihm die erste Hand abverlangen würde, und abspringen. Aber der Absatz an fremden Waren, die als solche nicht bekannt sein sollen, ist entweder nicht bedeutend; dann kann auch der Verlust bei jenem Abfall nicht groß sein. Oder dieser Verkauf ist bedeutend; dann besteht zwischen dem herstellenden und dem übernehmenden Betrieb ein fester Vertrag, nach welchem ein Verlust gedachter Art für den zweiten ausgeschlossen ist, da der erste unmittelbar an den Verbraucher überhaupt nicht oder nur zu erhöhten Preisen liefert.

Weiter wäre höchstens noch die Sorge um die »geheimen Konventionen« zu beachten. Sie würden, glaubt man, in der Statistik, da sie die kartellierten Erzeugnisse besonders behandelt, »verraten« werden. Aber das Geheimhalten ist etwa wie Vogel-Strauß-Politik zu werten. Die Abnehmer merken es doch sehr bald, wenn ein Warenpreis vertraglich gebunden ist. Die Statistik würde nur, wenn nicht ein Wissen, so eine sichere Vermutung bestätigen.

Wir sehen: einem Betrieb droht auch von Seiten seiner Kunden keine ernstliche Gefahr, wenn sie tieferen Einblick in seine Lebens-Verhältnisse aus seiner — nötigenfalls an gewissen Stellen gekürzten — Statistik empfangen.

Aber wir stehen noch nicht am Schlusse.

Erleidet der Betrieb keinen Schaden durch Veröffentlichung seiner Statistik, so vielleicht — der Betriebs-Herr. Wir wissen, daß der Betrieb heute neben seinen beiden natürlichen Berufen einen dritten haben muß, zu gunsten des Betriebs-Herrn. Es handelt sich also um den »Gewinn«, den jener fordert, und den außer ihm — wenn es eben nicht anders geht — höchstens etliche Vertraute kennen sollen. Mit dem Hinweis auf die Aktiengesellschaften: daß sie gesetzlich verpflichtet seien, die Gewinne an ihrem Betrieb zu veröffentlichen, und daß sie es tun nicht bloß in der vorgeschriebenen Form, sondern auch in gedruckten Jahresberichten, die z. B. an die Presse gelangen — mit diesem Hinweis können wir Leute, die einzeln oder zu zweien oder in etwas größerer Zahl rechtskräftig Betriebs-Herren sind, nicht zur Preisgabe ihres großen persönlichen Geheimnisses bewegen.

Denn die Gesellschaften nennen nur den Gesamtbetrag ihres »Reingewinns«, und nur den Gesamtbetrag der »Tantiemen«, die sie verteilen — sagen aber nicht, wieviel der einzelne (Aufsichtsrat, Direktor, Vicedirektor, Prokurist und wer sonst noch beteiligt sein mag) erhält; auch ist dies aus den veröffentlichten Aufstellungen in keiner Weise zu erschließen.

Nun könnten es zwar mehrköpfige Betriebs-Herrschaften ähnlich halten, und die Statistik machts tatsächlich so (sie nennt keine Teile).

Aber da, mindestens am Sitze des Betriebs, bekannt ist oder leicht zu erfahren wäre, wieviele sich in den Reingewinn teilen, wäre der Anteil des Einzelnen doch zu bestimmen — ungefähr, oder durchschnittlich. Und dem Einzel-Inhaber stünde keinerlei Deckmantel zur Verfügung; sein Gewinn läge in voller Größe offen da.

Er selbst wird dazu etwa bemerken: Es ist einmal unvermeidlich, daß Hinz und Kunz ungefähr wissen, wieviel »Gehalt« der oder jener Staats- oder Gemeinde-Beamte hat, wenn er es selbst nicht sagen will: das steht in einer festen Ordnung, die jedermann zugänglich und s. Z. in jedem Blättchen veröffentlicht worden. Aber es ist nicht üblich, daß die Welt das Einkommen eines Betriebs-Herrn kennt, das er aus »seinem« Betrieb zieht. Im Gegenteil: dies als Geheimnis zu wahren, ist üblich. Ferner: jenes Einkommen kann sehr hoch sein; manche Leute möchten es ungeheuer hoch finden — und man darf dem Neide, der Mißgunst, der Entrüstung doch nicht die allerbestimmtesten Anhalte geben! Endlich: die Statistik weist wohl einen andern Betrag aus als die Steuer-Erklärung; bleibt jene geheim, so erfährt niemand — d. h. kein Steuermann — etwas von der »Unstimmigkeit«. Und es ist doch nicht üblich, daß einer sein wirkliches Einkommen, wenn es niemand kennt, voll versteuere.

Mit alledem wäre die Zurückhaltung des gesamten statistischen Werkes keineswegs gerechtfertigt. Aber die meisten Betriebs-Herren der zuletzt besprochenen Art würden — wenn sie überhaupt geneigt wären, die Statistik hinaus zu geben, in dieser alle die Stellen oder Abschnitte, welche Berechnung oder Abschätzung des betriebsherrlichen »Gewinns« ermöglichen, zu streichen sich bemühen. Daß die Streichungen nicht nötig wären, legen wir nachher dar.

Und sie kämen überhaupt nicht in Frage, wenn die Betriebe das wären oder sein dürften, wenn die Herren geltenden Rechts die Betriebe als das anerkennen wollten, was sie sind. Dann gäbe es eben keine betriebsherrlichen Gewinne, die zu schonen wären.

3.

Wenn Hinaus-Gabe und Veröffentlichung der Betriebs-Statistiken gewünscht wird, so ist nicht daran gedacht, daß jeder Betrieb für sich seine Jahres-Statistik der Allgemeinheit etwa gedruckt zugänglich machen soll. Sondern der Betrieb übergibt sein Werk regelmäßig einer wissenschaftlichen Vertrauens-Stelle, und Rechte und Pflichten beider Teile regelt ein Vertrag.

Nicht eine »amtliche« (staatliche), sondern eine freie, durchaus unabhängige Stelle — geschaffen und erhalten durch Stiftung oder vereinliche Leistung — wäre vorzuziehen. Sie könnte für sich, oder in enger räumlich-sachlich-persönlicher Verbindung mit der früher empfohlenen

freien Reichs-Stelle für Statistik arbeiten. Bequem und nach bekanntem Muster könnten wir sie Archiv für Betrieb-Wissenschaft nennen. Aber Archiv — die gewöhnlich so benannte Stätte hat es fast ganz mit abgetanen Größen, mit Zeugen des Vergangenen, Erledigten zu tun.

Jene Arbeit ist gegensätzlicher Art, gilt wenn nicht ganz, so doch vorzüglich dem frischen Leben, dem gegenwärtigen und künftigen. Das sollte betont werden, schon im Namen, der dann etwa lauten könnte: Pflege-Stätte zeitgenössischer Betrieb-Wissenschaft. Eine möglichst kurze und ungefähr treffende Bezeichnung wäre: Betriebswissenschaftliche Warte. (Warte ist ja immer eine Stätte der Beobachtung des gegenwärtigen und nächstzukünftigen Geschehens.) Gegenstände der Sammlung und Bearbeitung würden selbstverständlich nicht bloß Betriebs-Statistiken sein.

Der Geschäfts-Gang bei der angeregten Sammel-Stelle würde sich etwa wie folgt entwickeln. Der Betrieb übergibt eine getreue Abschrift seines ganzen statistischen Jahres-Werkes. Dabei kennzeichnet er, was er nicht veröffentlicht sehen möchte. Das kann zu Verhandlungen führen, da beide Teile häufig nicht der gleichen Ansicht über Schädlichkeit u. dgl. sein werden, und dem einen immer daran gelegen sein muß, für die Allgemeinheit alles ihr Dienliche zu gewinnen. Selbstverständlich verbleibt die Statistik in Verwahrung der betriebswissenschaftlichen Warte.

Nächstes Ziel ist nicht Veröffentlichung, sondern wissenschaftliche Bearbeitung nur zum Gebrauche der Warte selbst, die aber in der Bearbeitung völlig freie Hand hat. Und ebenfalls steht ganz in ihrem Ermessen, was sie veröffentlicht, zu gunsten der Wissenschaft oder der Allgemeinheit. Sie wird dabei mit größter Sorgfalt verfahren, die Werte wohl unterscheiden und besonders vorsichtig darauf achten, daß sie dem vertrauenden Betriebe keinerlei ernste Unannehmlichkeiten bereitet. Wissenschaftliche Arbeit ist ja gewissenhafte Arbeit. Folglich muß auch der hartnäckig Mißtrauische zugeben, daß er sich auf die Wirksamkeit der empfohlenen Einrichtung in jeder Hinsicht verlassen kann.

Und was den Gewinn für die Wissenschaft und die allgemeine zeitgenössische Erkenntnis wirtschaftlicher Dinge betrifft: auch wenn der verantwortliche Bearbeiter der eingelaufenen Statistiken manchmal genötigt wäre, wünschenswertes Wissen der Öffentlichkeit vorzuenthalten, selbst wenn diese Nötigung hie und da weit gehen sollte — er wird doch eine Fülle wichtiger, einzig durch seine Arbeit erhältlicher Werte zu Tage fördern, uns auf manchen Gebieten des Wissens erst zu Klarheit, Sicherheit, Vollständigkeit verhelfen, Einiges uns erst erschließen. Vorausgesetzt wird freilich, daß Statistiken verschiedener Gattungen und Arten regelmäßig an die verwertende Sammelstelle gelangen.

Drei kurze Hinweise möchten den zu erhoffenden Gewinn näher beleuchten.

Da ist die sog. Produktion-Statistik, die Berechnung der heimischen Güter-Erzeugung. Was bis jetzt veröffentlicht worden, ist unbrauchbar, mag man die Mengen oder die Werte ansehen. Die Betriebs-Statistiken könnten, und nur sie würden uns einwandfrei klare und sichere Zahlen geben. Denn sie zeigen den Aufbau der Zahlen, also die Bestandteile, die wir bei einer Zusammenfassung ausscheiden müssen, wollen wir nicht manche Mengen oder Werte mehrfach rechnen. Solange die reichsamtllichen oder andere Erhebungen und Berechnungen sich nicht auf ausreichende betriebstatistische Unterlagen gründen, sind sie nichts als Zeit- und Geld-Verschwendung. Ihre Ergebnisse wirft der Kundige beiseite; in den Köpfen anderer vermehren sie den Wirrwarr falschen Wissens.

Und was wissen wir bisher vom Verbrauch — vom Verbrauch nur der inländischen Betriebe? Wir finden gewisse Gesamt-Zahlen im Statistischen Jahrbuch und mehr oder weniger zweifelhafte Angaben in mancherlei Schriften und Betriebs-Reklamen. Es hätte keinen Sinn, Zahlen aus den zweitgenannten »Quellen« zu sammeln oder gar zu Berechnungen zu benutzen. Schon eine flüchtige Vergleichung würde Widersprüche in Fülle sehen! Und von dem Woher und Wohin, von den tatsächlichen Beziehungen zwischen Verbrauchern und Erzeugern wissen wir fast weiter nichts, als was die großen, zusammenfassenden Ein- und Ausfuhr-Zahlen sagen, die nicht in die Einzelheiten des Betriebslebens eingehen. Wiederum können hier nur die Betriebs-Statistiken klares Wissen und die Grundlagen zu sichern Schlüssen schaffen.

Was vermöchten wir, drittens, allein aus vergleichender Betrachtung einer größeren Anzahl Beschreibungen heraus zu holen, wenn sie nach der früher gegebenen Inhalt-Skizze verfaßt wären! Zur Zeit besitzen wir nicht eine dieser Art. Wir müssen uns mit — gewiß dankenswerten — Bruchstücken begnügen, die verschiedene neuere wissenschaftliche und einige Betriebs- (Fest-) Schriften bieten. Und doch gewährt jener erste, grundlegende Teil der Betriebs-Statistik den Draußenstehenden nichts Geringeres als die Grundlage für das Verständnis des Betriebslebens.

Die Betriebs-Herren, besonders die kaufmännischen klagen und spotten viel — ob mit Recht oder Unrecht, steht jetzt nicht zur Verhandlung — über die Wissenschaft und ihre Vertreter: über die »Theoretiker«, die »weltfremden«, über den schwankenden Grund, die Lebens-Schwäche, die Luftgebilde ihres Wissens. Und besonders werfen sie den gelehrten Herren Unkenntnis der betrieblichen Dinge vor. So mögen sie selbst doch vor allem das Ihrige tun, damit es auf der

andern Seite besser werde; wemns ihnen ernst ist um lebensrechte Wissenschaft. Wir dürfen ihnen zurufen: Gebt eure Statistik heraus, wenn ihr eine habt; von rechtswegen müßt ihr sie haben!

Aber wäre denn die angeregte Arbeit überhaupt ausführbar? Wenn nun die Millionen sämtlich mit ihren Statistiken anrücken würden? Keine Sorge! Etliche Millionen der Betriebs-Statistiken würden rasch bewältigt sein; denn ihr äußerer Beruf ist sehr bescheidenen Umfangs und Inhalts.

Und wir brauchen auch nicht allen, nicht den Verhältnissen jedes kleinen oder großen Betriebs restlos nachzuspüren. Häufig kann uns einer für viele stehen. Nur müßten wir, wenn der statistische Eifer erwachte und stark würde im Betriebsleben — und wenn die Fülle der statistischen Kunstwerke sich zur Stätte der wissenschaftlichen Verarbeitung drängte — eine größere Anzahl Dienst-Stellen im Reiche errichten. Und was wäre es, wenn wir schließlich im Jahre eine halbe Million für wissenschaftliche Verwertung der Betriebs-Statistiken ausgeben würden? Der Aufwand käme uns hundertfach wieder herein, an geistigen und körperlichen Werten.

h. Verbindung der statistischen Arbeit mit Geschicht-Schreibung und Archiv-Verwaltung.

1.

Wir haben früher bemerkt (vgl. e 1), daß der Statistiker der berufene Geschicht-Schreiber des Betriebs sei, und gezeigt, wie er täglich Geschichte schreibe — im Tagebuch des Betriebslebens — und Stoffe für die Geschicht-Schreibung sammle, zwar zunächst nicht zu deren, sondern zu der Statistik Zwecken. Eben deswegen sammelt, sichtet, bearbeitet er, als Statistiker, nicht alle Tatsachen-Belege, die für eine gründliche und umfassende geschichtliche Darstellung des Ganzen, einzelner Teile oder Einheiten wichtig sind oder sein könnten. Und in der Zeit, die vor dem Beginn seiner Mitarbeit liegt, ist auch — wahrscheinlich — seine geschichtschreiberische Leistung unterblieben.

Es wären demnach zwei Stoff-Gruppen der Betriebs-Geschichte zu unterscheiden: die eine ist schon statistisch erhoben und verwertet worden, die andere noch unberührt von der Hand des Geschicht-Schreibers. Die Sammelstelle beider Gruppen ist das Betriebs-Archiv. Folglich gehört dessen Verwaltung wiederum in den Arbeit-Bereich des Statistikers, und in Betrieben, deren Statistik ihn nur z. T. in Anspruch nimmt, könnte er jene unmittelbar selbst mit besorgen.

Das Archiv ist in unsern Betrieben wohl noch seltener anzutreffen als die Statistik (oder was man so heißt). Ein Riesenbetrieb meiner Bekanntschaft z. B. nannte Archiv einen feuerfesten Lager-Raum im

Untergeschoß, der aufbewahrt 1) das alte, abgelegte Schriftwerk, 2) regelmäßig täglich nach Schluß der Arbeit-Zeit (über Nacht) die Bücher, Hefte, Sammelmappen u. dgl., die noch benutzt werden, soweit sie nicht in feuersicheren Schränken der Kontore selbst untergebracht sind und dort verbleiben. (Jene tägliche Wanderung der anderen, der Hauptmasse vollzieht sich dadurch äußerst einfach und rasch, daß sie nicht in gewöhnlichen Schränken u. dgl. stehen oder liegen, sondern in Fächer-Gestellen auf Wagen, die der elektrisch betriebene Aufzug hin- und herauf befördert.)

Dauernd ruhen im »Archiv«, wie gesagt, die alten Sachen; einigermaßen geordnet, damit man nicht zu lange suchen muß, wenn man ein Stück wieder einmal braucht. In Verzeichnisse aufgenommen oder gar irgendwie bearbeitet werden sie nicht; sie bilden eben nicht Bestandteile eines Archivs im gewöhnlichen Sinne, und so bedarf man auch keines Archiv-Verwalters.

Heute scheinen fast nur große Zeitungen-Werke und einige sehr große Bank-Betriebe Archive zu besitzen und zu verwerten. Das größte deutsche Riesenwerk, der Firma Krupp, mit hundertjähriger Geschichte, hat sein Archiv erst 1905 eingerichtet, und zwar »in den bescheidensten Formen«, doch schon nach fünf Jahren wissenschaftlich¹. Daß die Leitungen bedeutender Zeitungen gut benutzbare Archive zur Hand haben müssen, leuchtet ein. Sie sind aber ebenso wenig wie die »Bank-Archive«² eigentliche Betriebs-Archive: hauptberuflich nicht Sammel-Stätten für die Geschicht-Quellen des Betriebs.

Daß es aber auch dem kleinen Betrieb an Archiv-Stoffen nicht fehlt, lehrt jedermann schon der Hinweis auf die schriftlichen Wirtschafts-Belege, die sich im einfachsten Haushalt anhäufen, wenn sie nicht — leider — allzu rasch vernichtet würden: man denke an die Haushalt-Bücher des Mannes und der Frau, an die einlaufenden Rechnungen und Angebote, die Steuerzettel, gewisse behördliche, für den Haushalt wichtige Bekanntmachungen, an die mancherlei Zeitung-Inserate, die man benutzt oder gelegentlich benutzen könnte, und ausgeschnitten und geordnet aufbewahrt einen erheblichen geschichtlichen Wert gewinnen.

Im kleinen Betrieb sind die papiernen Belege innerer und äußerer Tatsachen zahlreicher und mannigfaltiger. Bedauerlicherweise fehlen ihm, in seinen beschränkten, oft kümmerlichen Verhältnissen, gewöhnlich Raum und Lust zur Pflege eines Betriebs-Archivs, auch wenn der Inhaber dessen Wert anerkannt hätte. Wer den Raum hat und die bescheidene Einrichtung sich gestatten kann, sollte die Arbeit nicht scheuen, um seiner- und anderer willen; taugliche Helferschaft würde er bei der Frau und größeren Kindern finden.

¹ Vgl. K. Burhenne: Betriebs-Archive (Thünen-Archiv II 695 ff.).

² G. Obst: Bank-Archive (Zschr. f. Handelswiss. u. -Praxis 1909/10, 411 ff.).

Um den Inhalt des Archivs zu bestimmen, gehen wir am besten wieder von der Hauptstelle, der jenes angeschlossen ist, der Statistik aus. Was der Statistiker täglich wieder brauchen kann: seine Statistiken selbst, die wichtigsten Vor-, Neben- und Nacharbeiten, seine Tagebücher muß er immer bei sich in nächster Nähe haben. In die Ruhestätte des Archivs gehen also aus der statistischen Abteilung nur ältere Hilfarbeiten und Unterlagen und nach kurzer Zeit alles Schriftwerk der unteren und mittleren Stufe. Ähnlich verhält es sich mit den Beziehungen der anderen Betriebs-Abteilungen zum Archiv.

Versuchen wir nun eine Übersicht über den möglichen Inhalt des Archivs zu geben (wobei wir die statistischen Sachen nicht noch einmal mit nennen), so legen wir wieder die Verhältnisse eines größten Werkes zugrunde. Sowohl weniger große Werke, wie Landwirtschaft-, Handels-, Verkehrs-Betriebe werden leicht herausfinden, was für sie in Betracht fällt, und darnach die Liste abändern können.

1. Einkauf: Angebote — brieflicher Verkehr mit den Bezugs-Quellen — Berichte der Einkäufer, Einkauf-Vermittler — einlaufende Rechnungen — andere Belege für Waren-Eingänge — Lager- und Abgabe-Verzeichnisse.

2. Werk-Arbeit (werk- und verkehrstechnische Niederschriften): Rechnerische Nachweise der Leistungen (vollendeten Arbeit-Gänge) — Beschreibungen der Einheiten und Gruppen — Bezug- und Lager-Verzeichnisse — Berichte über Erfindungen, Versuche, Nachprüfungen — Gutachten an Kunden — Patent-Beschreibungen — Zeichnungen jeder Art.

3. Rechnerei: Kosten-Berechnungen verschiedener Art — im besondern Lohn-Berechnungen, mit Lohn-Karten und -Listen — Berechnungen der Absatz-Preise.

4. Reklame: in Zeitungen, allgemein gelesenen Zeitschriften, Fachblättern — mittelst besonderer Druckschriften, in eigener oder fremder Druckerei (Buchbinderei) hergestellt.

5. Verkauf und Versand: a) Brief- und Drucksachen-Verkehr mit Kunden — Verkauf-Verträge (Abschlüsse über größere Lieferungen) — ausgegangene Rechnungen — Verkehr mit den Reisenden — mit den Vertretern — Bücher über auswärtige Lager. — b) Empfang-Bescheinigungen und Lager-Verzeichnisse — Berechnung der Versandkosten — Verkehr mit Versand-Vermittlern (Spediteuren, Kommissionären, Exporteuren) — mit Verkehrs-Betrieben, Zollämtern — Versand-Belege — Versand-Verzeichnisse und -Hauptbücher.

6. Belege des Verkehrs mit Banken u. dgl. — Betrieben für Feuer-, Reise-, Unfall-, Haftpflicht-Versicherung — Kartellen, Syndikaten — Mitbewerbern — Steuer-Behörden — staatlichen und berufsgenossen-

schaftlichen Anstalten für Versicherung — Reichs-Patentamt — politischen Behörden und Körperschaften — Kammern und freien Verbänden.

7. Belege des juristischen Dienstes in inneren und äußeren Angelegenheiten.

8. Haupt-, Neben-, Hilf-Bücher, zeitliche Abrechnungen (Bilanzen), einzelne Aufstellungen der Buchhaltungen und Kassen.

9. Verzeichnisse der persönlichen Arbeit-Kräfte mit den üblichen allgemein wichtigen Angaben, auch besonderen Bemerkungen — Bewerbungen — Mitarbeiter-Gesuche in Zeitungen — schriftliche Verhandlungen mit Bewerbern oder Berufenen, und Niederschriften über mündliche Verhandlungen mit solchen — erloschene Anstellung-, Arbeit-Verträge, Dienstanweisungen u. dgl. — Zeugnisse.

10. Schrifttum aus dem Kreise der Oberleitung, sachlichen und persönlichen Inhalts: Gründung- und Ausbau-Akten — Grundsätze der Leitung — Ordnung und Gliederung der Arbeiten; Gesamtplan und Teilpläne — Sammlungen der Berichte über Sitzungen (Protokoll-Bücher) — Beobachtungen und Erfahrungen im Innen- und Außenleben — Urteile und Ansichten über Vergangenes, Gegenwärtiges, Künftiges — besondere wissenschaftliche Arbeiten — Belege für freie nebenberufliche (gemeinnützig-gesellschaftliche) Leistungen des Betriebs — Jahresberichte — Verkehr mit der Orts-, Bezirks-Zeitung, der großen Presse.

Die Vordrucke oder Formulare (Bogen, Blätter, Zettel, Scheine, Karten), die für viele der unter 1—10 genannten oder angedeuteten schriftlichen Belege des Betriebslebens eingeführt sind, werden, je für sich geordnet, ihren Abteilungen noch beigelegt. Dagegen empfiehlt es sich äußerer Gründe — der Größe, sachgemäßen Form der Aufbewahrung — wegen, alle Handzeichnungen, Bilder, Bilder-Drucke, Flächen-Pläne, Landkarten getrennt von ihrem schriftlichen Zubehör in einer, wenn nötig mehrfach gegliederten Abteilung zu vereinigen.

Unterhält ein Betrieb Zweigbetriebe, so wäre im Archiv für jeden eine Neben-Abteilung vorzusehen, die grundsätzlich dieselbe Untergliederung erfahren würde wie das Hauptarchiv.

Dieser Beleg-Sammlung aus dem eigenen Betriebsleben könnte schließlich noch eine Abteilung angefügt werden, welche zweierlei aufnimmt: schriftliche Zeugen vom Leben verwandter Betriebe, besonders der nächsten Mitbewerber (wenn sie je in solcher Menge und Mannigfaltigkeit regelmäßig erhältlich sind, daß sie den wünschenswerten Unterricht ausreichend gewähren) — und die früher bezeichneten Ausschnitt-Sammlungen nebst umfassenden Ergänzungen volkswirtschaftlichen Inhalts als Beilagen, z. B. größeren oder kleineren Schriften, die man wegen ihrer Bedeutung als Ganze nicht zerschneiden mag. —

Das wäre nun das Archiv im eigentlichen und gewöhnlichen Sinne: die planmäßig geordnete Sammlung geschriebener und gedruckter Be-

lege aus einem zum voraus begrenzten Tatsachen-Bereiche. Es bedarf der Ergänzung dort, wo es möglich ist. Denn zu den Zeugen gegenwärtigen und vergangenen Betriebslebens gehören auch, ja erst recht die Leistungen, welche die Kundschaft benützt oder verbraucht, oder deren körperliche Träger oder Vermittler. Die sollten also wie die papiernen Zeugen sachlich und zeitlich geordnet aufbewahrt werden, soweit sie aufbewahrbar sind und in dem engen, leblosen Neben- und Nacheinander doch noch deutlich zum sachverständigen Beschauer sprechen: in Werkbetrieben z. B. Vertreter der hergestellten Marktwaren (oder ihrer Modelle) und Beispiele ihrer Wirkungen. In den meisten Betrieben jedoch verbietet Raum-Mangel oder Sparsamkeit dieses Seitenstück des Archivs, das, wo es vorhanden, Museum, Sammlung, Ausstellung heißt.

2.

Das Betriebs-Archiv (wie das Museum) hat zwei Zweck-Bestimmungen. Die eine liegt im Wesen der Sammlung an sich und entspringt dem persönlichen Verhältnis zu den Sachen. Was einmal Wert gehabt und gewirkt, soll womöglich erhalten bleiben. Hängt es mit Wertlosem oder Geringwertigem zusammen, so wird auch dieses mit aufbewahrt. Einmal zwar werden, wenn es an Raum gebricht, oder die fortgesetzte Aufbewahrung verhältnismäßig zuviel Raum kostet, beide vernichtet, nachdem der wesentliche Gehalt des vielleicht dauernd Wichtigen in zweckdienlicher Form oder Fassung gerettet worden.

Manchmal entscheidet in der Frage der Aufbewahrung eines Schriftstücks nur die Sorge: man könnte es doch wieder einmal brauchen, und in große Verlegenheit oder schweren Schaden kommen, wenn man es dann nicht mehr hätte. Drum soll es in guter Ordnung für mögliche Verwendung bereit liegen. So weist diese Sorge hinüber zur zweiten Bestimmung des Archivs: Verwertung — gelegentlich oder planmäßig, eines einzelnen Stücks, einer Art oder Gruppe, des Ganzen. Und das ist wohl der Hauptzweck des Betriebs-, wie des aus gemeinnützigen oder wissenschaftlichen Gründen angelegten Archivs.

Planmäßig wird das Archiv für den Betrieb selbst zur Darstellung seiner Geschichte verwertet. Wir erinnern uns, daß das schriftliche Betriebs-Bild, von dem die Statistik ausgeht, mit einem knappen geschichtlichen Bericht beginnt, der Auszug aus einer schon geschriebenen Geschichte sein kann, die auf den urkundlichen Belegen eines vollständigen und wohl geordneten Archivs beruht. Wahrscheinlich aber fehlen bei Eröffnung der Statistik beide, und bestenfalls beginnt mit den Vorbereitungen zu dieser die Sammlung der Archiv-Stücke, der Unterlagen für die Geschicht-Schreibung. Nach Einleitung der

statistischen Arbeit ist, wie bekannt, ununterbrochene und getreue Geschichtschreibung gesichert.

Man findet wohl nur die Geschichte größerer Betriebe schreibenswert. Das ist ein sachlicher oder persönlicher Irrtum, der sich auf Äußerlichkeiten stützt. Ferner glaubt man, die Geschichten kleiner Betriebe seien einander allzu sehr ähnlich. Das trifft im allgemeinen zu, und meist nur bei oberflächlicher Betrachtung. Das tiefere Eindringen in die Dinge, wie es dem Geschichtschreiber obliegt, wird überall Besonderheiten finden, und seine Kunst sie wirksam darstellen. Auch nicht bloß tüchtige Betriebe versprechen lohnende Arbeit. Sogar manche von den allzuvielen Überflüssigen, den Schmarozern unter den kleinen und kleinsten können eine recht lehrreiche Geschichte haben; nur darf die Forschung und Ausarbeitung nicht den Inhabern selbst überlassen sein, oder sich nicht allein auf deren Auskünfte gründen.

Vorzüge der Geschichten kleiner Betriebe sind in der Regel Einfachheit, Geschlossenheit. Je größer der Betrieb, desto schwieriger im allgemeinen die klare und doch umfassende Darlegung seiner Entwicklung. Dem Geschichtschreiber sehr großer Betriebe steht zweierlei zur Wahl. Entweder sucht er sofort die Entwicklung des gesamten Betriebs in großen Zügen vorzuführen, und je nach seinem Scharfsinn und sprachlichen Geschick, seiner Sachkunde und betrieblichen Erfahrung wird ihm das Werk mehr oder weniger gut gelingen; Lücken, Kürzungen, etwas erzwungene Verbindungen u. dgl. zeigt es wohl in der Regel.

Oder er geht den sicheren, freilich auch langwierigeren Weg der Arbeit-Teilung. Nur muß er recht zu teilen verstehen, was gründliche Kenntnis des Ganzen voraussetzt, die ein Neuling wie der eben eingetretene Statistiker noch nicht haben kann. Und ohne — mindestens stille — Mitarbeiter für verschiedene, besonders technische Teilgebiete wird er nicht auskommen.

Die so entstandenen Teil-Arbeiten darf er nicht einfach an einander reihen; er kann sie nur frei als Stoffe für die Gestaltung des Ganzen benutzen. Was um so mehr Kunst erfordert, je größer die Zahl jener und je weniger ähnlich die Arten ihrer Verfasser sind. Burhenne berichtet (a. a. O. 715), im Kruppschen Werke seien als Vorarbeiten für ein Gesamt-Geschichtswerk eine sehr große Zahl solcher »geschichtlicher Einzelstudien« unternommen worden und binnen zwei Jahren fünfzig zustande gekommen. Daß solche gründliche Sonderarbeiten hohen selbständigen und dauernden Wert haben können, braucht kaum nachgewiesen zu werden.

Sie setzen aber bestimmte Hilfarbeit voraus: die wichtigsten Leistungen der Archiv-Pflege engeren Sinnes. Es sind jene Niederschriften, welche die Archiv-Sprache »Regesten« nennt. Sie entstehen bei aufmerksamster Durchsicht der Archiv-Stücke, die alles irgendwie

Wichtige herausfinden und feststellen will, und zwar bieten sie, je auf einem besonderen Blatte, nach genauester Bezeichnung der Quellschrift und ihres Lagerorts im Archiv, entweder kurze Inhalt-Angaben oder wörtliche Auszüge, wenn nötig mit zeitlichen und sachlichen Verweisen.

Dabei sind Vollständigkeit, Zuverlässigkeit, klarer gegenständlicher Ausdruck aufs höchste zu schätzen. Ich habe (Ende der 70er Jahre und später) in einem Staats-Archiv gearbeitet, dessen Regesten großen Teils jene Eigenschaften dermaßen vermissen ließen, daß sie nicht zu brauchen waren. Bei Zweifeln in Fragen der Erheblichkeit wären die Niederschriften besser etwas zu ausführlich als zu knapp zu halten, und lieber etliche Blätter zuviel als zu wenig auszufertigen.

Jedes Regest ist mindestens zweifach herzustellen, da es, wie in bedeutenden Archiven üblich, je in sachlich und in zeitlich geordneter Sammlung erscheinen soll. Es kann aber auch in größerer Anzahl erforderlich sein, wenn der verzeichnete Inhalt für verschiedene Sachgebiete wichtig ist. Größe und Gliederung des Archivs entscheiden über den Bedarf an Abzügen oder Durchschlägen (mittelst der Schreibmaschine). Auch hier wäre Übertreibung der Bedeutung der Unterschätzung vorzuziehen. Verantwortlich ist der Verfasser der ersten Niederschrift, der bestimmt, welchen Abteilungen oder Unter-Abteilungen das Regest zu überweisen sei. —

Das Betriebs-Archiv soll weiter auch Vertretern der Betrieb-Wissenschaft und der Wirtschaft-Lehre überhaupt offenstehen. Es ist auch für sie Geschicht-Quelle, und zwar ähnlich wie für den Betrieb selbst: sie kann den gesamten Betrieb, oder Betriebs-Teile oder einzelne Tatsachen-Kreise zum Gegenstand geschichtlicher Forschung wählen; oder sie übernimmt einfach bereits ausgeführte und im Archiv liegende geschichtliche Schriften erwähnter Art.

Dem Wissenschaftler ist es aber nicht immer um die Geschichte eines bestimmten Betriebs zu tun, sondern er will auch dieselben Einheiten verschiedener Betriebe vergleichenden Studien unterziehen. In solchem Falle würde er sich, wenn ihm nicht ein Archiv mit der wünschenswerten Vielheit dienen kann, gleichzeitig an mehrere wenden. Und die Untersuchung bleibt dann vermutlich nicht auf Akten und Drucksachen beschränkt, die ganz schon der Vergangenheit angehören; wie denn überhaupt die Grenze zwischen dem Bereich des Archivs und den Kreisen des tätigen Betriebslebens keine scharfe ist.

Dieses ist natürlich unserer Forschung regelmäßig wichtiger, und so darf schließlich wiederholt betont werden, daß der Betrieb der Wissenschaft engeren und weiteren Sinnes, erster und zweiter Hand den weit größeren Dienst durch Abgabe seiner Statistik leistet, die ja immer einen Abschnitt des tätigen Lebens darstellt.

B. Leitung engeren Sinnes.

a. Standpunkt.

Die höchste der Betriebs-Arbeiten erscheint in der wissenschaftlichen Darstellung dieser Arbeiten an erster oder letzter Stelle, je nachdem es der Bearbeiter vorzieht, von oben oder von unten her den Weg zu nehmen. Auch das absteigende Verfahren läßt sich einleuchtend begründen. Die schöpferische, bildende, ordnende, leitende Arbeit ist ja die Quelle jeder anderen, deren Ort, Art, Form, Inhalt, Zweck sie bestimmt. Es wäre also wohl bedacht, wenn man von ihr ausgehen wollte.

Ich habe mich für den umgekehrten Gang entschieden: zunächst zu den einzelnen Betriebs-Arbeiten geführt, die — im persönlich gegliederten, ja z. T. schon im einzelpersönlichen, aber Kraftwerk benutzenden Betrieb — räumlich und zeitlich neben einander tätig sind, auch zumeist sachlich im Verhältnis der Neben-, nicht der Über- oder Unterordnung stehen. Nachdem ihr Wesen und Werk erkannt worden, soll die Stelle oder der Kreis, der Kräfte-Kreis aufgesucht werden, auf den alle hinweisen, an den alle nicht sicht-, aber fühlbar mit festen Fäden gebunden sind.

Und für unsere Anordnung spricht noch eine andere Tatsache. Das ist der Zusammenhang jener höchsten wirtschaftlichen Arbeit mit Betriebs-Aufgaben im Bereiche des Innern, die aus ethischen Forderungen folgen. Diese Tatsache erklärt sich aus einer allgemeinen Erscheinung: der innigen Verflechtung des Wirtschaftlichen und Gesellschaftlichen (Sozialen). Und sie weckt die Frage: ob es sich nicht empfehle, beide Arten höchster Betriebs-Arbeit wissenschaftlich zu vereinigen, weil ihre Einheiten sich z. T. decken, ähnlichen sachlichen oder persönlichen Gehalt haben, nur eben unter zwei benachbarten Gesichtspunkten, neben oder nach einander betrachtet werden können; was zu dem Entschlusse führen müßte, auf Betriebs-Ethik als einen besonderen Teil der Betriebs-Wissenschaft zu verzichten.

Die Frage dürfte jedoch zu verneinen sein. Erstens sprechen die wirklichen Verhältnisse des Betriebslebens dagegen: die Notwendigkeit der einen, der wirtschaftlichen Arbeit — nicht aber der andern — ist allgemein anerkannt. Und jene wird oft allein mit scharf kaufmännisch-technischem Geist durchgeführt, der die Verwandtschaft beider zu verleugnen scheint, oder sie ausdrücklich leugnet. Diesem Sachverhalt muß die Wissenschaft, um ihrer Wirkung willen, Rechnung tragen.

Sodann müßte, wenn die fragliche Vereinigung beschlossen würde, mancherlei noch übrig bleiben, das z. T. gar nicht, z. T. nur künstlich in die Gruppe der wirtschaftlich schöpferischen, ordnenden, leitenden Arbeit hinein gezwängt werden könnte. Denn die Betriebs-Ethik hat auch ihre

— großen und kleinen — eigenen Einheiten. Drittens: diese geschlossen als besonderen Teil der Betrieb-Wissenschaft zu behandeln, erscheint deshalb mindestens sehr wünschenswert, weil es bisher noch nicht geschehen ist.

Wir entscheiden uns also für die Trennung. Dabei könnte nun so verfahren werden, daß dieselben Einheiten in zwei Kreisen auftreten, von denen der eine nach wirtschaftlichem, der andere, größere — denn er hätte weitere Einheiten aufzunehmen — nach ethischem Gesichtspunkte gebildet wäre. Wir ziehen sachliche Scheidung im eigentlichen Sinne vor, obwohl sie nicht streng durchgeführt werden kann. Denn bei der wiederholt betonten Eigenart der Gegenstände wird man der oder jener Einzelheit gegenüber zweifeln, ob sie in die erste oder in die zweite Gruppe einzureihen sei. Und aus demselben Grunde sind Wiederholungen nicht zu vermeiden.

Aber das schadet weder der Sache selbst noch der Darstellung. Im Gegenteil: es liegt darin ein besonders glücklicher Umstand angedeutet. Denn wenn eine sittengesetzliche Forderung schon als wirtschaftliche Notwendigkeit zu vertreten ist, so muß sie als Betriebspflicht unerschütterlich festgestellt sein.

Freilich bleibt die Frage, auf welche Weise die Notwendigkeit bestimmt wird. Wo nur das gilt, was der Techniker (gewöhnlichen Sinnes) oder der Kaufmann gemessen oder berechnet, und wo die knappste Rechnung der höchste Trumpf ist, da wird der Kreis der Notwendigkeiten eng gezogen sein und das nüchternste Urteil die Aufnahme der Glieder bestimmen. Da wird, was nicht einwandfrei wirtschaftlich (in dem eigennützigsten Sinne des größten Gewinns bei möglich geringem Aufwand) ist, folglich sicher alles scheinbar oder wirklich überwiegend Ethische ausgeschlossen sein. Das heißt jedenfalls: überall dort, wo man den Amerikanern nacheifert, die uns Deutschen ja in der Kunst der Betriebe-Bildung, -Ordnung und -Leitung so weit überlegen sein sollen.

Für diesen Amerikanismus, der auf den langsam denkenden, durch Glanz leicht blendbaren Hörer oder Leser so sieghaft wirkt, wird bei uns erst seit kurzem geworben. Folglich hat er noch seine Zukunft. Die Betriebsherren besonders, in deren Staat manches faul ist, die aber selbst weder die Kraft, noch den Mut, noch das Geschick haben, in standhafter Arbeit die Gesundung durchzusetzen, und einem berufenen Arzt mißtrauen, weil er seine Heilmittel aus ewig lebendiger Wissenschaft holt und deshalb streng und gründlich verfährt — diese Herren besonders werden jenen Messern, Zählern, Rechnern die Tore öffnen.

Wir werden bald Gelegenheit haben, die Stärken und Schwächen jenes kapitalistisch-technicistischen Rechenwerkes, das sich anspruchsvoll »Kunst der Leitung« nennt, zu beleuchten.

b. Begriff und Wesen.

1.

Es erscheint mißlich, daß wir für die hohe Kunst, von der wir sprechen, eine kurze treffende Bezeichnung in einem Worte, die als solche auf den ersten Blick, ohne sinnendes Verweilen zu erkennen wäre, nicht haben. Wohl ist eins im Schwange: Organisation. Ein Fremdwort; das kennzeichnet die Lage. Denn ein Fremdwort hat ja für uns in der Regel keinen lebendigen, gegenständlichen Inhalt; wir denken uns nichts dabei, behaupten einfach: es bedeutet dies oder jenes; während wir das einheimische Wort — beim Worte nehmen können.

Wir hier müssen auch das fremde genauer ansehen. Entspricht »Organisation« wirklich genau dem ganzen Begriff, um den es sich handelt? Das Wort bedeutet zweierlei: die Tätigkeit, durch die ein lebendiger Körper gebildet wird — und das Ergebnis der Bildung, der gebildete Körper selbst. Darnach würde der Begriff Organisation offenbar das schöpferische Gestalten und das Ordnen des Betriebskörpers mit umfassen — aber auch das Leiten?

Oder die Frage anders gestellt: gehört das Leiten im eigentlichen, engeren Sinne zum Wesen der Organisation als Tätigkeit, Ausübung? Man kann sich das Bilden und Ordnen eines lebendigen Körpers ohne Führung oder Leitung der Glieder oder Einheiten, deren Zweck Arbeit ist, nicht denken; ja in dem Ordnen selbst schon wirkt ein Leiten. Aber zu dem gesamten Inhalt dessen, was uns hier beschäftigt, gehört mehr, und das kann dem Begriff Organisation nicht auch noch zugewiesen werden; es wäre ein willkürliches Aufdrängen.

Überdies wird, was doch statthaft wäre, mit dem Wort nicht einmal der Begriff des Leitens im engsten Sinne verbunden. Das lehrt der gemeine und der betriebliche, der Sprachgebrauch der Betriebs-Techniker. Was dem zweiten nach üblich, zeigt anschaulich die nicht kleine Zahl der Bücher über »Organisation«. Was enthalten sie? Stark überwiegend Beschreibungen der Organisation als Schöpfungen, als Werke und, da sie sich gewöhnlich mit Großbetrieben (der Werkwirtschaft oder des Warenhandels) befassen, Beschreibung der Abteilungen und ihrer Arbeiten, und zwar hauptsächlich der Technik dieser Arbeiten. Daher auch ausführliche Besprechungen des »modernen Geschäfts-Bedarfs«, d. h. der Arbeitsmittel in den »Bureaux« (denn die kaufmännischen Abteilungen werden bevorzugt, weil die Verfasser meist kaufmännische Techniker sind); daher reichliche Ausstattung mit Bildern, Formular-Mustern, Arbeit-Beispielen u. dgl.

Gewiß bringen manche dieser Bücher — im Vorwort, in der Einleitung, hie und da in den einzelnen Abschnitten — auch gute Be-

merkungen über die Arbeit der Organisation, über das wirtschaftliche Wesen der Betriebs-Teile oder -Arbeiten. Aber sie treten sehr zurück gegen jene Beschreibungen und Berichte, welche die Masse des Inhalts bilden.

Diese Einseitigkeit an sich kann selbstverständlich unsere Wahl nicht beeinflussen. Aber sie hat einmal starke Geltung erlangt; wie denn überhaupt Organisation heute ein äußerst viel gebrauchtes, man darf sagen allzu beliebtes Wort ist. Deshalb erscheint es empfehlenswert: nicht zwar, jenes Allerwelt-Wort sofort fallen zu lassen, aber doch nach einer andern Gesamt-Bezeichnung gewünschten Wertes zu suchen.

Es liegt nicht fern, an Leitung zu denken. Das Wort nennt, schon wenn es nur in seinem eigentlichen, wörtlichen Sinne verstanden wird, zwei Wesenheiten: die Tätigkeit der Leitung, und den Sitz, die Ausgangs-Stelle dieser Tätigkeit, nämlich eine Person oder einen Personen-Kreis mit sachlich-räumlichem Zubehör. Das erscheint sehr vorteilhaft für unsern Zweck, für die Aufgabe, die uns eben vorliegt.

Aber es fragt sich noch, ob der eine Teil, der Sinn der Tätigkeit, des Leitens unsern Ansprüchen genügt. Wir dürfen das annehmen. Denn wenn wir dem wirklichen, lebendigen Gehalt des Begriffs nachgehen, finden wir, daß Leiten notwendig auch Ordnen einschließt, und — da feste Grenzen zwischen den mancherlei Weisen und Formen des Ordnen und des Einrichtens, Veränderns, Umbildens, und schließlich des Bildens, Gestaltens, Schaffens selbst nicht bestehen — diese oder nahe verwandte Tätigkeiten ebenfalls in den Begriff des Leitens einbezogen werden dürfen, mag nun dessen Gegenstand Spiel oder Arbeit, Schule oder Museum, Hauswirtschaft oder Betrieb oder was sonst sein.

So käme die Vergleichung der beiden Begriff-Kreise Leitung und Organisation zu dem Urteil: sie decken sich teilweise. Der Inhalt des gemeinsamen Gebiets ist das Schaffen, Bilden, Ordnen, nicht ganz sicher auch das Leiten engsten Sinnes, das Führen und Lenken, das selbstverständlich ursprünglicher und unbestrittener Besitz des Begriffs Leitung ist. In den nicht gemeinsamen Gebieten finden wir auf der einen Seite die persönlichen Kräfte der Leitung, auf der andern das Ergebnis der Arbeit, das deren lebendiger Gegenstand dauernd bleibt.

Mit diesem aber haben wir es hier hauptgegenständlich nicht zu tun, sondern mit der hohen Arbeit selbst und deren persönlichen Trägern. Das sind die beiden Gedankenkreise, für die das Wort Leitung, nicht Organisation gilt. Folglich ist die Wahl des knappen Kennworts, dessen wir bedürfen, entschieden.

2.

Vorhin wurde bemerkt, daß die Zahl der Schriften über »Betriebs-Organisation« nicht klein sei. Die Verfasser sind (Handels-) Hochschul-

lehrer und »Männer der Praxis«: Kaufleute und Ingenieure. In manchen dieser Schriften stößt man auf Äußerungen über den Grundbegriff selbst, die von erstaunlich falscher, schiefer oder einseitiger Auffassung zeugen.

So schreibt z. B. Professor R. Stern¹ (Dozent an der Handels-Hochschule Leipzig): »Auch die technischen Hochschulen und die Handelshochschulen haben bereits einzelne Zweige der Betriebs- und Organisation-Kunde in ihre Vorlesung-Pläne aufgenommen, und man darf wohl annehmen, daß diese Disziplinen in kurzer Zeit bedeutende Erweiterung erfahren werden, da hervorragende Industrielle, Kaufleute und Berufstechniker mit ganzer Hingebung an dem Ausbau dieser Wissenschaft arbeiten. Unter solchen Umständen wird gewiß ein Leitfaden gerne aufgenommen werden, der den Zweck verfolgt, Interessenten eine Grundlage für das Studium dieses besonderen Zweiges der kaufmännischen Technik zu bieten«.

Stern scheint hier zunächst das Dasein einer Wissenschaft festzustellen, die zwei Gegenstände hat — a) den Betrieb, b) die Organisation — und deshalb wohl als zweiteilig anzusehen ist. Wie kommt er zu dieser Gegenüber- oder Zusammenstellung, und was versteht er unter beiden Worten? Unmittelbar nachher macht er beide Teile zu — vermutlich selbständigen? — »Disziplinen« (»die einzelnen Zweige« kann er damit kaum meinen), und wenige Zeilen weiter ist wieder eine (ungeteilte?) »Wissenschaft« daraus geworden. Die sich aber noch einmal verwandeln muß: sie sinkt zu einem »besonderen Zweige der kaufmännischen Technik« herab!

Am Anfang des ersten Kapitels dann gibt Stern eine Art Erklärung des Begriffs Organisation (ob er ihn dort noch als Gegen- oder Seitenstück zu »Betrieb« im Sinne hat, ist nicht zu sehen). Er schreibt: »Die Organisation hat die vorhandenen Kräfte und Werte, Produktions-, Verkehrs- und Absatzmittel so anzuordnen, daß sie kein chaotisch zusammengewürfeltes, sondern etwas harmonisch Geordnetes bilden. Sie ist eine natürliche und durch Übung ausgebildete Geistesgabe; es handelt sich vorzugweise darum, daß man die in ihren Leistungen und Eigenschaften verwandten Kräfte und Mittel neben einander stellt, und zwar mit jenen Seiten an einander bringt, wo sie eben Verwandtschaft zeigen«. Auf welche Eigenschaft mögen diese Sätze Anspruch erheben? Wohl fallen sie nicht eigentlich Stern zur Last; sie stammen, wie er auch angibt, von dem verstorbenen Münchener Professor M. Haushofer²; aber Stern scheint sie doch gut befunden zu haben; denn er vertritt sie hier.

¹ Die kaufm. Organisation im Fabrik-Betriebe. Leipzig 1911. (Vorrede; S. 1.)

² Der Industrie-Betrieb. München 1904. S. 158.

Nehmen wir nun die Schrift eines Kaufmanns, des Prokuristen R. Hiemann¹. Sie gehört zu den besten ihrer Art. Doch was er über Organisation sagt, kann nicht befriedigen. Hiemann schätzt sie nicht hoch genug ein. Er scheint sie zwar nicht gerade als ein untergeordnetes Geschäft anzusehen, aber als eins, das der Oberleitung abgenommen und den Mitarbeitern selbst überlassen werden kann.

Er bemerkt, zunächst sachlich richtig, obwohl nicht ganz klar: »Wer mitten in der Praxis steht, wird nur zu gut wissen, daß von den Angestellten gerade den ihrer Tätigkeit eigentlich am nächsten liegenden Faktoren oft eine überraschende Unkenntnis entgegen gebracht wird, die vielen Geschäfts-Inhabern und -Leitern das Leben recht erschwert. Es ist jene Tätigkeit gemeint, die darauf abzielt, die mannigfaltigen Arbeiten des kaufmännischen Berufs in ein System zu bringen, eine gesunde und nützliche Übersichtlichkeit zu schaffen, ein zwangläufiges Zusammen-Arbeiten zwischen den Angestellten der einzelnen Abteilungen herbeizuführen«.

Daß dies hauptsächlich Schuld der Oberleitung ist, scheint Hiemanns Ansicht nicht zu sein. Wenigstens erhebt er keinen Vorwurf nach dieser Seite hin. Er bemüht sich vielmehr, die verantwortliche Stelle zu entlasten. Denn er fährt fort: »Wieviele Geschäfts-Inhaber geben den Gedanken einer Geschäfts-Ausdehnung lediglich deshalb auf, weil sie fürchten, das Geschäft nicht mehr übersehen zu können. Neben ihrer allgemeinen [?] Tätigkeit für ihr Unternehmen haben sie sich mit praktischer Organisation der Kontor-Tätigkeit nicht befaßt — entweder tatsächlich aus Mangel an Zeit oder auch, weil sie daran überhaupt nicht gedacht haben. Welch große Dienste könnten in solchem Falle durch Angestellte geleistet werden, die selbst organisatorisch eingreifen und Ordnung zu schaffen imstande wären — wenn die Zahl der dazu befähigten Kräfte nicht so gering wäre«. Die Zahl zu vermehren, ist ein Hauptzweck seines Buches.

Besonders zu beachten ist noch folgender Satz: »Dadurch, daß der Geschäfts-Leitung die Sorgen um Einführung und Aufrechterhaltung der Ordnung [?] genommen werden, und durch das Gefühl, daß von den Angestellten jeder Einzelne seine Pflicht nicht nur schematisch tut, sondern an der Ausbildung seines Postens mitarbeitet, kann sich die Geschäfts-Leitung freier bewegen [?] und ihr Augenmerk auf höhere [?] Gesichtspunkte konzentrieren«. Hier finden sich zwar wieder einige sehr erhebliche Unklarheiten (und bloße Redensarten); aber die grundsätzliche Auffassung tritt in diesem Satze am schärfsten hervor.

Merkwürdig ist die weitgehende Übereinstimmung der Werk-Techniker mit den Kaufleuten in der Auffassung und schriftlichen Be-

¹ Die Organisation eines Fabrik-Kontors. Leipzig 1909. Vorwort.

handlung der »Organisation«. Auf beiden Seiten dieselben Fehler: willkürliche Beschränkung des Begriffs; Mangel an Neigung, in die Tiefe zu gehen; Hantieren mit nichtssagenden oder zweifelhaften Redensarten. Ein Beispiel auf werktechnischer Seite gibt der Ingenieur Rob. Hopfelt: »Die Organisation ist nicht um ihrer selbst willen zu pflegen, sondern sie soll nur das Mittel sein, den technischen Betrieb zu vervollkommen, die Spesen zu reduzieren und die Löhne auszugleichen«¹.

Schließlich die Äußerung eines zweiten Technikers, des Ingenieurs N. Stern. Sie hat den Vorzug der Deutlichkeit; aber ihr Wesen ist ausgeprägte Einseitigkeit: Stern schwärmt für den Amerikanismus. Das Buch W. Taylors² hat ihn zu einem Aufsatz über »die Kunst der Leitung« (Frankfurter Zeitung, 1. II. 11) begeistert, den er, unbeengt von Bedenken in rasch fließender Sprache vorträgt, ganz im Stile des Volkes, dem sein Vorbild angehört. Wir lassen aber Taylor zunächst selbst sprechen.

3.

Nach der Titel-Wahl des deutschen Übersetzers, Professor A. Wallich (Aachen), würde Taylors Buch »die Betriebs-Leitung insbesondere der Werkstätten« behandeln, und im Text ist von »Kunst der Leitung«, auch von »durchdachter«, »wohl- und »streng durchdachter Leitung« die Rede. Aber nicht einmal die »Leitung der Werkstätten« — Leitung im vollen Sinne — wird dargestellt, sondern nur eine neue Art der Arbeit-Teilung und -Ordnung in Werkstätten, Werkbetrieben überhaupt; eine neue Ordnung der Arbeit, die viel Kosten ersparen und den »Gewinn« bedeutend erhöhen soll³.

¹ Die Organisation eines Fabrikbetriebs. Leipzig 1911. S. 5.

² Shop management. (Berlin 1909.)

³ Es handelt sich um die Arbeit-Technik — nämlich um sachlich und zeitlich genauest bestimmte und geordnete Ausführung der Einzelheiten in den Bereichen der Werk-, überhaupt der Massen-Arbeiten mit Hand, Werkzeug, Maschine u. dgl.; bestimmt und geordnet auf Grund wissenschaftlicher Beobachtung und scharfer Berechnung. Der auffällige Fehler aber, den die Vertreter der Sache machen, besteht darin, daß sie dieser neuen Ermittlung, Ordnung und Führung des Technischen, also einer Teil-Arbeit der Leitung, die allumfassende Bezeichnung Betriebs-Leitung, »wissenschaftliche Betriebs-Leitung« geben. (Diese Wortmarke scheint jetzt allgemein bevorzugt zu werden.) Ja man hat daran noch nicht genug, heißt das »System«, nach dem jene Teilarbeit der Betriebsleitung verfährt, kurzer Hand — »Betriebswissenschaft«! Vgl. G. Schlesinger: Betriebsführung und Betriebswissenschaft; Technik und Wirtschaft 1913, S. 525 ff. — Eine wissenschaftlich tiefe Behandlung der Sache selbst findet sich bei H. Münsterberg: Psychologie und Wirtschaftsleben; Leipzig 1912; besonders in den Abschnitten 15—23, 29. Münsterberg stellt jene arbeitstechnischen Errungenschaften auch in ihren größeren Zusammenhang: die neuestzeitliche, in eigenen Laboratorien schaffende psychophysiologische Forschung.

Wir hätten demnach hier eigentlich keinen Anlaß, von der Schrift zu sprechen. Wenn wir es doch tun, so geschieht es 1) weil eine eigenartige »Leitung« der unteren Werkleute allerdings vorgeführt wird; 2) weil der Sache in Deutschland seit drei oder vier Jahren große Aufmerksamkeit geschenkt zu werden scheint. Die deutsche Übersetzung der Taylorschen Schrift erschien 1909 in erster, 1912 in zweiter Auflage, einen längeren Aufsatz des Übersetzers brachte die gute Monats-Schrift »Technik und Wirtschaft« (1912); eine der größten deutschen Zeitungen ließ der »Kunst der Leitung«, wie erwähnt, ein zweiteiliges Feuilleton widmen, und auch die »Soziale Praxis« (1911/12, Nr. 32) beschäftigte sich mit »Taylors System«.

Dessen Arbeit-Teilung besteht vor allem darin, daß jegliche geistige und Schreibearbeit dem Werk-Arbeiter abgenommen und teils den Meistern, teils und hauptsächlich dem »Arbeit-Bureau« übertragen ist. Jener soll von allem Nachdenken befreit sein, im engsten Sinne ganz bei seiner Sache, der Hand- oder Maschinen-Arbeit bleiben, damit er ein »erstklassiger Arbeiter« werde, der das »höchst bemessene tägliche Arbeit-Pensum« leistet. »Ein Arbeiter-Stamm von ausgesucht höchster Leistungsfähigkeit soll herangezogen werden« (was man darunter versteht, wurde eben angedeutet).

Die »Meister« sind neue Männer, nicht zu verwechseln mit den bekannten alten Gestalten: nämlich »Funktionen-Meister«, deren Taylor acht aufzählt; vier dienen in den Werkstätten, vier sitzen im Arbeit-Bureau. Jeder Arbeiter hat es mit allen acht zu tun (die in großen Betrieben je mehrfach vertreten sein können). Die Werkstatt-Meister z. B. heißen »Vorrichtung-, Geschwindigkeit-, Prüf-, Instandhaltung-Meister«. (Die Grundlage der Arbeit-Teilung bilden die oft beschriebenen »Zeit-Studien«, über die wir nicht zu berichten brauchen.)

Das »Arbeit-Bureau« scheint als leitende Zentral-Stelle mittlerer Stufe gedacht zu sein. Taylor weist ihm 17 »Haupttätigkeiten« zu, und in großen Betrieben wohl ebensoviele »Beamte«, wenn nicht manche Posten mehrfach zu besetzen sind. Neu ist hauptsächlich die räumlich-sachlich-persönliche Zusammendrängung der Arbeit, der geistigen Werk-Arbeit in jenem Bureau, nicht die ganze ihm zugewiesene Summe. Denn die meisten »einzelnen Arbeiten, welche das Arbeit-Bureau zu leisten hat, wurden vorher auch an irgend einer Stelle der Werkstätte verrichtet«. Die meisten, nicht »alle«, wie Taylor irrtümlich sagt; daß manche Arbeiten der neuen Zentral-Stelle früher nicht getan worden, ist sicher.

Den Erfolg weist die Kosten-Ersparnis aus. Taylor errechnet in einem Falle an den Herstell-Kosten eines Stücks (S. 32), »erstklassige Leistung« des Werk-Arbeiters vorausgesetzt, rund 40%. Die Rechnung ist wohl nicht ganz richtig. Er setzt nämlich in den verglichenen Summen

alten und neuen »Systems« die »Maschinen-Kosten« gleich hoch, während sie nach dem zweiten »bei höchster Anstrengung von Mann und Werkzeug« doch wahrscheinlich größer sein werden als nach dem auch die Maschine weniger anstrengenden ersten. Berücksichtigt werden überhaupt nur der Arbeit-Lohn des Werkarbeiters und die Maschinen-Kosten, nicht aber der Aufwand für Meister und Arbeit-Bureau. In die Gesamt-Ersparnis des Betriebs gewinnen wir also keinen Einblick. —

Die Grundweisheit aber des neuen »Systems« bleibt dem aufmerksamen Beobachter nicht lange verhüllt: die vollständige, bis in alle Einzelheiten genaueste Übertragung des Maschinen-Wesens und seiner Arbeitsweise auf die (unteren) persönlichen Betriebs-Glieder — soweit das eben möglich ist. Die Menschen sollen, nach Menge und Art, dieselbe »erstklassige« Arbeit leisten wie die Maschinen oder Maschinen-Teile.

Daher denn die — bestechende — Klarheit, Genauigkeit, die bis in alle Kleinigkeiten eindringende rechnerische Schärfe, die Wissenschaftlichkeit der Arbeit-Teilung und -Ordnung; Träger der Bewegung sind nicht Kaufleute, sondern Ingenieure. Und es ist begreiflich, daß jene Vorzüge einen amerikanischen Ingenieur zu »einer Art Philosophie der Bedeutung der durchdachten Leitung« anregen konnten, wie Wallichs sagt; nur spüren wir in dessen dreiseitigem Bericht von einer »Philosophie« so gut wie nichts.

Dagegen sind wie die Stärken, so die Schwächen des »Systems« leicht zu erkennen. Überanstrengung der Werkarbeiter zwar, wie man vermuten könnte, scheint es nach den Berichten der Beobachter nicht zu bewirken. Aber die Beschränkung des Maschinen-Arbeiters auf einen möglichst kleinen, einfachen Werkteil, die »Befreiung« von aller geistigen Arbeit, die fortwährende Gängelei durch die Meister machen den Mann (wie vorhin schon hervorgehoben) zu einer neuen Arbeit-Maschine. Dieser Tatsache gegenüber weiß Taylor nur den Trost: »Die Gelegenheit, Meister oder Vorarbeiter zu werden, ist eine weit größere geworden«. Im übrigen verweist er selbstverständlich auf die Hebung, welche die Ungelernten durch höheren Verdienst, wenn sie nämlich »erstklassige« Arbeiter werden, erfahren können. Das mag gelten, wenn jeder tüchtige Teilarbeiter im Betrieb geachtet ist, und die Arbeiter-Maschine außerhalb des Betriebs Zeit und innere Kraft genug hat, Mensch zu sein oder zu werden.

Die andere Schwäche ist eine gewisse Heuchelei. Taylor tut so, als ob es seinem System ankomme auf den »gerechten« Lohn (nach der Leistung), auf allgemeine Hebung der Werkarbeiter und auf Vereinigung aller Betriebs-Glieder im gleichen Streben »nach dem einen Ziele, die Erzeugung-Kosten zu mindern und damit die Wirtschaftlichkeit zu erhöhen«. Aber tatsächlich besteht die Haupt-Aufgabe seiner

neuen Werkarbeit-Ordnung darin, aus dem Arbeiter die höchste Leistung heraus zu holen (und zwar zwangweise: denn erreicht er das bestimmte »Pensum« nicht, sinkt der Stücklohn) und den »Gewinn« der Betriebs-Herrschaft zu erhöhen, »um deswillen die Veränderung doch hauptsächlich gemacht wurde«, wie er selbst kurzsichtige Werkarbeiter zu belehren wünscht.

Drittens ist es mißlich, daß diese durch Aussicht auf höheren Verdienst bewogen werden müssen, ihrem Verband untreu zu werden. Man scheint (in Amerika) allgemein zu glauben, daß Taylors System ohne jenes planmäßige Abbröckeln nicht durchzuführen sei. Das erhellt aus einer »Diskussion«, die Wallichs anhangsweise mitteilt (ohne Zeit- und Ort-Angabe). Taylor selbst beschreibt genau den Weg, auf dem Geduld und Klugheit zum Ziele komme. Ein langer und mühseliger Weg, wie er selbst sagt. Der Gang kann »2—4 Jahre« dauern. —

Taylor erklärt schließlich: »Mein Verfahren ist anwendbar — und mit vollem Erfolg in Anwendung — in Werkstätten aller Art, großen und kleinen, einfachen und vielgestaltigen, und kann für alle möglichen Arten der Arbeiten gebraucht werden«. »Im ganzen — meldet Wallichs — sind heute etwa 60 000 Arbeiter in den nach den Grundsätzen der durchdachten Leitung organisierten Betrieben angestellt«. Die Zahl erscheint für die Vereinigten Staaten — vermutlich gilt sie nur für diese — in Anbetracht einer nahezu 30jährigen Geschichte und der Berichte über erstaunliche Wirkungen der neuen Ordnung nicht groß.

Von deutschen Nachfolgern weiß Wallichs nichts. Aber eifrige Freunde hat die Sache in Deutschland sicher, nicht bloß unter den Werk-Technikern, sondern selbstverständlich auch unter den Kaufleuten. Denn diese erfassen begierig alles, was scharf rechnen heißt, besonders im Lohnwesen. Mit Entzücken rühmte mir gegenüber der kaufmännische Direktor eines Riesenwerkes Taylors System, von dem er eben durch Sterns Artikel in der Frankfurter Zeitung Kunde erhalten.

Stern möchte, scheint es, Taylors Geist noch übertreffen. Er sieht auch mehr, als wirklich ist. So behauptet er: »In geordneten technischen Betrieben wird jetzt überall [!] durch statistische Notierungen, durch systematische Werkstätten-Buchführung die sichere Beziehung zwischen Arbeit-Leistung, Arbeit-Leitung und finanziellem Ergebnis geschaffen«. Und die Übertreibung der persönlichen Einseitigkeit kann ihm nicht weit genug gehen: »Wir klagen oft zu Unrecht über Spezialistentum, anstatt uns des Spezialisten noch ausgiebiger zu bedienen«. Daß der Mensch noch etwas anderes als Betriebs-Glied ist, beachtet er nicht; er verlangt ernsthaft von allen Angestellten, daß sie im Dienst des Betriebs »ihr Leben in die Schanze schlagen«.

4.

Der das erste jener Bücher geschrieben, die sich Handels-, Gewerbe-, Geschäftsbetriebs-Lehre oder ähnlich nennen und z. T. betriebswissenschaftlichen Gehalt haben — Courcelle-Seneuil — schließt das seine mit einem Abschnitt über den »Geschäfts-Geist«, von dem er u. a. sagt (S. 545): »Der Geschäfts-Geist ist der Freund alles Guten und Lobenswerten; aber er ist der abgesagte Feind alles Schlendrians und aller Oberflächlichkeit. Man kann ihn nicht scharf genug scheiden von allem, was ihm fremd und entgegen ist, von allen jenen Vorurteilen und Überbleibseln einer überwundenen Vergangenheit, welche noch in den Köpfen umherschwirren«.

»Der Geschäfts-Geist ist ein Geist des Friedens und der Arbeit, der Sparsamkeit, der Unabhängigkeit, der Mäßigung und der Klarheit, ein Geist der Versöhnlichkeit, der Duldung und der Aufklärung, welcher gegen alle Schwierigkeiten, gegen alle Störungen das richtige Mittel findet in selbsttätigem freien Schaffen, in Verdoppelung der eigenen Tätigkeit, in Verbreitung sittlicher und geistiger Bildung, ohne andere Waffen als die der Überzeugung und der freien Verständigung. Er ist mit einem Worte der Geist des Fortschritts selbst«.

Was mich zu dieser Anführung veranlaßt, ist der auch heute noch ansehnliche Wert des Buches, dem sie entstammt, und der Dienst, den es lange Zeit der beruflichen Bildung der Gewerbetreibenden in einem deutschen Staate (Württemberg) geleistet. Die Umschreibung des Begriffs Geschäfts-Geist erscheint zwar an einigen Punkten unklar (es sind Erinnerungen an frühere Ausführungen); auch vermißt man wissenschaftliche Anordnung der Gedanken und Schärfe des Ausdrucks. Aber man sieht doch schon einige Merkmale vorgebildet oder genügend angedeutet, die dem guten Geiste der Leitung — das ist offenbar des Verfassers »Geschäfts-Geist« — eigen sind.

Das Hauptmerkmal dieses Geistes — von dem man fast sagen könnte, daß es alle Merkmale vereinige, das gesamte Wesen des Betriebs-Geistes darstelle — ist Wissenschaftlichkeit. Der geriebene Kaufmann sieht darin die verkehrteste Behauptung der Welt. Denn wissenschaftlicher Geist ist doch der unbeholfene Feind alles Kaufmännischen, ist Theorie, und weltfremd, und langsam, und umständlich; muß überall hemmen und hindern. Daß dieses falsche Bild im Kopfe des Kaufmanns entstanden und sich festgesetzt, ist nicht ganz seine eigene Schuld; manche Pflege-Stätten und Vertreter der Wissenschaft haben starken Anteil daran.

Berichtigen wir das Bild. Die kaufmännische Oberflächlichkeit, Ungenauigkeit, Dreistigkeit, die plumpe oder feine »Fixigkeit« im Dreinfahren und Zugreifen, die unbedenkliche Geldsucht, das Protzgentum des

erfolgreichen Draufgängers, die Zwiespältigkeit oder Dreifaltigkeit der Seele — alle diese Eigenheiten manch echten Merkur-Jüngers sind wissenschaftlichem Geiste freilich durchaus fremd.

Aber weltfremd? Heißt Welt das Spiel der kaufmännischen Kniffe und Schliche? — Wissenschaftlicher Geist ist voll echten, starken Lebens und weiß nichts Besseres, als frisch und frei zu wirken im Leben. Er ist der einzige echte Arbeit-Geist, der Kraft, Zeit und Geld spart, d. h. nicht unnützlich verwendet, verschwendet. Denn er bedenkt und erwägt genau, handelt nur plangemäß, lückenlos, in strenger Folgerichtigkeit. Seine Arbeit ist in allen Punkten klar; muß sie unterbrochen werden, so entsteht weder sachlicher noch zeitlicher Verlust; die Fortsetzung findet den Anschluß sofort, und sie läuft so leicht und rasch weiter, wie wenn keine Störung eingetreten wäre.

Das macht die Sicherheit des wissenschaftlichen Geistes: die Weg-, Gang-, Ziel-Sicherheit. Man weiß, was man will. Was erleben wir dagegen im Innenleben mancher Groß- und Riesenbetriebe, wo ein ewig unfertiger, sich selbst weit überschätzender Geist herrscht, der in allem des wissenschaftlichen Gegensatz ist: der planlos, sinnlos hin- und herfährt, vor und wieder zurück läuft, auf allerlei Seiten- und Umwegen irrt, oder immer wieder ansetzt und nicht vorwärts kommt, fortwährend ändert, flickt, dasselbe mehrmals wiederholt, und schließlich doch nichts Tüchtiges, Erfreuliches, Ganzes zustande bringt, oder die Sache nach großem Aufwand still versanden oder einschlafen läßt — und so Kraft, Zeit, Geld in ungeheuren Mengen vergeudet.

Dieser schwache Geist, unter dem leicht erklärlicher Weise weit mehr die betriebliche Innen-Arbeit als der Außendienst leidet, erzeugt ein lächerliches Neben- und Durcheinander von Bummelei und Heßerei. Während jener in festem Gange vorwärts dringt, dabei wachsam mit scharfem Auge überall hin, auch viel hinaus spähend, daß ihm nicht etwas entgehe, das ihn anregen, seinem Bereiche förderlich werden könnte.

Und trotz seiner Beweglichkeit verläuft unter seiner Herrschaft alles in erquicklicher Ruhe, in knaptester Form, mit angemessen geringstem Aufwand: keine unnötige Nächst-, Nah- und Fernsprecherei, -Schreiberei, -Lauferei; nichts von dem lärmhaften, wichtig tuerischen Rennen und Hasten, das starkes Leben vortäuschen möchte.

Aber der Kaufmann meint wohl, wir gehen nur um den Vorwurf der geschäftlich unbrauchbaren Langsamkeit und Umständlichkeit herum. Er trifft tatsächlich nicht. Alle unbefangene Beobachtung und Vergleichung lehrt, daß gründliches, ruhiges, stetiges, schlichtes Arbeiten die Entwicklung, den Fortschritt macht, und daß es nicht mehr, häufig weniger Zeit und Kraft kostet als das rasche, geräuschvolle, scheinbar in kurzer Zeit viel leistende »Handeln« mit Mund, Hand und Bein und einer Unmenge kleiner und großer Apparate.

Man übersieht bei der Lebhaftigkeit dieses Handelns die vielen unnötigen Wiederholungen und Häufungen der Einzelheiten; man täuscht sich über die Gangart. Die Masse ist einmal daran gewöhnt, nur das sinnlich wahrnehmbare, das hör- und sichtbare, körperlich greifbare Tätigsein für Leben und Leistung zu halten. Daran denkt sie nicht, daß in sich selbst sichere Ordnung das bunte Leben erst sinnvoll und wirtschaftlich gestaltet.

Wie es ursprüngliche und übertragene wissenschaftliche Arbeit ist, die das ganze Getriebe des Maschinen-Saals geschaffen und erhält, so verbürgt in allen anderen Teilen des inneren wie des äußeren Betriebslebens, wie in der Gesamtleitung gründliches Wissen und ernstes Denken allein — echt wissenschaftlicher Geist die treffsichere Entscheidung, und wo dieser waltet, ist das lärmhafte Drum und Dran auf das wirklich Unvermeidliche beschränkt.

Die Ruhe in der Bewegung wird getragen von der strengen Ordnung, die alle Teile und Glieder des Betriebs durchdringt. Und wer starkes Pflichtgefühl, das immer wache Bewußtsein der Verantwortlichkeit nicht der Wissenschaftlichkeit als eigentümlich zuerkennen will, mag es als selbständige Größe ansehen. Zum Wesen des hohen Betriebsgeistes gehört es gewiß. Denn daß im Gehalte dieses Wesens Ethisches und Wirtschaftliches sich durchdringen, dürfte längst klar geworden sein.

5.

Leitung als berufliche Tätigkeit ist hohe Kunst. Das anerkennen wohl alle Betriebs-Leiter, die sich selbst als solche schätzen und fühlen. Den Sinn jener Auffassung aber lernt man auf die beste Weise durch Vertiefung in die Geschichte des Begriffes Kunst verstehen¹.

Das Wort bedeutete zuerst Wissen, Kenntnis, und später, nach natürlicher Entwicklung, Erkenntnis. Ist nun Leitung Kunst in diesem Sinne? Ohne Zweifel setzt sie solche voraus. Also es liegt dem Leiter und den Teilhabern an der Leitung zunächst ob, ihr berufliches Wissen — das Wissen, welches eben der Beruf des Leiters erfordert — zu erwerben, und aus dem Wissen die Erkenntnisse zu ziehen, deren sie zur Erfüllung ihrer großen Aufgaben im Bereiche des Sachlichen und Persönlichen bedürfen.

Und was sagen die kaufmännischen Verächter des wissenschaftlichen Geistes in der Leitung — die doch mit der Achtung ihrer Leitung als Kunst einverstanden sind — dazu, daß der Name Kunst nicht bloß dem sozusagen noch sinnlichen Wissen im allgemeinen und besonders, sondern auch der wirklichen Wissenschaft in unserm Sinne galt? Hierin

¹ Grimms Wörterbuch, V. Bd. 1873. Sp. 2666—84.

offenbart sich doch mindestens nächste und dauernde Verwandtschaft. Und vielleicht finden nun jene Herren etwas für sich in der Auseinandersetzung Goethes: »Kunst wäre Wissenschaft zur Tat verwendet. Wissenschaft wäre Vernunft und Kunst ihr Mechanismus, deshalb man sie auch praktische Wissenschaft nennen könnte«.

Der Betriebs-Leiter braucht ja beide. Das gründliche Wissen, die Summe der Erkenntnisse befähigt ihn noch nicht zu seinem Amte. Die Leitung wäre keine Kunst, nach der fortgeschrittenen Entwicklung des Begriffs, wenn Kenntnis und Erkenntnis schon das Können mit sich brächten. Kant bemerkt: »Das, was man kann, sobald man nur weiß, was getan werden soll, wird nicht eben Kunst genannt. Nur das, was man, wenn man es auch kennt, dennoch darum zu machen noch nicht sofort die Geschicklichkeit hat, gehört insoweit zur Kunst«.

Gerade der Betriebs-Leiter muß — und das gilt als der beste Beweis für die Echtheit und Hoheit seiner Kunst — die edle Geschicklichkeit, die Meisterschaft, welche dem Wesen der Kunst nach der vornehmen Auffassung von heute eignet (die Kunst von Technik scharf scheidet), mit Mühe Schritt für Schritt erlernen. Manchen glückt wohl auch in raschem Gange. Aber echte Kunst ist weder »ein titanisch Himmelstürmen«, noch »Kampf und Ringen um die ewig ferne Schönheit« (Scheffel). Ein Ringen gewiß; und auch zu Kampf ist derjenige gezwungen, der einen innerlich verrotteten Betrieb emporbringen will. Doch das eigentliche, stärkste, sicherste Mittel bleibt immer harte Arbeit. Und die Schönheit, d. h. auf unserm Gebiete die erreichbare Vollkommenheit, bleibt dem berufenen Kunstjünger nicht ewig fern.

Für die erste Ausübung der Kunst wäre ein Wort Schellings zu beachten: »In jeder, auch der gemeinsten Kunst wird erfordert, daß man erst Proben des vollendeten Könnens abgelegt habe, ehe man die Kunst als Meister ausüben kann«. Das heißt wohl, auf den Betriebs-Leiter angewendet: er müsse erst in einem bescheidenen Kreise, in einer kleinen Abteilung seine Kunst gezeigt haben, bevor er die Leitung eines Ganzen, eines großen Betriebs zu übernehmen wagen darf.

Eine andere Mahnung zur Besinnung scheint in der geschichtlichen Tatsache zu liegen, daß der Name Kunst auch allem möglichen minderwertigen oder zweifelhaften Wissen und Können beigelegt wurde: der berüchtigten Schulweisheit, jeder Fertigkeit, selbst wenn sie niedrigen, unlauteren Zwecken dient, ferner einer Vielheit bloßer Kunstgriffe, Kunststückchen, ja schon einem einzigen solchen. Es gibt ja Betriebs-Leiter genug, deren Kunst dieser Art ist.

Auch was die Geschichte von der begrifflichen Auffassung der »freien Künste« meldet, dürfen wir uns hier zunutze machen. Denn die Betriebs-Leitung ist sicher eine freie Kunst, eben schon in jenem mittelalterlichen Sinne. Man legte den Begriff verschieden aus. Frei,

erklärte man z. B., bedeute: nicht dem Zunftzwange unterworfen. Und gewiß kann von einem Zwange solcher Art — natürlich im übertragenen Sinne — bei der Leitung eines neuzeitlichen Betriebs nicht die Rede sein. Was die Leitung bestimmt, sind teils die beruflichen Verhältnisse des Betriebs, teils — das werden wir später genügend nachweisen — die höchsten, über allen genossenschaftlichen und staatlichen Vorschriften stehenden Gesetze für menschliches Handeln.

Damit berühren wir eine andere Erklärung der freien Künste: frei heißen sie, weil man allein die Freien sie lehrt, oder weil »die freien Fürsten und Herren sie zuerst gelernt haben«. Sind nicht mindestens die Herren großer Betriebe jenen vergleichbar? Doch auch ohne das: ein innerlich freier und ganzer Mann muß der Betriebs-Leiter sein; mindestens der Leiter eines größeren Betriebs — schon weil (um ein Wort Schillers anzuwenden) einer gewichtigen körperlich-geistigen, wirtschaftlich-sozialen Gesamtheit Würde in seine Hand gegeben ist.

Schließlich mag, nachdem eben auf die Bedeutung der Persönlichkeit für die Kunst der Leitung hingewiesen worden, die früher, schon im 13. Jahrhundert beliebte Verbindung der Kunst mit der Tugend erwähnt werden: »Kunst und togunt di sint fründe«. Man meinte, nach unserer Ausdrucksweise, »intellektuelle und moralische« Bildung. —

Im ganzen haben wir hier wieder Gelegenheit zu erkennen, daß die Arbeit der Betriebs-Leitung Aufgaben umfaßt, die weit über das Wirtschaftliche hinaus gehen; richtiger ausgedrückt: daß eine scheinbar oder zunächst rein wirtschaftliche Leistung in der pflichtmäßig hohen Ausbildung zur sittlichen sich erhebt, und daß dieses Aufsteigen und Weiterfassen in der Sache begründet, streng folgerecht — wir dürfen ruhig sagen: natürlich ist.

6.

Der Gegenstand des Schaffens, Bildens, Ordners ist im Betriebsleben entweder ein neuer Betrieb, der erst tätig werden soll, oder ein schon bestehender.

Jener ist räumlich, sachlich, persönlich aufzubauen und zu gliedern, lebensfähig und wirklich lebendig zu machen und zu erhalten. Dieser kann die Arbeit vor verschiedene Aufgaben stellen: sie hat ihn entweder ganz oder teilweise umzubilden, oder weiter auszubilden, oder die irgendwo stehen gebliebene Organisation fortzusetzen, oder nachzuholen, was zurück geblieben, vernachlässigt worden; oder Übelstände zu beseitigen, ungesunde Bestandteile auszuschneiden — oder ein bereits in bester Verfassung stehendes Wesen einfach weiter zu führen.

Immer muß vorausgesetzt werden, daß die Arbeit ihren lebendigen Stoff, den Betriebskörper — ob er erst wird oder schon ist — in allen Einzelheiten genau kennt. Sollte das einem, dem ersten Leiter nicht

zugemutet werden können, so wäre die Arbeit einigen Personen anzuvertrauen; die müßten freilich ganz zuverlässig sachkundig sein und die hohe Fähigkeit, zu bilden und zu ordnen, besitzen — und der erste verantwortliche Leiter hätte für den Einklang dieser Mehrheit zu sorgen.

Eine zweite Voraussetzung ist Klarheit über die Aufgabe, über Weg und Ziel. Das Bild dessen, was sein oder werden soll, muß feststehen, im Kopfe oder auf dem Papier. Das Zweite ist sicherer, ergibt sich ja auch von selbst. Denn ohne schriftliche Aufzeichnungen kommt man nicht aus. Und man wird oft mehrere Entwürfe ausarbeiten, oder an dem ersten viel ändern. Sind etliche an den Vorarbeiten beteiligt, so verlaufen sie in Beratungen, deren Ergebnisse sofort nieder zu schreiben sind und die Grundlagen für die endgültige Ausarbeitung bilden.

Von der ausführenden Arbeit selbst wird — wie von jeder anderen Betriebs-Arbeit — Wirtschaftlichkeit gefordert. Durch lässige, verständnislose, ungeschickte, willkürliche Arbeit — solche kommt in Betrieben jeder Art vor, auch in äußerlich vornehmsten — wird Kraft, Zeit, Geld verschwendet. Gründlich, fest, sicher muß die bildende oder ordnende Hand in Bestehendes eingreifen, wenn solches Eingreifen als notwendig einmal erkannt ist.

Trotzdem unterbleibt es oft, weil die Oberleitung sich scheut, die bessernde Hand kräftig anzulegen: aus persönlichen Rücksichten, oder weil sie sachliche Erschütterungen fürchtet. Der letzte Grund liegt in Mängeln der Oberleitung selbst. Manchmal begnügt man sich mit kleinen Änderungen, die nicht gründlich erwogen werden, längerer Erwägung vielleicht nicht wert erscheinen, und nützen oder schaden können. Auch dem Zufall wird hie und da zuviel Spielraum gewährt.

Diese Schwächlichkeit, Stümperei, Flickerei verstößt außerdem gegen den Grundsatz der Einheitlichkeit. Er gilt selbstverständlich auch, wo nicht das Ganze neu oder umzubilden ist; wo es sich nur um Teilarbeit handelt. Die Leitung verfährt nach jenem Grundsatz, wenn sie dem um-, aus- oder neuzubildenden Gliede die Gestalt und Verfassung gibt, welche das vorgezeichnete Gesamtbild des Betriebs-Körpers fordert. Dieses mag immerhin für einige Zeit noch das — erreichbare und beabsichtigte — Ideal bleiben; wenn ihm nur die leitende Arbeit fortgesetzt nachstrebt, alles vermeidet oder ausschließt, das die Einheit stört oder durchbricht, kein organisches Recht im Ganzen hat.

Damit bekundet sie auch, daß sie den nahe verwandten Grundsatz der Zweck- und Planmäßigkeit befolgt. Der Betriebs-Plan ist, kurz gesagt, eine genaue und vollständige Beschreibung des Betriebs, der unterrichtet über Bau und Tätigkeit seiner Glieder, und über alle großen und kleinen Zusammenhänge. Er zeigt klar, was wirklich ist, muß aber auch, wenn der Betrieb die gewollte Ausgestaltung noch nicht

erlangt, mit zeigen, was bestimmt noch werden soll, und wohl schon im Werden ist.

Es mag Leiter selbst großer Betriebe geben, die sich eines so vorzüglichen Gedächtnisses erfreuen, daß sie den ganzen Plan sicher im Kopfe haben. Aber notwendig ist das nicht. Und trotz des glücklichen Kopfes sollte der Plan in allen Fällen geschrieben sein: es gehört einfach zur Ordnung. In reich gegliederten Betrieben ist es unumgänglich. Denn nicht bloß der oberste Leiter (und der Statistiker und andere Mitleiter), auch die Vorstände der Abteilungen brauchen ihn, amtlich sozusagen. Ja höherer Forderung gemäß wäre er zu vervielfältigen und jedem Mitarbeiter einzuhändigen. (Wir sprechen später davon.)

An die Übersichtlichkeit des Planes werden die äußersten Ansprüche gestellt. Er könnte sogar zeichnerisch ausgeführt sein, und das wäre die beste Form. Was aber seine Bedeutung für die Arbeit des Bildens und Ordnen betrifft: immer an Hand dieses Planes werden notwendig oder wünschenswert scheinende Maßnahmen erwogen, auf ihre Wirkung hin geprüft — und alsdann ins Werk gesetzt oder unterlassen.

Grundsätzlich ist die Anordnung und Durchführung aller dieser schaffenden und formenden Tätigkeit, auch wenn sie von verschiedenen mit beraten wird, Sache der Oberleitung. Aber in Riesenbetrieben mit vielen Abteilungen kann und wird Teilung der Arbeit geboten erscheinen. Dann werden zunächst die Vorstände der großen Abteilungen ermächtigt sein, in ihren Bereichen jene Tätigkeit selbständig auszuüben, freilich immer mit dem Blick auf die Ganzheit und Einheit des Betriebs, immer in streng sachlichem Dienste; was voraussetzt, daß solche Vorstände die hohen Eigenschaften besitzen, welche ihre Stelle erfordert. Heute fehlen sie vielen noch.

Mittel und Hilfen für die Geschäfte der Leitung holt der ältere Betrieb z. T. aus seiner Sammlung geistigen Kapitals; was sorgfältige Verwaltung dieses Kapitals bedingt, auf die nicht überall Wert gelegt wird. Gewöhnlich ruht es in den Köpfen der Leiter, Mitleiter und anderer Mitarbeiter — also in einem oder etlichen Köpfen, die vieljährig tätig sind im Betriebe. Hoch zu schätzen sind diese lebendigen Sammelstellen: wenn sie allen Anforderungen der Sicherheit, Vollständigkeit und Richtigkeit genügen — und wenn sich, da die einen doch einmal abtreten wollen oder müssen, gleich befähigte Nachfolger finden.

Doch solche Gedächtnis-Helden sind unter den hervorragenden Köpfen selten. Und besonders sehr große Betriebe könnten sich auf diese Art der Aufbewahrung und Überlieferung nicht verlassen. Das geistige Kapital muß wie das andere, das körperliche, rechtzeitig gebucht werden, und mit derselben Umsicht und Sorgfalt; der berufene Buchhalter ist, je nach der Größe, Art und persönlichen Gliederung

des Betriebs, der Inhaber oder Leiter oder wissenschaftliche Mitarbeiter oder Statistiker (Verwalter des Archivs; dieses die gegebene Sammel-Stelle).

Daraus kann eine irrtümliche Auffassung nicht entspringen. Es sind lebendige Kräfte, die mitarbeiten. Nur brauchen es nicht alle vorhandenen zu jeder Zeit zu tun. Die einen und andern können ruhen, vielleicht lange, und werden eben je nach Bedarf in Dienst gestellt. Und in den meisten Fällen wird man wohl nicht erst die Bücher fragen müssen. Denn vieles ist in Fleisch und Blut des Betriebs eingegangen, hilft selbsttätig mit; dem einzelnen, mit oder in dem es arbeitet, wohl unbewußt.

Trotzdem bedarf der Betrieb der geordneten, übersichtlichen Aufzeichnung aller der Wesenheiten, die jenes geistige Betriebs-Kapital bilden, und zwar muß das Einzelne in der Aufzeichnung die Form und Fassung erhalten, die genau seinem Inhalt entspricht. Was geschrieben steht, soll auch hier in Zweifel- oder Streitfällen endgültig entscheiden.

Nicht soll deswegen das Buch unbedingt als unfehlbar über dem Leben stehen. Das ist gerade das Glückliche an der Sache, daß es sich um lebendige Dinge handelt, die zu großem Teil in Kopf und Hand der Mitarbeiter leben und darstellbar sind, sichtbar gemacht werden können. So besteht die Möglichkeit, das Geschriebene auf die beste Weise nachzuprüfen.

Übrigens ändert sich das geistige Kapital wie das körperliche, was dort wie hier in den Büchern zum Ausdruck kommt. Werte gewinnen oder verlieren, oder werden umgebildet, oder verschwinden ganz; neue treten auf. Geistige Werte scheiden aus, weil sie ausgebraucht sind, oder veräußert oder durch bessere ersetzt werden; die neuen aber können nicht bloß Ersatz, sondern auch Zuwachs sein. Äußerst wichtig erscheint es, daß man nicht mehr hochstehende Werte rechtzeitig abstößt, oder als ungültig erklärt; damit die Betriebs-Arbeit an keiner Stelle sinke und auf dem Markt vor Schaden bewahrt bleibe. Ihren betriebsgeschichtlichen Wert behalten diese ausgeschiedenen Stücke.

7.

Zuletzt, wie auch vorhin schon mehrfach, wurden die persönlichen Bedingungen der schöpferischen und ordnenden Tätigkeit berührt. Das war unvermeidlich; die sachlichen Bedingungen sind mit den persönlichen eng verbunden, von diesen z. T. abhängig. Das zeigt sich auch wieder, wenn wir nun die Eigenschaften des berufenen Betriebs-Bildners und -Ordnern für sich betrachten, die einzelnen Größen seines Gesamt-Besitzes herausstellen. Der berufene, d. h. der fähige allein ist hier gemeint; mag es ihm wirklich vergönnt werden oder nicht, seinen Beruf auszuüben. Selbstverständlich braucht es nicht der geltende

Inhaber oder Leiter zu sein, und heute wird und kann er es in vielen Fällen nicht sein.

Hingabe an die Sache, Einsetzen der ganzen Kraft ist das Erste; wer sich dazu nicht verstehen will, kann kaum Mittelmäßiges leisten — und vom Schaffer, Bildner, Ordner wird das Höchste gefordert. Die Sache aber muß er genau kennen, den Stoff beherrschen, den er formen will und soll. Nicht als »Spezialist«, sondern als beruflich umfassend gebildeter Mann. Jenes Beherrschen bedingt stets gegenwärtiges Wissen; vielerlei muß der Mann gleichzeitig im Kopfe haben, ohne daß es ihn bedrückt oder aufregt.

Besonders muß er jene feine Kunst verstehen, die für jede höhere Arbeit unentbehrlich ist: das Wesentliche vom Unwesentlichen, das Haupt- vom Nebensächlichen, das Nächste und Dringliche vom Aufschieb- und Ablehnbaren zu unterscheiden. Was hier eigentlich schafft, ist die unbestechliche Klarheit des Denkens, die starke vielseitige Scheidekraft, die in sicherem Abgrenzen, in geschicktem Teilen, Verteilen sich äußert. Dabei unterstützt ihn sein Scharfblick, der rasch sieht, überall hinein, alles übersieht; auch die kleinen und großen, vor allem die Grundfehler eines kranken Betriebs-Körpers schnell entdeckt. Was sein geübtes Auge nach wenigen Wochen erkennt, hat ein anderer in Jahren nicht gesehen, gehört, gespürt. (Das verursacht diesem andern Unbehagen und Ärger — und gar nicht selten ist es der Betriebs-Leiter oder -Inhaber selber!)

Übung und Erfahrung, mühevolleres Forschen in den Tiefen der Sachen und Seelen haben ihn jenen Scharfblick gewinnen lassen, und die weiter fassende Fähigkeit: Dinge und Menschen richtig zu werten, sicher an ihren Platz zu stellen. Dazu gesellt sich ein starker, tatkräftiger Wille, der, wenn ihm die Befugnis gegeben, unfehlbar durchsetzt, was er für gut erkennt. Denn Lebensbildner sind Herrscher. Das müssen sie sein. Sie können dabei hart erscheinen. Aber der Unbefangene wird die zwingende Folgerichtigkeit und Zweckmäßigkeit im Sachlichen, die Unparteilichkeit, Billigkeit und Gerechtigkeit im Persönlichen erkennen und anerkennen. Es ist eben im allgemeinen die geistige und sittliche Überlegenheit, die ihre Macht entfaltet; der sich die andern fügen, willig oder widerwillig, mit Lust oder in Grimm.

Das bedingungslose Sichfügen und Einfügen in die einwandfreie Ordnung ist unumstößliches Gesetz, und der Leiter strenger Hüter des Gesetzes. Wer sich nicht fügen mag, muß gehen oder wird ausgewiesen. Wer bleibt, hat kein Recht zu klagen, oder irgendwelchen Vertreter oder Anwalt herbei zu rufen. Die werden bestimmt abgelehnt, wenn auch wohl nicht immer kurzer Hand; aber was ihnen gegeben wird, ist nur Aufklärung, nicht Rechtfertigung. Hat der Betrieb die erreichbar beste Verfassung, so darf nicht nur, so soll der Leiter als getreuer Verwalter

aller Betriebs-Angelegenheiten pflichtgemäß darauf bestehen, »Herr im Hause« zu sein.

Doch auf dieser Höhe stehen eben die meisten Betriebe im ganzen nicht. Und auch im einzelnen gewinnt die geistige und sittliche Überlegenheit nicht immer Macht. Oft siegt das Fleisch über den Geist. Das Fleisch: das schwere Gewicht der Gewohnheit oder »Tradition« — oder die Gewalt des körperlichen Kapitals. Fühlt sich doch mancher Betriebs-Herr nur als Inhaber und Hüter dieser Gewalt. Dem geht dann der Träger der schöpferischen, neu oder umgestaltenden Kraft leicht »zu weit«. Und wenn gar ein wohl innerlich, aber nicht äußerlich Berufener seine Künste spielen zu lassen versucht! Er mag es immerhin bescheiden und vorsichtig tun: dennoch erregt er Mißfallen, Mißtrauen; man engt ihn ein, oder drängt ihn hinaus. —

Man behauptet, die hohe Kunst des Bildens, Ordners, Leitens sei eine Gabe der Natur. Beispiele lassen sich aus allen Lebensgebieten holen. Unentbehrlich ist die Kunst z. B. dem Erzieher, der nicht als Beamter, sondern als freier Unternehmer eine oder mehrere Anstalten leiten will. Dem großen Schweizer Pestalozzi war sie nicht eigen, und hier ist es offenbar: die Anlage fehlte ihm ganz und gar. Unglücklicherweise erkannte er diesen seinen großen Mangel nicht als solchen, schritt immer wieder zu neuen Unternehmungen, die notwendig verfallen mußten. Sein bedeutender Zeit- und Berufs-Genosse Fellenberg dagegen — und auch hier liegt starke natürliche Begabung vor — war ein seltener Organisator, der Schöpfer eines in der Geschichte einzigen Schulstaates. Vor der »Größe seiner Regierungskraft« graute Pestalozzi; 1817 schrieb er: sie »stand wie ein mir unbekannter Gott vor meinen Augen«¹.

Auffällig ist der Mangel leiterischer Befähigung in den Kreisen der Wissenschaftler. Hochbegabte, in ihrem Fache äußerst tüchtige, auch gedankenreiche Gelehrte können sich als gänzlich untauglich erweisen in der Leitung z. B. eines nicht rein wissenschaftlichen Museums, dem Nebenanstalten angegliedert sind, etwa eine Bibliothek, ein Archiv, eine Stelle für wissenschaftliche oder erzieherische Verwertung der gesammelten Schätze. Der Herr Doktor oder Professor ist voll Pflichtgefühl, arbeitet unermüdlich mit, scheinbar über seine Kraft (tatsächlich viel mehr, als nötig wäre), wird vielleicht durch sein unwirtschaftliches Arbeiten krank. Und dann sagen und rühmen die Leute, die den Grundfehler nicht kennen: der Mann hat sich aufgeopfert, im Dienste der Sache sein Leben gewagt, u. dgl.

Derselben Erscheinung begegnen wir im Betriebsleben. Wie mancher

¹ Vgl. meinen Aufsatz: Ph. E. v. Fellenberg, in Reins Encycl. Handb. d. Päd.; 2. Aufl. 1904.

Geschäfts-Herr klagt, oder läßt klagen: er sei überlastet, müsse zu lange arbeiten, auf jede Freiheit der Bewegung, manchen erlaubten Genuß verzichten, reibe sich auf im Dienst, sei deshalb äußerst »nervös«, müsse sich notwendig einmal ausspannen, habe aber keine oder zu wenig Zeit dazu. Und zwar wird das alles in einem Tone behauptet, der nicht die leiseste Vermutung einer Schuld auf Seiten des geplagten, noch jungen Mannes — dessen Geschäft übrigens glänzend läuft, der das erste Hunderttausend längst erreicht, die Million nahe weiß — zuzulassen scheint.

Der arme Mann! Ist es nicht Geldgeiz, der ihn abhält, einen tüchtigen, anständig bezahlten Helfer mehr sich beizugesellen; oder Ehrgeiz, der ihn zu wirklichen oder vermeintlichen Riesen-Leistungen antreibt; oder Einbildung, die glaubt, er selbst nur sei fähig, alle die Arbeiten zu bewältigen, die er an sich gezogen; oder Mißtrauen, das die Anstellung eines geeigneten nächsten Mitarbeiters ablehnt — so fehlt es ihm eben, als Geschäfts-Inhaber oder -Leiter, am besten: an der großen Kunst, zu scheiden, zu teilen und zu verteilen. Er weiß nicht, was und wieviel er abgeben, und wem er es übertragen könnte. Oder er überanstrengt sich, wie jener, durch unwirtschaftliches Arbeiten. Und es mag sein, daß er die Kargheit der Natur anklagen darf.

Aber, so sicher die Fähigkeit, Betriebskörper zu gestalten, zu ordnen, zu leiten, als angeborener Schatz nachgewiesen, ebenso zweifellos ist, daß sie anezogen werden kann. Vielfach gilt es nur, gewisse Schwächen der »Natur« dauernd zu bezwingen, z. B. die Neigung, sich gehen zu lassen, notwendige Änderungen immer wieder zu verschieben, Geschäfte plan- und maßlos anzuhäufen. Doch handelt es sich nicht bloß um Pflichten der Selbstzucht. Auch die Erziehung durch Haus und Schule kann, ja muß, das ist unbestreitbar, auf den Erwerb jener Eigenschaften hinarbeiten, die früher besprochen worden, und allgemeinen Lebenswert haben. Freilich: das Wesen der Erziehung selbst (diese in weitestem Sinne verstanden) wäre erst von Grund auf zu ändern. Darauf müssen die berufenen Anwälte gesunden Betriebslebens dringen.

8.

Aus der Tatsache, daß Leute, die weder durch Begabung noch durch Erziehung zu Betriebsleitern genügend befähigt, doch solche (als Inhaber) geworden, folgt das Bedürfnis nach Helfern in der schöpferischen Arbeit, nach geübten und erfahrenen Männern, die eben darin hervorragend tüchtig sind. Das Bedürfnis kann in Betrieben jeder Art und Größe auftreten. In sehr umfangreichen Betrieben aber hat es noch einen besonderen Grund. Hier muß der oberste Leiter auch dann, wenn er selbst in der hohen Kunst nicht schwach ist, das Bedürfnis nach einem ständigen Helfer haben: wegen der Ausdehnung und

Gliederung des Betriebs, und des Umfangs und der Mannigfaltigkeit, die eben dadurch die Geschäfte der Leitung erlangen.

Eine bescheidene, anfängliche Form solcher Helferschaft kann man in der Tätigkeit der Kaufleute finden, welche kleinen Geschäftsleuten Bücher und wohl auch noch manches andere »einrichten«. Neben den Kaufleuten erscheinen, was nahe liegt, Techniker als Helfer. Und schon seit einigen Jahren spricht man davon, daß »Organisation« ein Beruf geworden sei; Neben-, auch Haupt-Beruf.

Besonders im landwirtschaftlichen Betriebwesen scheint dieser Helfer-Dienst ausgebreitet zu sein; Dr. Stiegel, Beamter der Deutschen Landwirtschaft-Gesellschaft, berichtete bereits 1906¹: »Aus der Erkenntnis der Möglichkeit, daß ein tüchtiger Betriebs-Organisator die Neuordnung der Betriebs-Verhältnisse mehrerer, ja zahlreicher Güter mit Nutzen ausführen kann, hat die Deutsche Landwirtschaft-Gesellschaft vor etwa 6 Jahren ihre Vermittelung-Stelle für Wirtschaft-Beratung ihrer Mitglieder begründet und damit gute Erfahrungen gemacht«.

»Sie stellt also solchen Mitgliedern, die mit den Erträgen ihrer Güter nicht zufrieden sind, ohne die Ursachen zu finden, gewissermaßen Ärzte für kranke Betriebe, Wirtschaft-Berater (Betriebs-Konsulenten) gegen entsprechende Gebühren zur Verfügung, die in schriftlichen Gutachten Organisation-Vorschläge machen, von denen, bei sachgemäßer Direktion des Betriebs, eine befriedigende Erhöhung der Erträge zu erwarten ist. Dies kann natürlich nur nach genauestem Eindringen in die Wirtschaft-Bedingungen des Gutes an Ort und Stelle geschehen, erfordert aber nur einen vorübergehenden Aufenthalt«.

»Als Wirtschaft-Berater werden vorwiegend selbständige, sehr erfolgreiche praktische Landwirte herangezogen; doch gibt es auch Landwirte, die ganz von solchen Organisation-Beratungen (einschl. meist einer Kontrolle der Direktion) leben«.

Den Werkbetrieben empfiehlt sich der »Organisation-Anwalt« (manchmal ungefähr in demselben Tone wie der »Reklame-Anwalt«). Der wird wohl Kaufmann, oder kaufmännisch gewandelter Werk-Techniker sein. Sonst hört man noch von »beratenden Ingenieuren« oder »technisch-wirtschaftlichen Beratern« als Helfern in der »Organisation«.

In diesen Herren sehen wir eine neue Art »Spezialisten«, die das, was sie ihren Beruf nennen, nicht aus innerm Drang gewählt, sondern aus geschäftlicher Klugheit. Sie haben die neue Gelegenheit zu einträglicher Betätigung rasch erkannt und sofort ergriffen, in der richtigen Erwägung, daß die ersten aller Wahrscheinlichkeit nach einen beträchtlichen Vorsprung haben vor denen, die ihnen nachfolgen.

Man sieht sofort: das sind ganz andere Leute, als die Helfer, von

¹ Volksw. Blätter 1906, S. 415.

denen wir zu sprechen die Absicht haben. Stieger erklärt a. a. O.: »Die Organisation oder Betrieb-Einrichtung hat die Aufgabe, bei Schaffung oder Erneuerung eines Betriebs unter sorgsamer Erwägung aller mitbestimmenden Größen und Umstände dasjenige Verhältnis aller Betriebs-Mittel zu einander zu finden und erstmalig zu verwirklichen, das gerade für dies einzelne Gut den dauernd höchstmöglichen Reinertrag sichert«.

»Den höchstmöglichen Reinertrag« — natürlich ganz zu gunsten des Eigentümers nach geltendem Recht. Diesen sollen jene schaffen; das ist ihre einseitige Aufgabe, ihr »Beruf«. Man darf auch vom Kaufmann und kaufmännisch beseelten Techniker nicht mehr verlangen, und sie mögen es, dieses Eine, an das sie selbst nur denken, trefflich leisten.

Wir sprechen, wie gesagt, von einem Manne gegensätzlichen Wesens und Berufs. Er ist selbstverständlich ganz Volkswirtschaftler. Früher mag er einmal Kaufmann oder Techniker gewesen sein; jetzt ist sein Beruf die Verwirklichung der Wissenschaft vom Wirtschaftsleben. Daß er im besondern betriebswissenschaftlich gebildet sein muß, sollte ebensowenig der Erwähnung bedürfen, wie die Notwendigkeit, daß er im Betriebsleben selbst gestanden. Im übrigen gilt, was Abschnitt 4 und 7 über die Eigenschaften des berufenen Betrieb-Bildners und -Ordnern gesagt worden. Daß derselbe verschiedene Betriebe neben oder nach einander bediene, ließe sich wohl einrichten.

Ich würde für die Gebiete der Werkwirtschaft, des Handels, der Sachen- und Personen-Beförderung vorschlagen, es liegt ja sehr nahe: die Handelskammern mit ihren großen Mitteln organisieren jenen Helferdienst, in der Weise, daß jede für ihren Bereich einen Berufenen hauptamtlich, andere je nach Bedarf nebenamtlich zur Verfügung hält; ich würde das vorschlagen, wenn ich nicht mehrfach erfahren hätte, daß unsere Handelskammern auf bedeutende Anregungen, die nicht in den gewohnten breiten Geleisen laufen, mit stiller Ablehnung antworten. Für den einseitigen Dienst der Deutschen Landwirtschaft-Gesellschaft würde man ja Verständnis haben; aber um diesen handelt es sich gerade nicht, oder doch bei weitem nicht um ihn allein.

Der Einwand, welcher die Einfachheit der Landwirtschaft-Betriebe hinsichtlich des Baues und Ganges den Werkbetrieben gegenüber hervorhebt, an die »Geschäfts-Geheimnisse« erinnert, die bei diesen eine große Rolle spielen, bei jenen gar nicht vorkommen, und dann aus beiden Tatsachen schließt: der vorübergehende Helfer- oder Berater-Dienst, welcher denselben Mann in verschiedene und sogar gleichartige Betriebe führt, scheine sich den für die Frage wichtigsten, eben den Werk-Betrieben doch nicht zu empfehlen — kaum nötig zu sagen, daß diese Einrede eine Ausrede wäre.

Sicher nur wäre jener Wander-Dienst für den sehr großen und vielgliedrigen Betrieb ungeeignet; denn der braucht, wie schon bemerkt,

einen ständigen Mitarbeiter an den Dingen der Leitung. Ja eigentlich würde er deren Hauptkraft — oder »Seele«, wenn man will — sein. Wir nennen ihn kurz den wissenschaftlichen Mitleiter und werden auf seine Stellung (und nahe Verwandtschaft mit dem Statistiker) zurück kommen.

9.

Es ist kaum eine Übertreibung, wenn wir behaupten: die meisten Betriebe vernachlässigen die Bildung, die Pflege ihres eigenen Körpers.

Ein neuer Betrieb entsteht. Er ist klein: was gibts da zu bilden! Er hat aber Aussicht, zu wachsen, oder möchte es doch: sollte es nicht klug sein, sich bei Zeiten darauf vorzubereiten, einen, etliche Pläne der möglichen künftigen Gestaltung zu entwerfen? Wer denkt daran! (Man sorgt sich höchstens um das körperliche Kapital.)

Ist dann die steigende Entwicklung im Zuge, die von außen getrieben wird, so hat man keine Zeit für die Ordnung im Innern, oder glaubt keine zu haben. »Man muß sich behelfen«. Denn der Markt drängt: »Wir müssen doch vor allem produzieren und verkaufen«. Auch läßt sich die Entwicklung häufig nicht abschätzen oder voraus sehen. Es kommt vor, daß ein junger Betrieb den Gegenstand seines Außendienstes mehrmals wechselt, bis er auf den gerät, der ihn empor reißt. Das Letzte aber kann den Inhaber so unvermutet treffen und so stark in Anspruch nehmen, daß es verzeihlich ist, wenn er nicht an einen Plan für die Neugestaltung seines Betriebs denkt, die überdies trotz der zunächst großen Aussichten nach Umfang und Dauer noch unsicher erscheinen kann.

Ein ander Bild: der neue Betrieb wird sofort groß angelegt, weil es seine Art erfordert. Hier ist man ja wohl genötigt zu weiser Ordnung nach allen Seiten hin? Es sollte anzunehmen sein. Und doch zeigt die Wirklichkeit, daß die ordnende Arbeit im Innern stecken bleibt; man schreitet einseitig vorwärts, ganz dem äußeren Dienst gewidmet, und mit der Hast, die dieser zu heischen scheint. Nur wenn ein alter Großbetrieb verlegt, in günstigen Raum-Verhältnissen neu errichtet wird, geschieht es wohl regelmäßig nach angemessenem, sorgfältig durchdachtem Plane, der, bei reichlichen Mitteln, auch höhere Aufgaben erfaßt.

Abgesehen von diesen wenigen Fällen setzt die grundsätzlich große Ordnung (Neu-Ordnung, Umbildung), wenn überhaupt noch, verspätet ein. Nun hat sie gegen manche Hinder- und Hemmnisse — teils sachlicher, teils persönlicher Art — zu kämpfen. Beide sind meist verbunden; denn die Personen sind die Träger der Sachen. Und eben diese Verquickung oder Verquickbarkeit verstärkt die Scheu vor dem Eingreifen, die Widerstands-Fähigkeit des Bestehenden.

Man stelle sich nur einmal das äußere Bild eines gewachsenen Groß- oder Riesenbetriebs vor: diese verwirrende Menge der Gestalten,

scheinbar zufällig, zusammenhanglos an- und ineinander geschoben! Schon darnach wird man, zwar nicht ermessen, aber ahnen können, welche Mühe es kosten mag, hier die Ordnung eines organischen Wesens herzustellen, oder eine mangelhafte Ordnung durch eine bessere zu ersetzen.

Vielfach wirkt der gute Geschäftsgang als Hindernis ordnender Arbeit: in scheinbar berechtigtem Stolze auf die Markt-Leistungen des Betriebs glaubt man leicht, auch im Innern sei alles vorzüglich bestellt. An oberflächliches Sehen und Urteilen gewöhnt, täuscht man sich über die »Gesundheit« des Betriebs-Körpers, erkennt man nicht, was und wieviel faul ist. Trotzdem meint der früher angeführte Ingenieur N. Stern: »Organisatorische Maßnahmen sind naturgemäß bei gutem Geschäftsgang am Platze, wenn Einrichtungen hinter zeitgemäßen Forderungen zurückgeblieben sind«.

Aber ob man das Letzte, bei glänzendem Erfolge auf dem Markte, wirklich findet, auch nur vermutet: das eben darf sehr bezweifelt werden. Schlechter Geschäftsgang dagegen nötigt wohl zur Einkehr. Doch dann kann wieder die Furcht vor den Kosten von Verbesserungen abhalten, um so mehr, als nicht in jedem Falle berechenbar ist, ob oder wann der Aufwand als Gewinn-Quelle wirken werde.

Unter den Hemmnissen erscheinen weiter etliche Eigenheiten des Großbetriebs. Zunächst die Zähigkeit, mit der er am Bestehenden, Laufenden hängt: so revolutionär der Großbetrieb nach außen wirkt, so konservativ ist er im Innern. Wie sonst im Leben, hält man auch im wirtschaftlichen Getriebe gern das wirklich oder scheinbar Bewährte fest: Einrichtungen, Formen, Menschen. Und man fürchtet: wer an einer Stelle rüttelt, könnte das Ganze erschüttern, könnte eine heillose Verwirrung anrichten, so daß es nirgends mehr etwas Zuverlässiges gäbe.

Darnach wäre der — schlecht geordnete — Großbetrieb ein sehr empfindliches Wesen. Das ist er aber nicht, sondern im Gegenteil wie ein schwerfälliges träges Ungeheuer. Der vermeintliche Widerspruch erklärt sich leicht: weil die Trägheit seiner persönlichen Glieder jeder Neuerung abhold ist, weil ihnen zu rascher und verständiger Anpassung die geistige Frische und Tüchtigkeit fehlt, wird, wenn z. B. eine Abteilung zur Annahme einer Neuerung gezwungen worden, höchst wahrscheinlich irgendwelche Störung eintreten, die bei dem Zusammenhang der Glieder sich wohl an verschiedenen Stellen äußert.

Also nicht allein die vermatliche sachliche Störung fällt für die Leitung in Betracht, sondern auch die Stimmung der Mitarbeiter in Werkstätten und Bureaux geplanten Betriebs-Änderungen gegenüber, und was jene denken und urteilen. Darin wird sich, wie gesagt, häufig ein persönlicher Widerstand, ein Massen-Widerstand ausdrücken, der selbst dann, wenn er ganz unbegründet ist, eine schwache Leitung

doch bestimmen kann, nachzugeben. Hält sie an der Durchführung ihres Vorhabens fest, so hat sie, meint N. Stern, mit dem »Weggang alter und bewährter Beamten, die in der Umwälzung der Dinge nichts als Torheit wittern und den Ruin voraussehen, zu rechnen«.

Der angegebene Beweggrund ist jedoch eine starke Übertreibung, und der Abgang selbst unwahrscheinlich. Stern setzt voraus, es handle sich um gute Neuerungen; aber selbstverständlich ist das keineswegs. Es wird in großen Betrieben manchmal wunderbar »reformiert«. Und dann haben die »alten, bewährten Beamten« allen Grund, unzufrieden und verdrossen zu sein. Aber daß einer deswegen austritt? Das kommt äußerst selten vor, leider: weil ältere (auch tüchtigste) Leute fast keine Aussicht auf angemessene Verwendung an andern Orte haben. Und noch weniger sind Austritte zu erwarten bei wirklichen Fortschritten in der Ordnung; nur hemmen eben starke Beharrlichkeit und Dickköpfigkeit, die wir selbst bei mittelmäßig tüchtigen, »alten und bewährten« Angestellten finden, das Durchdringen und Einleben des Neuen — wenn sie nicht die Änderung überhaupt zu vereiteln oder doch zu verschieben vermögen.

Hier wirkt eine andere Macht als die Meinung der Masse, von der vorhin die Rede war: der Einfluß Einzelner, vieljährig Dienender, Festsetzender; sie stehen an der Spitze größerer, wichtiger Abteilungen, die sie in sich verkörpern (die auch ihren Namen führen). Von solchen Herren ist die Oberleitung eines großen, mangelhaft geordneten, schwachgeistigen Betriebs abhängig; sie muß auf die Stellung jener, wenn sie in deren Machtbereich unmittelbar oder mittelbar eingreifen will, Rücksicht nehmen. Diese Rücksichten können so weit gehen, daß sie zum Verzicht auf die Durchführung einer sachlich richtigen Maßnahme bestimmen.

Auffallen mag, daß allein von den »Angestellten« oder »Beamten« die Rede ist. Aber das entspricht dem tatsächlichen Stande. »Fabrik« und »Bureau« werden einmal (in den Großbetrieben) unterschieden wie zwei Welten. Die Leitung verhält sich gegen jene ganz anders als gegen dieses. Und umgekehrt stehen die Werkleute der Leitung anders gegenüber als die Bureau-Leute. Diese, auch die geringsten unter ihnen, fühlen sich meist immer noch (wie die Staats- und Gemeinde- »Beamten« aller Grade) als Glieder der Regierung und Verwaltung — über oder außerhalb der »Arbeiterschaft« (über der Masse, dem »Volke«, den »Untertanen« gewöhnlichen Schlages), können und mögen deshalb nicht in eigentlichen Kampf gegen die Leitung treten. Der Widerstand jener beruht auf dem bekannten »Klassen-Gegensatz«, führt zu den klaren Tatsachen des Streiks, der Aussperrung. Die Ursachen sind fast immer eigenste persönliche Angelegenheiten eines kleinen oder größeren,

beschränkten Kreises, nie oder selten fortschrittliche Änderungen an der Verfassung und Ordnung des Betriebs. Folglich kommen diese Fälle hier gar nicht in Betracht.

Über die eigentümlichen Verhältnisse auf der andern Seite aber wäre nun zusammenfassend in Kürze zu sagen: Die Erfolge der kleinen und großen (unteren und oberen) Betriebs-Glieder, die einzeln an wichtigen Stellen oder als Masse gegen sachlich notwendige Änderungen der Betriebs-Ordnung (nur um solche handelt es sich ja eigentlich) in der oder jener Form sich sträuben, bestehen darin, daß sie die geplanten oder versuchten Maßnahmen ganz vereiteln oder verzögern oder erschweren. Die Leitung wagt zwar nicht viel, wenn sie ihre Neuerungen gegen jene Kräfte durchsetzt; denn sie werden sich schließlich fast ausnahmslos fügen, weil ihnen ihre Stellung mit dem guten, sicheren Verdienste zu lieb ist. Außerdem gibt es überall eine genügende Zahl »strebsamer« Leute, welche aus bekannten Gründen stets für alle Maßnahmen der Regierung zu haben sind, sie mit größtem Eifer erfassen und so den Widerstand der andern brechen helfen oder schwächen. Aber, wie auch die Reibungen verlaufen, und wie sie zu Ende gehen mögen: daß sie überhaupt entstehen können, daß mit ihnen zu rechnen ist, macht der leitenden Arbeit in jedem Falle Schwierigkeiten.

Nur sind es nicht die gewichtigsten. In sehr großen Betrieben spielen noch ganz andere hemmende Kräfte: Direktoren und ähnliche Herren in klarer oder nicht ganz klarer hoher Stellung, die unter dem obersten Leiter, dem General-Direktor etwa, eine Nebenregierung bilden, oder in unlauterem Wettbewerb gegen einander arbeiten. Wo und so lange solche Kräfte walten, ist hochstehende Betriebs-Verfassung unmöglich; sie lähmen die besten Bestrebungen — stellen (in Riesetrieben) die stärksten und schlimmsten Gegner der bezeichneten Verfassung dar.

c. Umfang und Gang der Arbeit.

I. Allgemein Gültiges.

1.

Umfang und Inhalt der leitenden Arbeit wird allgemein bestimmt von Wesen und Zweck jeden Betriebs. Demgemäß wären die Leitsätze: Der Betrieb ist ein lebendiger Körper. Er hat drei Bestandteil-Arten, die organisch verbunden sind und zusammen arbeiten: körperliches und geistiges Kapital und die Gesamtkraft eines oder etlicher oder vieler Menschen. Das Zusammenwirken gilt im ganzen dem Bestand und der volkswirtschaftlich begründeten Entwicklung des Betriebs, im besondern dem Wohlbefinden aller persönlichen Betriebs-Glieder, nicht

der »Meistbegünstigung« eines Gliedes. Dabei kann es sich nicht bloß um wirtschaftliche Dinge handeln; das Wirtschaftliche ist zu innig verflochten mit dem Sozialen. Soziale Aufgaben oder Pflichten aber schließen sittliche ein.

Umfang und Inhalt der leitenden Arbeit müssen weiter beeinflußt werden von der Eigenart des tatsächlich zu leitenden Betriebs — d. h. hauptsächlich von dem Wesen der Gattung, der er angehört, von der Größe (der räumlich-sachlich-persönlichen Ausdehnung, Gliederung, Stärke), dem Wirkung-Kreise, den Verhältnissen des Besitz- und des Mitarbeiter-Rechtes. Die Tatsache, daß die Verschiedenheit der Betriebswesen eine ebenso große Verschiedenheit der leitenden Arbeit bedingt, erscheint sofort begreiflich. Sie mag aber durch einige Beispiel-Reihen — nicht einzelner Betriebe, sondern Gattungen und Arten — etwas deutlicher gemacht werden.

Landwirtschaftliche Betriebe, Bergwerke, Werkbetriebe engeren Sinnes, offene Warenhandels-Geschäfte, Banken, Eisenbahn-Betriebe — die bloße Vorführung der Namen wird unmittelbar die gewünschte Wirkung tun. Oder man erinnere sich an die Abstufung der Verhältnisse in räumlich-sachlichem Sinne, wie sie durch die Bezeichnungen Klein-, Mittel-, Groß-, Riesenbetrieb angedeutet werden — oder an den Gegensatz zwischen einzelpersönlichem und persönlich gegliedertem Betriebe, der schon groß genug ist, wenn auch nur eine zweite Person mitarbeitet, und mächtig wächst, wenn die Betriebs-Glieder zu Hunderten, Tausenden zählen. Wie muß die räumliche Erweiterung des Geschäftskreises, des Außendienstes die Ansprüche an die leitende Arbeit steigern! Mindestens teilweise muß sie sich anders gestalten und ordnen, je nachdem der Betrieb einem Einzelnen, einer Teilhaberschaft, Aktiengesellschaft, Genossenschaft, einem politischen Gemeinwesen gehört — je nachdem der Betrieb eine streng herrschaftliche oder patriarchalische oder arbeitgemeinschaftliche Verfassung hat. —

Wenn wir jetzt den Gegenständen der leitenden Arbeit selbst nachgehen, so beschränken wir uns auf den einen Kreis: der das Innenleben einschließt. Als das äußerlich Nächste erscheint das Räumliche: der Boden und die Behausung des Betriebs. Hier gilt es wirtschaftlich zu wählen und zu bauen, besonders, wenn verschiedene Gebäude gebraucht werden, diese so anzulegen, wie es ihre Bestimmung, die Beziehungen zwischen ihnen und die Bedürfnisse eines bequemen raschen Verkehrs fordern. Die Betriebs-Räume sind zweckmäßig einzuteilen, einzurichten, auszustatten, auszurüsten womöglich mit den besten Arbeitsmitteln.

Die bisher angedeutete schöpferische Leistung ist Beschaffung und Ordnung des körperlichen Kapitals. Es soll dienen, und darum aufs äußerste genau entsprechen der höheren Ordnung, die das ganze le-

bendige Gebilde beherrscht, die zuerst gedanklich ausgestaltet, d. h. sorgfältig geplant sein muß: das ist die räumliche, sachliche, zeitliche Ordnung der Arbeit, als einer Summe, die sich aus sehr vielerlei Posten zusammensetzen kann. Und wiederum dient ihr, unter derselben strengen Voraussetzung wie die erste, die dritte Organisation, welche die persönlichen Träger der Arbeit erfaßt; die eben als solche, und nur als solche ihren Platz im Betrieb erhalten: einer neben dem andern, einer unter oder über dem andern, nach Maßgabe der Arbeit, deren Träger sie sind.

Es scheint nun dafür gesorgt zu sein, daß das Werk seinen Beruf wirtschaftlich erfülle. Den leitenden Personen verbleibt nur noch und dauernd — abgesehen von der Leitung im engsten Sinne — die alles umfassende vierfache Sorge: daß jedes Einzelne richtig eingegliedert, seinem kleineren Kreise angepaßt und eingewöhnt ist, daß die vom Wohl des Ganzen geforderten innigen Wechselbeziehungen, Verbindungen, Verflechtungen der Glieder lebensvoll erhalten bleiben — daß, wenn es der Beruf des Betriebs oder von außen her unabwendbar drängende Tatsachen oder innere Erfahrungen verlangen, rechtzeitig dieses ausgeschieden, fallen gelassen oder ersetzt, jenes ergänzt oder erneuert, ein Drittes umgestaltet wird — daß insbesondere das geistige Kapital des Betriebs ebenso gewissenhaft und umsichtig verwaltet und verwertet werde wie das körperliche — daß weder das einzelne Glied noch das Ganze an seinen Werten, Rechten und Leistungen Schaden erleide, sondern das Eine durch das Andere nach Möglichkeit gefördert werde.

Das alles betrifft die Ordnung des Wirtschaftlichen im Wesen des Betriebskörpers. Es ist das Augenfällige an den Erfolgen dieser ordnenden Arbeit, ist zunächst beabsichtigt, und muß es sein. Aber auch das Soziale muß, bei dessen fester Bindung an das Wirtschaftliche, schon mit erfaßt worden sein.

Nicht vollständig zwar; es stellt noch besondere Ansprüche an die schöpferische und ordnende Hand. Ich verweise sie in die Betriebs-Ethik (in deren II. und III. Teil), aus Gründen, die dort wohl klar genug zu Tage treten. Hier heißt es nur — der früher gerügten beschränkten Auffassung gegenüber — nachdrücklich betonen, daß eben auch jene Leistungen pflichtgemäß der Leitung obliegen.

Erst wenn sie das tatsächlich anerkennt, wird das Gesamt-Ziel erreicht: ein lebendiger Körper, ähnlich weise eingerichtet und tätig wie der gesunde Mensch: der nichts Überflüssiges enthält, vor inneren Störungen wie vor Auswüchsen und Schmarotzern bewahrt bleibt (wenn krankhafte Erscheinungen ja einmal auftreten sollten, sie sofort aus eigener Kraft zu beseitigen weiß) und als durch sich selbst gefestigte tüchtige Einheit in engerem und weiterem Kreise dauernd wirkt —

das wirtschaftlich-soziale Ziel: ein Betrieb, der in seinem volkswirtschaftlichen Beruf das Höchste leistet, das Wohlbefinden und die Würde seiner persönlichen Mitarbeiter sichert, seine Pflichten als Glied des Gemeinde- und Staatslebens erfüllt.

2.

Das Ziel der in ihrem vollen Sinne erfaßten Leitung gilt für alle Betriebe ohne Ausnahme. Das gezeichnete Bild des Umfangs und Inhalts aber der schöpferischen und ordnenden Arbeit trifft auf bescheidene Größen nicht zu. Es handelte sich darum, alles aufzunehmen, was zu den wesentlichen Merkmalen dieser Arbeit gehört und in Wirklichkeit sich als notwendig erweisen, ins Leben treten kann. Sache des einzelnen Betriebs ist es — der Leiter sollte dazu unbedingt fähig sein — der Summe zu entnehmen, was ihm gebührt.

Daß ein Betrieb auch ohne gute Ordnung leben kann, lehrt die Erfahrung. Aber wie er lebt! Von außen gesehen vielleicht sogar glänzend: bei dauernd günstiger Marktlage, mancherlei (Monopol-, Patent-) Schutz, begründetem oder unbegründetem guten Ruf, mächtigen persönlichen Verbindungen des Inhabers oder Leiters. Das läßt sich an großen wie kleinen Betrieben beobachten, nicht einmal bloß ausnahmsweise.

Diese Wirklichkeiten erschüttern nicht die Erkenntnis: daß weise und starke Ordnung im Innern allgemein notwendig ist. Die wirtschaftlichen Erfolge des Außendienstes würden in den angedeuteten Fällen wohl größer und sicherer sein, wenn der Betrieb in sich selbst fest gegründet stünde, d. h. eben wenn sein Innenleben ganz gesund wäre. Und es unterliegt keinem Zweifel, daß viele Betriebe nicht gedeihen oder zugrunde gehen, weil sie an »Mißwirtschaft«, an Unordnung im Innern leiden.

Im allgemeinen fehlt die Einsicht in die Notwendigkeit höherer Leitkunst bei den draußen hart bedrängten Kleinbetrieben weit mehr als bei ihren Bedrängern. Mit Recht wirft man den kleinen Handwerkern auch heute noch vor: sie können nicht rechnen mit Zeit, Kraft, Geld; man vermisse bei ihnen Plan und Planmäßigkeit, Ordnung im niederen und höheren Sinne; kurz: sie verstehen oder erfüllen nicht die Grundgesetze wirtschaftlichen Arbeitens. Zudem — eine übelste Unordnung — vermengen viele noch Betrieb und Hauswirtschaft.

Das alles wird ja, in dem kleinen, immer mindestens teilweise offenen Betrieb, leicht augenscheinlich. Im großen Betrieb ist dem ungeübten, selbst dem geübten Auge manches verdeckt; oder er gestattet dem fremden Späher überhaupt keinen Einblick. Aber was nicht sicht- oder offenbar wird, ist darum nicht auch nicht vorhanden. Übrigens darf, wie oft betont worden, der äußere wirtschaftliche Erfolg allein

nicht maßgebend sein. Sollte dieser scheinbar Lässigkeit in der Leitung gestatten, so fordern doch die Tatsachen des Innenlebens ganze Arbeit dringend genug. —

Man könnte weiter etwa die Teile der betrieb-bildenden und ordnenden Arbeit gegen einander abwägen, um zu finden, welcher den höheren Aufwand fordere, welchem die größere betriebswissenschaftliche Wichtigkeit zukomme, und wie sich beide, Kosten und Wert, zu einander verhalten. Aber man würde, wegen der Schwierigkeit des Abwägens und der Verschiedenheit der Betriebe, kaum zu Ergebnissen gelangen, die sich in ein paar allgemein anwendbare Sätze fassen lassen.

Eher wäre eine kurze Antwort zu erwarten auf die einfache Frage: wie die drei Teilarbeiten (Ordnung der Arbeit-Summe = A, des körperlichen Kapitals = K, der menschlichen Arbeit-Kraft = M) der Häufigkeit nach zu reihen wären, wenn allerlei Betriebe in Betracht gezogen werden. Übrigens tritt neben der Häufigkeit des Bedarfs doch auch schon die Größe des erforderlichen Aufwands und darin die Wichtigkeit schätzbar hervor.

Es leuchtet nun dem ersten Blicke ein, daß A an der Spitze steht. Nur in sehr wenig kleinsten und, volkswirtschaftlich gemessen, bescheidenen Betrieben (in Fluß-Fischerei, Kiesgräberei, einfachstem Warenhandel, Boten- und Packträger-Dienst) stellt A keine nennenswerten Ansprüche. Es folgt M, trotz der großen Zahl der einzelpersonlichen Betriebe; außerdem rückt die zwifache Bedeutung, die diese Teilarbeit für alle anderen hat, sie notwendig an den zweiten Platz. K endlich verlangt in Groß- und Riesenbetrieben des Werkwesens, in größeren Landwirtschaft- und Verkehrsbetrieben hohen Aufwand. In den meisten reinen Handelsgeschäften (ohne Lagerei und Speicherei), in vielen Handwerks-, in den vorhin zuerst genannten Betrieben spielt K eine kaum erhebliche Rolle; da hier weder größere und reich gegliederte Räume noch mannigfaltige und kostbare Ausrüstungen beansprucht werden und Ordnung fast allein im Sinne der sicheren, zweckmäßigen und übersichtlichen Aufbewahrung erforderlich ist.

Um K klar darstellen zu können, müßten wir uns zu weit auf Einzelheiten einlassen, die übrigens zumeist technische Dinge sind; wir verzichten darauf. Im allgemeinen sind die Erfordernisse bereits bezeichnet worden.

K und A stehen gewiß in engen Beziehungen. Beide aber gewinnen erst Leben und wirtschaftliche Wirksamkeit durch M, die mit A eine Verbindung im eigentlichen Sinne eingeht; denn die persönlichen Betriebsglieder sind die körperlich-geistigen Träger der Arbeit. Folglich könnte ein Bild von M die beiden ändern, besonders A in ihren wichtigsten Stücken mit zeigen, genügend vertreten.

II. Die leitende Arbeit im Kleinbetrieb.

Die Schriften über »Organisation« der Betriebe befassen sich nur mit dem Großbetrieb. Das erklärt teils die anziehende Kraft der großen Neuzeitlichkeiten, teils die Sache selbst: der große Betrieb mit seiner Gliederung erfordert umfangreiche und vielseitige leitende Arbeit, ein »System« solcher Arbeit. Im kleinen und mittleren Betrieb scheint sie kaum der Rede wert, und eben weil man dies annimmt, spricht man nicht davon. Die Annahme wäre irrig, trotzdem sie sich, wie erwähnt wurde, in den Kreisen der Nächst-Beteiligten selbst findet.

In jedem Betrieb, der mehr als eine Person beschäftigt, muß die Ordnung M durchgeführt, müssen M und A einander angepaßt sein. Die Arbeit, welche damit gefordert wird, ist zwar der Menge nach im kleinen Betriebe regelmäßig geringer als im großen. Aber die notwendige Mühe im einzelnen, die gebotene Güte der Leistung wird hier und dort gleich zu schätzen sein.

Der kleine Betriebs-Herr muß so gut wie der große die Einheit, Klarheit und Festigkeit der Leitung aufrecht erhalten, obwohl ihm das — weil er seinen Mitarbeitern näher steht, diese im Kleinbetrieb gewohnheitgemäß mehr auf Selbständigkeit rechnen und leicht ans Abwandern denken — schwerer fällt als seinem gegensätzlichen Berufs-Genossen.

Auch nicht weniger genau rechnen muß er: die gesamte Betriebsarbeit wie die Anteile, die er seinen Mitarbeitern zuweist, aufs sorgfältigste und schärfste berechnen, die Verteilung selbst so vornehmen, die Ausführung so ordnen, daß die Arbeit zeitlich, sachlich und persönlich den geschäftlich vorteilhaftesten Verlauf nimmt. Dabei hat auch er zu beachten, daß seine Leute verschieden sind an Fähigkeit, Erfahrung, Dienstalter.

Und nun läuft in vielen kleinen Betrieben neben der übernommenen eigentlichen Betriebs-Arbeit für den Außendienst noch der Drang einer eigenartigen Verpflichtung, die Lehrling-Bildung her; der Betriebs-Herr muß äußerst tüchtig sein, um beide Aufgaben, die einander leicht hemmen, gut erfüllen zu können.

Man bemerkt vielleicht: im Kleinbetrieb ist ja alles nah beisammen; kaum zwei Räume, neben einander, Tür offen, bequem von einem Punkte aus zu übersehen; das erleichtert doch die Leitung des Ganzen ungemein. Aber viele Werkbetriebe, die noch zu den kleinen zählen, kommen mit dieser Einfachheit nicht mehr aus, müssen »kaufmännisch geführt« sein, fordern ein »Kontor«, das womöglich nicht dicht neben die lärmvolle Werkstätte gelegt werden mag: die für den Betrieb sehr erhebliche Trennung zwischen leitender und ausführender Arbeit ist vollzogen, und stellt der ersten neue Aufgaben, die denen der großbetrieblichen Leitung ähnlich werden.

Eine weitere Ähnlichkeit mit gewissen Großbetrieben, hauptsächlich Maschinen- und Apparatebau-Fabriken, liegt in der »Außenarbeit«. Für manche Handwerks-Betriebe ist sie nichts Neuzeitliches, sondern etwas Uraltes, weil berufgemäß: nämlich für alle die, denen Bauarbeiten obliegen. Gehen nun sämtliche Betriebs-Glieder — vielleicht sind es nur zwei — auf den Bau an dieselbe Stelle, so scheinen kaum Ansprüche an die Leitung zu erwachsen. Aber wenn nebenher Werkstatt-Arbeiten vorliegen? Oder der Betrieb hat zwar überwiegend (Anstreicherei, Malerei) oder ganz (Baugeschäft im engeren Sinne) Außenarbeit zu verrichten, jedoch gleichzeitig an verschiedenen Orten; dann mag schon die Teilung Schwierigkeiten machen, und noch mehr die Leitung selbst.

Wie einfach stellt sich dem oberflächlichen Blick ein kleines, auch mittleres Ladengeschäft noch dar! Der Laden, das Ladenstübchen, ein Lagerraum. Der Verkehr im sachlichen Hauptglied des Betriebs ist unregelmäßig; dem Besitzer aber muß daran liegen, daß seine Mitarbeiter immer wirtschaftlich tätig sind, wenn nicht in Haupt-, dann in Nebenarbeit. Das durchzusehen, erfordert ohne Zweifel viel Umsicht, stetige Wachsamkeit, vorbereitendes Rechnen mit mancherlei Möglichkeiten, Geschicklichkeit in sachlich und zeitlich richtiger Verteilung und Anordnung der gesamten Betriebs-Arbeiten.

Betrachten wir noch den bäuerlichen Klein- oder Mittelbetrieb. Schon aus der Gliederung, der Mannigfaltigkeit des hauptberuflichen Betriebs ist auf bedeutenden Umfang der leitenden Arbeit zu schließen: Feld-, Wiesen-, Obstbau; Viehzucht, die sich auf verschiedene Tierarten erstreckt, weiter oft Bienenzucht und Waldwirtschaft; dazu eine Vielheit der Wirtschaft-Gebäude, Geräte, Maschinen, und zweierlei lebendige Mitarbeiter, von denen es einige in eigentümlich doppeltem Sinne sind. Und die Grundstücke liegen oft verhältnismäßig weit vom Ausgang des Betriebslebens, und hängen nicht zusammen.

In fast allen seinen Teilen ist der Betrieb äußerst abhängig von der Witterung, die folglich die Anordnungen des Leiters stark beeinflussen muß. Ohnedies drängt sich die Hauptarbeit in den paar Sommer-Monaten zusammen; dabei kann die Ordnung der Ausführung erschwert werden durch die Leutenot. Aber auch die stille Zeit des Winters stellt der Leitung Aufgaben; denn stille bedeutet nicht arbeitslose Zeit. (Nur wird sie eben nicht ganz von wirtschaftlichen Angelegenheiten erfüllt; so kann der Landwirt einen nicht zu knapp bemessenen Teil der arbeitsfreien Stunden im Winter einer sittlichen — oder, wenn man will, sozialen — Pflicht: der persönlichen Bildung widmen. Daß ihm dies so gut möglich, darf man als eine glückliche Eigenheit des landwirtschaftlichen Betriebs schätzen.) —

Aus diesen knappen Andeutungen erhellt, daß sich wohl eine ansehnliche Schrift über die leitende Arbeit im Kleinbetrieb schreiben

ließe. Wir wollen hier nicht weiter von einzelnen Betrieb-Arten und ihren besonderen Ansprüchen (an die Leitung) handeln, sondern nur noch einiges hervorheben, das für alle gleich ersprießlich wäre.

Das eine ist selbstverständlich: die Arbeit- oder Dienst-Ordnung, aber für alle Betriebs-Glieder (nicht bloß für die »Arbeiter im Sinne der Gewerbe-Ordnung«, und nicht bloß in Betrieben mit einer gewissen Mindestzahl solcher Arbeiter). Sie soll auch nicht allein die in dem eben angeführten Gesetze bezeichneten Punkte regeln, sondern weit darüber hinaus gehen: die Arbeit- und Verkehr-Grundsätze, welche der Eigenart des Betriebs entspringen, und an die Verständigkeit, den Arbeit-Ernst der Mitarbeiter sich wenden, klar bezeichnen. Aber wo geschieht das heute?

Ebensowenig ist es Regel, daß der Betriebs-Inhaber oder Leiter ein Tagebuch führt (über Einrichtung und Inhalt sagen wir später ein Wort), das der Gestaltung und der Handhabung der Leitung selbst, als Quelle für die Sammlung des geistigen Kapitals und als Unterlage für Besprechungen mit nächsten und fernerer Mitarbeitern dient.

Solche Besprechungen könnten die Mitarbeiter durch Führung eines eigenen Tage- oder Merkbuchs fördern. Es wäre nicht nötig, daß jeder Tag seine Zeile hätte; aber Erhebliches sollte vor dem Vergessen sicher bewahrt bleiben. Und die Pflege geordneter Aufzeichnung wäre allgemein ein treffliches Mittel, das äußere und das innere Auge zu schärfen, die persönliche Teilnahme am Betrieb zu wecken und zu stärken, den Wert der beruflichen Arbeit zu heben. Dann wird auch jene besondere Art höherer Mitarbeit häufiger werden, die sich in gedanklichen oder dinglichen, für das Betriebsleben irgendwie vorteilhaften Vorschlägen oder Erfindungen äußern.

Diese vier oder fünf Mittel einer guten Leitung werden nachher in der Übersicht über die Teile der Leitung in Großbetrieben wieder auftreten: abermals ein Beweis für die Ähnlichkeit des Inhalts der leitenden Arbeit hier und dort.

Dennoch kann es nicht anders sein, als daß der Unterschied in der Sache erheblich genug, auch augenfällig ist. Hauptsächlich drei Tatsachen bedingen ihn.

Erstens kann der kleine Betrieb selbstverständlich nie zu der Mannigfaltigkeit der Gliederung gelangen, wie sie der große — zwar nicht ausnahmslos — zeigt. Zweitens bedarf jener — das hängt mit dem vorigen eng zusammen — im Bereich des Sachlichen und Persönlichen keines großen, sozusagen vollständig ausgebildeten Aufbaus, nicht eines eigentlichen Systems. Zwar kennt auch er Abstufungen sowohl der Arbeit wie der persönlichen Arbeit-Kräfte; aber es herrscht doch in ihm einfaches und beweglicheres Nebeneinander vor, in das der Betriebs-Inhaber selbst teilweise eingegliedert ist.

Dagegen ist, drittens, die Arbeit im kleinen Betrieb vielmehr (als im großen) zeitlich gebunden; d. h. die Leitung hat die Aufgabe, die Arbeit-Kräfte auf kürzere Zeit nur zu vereinigen, und in geschicktem Wechsel der Ordnung liegt oft ihre Hauptstärke. Während die großbetriebliche Leitung aus unschwer zu findenden Gründen einmal getroffene Regelungen möglich lange zu halten sucht, suchen muß.

III. Die leitende Arbeit im Großbetrieb.

1.

Der Aufbau der persönlichen Arbeit-Kräfte im Großbetrieb läßt regelmäßig untere, mittlere und obere erkennen. Das ist eine bequeme und unbestimmte Unterscheidung und Bezeichnung. Doch trifft sie die wirklichen Verhältnisse, d. h. die Haupt-Abstufung ungefähr. Nur können die Hauptstufen in sich wieder mehrfach und verschieden weit oder hoch abgestuft sein.

Als das regelmäßige, nicht ausnahmslose, wesentliche Merkmal der unteren Betriebs-Glieder könnte man die Teil-Arbeiterschaft angeben. Die stärkste Gattung dieser Abteilung bilden die Hand- und Maschinen-Arbeiter der Werkstätten, die sich in höhere und niedere scheiden. Zu jenen gehören die »gelernten«, d. h. die mehr oder weniger planmäßig, zumeist in Kleinbetrieben handwerklich, nicht einseitig ausgebildeten Leute der Haupt- und Neben-Werkstätten, und die »angelernten« oder »geübten« Maschinen-Arbeiter.

Die niederen sind die »ungelernten« Hand- und Maschinen-Arbeiter, ohne jede Vorkenntnis der Betriebs-Technik, in der sie arbeiten, aus den verschiedensten Beruf-Kreisen und gesellschaftlichen Schichten stammend, ja meist ohne jede berufliche Ausbildung. Sie führen vielfach die Bezeichnung »Hilf-Arbeiter«. Ungelernte treffen wir ferner zahlreich in landwirtschaftlichen Großbetrieben, als Verkäufer und Verkäuferinnen in Waren-Kleinhandlungen, als Packer, Träger, Verlader im Waren-Großhandel und in der Güterbeförderung.

Als eine Neben-Art der Gattung, die an die zahlreiche Hauptart der höheren Werkstätten-Arbeiter grenzt, erscheinen in verschiedenen Werk-Betrieben die »Techniker« und Zeichner, soweit sie Teil-Arbeiter sind. Sie mögen den Anschluß herstellen — und werden auch in diesem Sinne häufig angesehen — zur Gattung der Schreiber und Rechner (Hand- und Maschinen-Arbeiter), die zumeist in Werkstatt-Bureaux und in den kaufmännischen Abteilungen der großen Fabriken, in Waren-Groß-Handlungen, Bank- und Versicherung-Betrieben arbeiten. Sie können, müssen aber nicht kaufmännische Lehrlinge gewesen sein (nur die Banken fordern dies für alle Posten); zu ihnen gehören z. B. auch die Gehilfen der Korrespondenten, Buchhalter, juristischen Mitarbeiter.

Das unterscheidende Merkmal der dritten Gattung besteht darin, daß die Glieder sämtlich nicht an den Haupt-Leistungen des Betriebs, dem sie dienen, beteiligt sind: nämlich die Wächter, Torhüter, Haus- und Bureau-Diener, Ausläufer u. dgl. — und die Hof-, Straßen-, Verkehrsstrecken-Arbeiter.

Die vierte Gattung endlich setzt sich zusammen aus den unteren, d. h. hauptsächlich mit Hand-, Fuß-, Maschinen-Arbeit oder mit Schreib- und Rechen-Werk betrauten Angestellten (nicht bloß den »offiziell« sog. »Unterbeamten«) der Verkehrs-Betriebe zu Lande und zu Wasser. Was sie zu einer Gattung verbindet, ist teils das Wesen ihrer Betriebs-Arten, teils die besondere Regelung ihrer betriebsrechtlichen Stellung und ihr Dienst, soweit sie Gemeinde- und Staats-Betrieben angehören.

Diese unteren Glieder sind für den einzelnen Betrieb in der Regel zu kleinen Gruppen oder Unter-Abteilungen vereinigt. An deren Spitze — im wirklichen oder übertragenen Sinne — kann ein Vorarbeiter, Rottenführer, Obmann, Vertreter stehen, der nur der erste unter gleichen ist, selbst wenn er ein etwas höheres Ansehen genießt.

Jenen Einheiten können aber auch Leute vorgesetzt sein, die auf der höheren Stufe der mittleren Betriebs-Glieder stehen. Es sind Werkmeister, Techniker im engeren Sinne (Ingenieure), Korrespondenten, Buchhalter, Registratoren; auch eine verhältnismäßig große Zahl Mitarbeiter der statistischen Abteilung z. B. muß die Befähigung eines mittleren Betriebsglieds besitzen (was früher begründet worden). Sie erscheinen als verantwortliche Vertreter oder Vorstände der Unterabteilungen (im Bereiche der Produktion oder des Absatzes), die entweder als Teile eines größeren Ganzen kaum erkennbar sind, oder äußerlich abgeschlossene Einheiten darstellen.

Außerdem werden mittleren Betriebs-Gliedern mancherlei Vertrauens-Stellungen übertragen. Und dann sitzen sie — während die mitarbeiterreichen Abteilungen in mehr oder weniger großen Sälen untergebracht sind — allein oder mit wenig Hilfskräften in manchmal abgelegenen Zimmern, und wer nicht von oben her in alle Geheimnisse des Betriebs eingeweiht ist, oder mit jenen selbst zu tun hat, oder den Drang seines Spürsinnns zu befriedigen Gelegenheit gefunden: weiß nicht, was hinter den immer geschlossenen Türen geschieht. Zu dieser Art gehört z. B. auch der »Sekretär« des Inhabers oder Direktors.

Was die mittleren Betriebs-Glieder gegen die unteren auszeichnet, oder in allen Fällen auszeichnen sollte, ist höhere berufliche Schulung und die Fähigkeit, die einige verwandte, ein Ganzes bildende Teilarbeiten zu umfassen und selbständig zu bewältigen versteht. Die Riesenwerke bedürfen viele solcher Leute, ebenso die Verkehrs-Betriebe, die Banken für ihre zahlreichen kleinen Abteilungen, die Versicherung-Betriebe, die Großhandels-Häuser; in den »Warenhäusern« finden wir

sie als »Abteilung-Chefs« und ähnliche Leute, in Landwirtschaft-Betrieben als Inspektoren, Buchhalter, Verwalter, Amtmänner.

Auf der kleinen oberen Stufe stehen die Leiter, im weiteren Sinne, äußerlich und betriebsrechtlich in zwei der Zahl nach ungleiche Gruppen so geschieden, daß einer oder etliche die andern, welche die Mehrzahl bilden, überragen. Diese sind die Leiter der großen Abteilungen, die sich in sehr ausgedehnten und reich gegliederten, in allen Riesen-Betrieben notwendig ergeben: in Riesen-Werken z. B. die in sich selbständigen Haupt-Werkstätten, die Bau-Abteilung (der die Neben-Werkstätten angeschlossen sind), das »Fabrik-Bureau« (dem als wichtigstes Geschäft die Preis-Kalkulation obliegt), ferner die Einkauf-Abteilung, die Verkauf-Abteilung (die etliche Leiter oder Vorstände erfordern kann), Haupt-Kasse, Buchhaltung, juristische Abteilung, Statistik.

In weniger umfang- und gliederreichen Werken kommt man mit der bekannten Zweiteilung aus, der ein »technischer« und ein »kaufmännischer« Leiter entsprechen. Und in den meisten Großbetrieben des Waren- und Geldhandels und der Landwirtschaft ist eine Teilbildung jener Art überhaupt nicht Bedürfnis. Dagegen erfordern wieder die größten Ein- und Ausfuhrhäuser, Reedereien, Post- und Eisenbahn-Betriebe die besprochenen großen Abteilungen, freilich in eigener Art und Form.

Wo sie fehlen, besteht nur die Statistik noch als selbständiges Glied, unmittelbar unter dem Inhaber der obersten Leitung (von Rechtswegen; in Wirklichkeit ist ja gewöhnlich anders). Einen weiteren Kreis der Leitung kann es dann selbstverständlich auch nicht geben; aber doch immer einen Teilhaber der Leitung: in der Person des Statistikers (berufgemäß).

Diese Leitung (Oberleitung) im engsten Sinne, die letzte oder höchste Spitze des Betriebs kann (abgesehen von dem eben genannten Teilhaber) ein- oder mehrgliedrig, durch Inhaber oder deren Beauftragte persönlich vertreten sein. Die zweiten heißen in der Regel Direktoren und sind im einzelnen Betrieb wieder als Ein- oder Mehrheit (»Direktion«) zu treffen. Im letzten Falle stellt einer, der mit besonderen Rechten ausgerüstete »General-Direktor«, das eigentliche, einzelpersonliche Haupt des (Riesen-)Betriebs dar.

Leitung im engeren persönlichen Sinne — das, was man gewöhnlich unter Leitung oder Direktion schlechthin versteht — wäre demnach die in einem Einzelnen oder einer kleinen Mehrheit verkörperte Leitung des gesamten Betriebs. Erhalten die Vorstände der großen Abteilungen, wo solche gebildet werden müssen, das Recht zur Mitleitung des Ganzen, das ihnen berufgemäß gebührt, so waltet des leitenden Amtes eine Körperschaft zwar nicht äußerlich, aber innerlich gleichberechtigter Glieder, die als Leitung im weiteren Sinne gelten würde.

Daß wir aber die einen wie die andern als Glieder der gleichen Stufe betrachten, ist hinreichend begründet. Erstens sind es Leute gleicher Art, nach Wissen, Können, persönlicher Bildung; oder sollten es doch sein, im besten Sinne. Zweitens drängen die Betriebs-Verhältnisse sie eng zusammen; der General-Direktor z. B. muß sich auf die Leiter der großen Abteilungen ganz verlassen können — wie stünde er da, wenn er es nicht dürfte! Drittens müssen sich ja die berufenen Mitleiter um das Ganze wie um ihre Abteilung sorgen.

Folglich scheint es nur so, als ob der rechtlich erste Leiter, der Vorsitzende in der Leitung eine schwerere Last der sachlichen und persönlichen Verantwortlichkeit trüge als seine nächsten Mitarbeiter. Und es scheint so, weil er den Betrieb nach außen hin vertritt, weil er immer im Vordergrund steht, er allein auch sozusagen aus dem Rahmen des Bildes heraustritt. Daß der gewählte erste Leiter wirklich als Persönlichkeit, als soziale (ethische) Größe seine Nächsten überragt, kommt vor, und sollte Regel sein; berührt aber jenes allgemeine betriebsrechtliche Verhältnis an sich nicht. —

Selbstverständlich gelten die beschriebenen drei Schichten im vernünftig geleiteten Betrieb nicht als geschlossene Kästen. Tüchtige Leute müssen immer so weit aufsteigen können, als ihre Tüchtigkeit reicht. Die Ordnung des Aufsteigens bildet eine besondere Sorge der Leitung: der Personen, noch mehr der Sache, der Arbeit wegen, deren Träger die Personen sind. Diese muß immer gesichert sein; persönliche Änderungen durch Austritte z. B. dürfen sie nicht gefährden.

Wesen und Beruf des Betriebs fordern als Grundsatz, ja als Gesetz, daß eine Sache nie an einer bestimmten einzigen Person hängen darf. Zwar ist nicht jeder leicht zu vertreten oder zu ersetzen, z. B. der wissenschaftliche Mitleiter, der Statistiker nicht, weil es deren heute noch sehr wenig gibt. Immerhin wird die weitschauende Oberleitung selbst für die schwierigsten Möglichkeiten stets gewappnet sein.

Die Notwendigkeit des Grundsatzes sehen auch hervorragende Kaufleute ein. Der Erfinder und Leiter der »autonomen Fabrik« rechnet zum »Ideal einer guten Betriebs-Organisation, daß jeder Einzelne sofort ersetzbar und entbehrlich sei, einschließlich der einzelnen Betriebs-Leiter selbst«. »Sofort ersetzbar und entbehrlich« ist freilich nicht wörtlich zu nehmen. Aber soweit irgend möglich, sollte eben dafür gesorgt sein, daß der Ersatzmann oder Nachfolger, alle Stufen hindurch, immer bereit stehe (unaufdringlich), im Betriebe selbst schon; so daß in der Regel nur die am leichtesten erlangbaren unteren Glieder neu herein zu ziehen wären.

Dabei muß es, wie mit einem Worte schon angedeutet, in allen Fällen sachlich und ehrlich zugehen. Der gewählte Nachfolger darf nicht bestimmt und angewiesen sein, einen Vormann, der sich etwa,

mit Recht, wenig geschmeidig erwiesen oder wegen seiner geistigen Bedeutung und Freimütigkeit den Obersten unbequem geworden, zu verdrängen. Auch unlauterer Wettbewerb unter den vorwärts strebenden Mitarbeitern wäre mit den schärfsten Mitteln zu unterdrücken. In sehr großen Betrieben ist Unredlichkeit solcher und ähnlicher Art nicht ganz selten.

2.

Allen Gliedern der drei Kreise, Schichten, Stufen — oder wie man sie, immer nicht ganz treffend, bezeichnen mag —, also auch dem Leiter und den Mitleitern selbst ist ihre zeitliche, räumliche, sachliche und persönliche Stellung im Betrieb anzuweisen, nach Maßgabe des Arbeit-Planes. Das Bedürfnis, den Bereich des Einzelnen zu umgrenzen und in allen seinen Beziehungen innerhalb des Betriebs schriftlich festzulegen, ist im großen Betrieb naturgemäß stärker als im kleinen. Daß weise Leitung eine Allerwelt-Form ablehnt und auf das gesetzlich Unerläßliche sich nicht beschränkt, wurde schon bemerkt.

Sie gestaltet die Ordnung der Mitgliedschaft am Betrieb dreiteilig. Der erste Teil gilt als Arbeit- oder Dienst-Vertrag engeren Sinnes zwischen Ganzem und Glied und bestimmt die gegenseitigen Pflichten und Rechte. Der zweite umschreibt den wirtschaftlichen Zweck und die Grundsätze des Betriebs; der dritte bezeichnet das besondere Arbeit-Gebiet des Gliedes und gibt die Vorschriften, welche die Ausführung der übertragenen Arbeit regeln, in Form einer knappen, meisterhaften Belehrung. Dieser dritte Teil kann, je nach der Gattung oder Art, der das Betriebs-Glied zugehört, verschieden weit gehen.

Die Werkstatt-Arbeiter z. B., die Teilarbeiter engsten Sinnes sind, bedürfen keiner langen schriftlichen Anleitung. Für manche Arbeiter der kaufmännischen und verwandten Abteilungen dagegen kann sich, trotz ihrer Teilarbeiterschaft, eine ansehnliche Vorschriften-Reihe, die selbst »Kleinigkeiten« streng regelt, notwendig machen. Besonders aber fordert die gesamte statistische Arbeit, die so vielerlei zu beachten und mit so schwierigen Einzelheiten zu rechnen hat, eine reiche Sammlung sorgfältigst verfaßter Anweisungen. Im allgemeinen gilt: je höher die Arbeit ist und je weiter sie zu greifen hat, desto mehr wächst jener dritte Teil der Arbeit-Ordnung, an Umfang und Inhalt.

Das hier gezeichnete Bild entspricht, als Ganzes, nicht der Wirklichkeit. Aber worin besteht der Unterschied? In der Form, nicht in der Sache. Die Grundsätze, Gesetze, Regeln, Vorschriften, Anweisungen werden gegeben, müssen ja gegeben sein — sie sind nur nicht geschrieben, nicht nach Möglichkeit gesichert oder geschützt; die rechtlichen Verhältnisse sind nicht unbezweifelbar klar, reinlich, fest geordnet, nicht so, daß man sich auf jede Einzelheit in der einfachsten Weise, mit dem

kürzesten Worte wie auf eine Selbstverständlichkeit berufen kann. Jeder tüchtige Betriebs-Herr erkennt den Wert so gefaßter Ordnung. Und die Mühe, die ihren Lohn schon in sich findet, ist nicht zu groß. —

Als eine Aufgabe der »Organisation« bezeichnet Fabrik-Direktor Orenstein — eine »Autorität« nach dem Urteil der Frankfurter Zeitung — »die Gewöhnung der jungen Kaufleute an logisches Durchdenken der geschäftlichen Maßnahmen«. Solcher Gewöhnung sollen selbstverständlich alle Betriebs-Glieder unterliegen. Das setzt aber doch zweierlei voraus: erstens, daß jeder immer das richtige Bild vom gültigen Gehalt jener Maßnahmen hat, oder ein falsches Bild leicht berichtigen kann; was, soweit es sich um feste, zeitlich dauernde Einrichtungen und Anordnungen handelt, nur durch schriftliche Festlegung gesichert scheint — zweitens, daß jedes Betriebs-Glied nicht allein seinen Teil genau kennt und versteht, sondern auch die Arbeit, an der es Teil hat, in ihrer Ganzheit und in ihrem Zusammenhange übersieht.

Das Letzte läßt eine weitere Anordnung der Leitung äußerst empfehlenswert erscheinen: jedem Mitarbeiter wäre sofort nach der Anstellung jenes Ganze, die Arbeit seiner Abteilung nach allen inneren und äußeren Beziehungen mündlich klar zu machen, an Hand einer sehr leicht verständlichen und faßbaren schriftlichen, womöglich zeichnerischen Skizze, die ihm, doch als Eigentum des Betriebs, zu bedarfsmäßiger Benutzung übergeben wird. Erhebliche dauernde Änderungen an Ordnung und Gliederung wären sofort auch an dieser Skizze vorzunehmen.

Eine für allerlei Betriebs-Glieder wichtige Sache, die Gegenstand der Vorschriften und Anweisungen sein sollte, ist das schon einmal erwähnte Merk- oder Tagebuch. Den Hand- und Maschinen-Arbeitern gegenüber wird sich die Leitung mit dringlicher Empfehlung begnügen müssen, da die meisten nur nach der Arbeitszeit zu Einträgen kommen könnten. Allen anderen aber wäre die Führung zur Pflicht zu machen.

Für den geordneten Dienst der kaufmännischen Mitarbeiter (weiteren Sinnes) ist mindestens ein Merkheft unerlässlich, da es sehr häufig vorkommt, daß Geschäfte nicht glatt und ohne Unterbrechung erledigt werden können.

Möchte man das Merkheft zum Tagebuch ausgestaltet sehen, wäre Vielschreiberei zu verhüten; wo die Arbeit gut geordnet und streng überwacht wird, hätten die Leute schon gar nicht die Zeit dazu. Es wäre also kaum zu befürchten, daß die Einrichtung irgendwelche Übelstände zeitigen würde. Aber notwendig müßte der Vorstand seiner Abteilung eine knappe, durch lebendige Beispiele veranschaulichte Anleitung geben; sonst würde, bei dem Ungeschick und der mangelnden Schulung der meisten, ein buntes, wirres, unbrauchbares Geschreibsel entstehen.

Die zweckmäßigste Form wären lose Blätter, die nur auf einer Seite beschrieben und in »Schnell-Hefter« mit Sachregister eingereiht werden. Über die Ausgabe der Blätter, die beziffert und mit einem ihre Bestimmung andeutenden Aufdruck versehen sind, wäre (zur Verhütung möglicher Unregelmäßigkeiten) Buch zu führen. Der Vorstand der Abteilung hätte die Blätter je nach bestimmten Zeiträumen einzufordern. Sie blieben Eigentum des Betriebs. Am Ende des Jahres erfolgt Abschluß der Bücher — mit Übertragung etwa noch unerledigter Sachen — und Abgabe an den Vorstand. Ihre letzte Ruhestätte wäre das Archiv.

Den Vorständen selbst und den sonst noch an der Oberleitung beteiligten Betriebs-Gliedern, folglich auch den ersten verantwortlichen Leitern ist das Tagebuch unentbehrlich. Über seinen Beruf habe ich mich früher (c II) genügend ausgesprochen. Hier zunächst noch ein Wort über die Einrichtung des Buches und den möglichen oder wahrscheinlichen Inhalt.

3.

In einem sehr großen Betriebe führte der Leiter einer Abteilung sein Tagebuch in der Weise, daß er für jede Woche ein Blatt (gewöhnlicher Bogen-Größe) bestimmte, und zwar nur dessen Vorderseite. Die erste Hälfte (ungefähr) nahm das nach den vorhandenen Unter-Abteilungen geordnete Verzeichnis der ausgeführten regelmäßigen und außerordentlichen Arbeiten auf. Die andere Hälfte war für die eigentlich tagebuchartigen, immer äußerst knapp gehaltenen, wo nötig mit den genauesten Zeit-Angaben versehenen Einträge bestimmt. Diese Einrichtung hat sich in mehrjährigem Dienste bewährt.

In den täglichen Aufzeichnungen wären hauptsächlich fünf Tatsachen-Kreise vertreten. Aus dem Bereiche des natürlich ersten, der Arbeit selbst würden etwa verzeichnet sein: Feststellungen und Nachweise der Ausführbarkeit und Ausführung, Zeit- und Erfolg-Schätzungen und -Berechnungen, angeregte Fragen, Bedenken, Erwägungen, Vermerke über notwendige Änderungen, Neuordnungen, über Fehler und Irrtümer, Fehler-Gefahren, sachliche und persönliche Fehler-Quellen.

Zweitens würde der Arbeitsmittel-Bedarf eine nicht unbedeutende Rolle spielen. Denn es ist sehr wichtig, über den Verbrauch der Abteilung im ganzen, und im besondern über Bestellung und Eingang des Bestellten Buch zu führen. In den Werkstätten geschieht das ja, meist wohl mit peinlichster Genauigkeit; in schreibenden und rechnenden Abteilungen aber wird es ebenso regelmäßig versäumt. Auf die Buchführung der liefernden Abteilung sollte sich die empfangende nicht verlassen, und Beobachtung des Verbrauchs durch die zuständige Stelle tut sicher überall not. Und wo der Empfänger, wie in sehr großen Betrieben, mit mehreren Lieferanten zu verkehren hat, bei denen es

vielleicht an Ordnung im Zeitlichen und Sachlichen mangelt, muß jener wenigstens größere Bestellungen, die Abmachungen über Ausführung und Lieferfrist und die Erledigungen genau verzeichnen, wenn er sich vor mannigfachen Ärgerlichkeiten schützen will. Selbstverständlich erscheinen die Bestellungen auch in dem täglich durchzusehenden Nebenheft für »Unerledigtes«, da sonst die Erledigung nicht ganz zuverlässig verfolgt werden könnte.

Die Aufzeichnungen der dritten Gruppe — sie betreffen Beobachtungen an Mitarbeitern — sind berüchtigt und werden mit bekannten Schlagworten bekämpft. Beides ohne Grund und Recht. Nur wer die Verhältnisse nicht kennt und unbefangenen Nachdenkens sich entschlägt, kann jene Aufzeichnungen verwerfen. Sie sind sachlich-persönlich notwendig.

Der Leiter muß seine Leute gründlich kennen; das gilt wohl allenthalben. Folglich muß er sie beobachten. Was er hört und sieht, darf er nicht allein seinem Gedächtnis zur Aufbewahrung überlassen; das könnte ihn in die ärgsten Ungelegenheiten stürzen. Zwar ist auch die Niederschrift unmittelbar nach der Beobachtung nicht unfehlbar, weil eben diese selbst sich täuschen kann; sehr wunderliche und unaufklärbare Irrungen oder Widersprüche kommen vor. Oder dreiste Durchtriebenheit, hartnäckigste Beschränktheit erschüttert annehmbar sicherste Beobachtungen.

Aber die sorgfältige Niederschrift gewährt dem Schreibenden doch die nötige innere Festigkeit und Freiheit, die äußere Ruhe und den kühlen Gleichmut: er kann auf Grund der Niederschrift mit dem Betroffenen rein amtlich, geschäftlich, juristisch sogar verhandeln. Er wird auch das Ergebnis der Verhandlung aufzeichnen und jenem vorlesen, und der mag solch strengen Gepflogenheiten gegenüber schließlich wohl weniger kühn auftreten. So daß man von erheblichem erzieherischen Wert dieser Tagebuch-Arbeit sprechen darf.

Die vierte Stoff-Quelle des hier gedachten Tagebuchs bilden Besprechungen: mit Gliedern der eigenen, Vorständen und Vertretern fremder Abteilungen, der Oberleitung. Die geäußerten Ansichten, Meinungen, Urteile besonders hochgestellter Leute über sachliche und persönliche Verhältnisse — bisweilen höchst sonderbare Äußerungen — können sehr wichtig sein für die Wertung jener Persönlichkeiten und die Naturgeschichte der Art oder Gattung, der sie angehören.

Fünftens wäre der Inhalt ausgehender Schriftstücke im Verkehr mit anderen Abteilungen und der Oberleitung wenigstens ganz kurz unter dem Tage des Ausgangs zu vermerken, auch wenn Abdrücke oder Durchschläge zurückbehalten werden. Besonderen Wert hat dies deshalb, weil die Stelle im Tagebuch in ihrem sachlichen Zusammenhang erscheint.

Auch für Entwürfe oder erste vollständige Ausführungen der Schriftstücke, die nicht hinausgehen oder aus Gründen nicht kopiert werden — z. B. Vorschriften und Anweisungen, Vorschläge, Gutachten u. dgl., Zeugnisse — ist das Tagebuch der gegebene Ort, und zwar ein Anhang, dem eine genügende Anzahl Blätter zum voraus zugewiesen, wenn nicht überhaupt nur lose Blätter verwendet werden. —

Wie man deutlich sieht, ist als Stätte der Tagebuchführung eine nicht werk- oder verkehrtechnische Abteilung gedacht. Diese brauchen ja verschiedene tägliche, bestimmt geregelte Aufzeichnungen, welche die schriftlichen Feststellungen und Nachweise, die dem Vorstand als solchem obliegen, teilweise ersetzen — so daß also z. B. die Leiter der Werkstätten in großen Betrieben sich mit weniger ausgedehnter Tagebuchführung begnügen dürfen. Aber sie ganz zu unterlassen, wäre nichts weniger als ratsam.

Gemeinsam ist allen Vorständen auch die Pflicht der Bearbeitung am Jahres-Schluß. Abgesehen von der Anlegung eines Sach- und Personen-Registers wären mindestens zu empfehlen: Zusammenstellungen aller Aufzeichnungen über den Verlauf der Arbeiten, über besonders wichtige Gegenstände neben diesen, die Mitarbeiter, Ansichten und Meinungen höherer Betriebsglieder und — in schreibenden und rechnenden Abteilungen (in anderen geschichts ohnedies) — eine wohl schon monatlich oder vierteljährlich vorzunehmende Erhebung und Nachprüfung des Verbrauchs.

Die Bearbeitungen wären dem Statistiker zur weiteren Verwendung zu übergeben; was einer Begründung nicht bedarf. Wenn der nun aus den empfangenen Akten ein stilistisch genießbares Werklein gestaltete, und es hinausgeben dürfte: welche Dienste würden damit der Wissenschaft engeren und weiteren Sinnes geleistet! Die Veröffentlichung aber eines einzigen Tagebuches selbst, mit seinem ganzen, ungeschönten Inhalt, hätte nicht bloß vielseitigen Wert für das allgemeine Wissen, sondern könnte auch manche Oberleitung, die auf große, in allen Teilen sorgfältig ausgestaltete Ordnung noch wenig Wert legt, nachdenklich stimmen.

4.

In großen Betrieben gehören die meisten Glieder einer Abteilung an, deren Aufgaben allein sie beruflich dienen. Die Abteilung zeigt notwendig denselben persönlichen Aufbau wie das Ganze: untere und mittlere Glieder gleicher oder verschiedener Art, geleitet durch ein oberes, den Vorstand. So verschieden nun die herstellenden und die rechnerisch und schriftlich handelnden Abteilungen äußerlich und innerlich erscheinen, so erfordern sie doch im wesentlichen dieselbe leitende Tätigkeit.

Aufgabe ist immer die zweckmäßige Gliederung und Anordnung einer Gesamt-Arbeit und die sorgfältigste Verteilung an die ausführenden Kräfte; dabei kann schon die bloße Steh- oder Sitz-Ordnung eine wichtige Rolle spielen. Der Bedarf an Mitarbeitern ist genau zu berechnen; die Zahl soll für alle Fälle genügen. Es treten Jahr für Jahr Abwesenheiten ein, die zum voraus berücksichtigt werden können (Urlaube, Militärdienst), und andere, die unversehens kommen. Für beide Arten muß, des glatten Arbeit-Ganges wegen, vorgesorgt, und doch darf kein Mann zuviel sein, sozusagen künstlich beschäftigt werden.

Das Ganze der Arbeit und die Leistungen der einzelnen Arbeitenden sind scharf und stetig zu beobachten und zu überwachen. Erscheint dies weniger nötig in den Fabrik-Sälen, wo mancherlei Einrichtungen faule Arbeit verhindern oder unfehlbar rächen, so desto mehr in den schreibenden, rechnenden, zeichnenden Abteilungen, deren Glieder vielfach schlecht gewöhnt sind. Deshalb ist es u. a. unerlässlich, daß für die Betriebs-Teile, von denen wir hier sprechen, allgemein gültige Arbeit-Grundsätze aufgestellt werden, diese auch tatsächlich allgemein gelten und die Arbeitsweise, welche für bestimmte Verhältnisse oder Einrichtungen die nachweisbar beste ist, wirklich durchgeführt werde.

Wir berühren hier neben anderem das klare Verhältnis zwischen Pflichten und Rechten der Mitarbeiter und der Höhe der Betriebs-Kosten. Niemand wird bestreiten, daß diese, auch verhältnismäßig berechnet, in verwandten Abteilungen verschieden hoch sein können oder müssen. Aber wenn nicht sachliche Gründe dazu führen, daß die eine Abteilung teuer, die andere billig arbeitet, so ist das ebensowenig wirtschaftlich als gerecht.

Wie die Arbeit selbst in den einzelnen Abteilungen, so beeinflusst auch Art und Gang des Verkehrs zwischen den Abteilungen die Höhe der Betriebskosten stark. Dieser Verkehr wird nicht selten erschwert oder gehemmt dadurch, daß er unter dem Einfluß einer »öffentlichen Meinung« über den Rang der Betriebs-Teile steht. Die Meinung gilt nicht bloß in der Masse der untern Glieder, sondern allgemein, selbst im engen Kreise der Oberleiter. Für die Abteilungen niederen Ranges — lehrt sie — genügen auch minderwertige, eigentlich abzustoßende Glieder, und solche dürfen bei Gelegenheit aus den »besseren« Arbeit-Bereichen dorthin abgeschoben werden.

Nun ist es ja naturgemäß, daß es in einem Riesen-Betrieb etliche Abteilungen gibt, in denen einfache Schreibereien und Rechnereien überwiegen, und andere, die schwierigere, wesentlich kaufmännische Arbeit in größerem Umfang zu leisten haben (von der Statistik ganz zu schweigen). Aber daraus eine Frage der Wertschätzung und des Ansehens zu machen und den angegebenen ungeheuerlichen Schluß tatsächlich zu ziehen: das zeugt von sehr niedrigem Betriebs-Geist.

Solchem Geiste bleibt ein starkes Gefühl der Zusammengehörigkeit und Einheit fremd. So fehlt es vielfach am guten Willen, ein Grundgebot des gegliederten Betriebs zu erfüllen: daß die Glieder einander dienen im weitesten Umfang. Der Konkurrenz-Neid der Abteilungen — man darf von einem solchen sprechen — leistet das Gegenteil: er erschwert die Arbeit in mannigfacher Beziehung, vermehrt den Aufwand an Zeit und Kraft, läßt Irrtümer, Fehler bestehen und wirken.

Wer nie in einem sehr großen Betrieb selbst gearbeitet, vermag sich nicht leicht vorzustellen, welcherlei Zeitverschwendung die Unterlassung einer Regelung des dienstlichen Verkehrs zwischen den Kontor- und verwandten Abteilungen, vor allem des nötigen Zusammen-Arbeitens verschulden könne. Zwei Beispiele. Der Vertreter einer Abteilung sucht nach bestimmten Einzelheiten, deren jene regelmäßig bedarf, in sechs anderen Abteilungen — und müßte eigentlich alles bequem in einer finden, weil diese in der Lage wäre, durch geringen Mehr-Aufwand für den eigenen Bedarf das Gesuchte ganz zu bieten. Der andere Fall: dieselbe Arbeit wird doppelt geleistet, in zwei Abteilungen; weil die eine nicht weiß, was die andere tut, was ihr obliegt; weil die Lust fehlt, sich um einander zu kümmern, und höhere Anordnungen nicht dafür sorgen, daß diese Lust geweckt und erhalten werde.

Vortrefflich geeignet zur Beleuchtung der wirklichen Verhältnisse sind auch zwei sehr wichtige Vorschriften einer weisen Verkehrs-Ordnung. Die eine bestimmt: jede Mitteilung einer Abteilung, welche in einer andern eine schriftliche Handlung erwirkt oder beeinflußt, muß schriftlich gegeben werden — die zweite: alle schriftlichen Mitteilungen sind an die Abteilung, nie an eine einzelne Person zu richten. Sie gelangen dann in die Hände des Leiters, der verfügt, was zu geschehen hat.

Geht die Sache unmittelbar an einen unteren Mitarbeiter, in dessen Bereich sie fallen mag, so scheint das zwar einfacher zu sein, Zeit und Kraft zu sparen; aber es läßt mancherlei befürchten: daß sie unrichtig oder unvollständig oder nicht sofort erledigt, oder heimlicherweise eine Berichtigung vorgenommen wird. Es handelt sich gewöhnlich scheinbar um sog. Kleinigkeiten, und selbst wenn es wirklich solche sind, kann die ordnungswidrige Behandlung die ärgerlichsten Folgen haben. Die zweite Bestimmung will dergleichen verhüten. Und der Wert der ersten besteht einfach darin, daß sie notwendige Belege verschafft, die der Benutzer am Orte der Benutzung zu vermerken hat. —

Es dürfte kaum nötig sein, schließlich zu bemerken, daß trotz der Bindung an strenge Gesetze den größeren Betriebs-Teilen als solchen eine gewisse Selbständigkeit und Freiheit zugestanden werden kann und muß — aber wirklich eine gewisse, genau begrenzte, auf das ge-

nügende Maß beschränkte. Das ist ein Gebot, welches selbst für die (ethisch bestimmte) Arbeit-Gemeinschaft gilt — wie viel mehr für die Großbetriebwesen von heute!

5.

Die Leiter der großen Abteilungen sind nach ihrer beruflichen Herkunft (Werk- oder Verkehrs-, und kaufmännische) Techniker, Juristen und — noch ganz selten — Volkswirtschaftler. Ihre Aufgabe im Betrieb bedingt, daß sie sämtlich wirtschaftswissenschaftliche Bildung haben; ich begründe das in der großen Sammel-Stelle nicht allgemein anerkannter Forderungen.

Mit unterschrittlicher Vertretung des Betriebs nach außen hin brauchen sie nicht vertraut zu sein. Diese Obliegenheit setzt an sich nicht eine höhere Stellung des Beauftragten im Betrieb voraus; in den kaufmännischen Abteilungen sehr großer Werke, die täglich eine gewaltige Zahl Schreiben ausgehen lassen, werden auch mittlere Betriebs-Glieder zu »Prokuristen« ernannt.

Daß die Leitung einer Abteilung (wenn diese selbst eine Einheit bildet, was doch die Regel ist) einheitlich sein muß, nur in einer Hand liegen kann, sollte selbstverständlich sein. Wagt die oberste Leitung den Mißgriff, dem berufenen Leiter einen zweiten, gleich berechtigten an die Seite zu stellen, so müssen Unordnung und Verwirrung, Zeit- und Kraftverluste, kurz unhaltbare Zustände eintreten. Das leuchtet sofort ein, bedarf keiner weiteren Ausführungen.

Stellvertretung ist vorzusehen, am einfachsten zu ordnen wohl in der Weise, daß benachbarte Vorstände sich gegenseitig vertreten. Übrigens bedarf jede große Abteilung etlicher tüchtiger und zuverlässiger mittlerer Kräfte. Diesen Mitarbeitern wird der Leiter gewisse kleinere Geschäfte der Ordnung und Leitung dauernd übertragen, und den besten zu seinem ersten Gehilfen erziehen, der dann befähigt ist, im Verein mit seinen Nächsten während der Abwesenheit des Vorstands den regelmäßigen inneren Gang des Betriebs und den notwendigen Verkehr mit den Nachbar-Abteilungen aufrecht zu erhalten.

Denn das ist der sicherste Beweis vernünftiger — gesunder, glücklicher — Verfassung und Ordnung: daß der Betrieb, das Ganze wie die Abteilung, die stetige körperliche Gegenwart des (eigentlichen) Leiters wochen- und monatelang entbehren kann.

Der Leiter selbst muß von allem Kleinkram, von allen untergeordneten Geschäften befreit sein. Um den Lauf der gewöhnlichen, immer wiederkehrenden, der Hauptsache nach stets gleich bleibenden Arbeiten sollte er sich nicht täglich kümmern müssen. Freilich muß er jede Einzelheit seines Bereichs genau kennen und jederzeit überall sicher eingreifen können. Aber der weitaus größte Teil seiner Kraft

gebührt der Leitung im eigentlichen, d. h. im höchsten Sinne. Ist der Leiter mit viel mittlerem und unterem Dienst belastet, dann ist er auch überbürdet, muß er sicher seine letzte, durch ihn allein zu lösende Aufgabe vernachlässigen — und die Abteilung erfüllt ihren Beruf nicht ganz, leistet gerade das Beste nicht.

Die Leitung umfaßt die beiden eng verbundenen Gebiete des Sachlichen und des Persönlichen. Hierzu ist besonders nachdrücklich zu bemerken, daß der Leiter einer Abteilung alle ihre inneren persönlichen Angelegenheiten selbständig verwaltet. Könnte ihm in manchen Dingen nur Vorschlag-Recht zugestanden werden: die endgültigen Beschlüsse der höchsten Stelle müßten sich mit seinen einwandfreien Vorschlägen decken, wenn er sie nicht selbst zurückzieht, oder wenn nicht unanfechtbare sachliche Gründe dagegen sprechen. Und wendet sich ein unteres Glied in eigener Sache unmittelbar an die höchste Stelle, was ihm unverwehrt bleibt, so hat diese dem Leiter der Abteilung, welcher jener angehört, den Fall möglichst bald anzuzeigen und den Bescheid mit ihm zu beraten.

Auch die Lohn- oder Gehalt-Zahlung an die Betriebs-Teile, in denen monatlich fälliger Zeitlohn gilt, sollte durch die Hand des Leiters gehen. Mit Recht — mehr als ein triftiger Grund spricht, unter den heutigen Verhältnissen, dafür — werden die Glieder jener Abteilungen verpflichtet, ihre Bezüge den Betriebs-Genossen gegenüber geheim zu halten. Den Werkstätten-Gliedern gegenüber hätte das Gebot, solange die jetzt üblichen Grundsätze und Verfahren der Entlohnung fortbestehen, keinen Sinn; denn diese weisen die Verrechnung einer besonderen Abteilung zu, deren Mitarbeiter also von der Höhe der Löhne Kenntnis erhalten müssen.

Für die zuerst bezeichneten Betriebs-Teile dagegen kann der Zweck jener Bestimmung voll erreicht werden. Dann freilich nicht, wenn eine (Haupt-) Kasse die Beträge auszahlt und vielleicht noch eine andere Abteilung zwar nicht an der Zahlung, aber an der Listenführung beteiligt ist. Das einfachste, kürzeste und allein zweckmäßige Verfahren wäre: der Vorstand erhält monatlich für seine Abteilung den Gesamtbedarf in den erforderlichen Sorten und zahlt an die Einzelnen. So erfährt deren Bezüge niemand sonst als derjenige, der sie (außer der Oberleitung) ohnedies weiß und wissen muß.

Gegen die letzten Absätze wird die »Personal-Abteilung« Einspruch erheben, die in manchen, vielleicht den meisten größten Betrieben besteht. Ist sie wirklich Bedürfnis? In einem gewissen Riesenbetriebe genügen drei Personen. Und dort sind der »Abteilung« verschiedene Geschäfte übertragen, die mit persönlichen Angelegenheiten ganz und gar nichts zu schaffen haben. Der Vorstand besonders ist hauptsächlich auf wesentlich anderen Gebieten tätig. Folglich scheinen jener

kleinen Abteilung die Zwecke, die in ihrem Namen angedeutet sind, bei weitem nicht genug Arbeit zu geben. Sicher liegen die Verhältnisse in anderen Betrieben ähnlich. Was für die Vermutung, eine »Personal-Abteilung« sei unnötig, sprechen würde. Sie ist es in der Tat. Sachlich-persönliche Bedürfnisse fordern sie nicht.

Gewisse zusammenfassende und vermittelnde Behandlung des Persönlichen ist freilich nötig. Sie wird am besten der Abteilung des höchst unparteiischen Betriebs-Gliedes, des wissenschaftlichen Mitarbeiters übertragen, der als Gehilfen (kaum sollte es betont werden müssen) ältere, einsichtvolle und äußerst zuverlässige Leute verwendet. Solange der wissenschaftliche Mitarbeiter zu den unbekanntenen Größen gehört, dürfte der Anschluß jener Obliegenheiten an das Sekretariat der Oberleitung (Direktion) zu empfehlen sein.

6.

Der namentliche und rechtliche Vertreter der Oberleitung ist der Inhaber oder der erste verantwortliche Leiter; immer zunächst ein Einzelner. Als ausführende Hand für sein Schreibwerk und als Verwalter seines Bureau dient ihm eine hervorragend tüchtige mittlere Kraft, die gewöhnlich Sekretär heißt und allein oder mit neben- oder untergeordneten Gehilfen arbeitet.

Alleinherrschaft aber ist in großen Betrieben ausgeschlossen. Die Verhältnisse selbst nötigen den Einen — mag er Betriebsherr im gewöhnlichen Sinne oder Direktor oder General-Direktor sein — etliche Mitarbeiter, einen kleinen Rat, wie ich die enge Genossenschaft nennen möchte, regelmäßig an der Regierung teilnehmen zu lassen. Von dieser Regierung erwartet man vor allem Einheit, Festigkeit, Straffheit. Was sie beschließt und anordnet, muß an seinem Orte unbedingt gelten, unfehlbar ausgeführt werden. Schon der Gedanke einer Neben- oder Gegen-Regierung darf nicht aufkommen.

Der kleine Rat besteht höchstens aus vier Herren; das Bedürfnis spricht selten für eine größere Zahl. Als die ersten Mitglieder denkt man sich die Inhaber jener Gesamt-Leitungen, welche je eine Mehrheit gleichartiger oder verwandter Betriebs-Teile umfassen; sie heißen sowohl unter ein- wie unter vielköpfiger Herrschaft (Besitzerschaft) gewöhnlich Direktoren.

Aber eine Mehrheit solcher Herren ist nicht in allen großen Betrieben notwendig; überall dort nicht, wo das Wesen des Betriebs eine weitere Zusammenfassung der großen Abteilungen zu größeren nicht fordert: so in den meisten Banken, in einheitlichen Versicherungs-Anstalten, in Waren-Groß-Handlungen, welche nicht zugleich Verkehrs-Betriebe sind.

In den Verkehrs-Betrieben erster Größe und in Riesenwerken

werden regelmäßig zwei — nicht mehr — Direktoren zu bestellen sein: dort (um es ganz kurz auszudrücken) einer für die Beschaffung der Verkehrsmittel, der andere für den Verkehr (die Sachen- und Personen-Beförderung) selbst; hier einer für die Waren-Herstellung, der andere für Ein- und Verkauf.

Beide sind, ihrer beruflichen Bildung nach, hier wie dort Techniker: Werk-, Verkehrs-, Handels-Techniker. Aber ihre Technik allein genügt ihnen für das Berufsleben selbst nicht; dieses heischt auch gründliche und weitreichende volks- und weltwirtschaftliche Kenntnisse (wie selbstverständlich vom Vorsitzenden des Kleinen Rates). Doch auch darüber hinaus gehen die Ansprüche ihrer hervorragenden, machtvollen Stellung; Ansprüche, die den Kern der Persönlichkeit treffen.

Es erscheint wohl begreiflich und unvermeidlich, daß in den gewaltigen Betrieben erster Größe die Direktoren als nächste Stützen der obersten Leitung weitgehende Selbständigkeit erlangen. Man darf das ruhig als sachlich geboten anerkennen. Aber fühlen und sehen jene Herren nicht die ganze Schwere der Verantwortlichkeit, die ihnen obliegt, und sind sie nicht gewöhnt an streng sachliches Denken und Handeln, so verfallen sie in eine Regierung- und Verwaltung-Weise, welche mannigfache sachliche und persönliche Schäden zeitigt.

Das wird man ihnen immer voll anrechnen müssen. Dagegen wäre die Neigung, innere Pflichten leicht und oberflächlich zu nehmen oder ganz außer acht zu lassen, milde zu beurteilen. Denn ihre Hauptkraft ist auf den Außendienst gerichtet; der beherrscht ihr Denken und Handeln; der bestimmt die Art und den Umfang ihrer Pflege des Innern. Der treibt sie zu hasten, zu hetzen. Der erfüllt sie zeitweise ganz, drängt alles andere zur Seite.

Dabei muß das Innenleben an der und jener Stelle Schaden leiden, zurückbleiben, verkümmern. Das findet jeder, der einmal als höherer Mitarbeiter und Beobachter (das zweite muß er ja doch auch sein) — aber nicht als Ingenieur, Chemiker, Kaufmann — im innern Betriebsleben gestanden. Er sieht ein starkes Bedürfnis des Betriebs, das dringlich nach einem dritten Mitglied des Kleinen Rates ruft.

Seine Aufgabe ist es, darüber zu wachen: daß trotz der Unruhe, der Hast, die der Außendienst in das Innenleben des Betriebskörpers trägt, dieser gleichmäßig gedeihe, im Gleichgewicht bleibe, in gesunder Entwicklung nicht gehemmt, an notwendigem Ausbau nicht gehindert werde. Er ist der berufene, unerschütterliche Anwalt des gesamten Innern, aller großen und kleinen gemeinsamen Angelegenheiten, der Rechte, der Ansprüche des Ganzen. Aus alledem folgt, daß niemand besser als er zum Bildner und Ordner (»Organisator«) sich eignet.

Dabei sieht er doch über die Grenzen des Innenlebens weit hinaus nach allen Richtungen hin. Denn er ist der berufene werktätige — man

könnte noch hinzufügen: fachmännische — Vertreter der Auffassung, daß der Betrieb, bei aller innerer Selbständigkeit, doch nur Glied verschiedener größerer Kreise ist. Und er zieht alle Schlüsse aus dieser Auffassung: er beobachtet amtlich das gesamte wirtschaftliche, gesellschaftliche, politische Leben, tritt an verschiedenen Punkten dieses Lebens als mitwirkender Teilnehmer auf und berichtet über dessen Stand und Gang regelmäßig dem ersten Leiter, seinen Mitleitern und mindestens noch den Vorständen der großen Abteilungen — zu dem Zwecke, daß die Früchte auch dieser Tätigkeit soweit möglich dem Betriebe selbst zugute kommen, der erreichbar vollkommenen Gestaltung des Innenlebens dienen.

Der erste Vertreter der Oberleitung kann dasselbe nicht leisten, sich in diese Aufgabe nicht so vertiefen wie jener. Zwar soll auch er berufgemäß immer das Wohl des Ganzen im Auge haben und über allen Parteien stehen, seine Sorge beide, das Innere und das Äußere umspannen. Aber er kann alles nur von oben her, unter großen Gesichtspunkten zusammenfassend betrachten; es wäre ihm zeitlich unmöglich, in die tiefer gelegenen Einzelheiten einzudringen. Überdies wird ihn meist der volks- und weltwirtschaftliche Dienst mehr anziehen und fesseln als die Verwaltung des Innern. Endlich hat er als Inhaber oder General-Direktor nach außen hin mancherlei besondere Pflichten.

Jener Aufgaben-Bereich fordert also unausweichlich einen eigenen Arbeiter. Wir könnten ihn — nach dem unterscheidenden Merkmal — als Vertreter des Innern den beiden Vertretern des Äußeren gegenüberstellen. Natürlich ist er wissenschaftlicher Volkswirtschaftler — Betriebswissenschaftler. Wenn wir ihn kurz wissenschaftlichen Mitleiter nennen, so ist das ganz berechtigt und muß sofort richtig verstanden werden: denn es kann nur einer Wissenschaft die Pflege eines Wirtschaftwesens als Einheit und Ganzheit obliegen.

Verwandten Wesens ist das vierte Glied des Kleinen Rates, der Statistiker. Seine Arbeit — die wir früher dargestellt — erstreckt sich auf das gesamte Innen- und Außenleben des Betriebs; was seine Aus erwähltheit hinreichend begründet. Er und der Verwalter des Innern sind wohl auch die einzigen wirklich und in vollem Sinne Neutralen, Unparteiischen im Betrieb.

Der prüfende Blick findet, der Kleine Rat erfreue sich einer glücklichen Zusammensetzung. Die Kräfte des sichern Schreitens und des schwankenden Eilens, des ruhigen Beobachtens und Wägens und des stürmischen Draufgehens, die Vertreter des Betriebs-Ganzen und der beiden Haupt-Teile, die Wirtschaftswissenschaftler und die Techniker sind zahlenmäßig gleich stark. Was besonders bedeutsam erscheint: der Überstimmung des wissenschaftlichen Mitleiters durch die beiden

Techniker — die ihre wichtige volkswirtschaftliche Marktarbeit leicht über die Rechte der Betriebs-Teile, die diesem nicht unmittelbar dienen, und des Ganzen setzen, und darum als parteiisch gelten können — ist vorgebeugt.

Doch es kann auch anders sein. Würde der wissenschaftliche Mitleiter oder Verwalter des Innern die Leitung der statistischen Arbeit mit übernehmen — eine Vereinigung, die sehr empfehlenswert scheint und in manchen Betrieben gut möglich ist (was wir früher mehrfach angedeutet) — so wäre jenes gesunde Gleichgewicht aufgehoben; einer stünde gegen zwei. Dann müßten dem einen wohl zwei Stimmen, oder den beiden andern nur je eine halbe zugestanden werden.

Die Fälle, für welche dieses Stimmrecht in Kraft tritt, sind die regelmäßig täglichen Zusammenkünfte und Verhandlungen des Kleinen Rates mit dem ersten Leiter.

7.

Erheblichen Anteil an der Gesamtleitung des Betriebs können und sollen auch die Vorstände der großen Abteilungen, als solche — und weiterhin die mittleren und unteren Mitarbeiter haben. Die Form dieser Beteiligung sind Sitzungen und einzelpersonliche Äußerungen.

Die genannten Vorstände bilden, mit Einschluß des Kleinen, den Großen Rat der Leitung. Dessen Sitzungen sind regelmäßig; die Regel hängt von der Art des Betriebs ab: der eine mag monatliche, der andere schon wöchentliche Zusammenkünfte beanspruchen. Sie haben hauptsächlich den Zweck: die Einheit des Betriebs zu wahren, das Gemeinsame zu sichern; große Gesichtspunkte, Grundsätze, Vorschriften fest-(und wenn nötig aus-)zulegen; im einzelnen z. B.: Neuerungen vorzubereiten, ihre Durchführung zu besprechen, Berichte über deren Wirkungen zu hören; Beschlüsse des Aufsicht-Rates, Bewegungen auf dem großen Markte, die in den Betrieb unabweislich eingreifen, bekannt zu geben und zu besprechen; persönliche Beobachtungen, Erfahrungen, Gedanken vorzutragen.

Am Schlusse der Sitzung wäre genau zu bestimmen, was den Gliedern der Abteilungen bekannt zu geben ist. Dies geschieht durchaus in der gegebenen schriftlichen Form, damit vollständige Gleichheit des Wissens in allen Betriebs-Teilen verbürgt sei, und um Hörfehler u. dgl. zu verhüten.

Der Vorstand kann ja noch mit seinen Leuten darüber sprechen; aber immer muß er dabei nachdrücklich betonen: als verantwortliche Äußerung der Oberleitung gilt allein, was geschrieben steht. Angelegenheiten, welche nur einzelne Abteilungen berühren, aber vor die Oberleitung zu bringen sind, besprechen der Vorsitzende oder ein

Mitglied des Kleinen Rates mit den zuständigen Teil-Leitern je nach Bedarf.

Außerdem werden größere beratende Versammlungen vielfach empfehlenswert erscheinen. Ich spreche später, in anderem Zusammenhang, von allgemeinen Betriebs-Versammlungen; solche können hier nicht gemeint sein, weil sie als beratende, an der Leitung mitwirkende Versammlungen, wegen ihrer Massenhaftigkeit, unmöglich sind.

Fabrik-Direktor Johanning meint: »Die Abhaltung gemeinsamer Konferenzen ist von weittragendster Bedeutung; dieselben sollten wöchentlich mehrmals stattfinden, und sämtliche Werkmeister und Montage-Meister, sämtliche Vorstände der einzelnen Abteilungen (Magazine, Einkauf, Verkauf, Kalkulation, Spedition, kaufmännisches Korrespondenz-Bureau, Konstruktion-Bureau, Betriebs-Bureau, Apparate-Bau) sowie die Direktion bzw. der Fabrikhaber sollten daran teilnehmen. In der gemeinsamen Konferenz kann jeder seine Anliegen und Beschwerden vorbringen, Vorschläge für Verbesserungen irgendwelcher Art unterbreiten und einer gemeinsamen sorgfältigen Prüfung unterziehen«. Der Vorschlag ist offenbar ganz verfehlt, sachlich, persönlich, zeitlich undurchführbar. Wie lange wohl würde eine solche Sitzung dauern! Und gar: »wöchentlich mehrmals«!

Prokurist Hiemann empfiehlt (a. a. O. 73) gesonderte »technische« und »kaufmännische Konferenzen«. »Die Konferenzen mit den technischen Angestellten — sagt er — hätten sich nicht nur auf die eingegangenen Bemängelungen (von Kunden) und Verbesserung-Vorschlägen (von Arbeitern) zu beschränken; sondern sie hätten auch den Zweck, Angelegenheiten des inneren Betriebs zu beraten« (und nun führt er eine Reihe werktechnischer Gegenstände und Fragen an). Die »kaufmännischen Konferenzen« scheint sich Hiemann ähnlich zu denken.

Beide versammeln nur eine beschränkte Zahl; vermutlich hat Hiemann einen mittleren Großbetrieb im Auge. Wollte man die Sache in größten Werken einführen, so müßte man sich mit gewählten Vertretern begnügen. Aber welchen besondern Wert hätte eine solche Versammlung neben dem Großen Rat? Es besteht wirklich kein Bedürfnis darnach. Einen falschen Schluß wolle man daraus nicht ziehen. Daß ich den untern Mitarbeitern genügend weitgehende Rechte eingeräumt sehen möchte, zeige ich später an der wiederholt angedeuteten Stelle; hierher scheint die Darlegung jener Rechte nicht zu gehören.

Die bedeutsamste Einwirkung einzelner unterer oder mittlerer Glieder auf die Betriebs-Leitung besteht ohne Zweifel in freien persönlichen Äußerungen ihrem Vorstand oder der höchsten Stelle gegenüber, z. B. in Vorschlägen, die sie einreichen. Dazu ist die Sitzung zunächst

nicht der geeignete Ort. Hiemann rät: »Man bringe an verschiedenen Stellen des Betriebs Kästen an, in welche Vorschläge ohne Namensnennung, schriftlich von den Arbeitern eingeworfen werden. An Stelle des Namens ist jeder Vorschlag mit einem Stichwort zu versehen. Gute Vorschläge, welche zur Ausführung angenommen werden, werden von der Geschäfts-Leitung angemessen honoriert«.

Hiemann empfiehlt dieses Verfahren, weil er meint: »es komme selten vor, daß ein Arbeiter wichtigere Sachen seinem Meister offenbart, und an die Geschäftsleitung heranzutreten, werde ihn meist eine gewisse Scheu abhalten«. Aber es ist doch der nähere und natürliche Weg, zum Vorstand der Abteilung zu gehen; zumal der am ehesten imstande wäre, den Vorschlag zu prüfen.

Es scheint etwas nicht in Ordnung zu sein, wenn er erst auf dem Umwege über die Oberleitung von einer Sache erfahren soll, welche die Arbeit seiner Abteilung angeht. Sollte der Erfinder argwöhnen, sein Vorgesetzter möchte den eingereichten Vorschlag mißbrauchen? Solcher Argwohn wäre durch eine allgemeine Verordnung über die Sicherstellung und Behandlung aller Anregungen aus dem Kreise der Mitarbeiter auf einfache Weise zu entkräften oder zu verhüten.

Johanning und Hiemann denken übrigens nur an die unteren Glieder der Werkstätten, und ganz richtig bemerkt der Zweite: »In vielen Arbeitern schlummert Intelligenz, eigene Erfindungs- und Konstruktionsgabe, ein scharfer Blick für das, was sie umgibt und z. B. für das, was die Maschinen, die das Unternehmen herstellt, draußen leisten sollen«. Aber auch die Tisch- und Pult-Arbeiter unteren und mittleren Grades, die Haus-, Hof-, Verkehrs-Strecken-Leute können auf vorteilhafte Verbesserungen im Bereiche ihrer Arbeit oder an allgemeinen Betriebs-Einrichtungen kommen.

Nur muß man wohl jeder Anregung gegenüber vorsichtig sein und immer die Versicherung verlangen, der Anreger biete wirklich sein geistiges Eigentum an. Gewiß gebührt einem Mitarbeiter auch Dank für eine Verbesserung, die er nicht selbst erdacht, sondern irgendwo gesehen oder gelesen; nur auf eine Belohnung (»Prämie«) darf er nicht rechnen. Der Leiter aber wird ihn erst recht achten, wenn er offen die fremde Quelle angibt. —

Man erwartet in diesem Zusammenhange wahrscheinlich noch ein Wort über »Beamten-« und »Arbeiter-Ausschüsse«. Ich halte solche, als Vertreter-Räte neben dem Großen Rate, nicht als notwendige Erfordernisse der erreichbar besten Gesamt-Leitung. Daß sie aber in einem betriebswissenschaftlichen Werke gewürdigt werden müssen, ist keine Frage. Es geschieht im letzten Hauptstück.

d. Aufwand und Sicherung guter Leitung.

1.

Zwei Punkte mögen uns schließlich noch beschäftigen: die Kosten der leitenden Arbeit, und die Sicherung des Werkes.

Die Frage nach dem Aufwand stellt an uns nicht die Forderung, ungefähr zu berechnen, wieviel eine gute Leitung unter gewissen Annahmen koste. Denn das Ergebnis würde erst einigen Wert gewinnen im Vergleich mit den gesamten Betriebs-Kosten und dem Gesamt-Ertrag des Betriebs. Das aber kann nur Sache des einzelnen Betriebs selbst sein.

Die Frage hat kaum einen andern Sinn als den: wie beurteilt man in den Kreisen der führenden Betriebs-Leute den Aufwand für die leitende Arbeit; was hat der unparteiische Sachkundige dazu zu sagen, und welches ist schließlich die eigentliche Pflicht der Untersuchung?

Die stärkste Mehrheit der Erstgenannten scheidet sich in zwei Gruppen. Die eine wird etwa fragen: Was kostet die Sache? Handelt es sich nur um einmalige, oder auch um dauernde höhere Ausgaben? Steht ihnen ein wirklicher, verhältnismäßig mindestens ebenso großer (Geld-)Gewinn-Zuwachs gegenüber?

Läuft der Betrieb gut, d. h. holt er regelmäßig einen befriedigenden Gewinn herein, so ist man nicht leicht geneigt, an den Stellen des Innern, von denen der äußere Erfolg nicht unmittelbar abhängt, etwas zu ändern. Immerhin, man wird sich bewegen lassen, zu rechnen. Die Aufgabe bietet Schwierigkeiten; man unterbricht sie, nimmt sie wieder auf, findet neue Schwierigkeiten und die Sache überhaupt nicht dringlich, läßt den Versuch der Lösung ganz einschlafen.

Geht die Rechnung weiter, so wird doch sicher alles gestrichen, was nicht notwendig — vom tiefen Standpunkt des kaufmännischen Erfolgsmannes aus gesehen — ist oder scheint. Und in diesem Scheine fällt, von anderem abgesehen, der Hauptposten: der wissenschaftliche Mitleiter; wie wir wissen, der eigentliche Träger der inneren Ordnung. Unter dem Bleibenden werden trotzdem noch erhebliche Posten stehen; über sie entscheiden: die Gewinn-Frage, etwa noch Rücksichten auf das äußere Ansehen des Betriebs und unberechenbare Zufälligkeiten. Der Rest sind kleine Mittel zu etlichem Flickwerk: es bedeutet wenig, wenn man auf das verzichtet.

Andere Betriebs-Herren (im eigentlichen oder übertragenen Sinne) — die sich selbst stark fühlen als leitende Künstler oder durch die Schriften über »Organisation«, besonders wenn sie von »gewiegten Praktikern« herrühren, sich haben wecken und begeistern lassen — sagen etwa: Selbstverständlich muß der Aufwand gemacht werden; die Höhe spielt gar keine Rolle. Denn eine gute Organisation macht sich unter allen

Umständen bezahlt; was ausgegeben worden, kommt doppelt und dreifach wieder herein.

Das klingt sehr erfreulich; aber — man warte ab. Jene Herren, das sind die Anhänger des Amerikanismus; sie verstehen unter »Kunst der Leitung«: daß immer einer oder manche dastehen oder umhergehen oder sitzen und spüren, messen, rechnen, wo und wie etwas oder jemand mehr leisten, Zeit-, Kraft-, Geld-Aufwand gespart, schließlich im ganzen der »Gewinn« erhöht werden könnte.

Wo dieses »System« — d. h. diese Einseitigkeit — am feinsten ausgebildet, da ist die gute, die vollkommene Leitung nach dem Sinne der Amerikander. Für den wissenschaftlichen Mitleiter, in ihren Augen ein völlig »unproduktiver« Mann, haben sie kein Verständnis. Oder wenn sie einer, in ihrer eigenen Sprache, über dessen Dienst aufgeklärt, urteilen sie, rasch, wie gewohnt: Ja, ganz recht; aber das machen wir selber nebenher auch noch mit. Es ist erstaunlich, könnte zu äußerster Bewunderung reizen: was so ein junger oder mittelalterlicher Kaufmann oder Ingenieur, der auf glatter Laufbahn große Erfolge gehabt, sich zutraut!

Das Ergebnis wäre jetzt, daß die beiden Parteien, denen die stärkste Mehrheit der Betriebs-Herren angehört, mit den Kosten, die durch erneuernde oder umgestaltende Bildung und Ordnung erwachsen, sich abzufinden wissen. Sie gehen eben so weit, d. h. sie gestatten den Aufwand — nicht den das eigene Recht der Sache fordert, sondern — der ohne Schmälerung des Betriebs-Gewinns an körperlichem Kapital gewagt werden darf (so die einen), der eine Erhöhung des Gewinns verbürgt, ja einzig und allein auf dieses Ziel gerichtet ist (so die andern).

Den Unparteiischen kann das Ergebnis nicht befriedigen. Er möchte die Frage stellen und entschieden sehen: Liegt es im Wesen einer guten Verfassung und Ordnung, daß sie mehr kostet als eine ungenügende? Man ist geneigt, die Frage zu bejahen. Aber worauf stützt man diese Entscheidung? Doch nicht auf den Satz, der längst überwunden ist: eine gute Sache sei in der Regel teurer als eine schlechte?

Höchstens könnte man, um den Vergleich mit dem Waren-Kauf fortzusetzen, sagen: die erreichbar beste Ordnung koste »bei der ersten Anschaffung« mehr als die plan- und grundlose, welche die Dinge oberflächlich anfaßt, mit schwachen Fäden aneinander fügt, daß sie nur eben notdürftig zusammenhalten, und später »von Fall zu Fall« mit Stückwerkerei, Flickerei nachbessert. Dafür habe aber jene unbegrenzte Dauer, und ihre Güte nehme nicht nur nicht ab, sondern zu; auch leiste sie im Innern und Äußern weit mehr — so daß sie, genau gerechnet, wahrscheinlich weniger koste als die andere.

Die hier angeregten Erwägungen gelten mehr einem neu gegründeten Betriebe. Ein bestehender, vielleicht schon älterer befindet

sich in wesentlich abweichender Lage. Bei ihm heißt es: ändern, umgestalten, ausscheiden, ersetzen, einzelnes Neue einführen. Dabei können nur einige, verschieden große und wichtige Abteilungen, und diese wieder verschieden stark oder tief erfaßt werden.

Dem entspricht die Gestaltung der Kosten-Rechnung. Sie hat mit zwei Werte-Reihen zu schaffen: die eine vertritt Gegenwärtiges, die andere Zukünftiges. Etliche Werte beider Reihen werden sich, wegen der Ähnlichkeit der Sachen, die sie darstellen, ungefähr decken, und was übrig bleibt, ist nicht ohne weiteres zusammen zu zählen. Denn was neu hinzugesetzt oder eingefügt wird, kann verschieden wirken: entweder die leitende, ordnende Arbeit und ihr Werk tatsächlich vermehren, oder Altes verdrängen (was sich nur wohl nicht gleich dem ersten Blick offenbart), oder Bestehendes umwandeln, vielleicht vereinfachen, jedenfalls wirtschaftlicher machen, also Ersparnisse schaffen. Dabei fällt noch in Betracht, daß das Künftige, welches als Ersatz auftritt, billiger sein kann als das Gegenwärtige. So ist es schließlich durchaus nicht unwahrscheinlich, daß die Geldwerte der zweiten Reihe nicht nur nicht eine höhere, sondern eine niedrigere Summe ergeben als die Posten der ersten.

Ein Posten der zweiten Reihe ist wohl zuletzt übersehen worden — der wissenschaftliche Mitleiter? Der würde ja doch überall neu auftreten, und die Tausende, die er als Gehalt beansprucht, müssen sicher ein Mehr zu Lasten der neuen Leitung darstellen. Es scheint so. Aber ohne Zweifel wird der wissenschaftliche Mitleiter, der Pfleger oder erst Wirker der wirtschaftlich-sozialen Gesundheit, manche kostbaren Übelstände im Betriebskörper abstellen. Und was er dadurch an Betriebskosten erspart, kann, im Riesenbetrieb, das Doppelte und Dreifache seines Gehalts betragen.

Freilich ist auch damit zu rechnen, daß er manches Neue beantragt, das nicht als Ersatz an Stelle eines andern tritt, also Mehrkosten verursacht. Doch stehen solchen bessere, höhere Leistungen derer, denen sie zugute kommen, gegenüber. Folglich gilt auch vom wissenschaftlichen Mitleiter das beliebte kaufmännische Wort: »Er macht sich bezahlt«. Wie es denn überhaupt Abwesenheit betriebswissenschaftlicher Urteilsfähigkeit verrät, wenn jemand den Aufwand für die leitende Arbeit nicht zu den »produktiven« Betriebs-Kosten rechnet. Sie sind es im höchsten Grade.

2.

Wer die erreichbar beste Verfassung betrieblichen Innenlebens will und an ihr mit arbeitet, hat naturgemäß den starken Wunsch, und sucht dafür zu sorgen: daß sie nicht nur erreicht werde, sondern auch erhalten bleibe. Das Erste liegt in der Macht der Lebenden,

der Mitarbeitenden und kann, wenn diese ausharren, als gesichert gelten.

Aber das Zweite: der gesunden Kraft, dem ernsten Geist, den weisen Grundsätzen, der hohen Kunst des Leitens, dem vollendeten Werke selbst Unerschütterlichkeit und möglich längste Dauer zu geben! Sollte das nicht leicht sein, wenn dieses Wesen einem Geschlecht in Fleisch und Blut gedungen, und wenn die Verantwortlichen das nachkommende rechtzeitig und vorsichtig heranziehen — und so fort?

Der Nachwuchs guter unterer und mittlerer Betriebsglieder wäre wohl auf diese Weise zu sichern, nicht aber der Bedarf an oberen, in deren Händen doch eigentlich das Schicksal des Betriebs liegt. Nicht der ganze Bedarf. Einige Teil-Leiter könnten sich von unten herauf entwickeln, selbständig: das scheint nicht ganz selten vorzukommen.

Andere wären auf dem Wege zu gewinnen, daß der Betrieb hervorragend begabte untere oder mittlere Glieder — an solchen kann es großen Betrieben, die bei der Wahl ihrer Glieder sorgfältig verfahren, nicht fehlen — zu höheren ausbilden läßt. (Später, unter verwandtem Gesichtspunkte fordere ich dies als Pflicht des Betriebs; eine doppelt begründete Pflicht also, wie manche andere!)

So könnte der Betrieb tatsächlich aus eigenen Kräften und Mitteln auch seine oberen Mitarbeiter sich selbst schaffen, erziehen. Entschließt er sich nicht dazu, so muß er manche, vielleicht die wichtigsten Teil-Vorstände (Direktoren) von draußen hereinholen. Ob er erhält, was er braucht? Tüchtige Techniker ohne Zweifel. Auch berufene Vertreter der höheren leitenden Arbeit, zuverlässige Mitarbeiter an der besten Ordnung und Führung des Betriebskörpers?

Die größte Gefahr aber liegt im Einfluß des Besitzrechts. Wir brauchen nicht alle Möglichkeiten zu besprechen. Der einzelherrliche Inhaber eines trefflich geleiteten Betriebs wird seinen Nachfolger, wenn es der Sohn oder ein naher Verwandter ist, wahrscheinlich in seinem Geiste erzogen haben und nun auf dessen Fortdauer rechnen dürfen. Das dritte und vierte Glied können sein und sich verhalten wie das zweite; weiter wollen wir nicht denken.

Geht der im besten Sinne blühende Betrieb vom Schöpfer dieser Blüte durch Verkauf in andere Hände, so sind günstige Möglichkeiten gewiß nicht ausgeschlossen. Das Gleiche wäre anzunehmen vom Übergang des Besitzrechts an eine Aktien-Gesellschaft. Und kommt die beste Ordnung erst im Betriebe einer Gesellschaft zustande, so wird sie dort vermutlich so lange dauern, als einige hochgesinnte Herren, die vielleicht verwandtschaftlich oder freundschaftlich verbunden sind, in Generalversammlung, Aufsicht-Rat, Vorstand den Ausschlag geben.

Im allgemeinen wird gelten: jeder Wechsel im Besitzrecht ge-

fährdet den Bestand und die Entwicklung einer guten Betriebsleitung. Drei große Mittel könnten die Gefahr nicht nur mindern, sondern beseitigen.

Das erste wäre, daß trotz des Wechsels in der Spitze dem Betriebe dauernd eine Kraft erhalten bliebe, welche das erreichte Gute in jedem Sinne sichert. Dieser ruhende Pol in der Erscheinungen Flucht wäre der wissenschaftliche Mitleiter, der schon früher als der eigentliche Träger des zur Herrschaft berufenen wissenschaftlichen Geistes bezeichnet wurde.

Fraglich bleibt nur, ob jeder Tronfolger nicht nur ihn duldet, sondern auch seine Rechte voll anerkennt und ihn diesen Rechten gemäß frei schalten läßt, und, wenn der Mann abtritt, das Amt bleibt. Das Amt natürlich ist die Hauptsache, nicht der Mann. Kann und will es der Betriebs-Inhaber oder erste Leiter selbst übernehmen, desto besser. Meist aber fehlt ihm die Kraft, in sehr großen Betrieben auch die Zeit dazu.

Das andere Mittel wäre die freiwillige Enteignung im Sinne Ernst Abbes; die Übertragung des Eigentum-Rechts an eine Stiftung. Das hat bis jetzt, in mehr als zwanzig Jahren, niemand nachgemacht. Die Stiftung an sich zwar gewährleistet auch noch nicht den Fortbestand der hohen Verfassung und Ordnung in allen Beziehungen. Das Gesetz der Stiftung bestimmt freilich Körper und Geist des Betriebs. Aber die Träger des Geistes sind Menschen, hier die persönlichen Vertreter der Oberleitung. Immer die besten zu gewinnen, ist dem Betriebe der Stiftung so wenig sicher als jedem andern.

Die Unsicherheit kommt daher, daß — in großen Werkbetrieben — mindestens von zwei obersten Mitleitern zweifache Tüchtigkeit höchsten Maßes gefordert wird: für ihren doppelten Beruf als Techniker (der Herstellung, des Absatzes) und als Leiter. Und der zweite Besitz ist heute noch eine seltene Erscheinung.

Man könnte geneigt sein zu bemerken: das fällt nicht so schwer ins Gewicht; der Mitleiter eines Stiftung-Betriebs, mag er selbst den Geist der Stiftung haben oder nicht, ist ja an das Betriebs-Gesetz gebunden; er muß in dessen Sinn handeln. Allein, wie wird das ausfallen, wenn ers zwangweise tut! Und ob die Bedingung, sich dem Zwange zu fügen, ihn nicht abhalten wird, einzutreten? Zumal der Stiftung-Betrieb weniger hohe Gehälter zahlt als der Betrieb alten Rechts. Und in dieser Tatsache droht eine zweite Gefahr: sie kann jenem die technisch tüchtigsten Kräfte entziehen.

Gegen beide Gefahren ist der Stifter machtlos. Aber andere kann und wird er nach Möglichkeit verhüten: er wird Bestimmungen treffen, welche die (vorhin berührte) Heranbildung der oberen Kräfte im Betriebe selbst oder auf dessen Kosten sichern — und er wird den Betrieb mit

dem ersten jener drei großen Mittel versehen: das Amt des wissenschaftlichen Mitleiters als dauernde Größe einfügen.

Das dritte und vielleicht bedeutendste Mittel — denn es verbürgt das Vorhandensein des ersten, und auch die etwa entstehenden Betriebe neuen Rechts würden, wie eben wieder betont, seiner Wirkung bedürfen — dieses dritte Mittel ist die Verbreitung der Betrieb-Wissenschaft in dem Umfange, daß keiner, der im Betriebsleben eine Rolle spielt, sich ihrem Einflusse entziehen kann, und daß immer eine genügende Zahl Männer bereit steht, die Träger des hohen Betriebs-Geistes sein wollen.

Was uns auf die Betriebs-Ethik verweist. Denn ein unfehlbar sicheres Mittel ist Betrieb-Wissenschaft, als bloße Wissenschaft, nicht. Sie hat ihren Beruf erst erfüllt, wenn sie die Wissenden zu Wollenden macht.

Vierter Teil.

Betriebs-Ethik.

Vorwort.

Die Auffassung, daß Betriebs-Ethik ein organischer Teil, und zwar Haupt-Teil der Betrieb-Wissenschaft sei, wurde in der Grundlegung (IV, 2; VI 1, 2) hinreichend gerechtfertigt. Darum kann dieses Vorwort zunächst nur an jene Ausführungen erinnern wollen. Außerdem aber möchte es noch den Ursprung der Ethik, der im Betriebe selbst liegt, liegen muß, besonders beleuchten.

Es erreicht seine Absicht auf dem kürzesten Wege durch eine zweite Erinnerung: an Herkunft oder Ursprung der »Gesetze«, unter denen das innere Betriebsleben überhaupt steht. Das Wort Gesetze ist nicht in strengem, sondern sehr weitem Sinne verstanden: alle die Regeln, Vorschriften, Bestimmungen, Anweisungen, Rücksichten, Gewohnheiten sind gemeint, die allgemein oder nur hier oder dort gelten, die geschrieben oder nicht geschrieben stehen und größtenteils unbewußt befolgt werden. Als gesetzgebende oder bestimmende Kräfte aber sehen wir wirken:

- 1) den persönlichen Eigennuß des Betriebs-Herrn nach geltendem Recht, der zunächst zur Gründung und Eröffnung des Betriebs geführt — soviel er Spielraum hat;
- 2) die wirtschaftlichen und technischen Wesenheiten der Betriebs-Arbeiten;
- 3) Inhaber und Mitarbeiter des persönlich gegliederten Betriebs als Parteien, indem sie — sie selbst und unmittelbar — über ihre Beteiligung an der Betriebs-Arbeit Verträge schließen;
- 4) Verbände der Betriebs-Herren und der Mitarbeiter, welche in Vereinbarungen Bestimmungen über Arbeit-Bedingungen für einzelne oder eine größere Zahl verwandter Betriebe treffen;
- 5) selbständige, mit Zwangs-Rechten ausgerüstete Gemeinwesen, die durch ihre Wirtschaft- und Sozial-Politik Gesetze in engerem und engstem Sinne schaffen.

Die gewöhnliche Auffassung wird in diesen fünf Gruppen Zahl und Arten der gesetzgebenden Kräfte vollständig vereint sehen. Mit einigem Recht: wenn sie nämlich in Gruppe 2 und 3 Kräfte vertreten

und wirksam glauben würde, die dort weder angedeutet noch leicht vermutbar sind. Das tut sie aber nicht; sie denkt nicht daran.

Die gemeinten Kräfte (-Gesamtheiten) sind in allen Betrieben der Art nach dieselben: ihr Wesen und ihr Beruf (s. ersten Teil I B 7, C 3—5). Es ist klar, daß von ihnen die Gestaltung der Arbeiten in den einzelnen Betrieben abhängt, und daß sie überall auch etlichen Einfluß auf die rechtliche Ordnung der persönlichen Mitarbeit haben müssen. Darin würde also, bildlich gesprochen, ihre gesetzgeberische Mitwirkung auf den eben genannten Bereichen bestehen. Aber da sie naturgemäß die stärksten der bestimmenden Mächte im Betriebsleben sind, würde es dem wahren Sachverhalt widersprechen, wollte man sie sich bloß nebensächlich, mittelbar, im Hintergrunde schaffend denken.

Die gesetzgebende Kraft des Berufs (hinter dem ja das Wesen steht, so daß beide als gemeinsam wirkend gedacht werden dürfen) leuchtet am ehesten ein. Wir wissen aber, daß Beruf hier eine Gesamtheit, Dreiheit bedeutet: daß der Betrieb zwei Hauptberufe und einen Nebenberuf hat — oder einen inneren wirtschaftlich-sozialen, einen äußeren wirtschaftlichen und einen äußeren sozialen. Der zweite, den wir gewöhnlich kurz Außendienst genannt, ist sichtbar, bekannt, am leichtesten als Beruf verständlich. Man wird deshalb auch mit geringer Mühe die Gesetze oder Verpflichtungen, die er dem betrieblichen Handeln auferlegt, erkennen.

Und dabei wird man sehr bald auf einen Kreis mannigfacher Pflichten stoßen, die dem geschäftlichen Verkehr bestimmt sind von »Treu und Glauben«, den »guten Sitten«, der Anschauung des »ehrbaren Kaufmanns« (und wie die Umschreibungen sonst noch lauten mögen). Man erinnert sich zwar eines staatlichen Sondergesetzes für diesen Verkehr, weiß aber auch, daß es keineswegs alle Pflichten gedachter Art erfaßt, daß nicht jede straflose Handlung der guten Sitte genügt, nicht jede erlaubte Handlung ehrenhaft oder anständig ist.

Ähnlich zweiteilig stellt sich der Aufgaben-Bereich des inneren Berufs dar. Gegenstand seiner Sorge ist der Mensch als Betriebsglied. Dessen Eigenart, den körperlich-geistigen Bedürfnissen, die aus ihr entspringen, gilt es gerecht zu werden. Dazu genügen weder die üblichen Arbeit-Verträge und -Ordnungen, noch Bestimmungen staatlicher Gesetze. Selbst durch vernünftige Arbeitszeit- und Dienst- und Ruhelohn-Ordnungen ist, wenn auch sehr viel, doch eben noch nicht alles gesichert. Jener beruflichen Sorge müssen also wiederum weitergehende, im Berufe selbst, wie im Wesen des Betriebs begründete Pflichten auferlegt sein, die besondere Maßnahmen und Leistungen fordern.

Mit dem dritten Berufe endlich ergeht es vielen Betrieben wie vielen Menschen: sie haben nicht die Mittel, ihn ansehnlich zu erfüllen. Dennoch bleibt er ein klarer Beruf des Betriebs, obschon nur Neben-

beruf (weil er den nächsten und Haupt-Aufgaben des Betriebs nicht unmittelbar dient): er folgt aus der Tatsache, daß der Betrieb Glied des volkswirtschaftlichen und gesellschaftlichen (staatlichen) Ganzen und diesem, wie jedes Glied seiner Gemeinschaft gegenüber, zu Leistungen, zu Diensten verbunden ist. Eben deshalb bilden seine Gesetze eine Gruppe für sich, und besonders gewähren ihm jene fünf, im engeren Sinne rechtlich-wirtschaftlichen Gruppen keine Stütze und Hilfe.

Aus dem letzten geht deutlich hervor, daß die Leistungen, welche die Gesetze des dritten Betriebs-Berufs fordern, wie diese selbst nicht eigentlich wirtschaftlicher Art sein (wenn auch wirtschaftlich wirken) können. Und ebenso verhält es sich mit dem zweiten — wir dürfen sagen: höheren — Teile der Verbindlichkeiten, die aus den beiden anderen Berufen folgen; sie sind weder rein noch überwiegend wirtschaftlichen Gehalts, so eng sie mit den sachlich- oder persönlich-wirtschaftlichen Verhältnissen, Beziehungen, Zwecken des Betriebs verbunden sind (wodurch sie sich von den Verpflichtungen des dritten Berufs unterscheiden).

Sondern in allen überwiegen oder wirken allein gesellschaftliche, genauer sittliche (ethische) Wesenheiten. Man spricht nur heute nicht gern von ethischen, lieber von sozialen Dingen. Das mag man immerhin tun — wenn man sich nur gegenwärtig hält, daß das Soziale (Gesellschaftliche) alles Ethische wie alles Wirtschaftliche einschließt. Jene offenbare Tatsache aber: die starke Wirksamkeit ethischer Wesenheiten im Betriebsleben bedingt die Ausbildung einer Betriebs-Ethik innerhalb der Betrieb-Wissenschaft.

Und als Inhalt der Betriebs-Ethik dürften wir nach allem erklären: die Summe der Ansprüche, welche an Denken, Wollen und Handeln des Betriebs in seinem dreifachen beruflichen Dienste — nicht nach technischen, wirtschaftlichen, politischen (gesetzlichen, vertraglichen), sondern — nach ethischen, und zwar von Wesen und Beruf des Betriebs selbst gegebenen Gesetzen erhoben werden. Unter ethischen verstehen wir die im Wesen des Menschentums begründeten Gesetze. Und den drei Berufen des Betriebs entsprechen die drei Teile der Betriebs-Ethik.

I. Der volkswirtschaftliche Außendienst unter ethischen Gesichtspunkten.

A. Reichs-Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb.

1.

Gegen den ersten Teil der Betriebs-Ethik wird von keiner Seite Widerspruch erhoben. Alle Welt ist darin einig, daß im wirtschaftlichen Außendienst der Betriebe, im freien Verkehr der Betriebe mit

Betrieben oder Haushalten, das Walten des geschäftlich-persönlichen Eigennutzes, dem doch grundsätzlich und allgemein die weitest gehenden Rechte zuerkannt werden, einzuschränken sei. Und die allgemeine Auffassung hat — nicht bloß in Deutschland — die verantwortlichen Bildner des Staats-Rechts zu einem eigenartigen Gesetz gedrängt, das als ein betriebs-ethisches anzusprechen ist.

Dieses bildet den Gegenstand unseres ersten Unterteils: er behandelt die sittlichen Gebrechen des äußeren Betriebslebens, welche das »Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb« erfaßt. Im zweiten Unterteil, der das geschäftlich Unredliche, Unehrenhafte u. dgl. außerhalb des gesetzlich bedrohten Tatsachen-Kreises nachzuweisen hat, beschränken wir uns fast ganz auf Anführung und Beschreibung des Unzulässigen.

Daß zu allem auch »Gegenbeispiele« gegeben werden, halte ich zunächst nicht für notwendig; das Erforderliche wäre einfach aus dem andern zu schließen. Übrigens ergibt es der sachliche Gehalt mancher Einzelheiten von selbst, auf das Gegensätzliche, das betriebs-sittlich Rechte einzugehen. —

Das Gesetz spricht von »Wettbewerb«. Das ist eine neue Wortbildung, die das französische concurrence übersetzen will. Bewerben — verstärktes Werben — heißt: sich angelegentlich, lebhaft bemühen um etwas, wobei der Bewerber nahe, dringlich herantritt an den Gegenstand des Bewerbens. Dieser ist in unserm Falle der Käufer, und es sind in der Regel manche, viele, die sich um ihn — um die Befriedigung seines wirklichen, oder durch die Bewerber erst hervorgelockten Bedürfnisses, um seine Kauflust — bemühen: jeder bewirbt sich gleichzeitig mit einigen andern. Mitbewerb wäre demnach die treffende Bezeichnung des Tatbestands.

Da aber jeder Mitbewerber das Bestreben hat, den anderen zeitlich, räumlich, sachlich zuvor zu kommen, sie zu übertreffen, wird man das anschaulichere, lebendigere Wort Wettbewerb gewählt haben. Man wollte wohl auch zugleich die Verwandtschaft des Vorgangs mit dem Wettfeiern, Wettrennen ausdrücken. Der Mitbewerb um den Absatz ist ja oft tatsächlich ein — manchmal sichtbares, körperliches — Rennen und Heßen.

Behauptet man nun von einem Wettbewerber, er verfare unlauter, so ist damit klar genug gesagt, daß man sein Ringen um den Absatz weder technisch noch wirtschaftlich noch juristisch-rechtlich, sondern sittlich beurteilt; denn unlauter ist ein ethischer Begriff. Folglich wäre unlauterer Wettbewerb das geschäftliche Gebaren eines Verkäufers im Verkehr mit den Abnehmern, welches — als Ganzes oder in Einzelheiten — die Einsprache des Sittengesetzes herausfordert.

Doch kann es zugleich in den Machtbereich eines Staats-Gesetzes

»gegen den unlauteren Wettbewerb« fallen¹. Dieses ist nicht ein Ausschnitt aus dem Sittengesetz, oder eine staatsrechtliche Fassung sitten-gesetzlicher Forderungen, sondern ein Werk der Wirtschaft-Politik, das den Zweck hat, die redlichen Mitbewerber um die Gunst der Käufer zu schützen, indem es gegen unredliche einschreitet. Was es unter unlauterem Wettbewerb versteht, sagt es selbst nicht.

Dagegen haben die Juristen, die das Gesetz erklärt und ausgelegt, und andere, schon bevor ein solches im Werden war, den Grundbegriff festzustellen und zu umschreiben gesucht. J. Kohler² griff zu einem Bilde: »Der unlautere Wettbewerb ist ein Proteus, der sich in tausend Formen flüchtet und gerade die gesetzlich verpönten Gestalten vermeidet, um in unzähligen Verkleidungen dem loyalen Verkehr die Früchte seiner redlichen Bemühungen abzujagen«. Damals, im Jahre 1884 hatten wir noch lange kein Sondergesetz gegen den unlauteren Wettbewerb; sonst würde die Wendung, daß »gerade gesetzlich verpönte Gestalten vermieden« werden, nicht mehr ganz passen. Nicht ganz; denn der »Proteus« lebt noch; darum — und aus einem zweiten, im Gesetze selbst liegenden Grunde — trifft dieses nicht alle Gestalten unlauteren Wettbewerbs.

Stephan erklärt im Vorwort zu seiner Ausgabe des Gesetzes von 1896: »Unlauterer Wettbewerb ist das gegen die Gebote von Treu und Glauben im Handel und Verkehr unternommene Bewerben um die Kundschaft eines andern«. Das Letzte, die Beschränkung auf die »Kundschaft eines andern«, ist unrichtig; weder spricht sie das Gesetz aus, noch liegt sie in dessen Sinn. Stephan hat sich wohl durch die fran-

¹ J. Wernicke, der Geschäftsführer des »Verbands deutscher Waren- und Kaufhäuser«, kann sich als solcher nicht für das Gesetz erwärmen (s. D. Wirtsch.-Ztg. 1910, Sp. 193 ff.). Er irrt jedoch, wenn er behauptet: »Schon der Titel dieses Gesetzes ist ein verunglückter. Er ist dem französischen Begriffe concurrence illoyale nachgebildet. Dieser bedeutet aber nicht ‚unlautern‘, sondern ‚ungesetzlichen‘ Wettbewerb«. Das fragliche französische Wort ist déloyale, das wir dem Sinne nach richtig mit unlauter übersetzen. Ungesetzlich heißt im Französischen illégale. — Wenn dann Wernicke fortfährt: »Dieser Begriff ist der weitaus richtigere; denn unser Spezialgesetz verfolgt nicht nur unlauteren, sondern auch tatsächlichen unzulässigen oder ungesetzlichen Wettbewerb« — so trägt er zur Klärung des Sachverhalts gewiß nichts bei. Tatsache ist, daß der Beruf des Gesetzes gegen den unlauteren Wettbewerb ihm allein obliegt. Wäre es anders, hätte es überhaupt keine Daseins-Berechtigung. Nur etliche Einzelheiten fallen auch, oder z. T., in den Machtbereich dieses oder jenes älteren Gesetzes und könnten insofern als Erscheinungen »ungesetzlichen« Wettbewerbs bezeichnet werden. Was soll denn »ungesetzlich« heißen? Doch nur etwas, das gegen irgend eine geltende Gesetzes-Bestimmung verstößt, also schon rechtlich untergebracht, für die gesetzgeberische Behandlung nicht mehr frei ist. Welchen Sinn hätte nun die Bezeichnung: »Gesetz gegen Ungesetzliches«! Und wie würde die Sache selbst aussehen?

² Das Recht des Marken-Schutzes. Würzburg 1884; S. 60.

zösische Auffassung bestimmen lassen¹. Für »Treu und Glauben im Verkehr« setzen andere, z. B. Kahn-Weiß (Kommentar, München und Berlin 1910) »kaufmännischen Anstand und kaufmännische Ehrlichkeit«.

Der sachliche Gehalt des Gesetzes selbst besteht aus zwei sehr ungleichen Teilen. Den ersten bildet allein § 1: eine allgemeine Bestimmung, welche alle nicht besonders behandelten, gesetzlich unstatthaften Formen oder Erscheinungen des unlauteren Wettbewerbs treffen will. Sie lautet: »Wer im geschäftlichen Verkehr zu Zwecken des Wettbewerbs Handlungen vornimmt, die gegen die guten Sitten verstoßen, kann auf Unterlassung und Schadenersatz in Anspruch genommen werden«.

Was sind aber »gute Sitten«? Das Reichsgericht hat geantwortet: »Den Maßstab für den Begriff der guten Sitte hat der Richter aus dem herrschenden Volksbewußtsein zu entnehmen, dem Anstands-Gefühl aller billig und gerecht Denkenden. Hierbei ist es nicht ausgeschlossen, daß auf die Sitten-Anschauung eines bestimmten Volks-Kreises, wenn sich in ihr die herrschende Sitte ausprägt, Rücksicht genommen wird, so auf die Anschauung eines ehrbaren Kaufmanns im Handels-Verkehr. Damit ist aber nicht zu verwechseln eine im Handels-Verkehr tatsächlich aufgekommene Geschäfts-Praktik, welche möglicherweise nicht sowohl eine Sitte als vielmehr eine Unsitte sein kann«. (Angeführt in den Ausgaben des Gesetzes von Kahn-Weiß und A. Pinner.)

»Strafbar (bemerken Kahn-Weiß, S. 51) braucht die Handlung nicht zu sein, auch nicht gegen irgend eine sonstige Rechtsnorm zu verstoßen; erfordert [!] ist nur, daß sie gegen das Anstands-Gefühl aller billig und gerecht Denkenden verstößt«. Aber der zuletzt genannte Begriff ist doch sehr unbestimmt; woraus wahrscheinlich folgt, daß hier mehr, dort weniger Handlungen als unlauter im Sinne des Gesetzes erfaßt werden.

2.

Der zweite Teil des Gesetzes behandelt die von ihm besonders ins Auge gefaßten und als unstatthaft erklärten einzelnen Formen des unlauteren Wettbewerbs. Die Reihe beginnt mit »Angaben«, die einmal als »unrichtig« (§ 3, 4), das andere Mal als »unwahr« (§ 4) bezeichnet werden. Aber keineswegs alle unrichtigen oder unwahren Angaben haben die Wirkung des Gesetzes zu befürchten, sondern nur solche, welche 1) »geeignet sind, den Anschein eines besonders günstigen Angebots hervor zu rufen«, und 2) »in öffentlichen Bekanntmachungen oder in Mitteilungen, welche für einen größeren Kreis von Personen

¹ Allart: *Traité théorique et pratique de la concurrence déloyale*; Paris 1892: »La conc. dél. est tout agissement, tout manœuvre ayant pour but de détourner la clientèle d'un établissement industriel ou d'une maison de commerce«.

bestimmt sind«, erscheinen. Als Gegenstände jener Angaben fallen in Betracht: »geschäftliche Verhältnisse, insbesondere die Beschaffenheit, der Ursprung, die Herstellung-Art oder die Preis-Bemessung von Waren oder gewerblichen Leistungen (landwirtschaftliche inbegriffen), die Art des Bezugs oder die Bezugsquelle von Waren, der Besitz von Auszeichnungen, der Anlaß oder der Zweck des Verkaufs, die Menge der Vorräte«.

Aus sämtlichen Angaben solchen Inhalts bildet das Gesetz vier Gruppen, und zwar nach Maßgabe der näheren persönlichen Umstände: bei der Verbreitung der einen fehlt die Absicht, den bezeichneten »Anschein« hervorzurufen — im zweiten Falle hat zwar der Mann die Absicht; aber er weiß nicht, daß seine Angaben unwahr sind — im dritten sind beide, Absicht und Wissen vorhanden — im vierten Falle kommt zum letzten noch hinzu, daß die Angaben »zur Irreführung geeignet sind«¹.

Der Weltkundige sieht in dieser Spaltung wohl nichts als juristische Spitzfindigkeit, die obendrein dem »Proteus« entgegenkommt. In Wirklichkeit hat der Reklame-Meister — denn um den handelt es sich hier — immer die Absicht, den Anschein eines besonders günstigen Angebots hervorzurufen, und sind seine Angaben unrichtig oder unwahr, so weiß er es immer. Nur das eine wäre zuzugeben: daß einer unwahren Angabe die Eignung zur Irreführung abgehen kann. Aber es ist nicht einzusehen, warum darauf besonderes Gewicht gelegt wird; zumal der unlautere Reklame-Mann in der Regel den Wunsch hegt, seine unwahre Angabe möchte den Hörer oder Leser irreführen zu seinem (des Urhebers) Gunsten. Unmöglich ist freilich nicht, daß einer einmal unrichtige Angaben macht, ohne es zu wissen und zu wollen.

Folglich hätte das Gesetz nicht mehr als zwei Fälle vorzusehen: jene Regel und diese Ausnahme. Es scheint auch so, als ob es nur die beiden Fälle meine (§ 3: Ausnahme, 4: Regel) — und dann würde das Gesetz selbst eine »Irreführung« begehen².

Diese zahlreichste Art unlauteren Wettbewerbs, der Reklame-Unfug, schließt auch gewisse Kniffe in Ankündigungen besonderer Verkaufs-

¹ Im Wortlaut des Gesetzes treten die vier Gruppen nicht so klar hervor; das liegt an der wenig geschickten Fassung der beiden §§ 3 u. 4. Auch erfährt man aus dem Gesetze nur, was der erste und vierte Fall zu gewärtigen haben; vermutlich sind der zweite und dritte dem ersten rechtlich gleich gestellt.

² Die beiden §§ könnten, wenn man das Haltbare bestehen lassen will, lauten: § 3, Ab. 1: »Wer« bis »Angabe macht« wie im Gesetz, nur daß statt »unrichtige«, unwahre zu setzen wäre; dann weiter: »wird, wenn er es wissentlich tut, mit Gefängnis . . . bestraft« (wie § 4 Abs. 1). Abs. 2 = § 4, Abs. 2 (doch statt »unrichtige«, unwahre). — § 4: Wer die in § 3 Abs. 1 umschriebene Handlung begeht, aber nicht weiß, daß die Angaben unwahr sind, kann zu Unterlassung dieser Angaben genötigt werden.

Veranstaltungen ein, denen man den derben Sammelnamen »Ausverkaufs-Schwindel« gibt (§ 6—10). Nur »Saison- und Inventur-Ausverkäufe«, die in der Ankündigung als solche bezeichnet werden und »im ordentlichen Geschäfts-Verkehr üblich sind«, stehen nach dem Gesetz nicht unter dem Verdacht unlauteren Wettbewerbs. Immerhin »kann die höhere Verwaltung-Behörde nach Anhörung der zuständigen gesetzlichen Gewerbe- und Handels-Vertretungen über Zahl, Zeit und Dauer der üblichen Saison- und Inventur-Ausverkäufe Bestimmungen treffen«.

Im übrigen müssen sich die Ausverkauf-Lustigen manche Beengungen gefallen lassen, denen sie sich auch dadurch nicht entziehen können, daß sie die Bezeichnung Ausverkauf vermeiden. Denn das Gesetz stellt der »Ankündigung eines Ausverkaufs jede sonstige gleich, welche den Verkauf von Waren wegen Beendigung des Geschäftsbetriebs, Aufgabe einer einzelnen Waren-Gattung oder Räumung eines bestimmten Waren-Vorrats aus dem vorhandenen Bestande betrifft«. Und wer wirklich einen Ausverkauf ankündigt, »ist gehalten, in der Ankündigung den Grund anzugeben, der zu dem Ausverkauf Anlaß gegeben hat«. Außerdem »kann durch die höhere Verwaltung-Behörde nach Anhörung der [vorhin bezeichneten] Vertretungen für die Ankündigung bestimmter Arten von Ausverkäufen angeordnet werden, daß zuvor bei der von ihr zu bezeichnenden Stelle Anzeige über den Grund des Ausverkaufs und den Zeitpunkt seines Beginns zu erstatten sowie ein Verzeichnis der auszuverkaufenden Waren einzureichen ist«.

Endlich wendet sich das Gesetz noch besonders gegen zwei Ausschreitungen des Waren-Verkehrs. Die eine erscheint unter dem Decknamen »Konkursmassen-Ausverkauf«, womit eine Vertriebs-Form vorgetauscht wird, die nur dem Konkurs-Verwalter zustehen soll; weshalb selbst dem, der wirklich Waren aus einer Konkurs-Masse erworben und »ausverkaufen« will, in der Ankündigung »jede Bezugnahme auf die Herkunft der Waren aus einer Konkurs-Masse« untersagt ist.

Der zweite Fall tritt in drei Formen auf. Entweder erstens: in die Waren-Masse eines bestehenden Geschäfts, die durch erlaubten Ausverkauf abgesetzt werden soll, werden vor der Ankündigung dieser Absicht andere Waren eingeschoben, die erst »für den Zweck des Ausverkaufs herbeigeschafft worden«. Oder zweitens: während des Ausverkaufs werden beliebig oft Waren »nachgeschoben«. Oder drittens: das ganze Geschäft besteht darin, daß man irgendwelche Waren-Massen »vorteilhaft« anschafft, um sie sofort auf dem Wege des »Ausverkaufs« abzusetzen; hierher gehört »das gewerbmäßige Aufkaufen und Ausverkaufen von Liquidation- und Konkurs-Massen«.

Das Gesetz (§ 11) wünscht ferner zu treffen die Versuche, im Einzel-Verkauf Menge oder Herkunft der Ware zu verschleiern; das

ist die Auffassung der Juristen, der Ausleger. Da aber eine allgemeine Absicht, die Verschleierung zu unterdrücken, nirgends zu erkennen ist, scheint jene Auffassung irrig zu sein. Das Gesetz sieht nur Vorschriften des Bundesrats vor; bis jetzt sind solche für Garn- und Kerzen-Verkauf erlassen worden. Im übrigen Waren-Kleinverkauf sind z. Z. Verschleierungen gesetzlich gestattet. Sie kommen denn auch nicht ganz selten vor, und zwar trotz »richtiger« Gewichts- oder Mengen-Angabe¹.

3.

Die bisher beschriebenen Äußerungen unlauteren Wettbewerbs im Sinne des Gesetzes haben das gemeinsame Merkmal, daß sie wohl unbekannte oder bekannte redliche Mitbewerber mittelbar schädigen können, nicht aber bestimmte Rechts- oder Besitzverhältnisse verletzen oder das geschäftliche Ansehen eines Mitbewerbers herabsetzen. Das Gesetz erfaßt nun auch unlautere Geschäfts-Kniffe solcher Art.

Es nennt (§ 16) die Benützung fremder geschäftlicher Bezeichnungen und Kennzeichen — als da sind, nach dem Wortlaut des Gesetzes: »ein Name, eine Firma oder die besondere Bezeichnung eines Erwerbs-Geschäfts, eines gewerblichen Unternehmens oder einer Druckschrift«. Hinzugefügt wird noch: »Der besonderen Bezeichnung eines Erwerbs-Geschäfts stehen solche Geschäfts-Abzeichen und sonstige zur Unterscheidung des Geschäfts von anderen Geschäften bestimmte Einrichtungen gleich, welche innerhalb beteiligter Verkehrs-Kreise als Kennzeichen des Erwerbs-Geschäfts gelten«.

Doch soll »unlauterer Wettbewerb nur dann vorliegen«, wenn jene Bezeichnungen oder Kennzeichen »in einer Weise benützt« werden, »welche geeignet ist, Verwechslungen hervorzurufen«. Auch nimmt das Gesetz einen leichteren und einen schwereren Fall an; des zweiten macht sich »der Benützende« schuldig, wenn er »wußte oder wissen mußte, daß die mißbräuchliche Art der Benützung geeignet war, Verwechslungen hervor zu rufen«; den ersten sieht das Gesetz darin, daß ein Geschäftsmann eine Firmen-Bezeichnung benützt, von der er weiß, daß sie schon ein anderer »befugterweise« führt.

Ähnlich unterscheidet das Gesetz bei unwahren Aussagen — über einen Betrieb und seinen Inhaber oder Leiter — die geeignet sind, sachlich oder persönlich zu schädigen (§ 14, 15): der Mann weiß, daß er unwahre Behauptungen aufstellt oder verbreitet — oder er weiß es

¹ Eine »Kaffee-Firma« z. B. ändert nicht die Preise, aber die Packungen: gibt statt $\frac{1}{4}$ nur noch $\frac{1}{6}$ kg. Diese Bezeichnungen sind klein und undeutlich aufgedruckt; ähnlich verfährt die Firma bei weiträumigen Reklamen in Zeitungen, obwohl es da an Platz für große Gewichts-Ziffern nicht fehlt. — Die Steinkrüge in Bierschenken, von München aus verbreitet, sind bequeme Mittel zur Verschleierung des Inhalts, und das ist auch der Zweck der Einführung.

nicht. Beides kommt ja vor. Übrigens sieht § 15 von »Zwecken des Wettbewerbs« ab und bestraft jede unwahre Behauptung erwähnten Inhalts, wenn sie »wider besseres Wissen« geäußert worden.

Die dritte vom Gesetz erfaßte Form eines unlauteren Angriffs auf oder Eingriffs in fremde Betriebs-Werte hat die sog. Geschäfts- oder Betriebs-Geheimnisse zum Ziel. Das Gesetz bezeichnet als mögliche Vermittler oder selbständige Verwerter »Angestellte, Arbeiter oder Lehrlinge eines Geschäfts-Betriebs«. Den »Geschäfts- oder Betriebs-Geheimnissen« werden gleich geachtet »anvertraute Vorlagen oder Vorschriften technischer Art, insbesondere Zeichnungen, Modelle, Schablonen, Schnitte, Rezepte«.

Das Gesetz nimmt zunächst an, das Vergehen werde »während der Geltung-Dauer des Dienst-Verhältnisses« verübt (§ 17,1; 18). Damit soll jedoch nicht gesagt sein, daß einem früheren Mitarbeiter eines Betriebs nach seinem Austritt gestattet sei, irgendwelche Geschäfts-Geheimnisse dieses Betriebs, die er kennen gelernt, »zu Zwecken des Wettbewerbs unbefugt zu verwerten oder an andere mitzuteilen«. Die hier gedachte Person ist dann wie eine andere zu achten, die (§ 18,2) »durch eine gegen das Gesetz oder die guten Sitten verstoßende eigene Handlung Kenntnis von Geschäfts- oder Betriebs-Geheimnissen erlangt« und zu unlauterem Wettbewerb benützt oder benutzbar gemacht hat. Gegen die guten Sitten verstößt z. B., wer durch Aushorchen, durch Einschleichen in die Betriebs-Räume Geheimnisse auskundschaftet oder solche einem früheren Angestellten auf irgend eine Weise entlockt.

Eine Sache für sich ist nach dem Gesetz das »Unternehmen«, einen andern zum Verrat »zu bestimmen« (§ 20). Dabei wird die Bestechung eine Rolle spielen. Diese war bis in die jüngste Zeit ein fast allgemein übliches, gesetzlich erlaubtes Mittel unlauteren Wettbewerbs im Verkehr zwischen Vertretern des liefernden und des abnehmenden Betriebs. Seit dem 1. Oktober 1909 aber erfaßt das Gesetz denjenigen, der — wie es den Fall umschreibt (§ 12) — »im geschäftlichen Verkehr zu Zwecken des Wettbewerbs dem Angestellten oder Beauftragten eines geschäftlichen [!] Betriebs Geschenke oder andere Vorteile anbietet, verspricht oder gewährt, um durch unlauteres Verhalten des Angestellten oder Beauftragten bei dem Bezuge von Waren oder gewerblichen Leistungen eine Bevorzugung für sich oder einen dritten zu erlangen«. Auf die gleiche Stufe stellt das Gesetz in einem solchen Handel den Vertreter des beziehenden Betriebs, wenn er sich bestechen läßt oder gar Bestechung fordert. —

Die Strafen, welche das Gesetz bemißt, sind hier belanglos. Es galt nur, denjenigen Teil geschäftlicher Unlauterkeit vorzuführen, den ein besonderes Gesetz als unlauteren Wettbewerb ansieht, und zwar nur in den vom Gesetze selbst erfaßten einzelnen Gestalten.

Dagegen ist hier noch nach dem Erfolge des Gesetzes zu fragen. Wir in Deutschland haben es seit 1896. Es bewirkte in den ersten Jahren eine Beschränkung des Reklame-Unfugs. Der wuchs aber bald wieder; zudem ergab sich die doppelte Notwendigkeit: bisher unbeachtete Erscheinungen geschäftlicher Unlauterkeit hereinzuziehen, und die Strafen zu erhöhen. So erhielt das Gesetz die seit 1. Oktober 1909 gültige Fassung. Daraus ist wohl zu schließen, daß die Unlauterkeit im äußeren Betriebsleben eher zu- als abgenommen. Ob nun die neuen Bestimmungen und die Straf-Verschärfungen Besserung erwirkt?

Wernicke sieht in § 1 eine starke Ermahnung zur Achtsamkeit. »Die General-Klausel (schreibt er a. a. O.) ist eine sehr weit gehende und gefährliche, die den Kaufleuten bei ihren Wettbewerb-Handlungen die allergrößte Vorsicht auferlegt«. Ferner betont er: »Die größeren Geschäftshäuser sind, namentlich wegen der sehr verschärften Verantwortlichkeit des Inhabers für Verstöße seiner Angestellten, zu äußerster Vorsicht in ihrer Reklame gezwungen«. Schließlich deutet er an, wie man sich zu schützen sucht: »Alle Detaillisten-Vereine, insbesondere der Verband Deutscher Waren- und Kaufhäuser veranstalten überall Vorträge und Kurse über das neue Wettbewerb-Gesetz, um ihre Mitglieder nach Möglichkeit mit seinen Bestimmungen bekannt und vertraut zu machen und sie vor den überall drohenden Fußangeln zu bewahren«.

Aber die genannten und andere Interessen-Vertretungen haben noch mehr getan: ihre Geschäftsführer, Syndici, juristischen Berater oder besondere Kommissionen mit Studien beauftragt, deren Aufgabe es ist, die Mittel und Wege zur Umgehung des Gesetzes, hauptsächlich im Reklamewesen, ausfindig zu machen. (Die Ergebnisse dieser Studien gehören natürlich zu den »Geschäfts-Geheimnissen« der Beteiligten.) Auch »Reklame-Anwälte« sind in jüngster Zeit aufgetreten, die sich den Betriebs-Leitungen als Berater empfehlen und »Reklame-Schulen« schreiben, für die sie gerade durch den Hinweis auf die »Schwierigkeiten«, welche »die scharfen Bestimmungen des neuen Gesetzes gegen den unlauteren Wettbewerb« der »Bearbeitung« der Reklame bereiten, Abnehmer zu gewinnen glauben.

Den Erfolg beobachten wir in den großstädtischen Anzeige-Blättern; d. h. diese lehren im allgemeinen, daß das Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb dem Reklame-Unfug keinerlei Abbruch getan, und im besondern, daß eine Unmenge neuer Angebot-Formen erfunden worden, welche den Schein besonders günstiger Kauf-Gelegenheiten erwecken sollen und bei der Masse ihren Zweck erreichen. Diese Art Reklame wucherte nie so üppig wie heute. Der Ausverkauf- und verwandter Schwindel gedeiht ebenfalls stärker denn je: er hat nur andere Namen und Formen erhalten, die vom Gesetz nicht erfaßt werden können.

Und ob das »Schmiergelder-Unwesen« wirklich abgenommen? Die

Vereinbarungen, welche verschiedene Fachvereine als Vertreter bestimmter Betrieb-Arten zur Unterdrückung des Unfugs getroffen, beweisen zunächst nichts, und zuverlässige Berichte über tatsächlich eingetretene Wandelung fehlen noch. Die übrigen beiden Hauptarten unlauteren Wettbewerbs aber kommen im Betriebsleben überhaupt verhältnismäßig selten vor; sie haben für das Urteil über die Wirkungen des Gesetzes wenig Bedeutung. —

Das Schluß-Ergebnis wäre demnach: der »Proteus« lebt und betätigt sich mächtig nach wie vor. Gesetze vermögen ihn eben nicht dauernd zu unterdrücken: sie sind keine großen und sicheren Mittel sittlichen Fortschritts. Es gibt auch nicht eine Mehrzahl solcher Mittel, sondern nur eins: Erziehung. Daß das Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb der Gewöhnung und Erziehung zum Guten in bescheidenem Maße diene — Höheres könnten wir von ihm nicht verlangen. Wir scheinen aber, nach den Erfahrungen, nicht darauf rechnen zu dürfen, daß es jenes leiste.

B. Unredlichkeiten außerhalb des gesetzlich erfaßten Kreises.

1.

Ist die Bedeutung des Gesetzes gegen den unlauteren Wettbewerb, an seiner Wirkung gemessen, gering, so hat es doch einigen Wert als Tatsachen-Zusammenstellung: als Verzeichnis der Unredlichkeiten, die im betrieblichen Außenleben ihr Wesen treiben. Ein sehr reichhaltiges — und dennoch bei weitem nicht vollständiges Verzeichnis! Und dieser ungeheuren Mannigfaltigkeit unsittlicher Machenschaften im wirtschaftlichen Verkehr gegenüber ist man fast geneigt anzunehmen: der »Geschäftsmann« könne als solcher nicht ganz rein durchs Leben kommen; er müsse zu unsauberen Mitteln oder Mittelchen greifen, wenn nicht zu diesem, so zu jenem, und treibe nicht der eigene Geist, so nötigen die andern.

Böhmert bemerkt in seinem Schriftchen über Handelshochschulen (Dresden 1897, S. 50): »Man glaubt im Publikum vielfach, daß bei kaufmännischen Geschäften andere Grundsätze maßgebend und erlaubt seien als bei anderen Vertrags-Abschlüssen«. Das glaubt nicht bloß »das Publikum«, sondern vor allem der Geschäftsmann selbst. Es ist eine uralte Anschauung. Wie käme sonst Merkur dazu, zugleich der Gott der Kaufleute und der Diebe zu sein? Man weiß, was unter einem »tüchtigen, gewiegten, energischen (geriebenen, durchtriebenen)« Geschäftsmann zu verstehen ist.

Genauer gefaßt müßte Böhmerts Satz etwa lauten: Man glaubt allgemein, das Denken und Handeln des Betriebsinhabers falle nicht unter jene Gesetze, welche die Sitten- oder Moral-Lehre oder Ethik gibt;

nur weltfremder Beschränktheit oder Schulweisheit könne es beikommen, vom Mann des Betriebslebens, des »Konkurrenz-Kampfes« zu verlangen, daß er auch jene höchsten Gesetze im Auge habe und befolge — sagen wir bescheiden: soweit befolge, als es ihm in seinem Kreise bei bestem Willen möglich.

Das ist die herrschende Anschauung — trotz des Gesetzes gegen den unlautern Wettbewerb. Und kann man an ihrer Richtigkeit zweifeln, überhaupt noch viele Worte über die Sache verlieren? Der Unbefangene wird vergleichen und urteilen: man darf den Geschäftsmann allein nicht schlechter stellen als — die andern Leute.

Denn diese anderen Leute achten ebenfalls, wie die Erfahrung lehrt, im beruflichen wie im gesellschaftlichen Leben jene Gesetze gering, deren Übertretung sie nicht vor einen staatlich angestellten Richter führen kann. Und den Staats-Gesetzen unterstehen alle. Aber den Betriebsherren machen weit mehr Gesetze zu schaffen als den übrigen Bürgern. Diese haben also weniger Gelegenheit — jene dagegen (mag man darin einen billigen Ausgleich sehen?) mehr Gewandtheit, mehr Sicherheit im Übertreten und Umgehen beengender Gesetzlichkeiten, können das Wo und Wie geradezu zum Gegenstand scharfsinnigen Studiums machen, und dabei helfen ihnen ihre juristisch oder volkswirtschaftlich geschulten Dienstleute.

Im Bereiche des anderen Gesetzkreises aber verhält es sich so: Die einen lassen in der Hast und Hitze des Wettbewerbs absichtlich — oder, wie vielleicht manche glauben, notgedrungen — die höheren Forderungen außer acht. Das sind die Geschäftsleute. Die anderen, nämlich die kleinen und großen »Unselbständigen« (im reichsstatistischen Sinne), haben in den meist engen Grenzen ihrer Wirksamkeit, in dem leichten, ruhigen Gange ihrer Arbeit weniger Gelegenheit zu Handlungen, die gegen nicht staatlich festgelegte Gesetze verstoßen. Außerdem dürfen sie, und zwar besonders die größeren, mehr im Verborgenen sündigen und dann tun, als ob sies nicht gewesen wären; sie wissen, daß ihre Handlungen selten ans Licht der Öffentlichkeit gezogen werden, und geschieht es doch, so hat man, wenn man z. B. Regierungsrat oder dgl. ist, das bekannte sichere Waschmittel des »Dementi« im Staatsanzeiger. Endlich werden diese Personen zwangweise einigermaßen abgehalten von groben Verstößen gegen das Sittengesetz: sie sind geschützt durch mancherlei berufliche oder gesellschaftliche Schranken und Zäune. Sind sie darum besser als jene?

Soviel zur Klarstellung der Gesamtlage, und um dem Gebote der Billigkeit zu genügen — nicht zur Entlastung der kleinen und großen verantwortlichen Betriebsherren. Sie bleiben den allgemein gültigen ethischen Gesetzen untertan — und desto strenger, je größer ihr Feld, ihre wirtschaftliche und gesellschaftliche Macht.

2.

So unerquicklich es ist, wir müssen die Tatsachen-Liste des Wettbewerb-Gesetzes durch eine zweite Sammlung ergänzen, ohne freilich Vollständigkeit erstreben zu wollen. Die Ergänzung zu unterlassen, wäre ungerecht denen gegenüber, deren Verstöße gegen die guten Sitten durch jenes Gesetz sozusagen öffentlich bloßgestellt worden. Denn was das Gesetz nicht erfaßt, oder was weniger bekannt, ist darum nicht weniger schlimm. Übrigens findet sich darunter auch mancherlei allgemein Bekanntes.

Man erinnert sich etwa der Täuschungen über Lieferfristen, der Unzuverlässigkeit in allem Zeitlichen überhaupt. Dergleichen erlebt man fast gewöhnlich im Verkehr mit kleinen Handwerkern. Dieser unredliche Grundzug betätigt sich dann weiter in der Preisstellung: man weicht aus, will einen festen Preis nicht nennen, oder gibt zwar einen runden, und niederen Preis an, um den Kunden zu halten, hat aber von vornherein die Absicht, später, wenn die Arbeit im Gange oder bald fertig ist, mehr zu verlangen, und tut es mit den ärgerlich schwachen Ausreden.

Tritt die geschäftliche Unwahrhaftigkeit hier versteckt oder verdeckt, oder manchmal im freundlichen Gewande der Biederkeit oder Naivetät auf — so im Großbetrieb kaufmännisch-schneidig, doch darum oft nicht minder plump. Sie ist dort schriftlich niedergelegt: in den Briefmappen. Man findet eine große Auswahl an Formeln für alle Lagen: wenn eine Lieferung verbummelt, falsch ausgeführt, fahrlässig oder absichtlich minderwertige Ware geliefert worden.

Was kann es aber einem einigermaßen tüchtigen Betriebe schaden, wenn er mit einfach anständigen Worten seine Schuld rückhaltlos bekennt? Warum benimmt er sich trotzdem so verächtlich? Weil er nicht anders, als allgemein üblich, handeln mag. Weil »jedermann« grundsätzlich seine Fehler nicht eingesteht. Weil man den, der dies tut, für einen »unmodernen Menschen«, ja -- das ist das schlimmste, das einem nachgesagt werden kann — für »dumm« hält. Überdies: es wäre nicht kaufmännisch — bietet also starken Anlaß, Zweifel in die geschäftliche Tüchtigkeit des Betriebs zu setzen.

Kaufmännisch dagegen ist es, die eigene Ware unter allen Umständen gegen das »Konkurrenz-Produkt«, das der umworbene Verbraucher bereits benutzt oder ihm früher angeboten worden, heraus zu streichen, selbst wenn der Verkäufer genau weiß, daß dieses jenem an Güte gleich oder überlegen. (Geschieht in Anweisungen an Vertreter, in Briefen an Kunden, mündlich von Seiten der Reisenden.) Die Gesamtheit dieser Fälle bedroht zwar das Wettbewerb-Gesetz schon mit Strafe; allein, man weiß sich juristisch einwandfrei zu verhalten und auszudrücken, und »Anzeige« hat man in der Regel nicht zu befürchten.

Der Zweck wird vielleicht erreicht, wenn beide Waren im Preise, beide werbende Firmen im Rufe gleich stehen. Fordert aber das zweite Angebot mehr, oder will der Verbraucher die Gelegenheit benutzen, den Preis zu drücken, so bleibt dem Vertreter jenes Angebots, wenn er »ins Geschäft kommen« will, nichts übrig, als nachzugeben. Er tut es — wirklich oder scheinbar. Gegen den ersten Fall ist kaum etwas einzuwenden, gegen den zweiten viel. Denn die scheinbare Preis-Ermäßigung besteht darin, daß die Ware gefälscht, im Werte gemindert und dadurch für den Verkäufer »billiger« wird.

Das läßt sich z. B. in der Teerfarben-Fabrikation leicht machen, ohne daß es der Kunde sofort oder überhaupt merkt: man liefert »abgeschwächte« (verdünnte, mit billigen Zusätzen vermischte) Farbstoffe. Oder man möchte für ein Erzeugnis einen höheren Preis haben; mit ehrlichem Aufschlag darf man nicht kommen: so ändert man — auch das liegt der Chemikalien-Fabrikation besonders bequem — bloß den Namen und empfiehlt die Ware als Neuheit. Oder man hat eine gewisse Ware nach einem neuen Verfahren hergestellt; sie selbst ist ihrem Werte nach gleich geblieben; dennoch redet man dem Kunden vor, er bekomme etwas weit Besseres, müsse folglich auch einen höheren Preis anlegen.

Ahnlicher, nur einfacherer Art ist diejenige Verschlechterung der Ware ohne Herabsetzung des Preises — und selbstverständlich ohne offene Bekanntgabe der Verschlechterung — der wir in Lebens- und Genußmittel-Fabriken begegnen. Die Betriebskosten sind aus irgendwelchem Grunde gestiegen; der »Gewinn« dagegen soll auf seiner Höhe bleiben oder wachsen; den Warenpreis aber getraut man sich nicht zu erhöhen. Folglich mindert man den Wert der Ware. Der eine Kunde erkennt es, der andere nicht. Springt der erste ab? Wenn er auf die Ware nicht verzichten will und alle Betriebe, welche sie herstellen, dieselbe Änderung vornehmen — kann er es nicht; zumal wenn es sich um ein Mode-Produkt des Massenverbrauchs handelt.

Eine höchst plumpe Machenschaft, welche an die Überlegenheit des Kaufmanns in der alten Zeit erinnert, führt zur Tatsache der »Überpreise« oder »Mehrerrlöse«. Das heißt: der Vertreter, der das Geschäft macht, hat die sog. Normalpreise der Kalkulation an Hand. In der Regel muß er froh sein, wenn er diese durchzusetzen vermag. Erreicht er einen höheren, so wird das Mehr — das schon im Monat auf einen verhältnismäßig hohen Betrag anwachsen kann — zwischen ihm und der Fabrik geteilt. Nun ist es wohl berechtigt, daß man sich unsichern Zahlern gegenüber — in den Balkanländern, Rußland, Spanien, Portugal z. B. — nicht mit den Normalpreisen begnügt. Aber scharf zu rügen ist es, daß alte und gute Kunden mit »Überpreisen« belastet werden. Und das widerfährt von deutschen Teerfarben-Fabriken vielen Färbereien oder

Spinnereien und Webereien, die selbst färben, und anderen Farbstoffe verbrauchenden Betrieben in Bayern, Südwestdeutschland, der Schweiz, den österreichischen Alpenländern, Frankreich. Nicht bloß 20, sondern 30, ja 50—100% mehr werden jenen Betrieben berechnet, weil sie — was stark auffallen muß — über die Preisverhältnisse ihres Bedarfs nicht genau unterrichtet sind, oder dem alten Lieferanten trauen und treu bleiben wollen.

Auch offenbare Urkunden-Fälschung scheut der Geschäftsmann nicht in seinem Hunger nach Verdienst. Cl. Heiß berichtet¹: »Über die Außen-Montage in einem [Berliner] Großbetrieb der elektrischen Industrie hat mir ein Arbeiter Folgendes mitgeteilt. Die Monteure, namentlich wenn sie Reparaturen zu machen haben, arbeiten sehr häufig nur ein bis zwei Stunden und verrechnen für den Kunden bei der Fabrik einen ganzen Tag. Die Arbeit-Zettel, die meist mit Bleistift geschrieben sind und von dem Kunden, der den Auftrag erteilt hat, unterschrieben werden, werden in einem solchen Falle geändert. Die Zahlen, die dem Kunden zur Unterschrift vorgelegt worden sind, werden ausradiert und durch höhere ersetzt. Ein solches Verfahren sei in der Berliner Telephon-Montage und namentlich bei kleineren Betrieben ganz allgemein üblich.« (Heiß führt weiter etliche verwandte Fälle an.)

Ähnliche Gepflogenheiten haben Gaswerke, die nicht Gemeinde-Betriebe sind. Lassen sie nicht geradezu Fälschungen jener Art durch ihre Angestellten vollziehen, so berechnen sie doch dem Kunden die Arbeit-Zeiten allzu reichlich, oder sie fordern Zahlung für Leistungen, die billigerweise auf eigene Rechnung gehen.

In Betrieben des Waren-Kleinhandels beobachtet man häufig Fälschungen des Gewichts. Wir denken nicht an bewußt unrichtige Wagen oder Beeinflussung des Wagganges durch gewisse Hantierungen oder an falsche Wiegemittel. Derlei mag verhältnismäßig selten in Winkelgeschäften noch vorkommen. Sondern wir meinen jenes gewandte Gebaren beim Wiegen, das die Ware schnell auf die Schale wirft und sie wegnimmt, nachdem der geübte Blick erkannt, daß die verlangte Menge nicht erreicht ist. Ein beliebter Kniff gleicher Art legt statt des verlangten Viertelpfunds nur Gewichtsätze zu 120 oder 110 g auf. Diese planmäßigen Fälschungen sind besonders in Läden üblich, welche die Mitbewerber in der Preis-Stellung unterbieten; die Absicht liegt klar zu Tage.

3.

In Vororten großer Städte kommt der Neigung zu unlauterem Gebaren die Bauordnung gewissermaßen entgegen: sie gestattet, sehr

¹ Die Entlohnung-Methoden in der Berliner Feinmechanik; Berlin 1909. S. 392.

»leicht« zu bauen. Die Unternehmer, junge, etwas vermögliche Maurerhandlanger oder »Architekten« (sie nennen sich »Baugeschäfte«) bauen entweder selbständig oder im Auftrage auswärtiger Spekulanten. Außen soll das Haus »nett« aussehen; es gibt ja so mancherlei wohlfeile Verzierungen, die immerhin ein Vierteljahr dauern. Innere Zweckmäßigkeit und Güte aber machen wenig Sorge. Die Wohnungen — die »billigen«! — werden doch sicher vermietet, oft schon, wenn kaum die Grundmauern stehen, und bezogen, wenn Schreiner, Schlosser, Maler noch drin schaffen. Daß Käufer und Mieter betrogen sind, stellt sich zwar bald heraus; doch der Mieter fällt nicht sehr in Betracht, und Käufer und Verkäufer sind gewöhnlich einander wert.

Das Zusammenwirken unlauterer Bau- und Kauf-Spekulation, jene als haupt-, diese als haupt- oder nebenberufliche Tätigkeit, beobachtet man in der Großstadt natürlich noch häufiger und in weiterem Umfang. Die Erbauer der Massen-Miethäuser versehen diese — unbekümmert um das Bedürfnis — mit Räumen für Läden, womöglich je für zwei. Die Aussicht auf hohe Ladenmiete soll als Lockmittel für die Käufer dienen. Diese wieder locken die Ladenmieter mit dem Hinweis auf die große Zahl der Wohnungen und dem Versprechen, die mietenden Haushalte zum Kauf in den Läden zu verpflichten. Das geschieht denn auch, und zwar mit dem Beifügen, daß Widerspenstige entweder Kündigung oder Mietzins-Aufschlag zu gewärtigen haben.

Eine weit schlimmere großstädtische Erscheinung auf verwandtem Gebiete beleuchtete vor einigen Jahren Ludw. Eschwege (in der »Bank« 1910, S. 25). Über den Kern der Sache bemerkte er: »In dem Gesetz über die Zwangs-Versteigerung und die Zwangs-Verwaltung gibt es Bestimmungen, auf Grund deren Vorgänge möglich sind, die der Laie nicht anders denn als Straßenraub, lediglich ohne dessen Unbequemlichkeiten, bezeichnen kann, während doch die Nutznießer des Gesetzes sich auf ihre absolute Korrektheit berufen dürfen Es gibt Existenzen, die aus der Ausnutzung dieses sog. Rechts ein förmliches Gewerbe machen. Sie kaufen Grundstücke in der Subhastation, nachdem sie den Zuschlags-Preis durch direkte Abfindung der übrigen Gläubiger weit unter den wahren Wert des Objekts herabgedrückt haben, und melden alsdann den Ausfall als persönliche Forderung an. In der Regel warten sie, bis der Subhastat wieder zu Atem gekommen ist, um sich alsdann wie Geier auf die Beute zu stürzen Und all dies geschieht täglich unter den Augen und unter Mitwirkung der Behörden, und niemand hat das Recht, die Betreffenden auch nur einer Unanständigkeit, geschweige denn einer Ungesetzlichkeit zu zeihen«.

Über ein gleichwertiges Seitenstück — es handelt sich zunächst natürlich wieder um Berliner Verhältnisse — berichtete Böhmerts Sozial-Korrespondenz im April 1911, nach Erhebungen über die »Arbeit-

Bedingungen« in »Cafés«. In den erfaßten Betrieben erhalten die Kellner nicht nur keinen Lohn, sondern sie müssen auch von ihrer einzigen Einnahme, den Trinkgeldern, einen Teil an den Betriebsherrn abgeben und noch andere Betriebskosten tragen. In manchen Pachtwirtschaften der Münchener aktiengesellschaftlichen Riesen-Brauereien scheinen (nach derselben Quelle) ähnliche Verhältnisse zu bestehen. Und sie werden gesetzlich geduldet¹.

Das »Schank- und Gastwirtschaft-Gewerbe« ist überhaupt, wie jeder mann weiß, reich an großen und kleinen betrieblichen Unredlichkeiten — besonders auch an Sitten der Fremden-Industrie, an Kurorten u. dgl. (nach übereinstimmenden Berichten aus Deutschland, Österreich und der Schweiz). Daß man die Speisen regelmäßig stark fettet und scharf würzt, damit möglich viel getrunken werde, mag noch als harmloser Kniff gelten. Aber die nicht seltenen Gepflogenheiten in der Rechnerei: höhere Preise, als vereinbart; derselbe Versuch wiederholt (in der nächsten Wochen-Rechnung, bei längerem Aufenthalt); einmal genossene Dinge zweimal berechnet; selbst hie und da frei erfundene Posten u. ä.

Mit doppelter Kreide schreiben ferner manche große Möbeltransport-Betriebe, welche die Beförderung des Hausrats auf der Eisenbahn ohne Umladen übernehmen. Dem Kunden wird die Fracht für den leer zurückgehenden Möbelwagen mit berechnet, aber Preis-Ermäßigung versprochen, wenn der Wagen nicht leer zurück geht. Trifft dies tatsächlich zu, erfährt es der Kunde rechtzeitig und verlangt er die versprochene Ermäßigung: so wird sie glatt abgelehnt und der zum Entladen bereit stehende Wagen nicht früher geöffnet, als bis der Kunde den vollen Preis bezahlt.

Völlig wertlos ist die sog. Garantie, die der befördernde Betrieb »für sorgfältigste Ausführung des Umzugs« schriftlich übernimmt. Denn für die Beschädigungen, die am häufigsten vorkommen, gewährt er überhaupt keine Vergütung, und jedem andern vertraglich berechtigten Anspruch entzieht er sich mit Ausreden jener Art, die wir im vorigen Abschnitt gekennzeichnet. Er kann diesen Geschäfts-Grundsatz um so leichter durchführen, als er unter allen Umständen sofort nach Einräumung des letzten Stücks volle Zahlung verlangt.

»Ehrlose Gesinnung« warf sogar eine durchaus moderne, sehr weiterherzige kapitalistische Großstadt-Zeitung deutschen Kunstdruck-Anstalten vor, die während des Aufenthalts Wilhelms des Zweiten in der Schweiz (1912) dort »künstlerisch minderwertige, teilweise brutale und politisch unanständige Karikatur-Postkarten« verbreiteten. Das Geschäft über

¹ Diese Tatsachen scheinen außerhalb unseres Zusammenhangs zu liegen; sie stehen aber doch mit genügendem Rechte hier: weil sie zur Reihe der schmutzigen Mittel gehören, welche das geltende Recht dem betriebsherrlichen Eigennuß gestattet.

alles! Mit Recht hob jene Zeitung hervor, daß schweizerische oder englische Betriebe sich Ähnliches nicht leisten würden.

Wie unwürdig ein Großbetrieb des Buchhandels um des Geschäftes willen vorgehen kann, lehrt der Aufsatz »Reklame-Schriftstellerei und Kronprinzen-Buch« in der Wochenschrift »Der Zeitungverlag« (1912, Nr. 27). Jener Verlag hat, wird u. a. gesagt, »die Presse als Mittel einer ungeheuerlichen Gratis-Reklame ausgenutzt, die altbewährten Prinzipien der anständigen Presse über den Haufen geworfen«. (Die selbe Eigentümlichkeit des fraglichen Verlags spricht aus anderen Belegen unserer Sammlung.)

Als unfein mindestens muß mans empfinden, daß für Dichtungen, nachdem sie 50, ja 100 und mehr Auflagen erlebt, der hohe Preis der ersten Auflage weiter verlangt und nicht einmal tadellose Ausstattung geboten wird. Papier und Druck gering; eine Unmenge Druckfehler; der Einband immer noch so, wie er einst, als das deutsche Kunstgewerbe im argen lag, beliebt war. (Beispiel: Scheffels Ekkehard; 184. Auflage 1901.)

Daß das außendienstliche Gebaren mancher Zeitungen liefernder Betriebe von unlauteren Grundsätzen beherrscht wird, ist so bekannt, daß wir aus der Menge der Beispiele keins herauszugreifen brauchen (um die allgemein wirkenden Ursachen, die jene Tatsachen erklären, vielleicht sogar teilweise entschuldigen, kümmert man sich leider zu wenig). Zweierlei Übel treten besonders hervor: eine niedrige Weise des Leser-Fangs und -Banns, und Bestechlichkeit der Berichterstattung im »Handelsteil«.

Im Zeitschriftenwesen steht es häufig nicht besser. Von den kapitalistischen Großbetrieben, die billige und teure Wochen- und Monatschriften gemischten Inhalts auf den Markt bringen, wollen wir nicht sprechen; sie sind den Zeitungen-Fabriken verwandt; dieselben Hauptursachen wirken hier wie dort. In wissenschaftlichen Betrieben aber, die Vereins-, Verbands-Zeitschriften herausgeben, regiert nicht selten eine Clique, die sich gebildet, um die Vereinigung zu beherrschen, und ihren Zweck erreicht. Der Schriftleiter hat sich darnach zu richten: den Gliedern jener Genossenschaft breiten Raum zu gewähren, sie selbst aber vor Kritik zu schützen, deshalb auch manche sachliche Äußerung Unparteiischer abzuweisen, die Mängel, an denen die Zeitschrift demzufolge leidet, mit Überzeugung zu vertreten — kurz: die niedrigsten Dienste zu leisten. Daß er solche Obliegenheiten erträglich findet! Er ist wohl gewöhnlich selbst Mitglied der herrschenden Clique. —

Wir schließen hiermit die Reihe der Mitteilungen aus unserer Sammlung der Belege für geseglich geduldete betriebliche Unehrenschaftigkeiten, Unsauberkeiten, Unlauterkeiten, Unredlichkeiten (oder wie man die Tatsachen bezeichnen mag).

C. Zur Preisbemessung.

Auf die enge Verflechtung des Wirtschaftlichen mit dem Sittlichen im betrieblichen Außendienst weist auch die allgemeine Frage hin: ob und wie weit hohe Preise berechtigt seien.

Was sind hohe Preise? Die mehr ergeben, als zur Deckung des Betriebs-Aufwands (in dem früher bestimmten weitesten Sinne) nötig ist. Und wie können sie, trotz scharfen Wettbewerbs, sich halten? Sie sind — wenn Ernte- oder Ausbeute-Verhältnisse nicht mitspielen — irgend einem Schutze zu danken. Den Schutz gewährt entweder gesetzliches Recht (Patent-, Urheber-, Zollrecht), oder wirtschaftliche Macht (Alleinbesitz der kapitalistischen oder technischen Mittel; Kartellierung der Betriebe).

Nicht jeder Schutz ist bedingungslos anzuerkennen; auch nicht jeder rechtliche bloß darum, weil er gesetzlich ist. Davon abgesehen, wird man mindestens fordern dürfen: der Schutz soll nicht zu lange dauern, oder nicht zu lange ausgenutzt werden. Was heißt: zu lange?

Mancher Schutz kostet. Die Kosten sind herein zu bringen. Im übrigen vermögen unparteiische Sachverständige das zulässige Maß der Ausbeutung und der Ausbeute-Dauer, also die Dauer hoher, im Werte der Sache allein nicht begründeter Preise ungefähr zu bestimmen. Schutz aber, der nichts kostet — das ist jeder Zollschutz — anders als im Sinne unbefangener Wirtschaft-Politik zu verwerten, sollte als unanständig gelten. Verwerflich ist es demnach — vom volkswirtschaftlichen wie vom ethischen Standpunkte aus — wenn die Kartelle unter dem Schutz der Zölle ihre Inland-Preise zu gunsten der Ausland-Preise hoch schrauben; was mehrfach geschehen.

Die grundsätzlich jeden Preis-Schutz verwerfen, besonders auch den Patent-Schutz, gehen ohne Zweifel zu weit. Aber sie berühren in ihrer Begründung richtig einen zweiten wesentlichen Punkt der Hauptfrage (nach der Berechtigung hoher Preise). Das ist die Art der Ware. Gegenstände des Massen-Verbrauchs in den Haushalten der Schwachbemittelten, Roh- und Hilfsstoffe, welche die volkswirtschaftlich notwendigen heimischen Betriebe verwenden, Werke jeder Art, die der allgemeinen Bildung und Erziehung dienen, sollten einmal dem rücksichtslosen freien Spiel der Börsen und Kartelle, wenn deren Leiter und Führer selbst nicht sich Schranken ziehen, durch die Mittel der Wirtschaft-Politik entzogen sein. Zum andern, wo die Bestimmung des Preises für Gegenstände genannter Art ihren Erzeugern allein zusteht (kraft eines Monopol-Rechts), müßten diese sich verpflichtet halten, hohe Preise nicht, oder nicht länger zu fordern, als es das richtig geschätzte Wohl des eigenen Betriebs heischt.

Ein ebensogut volkswirtschaftlich als sittlich begründetes Gesetz,

das man für die hier umgrenzten Gebiete der Güter-Erzeugung und des Waren-Handels aufstellen dürfte, würde also lauten: Hohe Preise sind entweder überhaupt unzulässig, oder, wo sie anfangs innerlich geboten erscheinen, sobald als möglich herabzusetzen, ohne Rücksicht auf die Dauer eines Schutzes.

Man könnte geneigt sein, noch eine Waren-Gruppe jener Reihe anzuschließen: die Heilmittel aller Art und jeden Grades, die künstlichen Nährmittel u. dgl., eine Menge und Mannigfaltigkeit teurer Dinge, von denen viele unentbehrlich geworden sind. Deren Preise sind verhältnismäßig äußerst hoch. Manche erwachsen aus den hohen Kosten der Herstellung oder der für diese erworbenen Erfindungen und Patente; oder es gehen langwierige und kostspielige Versuche voraus. Es werden also zunächst bedeutende Summen ausgegeben, und es erscheint an sich gerechtfertigt, wenn die herstellenden Betriebe darnach trachten, jene so rasch als möglich wieder hereinzubringen.

Die Höchster Farbwerke, welche Ehrlichs bekannte Erfindung erworben, schrieben im September 1910 »anlässlich der abnormen Steigerung der Aktien« (bewirkt eben durch die Herstellung jenes neuen Heilmittels) u. a.: »Bemerken möchten wir hierbei, daß es noch gar nicht zu übersehen ist, wie sich die Gewinn-Verhältnisse bei diesem neuen Produkt gestalten, zumal sehr hohe Abgaben darauf ruhen. So werden allein für allgemeine wissenschaftliche Zwecke einstweilen über 50% des Gewinns an andere Institute abgeführt«. Solche (absichtlich etwas unklar gefaßte) Äußerungen sind zwar, wie man weiß, nicht wörtlich zu nehmen. Immerhin verdient ihr Inhalt einige Beachtung.

Aber, da die »pharmazeutischen Abteilungen« unserer großen Teerfarben-Fabriken, vom Wechsel der Konjunkturen unberührt, dauernd »glänzende Geschäfte« machen, hohe »Gewinne« einheimen, so ist offenbar, daß die tatsächlich hohen Preise dauernd nicht durch hohe Selbstkosten bedingt sein können. Und was deren Aufbau betrifft: eine zeitlich und räumlich maßlose Reklame, besonders beliebt bei Fabrikanten Blut und Nerven stärkender Mittel, ist ernsthafterweise nicht den Kosten anzurechnen; der größtenteils überflüssige Aufwand bedeutet eine zweite künstliche und starke Preis-Erhöhung.

Es handelt sich freilich nicht um Gegenstände des allgemeinen und regelmäßigen Bedarfs. Und wenn Unbemittelte zum Verbrauch jener teuren Säckelchen kommen, so geht die Zahlung gewöhnlich nicht zu ihren, sondern zu Lasten einer Kranken-Kasse. Aber in dieser stecken auch jener Beiträge; die Kassen sind nicht reiche Stiftungen, denen es wenig ausmacht, ob ihr notwendiger Aufwand höher oder geringer ist. Hohe Preise für Heilmittel und dergleichen Dinge drücken also die aus kleinen Beiträgen gespeisten Kassen, folglich ihre Mitglieder, die Mehrheit des Volkes in erheblichem Maße. Schon daraus ergibt sich für

die Fabriken die — volkswirtschaftliche und ethische — Pflicht, die Preise herabzusetzen, sobald es die Betriebs-Verhältnisse in dem früher bestimmten Sinne gestatten. Es geschieht nie im Drange dieser Pflicht, weil man sie nicht anerkennt, sondern höchstens erzwungen durch eine »Konkurrenz«.

Nun könnte zwar die Wirkung, welche die Tatsache hoher Preise hat, ausgeglichen oder gemildert werden durch besondere Leistung. Denn es kommt schließlich auch auf die Verwendung des nicht berechtigten Ertrag-Teils an, den hohe Preise erbringen. Man könnte ihn dort, wo er nicht grundsätzlich ausgeschlossen sein soll, dulden, wenn er gemeinsinnig — für Zwecke, von denen noch zu sprechen ist — verwendet würde. Das tun von den vielen Betrieben, die es könnten, nur wenige teilweise.

Böhmert meint in seinen Äußerungen über »Handels-Morallehre« als Fach der Handels-Hochschule (a. a. O. S. 53): »Der Handelsstand selbst sollte gewisse Grenzen der Gewinn-Berechnung und Verwendung des Reingewinns ebenso für den eigenen Verbrauch, wie für die Vermehrung des eigenen Kapitals festzustellen suchen«. Auch das ist bisher nicht geschehen.

»Non leges, sed mores«! schließt Böhmert. »Die deutsche Wissenschaft [wohl zu lesen: Wirtschaft-Wissenschaft] und Ethik muß von ihren Hochschulen aus solchen [den von ihm angeregten] Umwandlungen der geschäftlichen Sitten vorarbeiten«. Indem sie als Einsicht bildender und Gewissen schärfender Mahner und Dränger wirkt (füge ich hinzu).

II. Ethisch bestimmte Arbeit im Innern.

Einleitung: Wirtschaftliches und ethisches Wesen.

Den zweiten Teil der Betriebs-Ethik könnten wir bezeichnen als die große Sammelstelle nicht allgemein anerkannter Grundsätze und Forderungen für die Gestaltung des betrieblichen Innenlebens — soweit sie nicht rein oder vorwiegend wirtschaftlichen Wesens sind. Demgemäß haben wir alles, was jenseit des eben bezeichneten Kreises liegt und sachlich, oder sachlich-persönlich begründet, aber nicht anerkannt ist, hierher verwiesen.

Aber sind diese Einheiten oder Gesamtheiten wirklich alle ethischer Art? Die zweifelnde Frage beleuchtet die Lage trefflich — nämlich die oft betonte Verflechtung des Wirtschaftlichen mit dem Ethischen, oder die nahe und verkehrreiche Nachbarschaft beider, oder die leicht und häufig beobachtbare Tatsache, wie eins ins andere übergeht.

Über das Wesen, folglich über die Einordnung mancher Einheiten und Gesamtheiten an sich kann man also verschiedener Meinung sein.

Wir für unsern Teil fragen, wie gesagt, nicht bloß: ob eine Sache wirtschaftlichen oder sittlichen Wesens, sondern weiter: ob sie allgemein anerkannt sei oder nicht. Trifft das Zweite zu, so überweisen wir sie der Betriebs-Ethik. Und insofern haben wir gewiß Recht, als ethische Verpflichtungen des Betriebs (der Betriebs-Leitung) nicht allgemein anerkannt sind. Daraus folgt freilich nicht der umgekehrte Schluß: alles nicht allgemein Anerkannte sei ethischen Wesens. Nein. Wir stellen das klar Wirtschaftliche, mag sein Recht gelten oder nicht, an seinen Platz — brauchen nur an die Lohn-Ordnung zu erinnern.

Wir haben es aber erlebt, daß eine offenbar wirtschaftliche Angelegenheit des Betriebs (gerade im Bereiche des Lohnwesens) als »sittliche Pflicht« bezeichnet worden. Eine unzulässige Verschiebung, ohne Zweifel. Ihren wirklichen Ursprung, in dem besonderen Falle, kennen wir nicht. Nur soviel ist klar: betriebswissenschaftliche Einsicht schließt sie aus. Die fehlte also der verschiebenden Betriebs-Leitung — und dem Gericht; denn ein solches ist beteiligt.

Über den Fall berichtete die »Soziale Praxis« (1908/09, Sp. 1004). Der handelnde Betrieb war eine Berliner Großbank, und die Veranlassung zu jener Erklärung oder Auslegung ging vom »Steuer-Fiskus« aus. Dieser sah — man sollte es nicht für möglich halten — eine Abgabe des Betriebs an seine »Beamten-Pensionkasse« als »steuerpflichtige Schenkung« an. Darauf die Bank: die Abgabe sei keine Schenkung; aber selbst wenn sie eine wäre, sei sie steuerfrei, »weil ihre Vornahme einer sittlichen Pflicht entsprochen habe«.

Das Kammergericht gab der Bank Recht. Ob es die bekundete Auffassung schon vorher besessen und selbständig gewonnen, oder ob es erst die Auslegung der Bank als willkommene Lösung aufgegriffen? (Wie ein betriebswissenschaftlich denkender Richter entschieden haben würde, ist schon angedeutet worden.)

Aus der Begründung des Urteils heben wir zwei merkwürdige Stellen heraus: 1) Die »sittliche Pflicht« besteht nur, wenn »der Arbeitgeber ohne eigene Einschränkung ausreichend imstande ist«, sie zu erfüllen. 2) Die fraglichen »Zuwendungen« können »das Maß der sittlichen Pflicht übersteigen«. Zum ersten Satz bemerken wir: was ist unter »eigener Einschränkung« des »Arbeitgebers« zu verstehen? — zum zweiten: wie groß ist das »Maß«? Und was wird der Betrag der Abgabe, um welchen sie jenes Maß »übersteigt«? Eine »Schenkungs« im Sinne des »Steuerfiskus«? —

Alex. Tille hat die Entscheidung des Berliner Kammergerichts scharf angegriffen (Berufstands-Politik II 256). Sie gründet sich, behauptet er, allein auf Marxische Theorie. Diese Erklärung macht wenig Eindruck, weil sie zu abgebraucht ist. Die Betriebsherren, fast alle (und Tille spricht in ihrem Namen), kennen nur zwei Denk- und Urteil-

weisen: ihre eigene, und die der Sozialisten. Und so werfen sie diesen kurzer Hand jeden zu, der nicht in ihrem Sinne spricht und schreibt. Das sind wir längst gewöhnt, nehmen es nicht ernst oder gar schwer.

Sachlich wichtiger ist die eine Frage: ob aus dem Urteil des Kammergerichts eine grundsätzliche Anschauung spricht, und ob die gleiche von andern Obergerichten vertreten wird — und die zweite: wieviele und welche neuzeitliche Großbetriebe sittliche Pflichten anerkennen, und was sie unter solchen verstehen. Auf genügende Antworten aber dürfen wir zunächst nicht rechnen. Der eine klare Fall ist auf eine einzige Sache beschränkt, und diese gehört in den Bereich des Wirtschaftlichen. Dennoch behält die Tatsache, daß eine großkapitalistische Betriebs-Herrschaft und eine hohe Gerichts-Stelle von »sittlicher Pflicht« des Betriebs (seinen Mitarbeitern gegenüber) sprechen, die Bezeichnung überhaupt gebrauchen, erheblichen Wert. (Man nennt zwar nicht den Betrieb, sondern den »Arbeitgeber«; doch daran stoßen wir uns nicht: es ist die allgemeine irrtümliche Auffassung.) —

Das Feld, auf dem die echten ethischen Pflichten des Betriebs sich betätigen, ist die Gesamtheit der persönlichen Beziehungen. Natürlich; etwas anderes scheint nicht in Frage zu kommen. Und ebenso fest ist es im Wesen der Sache begründet, daß 1) Ansprüche an alle Betriebsglieder gestellt werden; 2) je höher die Personen beruflich stehen, desto mehr von ihnen gefordert wird (kraft jenes allbekannten alten Gesetzes). Folglich treffen die höchsten Ansprüche die leitenden Betriebsherren oder bestellten Oberleiter. Und daraus erklären sich Festigkeit und Stärke des Verhältnisses zwischen Leitung (als wissenschaftlicher Kunst) und Ethik.

Wenn aber die Beziehungen des Menschen zum Menschen regelmäßig den Gegenstand einer besonderen (höheren) betrieblichen Pflichtenlehre bilden, so scheint sie den einzelpersönlichen Betrieb nicht zu berühren. Diese Vermutung übersieht eins. Denn handelt es sich auch hauptsächlich um Verhältnisse, die mindestens zwei Personen voraussetzen, so ist doch die Stellung des Leiters für sich zu betrachten. Dessen Eigenschaften müssen dem Betriebsganzen genügen, das Sachliche und Persönliche einschließt. Folglich können grundlegende Ansprüche ethischer Art hervortreten, die für alle Leiter gleichmäßig gelten. Und Leiter ist der Mann des einzelpersönlichen Betriebs ohne Zweifel auch.

Im allgemeinen wachsen dann Menge und Mannigfaltigkeit der ethischen Verpflichtungen, wie Menge und Mannigfaltigkeit der Betriebs-Personen zunehmen, wie die Gliederung fortschreitet. Folglich sind die großen und größten Betriebe naturgemäß am stärksten belastet. Doch gilt als zweite Regel: das Soll darf das Haben nicht übersteigen. Schwachen Kräften und Mitteln wäre billigerweise ein Nachlaß zu gewähren: das wird meist kleinen oder mittleren, und jungen, noch

unsicheren, schwer ringenden, selten großen und älteren Betrieben gegenüber zu beachten sein. Den feststehenden und wohlhabenden Betrieben aber — die rasch empor gekommen, ihren Herren nach geltendem Recht Vermögen erbracht, hohe Tantième und Dividende zahlen — bleibt das volle Maß der Pflichten. Für sie ist es ja schon Ehrensache, daß sie sich nichts schenken lassen. —

Die nun folgende Darstellung wird oft an das Kapitel von der Leitung (engeren Sinnes) erinnern. Man glaubt, hier wie dort dieselben oder sehr ähnliche Einzelheiten zu sehen. Und was würde Gleichheit, Ähnlichkeit, Wiederholung bekunden? Nichts Geringeres als dies: dieselbe wichtige Sache, welche die Ethik fordert, ist wirtschaftlich notwendig, ist unerläßliche Aufgabe schon der Leitung als solcher. Doch findet man weniger Wiederholung, als Ergänzung, Erweiterung der Ansprüche an die Leitung. Und so wäre schließlich der zweite Teil der Betriebs-Ethik auch aufzufassen als Fortsetzung der Lehre von der Kunst der Leitung. Der innere sachlich-persönliche Grund dieses Verhältnisses wurde vorhin bereits erklärt.

A. Erste Bedingungen.

1.

Grundsätze! Das Wort als Forderung hört niemand gern; obwohl alle gelegentlich, manche mit Vorliebe und hohem Schwung von ihren Grundsätzen oder »Prinzipien« oder gar »Grundprinzipien« sprechen. Auch Betriebe tun das, z. B. in ihren Zeitung-Reklamen oder »direkten Offerten«. Sie meinen dann behauptete Eigenheiten ihres geschäftlichen Gebarens im Außendienst, die sie immer als Vorzüge preisen.

Wir sprechen von Grundsätzen des Innenlebens. Das ist früher schon geschehen, mit geschehen (Leitung B 4—7). An seinem Orte! Denn Grundsätze sind nächste Angelegenheiten der Leitung. Um wirtschaftliche zwar handelte es sich; allein wir sahen, sie sind nicht und können nicht sein frei von ethischen Wesenheiten. Die Tatsache wurde dort gebührend hervorgehoben und bildet das Bindeglied zwischen jenen und den folgenden Ausführungen.

Diese sind bestimmt durch die Auffassung (deren innere sachliche Berechtigung früher erwiesen worden): daß auch die Ethik, und sie in weiterem Umfange Grundsatz-Besitz und grundsatzmäßige Gestaltung des betrieblichen Innenlebens fordert, im allgemeinen und im besondern. Unter dem Zweiten ist die grundsätzliche Regelung der persönlichen Verhältnisse im Betrieb gemeint.

Das einfache erste Gebot würde lauten: Der Betrieb soll nach festen, wohl erwogenen Grundsätzen leben. Das klingt so selbstverständlich — als ob es gar nicht anders sein könnte. Tatsächlich ist

es meist anders. Die Betriebe dieser Mehrheit befolgen eine bunte Reihe schablonenhaft-landläufiger Regeln oder Gewohnheiten, die man mechanisch übernommen: vom Vater, Großvater, von Fremden. Es läge nahe, dieses Übel mit dem Hinweis auf die Herrschaft des Kaufmanns zu erklären; dem sind Grundsätze, mit denen sich nichts Rechnerisches oder Buchmäßiges verbinden läßt, fremd, zuwider sogar. Und fehlen sie auch dort, wo etwa ein Doktor an der Spitze steht, so bedeutet das keinen wesentlich anderen Sachverhalt: jener hat sich eben seiner Wissenschaftlichkeit entäußert, ist Kaufmann geworden.

Wissenschaftlichkeit allein zwar verbürgt noch nicht Handeln nach Grundsätzen, und mit der Abneigung des Kaufmanns ist noch nicht der Kern der Tatsache getroffen — nur angedeutet ist er: nämlich daß die herrschende Anschauung die einzige oder Haupt-Bestimmung des Betriebs im Gewinnmachen für den Herrn und Meister geltenden Rechts sieht und alle anderen Erwägungen zurück drängt. Man entwickelt sich, macht Fortschritte; gewiß — doch nur im Wirtschaftlichen, oder genauer: im rein Geschäftlichen, rein Kapitalistischen und Technicistischen.

Und die letzte Ursache? Der Urquell aller Gebrechen im innern Betriebsleben: Mangel an wirtschaftlicher und sozialer Bildung — Willens-, Tat-Bildung — auf Seiten der Betriebsherren, der wirklichen oder stellvertretenden (Direktoren, General-Direktoren).

Die Grundsätze folgen natürlich aus dem Wesen und Berufe des Betriebs. Jeder persönlich gegliederte Betrieb ist eine Arbeit-Gemeinschaft, deren Gedeihen auf der Einsicht und dem Gemeinsinn der Glieder beruht. Das Wohl des Ganzen soll für sie, im Innern, das höchste Gesetz sein; das Wohl in seinem ungeteilten — wirtschaftlichen, sozialen, ethischen — Wesen.

Dieses Gesetz schließt alle irrtümlichen Auffassungen aus — besonders die: der Betriebsherr sei der »Arbeitgeber« und als solcher der Wohltäter, der freie Segenspende »seiner« Mitarbeiter, einer ganzen Gemeinde, eines Bezirks. Der Glaube an das Recht des Hausherrntums dagegen kann vor ethischer Prüfung bestehen, wenn sein Bekenntnis die Fassung erhält: Die Arbeit-Gemeinschaft ordnet ihre Angelegenheiten selbst im Sinne der Betriebs-Ethik. Hätten das alle Betriebe früh genug freiwillig getan, so wären sie von staatlichen Eingriffen, von geseglichem Zwange verschont geblieben. Dann dürften sie sich auch das »Hereinreden« verbitten. Den Unberufenen zwar, und zuerst den Rückständigen ist das Wort keinesfalls gestattet.

Die Wissenschaft aber behält dauernd ihre beratende und fordernde Stimme. Und der sittlich geordnete Betrieb wird diese immer gern hören. Der geseglichen Gebote dagegen bedarf er nicht; er leistet weit mehr, als diese verlangen. Denn er gewährt und sichert seinen Gliedern ein höheres Recht in jeder Beziehung; legt ihnen freilich auch

höhere Pflichten auf. Wir kommen damit von den allgemeinen zu den besonderen Grundsätzen.

Vor allem herrscht Rechtlichkeit und Wahrhaftigkeit. Ungeschriebenes Recht gilt so sicher als geschriebenes; absichtliche Verletzung ist ausgeschlossen; fahrlässige wird ehrlich bekannt und gesühnt. Was das einzelne Betriebsglied für sich und zu Nutz und Frommen des Ganzen wissen muß, erfährt es zuverlässig, aus erster Hand. Über seine eigenen (persönlichen) Angelegenheiten wird mit ihm offen gesprochen. Irgendwelche Unklarheiten oder Mißverständnisse können nicht aufkommen oder nicht Bestand haben.

Die Leitung unterdrückt oder beseitigt in der Mitarbeiterschaft jeden Versuch einer Unredlichkeit (diese im weitesten Sinne verstanden), erstickt alles Ungesunde, Krankhafte im Keime. Sie ist sehr streng, ohne Zweifel. Aber ihre Strenge erscheint dem Verständigen — und der ethisch geordnete Betrieb kennt und zählt nur Verständige — einwandfrei, da sie aus der Reinheit unanfechtbarer Gesetze entspringt.

Sie zeigt sich in der unvermeidlichen Aufsicht, die gleichmäßig durchgeführt wird überall dort — in der Fabrik wie im Bureau — wo sie notwendig ist; in einer Form aber, die nicht verletzt. Aufsicht will Ordnung, und die tut allen Verhältnissen wie Personen des Betriebs not und wohl — peinlichste Ordnung in jedem Sinne: als Ursache und Wirkung, als Gesetz und Werk, als Teil und Summe. Wichtige Teile sind die Arbeitzeit- und die Lohn-Ordnung; beide in weitestem Sinne verstanden.

Eine Schwester der Ordnung, die jüngere, wenn nicht die Tochter ist die Gerechtigkeit. Denn jene ist die Voraussetzung dieser, die ohne Ordnung nicht bestehen und leben kann. Die häufigsten Formen ihrer Erscheinung und Wirkung sind Billigkeit und Unparteilichkeit. —

Läßt die verantwortliche Leitung die Macht der hier niedergelegten Grundsätze im Innenleben des Betriebs walten, so braucht sie sich nicht weiter darum zu sorgen, daß Arbeit-Freude alle Mitglieder der Arbeit-Gemeinschaft erfülle: sie ergibt sich als natürliche und dauernde Folge von selbst. »Jeder freut sich seiner Stelle«.

2.

Die standhafte Betätigung jener Grundsätze stellt an die Leitung — mag sie in den Händen des Betriebs-Herrn oder -Inhabers selbst oder eines Beauftragten oder einer Mehrheit liegen — notwendig besondere persönliche Ansprüche, welche sich von denen, die in der wirtschaftlichen Arbeit der Leitung selbst begründet sind, eben wieder durch ihr rein oder überwiegend ethisches Wesen unterscheiden.

Worauf es zuletzt ankommt, sagt ein gelegentliches Bekenntnis E. Abbes: »Gemäß den Pflichten, welche meine Stellung mir auferlegte,

mußte ich die Erscheinungen des heutigen Wirtschaftslebens stets betrachten vom Standpunkte des Unternehmers und Kapitalisten. Gleichzeitig aber habe ich sie auch immer auf Grund meiner Abstammung betrachten müssen mit den Augen des Arbeitersohnes, dem über Nacht nicht Unternehmer- und Kapitalisten-Augen wachsen wollten — und schließlich habe ich unabhängig von jeder Beeinflussung durch äußere Rücksichten aus beiden ein Fazit mir ziehen können aus dem Gesichtspunkt des öffentlichen Interesses und des Gemeinwohls«.

Und Schmoller bemerkte schon vor einem Vierteljahrhundert zum Umfang jener Ansprüche: »Die Leiter der Aktiengesellschaften und anderer großer Unternehmungen müßten sich bewußt werden, daß sie nicht bloß für Produktion und Handel, sondern auch für die soziale Ordnung, für das menschliche und technische Erziehungswesen, die häuslichen und sonstigen moralischen Eigenschaften und das Familien-Leben der ihnen untergebenen Arbeitkräfte verantwortlich durch ihre Maßnahmen sind; daß große öffentliche Pflichten auf ihnen ruhen«. Es gezieme ihnen »etwas vom Verantwortlichkeit-Gefühl des Staatsmanns, Regierung-Präsidenten und Bürgermeisters«¹.

Gehen wir den Einzelheiten der Forderungen nach, so stoßen wir zuerst und hart auf einen scheinbar großen Verzicht. Der Betriebsherr soll seine »Freiheit«, seine Selbstherrlichkeit im Innern aufgeben, sich stark und fest binden — freiwillig zwar, aber doch binden. Allerdings sind alle schon gebunden durch wirtschaft- und sozialpolitische Gesetze, und viele durch Kartell-Mitgliedschaft u. ä. Aber solcher Bindung kann man nicht entrinnen; man ergibt sich darein.

Ethische Bindung dagegen steht jedem frei. Sie bedingt freien Entschluß, und der fällt fast allen schwer. Warum soll man der strengen Bindung nicht entgehen, da man doch die Macht dazu hat — und die gesetzliche Erlaubnis! Zumal sie viel weiter greift als jene. Und sie verlangt größere Opfer an Geld. Schlechthin als unanständig, lehrt die Ethik, sollen die Betriebs-Herrschaften ersten, zweiten, dritten Gliedes unmäßig hohe Gehälter und Gewinn-Anteile empfinden. Und die Zumutung stellt sie: im Genießen Maß zu halten, in edler Einfachheit die Krone des Haushalts und des persönlichen Gebarens zu achten.

Jeder weiß: es gehört viel dazu, anständig zu sein im Leben. Doch sollte der ältere Herr, der aus »seinem« Betrieb, sagen wir, eine Million gezogen und im Besitze dieser wie üblich gelebt, für das neue Leben zu bekehren sein. Dem jungen Manne dagegen, der noch auf dem Wege zum ersten Hunderttausend hastet, oder eben erst die Jagd nach dem gemünzten Glück eröffnet, könnte die Entscheidung schwer fallen.

¹ Über Wesen und Verfassung der großen Unternehmungen. (Zur Sozial- und Gewerbe-Politik der Gegenwart. Reden und Aufsätze. Leipzig 1890; S. 408, 392.)

Aber vielleicht stellt er sich die Einbuße zu groß vor. Was verliert er? Die Aussicht auf Reichtum und dessen eigennütige Ausbeutung. Das ist fast alles. Der Betrieb soll ihm immer noch ein weit höheres Einkommen gewähren als seinem ersten Mitarbeiter, der ihm an Fähigkeiten und Leistungen nahezu oder ganz gleich steht oder überlegen ist. Seine wirtschaftliche Macht im Bereiche des Äußeren darf und soll er weiter betätigen. Auch im Innern bleibt er Herr; denn eines festen und einheitlichen Willens kann der Betrieb nicht entraten.

Nur darin liegt der Unterschied (gegen das alte Recht): es ist der Wille nicht einer oder etlicher Personen, sondern der Betriebs-Gesetze oder -Grundsätze, und die ein- oder mehrköpfige (nicht mehrsinnige) Leitung wirkt als Hüterin und Vollstreckerin dieser Gesetze. Folglich würden die Betriebs-Inhaber oder ihre beauftragten Vertreter als Betriebs-Leiter, wenn sie den Forderungen der Ethik genügen wollen, Beamte sein: Beamte der Betriebe, der Volkswirtschaft, des Volkswohls. Höchst gestellte Beamte, und so frei, als Menschen sein können; freiwillig gebunden eben nur an die besten Gesetze — ihrer Art nach die edelste Gebundenheit. In ihrem gesellschaftlichen Range, staatsbürgerlichen Werte würden sie mächtig steigen.

Grundbedingung dieser Wandelung ist hohe persönliche Bildung. Fr. Paulsen¹ schreibt sie dem zu, der in sich entwickelt hat: »die Sinne und den Verstand zu freier Erfassung des Wirklichen und Wahren, den Willen zum festen, sich selbst treuen, aufs Gute gerichteten Charakter, das Gemüt zur verständnisvollen Freude an allem, was schön und groß ist. Die ruhige Geschlossenheit des Daseins, der sichere Selbstbesitz, die Unabhängigkeit von fremdem Meinen und Reden wäre nicht der kleinste Gewinn, den wahre Bildung dem Wesen bringt«.

Wir können diese Umschreibung im allgemeinen gelten lassen, müssen aber eins hinzufügen (Paulsen sieht es vielleicht in seinem Begriffe der beruflichen Bildung eingeschlossen): die gute soziale Gesinnung, die aus wahrer Vaterland- und Volkliebe, aus strengem Pflicht- und Rechtsinn entspringt, die nächsten und dringendsten Forderungen der Zeit erfüllen — kurz: ein gesundes, d. h. zugleich ein sittlich tüchtiges, ein glückliches Volk will. Das ist die echte, starke, noch (nicht bloß bei Betriebsherren) seltene soziale Gesinnung. (Eine andere ist leichter, bequemer, darum verhältnismäßig häufig — nämlich zeitgeistigen, parteipolitischen, patriarchalischen, kirchlichen Ursprungs, hat meist bürokratisch-militärischen Einschlag — ein bunt gemischtes Wesen! — und betätigt sich, ohne große Opfer zu bringen, oberflächlich und einseitig, auch mehrseitig, aber immer in Grenzen, die eine Glaubenslehre, ein Partei-Programm oder dergleichen gezogen.)

¹ Das moderne Bildungswesen. (Kultur der Gegenwart I, S. 55. Leipzig 1906.)

Den Erwerb jener hohen Bildung sind mindestens die Leiter größerer Betriebe, die im Gemeinwesen eine ansehnliche Rolle spielen, sich selbst schuldig, ihrer betriebsrechtlichen und sozialen Stellung. Wer sie nicht besitzt, ist unfähig, einen Betrieb in ethischem Sinne zu leiten, unfähig, die vorhin aufgestellten Grundsätze zu befolgen, auch nur anzuerkennen. Und eben darin, daß sie nur verschwindend wenige Betriebsherren und andere hochgestellte Leute besitzen, liegt der letzte Grund unsers sozialen Elends. (Wir machen aus dem Mangel niemand einen Vorwurf: sie gilt heute noch nicht allgemein als pflichtmäßiges Ziel.)

Natürlich erwächst und reift sie als sichere Frucht wirtschaft-, besonders betriebswissenschaftlicher Erkenntnisse, die Denken und Wollen anregen und bestimmen, lebendige tatbereite Kraft werden. Betriebs-Wissenschaft ist — wem möchte das nicht einleuchten? — die eigentliche Berufs-Wissenschaft der Betriebs-Leiter.

Die reine, unverfälschte Wissenschaft soll der Mann des Betriebslebens empfangen; das versteht sich. Der Begriff der Reinheit hat in jüngster Zeit eine Deutung erfahren, nach der reine Wissenschaft allein klares, richtiges Erkennen und Wissen wäre — weiter nichts. Damit ist dem Leben, also auch dem Betriebsleben nicht gedient. Erkennen und Wissen bildet nur das nächste Ziel, von dem man fortschreiten muß zu dem weiteren und wichtigeren: das ist, wie gesagt, Denk-, Willen-, Tat-Bildung.

An die Quelle der Hochschule kann und mag nicht jeder Bedürftige gehen. Und das erscheint in keinem Sinne bedauerlich. Es lassen sich einfachere, doch gleich gut oder besser wirkende Veranstaltungen schaffen, wenn nicht anders, so durch Selbsthilfe. Man trete zusammen, gewinne einen tüchtigen Lehrer und opfere zunächst einmal drei Winter hindurch wöchentlich zwei Abende. Manche mögen Einzelunterricht vorziehen, da er bessere Anpassung an persönliche Bedürfnisse und mehr Freiheit in der Wahl der Zeit gestattet.

Es handelt sich auf diesen unterrichtlichen Gängen nur darum, einzuholen, was man früher bewußt oder unbewußt versäumt, vernachlässigt; die Grundlage nachträglich zu bereiten, die der Besucher der Hochschule vor Antritt seines Dienstes im Betriebsleben erlangt; denn auch die Schule kann nichts weiter tun als den Grund legen.

Auf der Grundlage aber soll weiter gebaut werden, fortlaufend, so daß diese Weiterarbeit mit der Bewegung des Lebens Schritt hält. Das kann nun in der vorhin beschriebenen Weise geschehen. Allein bei jenen Veranstaltungen ist die Arbeit-Zeit, folglich der Umfang der Arbeit beschränkt; sie können auch unter umsichtigster Leitung nur den nötigsten Bedarf vermitteln. Trotzdem werden die Leiter kleiner und mittlerer Betriebe sich damit begnügen müssen.

Die Inhaber oder Vorstände der Groß- und Riesenbetriebe brauchen, ihrem Wirkung-Kreis gemäß, weit mehr. Sie müssen auf allen Haupt-, Seiten- und Irrwegen der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung bewandert sein, mit allen Regungen dieses reichen Lebens bekannt werden. Offenbar aber fehlt ihnen die Zeit zu selbständigem Studium der Dinge. Folglich bedürfen sie eines ständigen wissenschaftlichen Mitarbeiters (er wurde früher schon mit seinen besonderen Aufgaben im Innenleben vorgestellt) der ihnen vorarbeitet, dessen Früchte sie genießen¹.

Und mit genießen würden sie alle oberen Glieder großer Betriebe. Denn auch die an zweiter oder dritter Stelle stehen — die zweiten und stellvertretenden Direktoren, die Abteilung-Vorstände, Prokuristen, Oberbeamten, oder welche Dienst-Bezeichnung sie führen — müssen ausnahmslos hoch gebildete, hervorragend tüchtige Leute sein, d. h. hier wieder Männer mit gründlicher volkswirtschaftlicher und sozialpolitischer Bildung, die sie auf denselben Wegen wie die Betriebsleiter erringen mögen. Selbst für Abteilungen, welche rein kaufmännische Arbeiten zu verrichten haben, genügt als Vorstand, als Führer einer größeren Mitarbeiter-Zahl der bloße Kaufmann nicht: weil sein Gesichtskreis beschränkt, seine berufliche Schulung einseitig ist.

B. Der Betrieb als Arbeit-Gemeinschaft.

a. Klärung des Sachverhalts.

1.

Der erste allgemeine Grundsatz des ethisch geordneten persönlich gegliederten Betriebs fordert die Gestaltung der mannigfachen persönlichen Beziehungen und Verflechtungen zur Arbeit-Gemeinschaft. Die Forderung ist von Wissenschaft und Lehre nicht allgemein anerkannt, und in der Wirklichkeit kaum ausnahmsweise erfüllt.

Das Letzte entspricht der Art des Geistes, der in der Mehrzahl unserer Betriebe heute noch herrscht. Heute noch; d. h. allzu lange. Man darf zugeben, daß seine Herrschaft zwar nicht berechtigt, aber entschuldbar war zu der Zeit, da unser Großbetriebwesen in seiner ersten Entwicklung stand, die man bis in die sechziger Jahre (des vor. Jahrh.) hinein rechnen mag.

Demgemäß erklärt Schmoller (a. a. O.; vgl. S. 380—83, 87): »Die großen Unternehmungen, die 1750—1850 entstanden, waren im Sturm errichtete Notbauten, von harten, energischen Köpfen errichtet, die kein anderes Ziel kannten, als unter Dach und Fach zu kommen, nicht von den Wellen der Konkurrenz weggerissen zu werden.

¹ Vgl. zweiten Hauptteil: III B b 1.

Die leitenden Kräfte waren fast ausschließlich mit den technischen und kommerziellen Aufgaben der neuen Großindustrie beschäftigt«. Überdies waren sie »gewöhnnt an den Gehorsam demütiger Proletarier, die in ihrem Gefühl noch halb der Epoche der Leibeigenschaft angehörten«.

Erst »mit der Konsolidierung der großen Unternehmungen, mit der Hebung der unteren Klassen, mit der modernen Rechtsgleichheit, mit dem allgemeinen Stimmrecht, mit dem Sieg edlerer und humanerer Anschauungen in Wissenschaft und Leben konnte die Frage ernsthaft in Fluß kommen, wie das Verhältnis der kapitalbesitzenden Unternehmer zu ihren Beamten und Arbeitern auf eine neue Basis gestellt, das patriarchalische Herrschaft-Verhältnis nach und nach durch andere, den Ideen der Zeit und der Gesittung der Dienenden entsprechendere Einrichtungen ersetzt werden könne«.

Schmoller beantwortet auch diese Frage nach der Gestaltung des neuen Gesamt-Verhältnisses. Einmal betont er: »Ein wirtschaftliches Gedeihen der in einem Geschäft zusammen Arbeitenden kann es auf die Dauer nur geben unter denselben Bedingungen, wie ein nationales Gedeihen der in einem Staate zusammen Lebenden, d. h. wenn das Gefühl der Gemeinsamkeit größer ist als das der Trennung«. Zum andern weist er darauf hin, daß nicht »die Rechtsgleichheit den Beteiligten den Schlüssel in die Hand gegeben, um das Geheimnis einer guten und gerechten Organisation des Zusammenwirkens ohne weiteres zu finden. Es ist ein Geheimnis der sittlichen und intellektuellen Erziehung der Unternehmer wie der Arbeiter«.

Das schrieb Schmoller im Jahre 1889. Wie weit sind wir seitdem, in einem Vierteljahrhundert, gekommen? Sollte Schmollers — und meine, unabhängig von ihm in eigener wissenschaftlicher und beruflicher, betrieblicher Arbeit gewonnene — Auffassung Irrtum sein?

In neuerer Zeit hören wir R. Ehrenberg mit Vorliebe vom »Arbeit-verhältnis als Arbeitsgemeinschaft« sprechen. Doch hat er den Gegenstand noch nicht umfassend behandelt. Er scheint, nach verschiedenen Äußerungen im Thünen-Archiv, zu meinen: Wir könnten noch lange nicht ein vollständiges und klares Bild von der Sache haben, müßten erst noch viele einzelne Unternehmungen genau erforschen. Dessen bedürfte es aber heute sicher nicht mehr.

Mit Schmoller stimmt er in Hauptpunkten überein. »Vor allem, fordert er (Sozialreformer und Unternehmer, S. 30/1) sollte man endlich aufhören, das Arbeit-Verhältnis als bloßen Arbeit-Vertrag zu behandeln« — und treffend fügt er hinzu: »daß es auf einem Vertrag beruht, ist eine Tatsache von verhältnismäßig untergeordneter Bedeutung«. Sondern »der Kernpunkt des Arbeit-Verhältnisses besteht darin, daß Unternehmer wie Lohnarbeiter Organe der Unternehmung sind und deshalb ein gemeinsames Interesse an deren Wohlergehen haben, das viel wichtiger

ist, als der zwischen ihnen bestehende Gegensatz«. Auch die Ansicht vertritt Ehrenberg, daß die Umwandlung der rückständigen Betriebs-Verfassung zur Arbeit-Gemeinschaft eine Aufgabe der Erziehung sei. (Leider aber haben wir an andern Orte feststellen müssen, daß Ehrenberg seine richtigen Grundgedanken bei weitem nicht folgerecht ausbaut, sondern in parteipolitischer Beschränkung verharret.)

Ein Schüler Ehrenbergs, Johs. Buschmann¹, weist auf eine Tatsache hin, die jedem offenen Auge sofort einleuchtet: nämlich daß gerade ein mächtiges neuzeitliches Betriebsmittel — die Arbeitteilung — nicht bloß das Gefühl der Arbeitsgemeinschaft wecken müsse, sondern diese notwendig herstelle. Neben den »Schattenseiten einer extremen Arbeitteilung«, meint er, übersehe man, wie sie ihrer »Natur nach das Arbeit-Verhältnis zur Arbeit-Gemeinschaft macht, wie sehr dieser kunstvolle Aufbau verschlungenen, wechselseitig bedingten Ineinander-Arbeitens gegenseitiges Vertrauen bei allen Teilen zur Bedingung hat. Das Tun des Einzelnen ist ja kein isoliertes; immer bildet es den Knotenpunkt für ein paar Fäden, und jeder Handgriff, den er tut, jeder geschäftliche Gedanke, dem er Ausdruck gibt, wird von ihnen weiter getragen und irgendwie in unmittelbar wirtschaftliche Wirkungen umgesetzt«.

Fr. Naumann spricht in seiner »Neudeutschen Wirtschaft-Politik« (Berlin 1906, S. 322, 3, 6, 28) von Arbeit-Gemeinschaft, wie wenn es sich um einen allgemein bekannten und anerkannten Begriff handle. Vermutlich gibt er ihm seinen wirklichen und vollen Inhalt nicht; sondern er nennt jeden persönlich gegliederten Betrieb einfach deshalb Arbeit-Gemeinschaft, weil in ihm etliche oder viele Personen zusammen arbeiten.

2.

Auch die »Zentralstelle für Volkswohlfahrt« (Berlin) möchte das »Arbeit-Verhältnis« zur Arbeit-Gemeinschaft »ausgebaut« sehen. Sie sagt²: »Das Arbeit-Verhältnis zwischen Arbeiter und Unternehmer und die Beziehungen zur Mitarbeiterschaft sind zu einer Arbeit- und Lebens-Gemeinschaft in der Weise auszubauen, daß drohender materieller Not vorgebeugt wird, die Arbeit selbst zu einem Mittel innerer Befriedigung wird, und die Arbeit-Gemeinschaft zu einem Verhältnis gemeinsamen Strebens, gegenseitiger Hilfe, materieller und ideeller Förderung sich gestaltet«.

Diese Erklärung erscheint etwas verworren; die viel umfassende Angabe des letzten Teils zwar dürfte ungefähr gelten. Leider aber ver-

¹ Die Bedeutung der Handlung-Gehilfen für die deutsche Volkswirtschaft. (Archiv f. kaufm. Sozialpol. 1910, März.)

² Schriften der Zentralstelle f. Volkswohlf. H. V d. neuen Folge, S. 2: Aufgabe und Organisation der Fabrik-Wohlfahrtspflege in der Gegenwart. (Berlin 1910.)

quickt die Zentralstelle jenen »Ausbau« mit der »Fabrik- [besser wäre Betriebs-] Wohlfahrtspflege«, in der sie die Summe der Leistungen sieht, die man gewöhnlich »Wohlfahrt-Einrichtungen« nennt (von denen wir später sprechen): ein sachlicher und logischer Irrtum zugleich.

Bedauerlicherweise kennt das große »Handwörterbuch der Staatswissenschaften« selbst in seiner dritten Auflage den Begriff Arbeit-Gemeinschaft nicht. Nicht einmal dem »Arbeit-Verhältnis« ist hier eine besondere Abhandlung gewidmet; es wird in dem Aufsatz über den beschränkteren Begriff »Arbeit- und Dienst-Vertrag« teilweise mit besprochen. Auch diese (und andere) Lücken scheinen die Notwendigkeit betriebswissenschaftlicher Arbeit zu erweisen.

Tatsächlich ist weder Begriff noch Sache vielen geläufig. Aber das Gegenteil kennt jeder; mindestens das Wort — »Interessen-Gegensatz« — steht allgemein in Gebrauch. Es hat auch einen vornehmen Klang, und mutet so scharfsinnig an! Und den wirklichen oder vermeintlichen Tatbestand, den das Schlagwort bezeichnet, scheint man als feste und dauernde Größe zu rechnen. Ginge er verloren, hätten manche Leute großen Schaden; denn — sie leben davon. Gegensatz aber schließt Gemeinschaft aus: die wahre, innerliche; äußerlich können die Gegensätzlichen durch irgendwelche Umstände zusammen gezwungen sein.

Welches sind die Interessen-Gegensätze? Keine Frage leichter und rascher zu beantworten als diese — überflüssige! Jedes Kind weiß: der »Arbeitgeber« will dem »Arbeitnehmer« möglich wenig geben, möglich viel nehmen, und umgekehrt; beide stehen einander fortwährend gewappnet gegenüber, nicht bloß drinnen im Betrieb, sondern auch draußen in großen Verband-Heeren, und wo man zeitweilig nichts davon spürt, ist der Friede faul. Gewiß, jedes Kind weiß das. Also Kinder-Schnak. Aber es ist doch eine in langer Geschichte erhärtete Ansicht, die reichlich beschrieben worden! Ja, eine von den Ansichten, die sich wie ewige Krankheiten fortpflanzen. Gesunde einheimische Saat auf dem Betriebs-Boden sind jene angeblichen Gegensätze nicht, sondern Unkraut, von draußen herein geworfen.

Die Glieder eines Betriebs können als solche — jedes an seinem Teile — nur das Gleiche wollen, nur gemeinsame Zwecke verfolgen. Nicht die »Interessen« zweier (oder dreier) persönlicher Parteien stehen auf dem Spiele, sondern allein die Interessen des Betriebs, des Ganzen, der Einheit. Der Betrieb soll blühen, und dazu müssen alle Glieder nach Maßgabe ihres Pflichtbereichs mithelfen, zu ihrem eigenen Vorteil; denn eben nur dann gedeihen auch sie selbst, was sie doch für sich wollen. Und nichts anderes als diese Mithilfe ist ihre Arbeit, ihr Beruf, ihr — wenn man das geliebte Wort nicht fahren lassen mag — Interesse. Zweckwidrig, unnatürlich, wenn es

anders wäre. Darum: nicht Gegensatz, sondern Gemeinsamkeit, Arbeit-Gemeinschaft.

Allein darauf kommt es an, daß alle Betriebsglieder den ganzen Inhalt dieser Anschauung erkennen, erwerben, verwerten. Wiederum eine gemeinsame Sorge, an der freilich nicht jeder gleich schwer trägt. Dem Betriebsleiter fällt, wie billig, der größte Teil zu, und außerdem die Verantwortlichkeit dafür, daß die andern tragfähig sind oder werden, und bleiben. Das Verhältnis hat einen Bedingnis- und einen Folgen-Kreis: jener umfaßt die sittengesetzlichen Betriebs-Grundsätze und Ansprüche an die persönlich-berufliche Bildung des Leiters — dieser seine Leiter-, Ordner-, Erzieher-Pflichten den Mitarbeitern, besonders den unteren gegenüber.

Das alles könnte leicht allgemeine Zustimmung finden, wenn zwei Punkte nicht wären. Nämlich: gehören zu den notwendigen Bedingungen der Arbeit-Gemeinschaft auch jene Auffassung vom Eigentums-Recht am Betrieb und jene Grundsätze für die Verwendung des Betriebs-Ertrags? Kann die Arbeit-Gemeinschaft ohne diese sachlichen Glieder wirklich nicht bestehen? Es sind Stücke ihres Wesens. Fehlen sie, so bleiben offenbar unbebaute Lücken, die wahrscheinlich vom Unkraut der »Interessen-Gegensätze« bewuchert werden.

Wäre nun die Arbeit-Gemeinschaft unvollkommen, nicht folgerecht ausgebildet jener beiden Mängel wegen (die im Grunde eins sind), so wäre ihr doch die gesamte Eigenschaft sittengesetzlicher Ordnung nicht abzusprechen. Der Fall läge so: Gewisse Gesetze werden anerkannt und befolgt, zwei verwandte (oder ein zweiteiliges) dagegen abgelehnt.

Abgelehnt von der Betriebs-Herrschaft; das ist keine Frage. Aber es wäre nicht unwahrscheinlich, daß die Mitarbeiterschaft — aus Rücksicht auf andere hervorragende Eigenschaften der Leitung und Verwaltung und auf die wenn auch nicht erreichbar, so doch ausnahmsweise hochstehende Lohn-Ordnung — der Ablehnung zustimmt, oder vielmehr auf die Annahme verzichtet, unbedingt oder mit Vorbehalt, mit Hoffnung auf glücklichen Wandel der betriebsherrlichen Grundsätze in der Zukunft. Das wäre, wie gesagt, nicht bloß denkbar.

Aber auch wenn es nicht so weit käme — das müßte doch zugegeben werden: daß schon diese unvollkommene Arbeit-Gemeinschaft eine große Errungenschaft bedeuten würde der Masse der Betriebe gegenüber, die nichts sind als wirtschaftliche Arbeit-Gemeinschaften in bloß wörtlichem Sinne. Das Letzte als Wesenheit aller Betriebe anzuerkennen, fällt niemand schwer. Wir hier haben künftighin nur die höhere Form im Auge.

Sieht man nicht, daß sie die einzig gedeihliche, die gesunde Form ist: so liegt es an einem Augenfehler, einer Schwäche des inneren Auges, einer Vernachlässigung oder Verbildung der Sehkraft, so daß

man nicht fähig ist, unbefangen, scharf und genau zu sehen. Wir begegnen dieser Schwäche des inneren Auges häufig¹; sie ist leider eine Volkskrankheit; in Gelehrten steckt sie wie in Ungelehrten.

b. Ordnung des Verkehrs.

1.

Die tatsächliche Anerkennung des Betriebs als Arbeit-Gemeinschaft führt zu entsprechender Ordnung des inneren sachlich-persönlichen Verkehrs. Mittel und Wege dieses Verkehrs schafft zwar schon die Sorge um die wirtschaftlich beste Gestaltung der Betriebs-Arbeit. Aber dieselben entspringen doch zugleich, und andere allein aus sittlichen Erwägungen. Auch die Wirkungen der zweiten Art freilich — und das muß ihren Wert allen offenbar machen — kommen der wirtschaftlichen Arbeit zu gute.

Nicht immer ist die Tatsache des Verkehrs eine Folge jener Erwägungen; ja sie kann bestehen und wirken, ohne daß solche je an- gestellt worden. In kleinen Betrieben gibt es sich von selbst, daß der Inhaber mit dem oder den Gehilfen wie mit seinesgleichen verkehrt, daß er mit ihnen über die Arbeiten und Sorgen, über den ganzen Geschäftsgang spricht. Doch geschieht es nicht allgemein — dort nicht, wo die Grundbedingung fehlt, auf der einen oder auf beiden Seiten: ein erhebliches Maß nicht bloß beruflicher, sondern auch sittlicher Tüchtigkeit. Muß sich der Inhaber eines kleinen Betriebs mit Gehilfen verschiedenen Wertes begnügen, ist aber jene Grundbedingung bei einem erfüllt und beim Meister selbst, so wird sich zwischen diesen beiden das Vertrauens- und Verkehrs-Verhältnis bilden, das ein wesentliches Merkmal hochstehender Betriebe ist.

In großen Betrieben dagegen darf man sich auf die sozusagen natürliche Entwicklung nicht verlassen. Sie würde, selbst wenn sie überall einträte, gar nicht genügen. Denn die persönlichen Glieder großer Betriebe sind notwendig stufenweise über und abteilungweise nach und neben einander geordnet, und da gilt es nun zu entscheiden: welche bestimmten Glieder, ihrer Stellung wegen, das Recht haben, um den Betriebs-Herrn oder -Leiter den engen Kreis der nächsten Mitarbeiterschaft zu bilden.

¹ Aus dieser Schwäche erblüht z. B. die Schwärmerei für »Kongresse« (Redefeste), Zentralstellen, Reichsämter u. dgl. — die Meinung: man habe mit Rede-, Bureau-, Archiv-, Buch-Arbeit, mit amtlichen oder wissenschaftlichen Untersuchungen und deren Veröffentlichung, mit mehrtägigen Verhandlungen, über die unsere »großen« Zeitungen vielspaltig berichten — Beträchtliches oder gar alles schon getan. Im Vergleich zu dem, das nottut, ist es fast nichts. Was aber wirklich zu tun, was zunächst zu tun ist, sieht man nicht. Oder will man nicht sehen, weil man auf eine Partei- oder Glaubenslehre oder ein einziges mächtiges Dogma eingeschworen ist — und bleiben will?

Das vertragliche Recht? Der gewissenhaft geleitete Betrieb wird diesen wichtigen Punkt bei Abschluß des Dienst-Vertrags nicht übersehen. Wo das vertragliche Recht zweifelhaft scheint, eben weil es der Vertrag nicht wörtlich ausweist, kann doch das tatsächliche Recht nicht verloren sein, wenn offenbar ein sittliches Recht besteht.

Eng nur kann der Kreis sein. Wir haben seine Zusammensetzung früher (Leitung B c III 7) wirtschaftlich begründet; hier folgt die weitergehende ethische Rechtfertigung. Aus der Beschränkung des Kreises spricht nicht eine Verletzung oder Herabsetzung der übrigen Mitarbeiter. Es leuchtet ein, daß an der Leitung und Ordnung eines großen Ganzen nicht alle Glieder, sondern nur ihrer wenige teil haben können. Überdies sagt die notwendige Abstufung der Betriebs-Glieder zugleich: daß mancherlei Pflichten-Bereiche abgegrenzt sein müssen, verschieden nach Umfang und Inhalt, und weiter: daß viele Mitarbeiter ein kleines Amt zu verwalten haben und wahrscheinlich auch nur zu verwalten vermögen. Und daraus folgt doch schließlich wiederum als Notwendigkeit, daß die Hunderte und Tausende einen Anspruch auf Teilnahme an den ständigen und laufenden Geschäften der Gesamt-Leitung und -Ordnung nicht haben können, und sie werden auch kaum irgendwo solchen Anspruch erheben.

Die Zahl aber derjenigen, welche den engen Kreis zu bilden berufen sind, ist nicht überall zum voraus, etwa durch Satzung zu bestimmen. Ebenso wenig läßt sich das Verhältnis aufstellen, in dem jene Zahl zur Gesamtzahl der Betriebsglieder stehen soll. Man kann auch nicht im allgemeinen sagen: je größer der Betrieb, desto größer die Zahl der Nächsten an der Leitung. Wichtiger als die Größe des Betriebs im ganzen ist die Mannigfaltigkeit der sachlichen Gliederung. Diese kann so reich sein, daß wenn jede eigenartige Abteilung einen Vertreter zu stellen hätte, aus dem engen Kreis der ersten Mitarbeiter ein zu umständlicher weiter würde. Das zu verhindern, ohne zu verletzen, ist Aufgabe gründlicher Vorbereitung und Beratung.

Das persönliche Recht der nächsten Mitarbeiterschaft hängt von der Wichtigkeit oder Würde der Stellung im Betriebe ab. Bei der Bemessung der Bedeutung gilt selbstverständlich der Grundsatz, daß die Arbeit für den äußeren Betrieb an sich nicht über der Wirksamkeit im Innern steht. Auch der Umfang der Arbeit, die einem Betriebsglied obliegt, oder die Zahl der Mitarbeiter, die ihm unterstellt ist, gewährt allein noch nicht jenes hohe Recht. Es kann nur das Ergebnis einer streng sachlichen Prüfung sein, die voraussetzt, daß die Prüfenden das ganze Betriebswesen übersehen und die Kunst genauen Wägens verstehen. Demnach könnten in Groß- und Riesen-Betrieben sehr verschiedenartige Leute — verschieden nach der Art ihrer Arbeit — zur Wahl für den engen Kreis der nächsten Mitarbeiterschaft in Frage

kommen. Welche Leute aber regelmäßig wirklich zu wählen sein werden, haben wir früher dargelegt.

Endlich der Inhalt des Rechts. Die Aufgaben des engen Kreises bestimmt dieser selbst. Er kann zuweilen einer Aufgabe gegenüber im Zweifel sein, ob sie ihm zufalle, oder einem noch engeren, oder der Person des Betriebs - Leiters (-Inhabers) allein, oder im Gegenteil einem weiteren Kreise zu übertragen sei. In solchen Fällen löst die Ethik die Zweifel; sie entscheidet mit dem Inhalt, den sie jenem Rechte gegeben, und der etwa so zu umschreiben ist.

Bestimmte Mitarbeiter genießen vermöge ihres Pflichten - Bereichs das höchste Vertrauen des (Ober-) Leiters. Das heißt: sie haben Anspruch darauf, den Betrieb in allen Teilen, in seinem Innen- wie in seinem Außenleben genau zu kennen, alle neuen Erscheinungen oder Vorgänge, die ihn irgendwie berühren, zu erfahren, über sein Wohl mit nachzudenken, zu beraten und unmittelbar oder mittelbar auch zu entscheiden, an den großen Sorgen um dieses Wohl mit zu tragen.

Zu demselben Schluß, derselben allgemeinen Auffassung des Rechts käme man, wenn man von einer Ansicht der Lage ausgehen wollte, die der einfache Satz ausdrückt: die Mitarbeiter an verantwortungreichen Stellen stehen zum Inhaber oder (Ober-) Leiter des Betriebs im Verhältnis der Versicherung auf Gegenseitigkeit. Genau genommen gilt dies zwar in einem gut geordneten Betriebe, wo jeder an seinem Platze steht, keiner ganz oder teilweise überflüssig ist, für alle Mitarbeiter; aber für die Glieder des engen Kreises (des Kleinen Rates) mit weit höherer Kraft als für die übrigen.

Und um ein sachlich - persönliches Recht der Berufenen handelt es sich: das ist das Ethische an der Sache.

2.

Die Gesamtheit der übrigen Mitarbeiter, die Mehrzahl der Betriebsglieder ist, wurde vorhin betont, nicht dazu berufen, an den Geschäften der Leitung und Ordnung ständig und umfassend mit zu wirken. Aber in den Angelegenheiten des Teilgebiets, das sie selbst bearbeiten helfen, sollen sie auch mit sprechen dürfen. Zweck dieses Rechts ist es, das Selbst- und Pflicht-Bewußtsein der unteren Angestellten zu stärken und einen gesunden körperschaftlichen Geist zu wecken und rege zu erhalten.

Wir denken hier an die kleineren Körperschaften oder, wenn man will, die engeren Arbeit-Gemeinschaften, in die das Ganze des großen Betriebs zweckmäßig geteilt ist. Jede dieser Abteilungen soll in edlem Wetteifer standhaft bestrebt sein, innerhalb ihrer Grenzen das Beste zu leisten, ihr Gebiet räumlich, sachlich und persönlich so zu besorgen und zu pflegen, daß es immer auf der erreichbaren Höhe bleibt. Und

der einzelne Mitarbeiter, auch der bescheidenste an Fähigkeiten und pflichtmäßigen Leistungen, soll sich seines wirklichen persönlichen Wertes und als notwendiges Glied eines achtenswerten Kreises fühlen, und seinen Wert vertreten dürfen.

Das bedeutendste Mittel ist die freie Besprechung, an der alle teilnehmen. Wird eine neue Abteilung in Betrieb gesetzt, so genügt es zunächst, daß der Leiter seinen Mitarbeitern einen klaren Vortrag über die Arbeit der engeren Gemeinschaft hält. Er wird deren Wesen und Eigenart darlegen, ihren Zweck im Betriebs-Ganzen scharf bezeichnen, die Arbeitstoffe und -Mittel beleuchten, die Notwendigkeit betonen, den Arbeit-Raum zweckmäßig einzuteilen und auszustatten und in peinlichster Sauberkeit und Ordnung zu halten.

Dann geht er auf den Arbeit-Plan und die Ausführung der Arbeit (oder Arbeiten) näher ein. Er beschreibt die Grundlagen und entwickelt den Aufbau der Gesamtleistung, die der Abteilung obliegt; schildert den Gang der Arbeit, ihr wohl bemessenes und zielsicheres Fortschreiten, zeigt die Regelmäßigkeit in der Wiederholung dieses Ganges, bestimmt die Leistungen für größere und kleinere Zeitabschnitte, oder umgekehrt die Zeit, innerhalb welcher der Arbeit-Gang eine genau begrenzte Teilstrecke zurückgelegt haben muß.

Die Darlegung ist jetzt zur Gliederung der Arbeit in ihre einzelnen Leistungen gelangt. Es gilt, diese zu umgrenzen, als notwendige Bestandteile des Ganzen, und zwar als Glieder einer geschlossenen Kette leicht faßbar hinzustellen, die strenge Zweckmäßigkeit ihrer Folge nachzuweisen und das ebenso zweckgerechte Nebeneinander der Ausführung zu begründen. Dabei werden nicht allein die sachlichen, sondern ebenso sorgfältig die räumlichen und persönlichen Beziehungen dieser Teilarbeiten, also auch die Stellung der ausführenden Betriebsglieder zu einander erläutert — und weiter, in ungezwungener Folge, die Ansprüche, die an die berufliche und sittliche Tüchtigkeit der einzelnen Mitarbeiter zu stellen sind; deren Beschreibung zwar zu eindringlichstem Ernst und längerem Verweilen berechtigt, aber nicht in die Breite verlaufen darf. (Empfehlen mag es sich hier, ein Wort über die nicht bloß gesetzliche Verpflichtung zur Wahrung wirklicher Geschäfts-Geheimnisse anzufügen.)

Daß mancherlei besondere Vorschriften (häufig scheinbare und auch wirkliche Kleinigkeiten) zu befolgen sind; daß alle einzelnen Leistungen wie die Gesamt-Arbeit der Abteilung geleitet, beobachtet, überwacht, z. T. nachgeprüft, verglichen werden müssen — und daß dies nicht nur nicht persönlich verlegen kann, sondern im Gegenteil nützt und fördert, da allein auf solche Weise volle Klarheit über Fähigkeiten und Leistungen des Einzelnen gewonnen werden kann: davon werden sich denkende Mitarbeiter in angemessener Form leicht überzeugen lassen,

um so mehr, als sie auch die Grundsätze des Leiters für die Beurteilung ihrer Leistungen erfahren.

Schließlich wäre die Stellung der Abteilung nach außen hin, d. h. ihr Verhältnis zu anderen Abteilungen zu betrachten: mit welchen sie hauptsächlich, regelmäßig, mit welchen sie nur dann und wann in Verbindung oder Verkehr steht; worin dieser Zusammenhang und Zusammengang besteht, welchen Umfang der Verkehr hat, in welchen Formen er sich vollzieht, welche sachliche oder persönliche Schwierigkeiten dabei auftauchen können, und wie sie zu überwinden sein dürften.

Ähnliche Vorträge erscheinen empfehlenswert, wenn eine neue große Arbeit aufzunehmen ist oder die Abteilung umgestaltet wird, vielleicht durch einen neuen Leiter, der bisher nicht im Dienste des Betriebs gestanden. Natürlich ist der Vortrag stets den sachlichen und persönlichen Verhältnissen anzupassen, weshalb er nicht überall nach Umfang und Inhalt der eben aufgestellten Skizze genau entsprechen kann. Genügen wird in den gedachten Fällen der Vortrag allein. Denn sein nächster Zweck ist, einfach ausgedrückt: den Mitarbeitern die Ehre zu erweisen, die ihnen als Glieder einer ethisch begründeten Arbeit-Gemeinschaft gebührt.

Zu einer alle Teile und Einzelheiten des Vortrags erfassenden Aussprache würde es in einer Abteilung, die nicht auf ganz einfache Arbeiten und Verkehrs-Beziehungen beschränkt ist, gar nicht kommen können: da es sich, wie angenommen, um neue Dinge handelt, in denen die Mitarbeiter noch keine Erfahrung haben. Nicht daß deshalb der Vortrag wenig wirksam sein, geringen Wert für den Geschäftsgang der Arbeit haben müßte. Denn sein gegenständlicher Inhalt erhält dauernden Bestand, in Gestalt einer Übersicht, die im Arbeit-Raum mehrfach ausgehängt wird. Und findet sich ein gewandter Schnellschrittler in der Abteilung, so mag er den ganzen Vortrag nachschreiben. Im übrigen wären die Hörer nur aufzufordern, Fragen zu stellen nach einzelnen Punkten, die nicht durchaus verstanden worden. Von der Art dieser Punkte und anderen Umständen hängt es ab, ob der Leiter die Fragen sofort und vor allen beantwortet, oder den Frager in Sonderbesprechung befriedigt oder auf spätere Gelegenheit vertröstet.

Sind aber die neue Abteilung, das neue Verfahren, die neue Arbeit so lange in Gang, bestimmte untere Teilarbeiten so oft durchgeführt worden, daß die Beteiligten sie aus der eigenen Erfahrung heraus beurteilen können: dann tritt eine rück- und vorschauende Besprechung ein, in der nach wohl erwogenem Plane alle Einzelheiten einer kritischen Würdigung unterzogen werden. Der Tag der Besprechung ist vorher bekannt zu geben, damit sich jeder vorbereiten kann; denn darauf legt der Leiter besonderen Wert, daß womöglich alle Mitarbeiter bei dieser Art Abrechnung selbständig mithelfen.

Die Ergebnisse werden zusammengefaßt, schriftlich festgestellt und in das Grundbuch der Abteilung eingetragen: ein Sammel-Buch, das Belege für alle wichtigen Tatsachen aus der Arbeit-Geschichte dieser engeren Gemeinschaft enthält. Und die Pflege solcher — immer erhebenden und stärkenden — Besprechungen gilt als ständige Einrichtung: regelmäßig nach festgesetzten Zeit-Abschnitten, oder sonst nach Bedarf, bestimmt durch die Art des Arbeit-Bereichs zieht sich die Abteilung selbst zur Verantwortung.

Man kann gegen diese Einrichtung bemerken, sie lasse sich in manchen Betrieben oder Betriebs-Abteilungen nicht leicht durchführen. Gewiß; wirkliche Betrieb-Störungen sind zu vermeiden. Wo auf offenen Plätzen gearbeitet wird, wo Maschinen laufen, wo die Tages-Arbeit der steten Dringlichkeit wegen nicht unterbrochen werden darf, wo der Verkehr mit der Kundschaft sich in den Arbeiträumen selbst abspielt — überall da können die gedachten Besprechungen nicht in die Betriebs-Zeit fallen. Man hat also einige Mal im Jahre mit der Unbequemlichkeit etlicher Überstunden zu rechnen (die nicht notwendig bezahlt werden müssen).

Ein anderer Einwand hält die Vorträge und Verhandlungen für entbehrlich, weil die wirtschaftlichen Bedürfnisse des Betriebslebens sie nicht fordern. Steht nur, sagt man etwa, der Mann an der Spitze, der die Abteilung sachlich und persönlich gut zu ordnen und zu führen weiß, und sind seine Mitarbeiter brauchbare und willige Leute, so wird alles, was der Betrieb als Ganzes braucht, geleistet. Wirklich alles? Das ist noch die Frage. Daß aber durch jene ethische Weckung und Stählung der Arbeitskräfte mehr und Besseres geleistet und so der wirtschaftliche Erfolg der Betriebs-Arbeit ansehnlich gesteigert wird: das ist keine Frage. —

Ob solche Mitwirkung aller Beteiligten an der Ordnung der eigenen (Teil-) Arbeit in vielen Großbetrieben üblich, weiß ich nicht. Möglich daß sie, wenigstens in einfacher Form nicht selten ist. Aber man hört nichts davon; der Grund könnte in der Sache selbst liegen: es sind rein innere Angelegenheiten — nicht große Ereignisse, über die man gern öffentlich berichtet: Festlichkeiten etwa, an denen Prämien und Auszeichnungen verteilt, Stiftungen bekannt gegeben werden u. dgl. Und doch sind jene Formen gemeinsamer Arbeit-Ordnung weit wichtiger: für den Betrieb selbst wie für die draußen stehende Wissenschaft.

3.

Gelten sie, so ist tatsächlich jedem Betriebsglied das Recht gesichert, die Leitung und Ordnung seines Arbeit-Bereichs bescheiden mit zu bestimmen (und auf diesem Wege in manchen Fällen auch die

Leitung des Betriebs-Ganzen). Und man möchte meinen, das genüge allen billigen Ansprüchen.

Dennoch kann schließlich auch die Gesamtheit als solche, die Einheit der geteilten Arbeit-Gemeinschaft in gewissem Sinne zur Teilnahme an den Geschäften der Oberleitung herangezogen werden. Das geschieht in der allgemeinen Betriebs-Versammlung. Diese Einrichtung besteht vereinzelt; aber sie besteht doch — vermutlich überall dort, wo ein Stück des Betriebs-Ertrags, das man Geschäfts-Gewinn nennt, teilweise den Mitarbeitern überwiesen wird.

Am Tag der Zahlung (der Gewinnanteil-Abgabe) richtet der Inhaber an die versammelten Betriebsglieder eine Ansprache. Deren Inhalt hängt natürlich ab von der Eigenart des Redners und dem Betriebs-Bilde, das er im Kopfe (oder Herzen) trägt. Gewöhnlich sind es — nach den vorliegenden Berichten — etliche leichte Sätze über die Trefflichkeit der »Gewinn-Beteiligung«, über die Beziehungen zwischen Haupt und Gliedern; Worte väterlicher oder herrschaftlicher Ermahnung; Betrachtungen über Rechte und Pflichten. Auch persönliche Bekenntnisse treten hervor: der Inhaber äußert sich mit Nachdruck über die Auffassung seiner Stellung im Betrieb. Diese Bekenntnisse mögen manchmal ihres Inhalts wegen und wohl auch im Tone verfehlt sein, verdienen aber um ihrer Offenheit willen Achtung. Daß das Nächstliegende — ein Bericht über den Geschäftsgang des abgeschlossenen Jahres — in die Rede aufgenommen wird, kommt bescheidenermaßen vor.

Die bekanntesten Mitteilungen über solcherlei Betriebs-Versammlungen stammen von dem Berliner Jalousie- und Holzpflaster-Fabrikanten H. Freese. Mehr bieten in mancher Hinsicht die Reden des Steingut-Fabrikanten M. Rösler in Rodach (b. Koburg), aus gleichem Anlaß gehalten (in verschiedenen Jahrgängen des »Arbeiterfreunds« veröffentlicht). Einige große und größte Betriebe veranstalten »Neujahrs-Feiern«, gewöhnlich mit »Jubilar-Festen« und Prämien-Verteilung; so die Württembergische Metallwaren-Fabrik in Geislingen und Göppingen, die Kaffee-Zusatz-Fabrik H. Franck Söhne in Ludwigsburg, die Farbenfabriken in Elberfeld und Leverkusen b. Köln. —

Die allgemeinen Betriebs-Versammlungen der Arbeit-Gemeinschaft haben ein wesentlich anderes Gepräge. Sie erfüllen regelmäßig zwei Aufgaben. Die eine liegt der Jahres-Hauptversammlung ob, der wir hohe Bedeutung beimessen. Der erste Betriebs-Leiter trägt die vollständige und tief erfaßte Geschichte des Betriebs im abgeschlossenen Jahre vor. Dabei wird er in vergleichender Betrachtung auch zurückgreifen auf die Entwicklungen früherer Jahre. Aber der wichtigste Teil der Aufgabe liegt im sinnenden Verweilen beim jüngst vergangenen: in der Verpflichtung, Rechenschaft abzulegen über das gesamte Betriebs-

leben während dieses Zeitabschnitts, Richtlinien aufzustellen für die nächste, bereits angebrochene Zukunft.

Hier kann sich das Haupt des Betriebs als Meister zeigen, der den Stoff beherrscht und die Geister fesselt. Seine Rede wird, wenn er der großen Aufgabe gewachsen ist, ein Kunstwerk sein; ihre Schönheit liegt vor allem in sprachlicher Knappheit trotz sachlicher Fülle, in durchsichtiger Klarheit, reiner Wahrhaftigkeit. Daß darauf künstlerische Darbietungen anderer Art folgen, dürfte der Würde des Tages nur angemessen sein.

Die zweite Aufgabe allgemeiner Betriebs-Versammlungen ist eine Vielheit; erfordert demnach jährlich einige Zusammenkünfte. Im ersten Jahre gilt es, die Mitarbeiter möglichst rasch zu unterrichten über die räumliche, sachliche, persönliche Gliederung des Betriebs, die Aufgaben der einzelnen Abteilungen, deren Zusammenwirken, Ineingreifen. Die Vorträge, welche diese Kenntnisse vermitteln, werden womöglich unterstützt durch Lichtbilder: fein geordnete wörtliche Übersichten und zeichnerische Darstellungen, in denen auch die Farbe ihre veranschaulichende Rolle spielt. In ähnlicher Weise werden jene besonderen Betriebs-Einrichtungen vorgeführt, die nicht (unmittelbar) der wirtschaftlichen Arbeit gewidmet sind. Jedes Betriebsglied, auch das geringste, soll doch wenigstens wissen, was da ist, und wozu es da ist; soll heimisch sein in der Stätte seines Wirkens¹. Die berufenen Führer auf diesen Wanderungen durch das Betriebs-Gebiet sind die nächsten Helfer des ersten Leiters; wenn man es um der Einheitlichkeit und Gleichmäßigkeit willen nicht vorzieht, einen Führer nur zu wählen: und dann wäre es der wissenschaftliche Mitleiter.

Nachdem diese grundlegende Arbeit getan, bestimmen Eigenart und Geschichte des Betriebs die Tagesordnungen der allgemeinen Betriebs-Versammlungen. Die Wandelungen des Innenlebens und die Entwicklung des volks- und weltwirtschaftlichen Außendienstes sorgen dafür, daß Mangel an bedeutendem Stoffe nicht eintritt. Anziehende Gegenstände, die in großen Werkbetrieben immer wieder zur Verhandlung gestellt werden können, sind z. B.: neue Einrichtungen im Innern — neue Gegenstände oder Verfahren der Herstellung — fremde Erfindungen, welche die Betriebsarbeit nahe angehen — Stellung und Rang des Betriebs, oder einzelner wichtiger Erzeugnisse oder Erzeugnis-Gruppen auf dem heimischen, auf dem Weltmarkte — Berichte der

¹ Ich kenne einen Riesenbetrieb, in dem ist das Gegenteil Grundsatz. Jedes Betriebsglied soll nicht hinaus sehen über die engen Grenzen seiner beschränkten Arbeitstätte. Versucht man es dennoch, so fährt ihm die Grobheit an den Kopf: Das geht Sie nichts an. Eine dort sehr gangbare Rede, bei Hoch und Nieder. Drum auch Geheimniskrämerei, die Spott oder Mitleid erregt — und selbstverständlich ihr sicheres Gegenspiel: Horcherei, Schnüffelei, Klatschsucht.

Reisenden über ihre geschäftlichen Erlebnisse, im In- und Auslande, in überseeischen Gebieten — Konkurrenz-Betriebe¹.

Man mag nun fragen: wie sollen diese allgemeinen Betriebs-Versammlungen eingeführt, eingeleitet werden? In neu gegründeten Betrieben macht sich die Sache bei gutem Willen wohl leicht, kommt sie eben zugleich mit dem andern. Aber in fast allen bestehenden Betrieben würden sie als Neuheiten — in vielen als unerhörte — erscheinen. Ob sie darum auch überall schwer einzuschalten wären? Jedenfalls soll man nicht erst große Vorbereitungen treffen, oder lange davon sprechen, ohne etwas zu tun, dem freien Spiel der Vermutungen nicht viel Zeit lassen, und vor allem, am Anfang, wenig Worte machen. Bescheidenheit der Form, des Auftretens würde am günstigsten wirken.

Dem Inhaber eines mittleren Großbetriebs wurde — den Tatsachen gemäß — empfohlen, in der ersten Versammlung offen zu bekennen: Der Betrieb unsers Hauses hat sich außerordentlich rasch ausgedehnt. Unter dem Drange des Außendienstes sind, zumal die Räume lange beschränkt waren, die Aufgaben, welche Ordnung und Gliederung des Betriebs, Verteilung der Arbeit u. ä. stellen, vernachlässigt worden; zum Schaden des Ganzen, der sich freilich nicht ziffermäßig genau nachweisen läßt. Jetzt aber sind wir in der Lage, den wichtigen Fragen des inneren Betriebslebens die gebührende Beachtung zu widmen, ihre befriedigende Lösung zu suchen und zu finden. Wir haben einen Beamten angestellt, der besonders damit betraut ist, das Erforderliche zu planen und ins Werk zu setzen. Eine seiner Anregungen drückt die Einrichtung dieser Zusammenkünfte aus . . .

Die Entwicklung vieler deutscher Betriebe ist so oder ähnlich gewesen, wie hier angedeutet; aber sie haben jene Unterlassung über die entschuldbare Zeit hinaus fortgesetzt.

¹ Die Maschinenfabrik der Firma K. Krause in Leipzig läßt »schon seit Jahren wöchentlich einen Vortrag halten, an dem sämtliche kaufmännische, technische« und andere »Beamte teilnehmen, und auch die Arbeiter, die es wünschen, teilnehmen können«. Die Vorträge haben den Zweck, dem Einzelnen »den Überblick über das Ganze« zu verschaffen, dessen er zu verständnisvoller Mitarbeit bedarf. Was den Inhalt betrifft, so läßt die Firma »die einzelnen Beamten über ihren bestimmten Ressort Aufklärung geben und dessen Beziehungen zu dem ganzen Betriebe deutlich machen«. Im besondern werden die hergestellten Maschinen (»für die gesamte Papier-Industrie«) »in ihrer Bau-Art und Verwendung in der Praxis von den betreffenden Ingenieuren oder Meistern, die sie von Grund auf kennen, an Hand von Lichtbildern oder der Originalmaschine erläutert«. Gegenstände der Vorträge bilden weiter »Erfahrungen in früheren Stellungen, vor allem hinsichtlich der Organisation jener Betriebe usw.; dem entspringen mancherlei Anregungen zur Vervollkommnung des eigenen Werkes und Vereinfachung des Ineinander-Arbeitens«. Die Einrichtung hat sich »bisher in jeder Hinsicht sowohl im Interesse der Angestellten als auch der Firma bestens bewährt«. (Nach ausführlicher brieflicher Mitteilung der Firma vom 28. II. 11.)

4.

Die Betriebs-Versammlung würde erst den erreichbaren Wert erlangen, wenn sie eine regelrechte Sitzung wäre, in der nach dem Vortrage die Hörer zu Worte kommen. Und man könnte wohl höchstens in einem Falle irgendwelche Gegenrede unnötig oder unzweckmäßig finden oder gar als Störung empfinden: in der feierlichen Hauptversammlung, nach der Erstattung des Jahres-Berichts. Aber sollte man nicht gerade in dieser äußerst bedeutsamen Stunde den Schein eines Glaubens an Unfehlbarkeit vermeiden? Es liegt doch im Bereiche der Wahrscheinlichkeit, daß aus einem großen Kreise denkender Mitarbeiter beachtenswerte Einschaltungen oder Randbemerkungen zum Jahresberichte kommen.

Nicht erst das Recht der Aussprache bedingt eine Geschäfts-Ordnung. Die Vortragenden selbst müssen gewisse allgemeine Grundsätze befolgen: alles vermeiden, was den Betrieb wirtschaftlich schädigen könnte (besonders hinsichtlich irgendwelcher Geschäftsgeheimnisse), in der Besprechung fremder Betriebe einen ruhigen, sachlichen Ton bewahren. Die Hörer erhalten einige Tage vorher eine klare Skizze des Vortrags, den außerdem zwei freiwillige Stenographen wörtlich aufnehmen. Das Letzte widerfährt auch der Besprechung, die sich — das wird die besondere Sorge der Leitung als Vertreterin der Gesamtheit sein — möglichst reich entfalten sollte.

Allein diesem Bemühen sind in sehr großen Betrieben sehr enge Grenzen gesteckt. Wo Tausende Gelegenheit haben, mit zu reden, wären selbst bei sehr kurzer Sprechzeit (für den Einzelnen) unerträglich, ja unausführbar lange Sitzungen zu gewärtigen. Die Arbeit-Gemeinschaft muß sich mit einer Regelung begnügen, nach der je für eine größere oder für eine Mehrheit verwandter kleiner Abteilungen ein Sprecher und dessen Vertreter durch Wahl auf ein Jahr bestellt, Wiederwahl ausgeschlossen ist, der Sprecher zu gunsten eines nicht gewählten, in der gerade vorliegenden Sache aber besonders kundigen Betriebs-gliedes zurücktreten kann oder muß, und immer dann, wenn noch Zeit zur Verfügung steht, auch andere Teilnehmer neben den gewählten Sprechern und ihren Vertretern als Redner zuzulassen sind. Die letzte Bestimmung kann für die Hauptversammlung nicht gelten, da wegen der noch folgenden künstlerischen Darbietung die Äußerungen aus den Kreisen der Mitarbeiter nicht mehr als eine Stunde beanspruchen dürfen.

Andere Bestimmungen der Rede-Ordnung dienen zugleich als Mittel, etliche »ewige Krankheiten« zu bekämpfen. Die Vortrags-Dauer ist auf eine Stunde beschränkt, die Sprechzeit der Nachredner auf fünf Minuten. Wiederholungen sind ausgeschlossen, ebenso bloße Redensarten — besonders »Worte des Dankes« oder Lobhudeleien, wie sie sich in

Vereins-Sitzungen breit machen (auch, nach Berichten, eben in Betriebs-Versammlungen vorkommen — scheinbar programmäßig). Es wird also scharfe, rücksichtlose Redezucht gehandhabt, die wohl anfangs hie und da Unbehagen, bald aber allgemein das Wohlgefühl der Kraft, Frische, Gesundheit erzeugt.

Die Teilnehmer zeichnen sich in Listen ein. Diese Bestimmung verlegt den Grundsatz der Freiwilligkeit nicht. Zweck ist allein, der Leitung und der Gesamtheit in jedem Falle zu sagen — beiden ist es wichtig genug zu wissen —: wie groß die Zahl der Besucher überhaupt und wie stark jede Abteilung vertreten gewesen. Hier liegt der Einwand nahe: die Forderung der Einzeichnung gestatte die Vermutung, die Liste solle auch dazu dienen, festzustellen, wer da gewesen, und wieviele Versammlungen der oder jener besucht (oder nicht besucht); in der Einrichtung liege also für den Einzelnen eine Nötigung zu kommen, und somit werde doch tatsächlich die Freiwilligkeit aufgehoben.

Darauf erwidert die Arbeit-Gemeinschaft: selbst wenn das zugegeben werden müßte, wäre zu beachten, daß nicht eine Betriebs-Herrschaft, sondern die einige Gesamtheit der Betriebs-Körperschaft der Urheber des Zwangs wäre. Wirklich aber ist der Sachverhalt dieser: wer in eine gesunde Arbeit-Gemeinschaft eingewöhnt ist, legt sich selber jenen Zwang auf.

Wieviel allgemeine Betriebs-Versammlungen — außer der Hauptversammlung — jährlich abzuhalten seien, bestimmen Größe und Eigenart des Betriebs, also die Bedürfnisse. Die meisten Betriebe brauchen nicht mehr als monatlich eine zu rechnen. Daß sie nicht in die Arbeits-Zeit engen Sinnes fallen können, folgt aus den betrieblichen Verhältnissen. Ob dann Werktag-Abende oder Sonntage oder beide in Anspruch zu nehmen wären? Man wird die ersten vorziehen.

Nun scheint aber in Riesenbetrieben ein Hindernis aufzutreten, welches das ganze schöne Unternehmen vereiteln könnte: wo findet ein Werk, das, sagen wir, 5000 Mitarbeiter zählt, einen genügend großen Raum für seine allgemeinen Versammlungen? Nur wenig Städte können ihn bieten. Und von den Werken selbst, um die es sich hier handelt, besitzt ihn wohl keins. Sie mögen ihn bauen, wenn sie den billigen Boden dazu haben: aber wäre der Bau für jenen Zweck allein gerechtfertigt? Der Riesensaal ließe sich zwar durch verschiebbare Scheidewände in eine beliebige Zahl verschieden verwendbarer Räume zerlegen, und ein oberes Stockwerk wäre auch für Arbeit-Zwecke auszunutzen. Aber eben doch erst, wenn die wirtschaftlichen Bedürfnisse erwachsen, würde die verantwortliche Leitung zu dem Bau sich entschließen dürfen.

Folglich müßte man auf Auswege, Notbehelfe sinnen. Zwei zeigen sich. Entweder wählt man Teil-Versammlungen, die womöglich gleich-

zeitig in verschiedenen geeigneten Räumen abgehalten werden, wenn solche zur Verfügung stehen (die nötige Zahl tüchtiger Redner müßte ein sehr großer Betrieb selbstverständlich besigen). Oder man hätte statt allgemeiner, Vertreter-Versammlungen einzuführen. Die Größe des verfügbaren Raumes würde die Zahl der Vertreter bestimmen; diese wäre nach Billigkeit auf die Abteilungen zu verteilen, und über Wahl, Ersatz, Tausch würde grundsätzlich ungefähr dasselbe bestimmt, was früher für die Ordnung des Sprecherdienstes vorgeschlagen worden. Der erstgenannte Behelf böte übrigens den einen Vorteil, daß aus der Hörerschaft je im ganzen eine größere Zahl zu Worte kommen könnte.

Schließlich mag die Meinung laut werden, die Arbeit-Gemeinschaft nehme ihre Mitglieder außerhalb der Geschäfts-Zeit etwas zu stark in Anspruch. Wo bleibt die Tätigkeit in freien Vereinigungen, wenn der Mann jeden Monat einer Sitzung in Betriebs-Angelegenheiten beiwohnen soll! Das ist wohl sicher: für eine Menge nichtiger Vereine hat das Glied eines gesunden Betriebskörpers nichts mehr übrig, weder Zeit noch Geld. Jene kraft- und geistlosen Auswüchse eines kranken Volkskörpers müssen verkümmern und verschwinden. Und das ist nicht bloß Wunsch, sondern planmäßige Absicht einer weit blickenden und gemeinsinnigen Betriebsleitung.

c. Vertretungen der unteren und mittleren Mitarbeiterschaften.

1.

Besteht in der folgerecht ausgebildeten Arbeit-Gemeinschaft ein Bedürfnis nach Vertretungen der unteren und mittleren Mitarbeiter — Vertretungen der Leitung gegenüber?

Ich erinnere an deren Grundsätze, an die Verkörperungen dieser Grundsätze, die in den letzten Abschnitten und früher (hauptsächlich in dem Stück, das dem Betriebs-Ertrag gewidmet ist) beschrieben worden. Darnach sind die persönlichen Verhältnisse der Mitarbeiter, ist ihre betriebsrechtliche Stellung nach allen Seiten hin so geordnet, daß ihr wirtschaftliches und soziales Recht auf der erreichbaren Höhe steht. Was bliebe da noch zu erstreben?

Jene besonderen Anwaltschaften, gewöhnlich Ausschüsse genannt, sind »Interessen-Vertretungen« — das bestreitet niemand — und gelten als sozialpolitische Errungenschaften. Sie beruhen auf der Tatsache der »Interessen-Gegensätze«, einer geschichtlichen Tatsache, geworden in einer Entwicklung, deren Träger eine krankheitreiche Gesellschaft ist. Selbst eine Krankheit — der man doch nicht »ewige« Dauer sichern will?

Zur Zeit sieht die Mehrheit der großen und kleinen Sozialpolitiker, sehen selbst manche Vertreter der Wirtschaft-Wissenschaft die Interessen-Gegensätze als »das Gegebene, Naturgemäße« an. Und sie stützen darauf die Forderung: in den Betrieben Einrichtungen zu schaffen, welche den

Beruf haben, die Interessen der Arbeiterschaft, die denen der Leitung oder Betriebs-Herrschaft zuwider laufen (sollen), zu wahren. Die Mehrheit der Herren will solche Einrichtungen nicht dulden. Eine kleine Minderheit hat sie eingeführt. Aus verschiedenen Gründen; nicht der am wenigsten mächtige ist — Klugheit. Sie sehen: damit wird die öffentlich anerkannte, für sie bequeme Tatsache der Interessen-Gegensätze erhalten — und zugleich die anspruchsvolle Pflicht abgewälzt, den Betrieb zur Arbeit-Gemeinschaft zu gestalten.

Denn in dieser gibt es keine Gegensätze oft erwähnter Art; sie sind ihr wesensfremd. Sollten also in der Arbeit-Gemeinschaft Mitarbeiter-Ausschüsse gebildet werden — Interessen-Vertretungen könnten es nicht sein. Tatsächlich sind sie das auch in einigen Betrieben herrschenden Rechts nicht allein, sondern außerdem: Helfer bei der Durchführung mancher Vorschriften (besonders für Unfall-Verhütung), ferner Sittenwächter und Streitschlichter, endlich Verwalter sog. Wohlfahrt-Einrichtungen (von denen wir später sprechen). Schätzenswerte Befugnisse; sie vermögen aber unsere Frage nicht zu entscheiden.

Eine wichtigere rechtliche Erwägung müßte für die Bildung irgendwelcher Mitarbeiter-Ausschüsse auch in der folgerecht ausgestalteten Arbeit-Gemeinschaft sprechen. Und das wäre wohl nur die: den mittleren und unteren Betriebsgliedern eine betriebsrechtlich geordnete Gelegenheit zu geben, frei für sich, ohne Leitung durch einen Vorgesetzten über ihre besondere Arbeit, ihre besonderen Pflichten und Rechte und über allgemeine Betriebs-Verhältnisse zu verhandeln. Daß sie ihre Ergebnisse der Leitung mitteilen, und jene bei dieser sorgfältigste Beachtung finden, wäre für beide Teile selbstverständlich.

Der Kern der Sache bestünde also, kurz gesagt, in dem Rechte der selbständigen Sorge um und der ungefragten Äußerung über die Betriebsdinge. Ein ansehnliches Recht, das ganz im Rahmen der Arbeit-Gemeinschaft liegt. Nur wird es sich nicht eben stark betätigen können; die Leitung kommt wohl den meisten guten Ratschlägen und Anträgen zuvor.

Immerhin: das Recht soll gelten in weitem Umfange. Genügt diese Erklärung? Gesteht die Leitung volle Selbständigkeit zu, so hätte sie die Verwirklichung des Rechts ganz den Beteiligten anheim zu stellen. Aber die Arbeit-Gemeinschaft muß sich auch hier bewähren: Leitung und Arbeiterschaft beraten gemeinsam über Bildung, Einrichtung, Pflichten und Rechte der Ausschüsse, denen zwei wichtigste Lebensbedingungen fehlen würden, wenn alles dem freien Willen der Wahl-Körperschaften überlassen geblieben wäre: der starke Rückhalt an der Leitung, die zwingende Kraft ihres Wirkens in ihren Kreisen.

Bevor wir weitergehen, eine Anmerkung. Natürlich unterbleibt die Bildung eines Ausschusses, wo ein Bedürfnis nicht besteht: in kleinen

und mittleren Betrieben. Bei welcher Mitarbeiter-Zahl das Bedürfnis erwacht, ist eine müßige Frage. Wo aber auf die Bildung eines Ausschusses verzichtet wird, steht jenes Recht einfach der Gesamtheit (der Mitarbeiter) zu, deren Wirksamkeit sich im allgemeinen nach denselben Bestimmungen gestalten würde, die in den folgenden Abschnitten bezeichnet werden. Es kommt, wie gesagt, nur eben darauf an, die Betätigung der Sorge um Bau und Lebens-Führung des Betriebskörpers ersprießlich zu ordnen. —

Der Hauptgegenstand der Ausschuß-Tätigkeit ist ohne Zweifel die Betriebs-Arbeit derer, die er zu vertreten hat — die Arbeit freilich in allen ihren Beziehungen. Folglich muß diese die Art des Ausschusses, seine Bildung (Zusammensetzung) bestimmen. Er muß die Arbeit-Kreise, die er vertritt, aus eigener Mitarbeit genau kennen, folglich selbst jenen Kreisen entstammen. Einheitlichkeit des Ausschusses also ist Grundbedingung. Ihn aus Angehörigen verschiedenartiger Arbeit-Kreise zusammen zu setzen, wäre wenn irgend möglich zu vermeiden.

In vielen Betrieben liegen die Verhältnisse einfach: entweder nur die gleichartigen Werkstätten-Arbeiter oder nur die Bureau-Arbeiter (schreibende und rechnende Kaufleute und Verwandte) sind so zahlreich, daß Ausschuß-Bildung Bedürfnis wird; die Einheitlichkeit des Ausschusses ist gegeben. Bunte Mannigfaltigkeit dagegen herrscht in den größten Werk- und Verkehrs-Betrieben. In den Riesen-Werken besonders sind nicht nur alle Hauptarten persönlicher Glieder stark vertreten, sondern auch verschiedene Fabrik-Betriebe vereinigt, so daß die Gattung der Werkstatt-Arbeiter in manche verwandte oder nicht verwandte Abteilungen geschieden ist. Außerdem bestehen neben den Hauptwerkstätten für Herstellung der Marktware noch Nebenwerkstätten für allerlei Hilf- und Zusatz-Arbeiten.

In diesen reichst gegliederten Betrieben wird man also eine Reihe Ausschüsse bilden, aber im ganzen äußerst sparsam verfahren müssen. Nur sachliche Dringlichkeit darf überall maßgebend sein. Denn je größer die Zahl der Ausschüsse, desto höher der Zeit- und Kraft-Aufwand, welcher der Leitung aus dem Verkehr mit ihnen erwächst.

Vertretungen würden in den bezeichneten Betrieben erhalten: die Arbeiter der Hauptwerkstätten (I), der Nebenwerkstätten (II), die messenden, versuchenden, rechnenden, entwerfenden, zeichnenden Techniker (III), die Kaufleute und Verwandte (IV). Die drei Gruppen der Lager-Arbeiter, der Haus-, Hof-, Straßen-Arbeiter und der Verkehrs-Leute (Haus- und Bureau-Diener, Boten; Fuhrleute; Rollbahn- und Hafen-Arbeiter) bereiten der Ausschuß-Bildung Schwierigkeiten. Soweit ihre Glieder, der Art ihrer Arbeit gemäß, nicht anderen Abteilungen zugewiesen werden können, wären zwei oder drei weitere Ausschüsse vorzusehen, oder es müßte notgedrungen eine gemischte Gesellschaft gebildet werden und

diese ihre besondere Vertretung erhalten. Denn führt man einmal Ausschüsse ein, so müssen auch sämtliche untere und mittlere Glieder angeschlossen sein; ist aber die Zahl einer eigenartigen Mitarbeiter-Gruppe klein, so hat die Bildung eines besonderen Ausschusses keinen Sinn.

Gruppe I kann Tausende gleichartiger Arbeiter umfassen, und dann würde ein großer Ausschuß zustande kommen, aber doch wohl einer genügen. Oder es bestehen einige Teil-Betriebe, jeder mit besonderer Arbeit, neben einander (in Faserstoff-Werken: Spinnerei, Weberei, Bleicherei, Färberei, Druckerei); dann würde die Gruppe zwei, drei oder mehr Ausschüsse beanspruchen. Dagegen dürften Gruppe I und II verbunden werden, wenn sie verwandt sind (in Maschinenfabriken, Werken für Apparte- und Instrumente-Bau, Elektrotechnik, Feinmechanik). Schließt Gruppe III Ungleichartige ein (Bau-, Maschinen-Techniker, Chemiker), so könnten sie doch beisammen bleiben, wenn für sie Zusammengehen in der Arbeit Bedingung ist (wie z. B. beim Feuerungen-Bau); oder die Chemiker würden ausscheiden, wenn sie (wie in einer großen Chemikalien-Fabrik) zahlreich genug sind, um einen eigenen Ausschuß zu erhalten. —

Die gleiche Bezeichnung aller Vertretungen ist Mitarbeiter-Ausschuß, abgekürzt Ausschuß. Die unterscheidende Bestimmung gibt die römische Ziffer; zu dieser würde, wenn eine Gruppe (z. B. I oder III) mehr als eine Vertretung erhält, der Anfangs-Buchstabe des Teilbetriebs- oder Berufs-Namens treten. Die Bezeichnungen »Arbeiter«- und »Beamten«-Ausschuß sind ihres Ursprungs (des Glaubens an »Klassen«- und »Standes«-Gegensätze) wegen abzulehnen.

2.

Grundgesetz, Wahl- und Geschäfts-Ordnung werden vom wissenschaftlichen Mitleiter oder von einem in solchen Dingen erfahrenen Teil-Vorstand oder vom (ersten) Leiter selbst entworfen, in einer Abgeordneten-Versammlung, zu der jede Abteilung je nach ihrer Größe einen oder etliche Vertreter schickt, beraten, als Entwurf durch Aushang in den Arbeit-Räumen bekannt gemacht und nach angemessener Frist in allgemeiner Versammlung endgültig festgelegt.

Das Grundgesetz bestimmt den Hauptzweck der Ausschüsse, deren Zahl und Art, und erklärt sie als in sich selbständige Körperschaften, die frei, ohne Mitwirkung des Leiters und der Betriebsteil-Vorstände, nach ihrer Geschäfts-Ordnung arbeiten. Ferner ordnet das Gesetz die rechtlichen Beziehungen verschiedener Ausschüsse im gleichen Betrieb zu einander und zu den Kreisen der Vertretenen, umgekehrt deren Rechte jenen gegenüber, endlich den Verkehr der Ausschüsse mit der Betriebs-Leitung.

Gegen Ablehnung eines Antrags auf gemeinsame Beratung verschiedener Ausschüsse (die manchmal Bedürfnis sein wird) wäre Berufung an ein Schiedsgericht (Vorsitzender ein Mitglied der Leitung) zulässig, das auch in möglichen Klagen der Vertretenen gegen ihre Ausschüsse und verwandten Fällen zu entscheiden hätte. Im übrigen wäre zu bestimmen, daß befugt sei: 1) der Ausschuß, die Gesamtheit seiner Wählerschaft (die er vertritt) einzuberufen, 2) diese Gesamtheit, zu verlangen, daß der Ausschuß einberufen oder sie selbst nach dem Ausschuß gehört werde, wenn die Mehrheit es wünsche, 3) die Leitung, von sich aus jene, selbstverständlich ohne den Ausschuß zu umgehen, zu einer Äußerung zu veranlassen.

Der Leitung gegenüber kann die Freiheit und Selbständigkeit der Ausschüsse nur eine bedingte sein. Gewiß steht es in ihrem (der Ausschüsse) Belieben, Anträge auf persönliche Verhandlung ihrer Abgeordneten mit der Leitung zu stellen oder zu unterlassen, zu seinen Sitzungen deren Vertreter einzuladen oder nicht. Doch werden der Leitung zwei Befugnisse einzuräumen sein: 1) einzelne oder einige oder alle Ausschüsse oder Abgeordnete solcher zu Sitzungen zu berufen; 2) jederzeit die Protokolle einzusehen.

Endlich wären die Beziehungen der Ausschüsse nach außen hin, d. h. zu den freien Verbänden der Betriebsglieder ins Auge zu fassen. Da die Ausschüsse als solche selbständig sind, muß es ihnen freistehen, außerhalb des Betriebs nach Belieben mit Beauftragten ihrer Verbände sich zu besprechen und durch sie sich beeinflussen zu lassen; das ist ganz ihre Sache. Aber ebenso klar ist, daß die Verbands-Vertreter als solche zu den Ausschuß-Sitzungen nicht zugelassen werden können. Dagegen wird es die Leitung kaum ablehnen, auf begründeten Wunsch eines Ausschusses mit Beauftragten eines Verbands zu verhandeln — unverbindlich.

Wer ist hier unter Leitung zu verstehen? Der (erste) Leiter selbst oder sein Vertreter. Der berufene und im besten Sinne zuständige Vertreter wäre der wissenschaftliche Mitarbeiter; denn er ist der gründlichste Kenner der mannigfaltigen sachlichen und persönlichen Verhältnisse, die hauptsächlich in Frage kommen; er hat den amtlichen Auftrag, das bunte Spiel der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Kräfte zu beobachten. —

Soviel über das Grundgesetz der Ausschuß-Bildung. Zur Wahl-Ordnung ist hier wenig zu bemerken. Das (geheime) Wahl-Recht sollte als Mindestalter 20, das Recht der Wählbarkeit 25 Jahre voraussetzen. Die Gesamtzahl der Ausschuß-Mitglieder wäre möglich knapp zu halten, immerhin so groß, daß jede Abteilung mit sachlichen Besonderheiten vertreten sein kann. Daß die Wahlen in diesem Sinne getroffen werden, hätte die Ordnung zu sichern. Die einzelnen Bestimmungen hängen also ganz von den wirklichen Verhältnissen ab.

Die Geschäfts-Ordnung würde die Obliegenheiten genau zu umschreiben haben. Die erste und bedeutendste ist vorhin genügend beleuchtet worden. Unter den besonderen Rechten erschiene als das wichtigste: Mitwirkung bei Entscheidungen über Anstellung, Verwendung, Versetzung, Entlassung unterer (oder mittlerer) Mitarbeiter — ein Recht, das die Arbeit-Gemeinschaft den Ausschüssen grundsätzlich zugestehen darf. Doch kann es nur in Gestalt der Empfehlung, Beratung, gutachtlichen Äußerung auftreten. Denn das letzte entscheidende Wort muß zweifellos der Vorstand der Abteilung haben, deren Mitarbeiter-schaft in Frage kommt. Und wenn beide, Vorstand und Ausschuß, gewissenhaft untersuchen und wägen, werden sie in der Regel übereinstimmen. Immerhin — die Möglichkeit besteht, daß der Ausschuß einzelne Züge der fraglichen Persönlichkeit besser, oder daß er sie allein kennt und deshalb das Endurteil des Vorstands zu ergänzen oder zu berichtigen vermag. Jedenfalls hätte dieses Recht, auch wenn es nur bescheiden wirkt, für den Ausschuß und seine Wählerschaft hohen ethischen Wert.

Verwandt wäre ein zweites, nach welchem der Ausschuß als die Stelle gälte, an die sich der Einzelne wenden kann mit Fragen, Wünschen und Klagen, die er nicht oder nicht sofort vor den (höheren) Vorgesetzten oder die Betriebs-Leitung bringen mag, und mit Beschwerden über diese selbst. Solche sollten zwar in der Arbeit-Gemeinschaft ausgeschlossen sein; sie treten höchstens — und auch so nur selten — in der Form auf, daß ein Betriebsglied bei einer Maßnahme oder einem Entscheid der höheren Stelle sich nicht beruhigen kann, weil es immer noch anderer Meinung ist, und deshalb seine Sache dem Ausschuß vorträgt.

Drittens ist es vorteilhaft, wenn in jeder größeren Abteilung einer oder zwei sind, welche die Vorschriften über Sachschonung, ordnungsmäßige und vorsichtige Benutzung der Räume und Arbeitsmittel und über persönlichen Schutz genauer im Kopfe haben als die übrigen. Sie würden dann als bestellte Vertrauensmänner des Vorstands im Ordnungsdienst mitwirken, oder mindestens, wenn ihre Arbeit sie hinderte, eigentliche Aufsicht-Helfer zu sein, bei einzelnen erheblichen Unregelmäßigkeiten, die rasche Abhilfe heischen, geschickt zugreifen können. Ob aber gerade sie, was wünschenswert wäre, in den Ausschuß gewählt werden?

Viertens käme dem Ausschuß und seinen einzelnen Mitgliedern die erzieherische Befugnis zu: über ruhiges, friedliches, kameradschaftliches Benehmen zu wachen, also auch Streitigkeiten unter den Betriebsgliedern zu verhüten oder zu schlichten, und besondere Aufmerksamkeit dem Verhalten der jungen zu widmen. Fünftens endlich wäre den Ausschüssen die Verwaltung gewisser Einrichtungen zu übertragen, von denen später zu sprechen ist.

Die Geschäfts-Ordnung bestimmt weiter: Der Ausschuß wählt sich den Vorsigenden und den Schriftführer und deren Stellvertreter aus seiner Mitte; es liegt nahe, diese beiden oder vier zugleich als Abgeordnete für die mündlichen Besprechungen mit der Leitung gelten zu lassen. Die Sitzungen sind je nach der Art der Verhandlung-Gegenstände öffentlich (für die Vertretenen) oder nicht öffentlich; darüber entscheidet der Ausschuß nach eigenem Ermessen.

Die Rede-Frist ist in erzieherischer Absicht regelmäßig auf fünf Minuten beschränkt; Ausnahmen zu gestatten mag je nach dem Fall der Vorsigende oder die Mehrheit der Anwesenden befugt sein. Beschlüsse und andere wichtige Ergebnisse sind sofort schriftlich genau festzulegen und in das Protokoll aufzunehmen, das möglichst knapp zu halten und im ganzen einen rein sachlichen Bericht darstellen soll. Bestimmte persönliche Äußerungen werden nur auf besonderes Verlangen eingefügt. Ebenfalls ins Protokoll ist der Jahres-Bericht des Ausschusses einzutragen, der nicht auf seine Tätigkeit beschränkt zu sein braucht.

3.

Es galt bisher, ein Bild von den Ausschüssen der mittleren und unteren Mitarbeiter innerhalb der Arbeit-Gemeinschaft zu geben. Aber nur verschwindend wenig Betriebe haben sich bewußt oder unbewußt zu einem Wesen entwickelt, das als unvollständig ausgebildete Arbeit-Gemeinschaft angesehen werden kann. Alle anderen stehen auf der schmalen und schwachen Grundlage des gesetzlichen Rechts, des Arbeit-Vertrags. Mit dieser erdrückenden Mehrzahl müssen wir noch rechnen.

In der Einleitung zum 1. Abschnitt wurden Art und Geschichte der bestehenden Ausschüsse mit etlichen Strichen angedeutet. Wir fassen sie jetzt etwas genauer ins Auge.

Gefordert wurden »Fabrik-Ausschüsse« zuerst vom »Volkswirtschaftlichen Ausschuß« des Frankfurter Parlaments, im Entwurf einer Gewerbe-Ordnung (1849). Sering¹ ist den Betrieben nachgegangen, in welchen die ersten »Arbeiter-Ausschüsse« errichtet worden. Koch² bemerkt über diese Vorläufer: »Ohne durch wissenschaftliche oder journalistische Erörterungen, durch gesetzliche Bestimmungen oder durch ungestümes Fordern der Arbeiter den Anstoß erhalten zu haben, zogen sie [die Betriebs-Herrschaften] aus ihrer durch eigene Anschauung gewonnenen Erkenntnis die praktische Konsequenz, die Arbeiter zu einer gewissen Mitverwaltung des Betriebs in Ältesten-Kollegien, Arbeiter-Vorständen, Vertrauensmänner-Konferenzen heranzuziehen«. Aber sicher waren jene Herrschaften mit beeinflußt durch die »Arbeiter-Bewegung«.

¹ Die Arbeiter-Ausschüsse in der deutschen Industrie; Leipzig 1890.

² Arbeiter-Ausschüsse. M.-Gladbach 1907; S. 4.

Beachtenswert ist, was H. Freese zur Geschichte seines »Arbeiter-Ausschusses« (gebildet 1884) berichtet. Er erzählt¹: »Die Einberufung einer Vertretung der Arbeiterschaft meiner Berliner Fabrik ist aus einem besonderen Anlaß erfolgt. Ich hatte die Absicht, wie es schon mehrfach in den zehn Jahren geschehen war, seitdem ich die Leitung der väterlichen Jalousie-Fabrik übernommen hatte, eine neue Fabrik-Ordnung zu erlassen. Bis dahin war die Veröffentlichung von Änderungen in der üblichen Weise erfolgt. Die Arbeiterschaft fand eines Tages am schwarzen Brett neue Vorschriften, die meist Verschärfungen der bisherigen, nach Ansicht des Arbeitgebers nicht genügend beachteten Bestimmungen enthielten. Einwendungen, die gegen den Inhalt der neuen Fabrik-Ordnung erhoben wurden, waren mit dem Hinweis beantwortet worden, daß die Vorschriften notwendig seien«.

»Es war mir bei diesem Verfahren allerdings aufgefallen, wie sehr es im Widerspruch stand zu den Forderungen, die ich selbst als junger, der bürgerlichen Linken angehörender Politiker im Vereinsleben mit Eifer vertreten hatte. Ich war, als ich mich gelegentlich zu einem politischen Freunde darüber äußerte, lächelnd dahin aufgeklärt worden, daß es in den Fabriken sehr einflußreicher, ebenfalls meiner Richtung angehörender Parteiführer nicht anders aussehe. Geschäft und Politik seien zweierlei. Ich kann nicht sagen, daß diese Aufklärung mich sehr befriedigt hatte. Der Unterschied zwischen dem, was man für sich selbst verlangte und anderen gab, war zu offenkundig. Ein Hinweis auf die englischen Arbeiter-Ausschüsse, den ich gerade in jenen Tagen in einer verbreiteten Berliner Zeitung fand, reifte in mir den Entschluß, meine Fabrik-Verfassung mit meinen politischen Überzeugungen mehr in Übereinstimmung zu bringen«.

Anfang der Neunziger-Jahre ging ein gewisser Antrieb von der Gesetzgebung aus. Die »Novelle zur Gewerbe-Ordnung v. 1. VI. 91« schrieb »für Fabriken mit mehr als 20 Arbeitern« eine »Arbeit-Ordnung« vor, über die vor dem Erlaß die »großjährigen Arbeiter« gehört werden müssen, die jedoch durch einen »Arbeiter-Ausschuß« vertreten sein dürfen. So setzte mancher Betriebsherr aus Bequemlichkeit einen solchen ein, der aber in den meisten Fällen, nachdem er seine Dienste getan, wieder verschwand oder nur auf dem Papier weiter lebte.

Eine neue, noch nicht erledigte »Novelle« von 1908 warf den »obligatorischen Arbeiter-Ausschuß« als Zankapfel unter die Sozialreformer und Interessen-Vertretungen. Die »Soziale Praxis« bemerkte gelegentlich (1908/9, Nr. 13) zu diesem Streitstück: »Wo gut geleitete Organisationen bestehen und die Mehrzahl der Arbeiter umfassen; wo ihre Vertrauensleute und Obmänner von dem Unternehmer auch bei Streit-

¹ Die konstitutionelle Fabrik. Jena 1909; S. 1.

fragen im einzelnen Betrieb als Interessen-Vertreter der Arbeiter anerkannt werden: überall da wäre es überflüssig, die Errichtung eines Arbeiter-Ausschusses vorschreiben zu wollen«.

Diese Äußerung des führenden sozialpolitischen Blattes kennzeichnet eine weitverbreitete Auffassung: in starken Interessen-Vertretungen, die von außen her in die Ordnung der inneren Angelegenheiten der Betriebe eingreifen (oder solche innere Angelegenheiten überhaupt nicht gelten lassen), sieht man das Heil des Betriebslebens. Daß der kranke Betriebskörper aus eigener Kraft oder mit betriebswissenschaftlicher Hilfe zur Arbeit-Gemeinschaft gesunden könnte — dieser Gedanke liegt jenem großen Kreise fern. —

Über die Verbreitung der Ausschüsse ein verlässliches Wort zu sagen, ist unmöglich. Es fehlt an genügenden Unterlagen. Eine umfassende Erhebung mit brauchbaren Ergebnissen wäre aber verhältnismäßig leicht von den Gewerbe-Inspektoren zu unternehmen.

Zur Zeit erstreckt sich die genauere Kenntnis nur auf wenig Betriebs-Gattungen oder -Arten. Obligatorisch sind »Arbeiter-Ausschüsse« seit 1900 in den bayrischen, seit 1905 in den preußischen Bergwerken. Ferner haben während des letzten Jahrzehnts die preußisch-hessischen, badischen, württembergischen, sächsischen Verkehrs-Anstalten Ausschüsse eingeführt. Nicht genau bekannt ist die Zahl der Städte, welche für ihre Betriebe dasselbe getan. Im Gewerbeaufsicht-Bezirk Breslau waren 1905 noch nicht 3% der bestehenden Betriebe mit Ausschüssen versehen. Dagegen sollen nach der Äußerung eines württembergischen Gewerbeaufsicht-Beamten in dessen Bezirk 1906 »kaum noch größere Fabriken ohne Arbeiter-Ausschüsse« gewesen sein. Koch (a. a. O. S. 29/30) glaubte für dasselbe Jahr annehmen zu können, »daß etwa 10% aller Betriebe mit mehr als 20 Arbeitern Arbeiter-Ausschüsse haben«. Aber »vielleicht die Hälfte« führe »ein Scheindasein«. Drei Jahre später geht Stieda¹ in seiner »Beurteilung« noch weiter; er sagt: »Im ganzen führen die Ausschüsse ein Scheindasein und verfallen einer ruhmlosen Vergessenheit«.

4.

Der tiefste Grund dieses Standes liegt natürlich im herrschenden Geist des Betriebs, d. h. im Geist des Betriebs Herrn oder Leiters. Ein zweiter Grund wurzelt in der früher berührten Vorliebe für den »Kampf« stetig gerüsteter »Organisationen«; hierin stimmen beide Parteien überein. Drittens ist die Mehrheit der bestehenden Ausschüsse ihrer verfehlten Zusammensetzung und erbärmlichen Beschränktheit wegen nicht fähig, Freunde zu werben.

¹ Handw. d. Staatwiss. I. Bd., 3. Aufl., Jena 1909; S. 1148.

Übrigens muß es stark auffallen, daß fast allein von »Arbeiter-Ausschüssen« die Rede ist. Diese Einseitigkeit kennzeichnet den Stand der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bildung bei allerlei »führenden« Persönlichkeiten und Parteien. Erst in den letzten fünf, sechs Jahren ist unsere Sozialpolitik aus ihrer Einseitigkeit herausgekommen. Aber noch immer ist ihr der Begriff der Arbeit-Gemeinschaft fremd; folglich kann sie auch die Bedeutung der Mitarbeiter-Ausschüsse nicht grundsätzlich richtig erfassen.

Die Betriebs-Herrschaften selbst, fast ganz ohne wirtschaftswissenschaftliche Bildung, gelangen, auch bei gutem Willen, zu sonderbaren Gebilden. Freese (einer der Besten!) »ernennt« vier von 15 Mitgliedern der »Arbeiter-Vertretung« — und gibt ruhig zu, das widerspreche dem Sinn und Zwecke jener (a. a. O. S. 8). Trotz dieser Erklärung verlangt er außerdem: »Der Prinzipal oder Leiter soll in den Sitzungen des Arbeiter-Ausschusses regelmäßig anwesend sein« (S. 14).

Rösler — wieder einer von den vornehmsten Betriebsherren — hat in seiner mäßig großen Steingut-Fabrik nicht weniger als 6 Abteilung-Ausschüsse, die folglich sehr klein sind: jeder zählt nur 3 Mitglieder. Aber über ihnen steht noch ein »Haupt-Ausschuß«, und zwar »als Berufung-Instanz und als entscheidende Stelle in allgemein wichtigen Angelegenheiten«. (Nicht ganz klar!) »Er setzt sich zusammen aus je einem Mitglied der 6 Abteilung-Ausschüsse«. Also je einer von den Dreien, die an erster Stelle geurteilt, entscheidet auch an zweiter. Ferner: »Mitglied jedes Abteilung-Ausschusses ist der Abteilung-Vorstand«. Und schließlich: »Den Vorsitz im Haupt-Ausschuß führt der Fabrikbesitzer — dem die Genehmigung aller Beschlüsse vorbehalten ist«¹.

Von ähnlicher Grundstimmung läßt sich Johanning, Fabrikdirektor in Baden-Baden leiten; er fordert: »Der Inhaber oder Direktor soll ein Ernennung-Recht haben, damit auch Beamte in den Arbeiter-Ausschuß kommen«². Dieser Mangel an Logik, von anderem abgesehen, ist wohl begreiflich.

Daß auch die Gesamtheit der Vertretenen neben dem Ausschuß noch zu Worte kommen kann, scheinen nur wenig Betriebe vorzusehen. Freese bemerkt dazu (a. a. O. 17): »Ich halte es für sehr nötig, daß die Teilnahme der Arbeiterschaft am Fabrik-Regiment nicht ganz auf den Arbeiter-Ausschuß beschränkt bleibt. Das Vertrauen der Fabrikmitglieder zu dem Ausschuß kann durch die Möglichkeit nur gewinnen, daß wichtige Fragen nicht [allein?] im engen Kreise des Ausschusses, sondern von der Hauptversammlung erörtert werden können. Ich glaube, daß das Recht der Arbeiter-Vertretung meiner Betriebe, bei wichtigen Anlässen eine Hauptversammlung einzuberufen, sehr dazu

¹ Arbeiterfreund 1908 u. 09. — ² Betrieb von Fabriken. Leipzig 1905; S. 177.

beigetragen hat, den Beschlüssen des Fabrik-Parlaments jederzeit Geltung zu verschaffen«.

Den Kern der Sache trifft Abbe, indem er erklärt:¹ »Für mich ist jede parlamentarische Einrichtung immer nur ein Mittel, um über das Hindernis hinweg zu kommen, mit einer großen Mehrheit verhandeln zu müssen. Wenn dem Ausschuß überhaupt entscheidende Befugnisse beizulegen wären, wo es sich um Sachen von größerer Bedeutung handelt, würde ich also immer sagen: unter dem Vorbehalt des Referendums. Es ist das auch bisher geschehen: nachdem die Angelegenheit im Ausschuß genügend geklärt war, wurde die Abstimmung der Gesamtheit überlassen«.

Abbe und Freese gestatten wohl auch den sozusagen amtlichen Verkehr des Ausschusses mit den großen Interessen-Vertretungen. Die gleiche Weitherzigkeit zeigt ein hervorragender Dresdener Betriebsherr (K. Schmidt, Inhaber der Deutschen Werkstätten für Handwerkskunst, jetzt in Hellerau b. Dresden)². Rösler dagegen lehnt jeden Einfluß von außen her ab: »Die Arbeiter-Ausschüsse, bezw. der Haupt-Ausschuß, stellen die ordentliche und alleinige Vertretung der gesamten Arbeiterschaft gegenüber dem Fabrikbesitzer wie nach außen dar. Alle Einmischungen Dritter, bezw. Fremder in irgendwelche die Arbeiter oder die Fabrik betreffende Angelegenheiten sind ein für allemal verpönt«. (Der Rodacher Fabrikherr scheint durch grundlose Angriffe von gewerkschaftlicher Seite zu dieser Abweisung veranlaßt worden zu sein.) Viele Betriebsherren werden dem beipflichten und selbst jeden unverbindlichen Verkehr mit Abgeordneten der Gewerkschaften ablehnen.

In einer Ausnahme-Stellung sehen wir die Gesamtheit einer Betriebs-Art, die Buchdruckereien; diese haben ein Betriebs-Gesetz in Gestalt des Tarifgemeinschaft-Vertrags, der bestimmt, daß bei der Regelung aller tariflichen Fragen die von den Mitarbeiter-Verbänden gewählten Vertrauensmänner mitzuwirken haben.

Was endlich den bestehenden Ausschüssen obliegt, ist teils schon gestreift, teils deckt es sich, dem Namen nach, mit einigen Rechten oder Pflichten, die den Ausschüssen der Arbeitgemeinschaft zugewiesen worden. Die folgenden Sätze geben in Kürze die nennenswerten Einzelheiten.

Daß die Ausschüsse an der Aufstellung der Arbeit-Ordnung und der Beratung geplanter Änderungen teilnehmen, hat schon der angeführte gesetzliche Wink bewirkt. (Bei Freese unterliegen Änderungen »zweimaliger Lesung«.)

¹ Über die Aufgaben des Arbeiter-Ausschusses; 1902 (in den Sozialpol. Schr.).

² H. Muthesius in seinem Bericht über das Kunstgewerbe in dem Jahrbuch: Die Weltwirtschaft; 2. Jahrg. I; Leipzig 1907; S. 323.

Weniger häufig kommt es vor, daß der Ausschuß bei Änderung der Lohnsäge zu Rate gezogen wird. Bosselmann¹ berichtet über die Angabe einer Fabrik-Leitung: »daß sie mit Hilfe ihres Arbeiter-Ausschusses die infolge schlechter Konjunkturen unvermeidlichen Lohn-Reduktionen und auch die Herabsetzung von Akkord-Sägen bei Einführung besserer Werkzeuge (z. B. des Schnell-Drehstahls) ohne besondere Schwierigkeit durchführen konnte. Dem Arbeiter-Ausschuß werde die Ursache klar gemacht, und er sei einsichtsvoll genug, den Grund gerechtfertigt zu finden«. Hier wäre auch an die Mitteilung der Berlin-Anhaltischen Maschinenfabrik zu erinnern, nach welcher die Sicherung der bedarfsmäßigen Überstunden dem Verständnis des »Arbeiter-Rates« mit zu danken gewesen.

Gewöhnlich ist wieder das Recht, Wünsche, Beschwerden, Anträge der Vertretenen der Leitung gegenüber geltend zu machen, und die Pflicht, Gutachten und Berichte zu erstatten (hier wie dort handelt es sich »um Fragen des Arbeitverhältnisses«) — ferner die weitere Pflicht, die Durchführung aller Betriebs-Vorschriften zu unterstützen, auch sonst auf Ordnung, anständiges Benehmen, kameradschaftlichen Geist zu halten, deshalb Streitigkeiten zwischen den Arbeitgenossen zu schlichten (wobei der Ausschuß selbständig, oder nur dann einzugreifen hat, wenn er von beiden Teilen angerufen wird). In den meisten Satzungen städtischer Betriebe z. B. findet sich die Aufgabe, »bei Meinungs-Unterschieden und Streitigkeiten zwischen Verwaltung und Arbeiterschaft« als Vermittler zu wirken.

Außerdem wird den Ausschüssen vielfach, wie schon erwähnt, die Verwaltung aller oder einiger »Wohlfahrt-Einrichtungen« ganz überlassen oder Beteiligung an jener zugestanden. Koch sieht in der »Arbeiter-Wohlfahrtspflege die eigentliche Domäne der Arbeiter-Ausschüsse« (a. a. O. 30). In Röslers Fabrik steht dem »Hauptausschuß« auch die Bemessung der »Gewinn-Anteile« für die Einzelnen zu (da dort die Verteilung unter besondere, nicht ganz einfache Bestimmungen gestellt ist).

d. Betriebs-Zeitschriften.

1.

Einige große Betriebe haben auch die Zeitung — ihrem Wesen gemäß als Verkehrsmittel — in den inneren Dienst gestellt: eine besonders geschaffene Trägerin gedruckter Worte; keine Tageszeitung, sondern eine Wochen- oder Monatschrift. Die Heimat des Gedankens und der ersten Verwirklichung ist Holland. Post² bemerkt: »van Marken

¹ In den Untersuchungen der »Entlohnung-Methoden« (veranstaltet v. Zentral-V. f. d. Wohl d. arb. Klassen) S. 135.

² Post u. Albrecht: Musterstätten persönlicher Fürsorge von Arbeitgebern für ihre Geschäftsangehörigen. Bd. II. Berlin 1893. S. 38.

(Delft) gebührt das Erfindung-Patent für eins der zeitgemähesten Binde-mittel, die Fabrik-Zeitung«.

Nach derselben Quelle hätte sie in Deutschland zuerst M. Rösler in der Steingut-Fabrik zu Schlierbach bei Wächtersbach eingeführt¹, und schon bis 1893 wären »viele« Betriebsherren gefolgt. Welche es sind, verrät Post nicht, und auch keine andere Stelle des stattlichen Bandes nennt sie. Die einzige Sammelstätte solcher Dinge (deren Vorstand jenes Werk mit herausgegeben) vermag weder den Nachweis für des verstorbenen Post Behauptung zu liefern noch erschöpfende Auskunft über den Stand von heute zu geben.

Ich selbst habe nicht mehr als sechs Betriebs-Zeitschriften ermitteln und erlangen können. (Sollten die »vielen«, wie der »Schlierbacher Fabrik-Bote«, eingegangen sein?) Die stattlichste unter diesen nennt sich »Kruppsche Mitteilungen, mit der Beilage Nach der Schicht«. Sie »erscheinen nach Bedarf, in der Regel wöchentlich«, und zwar je in einem halben Bogen großen Formats. Beide Teile zielt ein Kopfstück in neuzeitlichem Stile: die »Mitteilungen« ein Schattenbild der Gußstahl-Fabrik in Bandform und das Fabrik-Zeichen, »Nach der Schicht« das Kruppsche Stammhaus.

Die Mitteilungen bestehen erst seit Januar 1910; die Beilage ist älter, war früher selbständig und kam monatlich heraus. Über Zweck und Inhalt des Hauptblattes, das gelegentlich auch mit Bildern ausgestattet wird, sagt die Werkleitung in der ersten Nummer: »Die Mitteilungen sollen in erster Linie diejenigen Bekanntmachungen des Direktoriums und der sonstigen in Betracht kommenden Dienststellen enthalten, die bisher angeschlagen wurden. Darüber hinaus aber wird es auch Aufgabe der »Kruppschen Mitteilungen« sein, das Gefühl der Zusammengehörigkeit unter den Werks-Angehörigen zu wecken, zu erhalten und zu stärken und ihnen allen — ob sie nun an leitender oder nachgeordneter Stelle, ob sie als Arbeiter oder Beamte tätig sind — immer von neuem ins Bewußtsein zu rufen, daß nur durch das einträchtige Zusammenarbeiten aller Werks-Angehörigen etwas Ersprieß-

¹ Den einführenden Worten Röslers in der ersten Nummer (1888) entnehmen wir folgende Sätze: »Eine bleibende Chronik soll der Bote werden alles dessen, was uns angeht, und eine beständige Mahnung soll er sein . . . für alle heranwachsenden und neu hinzutretenden Arbeit-Genossen, sich opferbereit, zielbewußt, frisch zugreifend einzufügen in unsere bisherige Gemeinschaft, damit den rüstigen bewährten Kräften immer wieder junge blühende Triebe sich zugesellen. Nicht Politik wird der ‚Bote‘ treiben, nicht Unterhaltung will er bringen, nur ein Bericht-erstatte soll er sein unserer Berufs-Arbeit, unserer Pflichterfüllung, unserer auf das zunächst und aus eigener Kraft Erreichbare gerichteten Wünsche und Bestrebungen, unseres und unserer Lieben leiblichen Ergehens und des hoffentlich stetig fortschreitenden inneren und äußeren Wachstums unserer Arbeitgemeinschaft«. (Post u. Albrecht: Anhang.)

liches geleistet werden kann. Das Wort Alfred Krupps: ‚Der Zweck der Arbeit soll das Gemeinwohl sein‘, sei auch das Losungswort der Kruppschen Mitteilungen« — die, was hervorzuheben ist, auch »statistische Angaben« über die Betriebe der Firma bringen.

Die Bestimmung der Beilage »Nach der Schicht« ist sowohl aus diesem wie aus dem Neben-Titel »Zeitschrift des Kruppschen Bildungs-Vereins« zu erkennen. Sie bietet (außer ständigen Nachrichten des Vereins und seiner Abteilungen) Gedichte, kurze philosophische Betrachtungen, größere und kleinere Aufsätze verschiedenen Inhalts (doch scheinen wirtschaft-, also auch betriebswissenschaftliche und sozialpolitische Gegenstände ausgeschlossen zu sein), längere, auf mehrere Nummern verteilte Erzählungen, Rätsel.

Der »Anzeiger« der Neuen Photographischen Gesellschaft, Berlin-Steglitz, »Organ für die Angestellten« des Betriebs, ausgestattet am Kopfe mit einem Betriebs-Bilde (nach Photographie), erscheint seit 1904 monatlich, $\frac{1}{2}$ Bogen stark. Bei Eröffnung des VII. Jahrgangs schrieb die Schriftleitung: »Nach wie vor wird es unsere Aufgabe sein, unparteiisch die einzelnen Vereinigungen des Werkes nach Möglichkeit zu fördern und den geselligen und kameradschaftlichen Zusammenhalt zwischen den Angestellten zu einem engeren zu machen. Es wird ferner unser unausgesetztes Bemühen sein und bleiben, die einzelnen Nummern des Werkblattes so zu gestalten, daß für viele etwas darin zu finden ist«. Etwa die Hälfte des Blattes nehmen kurze betriebliche Mitteilungen ein. Dann folgen: »Vermischtes« (ein buntes Allerlei), ein kleiner »Anzeigenteil« und zuletzt ein »Feuilleton« (ganze kurze Erzählungen; beschreibende Aufsätze). Auf der Ausstellung der Deutschen Photographen-Vereine in Elberfeld (1910) erhielt der Schriftleiter »für ausgezeichnete wissenschaftliche Arbeiten, sowohl technischer wie literarischer Natur, ein Vereinsdiplom (III. Preis)«.

In etwas kleinerem Format und im ganzen bescheidener erscheint, gewöhnlich $\frac{1}{2}$ Bogen stark, eine der ältesten Betriebs-Zeitschriften, nämlich seit 1890 das Monatblatt der Schultheiß-Brauerei, der »Schultheiß-Bote«. Die Betriebe liegen in drei Bezirken (Berlin, Dessau, Fürstentum); weshalb die Oberleitung drei Ausgaben des Boten drucken läßt (Gesamt-Auflage 3200). Bis 1910 lag ein — nicht von der Leitung selbst geschaffenes — »illustriertes Unterhaltung-Blatt Feierstunde« bei, das eingegangen ist. Der Schultheiß-Bote selbst ist in zwei Abteilungen geschieden. Die erste enthält (ähnlich wie der jüngere Anzeiger der Photographischen Gesellschaft) Bekanntmachungen der Direktion und Nachrichten über Sitzungen, Wahlen, Jubiläen, Todesfälle. Die zweite Abteilung nennt sich »Unterhaltendes«. Darunter sind zu verstehen Aufsätze hauswirtschaftlichen, naturwissenschaftlichen, technischen Inhalts und kurze Gedichte, Sprüche.

Streng genommen keine Betriebs-, sondern mehr eine Betriebsvereins-Zeitschrift ist die »Erholung«, die in Leverkusen-Wiesdorf als »Zeitschrift für die Mitglieder des Erholungshauses und der Fabrik-Vereine der Farbenfabriken vorm. Bayer & Co.« seit Januar 1910 vom »Ausschuß für Bildung - Bestrebungen der Farbenfabriken« herausgegeben und in deren Buchdruckerei hergestellt wird. In der Größe ähnelt sie den Kruppschen »Mitteilungen«; der Umfang schwankt zwischen $\frac{3}{4}$ und $1\frac{1}{2}$ Bogen; der Kopf zeigt fünf Bildchen.

Nach den eröffnenden Worten soll die Zeitschrift ein Mittel sein, »das die einzelnen Mitglieder einander näher bringt, die gemeinsamen Interessen pflegt und das erhebende Gefühl, zu einer großen, aber innigen Gemeinschaft zu gehören, steigert«. Weiter wird dort zur Geschichte der Entstehung bemerkt, daß der vorhin genannte Ausschuß »die Richtlinien für das neue Blatt festlegte« und »seine Vorschläge von der Direktion der Farbenfabriken bereitwilligst genehmigt und unterstützt wurden«. Im Anschluß an die Mitteilung eines Programms wird betont: das Blatt »halte sich von jeder Art von Politik ganz fern«; versichert: »daß die Erholung den Zeitungen keinerlei Konkurrenz machen will«, und schließlich erklärt: »der Ausschuß hofft, daß es möglich sein wird, die Zeitschrift ausschließlich mit Beiträgen unserer Werks-Angehörigen zu füllen«. (Betriebsglieder, welche nicht Mitglieder des Erholungshauses oder der Fabrikvereine sind, können die Zeitschrift für 1 M. jährlich erhalten.)

Größere Aufsätze in den Nummern des Jahrgangs 1910 behandeln den Halleyschen Kometen, Wilh. Busch, die Gefahren der Schundliteratur, heimatkundliche Gegenstände (man bringt also ganz ähnliche Stücke, wie alle Tageszeitungen, und in derselben bunten Folge). Volkswirtschaftliche Darlegungen aber fehlen. Ein Bericht über »das erste Jubilarfest« umfaßt nicht weniger als $6\frac{1}{2}$ Seiten. Ständig nehmen breiten Raum ein: Vereins-Berichte, Bücherei-Listen, Inhalt-Verzeichnisse aus Zeitschriften. Auf dem letzten Blatte sind »Bekanntmachungen der Direktion« und andere »allgemeine Fabrik-Nachrichten« untergebracht, so daß die »Erholung« doch nebenbei dem Betriebsleben selbst dient.

Eine zweite Betriebsvereins-Zeitschrift, die gelegentlich auch »Fabrikzeitung« genannt wird — »Die Feierstunde, Zeitung des Wohlfahrt-Vereins der Württembergischen Metallwaren-Fabrik Geislingen« — ist so alt wie der Schultheiß-Bote, hat das handlichere Großoktav vorgezogen und bietet in diesem Format alle 14 Tage $\frac{1}{2}$ Bogen. Wer sie zu beziehen wünscht, zahlt vierteljährlich 10 Pfg. Unverständlich ist, daß der Riesenbetrieb, der auf kunstgewerblichem Gebiete Ansehnliches leistet, das Blättchen mit einem tief stümperhaften Bildchen am Kopfe hinausgehen läßt.

Ungefähr die Hälfte des Raumes nehmen Berichte, Kassen-Über-

sichten, Verzeichnisse, Anzeigen (die Betriebs-Einrichtungen oder häusliche Angelegenheiten der Betriebsglieder betreffen) ein. Die andere Hälfte dient der »Belehrung und Unterhaltung«. Hier finden sich in dem Vielerlei auch chronikartige Notizen aus der Tagespresse. Sehr stark tritt die Absicht hervor, das zu pflegen, was man bei uns in weiten Kreisen Patriotismus nennt. Die aufgenommenen »Dichtungen« (Erzählungen) sind meist schwächlich-rührselige Stücke ohne Wert.

Der gleich alte »Fabrik-Bote der Meierei C. Bolle«, Berlin, erscheint wöchentlich einen Bogen stark und gehört zur Art der »christlichen Familien-Blätter«; Schriftleiter ist ein Pastor, der im Dienste des Betriebs steht. Kirchliche Sprüche, Verse, Betrachtungen eröffnen den Text und nehmen den verhältnismäßig größten Raum ein. Die Betriebs-Nachrichten haben sich sehr bescheiden auf die letzte Seite zurück gezogen.

2.

Die hier beschriebenen Zeitschriften sind im Grunde alle desselben Wesens. Sie sollen zweierlei leisten. Doch sind die beiden Leistungen, rein äußerlich, räumlich betrachtet, nicht gleich abgemessen. In drei Beispielen halten sie sich ungefähr die Wage, in einem überwiegt die erste, in den beiden übrigen die zweite.

Die erste Aufgabe besteht darin, Belege für Äußerungen des Betriebslebens druckschriftlich festzuhalten. Wieviele solcher Belege diese Behandlung erfahren können, hängt zunächst von der Größe und Art des Betriebs ab, weiter von den Personen, denen das Recht der Verfügung zusteht. Manche Belegarten werden vollständig erscheinen, etwa gewisse Berichte über Betriebs-Einrichtungen und allerlei »Personal-Nachrichten«. Die übrigen aber, d. h. die wichtigsten Stücke dieses Teils — die Spenden der Oberleitung — können reichlich oder spärlich sein, dem Umfange wie dem Inhalte nach; können das Mögliche bieten oder viel weniger: es kommt eben auf die grundsätzliche Stellung und Haltung der Leitung an. Im allgemeinen wird die Breite des Raumes, den eine Veröffentlichung einnimmt, nicht immer der Wichtigkeit der Sache entsprechen.

Der Bereich der zweiten Aufgabe ist die buntscheckige Welt der »Belehrung und Unterhaltung«. Manche der gebotenen Stücke aber (besonders in den beiden letztgenannten Schriftwerken) sind so schlechter Art, daß sie den Denkenden, nach ernster Bildung Strebenden abstoßen müssen. Daß man überhaupt Erzeugnisse jener weiten, ungeheuer fruchtbaren Welt mit in die Betriebs-Zeitschriften herein genommen, hat wohl zunächst einen oberflächlichen Grund: man glaubt, ohne sie wäre das Blatt zu trocken und ärmlich. Außerdem verfolgt man mit der Beigabe erzieherische Absichten. Und der Haupt- oder Gesamt-Zweck des Druckwerks liegt in der gleichen Richtung: es soll ein Mittel sein,

welches das Gefühl nicht nur der wirtschaftlichen, sondern auch der sozialen Zusammengehörigkeit wecken und wach erhalten hilft.

Der erzieherische Zweck an sich ist voll anzuerkennen. Aber die (einzelnen) Mittel sind z. T., wie mehrfach angedeutet, ungeeignet. Und wieder schmälert die Aussicht auf starken Erfolg eine Schwäche beider Zeitschriften-Teile: die Planlosigkeit. Der Vorwurf kann den einen (den amtlichen, geschäftlichen) Teil dann nicht treffen, wenn nur Bekanntmachungen und Nachrichten im weitesten Sinne geboten werden wollen: man kann eben nichts anderes bringen, als was gerade vorliegt.

Aber der andere Teil hat solche Entschuldigung nicht. Die Planlosigkeit ist dort erkennbar nicht bloß an der Auswahl und Folge der Stücke im Laufe eines längeren Zeitabschnittes, eines Jahres z. B., sondern auch an der Gliederung und Anordnung des Stoffes in den einzelnen Nummern. Der Zufall waltet; man rückt ein, was man gerade zur Hand hat, oder bevorzugten Mitarbeitern beliebt einzusenden, oder in dem bekannten, nicht immer bedeutenden »Mittelpunkte des allgemeinen Interesses« steht. Das ist freilich ein wesentliches Merkmal nicht jener Betriebs-Zeitschriften allein, sondern aller volkstümlichen oder vornehmen Wochen- und Monatschriften (von den für enge wissenschaftliche Kreise berechneten spreche ich hier nicht). —

Eine Schöpfung der ethisch durchgebildeten Arbeit-Gemeinschaft dürfte solche Mängel nicht aufweisen. Entschließt sie (die Arbeit-Gemeinschaft) sich überhaupt dazu, eine Betriebs-Zeitschrift zu schaffen — als Verkehrs- oder Bindemittel könnte sie ihrer entbehren — so wertet sie diese anders und gestaltet sie demgemäß.

Sie, oder die Leitung als Vertreterin der Gesamtheit, geht davon aus, und rechnet richtig: die Betriebsglieder schätzen die schriftlich faßbaren Belege für die Lebensäußerungen des Betriebskörpers so hoch, daß sie das — doch ethische, oder welcher Art wäre es sonst? — Bedürfnis haben, eine vollständige Sammlung jener Belege zu besitzen: eine Sammlung in handlichem Format, mit Inhalt-Verzeichnis, die man binden lassen und zu beliebiger Zeit nachlesen kann; die der kleineren oder größeren Einheit den Schein des Zufälligen, Planlosen, Zusammenhanglosen nimmt, seine geschichtliche Entstehung und Stellung, seine sachliche Notwendigkeit erkennbar macht.

Zudem hätte die Sammlung eine andere ernste Bedeutung. Sie enthält, was als Pflicht oder Recht gilt in der Arbeit-Gemeinschaft; in sozusagen amtlich beglaubigter Fassung. Jeder Mitarbeiter findet in ihr die Stütze, die er etwa einmal braucht, oder den festen Anhalt einer Berufung. Und die Leitung kann sich mit knappen Hinweisen begnügen. Viel hin und her, viel Rederei und Schreiberei wird erspart. Die Sammlung hilft in einfacher Weise Klarheit, Reinlichkeit, Friedlichkeit des Betriebslebens sichern. Endlich ein Drittes: sie dient dem

Geschichtschreiber des Betriebs als Quelle, wenn auch nicht als einzige. Und die zweckmäßige, zugleich bequeme Sammelstelle ist eben eine regelmäßig erscheinende, gutgeleitete Druckschrift.

Monatliche Ausgabe wäre aus äußeren und inneren Gründen der wöchentlichen vorzuziehen, der berufene Schriftleiter der wissenschaftliche Mitarbeiter. Sie müßte in gutem Gewande auftreten, dem echter Schmuck nicht fehlen dürfte: feine Kopfleisten, zierliche Zwischen- und Schluß-Stücke. An sämtliche Betriebs-Glieder wäre sie nebst einer Mappe zum Aufbewahren unentgeltlich abzugeben.

Der Umfang würde vom Raumbedarf abhängen. Anfangs erscheint dieser größer als später; doch ließe sich der Stoff so wählen, ordnen und verteilen, daß der Umfang für die Regel gleich bleiben, etwa auf einen großen Druckbogen (in Achtels-Faltung) bemessen werden kann. Der erste Jahrgang hätte, ohne daß er das Laufende vernachlässigen dürfte, hauptsächlich die Aufgabe, möglich rasch zu bieten, was dem angestrebten allgemeinen Wissen vom Bau und Leben des Betriebskörpers die Grundlage gibt: die früher genannten Vorträge (über die Gliederung des Betriebs, die Aufgaben der einzelnen Abteilungen, deren Zusammenwirken) ganz oder auszugweise, mit zeichnerischen Skizzen der Organisation, wenn diese auf kleinem Raum so deutlich gedruckt werden können, daß sie ihren Zweck erfüllen. Es kämen hinzu Arbeit- oder Dienst-Ordnungen und andere allgemeine Vorschriften; Grundgesetz, Wahl-, Geschäfts-Ordnung für die Ausschüsse, Bestimmungen über allgemeine Betriebs-Versammlungen u. dgl.

Den regelmäßigen Inhalt der Betriebs-Zeitschrift würden bilden: die Jahresberichte der Leitung, Berichte über die großen Betriebs-Versammlungen, Darlegungen der räumlichen, sachlichen, persönlichen Änderungen im Betriebskörper, grundsätzliche und andere notwendige Bekanntmachungen der Leitung und der Mitarbeiter-Vertretungen, Auszüge aus deren Protokollen, Mitteilungen über wichtige Tatsachen des Außendienstes, der Marktbeziehungen, Berichte über die gemeinnützigen Leistungen und Betreibungen des Betriebs (im Sinne seines dritten Berufs).

Das allgemein gültige Gesetz für Form und Inhalt dieser druckschriftlichen Übermittlungen an die Betriebsglieder wäre: sie immer so zu geben, daß auf Seiten der Leser volles Verstehen gesichert scheint. Demnach bedingt jede Bekanntgabe einer sachlichen Einheit oder Gesamtheit den Nachweis ihrer inneren und äußeren Zusammenhänge, einer neuen Vorschrift, Anordnung, Einrichtung ausreichende Begründung. Aus allen Leistungen dieses Kreises soll die strenge Gewissenhaftigkeit ihrer Urheber sprechen, welche die Empfänger zu denkendem Erfassen zwingt. Deshalb verwenden die verantwortlichen Verfasser auch die größte Sorgfalt auf den Stil ihres Schriftwerks.

Die Schriftleitung tut aber noch ein Übriges, um die Würde der Monatschrift und das Selbstgefühl ihrer Leser zu heben. Sie stellt an die Spitze jeder Nummer eine Reihe Leitsätze, die in sachlicher Klarheit und Sicherheit wie in sprachlicher Kürze ersprießlichste Wirkung verbürgen. Diese Leitsätze wollen die festen Grundgedanken aussprechen, welche Bau- und Lebensführung des Betriebskörpers als einer durchgebildeten Arbeit-Gemeinschaft bestimmen. In Worte gefaßt sind sie teils vom Schriftleiter, teils von anderen Sachkundigen. —

Unsere Betriebs-Zeitschrift (eine Vergleichung mit den anderen findet wohl, daß diese die Arbeit etwas zu leicht nehmen) ist ohne Zweifel ein stattliches und ansehnliches Wesen, das sich selbst genug sein darf. Einen Aufputz durch irgendwelche »Artikel unterhaltenden und belehrenden Inhalts« hat sie wahrlich nicht nötig. Es fragt sich aber, ob jene Sächelchen überhaupt zulässig sind. Die Entscheidung hängt von ihrem eigenen Werte ab.

Sind sie nur oder hauptsächlich »für Arbeiter« berechnet, und läßt sich der Rechner von der Ansicht leiten: die Bildung der Arbeiter stehe tief und sei nur auf die Weise empor zu bringen, daß man sie (die »Arbeiter«) wie Kinder bedient, ihnen Schriftwerke aufwartet, wie sie in (schlechten oder mittelmäßigen) Schullesebüchern stehen oder die bekannte, etwas derbe und plumpe »Volksschriftstellerei« schulmeisterlich-pfarrerlich-landesväterlichen Geistes erzeugt — so müssen jene Beigaben in der Regel minderwertig ausfallen, und sie sind deshalb, wie die leitende Ansicht, abzuweisen.

Dasselbe widerfährt der anderen Meinung: der Betrieb habe den Beruf, die »Arbeiter« für eine politische oder kirchliche Partei zu »erziehen«, und die Betriebs-Zeitschrift sei ein bequemes Mittel dazu. Die beiden Irrwesen wirken in zwei der früher beschriebenen Blätter offenbar; in zwei anderen tritt nur das zweite deutlich hervor.

Diesem Sachverhalt gegenüber muß die Arbeit-Gemeinschaft einen mächtigen Anreiz fühlen, besseres, oder richtiger: das Gute zu schaffen — zu zeigen, wie eine gute Betriebs-Zeitschrift, die über ihre nächste Aufgabe hinausgehen will, aussieht. Und um so stärker und lockender müßte die Lust zum frischen fröhlichen Eingreifen und Unternehmen sein, als wir in Deutschland eine volkstümliche Zeitschrift, die echter Bildung nach strengen Grundsätzen und festem Plane dient, nicht haben.

An eine Wochen- oder Monatschrift, die alle Quellgebiete der Bildung pflegt, ist hier gedacht. Aber das wäre eine Sache für sich; von einer Verbindung mit der Betriebs-Zeitschrift kann aus äußeren und inneren Gründen nicht die Rede sein. Eher wäre eine bescheidene Beilage ins Auge zu fassen, deren Inhalt mit so glücklicher Hand gewählt und geordnet ist, daß der volle Jahrgang ein ansehnliches Ganze bilden würde.

Näher jedoch, sehr nahe eigentlich läge die Beschränkung auf ein Gebiet: die Wissenschaft vom Wirtschaftsleben¹. Und erschöpfende wirtschaftliche Einsicht ist ja immer noch das dringlichste unter den großen geistigen Bedürfnissen der Zeit. Wenn also die Betriebszeitschrift über ihren nächsten Aufgaben-Kreis hinausgreifen wollte, so sollte sie sich einen zweiten Teil angliedern, der jenem Bedürfnisse genügt. In Wirklichkeit würde er, seinem umfassenden Gegenstande gemäß, der erste sein.

Kunde vom deutschen Wirtschaftsleben zunächst wäre die Aufgabe. Es würde so eine Monatschrift² entstehen, die nicht nur in allerlei Betrieben, sondern überall im deutschen Volke Eingang fände. Welche Aussicht: Leser zu Hunderttausenden! Es käme nur darauf an, daß ein großer Betrieb das Unternehmen für seine Glieder ins Werk setzte; die weitere Entwicklung ergäbe sich von selbst, und wohl rasch. Der Leiter zwar könnte nicht Mitarbeiter eines Betriebwesens sein; denn die Monatschrift nähme ihn ganz in Anspruch. Doch — wir haben wohl schon zu lange bei der anziehenden Sache verweilt.

e. Besondere Bemühungen um die unteren und mittleren Betriebsglieder.

I. Dienstliche Sorgen.

1.

Bisher war von den hohen Rechten die Rede, welche die Arbeit-Gemeinschaft den unteren und mittleren Betriebsgliedern gewährt. Ihre dienstlichen Pflichten sind kaum gestreift, die Maßnahmen, welche für das Verhältnis eines kleineren Kreises zu seinem Leiter gelten müssen, gar nicht berührt worden. Es ist hier zwar wieder von den Abteilungen großer Betriebe die Rede; doch gilt, wie man sofort sieht, der Inhalt gerade der beiden nächsten Abschnitte fast ganz für alle persönlich gegliederten Betriebe.

Die Leiter oder Vorstände jener Abteilungen — obere Mitarbeiter, die dem kleinen Rate nahestehen, wenn nicht ihm angehören — sind, ihrer Selbständigkeit gemäß, dem ersten oder Oberleiter für alle sachlichen und persönlichen Verhältnisse und Vorgänge ihres Bereichs voll verantwortlich. Diese umfassende Verantwortlichkeit schließt eine Menge Lasten ein, und diejenigen, welche die Mitarbeiter schaffen, können die größeren sein.

In den Fabrik-Abteilungen zwar trägt man daran nicht schwer. Ungelernte oder angelernte Teilarbeiter der Massenfabrikation sind leicht

¹ Wie auffällig, daß die beschriebenen sechs Betriebs-Zeitschriften gerade dieses Nächste ausschließen! Warum? Weil es das Nächste ist.

² Diesem Unternehmen würde der Monatsbericht, den wir einer Reichs-Stelle der Handelskammern zugebracht (2. Teil, III B b 1), mannigfach dienen.

zu ersetzen; folglich plagt man sich nicht allzu lange mit Untauglichen. Die Männer der Feder dagegen sitzen fester; besonders ältere Leute mit langer Dienstzeit mag man nicht gern entlassen. Nicht weil sie schwer zu ersetzen wären, sondern weils so üblich ist (auf einen zweiten Grund werden wir nachher gleich kommen).

Der Vorstand des Teilbetriebs muß mit dieser Tatsache rechnen, muß mit seinen Leuten auszukommen suchen, ist entschieden auf ihren guten Willen angewiesen. Das Letzte gilt mindestens teilweise, und desto mehr, je weniger gesund der Betriebs-Geist ist, und je länger seine Art wirkt. Gewiß sind unter solchen Verhältnissen dem von höherem Geiste erfüllten Teil-Vorstand die Hände nicht ganz gebunden; aber nur sehr vorsichtig kann er notwendige Änderungen durchzusetzen suchen, und nur zu leicht wird er unten, neben und oben als unbequem empfunden. Ja er mag es erleben, daß ihm selbst die Schuld an den Übelständen zugeschoben wird, weil sie erst durch ihn — an den Tag gekommen.

In diesen Betrieben niederen Ranges — ihre Zahl ist nicht klein — gilt u. a. die bekannte Meinung: die Bureau-Männer und die Hand- und Maschinen-Arbeiter vertreten verschiedene Menschen-Klassen, und die erste stehe hoch über der zweiten, müsse deshalb höher geachtet, »besser«, mit allerlei Rücksichten behandelt werden. Besonders auffällige Zeugnisse dieser Meinung sind zwei Tatsachen. Erstens eine Form des Verkehrs. Die schreibenden und rechnenden Kaufleute und Verwandte, die Techniker engeren Sinnes, kurz alle die, welche man gern als »Beamte« bezeichnet, werden mit »Herr« angeredet, die Werkstätten-Leute und Verwandte schlechtweg bei ihrem Namen gerufen. Jene sprechen von sich selbst und ihresgleichen nie anders als von Herren, sagen z. B., »ein neuer Herr« sei angestellt worden, man brauche da oder dort »einen Herrn mehr«. In den Abteilungen der anderen dagegen handelt es sich um einen »Mann«, um so und so viel »Mann« mehr. Die Hand- und Maschinen-Arbeiter oder -Arbeiterinnen in den Werkstätten heißen »Leute« oder eben »Arbeiter« und »Arbeiterinnen« — die Maschinen-Arbeiterinnen in den Schreibstuben z. B. »Fräulein« oder »Dame«.

Die andere Tatsache ist die Forderung und Überwachung der Pünktlichkeit. Der Fabrik-Direktor Johanning schreibt a. a. O. über »Portier-Kontrolle« und bemerkt u. a.: »Die Pünktlichkeit ist in einem industriellen Werke von der allergrößten Bedeutung, von um so größerer, je größer die Zahl der im Werke beschäftigten Arbeiter ist«. Er bringt auch eine »Verlust-Tabelle«, in der die Zeit-Verluste berechnet sind, welche dem Ganzen durch unpünktlich kommende Arbeiter erwachsen können. Immer nur spricht er von den »Arbeitern«. Die »Herren« fühlten sich wohl verlegt, wenn ihnen gegenüber die gleiche Überwachung angewendet

würde? Notwendig ist sie mindestens ebenso sehr. Die Zeitverluste, welche die »Beamten« in manchen großen Geschäften verschulden, sind verhältnismäßig weit größer als jene. Nicht bloß, daß sie zu spät kommen, sie gehen auch zu früh, oder verzögern den Anfang der Arbeit, schaffen nicht gleichmäßig angestrengt bis zum Ablauf der Zeit, machen willkürlich Pausen u. dgl. m. —

Im wirtschaftlich geleiteten Betriebe schon — er braucht noch nicht ethische Arbeit-Gemeinschaft zu sein — gilt für alle Mitarbeiter die gleiche Pflicht der Pünktlichkeit und der vollen Zeit-Ausnutzung. Die Erfüllung dieser Pflicht wird gleichmäßig überwacht, und die natürlichen Folgen offenbarer Lässigkeit bekommt jeder, der sich ihrer schuldig gemacht, zu fühlen.

Besonders streng werden die Jungen gehalten; sie müssen sich strammster Zucht anbequemen. Und äußern sie nicht einen starken guten Willen, sich zu fügen und einzugewöhnen, werden sie unnach-sichtlich und rasch ausgestoßen. Aber auch tüchtige junge Leute bleiben unten, wegen ihrer Jugend; sie haben noch zuviel beruflich und haupt-sächlich persönlich zu lernen, als daß sie an bedeutendere Stellen gesetzt werden könnten. Und vor allem: es wäre ihnen nicht gesund. Pro-kuristen im Anfange der Zwanziger! Wir kennen die eigennütigen, z. T. unlauteren Beweggründe der Geschäftsherren, welche sich so junge Vertreter halten, sie bevorzugen. Die bleiben dann, wenn es ihnen glückt, rasch weiter zu kommen, bald selbständige Inhaber gewinn-reicher Betriebe zu werden, nicht selten — unerzogen, und beweisen es mannigfaltig.

Damit soll dem Alter nicht unter allen Umständen ein Schutz-Brief geschrieben sein. Die Arbeit-Gemeinschaft kann nach keiner Seite hin parteiisch verfahren. Sie behandelt jeden seinem wirklichen Werte gemäß; sie bemüht sich, jeden an seinen Platz zu stellen (und für Faule hat sie keinen Platz; folglich können sie in ihr auch nicht alt werden).

Aus dem Letzten folgt, daß sie die Pflicht anerkennt, eine Begabung, die sie an einem Orte entdeckt, wo sie verkümmern oder nie den angemessenen Spielraum erlangen würde, auf Betriebskosten auszubilden, damit ihr Träger dem Betrieb an der richtigen Stelle kraftgemäß diene. Dies setzt voraus, daß jeder Einzelne sorgsam beobachtet wird; was ja allgemein notwendig, selbstverständlich ist. Denn der verantwortliche Leiter muß alle seine Leute genau kennen, nach Fähigkeiten, Leistungen, Gesamtwert, schon aus nächstliegenden Gründen. Seine Mitarbeiter aber müssen dessen sicher sein, wie des andern: daß er jene Kenntnis in Urteil und Handlung, sei es im Innern, sei es nach außen hin, unparteiisch verwerte.

Das geschieht z. B. in Auskünften und Zeugnissen. Tatsächlich verfährt man bei der Verfassung dieser höchst wichtigen Berichte häufig

wenig gewissenhaft. Das ist allgemein bekannt; man braucht nicht erst etwa in den Akten einer riesenbetrieblichen »Personal - Abteilung« zu forschen. In manchen Betrieben beruht die Ausstellung unrichtiger Zeugnisse auf dem »Grundsatz«: niemals ein »schlechtes« Zeugnis zu geben. Ein anderer beliebter Grundsatz heißt Bequemlichkeit: man benützt ein geläufiges Schema nichts sagender Redensarten ¹.

Vom Zeugnis ist, wenn es Wert haben soll, zweierlei zu fordern: daß es erstens Stellung und Obliegenheiten genau angibt, und zweitens die wirklichen Leistungen und das gesamte Verhalten wahrheitgetreu beurteilt. Darin kann für den Beurteilten eine Gefahr liegen: er erhält einen anderen Platz schwer oder gar nicht. Das ginge auf Rechnung nicht des Zeugnisses, wenn es richtig ist, sondern des Empfängers selbst — oder des Ausstellers.

Denn der verantwortliche Vorgesetzte oder Betriebsinhaber kann die erziehlche Einwirkung auf den Mitarbeiter, zu der er verpflichtet war, absichtlich oder fahrlässig versäumt haben. Dann gerät er, wenn er die Pflicht der Verantwortlichkeit anerkennt, bei Ausstellung des Zeugnisses in Schwierigkeit, und es müssen ihm schon besondere Umstände zu Hilfe kommen, daß er ein Urteil schreiben kann, welches nicht allzusehr von der Wahrheit abweicht und für den Abgehenden nicht eben ungünstig lautet.

Hat dieser ganz aus eigener Schuld die Entlassung sich zugezogen, so wäre er billigerweise zu fragen, ob er bloß einen zeitlichen Ausweis über seine Beschäftigung im Betrieb, oder auch ein sachliches Urteil wünsche, und zugleich darauf aufmerksam zu machen, daß ihm das zweite wahrscheinlich nicht förderlich sein werde. Sind wohl Fleiß, Willigkeit, ernstes Streben vorhanden, aber reicht der notwendige Bedarf an beruflichen Fähigkeiten des Geistes oder Körpers nicht aus und läßt er sich nicht genügend erhöhen, so wird, wenn Verwendung an einem andern Platze im Betriebe nicht möglich, freiwilliger Austritt freundlich angeraten und das Zeugnis in so warmem Tone gehalten, daß dem Empfänger die Suche einer passenden Stellung eher erleichtert als erschwert wird. Außerdem bemüht sich die Betriebs-Leitung womöglich draußen selbst zu gunsten des Mannes.

Was hinter alledem steht und wirkt, ist der Grundsatz der frei und weit blickenden Gerechtigkeit. Fühlen nun und sehen die Betriebsglieder, daß jede leitende, ordnende, eröffnende oder abschließende Tätigkeit der Oberen nach jenem Grundsatz verfährt: mit welcher Lust werden sie arbeiten; wie werden sie bestrebt sein, ihr Bestes zu leisten!

¹ L. Löwe & Co. in Berlin erteilen auf Wunsch »Führung-Zeugnisse« in Form der — Schulzeugnisse. Z. B. »Fleiß: gut; Leistung: befriedigend; Pünktlichkeit: gut; Betragen: ohne Tadel«. — Das dürfte kaum nachahmenswert gefunden werden.

Und aus der Arbeitfreude wächst die Betrieb-Treue. Sie wird in Betrieben jeder Art verlangt, und die Forderung an sich erscheint berechtigt. Sie ist es aber nur in dem Betriebe, der Arbeit-Gemeinschaft geworden. Wo immer mit Interessen-Gegensätzen und Kämpfen gerechnet wird, wo nur das dürre Gesetzes- oder Vertrags-Recht gilt, wo man in dem »Arbeit-Verhältnis« eine rein wirtschaftliche Angelegenheit sieht: wie kann man dort von den »Leuten« und »Herren« Betrieb-Treue erwarten!

2.

Aber heitere Stimmung, guter Wille, technisch-berufliche Ausrüstung sichern noch nicht den erreichbar besten Dienst. Auch der geringste Mitarbeiter muß außerdem eine Reihe persönlich-sittlicher Fähigkeiten besitzen, die vielen, welche geschäftlich hervorragend tüchtig scheinen, fehlen und oft schwer erworben werden. Es genügt, sie einfach anzuführen.

Der Pünktlichkeit im Kommen und Gehen und des Eifers, die Zeit voll auszunutzen, wurde schon gedacht. Verständig-sachliche Verwendung der Zeit, das beachten manche fleißige Leute nicht, schließt auch unnötige Arbeit, unzweckmäßiges, überflüssiges Tun aus. Dagegen kann trotz weiser Ausnutzung der Zeit die sachliche Notwendigkeit sich ergeben, daß über die festgesetzten Stunden hinaus gearbeitet werde — und dieser Notwendigkeit muß eine Bereitwilligkeit entsprechen, die nicht auf besondere Anerkennung, und auf besonderen Lohn dann nicht rechnet, wenn der Arbeiter in festem und ausreichendem Jahres-(Monats-)Lohn steht. Und dieselben Ansprüche, wie die Zeit, stellen Raum, Stoff, Arbeitsmittel; die Ansprüche sind nur sachgemäß richtig zu deuten.

Die gegebenen Arbeit-Vorschriften sind unbedingt stets und genau zu befolgen. Trotzdem wird selbständiges Arbeiten verlangt; d. h. jeder soll sich seine Sache genau ansehen, sich in die Arbeit hineindenken, sie verstehen wollen. (Man trifft in schlecht geleiteten Großbetrieben Leute, die zehn, zwanzig Jahre dasitzen und noch nicht sehen, denken gelernt; denen man jede neue Kleinigkeit erklären muß wie Lehrlingen.) Auch den geltenden Vorschriften mag sich jeder, trotz der betonten strengen Bindung, unbefangen gegenüber stellen: er soll sie zwar aufnehmen und durchführen, aber zugleich beurteilen und an der Erfahrung prüfen. Denn sie sind bestimmt nicht zu herrschen, sondern zu dienen. Glaubt nun einer, die lebendige Wirklichkeit fordere eine Änderung, so soll er dem Vorgesetzten seine Meinung ungesäumt mitteilen. Nur darf er nicht selbst Geltendes ändern ohne Auftrag oder Erlaubnis. Um schließlich alles mit einem Worte zu sagen: unbeschränkte Gewissenhaftigkeit im Zeitlichen, Räumlichen, Sachlichen,

Persönlichen — im Großen, Kleinen und Kleinsten ist allgemeines ethisches (genauer: wirtschaftlich-ethisches) Erfordernis.

Dann darf sich jeder in seinem Werte fühlen. Auch den geringen Mann, den untergeordneten Teilarbeiter soll ja das Bewußtsein erfüllen, daß er an seinem Plage notwendig ist, daß seine bescheidene Arbeit ein unentbehrliches Glied im Arbeit-Ganzen bildet, daß folglich dieses Ganze mangelhaft ist, wenn er seinen kleinen Beitrag nicht in der erforderlichen Güte liefert oder leistet. Pflicht- und Verantwortlichkeit-Gefühl müssen in ihm so stark und lebhaft sein wie in jedem andern (und die Leitung sorgt dafür, daß er sich dessen freuen darf).

Das hebt ihn über seine (geistige, wirtschaftliche, gesellschaftliche) Kleinheit hinaus, verleiht ihm echte Würde, edlen Ernst — macht ihn abhold jeder verächtlichen Schwäche oder Sucht (welchen Namen sie immer haben mag). Und der Verkehr der Betriebsglieder unter sich, die sich als Gleichgestellte, mit gleichen Pflichten, gleichen Rechten fühlen — mögen sie derselben oder verschiedenen Abteilungen angehören — wird von Höflichkeit, Freundlichkeit, Hilfsbereitschaft, von starkem Gemeinsinn getragen sein. —

Aber woher die Tüchtigen, Ernsten, Gewissenhaften nehmen? Der Sach- und Menschenkundige weiß, daß sie sehr spärlich gesät sind. Und woran liegt das? An der Erziehung in Haus, Schule, Kirche, Staat, »Welt« (oder »Leben«). Der Betrieb aber kann nur Leute brauchen, wie sie vorhin beschrieben worden; folglich: welch starkes Interesse hat er an gesunder Volks-Erziehung! (Wir hatten schon mehrfach Gelegenheit, dies zu betonen.)

Für absehbare Zeit muß die Arbeit-Gemeinschaft erst und fast allein die richtige, strenge Gewöhnung in die Hand nehmen — eine zwar oft mühereiche, aber sehr lohnende (auch geschäftlich lohnende!) Aufgabe der Betriebs-Regierung. Und das Schönste daran ist, daß die fraglichen Eigenschaften nicht bloß höchsten beruflichen, sondern ebenso hohen hauswirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wert haben.

Erleichtert wird die Erziehung durch die Zwangslage, in der sich die Zöglinge (wenn man sie so nennen darf) befinden. Warum soll man das nicht offen gestehen! Erziehung ist ja überhaupt ihrem Wesen nach Zwang, der hier mehr, dort weniger deutlich zu Tage tritt oder fühlbar wird. Der Zögling kommt dem Erzieher entgegen: dazu hilft ihm seine gute Art, in reiferem Alter auch ein edler freier Wille (oder nüchterne Berechnung) — oder er bleibt trotzig zurück und fügt sich nur der überlegenen Kraft, der er nicht ausweichen kann. So verhält es sich auch bei der Erziehung im beruflichen Dienst. Die einen (die wenigsten) folgen der Einsicht in die Notwendigkeit der geforderten Eigenschaften; andere lockt oder treibt die Aussicht auf mannigfachen Gewinn; eine dritte Gruppe muß nieder-, oder richtiger empor-

gezwungen werden durch den festen Willen des Leiters, und sie läßt sich zwingen aus Furcht vor einer sicheren Gefahr: dem Verlust der Brotstelle. Jedenfalls aber sind auf Seiten des Erziehers Mittel und Zweck mehr als einwandfrei.

Die Arbeit fällt in gegliederten Großbetrieben den Vorständen der Abteilungen, in mittleren und kleineren Betrieben den Hauptleitern oder Inhabern selbst zu. Feste Bedingung ist, daß diese wie jene die hohe Bildung besitzen, die früher für sie gefordert wurde. Besonderer Einrichtungen aber bedarf es nicht; auch keinerlei Mehrarbeit erwächst, in dem Sinne, daß die geschäftlich notwendigen Arbeitskräfte nicht genügen. Es handelt sich einfach darum, daß die Leitung und Führung pflichtgemäß besorgt wird.

Geschieht es allenthalben im Betriebsleben; geschieht es besonders dort, wo Hunderte und Tausende zu wirtschaftlicher Arbeit vereint sind: so bedeutet dies nichts Geringeres, als daß zur Gesundung unsers kranken Volkskörpers der Grund gelegt wäre. Wie hier Betriebs- und Volkswohl sich decken — Betriebswohl sogar im Sinne des »Geschäfts-Interesses«!

II. Wissenschaftliche Bildung.

1.

Dieses Geschäfts-Interesse läßt es aber ebenso sicher als sehr wünschenswert erscheinen, daß die Mitarbeiterschaft reich an Kenntnissen und Einsichten sei. Man sollte deshalb annehmen dürfen, daß mindestens die kapitalstarken Betriebe, die etwas auf sich halten, die glauben, technisch und wirtschaftlich auf der Höhe zu stehen — selbst sich um wissenschaftliche Bildung ihrer Glieder bemühen.

Und es scheint am nächsten zu liegen, zu Gegenständen solcher Erkenntnis-Mehrung die Betriebs-Arbeiten selbst zu machen, so daß es sich hauptsächlich um Erhöhung der technischen Tüchtigkeit handeln würde. Doch hier unmittelbar einzugreifen mit besonderen Maßnahmen, kann sich der Betrieb ersparen. Staat, Gemeinden, Vereine leisten heute fast überall Genügendes in Gewerbe- und Handelsschulen (für »gewerbliche und kaufmännische Fortbildung«), Fachschulen engeren Begriffs, besonders veranstalteten längeren oder kürzeren Fachkursen. Außerdem hat die Arbeit-Gemeinschaft selbst die Besprechungen in den Abteilungen, die allgemeinen Betriebs-Versammlungen mit ihren Vorträgen — und vor allem die fortschreitende Steigerung der geschäftlichen Geschicklichkeit und Gewandtheit durch strenge Gewöhnung im Dienst.

Dagegen sorgen Staat und Gemeinde nicht, Schulen, Vereine und Zeitungen ungenügend für ein anderes Nächstes, das wir darum als das Nächste erklären und den Arbeit-Gemeinschaften zu leisten zumuten:

Begründung und Förderung der Einsicht in die wirtschaftlich-gesellschaftlichen Verhältnisse Deutschlands. Von der Dringlichkeit dieser Arbeit war schon die Rede, als die Erweiterung einer Betriebs-Zeitschrift zur Verhandlung stand. Würde die dort vorgeschlagene Monatschrift entstehen, so könnte man die mündliche Lehre in wirtschaftswissenschaftlichen Kursen missen, obwohl das Nebeneinander keineswegs einen Überfluß schaffen würde, und die stärkere Wirkung des lebendigen Wortes in persönlichem Verkehr zu bedenken wäre.

Gegenwärtig aber bemühen sich die Betriebe weder um das eine noch um das andere, trotzdem die Sache dem Betriebskörper selbst wieder zugute käme. Denn das leuchtet ein: Leute mit tieferem Wissen, weiterem Gesichtskreis, Leute, die ans Ergründen der Verhältnisse und Beziehungen, in die sie selbst als mitwirkende Glieder verflochten sind, gewöhnt werden, müssen höchstwertige berufliche Arbeit leisten.

Außerdem läßt sich jene Zumutung als Pflicht hinreichend begründen. Die Pflicht wurzelt teils in der Geschichte der Großbetriebs-Wirtschaft, teils in der gegenwärtigen Stellung des Großbetriebs und seiner Eigenart.

Der Großbetrieb war, ist, muß sein der eifrigste Vertreter, Pfleger und Fortbildner des Maschinenwesens und der Arbeit-Teilung. Diese beiden aber haben, da sittliche Schranken fehlten oder übersprungen wurden, unmittelbar oder mittelbar eine Reihe persönlicher und sozialer Übel erzeugt oder doch erst recht ausgestaltet und großgezogen: technische und wissenschaftliche Einseitigkeit; Überschätzung des Spezialistentums; harte, gewalttätige, oft bedenklichste Mittel nicht verschmähende »Interessen-Politik«, Rücksicht- und Teilnahmslosigkeit anderen Einzelnen oder Gruppen und dem Ganzen gegenüber. (Den Nachweis, der schon häufig geführt worden, dürfen wir unterlassen.)

Der Großbetrieb muß sich schuldig fühlen an diesen Folgen, da er ihre Ursachen will. Erkennt er aber die Schuld an, so wird er sie auch zu sühnen trachten: indem er Mittel bereit stellt und in Tätigkeit setzt, welche die bezeichneten Übel zu bekämpfen, ihre Verbreitung zu verhindern vermögen. Das wirksamste Gegenmittel ist ernste volkswirtschaftliche und allgemein politische Bildung (die der Betrieb mindestens seinen eigenen Gliedern bietet). Und für Vermittelung solcher Bildung wird auch derjenige Großbetrieb sorgen, den die Verhältnisse innerhalb seines Bereichs nicht so sehr dringlich dazu nötigen; er wird es tun im Bewußtsein seiner Stellung als Großbetrieb; weil er es als eine allgemeine soziale Pflicht seiner Art erachtet ¹.

¹ Will man sich dadurch von jener Verpflichtung loskaufen, daß man Büchereien und Lesehallen schafft und sagt: Da habt ihr alle Schätze; bedient euch selbst?

In einer allgemeinen Betriebs-Versammlung wäre der Mitarbeiter-schaft der hohe Wert wirtschaftlicher Bildung darzulegen und die Teil-nahme an bestimmten Lehrgängen zu empfehlen. Wo der Begriff der Arbeit-Gemeinschaft sich noch nicht eingelebt hat, wird die Mehrzahl der parteipolitisch verbildeten Betriebsglieder anfangs mißtrauisch sein, zurück bleiben und abwarten — erst sehen wollen, wie die Sache läuft. Ein kleines Häuflein kühner Leute, die zugreifen, wird dann die Masse belehren, daß es rechtschaffen zugeht an den Unterrichts-Abenden: daß die Veranstaltung sich in durchaus gefälligen Formen bewegt, die Lehre streng unparteiisch ist, in der zwanglosen Besprechung des Vor-getragenen jeder frei seine Meinung sagen darf, der Leiter auch auf Widerspruch gern und ernst eingeht. Und dann werden den ersten Wagemutigen wohl viele nachfolgen (d. h. zugleich: viele die Ketten des Partei-Sklaventums brechen).

Die Leitung wäre dem wissenschaftlichen Mitarbeiter oder einer außerhalb des Betriebs stehenden Lehrkraft zu übertragen. Diese könnte dann einige benachbarte Betriebe bedienen. Freilich würde von dem Manne weit mehr gefordert, als daß er ein selbständiger Vertreter seiner Wissenschaft sei, nämlich: persönliche (innere) Unabhängigkeit; reiche Erfahrung und Scharfblick in allen menschlichen Dingen; Vertrautheit mit den tatsächlichen wirtschaftlichen und sozialen Verhältnissen, besonders mit dem Betriebsleben und den Gesichtskreisen der unteren und mittleren Betriebsglieder und verwandter beruflich tätiger Personen; Fähigkeit, in gemeinverständlicher und anziehender, doch knapper Sprache erzieherisch zu lehren, den Gang einer freien Besprechung fest und sicher zu leiten und vor Abschweifung zu bewahren, auf Fragen rasch, sachlich klar und ausreichend zu antworten.

Demnach würde sich für die hohe Arbeit z. B. nicht jeder Hochschul-Professor eignen, der für Volksbildung zu wirken geneigt und als öffentlicher Redner beliebt ist. Überhaupt wäre zu vermuten, daß die Zahl der tauglichen Lehrer z. Z. sehr gering sei — und zu schließen, man müsse solche selbst erst heranbilden. Vermutung und Schluß sind richtig. Die Vielen, deren wir bedürfen, hätten eben bei jenen Seltenen zu lernen. —

Die Betriebsglieder würden, wie schon angedeutet, nur dringlich eingeladen, auf dem gegebenen Wege ihre Bildung zu mehren und zu vertiefen. Aber es wäre ihnen doch auch nahe zu legen, daß es allgemeine Menschenpflicht sei, unausgesetzt lernend Wissen und Willen zu stärken, vor allem die Einsichten zu erringen, deren der selbständige Wirtschaftler und Bürger notwendig bedarf. Ich möchte es deshalb be-

Wieviele verstehen denn heute die Kunst strenger Selbsterziehung durch plan-mäßiges freies Studium?

rechtigt finden, in den Dienst-Vertrag oder unter die Bedingungen der Aufnahme in den Betrieb einen Satz einzufügen, der die Erwartung ausspricht: der Angestellte werde jener allgemeinen Pflicht genügen und die Gelegenheiten, welche der Betrieb selbst dazu bietet, benutzen.

Eigentlicher Zwang gilt aber doch für einige Betriebsglieder: für Männer in leitenden Stellungen. Die Notwendigkeit des Zwang-Ziels habe ich früher dargelegt. Jene Herren — und andere, die ähnliche Stellungen erstreben — müssen es sich demnach gefallen lassen, wenn das Oberhaupt des Betriebs sie nötigt, nachzuholen, was sie früher versäumt: an einer staatlichen Hochschule oder in einem gleichwertigen freien Unternehmen dem Studium der Wirtschaft- (mindestens der Betrieb-)Wissenschaft auf bestimmte Zeit obzuliegen. Muß deswegen der Beamte beurlaubt werden, so erleidet er keine Einbuße am Dienstlohn-Bezug; erwachsen ihm besondere Kosten, so trägt sie der Betrieb. (Ähnliches kommt vor; nur ist der Zweck ein anderer, rein technisch-wirtschaftlicher. Eine Teerfarben-Fabrik z. B. läßt einen jungen Juristen zwei Semester Chemie, einen kaufmännischen Angestellten, der eine kleine Druckerei mit leiten soll, deren Technik studieren.)

2.

Wir haben keine Statistik jener Leistungen, von denen die drei letzten Abschnitte gesprochen; auch keine Sammelstelle für Berichte über sie, keine Stelle, welche sich auf jede Weise bemüht, all das zu ermitteln, was in die beschriebenen Kreise fällt. Was Zeitschriften und Zeitungen melden, ist meist unvollständig, oder geht auf die wichtigsten Einzelheiten nicht genau ein: weil der Berichterstatter selbst nicht überall und tief genug hinein sehen durfte, oder nach ungenügenden Unterlagen arbeiten mußte, oder weil man sich überhaupt noch nicht gewöhnt, nach jenen Dingen zu forschen.

Von vornherein ist anzunehmen, die erst besprochene Erzieher-Arbeit — im Betriebsdienste selbst — werde häufiger geleistet als jede andere, regelmäßig vielleicht. Aber sicher wäre es irrig, zu meinen: sie spiele in den meisten Betrieben die Rolle, die ihr zukommt. Man müßte Umfang, Art, Beweggründe kennen. Offenbar wirkt selten der echte Geist. Wenn es anders wäre — man müßte doch viele und deutliche Spuren davon sehen!

Und die zweite große Aufgabe: Ausbildung des volkswirtschaftlichen Sinnes, der sozialen Gesinnung? Aller Beobachtung und Erfahrung nach befaßt sich damit kein deutscher Betrieb als solcher, unmittelbar. Von der Geschäftsleitung eines sehr hoch stehenden Werkes wurde mir über diesen Punkt vor fünf Jahren geschrieben: »Es ist wohl höchst problematisch, ob die Großindustrie im allgemeinen bei ihrer bekannten Stellung zu sozialpolitischen Fragen bereit sein würde, eine Waffe

schmieden zu helfen, die sich leicht gegen sie selbst richten könnte. Und es dürfte gegenwärtig nur recht wenig einsichtige Unternehmer geben, die in solcher Aufklärung die Möglichkeit eines Ausgleichs vorhandener Interessen-Gegensätze erblicken«. Hier sind die drei Hauptgründe angedeutet, welche die meisten heute noch abhalten: falscher Begriff vom Wesen echter Bildung — Erkenntnis der Schwäche des herrschenden Rechts — Mangel an Seelengröße. —

Um Mißverständnis zu verhüten: was unterlassen wird, ist die grundsätzliche, pflichtbewußte Sorge um wirtschaftliche Bildung der Betriebsglieder, das planmäßige Grundlegen und stetige Weiterbauen als ureigene Leistung des Betriebs. Deswegen sind nicht ausgeschlossen einzelne unterrichtliche Veranstaltungen, deren Gegenstände wirtschaftliche Dinge sind, so daß die Behauptung — es gebe Betriebsleitungen, welche Bemühungen um jene Einsicht wohl gestatten — eine gewisse Berechtigung hat. Wie groß die Zahl der hier verteidigten Herrschaften ist, läßt sich auf keine Weise abschätzen. Ich selbst habe ihrer nur etliche kennen gelernt (ziehe aber daraus keinen Schluß).

Nenne ich das Werk der Elberfelder Farbenfabriken in Leverkusen, so ist zunächst erklärend zu bemerken, daß dort seit 1907 eine von der Direktion geschaffene »Zentrale für das Bildungswesen« wirkt. Sie hat die bestehenden Einrichtungen dieses Gebiets einheitlich zu verwalten und »in Gemeinschaft mit dem Ausschuß für Bildung-Bestrebungen neue Unternehmungen zu organisieren«. An der Spitze der Zentrale wie des Ausschusses steht »der fachmännische Berufs-Bibliothekar der Bücherei; die Beschlüsse des Ausschusses unterliegen der Genehmigung der Direktion«. Es werden — abgesehen von anderen Veranstaltungen — unterschieden: »Lehrgänge und Vorträge für alle Werks-Angehörigen« und solche für die »einzelnen Kategorien«. In der zweiten Reihe findet sich 1910 ein »Zyklus von nationalökonomischen Vorträgen« für »höhere« und »wissenschaftliche Beamte«. In der ersten Reihe ist im Winter 1910/11 die »Volkswirtschaftslehre und Bürgerkunde« zwar auch vertreten, aber nur durch einzelne Vorträge.

Bei Krupp in Essen besteht ebenfalls eine Gelegenheit zum Erwerb wirtschaft-wissenschaftlicher Kenntnisse. Doch ist sie wesentlich anderer Art; sie erscheint als Teil einer Organisation, die weder unmittelbar noch mittelbar von der Betriebs-Leitung ausgeht, sondern Sache eines »Bildungsvereins« ist. Dieser wurde zwar (1899) auf Anregung F. A. Krupps gegründet, und die Firma stellt ihm den Geschäftsführer und trägt die Kosten des Aufwands, soweit sie durch die Mitglieder-Beiträge nicht gedeckt werden. Aber der Verein »ist in der Wahl und Ausgestaltung seiner Arbeit frei«. Als außerordentliche Mitglieder gehören ihm auch »Nicht-Kruppianer« an; die Gesamtzahl belief sich 1910 auf über 3000 (etwa 8% der damals in der Gußstahl-Fabrik beschäftigten

Personen). Er arbeitet hauptsächlich in Abteilungen; eine unter vielen ist seit 1908 die »volkswirtschaftliche«.

Sie besteht, wie mir der Geschäftsführer im Januar 1911 mitteilte, »zum größten Teil aus Arbeitern; mittlere und höhere Beamte sind nur zu einem ganz geringen Prozentsatz vertreten. Im ersten Jahre (berichtet der genannte Herr) behandelte sie Themata aus verschiedenen Gebieten, so u. a. die Invaliden-Versicherung, Gewerbe-Gerichte, Geld und Geldumlauf, der Krieg im Lichte des Völkerrechts und Steuern. Diese Vorträge wurden von den einzelnen Mitgliedern gehalten, es schloß sich daran eine ausführliche Debatte. Im vorigen Jahre fand ein volkswirtschaftlicher Lehrgang statt, in dem von dem Leiter Vorlesungen über Volkswirtschaftslehre und Bürgerkunde gehalten wurden, an die sich gleichfalls jedesmal Diskussion anschloß. In diesem Jahre werden wiederum einzelne Vorträge gehalten, jedoch aus einem gemeinsamen Gebiet, nämlich über Lohnfragen«. Nr. 46 der Vereins-Zeitschrift vom 19. XI. 10 meldet übrigens, daß die Arbeit des Winters 1910/11 durch einen Vortrag über »das Wesen der Volkswirtschaftslehre und die Aufgabe der volkswirtschaftlichen Abteilung des Bildung-Vereins« eingeleitet worden; leider sagt der Bericht nicht, welche Aufgabe der Vortragende der Abteilung gesetzt.

Schließlich spreche ich von einem kleineren Großbetrieb, den ich vielleicht an erste Stelle hätte rücken sollen. Denn hier, in den »Deutschen Werkstätten für Handwerks-Kunst« (Dresden-Hellerau) ist es ein persönliches Anliegen des Inhabers K. Schmidt, daß seine Mitarbeiter volkswirtschaftliche Einsicht erlangen. Doch geht er nicht soweit, als ihn die volle Erkenntnis der Notwendigkeit treiben müßte; er läßt seinen Mitarbeitern (der Gesamtheit der Betriebsglieder) nur Vorträge aus dem Bereiche der Wirtschaft-Wissenschaft bieten und hat außerdem »Fragen der Volkswirtschaft« in den Lehrplan seiner »Werkstätten und Fachschule« aufgenommen, deren Schüler Lehrlinge und Gehilfen sind.

3.

Wenn wir auch die übrigen unmittelbaren oder mittelbaren Unternehmungen der Betriebe zur geistigen Förderung ihrer Mitarbeiter — nach Zahl und Art, Umfang und Inhalt — bei weitem nicht genügend kennen, so ist doch das eine gewiß: ihre Menge und Mannigfaltigkeit drängt jene, die vorhin besprochen worden, ganz in den Hintergrund. Sie bestätigen eine merkwürdige Tatsache, die ein allgemeiner Zug deutschen Wesens ist: daß man weit hinaus schweift, alles mögliche Fernliegende ergreift und heranzieht — an das Nächste aber nicht oder spät, zulezt denkt und ihm doch nur ein zu bescheidenes Recht gönnt.

Sehr mannigfaltig sind, wie gesagt, die Veranstaltungen, welche höhere Bildung bezwecken, in ihrer Gesamtheit. Bleiben wir zunächst bei der Form der Lehre durch das Wort. Hier ist zu unterscheiden zwischen Lehrgängen, in denen die Teilnehmer mitarbeiten müssen, und einzelnen Vorträgen, die man nur zu hören braucht und z. T. in die Gattung der nicht nachhaltigen Genüsse fallen.

Für die zweite Gruppe sind in Leverkusen vorzugweise die Sonntag-Vormittage bestimmt. Geplant waren z. B. für den Winter 1910/11 Vorträge aus »Chemie und Physik« (da diese teilweise Fabrikationen des Werks behandeln, würden sie in den Bereich der früher empfohlenen allgemeinen Betriebs-Versammlungen, als ständiger Einrichtungen der Arbeit-Gemeinschaft, fallen), »Geschichte, Literaturgeschichte, Kunst und Kunstgewerbe, Volkswirtschaftslehre und Bürgerkunde«. Außerdem wurden ebenfalls an Sonntag-Vormittagen Kölner Museen besucht, und an einigen Abenden behandelte der Leiter der Zentrale für das Bildungswesen »Lebensbilder bedeutender Männer«. Die übrigen Redner waren Mitglieder des »Ausschusses für Bildungsbestrebungen« und andere wissenschaftlich geschulte Werkbeamte.

Diese leiten auch die »Lehrgänge«, die sich im Winter 1908/09 auf »praktische Maschinen-Kunde, technische Mechanik, Elektrotechnik, Deutsche Geschichte und Literaturgeschichte, Kunstgeschichte« erstreckten. Für die kaufmännischen Angestellten wurden im Winter 1910 von einem Assistenten der Kölner Handelshochschule 7 Abend-Vorträge (ohne Besprechung) über Geld und Währung, Wechsel, Zins- und Diskont-Rechnung, internationalen Zahlung-Verkehr, Geschichte der Buchhaltung, Abschluß- und Bilanz-Technik gehalten. Ferner wurden die »Beamten-Damen« und die »wissenschaftlichen Beamten« besonders bedacht: jene mit Vorträgen aus der Literatur-, Musik-Geschichte, Psychologie und mit Sprachkursen — diese mit verschiedenen »wissenschaftlichen Einzelvorträgen und Vortrag-Reihen«.

Endlich besteht neben alledem ein »Fortbildung-Verein für Handwerker und Arbeiter«. Der Grund will sich nicht leicht erkennen lassen; der Verein, 1909 gegründet, hat es denn auch (bei rund 6000 Personen, die in Leverkusen 1910 tätig waren) in den ersten beiden Jahren nur auf 140 Mitglieder gebracht, die »außerordentlichen« (das können »nur Beamte der Firma« sein) eingerechnet; »der erste Vorsitzende soll, wenn irgend möglich, aus der Reihe der dem Verein angehörenden akademisch gebildeten Mitglieder entnommen werden«. —

Der »Kruppsche Bildung-Verein«, dessen Wesen schon früher mit etlichen Strichen gezeichnet wurde, berichtet über seine Unternehmungen (Nach der Schicht 1910, Nr. 1): »Der Vermittelung von allgemeinen Kenntnissen dienen größere Vorträge, deren etwa 10 im Jahre stattfinden; die Themata dieser Vorträge, die von einer Abteilung des Aus-

schusses ausgewählt werden, gehören den verschiedensten Gebieten an. An die Vorträge schließt sich gewöhnlich eine größere oder kleinere Erörterung an«. Daneben »finden in der Regel jährlich mehrere Unterrichtskurse in Stenographie, Deutsch, Rechnen, Buchführung, Mathematik und Zeichnen und auch ab und an in fremden Sprachen statt«. Unter diesen Veranstaltungen, die allen Betriebsgliedern zugänglich sind, fand sich 1911 eine Reihe volkstümlicher Vorlesungen über »die Hauptprobleme der Philosophie«. Im übrigen vollzieht sich die Arbeit des Vereins in einer großen Zahl Abteilungen; deren 9 — darunter nicht weniger als 4 »literarische« — pflegen die Bildung durch wörtliche Lehre.

Daß die erwähnten »Deutschen Werkstätten für Handwerkskunst« (Dresden-Hellerau) besonderen Wert auf »kunstgewerbliche Vorträge« für ihre Mitarbeiter legen, entspricht dem volkswirtschaftlichen Berufe des Betriebs, gehört aber genau genommen nicht hierher, sondern in jenen Zusammenhang, an den vorhin schon einmal erinnert wurde.

Die vorgeführten Einzelheiten stammen nur aus drei Betrieben, die allerdings verschieden sind nach Größe und Art. Wären alle Gattungen und Arten, womöglich jede durch etliche Betriebe vertreten — ob die Sache so weit verbreitet, ist freilich fraglich — dann wären wohl noch manche andere Bilder zu sehen. Ob auch Vorbilder, außer dem einen, oder den zweien, die schon vorgeführt worden? Denn die »Zentrale« in Leverkusen wird man doch als eine Muster-Organisation ihrer Art anerkennen (wenn man außer Rechnung läßt, daß die Pflege der Wirtschaft-Wissenschaft dem großen Bedürfnis bei weitem nicht gerecht wird). Und die Bildung-Pflege der Hellerauer Werkstätten steht gewiß mit in erster Reihe.

Die Leistungen der Leverkusener Organisation sind in Menge und Mannigfaltigkeit (dort erklärt durch die abgeschlossene Lage des Werks) kaum zu übertreffen. Deshalb wird, was sie vereinigen, zu größerem oder kleinerem Teile, bald in dieser, bald in jener Zusammensetzung bei den meisten Betrieben mit ähnlichen Bestrebungen wiederkehren. Und viele werden in ihren Darbietungen sich ungefähr gleichen, weil erfahrungsgemäß gerade auf diesem Gebiete die bequeme Nachahmung ihr Recht und Unrecht ausübt. Überdies können wir von einem andern Arbeit-Bereich aus schließen, über den wir besser unterrichtet sind: von Umfang und Inhalt der »volkstümlichen Hochschul-Vorlesungen« (und verwandten Veranstaltungen mit ähnlichem oder anderem Namen). Denn diese haben unzweifelhaft vielfach als Vorbilder gewirkt für die betriebsherrlichen oder betriebsvereinlichen Bemühungen um die Bildung der Arbeitgenossen.

Die »Volksvorlesungen« beherrscht, wie bekannt, der »Lichtbilder-Apparat« und das »Experiment«. Die Besucher — und deshalb auch

(erzieherisch verkehrt) die Veranstalter — bevorzugen die Vorträge, in denen nicht bloß gesprochen, sondern auch gezeigt, ausgestellt, vorgeführt, vorgemacht wird. Demgemäß überwiegen weit die Darbietungen, deren Gegenstände den Naturwissenschaften, Techniken, Künsten, Kunstgewerben entstammen. In zweiter Reihe sind beliebt Reiseberichte über »Land und Leute«; denn da kann der Bilder-Apparat ebenfalls mitspielen. Dann folgen in der Gunst der Masse musik- und literaturgeschichtliche Vorträge; denn sie bieten Gelegenheit, Tonstücke und Dichtungen einzuflechten (»angenehme Abwechslung«). Dagegen dürfen sich Geschichte schlechthin und Philosophie nur spärlich vernehmen lassen. Und noch weniger gern will man aus Volkswirtschaft, Wirtschaft- und Sozialpolitik, von den großen Volks- und Staatsfragen etwas hören; die Ankündigung muß schon »feuilletonistisch« zugestuft sein, wenn sie »ziehen« soll; oder man muß eine Einzelheit zur »brennenden Tagesfrage« gestempelt haben.

4.

Es ist erlaubt, dieses Bild auf die unmittelbaren oder mittelbaren unterrichtlichen Leistungen der Betriebe zu übertragen. Nur hat hier die Abneigung gegen die letzte Gruppe auf Seiten der Veranstalter einen andern Grund: es ist die früher berührte eigentümliche Scheu oder Furcht der meisten Betriebsherrschaften vor dem wirtschaftswissenschaftlichen Baume der Erkenntnis. Davon soll jedoch nicht weiter gesprochen werden. Dagegen möchte ich an gewisse Darbietungen, die nicht als verhängnisvoll erachtet werden, einige Vorschläge knüpfen.

Die Vorträge literaturwissenschaftlichen und philosophischen Inhalts, die z. B. in die Lehrpläne zu Leverkusen und Essen aufgenommen worden, habe ich im Auge, und was ich anrege, ist Erweiterung und Vertiefung dieser Bestrebungen. Zunächst aber: statt der bloßen Vorträge Lehrgänge auch hier, und nur solche; gemeinsame Durcharbeitung großer Dichtwerke, die zugleich Denkwerke, Lehrbücher der Menschenbildung sind.

Nicht also Literatur-Kunde, sondern Erwerb dauernder Werte zu festem Besitz und eigenem Gebrauch im Denken, Wollen, Handeln wäre das Ziel, und der Erwerb und Gewinn wird um so größer sein, je näher uns das Werk zeitlich, sachlich, persönlich steht — oder je reicher es ist an allezeit nahrhaftem Gehalt. Die wirksamsten und erquicklichsten Vertreter solcher Werke sind G. Kellers Martin Salander, sein Grüner Heinrich und von Stifters Studien die Mehrzahl.

Die Durcharbeitung zum Zwecke der Einnahme und Ausgabe erfaßt alle Wesenheiten der Werke, folglich auch die Form, die Sprache. Ich möchte aber weiter empfehlen, unserer Muttersprache besondere

gemeinsame Arbeitgänge zu widmen, und zwar an Hand des Meisterbuches von Rud. Hildebrand¹. Ich verweise nur auf seine feinen Bemerkungen über die hohen Fähigkeiten, die an der deutschen Sprache zu erlernen sind (die Kunst der Menschen- und Selbstbeobachtung, des klaren Denkens und geistigen Anschauens; die strenge Gewöhnung an Genauigkeit, Sauberkeit, Wahrhaftigkeit im Sprechen und Schreiben), über die Bedeutung des Sprachschatzes als Mittel der Geschmacks- und Gemüts-Bildung, der geschichtlich aufgebauten Wortkunde für das Verständnis der Wandlungen im Denken und Urteilen, dieser Wortkunde auch als Quelle der Wirtschaft-Geschichte.

Wie ich mir die Arbeit im einzelnen denke, mag folgendes Verzeichnis sagen: Rede-, im besondern Bericht-Übungen; Nachweis der lebendigen Beziehungen zwischen Mundart und Schriftsprache; eindringende Beschäftigung mit vollen, knappen, zugleich scharf treffenden Worten und Sätzen, mit malenden Beschreibungen oder Erklärungen, »Sprachbildern« (zu finden z. B. bei Lessing, Goethe, Keller), dichterischer Kleinmalerei landschaftlicher Naturschönheit oder Eigenart (bei Stifter, Keller, Reuter, Rosegger, Heinr. Seidel, Hans Hoffmann); kritische Übungen an »schlechtem Deutsch« aller Art; Gänge in die Sprachgeschichte (Wortkunde), hauptsächlich um Begriff-Geschichten zu gewinnen.

Mein dritter Antrag ist eigentlich nur eine natürliche Ergänzung der beiden ersten; er rät zu Einfügung der Ethik, als geschlossener Gesamtheit, in den Plan erzieherischer Betriebs-Arbeit. Die Bausteine sind z. T. schon in jenen beiden Gebieten gesammelt worden; die Gänge in das dritte erbringen die übrigen, so daß der gesamte Aufbau gesichert scheint.

Sehr vorteilhaft wäre es, wenn der Leiter den Arbeitgenossen als festen Anhalt eine Schrift von glücklicher Hand übergeben könnte. Ein Volks- oder Hausbuch der Ethik gehört aber (wie ein Hausbuch der Wirtschaft-Wissenschaft oder der Kunde von deutscher Volkswirtschaft) zu jenen köstlichen Dingen, die wir nicht besitzen. Doch Notbehelfe stehen zur Verfügung; ich meine einige Bücher oder Büchlein, die hübsch gebunden billig zu beziehen sind: z. B. Epiktets Handbüchlein der Moral, Marc Aurels Selbstbetrachtungen, drei Schriften von Smiles: Selbsthilfe, Pflicht, Charakter (sämtlich in Reclams Universalbibliothek erschienen). Zwar lehnen wir manche Stücke der stoischen Lebensweisheit ab. Und gerade diese Tatsache: daß die Stoiker-Schriften die Kritik herausfordern, zu selbständigem Denken und Entscheiden nötigen — scheint mir besonders günstig für die Erreichung unsers Hauptzwecks.

¹ Vom deutschen Sprachunterricht in der Schule, und von deutscher Erziehung und Bildung überhaupt. 4. Aufl. Leipzig und Berlin 1890.

Daran wäre ein anderer kritischer Gang anzuschließen, der zwar unerquicklich, aber unerläßlich ist für jeden, der ernstlich sich und anderen und dem Ganzen gesunde Bildung sichern möchte: ein Gang auf den Irrwegen unserer Zeit- und Volkskrankheiten, die uns mit einzelpersönlichen, gesellschaftlichen, staatlichen Gebrechen belastet. Ihrer sind so viele, die Erscheinung-Formen so mannigfaltig, daß ein zwanzigteiliger Lehrgang kaum ausreicht, um überall durchzukommen.

III. Bildende Dienste anderer Art.

1.

Im letzten Abschnitt ist wieder die erziehliche Arbeit vertreten worden, im Gegensatz zur unterrichtenden, die bloß Wissen vermitteln will und deshalb keine oder äußerst geringe Lebenswerte erzeugt. Folglich, wünscht ein Betrieb durch unmittelbare oder mittelbare Leistung seine Glieder wirklich zu heben und so in seinen eigenen Grenzen mitzuhelfen an dem, was nottut: so muß er sich eben doch darum bemühen, daß die Lehre, die er selbst ins Werk setzt oder unterstützt, nach Form und Inhalt erziehlich gestaltet werde.

Außerdem mögen die Betriebs-Leitungen immerhin für höhere Fach- oder Beruf-, und bloße Wissen-Bildung der Mitarbeiterschaft sorgen — das gehört nicht in diesen Zusammenhang — und nebenher mit jener leichten, gefälligen Ware dienen, über die noch kurz zu berichten ist.

Es darf und soll nicht behauptet werden, daß »Unterhaltungen« — »Unterhaltung-Abende größeren Stils«, wie man in Leverkusen sagt — tiefe und dauernde Eindrücke, die in der Richtung der Willen- und Tat-Bildung wirken, hinterlassen können, wenn sie überhaupt durch ihren Inhalt dazu befähigt sind. Aber daß es die Regel sein könnte, dazu fehlt die Voraussetzung: der für solche Aufnahme bereitete Boden, bereitet durch jene Art der Erziehung, wie ich sie nicht vollständig, doch genügend klar dargelegt. Daß was in Deutschland Erziehung heißt, als solche öffentlich gilt, ganz anderer Art ist, bedarf keines Beweises.

So sind denn die Konzerte, Dichter-Abende, Bühnen-Spiele (von wem immer sie geboten sein mögen) für die erdrückende Mehrheit eben nichts als »Unterhaltungen«, Mittel des Genusses, kurzlebiger Erheiterung und Erquickung — was der teilnehmende Beobachter immer wieder neu erkennt, und eindringlich genug zurück verweist auf die große Bedingung, welche diese Veranstaltungen zur vollen Entfaltung ihrer Kraft bringen könnte.

Uneingeschränktes Lob dagegen verdienen einige erziehliche Betriebs-Leistungen, die viel weniger kosten als die »Unterhaltungen«. Die eine ist ziemlich verbreitet: der Handarbeit- und Haushalt-Unterricht, der weiblichen Betriebsgliedern und Frauen und Töchtern männlicher erteilt wird. Die andere ist, soviel wir wissen, nur in Leverkusen eingeführt:

hier besteht seit 1909 die »C. Duisberg-Prämienstiftung zur Ausschmückung [richtiger: Ausstattung] von Arbeiter-Wohnungen«.

»Nach den Satzungen sollen die Zinsen des Kapitals (5 % von 30000 M.) dazu benutzt werden, um den Arbeitern, welche die von den Farbenfabriken erbauten Häuser bewohnen und diese am besten in Stand gehalten haben, Gelegenheit zu geben, ihr Heim mit Hilfe von Haushalt- und Ausstattung-Gegenständen aller Art in einfacher aber kunstvoller Weise auszuschnücken. Die Verleihung der Prämien erfolgt durch die vereinigten Ausschüsse für Arbeiter-Wohnungen unter Hinzuziehung des Leiters des Bildungswesens und des Leiters des Bau-bureaus, sowie eines weiteren kunstsinnigen Sachverständigen und einiger Damen. Letztere werden von der Direktion ernannt«.

»Der Prämierung-Ausschuß wählt jährlich einen oder mehrere Unter-Ausschüsse, bestehend aus mindestens je 2 Beamten und je 3 Arbeitern. Dieselben haben zu einem von dem Wohnung-Ausschuß festzusetzenden Zeitpunkte einmal im Jahre gemeinschaftlich sämtliche Wohnungen zu besichtigen und dann eine größere Zahl von Arbeitern behufs Prämierung vorzuschlagen. Der Gesamt-Ausschuß besichtigt die Wohnungen der Vorgeschlagenen und macht der Direktion dann Vorschläge wegen der Prämierung«.

»Die Direktion setzt jährlich auf Vorschlag des Ausschusses die Zahl der zu Prämierenden fest und bestimmt, wie hoch die Preise, in Geld ausgedrückt, sein sollen. Den Prämiierten steht dann das Recht zu, sich die dafür erhältlichen Gegenstände selbst auszusuchen. Zu dem Zweck ist vom Stifter eine in der Arbeiter-Kolonie der Farbenfabriken gelegene [Dreizimmer-]Wohnung mit allem Mobiliar und Zubehör ausgestattet worden. Der Ausschuß hat diese sowie andere ihm zur Verfügung gestellte Wohnräume aus den Mitteln der Stiftung dauernd zu unterhalten bzw. neu einzurichten und abzuändern«. 1910 wurden 18 Preise verteilt, deren Gesamtwert 1150 M. betrug (darunter 1 zu 150, 2 zu je 100 M.).

Wenn auch der größere Vorteil aus dieser Einrichtung nur den Bewohnern der Betriebshäuser zufließt, so wird doch die Gesamtwirkung nicht auf diese beschränkt bleiben, da die Wohnungen der Ausgezeichneten auch von Betriebsgliedern, die nicht in Werkhäusern wohnen, besucht werden und die Ausstellung in den Musterräumen allen zugänglich ist. Der ethische Kern der Sache aber liegt darin, daß sie den Geschmack bilden, unschöne oder sinnlose Gegenstände aus den Wohnungen verdrängen, den Schundgeschäften Kundschaft entziehen hilft.

2.

Auch der Jugend, mag sie selbst zu den Betriebsgliedern oder zu deren Angehörigen zählen, wenden manche Betriebe erzieherische Für-

sorge zu. Sie sind darin zwar nicht frei. Denn bis zu einem bestimmten Alter verfügen Staat und Gemeinde über die Erziehung der Volksgenossen; d. h. es ist den Betrieben verwehrt, ganze Arbeit zu leisten in dem früher betonten Sinne der Volksgesundung; sie müssen sich mit Teilarbeit begnügen. Was sie aber an solcher wirklich bieten, darf, soweit es ohne Nebenabsicht geschieht, auf volle Anerkennung rechnen.

Die Lehrwerkstätten der Deutschen Werkstätten für Handwerkskunst, verbunden mit einer Art niederer Gewerbeschule (gegr. 1907), wurden schon früher erwähnt. Sie sollen »den Zweck haben, durch praktische und geistige Ausbildung einen veredelten Arbeiterstand zu erziehen«. Sehr bemerkenswert ist, daß »den Lernenden Sonntags abends Gelegenheit zu gesellschaftlicher Vereinigung mit den Lehrpersonen und einem sonstigen gewählten Gesellschaft-Kreis gegeben wird, wo im Wege der Diskussion und eines zwanglosen gebildeten Verkehrs geistige Anregung und Erweiterung des Gesichtskreises geboten ist«. »Die Lebenswege — heißt es in dem großzügigen Programm weiter — die sich nach dreijähriger Lehrzeit den Lernenden zunächst erschließen, bestehen in der Möglichkeit, entweder als Gehilfen des Betriebs weiter zu arbeiten, als Meister oder Werkmeister ein Fortkommen zu finden, zeichnerisch tätig zu sein oder auch die kaufmännische Laufbahn einzuschlagen. Je nach den Anlagen, die sich in der Lehrzeit offenbaren. Es wird von vornherein Sorge dafür getragen, daß unsere Absolventen auch in den besten Werkstätten des Auslands Arbeit finden können«. —

Lehrwerkstätten, verbunden mit Fortbildung-Schulen, scheinen in verhältnismäßig vielen Betrieben zu bestehen. Die Sorge um den »Nachwuchs« für den eigenen Bedarf veranlaßt zur Einführung besonders die Maschinen-Fabriken und verwandte Betriebe (der Grob- und Feinmechanik). Großen Umfang hat die Ausbildung der Lehrlinge z. B. bei L. Löwe & Co., Berlin, erhalten; bemerkenswert ist, daß die Fortbildung-Schule der Firma dem dritten und vierten Jahrgang in einer Wochenstunde »Volkswirtschaftlehre und Bürgerkunde« bietet.

Die »Lehrlingschule« der Farbenfabriken in Leverkusen ist auf die Bedürfnisse der Nebenwerkstätten beschränkt. Sie will in Werkstatt und Fortbildung-Schule »den Söhnen von Werks-Angehörigen eine [vierjährige] gute praktische und theoretische Ausbildung als Metallarbeiter geben«, so daß sie als »Vorarbeiter oder Aufseher« im Betriebe tätig sein können. Die Schüler erhalten sämtlichen Werkstatt- und Schulbedarf kostenlos und vom Beginn der Lehrzeit an Lohn; doch wird dessen zehnter Teil »bei der Sparkasse für die Arbeiter der Farbenfabriken eingelegt und erst nach Ablauf der Lehrzeit an den gesetzlichen Vormund des Lehrlings ausgezahlt, wenn die Farbenfabriken der Überzeugung sind, daß der Lehrling durch tadelloses

Betragen und Fleiß während der Lehrzeit diese besondere Belohnung verdient hat«.

Sehr löblich ist die unentgeltliche Gelegenheit zu Unterricht in Papp-, Holz-, Metall- und Modellier-Arbeiten für noch schulpflichtige Kinder der Betriebsglieder. Die Schultheißbrauerei in Berlin bietet ihn, wie gewöhnlich, nur den Knaben, das Leverkusener Werk auch den Mädchen (wie manche schweizerische Schulen schon seit zwanzig Jahren). Dieser Betrieb leistet außerdem das ergänzende Gegenstück: er unterhält im »Wohlfahrt-Park« eine Gartenbau-Schule, in der er »Söhne und Töchter von Werks-Angehörigen« durch den Obergärtner »im Blumen-, Gemüse- und Obstbau sowie im Veredeln von Rosen und Obstbäumen« an Mittwoch- und Samstag-Nachmittagen je zwei Stunden unterweisen läßt.

Die Württ. Metallwaren-Fabrik in Geislingen befaßt sich selbst nicht mit Schul-Einrichtungen; aber sie überwacht Besuch und Betragen ihrer Lehrlinge in der städtischen Gewerbeschule und betont, daß sie »besonderen Wert legt auf tüchtige Fachausbildung der Lehrlinge« im Betriebe. Mit dem Lohne wirds hier ähnlich gehalten wie in Leverkusen. »Die Pausen für jugendliche Arbeiter werden unter Aufsicht von zwei Turnlehrern mit Spielen auf dem Turnplatz des benachbarten Stadtparks ausgefüllt«. Für die Jugendlichen (männlichen und weiblichen Geschlechts) spielen die Zeugnisse der Werkstatt-Vorstände und der Gewerbeschule insofern eine besondere Rolle, als die Geschäfts-Stelle des »Wohlfahrt-Vereins«, welche sie prüft, den Inhabern »nach einer bestimmten Stufenleiter Sparzulagen« zusprechen kann.

Auch der Jugend-Vereine und -Heime ist hier zu gedenken. Die Heim-Pflege hat der Geislinger Betrieb reich ausgebildet. In Leverkusen besteht ein Jugend-Verein mit »eigenem Heim«; er soll, wie in der Regel ähnliche Vereine anderwärts, »den Jugendlichen Gelegenheit geben, sich geistig und körperlich auszubilden und eine harmlose Geselligkeit zu üben mit der Absicht, sie dem frühzeitigen Besuch des Wirtshauses mit seinen Geist und Körper schädigenden Folgen zu entziehen«. Er wählt sich seinen Vorstand selbst, hat jedoch einen Beirat erfahrener Erwachsener. Vorsigender dieses Beirats »ist der Vorstand der Wohlfahrt-Abteilung, sein Vertreter der Leiter des Bildungwesens«.

Bei Krupp liegt die »Jugendpflege« in den Händen eines Ausschusses, der 1910 aufgetreten ist. Er »stellt sich die Aufgabe, das sittliche, geistige und körperliche Wohl der Kruppschen Jugend zu fördern. Unter Kruppscher Jugend sind die jugendlichen Angehörigen der Gußstahl-Fabrik, die Söhne und Töchter der Fabrik-Angehörigen im nachschulpflichtigen Alter und die Hausbediensteten von Fabrik-Angehörigen zu verstehen. Mitglied des Ausschusses kann jede erwachsene Persönlichkeit aus dem Kreise der Kruppschen Gemeinschaft werden. Die Mitglied-

schaft verpflichtet zur Mitarbeit an der Jugendpflege, soweit es Zeit und Kräfte des Einzelnen erlauben«. Anfang 1911 bestanden drei Vereinigungen der männlichen Jugend, deren Lerngebiete Naturwissenschaften, Deutsche Sprache und Literatur, Handarbeit und Turnen sind, und eine Mädchen-Vereinigung, die sich in Gesang und Turnen übt.

3.

Die großbetrieblichen Leistungen für Jugend-Bildung oder -Pflege sind ununterbrochen tätig oder wirksam. Die übrigen Erscheinungen dieses großen Kreises entspringen zwar auch zumeist aus ständigen, in Satzungen oder Ordnungen festgelegten Einrichtungen, treten aber in der Regel nur während des Winter-Halbjahrs auf; das gilt gerade von denjenigen Unternehmungen, die man im engeren Sinne als unterrichtende, bildende, erziehlche bezeichnet. Sie sind grundsätzlich vorgesehen und gesichert, müssen aber regelmäßig für eine bestimmte Zeit in ihren Besonderheiten und Einzelheiten erneuert, vor Beginn jeden Winterhalbjahrs wieder geplant, vorbereitet, eingerichtet, in Gang gesetzt werden. Gewöhnlich ist das Alte, Bleibende nur die Form, der Inhalt dagegen neu, nicht bloß in seinen Einheiten, sondern auch nach Gattung oder Art: da man Abwechslung liebt.

Drei auffällige Merkmale jedoch haben alle bisher betrachteten Betätigungen gemeinsam. Es sind erstens lebendige persönliche Einwirkungen, unmittelbare oder mittelbare, der Betriebs-Herrschaften. Entweder (meist) ist es ein Vertreter oder Beauftragter der Leitung, der eigentlich handelt, die wirkenden Kräfte beruft oder nur sammelt und verteilt, oder die Arbeit liegt in Händen eines scheinbar frei gebildeten und frei tätigen Vereins. Aber der Antrieb, oder, wenn man sich milder ausdrücken will, die Anregung ist auch im zweiten Falle von der höchsten Stelle gekommen, und der Geschäftsführer, »die Seele« des Vereins, ist ein fest besoldeter, jener Stelle verantwortlicher Betriebs-Beamter.

Es wird ein allgemeiner und je für die verfügbare Zeit ein besonderer Arbeit-Plan aufgestellt, und es folgt diesem Plane gemäß die Ordnung der einzelnen Darbietungen. Die Formen oder Mittel der persönlichen Einwirkung alsdann sind das gesprochene und vertonte Wort, Vorführungen oder Darstellungen mit mancherlei Hilfsmitteln, endlich verschiedene Einrichtungen, deren persönliche Träger etwa nur einen beobachtenden oder überwachenden Dienst haben.

Das zweite Merkmal ist die Wahl-Beschränkung der Teilnehmer. Grundsätzlich zwar sollen die Betriebs-Glieder frei, d. h. es soll in ihr Belieben gestellt sein, das Dargebotene anzunehmen oder nicht. Aber eine sanfte Nötigung, und wenn sie nur kameradschaftlicher Art wäre, kann doch walten; daß ich sie auf Seiten der Leitung mindestens den

jungen (nicht bloß den »jugendlichen«) Mitarbeitern gegenüber für berechtigt nicht nur, sondern für geboten halte, habe ich schon an anderer Stelle bekannt.

Und weiter: wer sich der Veranstaltungen bedienen will, kann nicht unter allem Möglichen wählen, sondern nur unter einem schon von anderer Seite ausgewählten Mehrerlei. Zudem muß er die Sache nehmen, wie sie geboten wird, mag ihm das Haupt- oder Beiwerk oder die Art der Darbietung zusagen oder nicht. Er steht im Banne der wirkenden Kraft, einer vor oder hinter ihm irgendwie tätigen Person oder Personen-Mehrheit; diese beherrscht einen Kreis, dem er mit angehört; er befindet sich auf bestimmte Zeit in einem Zwang-Verhältnis. Vollends gebunden ist er an Ort und Zeit, und hat er eine Vortrag-Reihe oder einen Lehrgang gewählt, so kann ihn diese Bindung, wenn sie sich auf ein Viertel- oder Halbjahr erstreckt, zu manchen und nicht leichten Verzichtigen nötigen.

Wohl kann es den Teilnehmern gestattet sein, die geplanten Unternehmungen oder Stücke des Gesamtplans — sowohl das Sachliche wie das Zeitliche, selbst das Persönliche an ihnen — mit zu bestimmen. Denn es ist üblich und billig, wenigstens die älteren Betriebsglieder nach Wünschen oder Vorschlägen zu fragen, indem man sie etwa zu Besprechungen einladet. Aber der Einzelne allein vermag als solcher, wenn er nur Glied der Menge ist, kaum etwas durchzusetzen. Er muß eine Anhängerschaft werben oder mit einer Mehrheit stimmen; so daß er doch wieder einem Zwange, einer Bindung an andere sich unterworfen sieht.

Denn — dies ist das wesentliche Dritte — man sitzt als Teilnehmer jener erziehlischen, unterrichtenden, unterhaltenden Veranstaltungen nie allein, immer unter anderen Betriebs-Genossen; es ist ein gesellschaftliches, genossenschaftliches Empfangen. Solche Gemeinschaftlichkeit kann hindern oder fördern. Störendes Verhalten der Neben-, Hinter-, Vordermänner schmälert, verkümmert den Gewinn. Aber das Verlorene läßt sich einigermaßen ersetzen, das Verdorbene teilweise wieder herstellen durch Aussprache mit wenigen, mit vielen in Pausen, unmittelbar am Schluß oder gelegentlich später. Und auf demselben Wege kann der schwache Eindruck (dessen Schwäche andere Teilnehmer nicht verschuldet haben) gestärkt, der unklare erhellt, der falsche berichtigt, das Urteil erhärtet oder abgeändert, dauernde Über- oder Unterschätzung verhütet werden.

In den Lehrgängen oder Kursen tritt das gesellschaftliche Wesen am stärksten, spürbarsten hervor, weil diese Gemeinschaft enger verbindet. Denn es ist ein gemeinsames Arbeiten, ein Arbeiten mit und vor anderen, ein öffentliches Arbeiten, so still und versteckt der Ort gelegen, so klein Zimmer und Zahl der Teilnehmer sein mögen. Und

die Lage fordert dort bestimmter als in jenen anderen Gemeinsamkeiten des bloßen Hörens, Genießens, daß der Einzelne in die Gesamtheit sich einfüge, mancherlei notwendigen, hauptsächlich ordnenden Maßregeln sich unterwerfe. Zu gunsten des Ganzen, oder weil ihm ein anderer zuvor gekommen, muß nicht selten einer an irgend einer Stelle zurücktreten, seiner Betätigung Schranken setzen, oder auf sie verzichten. Es gilt auch gewisse persönliche Rücksichten zu üben um des Friedens willen. Diese Gewöhnung an allenthalben heilsame Selbstzucht ist wohl der edelste Gewinn solchen Zusammenarbeitens.

4.

Die eben hervorgehobenen Wesenheiten und das vorher berührte Merkmal der beschränkten zeitlichen Dauer, der regelmäßigen Erneuerung besitz eine eigentümliche Anstalt erziehlischen Berufs nicht: die Bücherei. Sie steht, bis auf eine kurze Zeit notwendiger innerer Arbeiten, ununterbrochen in Betrieb. Sie bietet Mittel für allerlei Bildung, soweit das gedruckte Wort sich dazu eignet; die Wahlfreiheit hat das weiteste Feld.

Der Geist der Betriebs-Herrschaft kann zwar auch hier sichtbar walten und die Wahlfreiheit durch Ausschließung nicht genehmer Erzeugnisse des Schrifttums beschränken. Genauer: zu beschränken versuchen. Denn solche Bemühungen vermögen nicht weit zu gehen; der Erfolg wäre kaum nennenswert. Eine Betriebs-Bücherei, die z. B. einseitig christliche oder hohenzollerische oder kapitalistische »Wissenschaft« aufnehmen wollte, würde allzu wenig gelesen werden.

Der Entleiher hat nun Wahlfreiheit nicht bloß im allgemeinen, sondern auch im einzelnen; von Hunderten oder Tausenden einer Gruppe oder Abteilung kann er nehmen, was ihm beliebt. In der Benutzung des geliehenen Stücks ist er zwar an gewisse Bestimmungen gebunden; aber sie sind so gehalten, daß er sie nicht als Druck auf die Lesefreiheit empfindet. Im besondern beengt ihn die Lesefrist, die ihm gesetzt ist, in der Regel nicht; innerhalb dieser kaum fühlbaren zeitlichen Beschränkung (er kann übrigens die Frist verlängern lassen) bleibt es ganz seine Sache, Zeit und Ort der Benutzung zu bestimmen.

Das Buch liegt in seiner Hand: der Gegensatz des Verhältnisses zwischen Vortragendem und Hörendem! Er liest, solange er mag, überschlägt Wiederholungen oder was ihm zu breit scheint oder sonst nicht gefällt. Anderes liest er zwei-, dreimal. Er hält inne, um sinnend zu verweilen, oder um in einem andern Buche nachzuschlagen. Auf alle diese Freiheiten muß er im Vortrag, im Lehrgang verzichten.

Endlich: mit seinem Buche sitzt der Lesende allein; er genießt den Inhalt für sich. Die Bemerkung, die auf Vereins-Leseabende u. dgl. hinweist, erschüttert jene Auffassung der Lage nicht; sie berührt nur

eine äußerliche Ähnlichkeit: hier ein Buch, dort ein Buch. Der offenbare Beruf der Bücherei ist es, dem Einzelnen zu dienen. Und wer ein Buch holt, handelt im Sinne dieses Berufs, denkt wirklich bloß an seinen eigenen Vorteil. Die nächsten Angehörigen, die Genossen des engsten häuslichen Kreises, mag er teilnehmen lassen am Genusse »seines« Buches. —

Aus dem hier umschriebenen Wesen der Bücherei folgt, daß wir sie gesondert und zuletzt betrachten. Sie ist verhältnismäßig zahlreich vertreten, findet sich auch dort, wo die Leitung die Sorge um die Bildung ihrer Mitarbeiter als Verpflichtung des Betriebs im allgemeinen nicht anerkennt. Dann dürfte die Bücherei der Auffassung, welche sie zu den »Wohlfahrt-Einrichtungen« rechnet, ihr Dasein danken. Auch wirkt sie sehr gut nach außen hin; es macht doch einen netten Eindruck, wenn am Eingang zum Reich eines Riesenwerkes als eines der ersten Gebäude die Bibliothek (mit genügend auffälligem Schild versehen) sich darstellt. Und hat ein sehr großer Betrieb viele höher geschulte Mitarbeiter, so kann die Bücherei auf deren Wunsch oder aus freier Sorge der Leitung für sie entstanden sein¹.

Drittens ist die Bücherei das bequemste wie äußerlich größte Bildungsmittel. Einmal in Betrieb gesetzt, läuft sie leicht weiter; von der Leitung fordert sie kein Planen, Erfinden, Sorgen mehr. Und viertens — ein unermesslicher Vorzug: wie rein erscheint das Angebot! Eine Sammlung, in der alle Arten gedruckter Schätze vertreten sind, wird zu freier Verfügung gestellt. Nutzt sie aus oder nicht — die Betriebsleitung hat das Ihrige getan, tut darüber hinaus nichts; denn sie will euch jenseit der Betriebsmauern in keiner Weise beeinflussen. —

Das bequemste, doch nicht das wohlfeilste Bildungsmittel ist die Bücherei. Bedeutende Bibliotheken können wegen des beträchtlichen Aufwands für Räume, Einrichtungen, ständige Arbeitskräfte — nur von sehr großen und reichen Betrieben unterhalten werden. Damit soll bescheidenen Sammlungen in kleineren Betrieben, die jährlich mit etlichen Hundert Mark auskommen müssen, der mögliche Wert durchaus nicht bestritten werden. Sie besitzen ihn, wenn die anschaffende Leitung weise verfährt.

¹ Sie und andere »Beamte« sind tatsächlich die stärksten Benützer. Zu Leverkusen z. B. schwankte in den Jahren 1905—09 der Prozentsatz der lesenden Beamten zwischen 90 und 99, der lesenden Arbeiter zwischen 35 und 43. Bei diesem Vergleich ist jedoch zu bedenken, daß die ersten sofort, die zweiten erst nach halbjähriger Dienstzeit das Leserecht erhalten, und daß in den ungesunden Räumen der Farbenfabrikation viele nur kurze Zeit ausharren. Deshalb sollte nicht die Gesamtzahl, sondern nur die Zahl der leseberechtigten Fabrikarbeiter in Rechnung gezogen werden. Die wirklichen Leser unter diesen würden den angegebenen Satz sicher beträchtlich übersteigen — aber doch nicht so weit, daß die festgestellte Tatsache, die uns zur Anführung der Leverkusener Zahlen veranlaßt, weder an sich noch als Teilgrund für das Dasein mancher Betriebs-Büchereien, erschüttert wäre.

Der Wert allein genügt jedoch nicht, um das Daseins-Recht sicher zu stellen. Eigene Betriebs-Büchereien sind hauptsächlich in zwei Fällen begründet: wenn ein großer Betrieb abseit liegt und die Mehrzahl seiner Glieder sich ganz in seiner Nähe angesiedelt hat — oder wenn diese in Orten wohnen, in denen genügend große und reiche Gemeinde- oder Vereins- (»Volks«-) Büchereien nicht bestehen. Wenn aber eine Anstalt dieser Art der Mehrheit der Betriebsglieder bequem offen steht, so sollte von einsichtiger Leitung zu erwarten sein, daß sie nicht eine eigene Bücherei errichtet, sondern jene kräftig unterstützt und ausgestalten hilft.

Was die Sammlung enthalten soll und kann — für Betriebs- und Gemeinde-(Volks-)Büchereien gelten, eins ausgenommen, die gleichen Erfordernisse — ist hier nur kurz anzudeuten. Kleine Büchereien mit bescheidenem Grundstock und geringem jährlichen Zuwachs schließen die großen Dichtungen der älteren Zeit aus, da diese in den bekannten wohlfeilen Ausgaben leicht in die Hausbüchereien gelangen. Sie schaffen, bei sehr strenger Auswahl, hauptsächlich Dicht- und Denkwerke der Neuzeit an und bevorzugen darnach Schriften über deutsche Verhältnisse (Land und Volk, Staat und Recht, Wirtschaft, Technik). Natürlich dürfen (in der Betriebs-Bücherei) einige gute Bücher, wenn solche überhaupt geschrieben worden, über die Art des Betriebs selbst und seiner Verwandten nicht fehlen. Der Grundsatz wäre also: Zuerst das Nächst-wichtige und nur das Beste der Gattung. Nach Maßgabe dieses Grundsatzes mag mit Zunahme der Mittel die Erweiterung erfolgen.

Büchereien, die von vornherein mit reichen Mitteln arbeiten, können sofort alle Wissenschaften und Künste aufnehmen, müssen aber die darnach eingerichteten Abteilungen dem Lebenswerte ihres Gehalts gemäß ausbauen. Auch für sie gilt dauernd sorgfältigste Erwägung nach dem vorhin aufgestellten Grundsatz. Erzeugnisse nebensächlichen Wertes, unbedeutende, aber für manche angenehme Kleinigkeiten dürfen, wenn Geld dazu übrig ist, spärlich angeschafft werden. Dagegen sind die edelsten dichterischen und wissenschaftlichen Werke mehrfach einzustellen.

Kleinliche, schwachgeistige Betriebs-Leitungen schließen Schriften aus, welche die herrschenden Ordnungen, Meinungen, Personen prüfen und richten. Ihre Absicht erreichen sie damit nicht; denn sie können nur die wenigen treffen, die ganz Kritik sind, nicht aber die vielen, die solche auch enthalten. Was sie also in ihre Bücherei nicht herein zu lassen glauben, steht doch drin an hundert Stellen.

Vernünftige Betriebs- wie Volksbücherei-Leitungen lehnen die Aufnahme sog. Jugendschriften ab. Die paar guten Bücher, denen man diesen Titel anhängt, sind für jedes Alter lesbar und werden ihrem Gehalt gemäß eingereiht. Ein Bedürfnis nach »Jugendschriften«

besteht nicht; Kinder sollen so wenig als möglich hinter Büchern sitzen.

Die Auswahl der Anschaffungen ist nicht einem Geheimrat der Betriebs-Leitung, sondern einem Ausschuß zu übertragen, dem sachkundige Vertreter verschiedener Mitarbeiter-Gruppen angehören. Ein fortlaufend ergänztes Verzeichnis der neuen Anschaffungen liegt in der Bücherei auf, ebenso ein Wünsche-Buch. Hier und an anderen geeigneten Orten sollten ferner möglich große Tafeln ausgehängt werden, auf denen jene mehrfach vorhandenen besten Werke warm empfohlen werden, auch zu eigenem Erwerb: eine gewiß ganz einwandfreie persönliche Einwirkung.

5.

An die Büchereien einiger Riesenbetriebe sind Lesehallen angeschlossen. Diesen gegenüber ist eine allgemein grundsätzliche Bemerkung aus der Besprechung der Büchereien zu wiederholen: wo die Lage-Verhältnisse des Betriebs und der Mitarbeiter-Wohnungen es gestatten, sollte nicht eine Betriebs-, sondern eine öffentliche Gemeinde-Lesehalle errichtet werden. Sie bietet zweckmäßig dreierlei: Zeitungen, Zeitschriften, kleinere und größere Nachschlage-Werke.

Für die erste Abteilung wären vorzuschlagen: a) die Frankfurter und die Kölnische Zeitung, ein agrarisches und ein sozialistisches Blatt — b) in jährlichem Wechsel eine Hamburger, Berliner, ostmärkische, sächsische, bairische, württembergische, badische, elsässische — c) eine österreichische — d) eine schweizerische Zeitung (Neue Züricher Zeitung, Züricher Post, Basler Nachrichten, Berner Bund). Ist ein großer Teil der Arbeitgenossen fremder Sprachen kundig, so wäre noch je eine englische, französische, italienische Zeitung zu halten. Wo die Betriebsglieder genötigt sind, mancherlei aus einer benachbarten größeren Stadt zu beziehen, müßte deren bedeutendstes Annoncen-Blatt aufliegen. Mehr wäre kaum zu empfehlen. Denn die meisten deutschen Zeitungen sind einander sehr ähnlich und wenig wert. Und die Zeitung-Leserei überhaupt zu fördern, kann nicht Sache einer ernstlich um die Bildung ihrer Mitarbeiter besorgten Betriebs-Leitung sein.

Unter den Zeitschriften stehen billigerweise die volkswirtschaftlichen voran. Nun haben wir aber die wunderbare Tatsache, daß es das große, wirtschaftlich so hoch entwickelte Deutsche Reich zu einer das gesamte Wirtschaftsleben erfassenden und gemeinverständlich darstellenden Wochen- oder Monatschrift — noch nicht gebracht hat! Wir müssen uns vorläufig mit der Deutschen Wirtschaft-Zeitung begnügen und fügen das Reichsarbeitblatt und die Soziale Praxis hinzu. Und solange eine Zeitschrift für Betriebswissenschaft fehlt, dürfte diejenige für »Handelswissenschaft und Handelspraxis« aufzunehmen sein. Schließ-

lich wären dieser Reihe »Der Staatsbürger« (Stuttgart, Morig) und »Vergangenheit und Gegenwart« (Leipzig, Teubner) anzuschließen (jedoch nur wechselweise)¹.

Weiter würden noch auszulegen sein: von naturwissenschaftlichen, technischen, Kunst-, kunstgewerblichen Blättern je eins — von der ganzen großen und bunten Menge der Wochen- und Monatschriften, die allerlei bringen, nicht mehr als zwei (doch gilt hier wie dort wieder jährlicher Wechsel) — endlich Kladderatatsch, Jugend, Fliegende Blätter. Mode- und verwandte Blätter sind ausgeschlossen.

In der dritten Haupt-Abteilung der Lesehalle müßten bereit stehen: an Wörterbüchern außer einem der bekannten vielbändigen Nachschlagewerke hauptsächlich noch das Wörterbuch der Volkswirtschaft, Luegers Lexikon der Technik, Heynes dreibändiges Wörterbuch der deutschen Sprache — die allgemein wichtigen Reichs- und Landes-Gesetze, sämtlich mit guten Erläuterungen — das Statistische Jahrbuch für das Deutsche Reich, die abschließenden Bände der großen Reichs-Zählungen, das Statistische Jahrbuch deutscher Städte, ein zuverlässiges Ortschaften-Verzeichnis, ein großer Atlas, eine Reihe guter Reisehandbücher mit dem Reichskursbuch.

Die Lesehalle in Leverkusen enthält noch eine vierte, umfangreiche Sammlung: alle Werke »sämtlicher Klassiker« und der »besten neueren Erzähler«; nicht gerade notwendig, aber sehr schätzenswert, und zwar wiederum hauptsächlich für Nachschlage-Zwecke. —

Die Eigentümerin des Zeißwerkes in Jena, die Zeiß-Stiftung, hat in dem von ihr erbauten — dem größten deutschen — Volkshause eine öffentliche Lesehalle für Stadt und Bezirk (wie eine Bücherei gleicher Bestimmung) geschaffen; die örtlichen Verhältnisse begünstigten diese Lösung. Über die Lesehalle berichtet F. Auerbach (a. a. O. 131/2): »Gemäß dem Grundsatz der Stiftung sind unter rund 100 [1910: 127] politischen Blättern, welche ausliegen, alle politischen Richtungen vertreten«. Über dem Saal der Zeitungen liegt ein zweiter, der »die belehrenden und unterhaltenden Zeitschriften, und zwar mehr als 300 [1910: 442] enthält. An ihn schließt sich ein Zimmer, in dem Patentschriften, Nachschlagewerke und, in buntem Wechsel, Broschüren, in denen brennende Tagesfragen behandelt werden, ausliegen«.

Diese Mitteilung durfte hier noch angefügt werden, da der Gegenstand, eben die Lesehalle, den tatsächlichen Verhältnissen entsprechend im II. Teile der Betriebs-Ethik zu behandeln war. Nach unserer Meinung, die aus den vorangehenden Aufstellungen spricht, tut man in Jena den Zeitungen und Zeitschriften (selbst wenn die Zahl der zweiten auch die wissenschaftlichen einschließt) allzu viel Ehre an.

¹ In der Lesehalle eines bekannten Weltwerkes sah man 1910 sämtliche Zeitschriften dieser Reihe — nicht!

C. Zwei Zeitfragen.

a. Sozialbeamte.

1.

Seit etwa zehn Jahren verhandeln wirtschaftswissenschaftliche und sozialpolitische Blätter über den »Sozialsekretär« oder »Sozialdirektor«. Der Mann selbst scheint etwas älter zu sein, auch bei uns. Seiner Geburt nach würde er — d. h. mehr der Name als die wirkende Kraft — aus der Union stammen. Dort soll er zuerst 1889 ins Leben eingetreten sein.

Es ist begreiflich, daß sein Bild noch schwankt, wie sein Name. Die Betriebs-Herrschaften ziehen den »Sekretär« vor, während die Beamten selbst und ihre theoretischen Anwälte den »Direktor« angemessener zu finden scheinen. Man trifft weiter auch die Bezeichnung »Wohlfahrt-Pfleger«. Das bedeutet vermutlich eine Verschiebung oder Beschränkung der eigentlich gedachten Stellung. Denn der »Wohlfahrt-Pfleger« ist der Verwalter der sog. Wohlfahrt-Einrichtungen; vom »Sozialdirektor« oder »Sekretär« dagegen sollte man weit mehr erwarten dürfen. Freilich packen manche Leute so sehr viel in ihren Begriff Wohlfahrt-Einrichtungen hinein, daß sie leicht dazu kommen können, die beiden Bezeichnungen wechselweise zu gebrauchen.

In einigen Betrieben ferner, die eine »Personal-Abteilung« haben, scheint deren Vorstand als Sozialsekretär gedacht und wirksam zu sein. Das liegt nahe; nur muß man immer beachten, daß es eben nur für wenige Fälle zutreffen kann; denn die »Personal-Abteilung«, die mindestens in jedem Riesenbetriebe besteht, ist meist eine rein bürokratische Einrichtung.

Wollte man sich an den bestimmenden Teil seines Namens halten, so wäre zu vermuten, dem Manne sei das Soziale des Betriebslebens zur Verwaltung übertragen. Dieses zwar ist mit dem Wirtschaftlichen verbunden und verflochten, läßt sich nicht herausnehmen. Aber man kann es doch getrennt »behandeln«, und wenn man das tut, so wäre es eben nur eine von den Maßnahmen der großbetrieblichen Arbeit-Teilung. Die nächste Frage wäre dann: ist dem Sozialbeamten alles Soziale überwiesen, oder nur ein Teil? Das Zweite, wie wir später sehen werden.

Man könnte übrigens Namen und Beruf anders erklären oder ableiten: nicht von der Sache selbst, sondern von der politischen Behandlung der Sache her. Der Beamte würde dann als Frucht der Sozialpolitik erscheinen, und vielleicht ist er es auch in der Mehrzahl der wenigen Fälle, die z. Z. nachweisbar sind. So wäre der Sachverhalt dieser: man stellt, im Betrieb, der Zwangs-Leistung, dem Vollzug der sozialpolitischen Gesetze eine freie Sozialpolitik gegenüber oder zur

Seite, und als deren Träger waltete der Sozialbeamte. Nur wäre daran zu erinnern, daß man hier (wie sonst oft im Leben) mit einem unklaren, wenn nicht offenbar falschen Begriffe von Freiheit hantieren würde. —

Daß in Deutschland heute die Zahl der Sozialbeamten eigentlichen Sinnes — also nicht alle Wohlfahrt-Pfleger und Personal-Vorstände mit gerechnet — (noch?) sehr klein ist, wurde schon angedeutet. Leider aber kennen wir auch diese Zahl nicht genau oder vollständig. Gg. Hahn, der selbst zu ihnen gehört (oder gehörte), sprach schon 1906 (in der Bair. Handelszeitung, Nr. 30) von »einigen Aktiengesellschaften, in denen man die amerikanische Anregung nicht abgewartet«. Doch verrät er sie nicht. Von den vier Betrieben, die hier angeführt werden können, ist keiner darunter. Der eine, das Zeißwerk in Jena, hatte zwar damals das Amt schon, steht aber nicht im Besitze einer Aktiengesellschaft, und die andern drei sind erst später dazu gekommen: 1907 (Hamburg-Amerika-Linie), 1908 (Hüttenwerke in Rombach, Lothr.), 1910 (Farbenfabriken in Leverkusen).

Das zuletzt genannte Werk (dessen »Sozialsekretär« nicht auch Vorstand der »Wohlfahrt-Abteilung« ist) hat außerdem einen weiblichen Beamten dieser Art, eine »Fabrik-Pflegerin«, die anderswo den Titel »Vertrauens-Dame« hat. Diese Beamtin, mit beschränkterem Geschäftskreis, scheint häufiger vorzukommen als ihr gewichtigerer männlicher Berufs-Genosse; die »Zentralstelle für Volkswohlfahrt« kann sie für weitere 7 Betriebe nachweisen.

Wie Männer, die selbst längere oder kürzere Zeit das Amt eines Sozialbeamten verwaltet, über dessen Stellung und Aufgaben denken, mögen zwei Äußerungen zeigen. Hahn bemerkt an dem vorhin bezeichneten Orte (er hat sich außerdem im Arbeiterfreund 1906, S. 203 ff. ausgesprochen): »Kann der Direktor eines Betriebs nicht selbst die Funktionen eines Wohlfahrt-Direktors [H. meint aber den Sozial-D.] mit übernehmen, was bei einer größeren Arbeiterzahl — etwa über 1000 — nicht mehr möglich ist, dann darf er sie nur einem Beamten übertragen, der — ohne Zwischenglied — nur ihm selbst untersteht, dem er die Grenzen seiner Befugnisse möglichst weit zieht, und der dann in seinem Namen zu entscheiden berechtigt sein muß. Ihm muß Gelegenheit gegeben werden, von allen industriellen Plänen und Unternehmungen eingehend Kenntnis nehmen zu können; er muß stets auf dem Laufenden erhalten werden. . . . Warnen möchte ich vor der Anstellung eines Nur-Technikers oder Nur-Verwaltungsmenschen, vor allem Nur-Juristen. Selbstverständlich kann der Ingenieur oder Jurist auch Sozial-Direktor sein; wahrscheinlich ist er es aber nicht. Auch würde ich es nicht für ratsam halten, ihn aus dem Betriebe selbst herauswachsen zu lassen; denn, wenn er dadurch auch nicht parteilich beeinflußt zu sein braucht, in den Verdacht, es zu sein, kann er leicht

kommen; während ein Fremder leichter für gänzlich unbefangen gehalten wird«.

Fr. Schomerus, Vorstand der Personal-Abteilung des Zeißwerkes, erklärte in der Verhandlung der Gesellschaft für soziale Reform am 4. Dez. 1907: »Wie für das kaufmännische Ressort und die einzelnen Betriebs-Abteilungen Männer von höherer Bildung angestellt werden, müssen auch für die Leitung des Personalwesens Männer mit höherer Bildung angestellt werden, die an der Fortbildung des Arbeit-Vertrags mitwirken und die tagtäglichen Wünsche und Beschwerden der Arbeiter in Empfang nehmen und nach Möglichkeit erledigen. Es muß ein Mann sein, bei dem der Vorsitzende des Arbeiter-Ausschusses oder ein einzelnes Mitglied des Arbeiter-Ausschusses oder der einzelne Arbeiter aus- und eingehen kann, der über die Maßnahmen der Geschäfts-Leitung in Arbeiter-Angelegenheiten Rede und Antwort steht, Arbeiter oder Werkmeister zur Rechenschaft zieht, der die falschen Gerüchte, die oft umlaufen, richtig stellt, Akkord-Streitigkeiten zwischen Meister und Arbeiter nach Möglichkeit zu schlichten hat, kurz, der alles das, was gegenwärtig in vielen Betrieben zu großen Schwierigkeiten führt, aus der Welt zu schaffen hat. Wer die Arbeiter-Presse liest, der weiß, daß sich die Arbeiter meist nicht über die Persönlichkeit der Geschäfts-Leiter beschweren, sondern häufiger über die Werkmeister, und wie die Werkmeister wiederum sich über die Unbotmäßigkeit der Arbeiter beschweren. Zwischen diesen beiden Parteien zu vermitteln, wäre die Haupt-Aufgabe eines solchen vermittelnden Organs, und ich meine, in Betrieben von mehr als 800 oder 1000 Arbeitern wäre es nötig, ein Organ der Vermittelung und Verständigung in dem tagtäglichen Kleinkrieg zu schaffen«. (Schr. d. Ges. f. soz. Ref., Bd. II, H. 11/12, S. 200 f.)

2.

· Die jüngste Untersuchung des Gegenstands findet sich in den Schriften der Zentralstelle für Volkswohlfahrt (Heft V). Die Sätze aber, welche als Ergebnisse hingestellt werden (S. 122/3), greifen zu weit, unterscheiden zu wenig scharf, schieben dem Sozialbeamten allzuviel zu und leiden überdies im einzelnen an Unklarheiten; weshalb sie der »Theorie und Praxis« nicht dienen können. Das Betriebsleben selbst scheint der Verfasser nicht zu kennen.

Was die wirklich vorhandenen Beamten gedachter Art nach den Bestimmungen der Betriebs-Oberleitung zu leisten haben, kann an drei Beispielen veranschaulicht werden.

Die Obliegenheiten, welche eins unserer größten Chemikalien-Werke seinem Sozialsekretär zugeteilt, sind aus dem Buche »Wohlfahrt-Einrichtungen der Farbenfabriken vorm. Fr. Bayer & Co.« (Auflage vom Nov. 1910) zu erkennen. »Für die Leverkusener Werke (heißt es dort,

S. 264/5) ist seit August 1910 das Amt eines Sozialsekretärs eingerichtet, welcher bei etwaigen Differenzen zwischen Arbeitern und Betriebs-Beamten eine vermittelnde Tätigkeit ausüben soll. Etwaige Beschwerden werden von dem Sozialsekretär durch Rücksprache mit den Beteiligten ganz unparteiisch geprüft und entweder von ihm persönlich zur Erledigung gebracht oder zur Entscheidung an den Ausschuß für Arbeiter-Angelegenheiten bezw. an den Allgemeinen Ausschuß der Arbeiter weiter gegeben. Der Sozialsekretär soll außerdem auch in allen persönlichen Angelegenheiten unsern sämtlichen Arbeitern, und besonders den jugendlichen, ratend und helfend zur Seite stehen«.

Der eben genannte »Allg. Ausschuß der Arbeiter hat die Prüfung von Beschwerden gegen die Beschlüsse der besonderen Ausschüsse, aller von Arbeitern vorgebrachten Wünsche und Beschwerden, deren Prüfung nicht besonderen Ausschüssen vorbehalten ist, und ferner die Prüfung aller Beschwerden, die an die Direktion gerichtet sind. Voraussetzung ist, daß vorher der Sozialsekretär eine Beilegung der Beschwerde versucht hat«.

Dieser hat auch »die Geschäftsführung des« — ebenfalls vorhin angeführten — »Ausschusses für Arbeiter-Angelegenheiten und die Leitung des Auskunft-Bureaus übernommen«. Jener Ausschuß »ist zur Bearbeitung aller Fragen eingesetzt, welche die beschäftigten Arbeiter, Handwerker und Arbeiterinnen betreffen. Insbesondere liegt ihm die Überwachung der Annahme und Entlassung der Arbeiter ob. Das Auskunft-Bureau dient dazu, den Arbeitern und deren Familien-Mitgliedern in allen persönlichen Angelegenheiten, die sich auf Benutzung der staatlichen und der von den Farbenfabriken eingerichteten Wohlfahrt-Einrichtungen beziehen oder den Verkehr mit staatlichen oder kommunalen Behörden betreffen, Rat zu erteilen«. »Die Auskunft erfolgt mündlich; etwa erforderliche schriftliche Eingaben sind so zu entwerfen, daß sie von dem betreffenden Arbeiter sofort unterzeichnet werden können. Das Auskunft-Bureau wird der juristischen Abteilung in Elberfeld über seine geschäftliche Tätigkeit in allen Rechtsfragen Bericht erstatten«.

Über den Beamten der Rombacher Hüttenwerke melden Berichte der Gewerbe-Aufsicht: »Nach der Dienst-Anweisung hat derselbe die Wünsche und Anliegen der Arbeiter entgegen zu nehmen, die kranken Angestellten zu besuchen, die Geselligkeit zu pflegen, ratend und helfend einzuwirken, die Lohnlisten planmäßig zu studieren, um etwaige Ungerechtigkeiten auszugleichen, den Betrieb der Wohlfahrt- und Bildung-Einrichtungen zu beaufsichtigen, die Wohnungs- und Lebens-Verhältnisse der Arbeiter-Bevölkerung kennen zu lernen usw.« (Schriften d. Zentr. f. Volksw. V, 121.) Nach kurzer Zeit, sagt die angeführte Quelle, nahmen ihn die Arbeiter »mit ihren Anliegen privater und fabrik-betreffender (!) Natur bereits massenhaft in Anspruch, zum großen Verdruß

der Winkelagenten«. Besonders hervorgehoben wird noch, daß er »zur Beilegung von Zwistigkeiten, die infolge der notwendigen Betriebs-Einschränkungen entstanden waren, ganz wesentlich beitragen konnte«.

Bei der Hamburg-Amerika-Linie heißt das Amt »Sozialpolitische Abteilung«. Die Leitung liegt in den Händen eines Direktors. Nach dessen schriftlicher Mitteilung ist »der Abteilung die Mitwirkung bei allen Arbeiterfragen, der Ausbau, die Handhabung der vorhandenen und die Schaffung von neuen Wohlfahrt-Einrichtungen übertragen worden. Eine besondere Aufgabe ist der Abteilung durch ihre Mitwirkung bei der Begründung und Unterstützung von nichtsozialdemokratischen Arbeiter-Vereinen zugefallen«. Unter den Verpflichtungen des hier wirkenden Sozialdirektors tritt also eine auf, welche andere Beamte ähnlichen Berufs nicht zu kennen scheinen.

Die »Fabrik-Pflegerin« in Leverkusen (bisher Bibliothekarin, die sie auch geblieben) wurde im Juni 1910 von der Direktion mit folgenden Worten eingeführt: »Damit die weiblichen Angehörigen unserer Leverkusener Werke in jeder Lebenslage eine wohlmeinende Beraterin zur Seite haben, ist die Stellung einer Fabrik-Pflegerin geschaffen worden. Sie soll außerdem den Betriebs-, Umkleide-, Wasch-, Bade-Einrichtungen und Aufenthaltsräumen etc. für die Arbeiterinnen ihre besondere Aufmerksamkeit widmen. Die Fabrikpflegerin wird bis auf weiteres an mehreren Tagen der Woche die Betriebsräume, in welchen Arbeiterinnen tätig sind, aufsuchen. Unseren Arbeiterinnen ist es gestattet, kleinere Anliegen dann bei ihr direkt zur Sprache zu bringen. Für längere und vertrauliche Besprechungen« stand sie anfangs wöchentlich einmal eine halbe Stunde zur Verfügung! Diese ganz ungenügende Einrichtung ist vermutlich bald erweitert worden.

Die »Vertrauens-Dame« im Kabelwerk Oberspree (der Allg. Elektr.-Ges.) wirkt bereits seit 1900. »Sie hat während der Arbeitszeit Rundgänge durch die Säle zu machen, an allen Sitzungen der verschiedenen Wohlfahrt-Kommissionen teilzunehmen, die Kontrolle über Garderobe- und Baderäume und die Kantine auszuüben«. Sie verwaltet ferner die Bibliothek, leitet Abendkurse (in Näh- und Putzarbeiten), ist an künstlerischen Veranstaltungen beteiligt, besucht auch mit den Fabrikmädchen Konzerte und Museen.

Anderwärts ist die Betätigung der Beamtin ähnlich. Im Betrieb der Firma G. Wagner, Hannover, hat sie sich außerdem mit der Dampf-wäscherei und »der Ausgabe der Betriebs-Wäsche, der Schürzen und Kittel für die Arbeiterinnen, der Anzüge für die Arbeiter zu befassen«. Hier besteht auch die Einrichtung, daß die Firma den Fabrik-Arbeiterinnen Blumen zur Pflege übergibt, was ebenfalls Sache der Sozialsekretärin ist.

3.

Es sind mancherlei Beweggründe, welche die Anstellung eines Sozialsekretärs bestimmen. Der Inhaber oder oberste Leiter selbst sagt etwa: der Betrieb sei zu groß geworden; er könne nicht mehr um alle Verhältnisse sich kümmern, nicht mehr mit jedem einzelnen »Arbeiter« verkehren; deshalb müsse für die Pflege dieses Verkehrs eine besondere Arbeitskraft eingestellt werden. Andere finden, auch diese Einrichtung gehöre eben zu einem »der Neuzeit entsprechend« ausgestatteten Großbetrieb. Oder man erkennt in dem Sozialbeamten eine besondere »Forderung der Zeit« und hält es für klug, wenigstens einen Versuch zu machen. Dabei spielt wohl die Nachahme-Lust eine erhebliche Rolle: ein befreundeter Betrieb gilt als Vorbild, oder ein feindlicher, der wegen seiner Organisation eines hohen Rufes genießt.

Oder es wirkt der allgemeine Wunsch, Ruhe und Frieden im Hause zu haben, und da der Sozialsekretär als Frieden-Stifter und -Hüter so warm empfohlen wird, greift die Betriebs-Herrschaft — die sich nicht selbst mit dem Geschäft befassen kann oder mag — um so eher zu diesem Mittel, als es sozusagen bloß äußerlich ein Geschöpf der jüngsten Zeit ist, seinem Wesen nach aber durchaus in dem alten väterlichen, »patriarchalischen« Geiste wurzelt.

Dem Unbefangenen fällt auf, daß der Sozialbeamte — wie aus allem, was man über ihn lehrt und ihm tatsächlich überträgt, ersichtlich ist — nur den »Arbeitern« als Freund und Anwalt beigelegt wird. Den modern-wissenschaftlichen und unwissenschaftlichen Sozialpolitikern und den Betriebsherren aber fällt das nicht auf; sie finden es vielmehr selbstverständlich. Denn es handelt sich für sie hier wieder um das große Dogma der Interessen-Gegensätze zwischen den Hand- und Maschinen-Arbeitern und den Betriebs-Herrschaften oder deren Vertretern und Beauftragten.

Der berufene Mittelsmann soll die Gegensätze nicht ausgleichen — das kann er nicht, das wollen auch seine Auftraggeber nicht — sondern nur Reibungen verhüten, oder, wo sie schon entstanden, als Heilgehilfe wirken. Das ist der eine Teil seiner Aufgabe. Der andere, der von manchen Betriebs-Leitungen in den Vordergrund gerückt wird, steht nur im Dienste der einen, der unteren Partei.

Die Schluß-Frage ist: bedarf ein großer Betrieb wirklich eines solchen zweiseitig tätigen Beamten? Oder: welchen Sinn findet rein sachliche, also betriebswissenschaftliche (hier genauer: betriebsethische) Prüfung in der Einrichtung?

Daß der oberste Leiter eines sehr großen Betriebs jene Kleinarbeit ablehnt, ist gerechtfertigt: er hat keine Zeit dazu und es fehlen ihm die erforderlichen Einzelkenntnisse. Aber die Leiter der Abteilungen!

Die müssen doch ihre Leute genau kennen, müssen Zeit dazu haben, sie kennen zu lernen. Und fehlt ihnen die Fähigkeit, soziale (ethische) Pflichten zu erfüllen, oder die Lust, so taugen sie eben nicht für ihren Platz.

Vielleicht wirft man ein, die Sache liege anders, und einfach genug: es wirke, wie schon früher einmal vermutet wurde, das große Gesetz der Arbeit-Teilung. Die Leiter oder Vorstände der Betriebs-Teile sollen ihre ganze Kraft dem »Geschäft«, dem Wirtschaftlichen widmen; folglich müssen alle sozialen Angelegenheiten anderen Händen anvertraut sein, und es genügen zwei. Ferner: es handle sich vielfach um ausgleichende, vermittelnde, schiedsrichterliche Dienste, die nicht ein unmittelbarer oder mittelbarer Vorgesetzter, sondern nur ein ganz Unparteiischer leisten könne. Vorauszusetzen sei freilich, daß dieser genügende Sach- und Personen-Kennntnis habe, also in allen Abteilungen herum studieren müsse.

Diese Deutung scheint annehmbar. Aber nun kommen sofort Einwände von anderen Seiten. Was geschieht mit den Beschwerden oder Streitigkeiten, die der Sozialsekretär nicht zu erledigen vermag? Sie müssen doch vor die oberste Leitung oder eine Art Schiedsgericht gebracht werden. Das dürften alle bedeutenderen Fälle, und im besonderen diejenigen sein, an denen ein höherer Vorgesetzter beteiligt ist. Beschwichtigung geringerer Klagen aber, die Vertretung mannigfacher Wünsche, jener Leib- und Seelsorger-Dienst an der Gattung oder Art als solcher: sollte all das nicht besser den Ausschüssen zufallen? Solche bestehen neben dem Sozialbeamten. Was bleibt ihnen denn übrig, wenn man ihnen die eben bezeichneten Aufgaben-Kreise nimmt oder nicht zuteilt? Oder umgekehrt: die andere Stelle hätte nicht genug zu tun, wenn sie nur als höheres Organ je nach Bedarf in Tätigkeit treten sollte.

Die väterliche oder lehrhafte »beratende und helfende« Tätigkeit ist noch besonders ins Auge zu fassen; sie zeigt deutlich den geistigen Ursprung der Einrichtung: den Betriebs-Patriarchalismus. Der ist doch nicht mehr zeitgemäß. Daß der Beamte des Zeißwerks z. B. — der übrigens, wohl zu beachten, nicht eigentlich als Sozialsekretär angestellt worden — in diesem Geiste wirke, ist zweimal ausgeschlossen: das Grundgesetz des Betriebs und die Art der Werkarbeiter gestatten es nicht.

Es können nur tief stehende Fabrikarbeiter sein, die den Patriarchalismus nicht ablehnen. Solche bilden heute noch eine gewaltige Masse, z. B. in den großen Hüttenwerken und Teerfarben-Fabriken. Wäre daraus der Schluß zu ziehen: in Betrieben dieser Art sei der Sozialsekretär am Platze? Noch nicht; denn dort wie anderwärts hat die Betriebs-Leitung die Pflicht, ihre Mitarbeiter in den Fabrik-Abteilungen, wenigstens die zu Selbsttätigkeit geneigten, so hoch zu bringen, daß sie

auf den wirtschaftlich und ethisch gegebenen Wegen sich selbst und ihren Nächsten helfen können.

So mangelt es dem »Sozialamt« an Klarheit, an scharfer Fassung und Begrenzung, an innerer Kraft — kurz, an all den Eigenschaften, die ihm Ort und Art eines organisch notwendigen Gliedes geben. Die Schuld trägt im Grunde die Arbeit-Teilung: hie Wirtschaftliches — hie Soziales!

Was tun? — Man lasse die Leute über kleine Angelegenheiten und Ungelegenheiten selbst raten und in bestimmten Grenzen auch selbst taten, und bestelle für schwierige innere Streitigkeiten ein Betriebs-Schiedsgericht. Der berufene Vorsigende dieses Schiedsgerichts (der auch große Fragen beantwortet, soweit es die Teilvorstände, die nächsten höheren Vorgesetzten der Fragenden, nicht vermögen) ist der Mann, der von hohem Posten aus das gesamte Betriebsleben überschaut und beobachtet, der sachlich und persönlich Unparteiische — ein organisch unentbehrliches Glied des großen Betriebs. Selbstverständlich ein Glied der Oberleitung, also Mitdirektor, wenn man die Bezeichnung wählen will; der Titel Sozialdirektor aber würde seinen Beruf nicht treffen, ihn in falsches Licht rücken. Welches Mitglied der Oberleitung hier wieder auftritt, wird dem Leser sofort klar sein: der wissenschaftliche Mitleiter.

Damit ist angedeutet, wie die ethische Arbeit-Gemeinschaft zu der neuen Einrichtung sich stellt: sie weiß in ihrer sachlichen und persönlichen Ordnung keinen Platz für einen Sozialbeamten. Sie hat aber auch, ihres Wesens wegen, die beiden Einrichtungen, die eben angeraten worden und die sie immerhin vorsehen mag, kaum nötig. Und sicher nicht einen besonderen, täglich tätigen Berater, Auskunftgeber, Schlichter!

Wo sollen sie nur herkommen: die vielen Fragen, Wünsche, Anliegen, Streitigkeiten, in denen man sich selber oder ein arbeitgenossenschaftlicher Ausschuß nicht helfen kann — oder der erste Arbeit-Genosse (der Vorstand der Abteilung), die Besprechungen in der Abteilung, die allgemeinen Betriebs-Versammlungen, die Betriebs-Zeitschrift, oder endlich der wissenschaftliche Mitleiter nicht zu dienen vermögen? Und wie sollten ethisch gehobene Betriebsglieder irgendwelcher Gattung und Art Verlangen tragen nach einem Vormund oder höheren Vertrauensmann im Betrieb?

Daß in Werken mit zahlreicher weiblicher Mitarbeiterschaft auch an höheren, leitenden Posten Frauen stehen, ist selbstverständlich (und wenn es heute nirgends gälte). Sie haben, wie alle Oberen den Unteren gegenüber, außer wirtschaftlichen ethische Verpflichtungen, die eben, für sie, die Sorge um die besonderen weiblichen Angelegenheiten einschließen. Nebenher noch teilamtliche Sozialsekretärinnen, Fabrikpflegerinnen, Vertrauensdamen für den gesamten Betrieb zu bestellen, ist nirgends Bedürfnis.

b. Zugaben.

1.

Der Name — für den Gegenstand einer zweiten betriebskörperlichen Zeit- und Streitfrage — ist neu und klingt sehr unwissenschaftlich. Ich gestehe, daß er mich selbst nicht ganz befriedigt; aber ich habe bisher keinen besseren gefunden. Was ich meine, ist eine große Zahl kleiner Mittel, die dem Betriebskörper, d. h. zunächst seinen persönlichen Gliedern wohl tun, um die man, wegen ihrer Bescheidenheit, nicht viel Wesens machen sollte — freiwillige Zugaben zu den schuldigen Leistungen des Betriebs (oder Betriebsherrn) — mancherlei Nützlich und Angenehmes, das hauptsächlich teils hauswirtschaftliche Erleichterung und Unterstützung, teils Förderung der Gesundheit-Pflege bezweckt.

Es handelt sich also, trotz des neuen und vielleicht etwas sonderbaren Namens, um jene bekannten Dinge, die man allgemein — »Wohlfahrt-Einrichtungen« nennt. Aber was alles heißt man so! Und man hat die Darstellung und Beurteilung dieser Dinge in nicht eben rühmlichem Eifer zu einem wissenschaftlichen System auszubauen versucht. Scheinbar mit einigem Recht; wenn die Vielheit ein solches zu gewähren vermag.

Drei wesentlich verschiedene Tatsachen-Gruppen schließen manche, fast alle in den Begriff Wohlfahrt-Pflege ein: 1) offenbare Lohn-Ersatz- oder -Zuschuß-Teile; 2) Leistungen als Ausflüsse ethischer Pflichten, besonders die Förderung der Betriebsglieder durch Unterricht und Erziehung im weiteren Sinne; 3) kleine freiwillige Leistungen, die wir Zugaben nennen. Die Zentralstelle für Volkswohlfahrt und andere gehen viel weiter: sie rechnen noch Sozialämter, Auskunftstellen und sogar Arbeiter-Ausschüsse, Urlaubwesen zu Gegenständen der Wohlfahrt-Pflege. Kurz: man schreibt dieser alle Betriebs-Leistungen zu, welche über die gesetzlichen und vertraglichen Ansprüche hinaus gehen. (Nebenbei: zu den vertraglichen Rechten gehört nach manchen »Tarifverträgen« schon heute der Urlaub.)

Nicht allein das ist unzulässig, sondern auch der gewählte Name. Wie kommt man dazu, eine lange bunte Reihe Betriebs-Einrichtungen, willkürlich zusammengestellt, gerade mit jenem Namen zu belegen? Volkswohlfahrt, Wohlfahrt des Betriebs, der Betriebsglieder — man braucht nur diese Worte zu nennen, und der Unbefangene wird ohne Bedenken und mit Recht als erstes Wohlfahrt-Mittel genügend hohes und sicheres Einkommen bezeichnen, so daß also auch die Löhne zu den »Wohlfahrt-Einrichtungen« der Betriebe zählen würden.

Es wäre demnach zu empfehlen: 1) den gewählten Namen fallen zu lassen, weil er sachlich nicht berechtigt ist; 2) nicht zu verbinden, was nicht zusammen gehört. Wendet man dagegen ein: allen jenen

Einrichtungen sei gemeinsam, daß sie nicht dem Zwange, sondern dem freien Willen entspringen, und deshalb dürfe man sie als ein Gebiet betrachten — so wäre auch dies eine irrtümliche Auffassung. Denn es finden sich in der Sammlung manche wichtige, ja wichtigste Leistungen, die Pflichten sind, und andere, zu denen die Umstände (z. B. die örtliche Lage des Betriebs) zwingen, folglich nicht dem freien Willen anheim gestellt sein können. Es stünde überhaupt schlimm um die richtig verstandene Wohlfahrt-Pflege, wenn sie allein auf freie Leistungen angewiesen wäre.

Da scheint es nun einen sehr einfachen Ausweg zu geben: man einigt sich auf den Begriff freiwillige Wohlfahrt-Pflege oder -Einrichtungen. Vielleicht genügt das, wenn man nie die bestimmende Bezeichnung vergißt; dann hätte man bloß noch eine sorgfältige Auslese vorzunehmen und — die ganze landläufige Auffassung gründlich zu ändern.

»Wohlfahrt-Einrichtungen, erklärt von Erdberg¹, sind Einrichtungen, die beruhen auf freiwilliger Tätigkeit der Gesellschaft, und die geschaffen werden zur Linderung oder Beseitigung solcher aus der wirtschaftlichen Entwicklung notwendig hervorgehender Schäden, die auf dem Wege rechtlicher Zwangs-Norm noch nicht oder überhaupt nicht gelindert oder beseitigt werden können«. Diese Erklärung ist wegen ihrer Einseitigkeit oder Beschränktheit unannehmbar.

Die Zentralstelle für Volkswohlfahrt stimmt ihr bei und bemerkt dazu (a. a. O. S. 2): »Die Anwendung dieser Definition auf die Fabrik-Wohlfahrtspflege ergibt sich von selbst. Die sozialen Schäden, die sich aus der gewerblichen Arbeit und dem industriellen Arbeit-Verhältnis ergeben, werden die Richtung anzeigen«. (Sie meint also auch: rechte Wohlfahrt-Pflege warte erst auf das Erscheinen »sozialer Schäden«.)

»Es handelt sich zunächst — fährt die Zentralstelle fort — (1.) um die Beeinträchtigung der Qualität der Produktion durch einen minderwertigen oder herabsinkenden Arbeiterstamm, eine Eventualität, der durch entsprechende Wohlfahrt-Pflege vorgebeugt werden muß. Die Lohn-Regulierung (2.) je nach der Lage des Arbeitsmarktes hat vielfach einen nachteiligen Einfluß auf Lebensfristung und Lebensführung, dem durch ausgleichende Wohlfahrt-Pflege entgegengewirkt werden kann. Auch die Entwicklung (3.) der dem Einzelnen zufallenden Arbeit-Leistung hat infolge der fortgeschrittenen Arbeit-Teilung, der starken Ausschaltung der sittlichen und geistigen Kräfte [!] und des manuellen Gestaltungs-Triebes eine Verödung und Entweihung der Arbeit bewirkt, die durch Ausgestaltung des Betriebs im Sinne der Wohlfahrt-Pflege, wenn nicht behoben, so doch gemildert wird«.

Aus diesen drei Sätzen spricht jene starke Überschätzung dessen,

¹ Die Wohlfahrt-Pflege. Jena 1903; S. 22.

was hier Wohlfahrt-Pflege genannt wird (auf die schon früher aufmerksam gemacht wurde). Die Vorbeugung, von der Satz 1 spricht, ist Sache nicht der »Wohlfahrt-Pflege«, sondern teils der Technik, teils der Erziehung im Betrieb, teils der Vorbildung außerhalb des Betriebs. Und führt die »Lohnregulierung je nach der Lage des Arbeitmarktes« zu ungenügenden Löhnen, so ist wiederum die gedachte »Wohlfahrt-Pflege« nicht imstande, die Lage erheblich zu bessern. Dasselbe wäre gegen Satz 3 einzuwenden (der noch an anderem leidet). Die wirklichen Mittel habe ich früher dargelegt.

Die Zentralstelle meint weiter: »Endlich wird das Verhältnis der industriellen Arbeit-Gemeinschaft, das, lediglich auf dem Erwerbs-Prinzip beruhend, der Gefahr der Verflachung und des inneren Widerstreits ausgesetzt ist, durch die Wohlfahrt-Pflege auf eine höhere Grundlage gestellt«. Dieser Satz ist zu unklar, als daß näher auf ihn eingegangen werden könnte. Wie die Zentralstelle schließlich ihre Wohlfahrt-Pflege mit der Entwicklung des Betriebs zur ethisch geordneten Arbeit-Gemeinschaft in Verbindung zu bringen sucht, haben wir früher schon berichtet.

2.

Man mag nun den Begriff Wohlfahrt-Einrichtungen anerkennen oder ablehnen; die Sache selbst unterliegt in jedem Sinne ethischer Beurteilung. Da ist zunächst nach den Beweggründen zu fragen, denen jene Betriebs-Maßnahmen oder -Einrichtungen entspringen. Die Ursachen oder Anlässe liegen zwar nicht bloß in den Personen der Betriebs-Inhaber, sondern auch in äußeren Umständen. Sind die örtlichen Verhältnisse am Sitze des Betriebs derart, daß sie den Wohnbedürfnissen der erforderlichen Arbeitkräfte nicht genügen, so ist der Betrieb selbst genötigt, Häuser zu bauen; wobei die persönliche Gesinnung des Betriebs-herrn solchen Unternehmungen gegenüber keinerlei Rolle spielt. Auch die Sorge für Speise-Anstalten oder Kaufhäuser (zur Deckung des Bedarfs an Nahrung und Kleidung) kann in räumlich-sachlichem Zwange begründet sein.

Jenseit solchen Zwanges wirken mancherlei Beweggründe. Wir begegnen noch immer der patriarchalischen Auffassung: die Leistungen seien nichts als willkürliche Geschenke des reichen Herrn, die Anerkennung und Anhänglichkeit heischen. Dieser Standpunkt sollte überwunden sein. Andere finden: die Wohlfahrt-Einrichtungen sind nun einmal Mode, die man mitmachen muß, besonders wenn die »Konkurrenz«, hinter der man doch nicht zurückstehen kann, das Gleiche tut — oder: sie gehören zum »Repräsentation-Aufwand«, den wir uns, bei den großen Geschäfts-Gewinnen, wohl leisten können. Feiner geartete Herren rechnen sie zu den Anstands- oder Ehrenpflichten oder zu ihren Schuldkheiten. Etlichen ganz derben sind sie eins unter

anderen — Reklame-Mitteln. Ich kannte einen, der war so naiv zu glauben, es nüge seinem Ansehen schon viel, wenn die Welt höre und darüber spreche, daß er die Absicht habe, Wohlfahrt-Einrichtungen zu schaffen; mit der Tat brauche er sich nicht zu beeilen.

R. Stegemann¹ empfiehlt folgende »allgemeine Grundsätze für die Wohlfahrt-Pflege«: »1. Der Fabrikant lasse sich nicht durch ein allgemein humanes Gefühl dazu bestimmen, Einrichtungen zu schaffen, für die ein wirkliches Bedürfnis objektiv oder in dem subjektiven Empfinden seiner Arbeiter nicht vorhanden ist. 2. Der Fabrikant lasse sich bei seinen Einrichtungen durch keine Tendenz und durch keine Nebenabsicht bestimmen, sondern tue, was er tut, aus nüchterner Erwägung für seinen und seiner Arbeiter Nutzen. Jeden Anspruch auf Dank oder Gegenleistungen seiner Arbeiter schreibe er von vornherein ab. 3. Der Fabrik-Inhaber gehe allmählich vor und überschütte nicht seine Arbeiter mit Projekten. 4. Er vermeide es, Wohltaten aufzudringen. Wenn bei den Arbeitern ein wirkliches Bedürfnis nach einer Wohlfahrt-Einrichtung vorliegt, dann berate er sich mit ihren Vertretern, lasse sie von vornherein an der Einrichtung und später an der Verwaltung teilnehmen und lege ihnen die Verantwortung für die Dauerhaftigkeit der Einrichtung auf«.

Gegen diese kühlen Ratschläge läßt sich kaum viel einwenden. Auch die »nüchterne Erwägung«, welche den gemeinsamen Nutzen entscheiden läßt, ist anzuerkennen. In der Tat haben alle jene, meist kleinen Mittel den Beruf, dem gesamten Betriebsleben zu nützen, nicht bloß den empfangenden Betriebsgliedern persönlich. Der einfachste und beste Grundsatz aber ist: Was der Betrieb zu gunsten seiner Glieder im großen und kleinen leisten kann, das leistet er, ohne viel Redens davon zu machen.

Mit Recht betont Stegemann wiederholt die Voraussetzung: es müsse ein wirkliches Bedürfnis vorhanden sein. Eine andere notwendige Bedingung ist die Mitwirkung der Mitarbeiter. R. Rösicke (lange Direktor der Schultheiß-Brauerei) sagte 1893 in einem Vortrage: »Die Arbeiter müssen um ihre Ansicht gefragt und bei der Durchführung nach Möglichkeit beteiligt werden«. Und der Stahlfeder-Fabrikant R. Blanckertz äußerte auf der ersten Konferenz der Zentralstelle für Volkswohlfahrt (1907): »Ohne eine Arbeiter-Vertretung ist meiner Ansicht nach die Wohlfahrt-Pflege in Fabriken nicht mit Erfolg zu betreiben«. H. Freese ist in diesem Punkte am weitesten gegangen: er hat die Verwaltung sämtlicher »Wohlfahrt-Einrichtungen« für seine Fabrikarbeiter in deren Hände gelegt.

Vor allem aber müssen vorher die wichtigsten Beziehungen zwischen Betriebs-Leitung und Mitarbeiterschaft geordnet und gefestigt sein. Das

¹ Betrieb von Fabriken. Leipzig 1905; S. 393.

war z. B. in einem mittleren Großbetrieb (der nur Bureau-Arbeiter, Reisende, Monteure beschäftigte) nicht der Fall. Trotzdem trug sich der eine (nur der eine!) der beiden Inhaber mit der Absicht, Wohlfahrt-Einrichtungen zu schaffen; wenigstens sprach er viel davon, oberflächlich; unklar. Es wurde ihm nun (vor 17 Jahren war es) von dem Sozialpolitiker, den er zu Rate gezogen, empfohlen, zunächst an eine Art grundlegender Bemühungen zu denken. Einige Sätze aus dem eigenartigen Gutachten seines Vertrauensmannes mögen hier Platz finden.

Den geplanten Einrichtungen stehen z. Z. im Wege: Unruhe, Unstetigkeit der Leitung — allgemeine Unzufriedenheit, Mangel an Vertrauen (auf die Geschäfts-Inhaber) bei den Angestellten; diese glauben nicht daran, daß irgendwelche »Wohlfahrt-Einrichtungen« Tatsache werden. Deshalb sollte die Firma zuerst folgende Grundsätze durchführen: (1.) Die Inhaber bemühen sich aufs äußerste, den inneren Geschäftsgang räumlich und sachlich so zu gestalten und zu sichern, daß die tiefe Verstimmtheit der Mitarbeiter behoben wird. (2.) Sämtliche Angestellte werden gleichmäßig und unparteiisch behandelt, ihre Leistungen nach ihrem wirklichen Werte beurteilt. Die Bezahlung der Einzelnen ist nach sorgfältigster Erwägung aller maßgebenden Umstände zu bestimmen. (3.) Die Firma darf nicht mehr, wie bisher, verlangen oder voraussetzen, daß die Bureau-Arbeiter abends über die festgesetzte Zeit hinaus dableiben, bloß weil der eine oder andere Geschäfts-Inhaber, der erst gegen Abend gekommen ist, noch dasitzt. Es fehlt hier, wie in anderem, an Ordnung. (4.) Mindestens diejenigen Mitarbeiter, die Tag für Tag in geschlossenen Räumen tätig sein müssen, erhalten jedes Jahr einen Urlaub, der in der Regel für Verheiratete 12, für Unverheiratete 6 Werktage dauert. (5.) Wenn die bestehende Einrichtung der »Weihnacht-Geschenke« beibehalten wird, so kommt sie künftighin allen Mitarbeitern zugute. (Diese Ratschläge blieben zunächst, nebst anderem — auf dem Papier.)

Daß immer wieder empfohlen wird: man mache doch ja kein Aufhebens von den sozialen Wohlfahrt-Einrichtungen, entspricht ihrem Werte, dem wirtschaftlichen wie dem ethischen. Er steht nicht hoch; denn es sind, wie oft bemerkt, meist kleine Mittel mit kleinen Wirkungen (und, mag hinzugefügt werden, können nichts anderes sein). Deswegen sollen sie nicht unterschätzt werden. Auch die Freude ist den Stiftern zu gönnen, daß sie, wie Stegemann sagt, finden: »Die mit Vorsicht geübte Fürsorge für das allgemeine Wohl ihrer Arbeiter [das ist viel zu viel gesagt] sei für sie selbst lohnend; ihre Ausgaben für diese Werke der Arbeiter-Wohlfahrt seien produktiv gewesen«. Einer der ersten unter ihnen, H. Freese, versichert häufig genug, wie wohl er sich dabei befinde; wie z. B., seit er seine »Unterstützung-Kasse« (mit Beiträgen »der Arbeiter und Werkbeamten«) habe, »selten jemand seiner

Hilfe bedürfe«, und wie ihm »dadurch mancher Ärger und wahrscheinlich auch mancher Verlust erspart worden«.

E. Abbe scheint die Sachlage unbillig zu beurteilen. Er äußerte sich in seiner Rede über Arbeiterschug (1894): »Für den sozialen Fortschritt haben alle solche Einrichtungen und Maßregeln des Wohlwollens genau dieselbe Bedeutung, die es für den Aufschwung der Kunst hat, wenn einer sein verwittertes Haus anstreichen läßt: es sieht besser aus. Und wer daran noch zweifelt, den muß man auf die Tatsache hinweisen, daß, wenn die Wohlfahrt-Apostel unter sich sind, sie kein besseres Argument wissen, sich in ihren Bestrebungen gegenseitig zu bestärken, als die Versicherung: alle solche Maßregeln seien ja ganz ‚rentabel‘ — die Kosten kämen indirekt wieder herein. Gegenwärtig aber ist das Kennzeichen für alles, was wirklich sozialen Wert hat, daß es nicht ‚rentabel‘ ist . . .« (Sozialpol. Schr. S. 54.)

Der roh geschäftsmäßige Ausdruck »rentabel« mag anstößig sein; das empfinden auch feinfühligere Betriebsherren. Aber Tatsache ist nun einmal, daß die Anordnungen oder Einrichtungen, welche den Betriebsgliedern manches Nützliche und Angenehme bieten, auch das gesamte Innenleben, selbst das Außenleben mittelbar, fördern, und damit, solange das alte Betriebsrecht noch gilt, den Betriebs-Inhabern wirtschaftlichen Gewinn bringen. Diesen unvermeidlichen Zusammenhang übersah Abbe wohl nicht. Sein Spott und seine abweisende Haltung ist gewiß auch nur der Aufbauschung und Übertreibung der Tatsachen, den Fehlgriffen bei deren wissenschaftlicher Behandlung, der mißglückten Wahl des Namens zu danken.

Nicht nur gering zu schätzen, sondern ganz zu verwerfen wären diejenigen Einrichtungen, die den Hauptzweck haben, die Mitarbeiter zu binden oder zu bändigen und demgemäß faustrechtlich geordnet sind. Die stehen aber wohl in schwacher Minderzahl und verschwinden mehr und mehr oder werden umgewandelt. Aus dem hier behandelten Kreise scheiden sie aus; denn keinerlei Auslegung des Begriffs vermag sie zu Wohlfahrt-Einrichtungen zu stempeln.

Das ablehnende Urteil der Empfänger dagegen, besonders der sozialistisch geschulten, kann die ethische Wertung nicht beeinflussen. Denn sie hat einen unsachlichen, einen parteipolitischen Untergrund. Man fürchtet, die freien betriebsherrlichen Zugaben zu den Rechten des Arbeit-Vertrags könnten die Leute ruhig und zufrieden stimmen, könnten die Kampflost ertönen, zu massenhaftem Abfall vom allein seligmachenden Partei-Dogma verleiten.

3.

Über die Verbreitung der kleinen Mittel, die Lohn-Ersatz- oder -Zuschuß-Teile und Zugaben sind (und, mit verschiedenen anderen zu-

sammen, irrtümlich schlechthin Wohlfahrt-Einrichtungen genannt werden), sind wir nicht genau unterrichtet. Die Handelskammern, Gemeinde- und Staatsverwaltungen könnten uns dazu verhelfen, und, für das größte Gebiet, auch die Gewerbe-Inspektoren. Stegemann bemerkt zu dieser Frage (a. a. O. S. 387): »Der Prozentsatz derjenigen Fabriken, welche Wohlfahrt-Einrichtungen irgendwelcher Art für ihre Arbeiter überhaupt nicht getroffen haben, ist sehr erheblich. Man ist leicht geneigt, sich in dem Umfang, welchen der Gedanke der Wohlfahrt-Einrichtungen bei unseren Fabriken erreicht hat, zu täuschen; weil über bestehende Musterstätten auf diesem Gebiete — so oft und so viel Rühmens gemacht wird«. Weiter bemerkt er treffend: »Es ist jedenfalls ebenso unrichtig, das Fehlen von Wohlfahrt-Anlagen in einer Fabrik ohne weiteres dem Unternehmer zur Last zu legen — wie es verkehrt wäre, das Bestehen ihm in allen Fällen als besonderes Verdienst anzurechnen«.

Er hätte hinzufügen dürfen: aus einer reichen und glänzenden Entwicklung der kleinen Mittel darf man nicht ohne weiteres auf den Gesamtstand des Betriebskörpers schließen; denn es kommt vor, daß neben der bunten Mannigfaltigkeit der Zugaben und Zierate die großen Verhältnisse des betrieblichen Innenlebens in sehr schlechter Verfassung stehen. Jene gefälligen Erscheinungen spiegeln einen heiteren und edlen Geist vor, der tatsächlich nicht im Betriebsleben waltet.

Um wieder auf die Frage der Verbreitung zurück zu kommen: die Zentralstelle für Volkswohlfahrt hat sich i. J. 1910 »an sämtliche ihr von früher her und aus den Berichten der Gewerbeaufsicht-Beamten bekannt gewordenen Betriebe, die Wohlfahrt-Einrichtungen haben, mit der Bitte um nähere Mitteilungen gewendet. Von 235 Firmen gingen Antworten ein«. Aus der genannten Zahl läßt sich nun gar nichts schließen. Selbst wenn die Zentralstelle auch die Zahl der gefragten Firmen angegeben hätte, müßte man noch auf Vermutungen verzichten. Denn man wüßte nicht, ob die gefragte Firmen-Zahl mit der wirklichen Zahl derer, die irgendwelche freie Wohlfahrt-Pflege treiben, ungefähr sich deckt (was nicht wahrscheinlich ist).

Dagegen wird man wohl annehmen dürfen, daß diejenigen Einrichtungen, welche in den Angaben jener 235 Betriebe am stärksten vertreten sind, überhaupt am häufigsten vorkommen. Das wären dann unter den Zugaben spendenden: die Unterstützung-Kassen, Spar-Einrichtungen, Kranken-Kassen (die mehr leisten als die öffentlichen und gesetzlichen), Fabrik-Speisehäuser — unter den Lohnersatz-Formen: die Mietzins-Ersparnisse in Betriebs-Häusern.

Wir haben es hier nur noch mit der ersten Gruppe zu tun, für die ich den bescheidenen Gesamt-Namen Zugaben gewählt. Sie vereinigt vier Arten. In der ersten finden sich Darbietungen, welche die Haus-

wirtschaft der Betriebsglieder zu erleichtern und zu unterstützen vermögen, in Gestalt gewisser »Natural-Leistungen«. Unerläßliche Anforderungen sind: tadellose Ware, Berechnung des Selbstkosten-Preises, Sorgfalt und Sauberkeit in der Bedienung; Lieferung ins Haus unentgeltlich oder mit ganz bescheidenem Aufschlag; Bestellung eines Abnehmer-Ausschusses, der Wünsche und Beschwerden unparteiisch prüft.

Man mag im Zweifel sein, ob die angedeuteten Gelegenheiten, welche den Benutzern Ersparnisse an notwendigen Ausgaben sichern, folglich den Einnahme-Bedarf ermäßigen, als Lohn-Zuschuß- oder -Ersatz-, oder als Zugaben-Vermittler anzusehen seien. Es handelt sich eben um logisch und sachlich nahe verwandte Größen. Vielleicht entscheidet man sich — die Frage ist aber im ganzen nicht wichtig — die einen zu jenen, die ändern zu diesen zu rechnen; ich verweise auf die früher angeführten Beispiele für Lohn-Zuschuß oder -Ersatz. Hier wären etwa noch zu nennen als wirkende Einrichtungen des Zugabewesens: Fabrik-Speiseanstalten, -Trinkhallen, Koch- und Wärme-Vorrichtungen, der »Speisewagen«, der zwischen dem Werksitz und einem benachbarten Wohnorte der Werkarbeiter läuft, Kaufhäuser mit Beteiligung der Abnehmer am »Gewinn« (und natürlich auch an der Verwaltung).

Die zweite Zugaben-Art wirkt ebenfalls vorzüglich zu gunsten der Hauswirtschaft. Die Einheiten sind mancherlei Geld-Leistungen durch das beliebte Mittel der Kassen. Die einwandfreie Betriebs-Sparkasse unterscheidet sich von anderen nur dadurch, daß sie höheren Zins zahlt, z. B. 5 statt $3\frac{1}{2}$, $3\frac{3}{4}$, 4 0/0. Deswegen und um der Bequemlichkeit willen zieht der Einleger die Benützung der Betriebs-Einrichtung vor.

Was weiter die viel gerühmten Hilf-, Unterstützung-Kassen — oder welchen Namen sie sonst führen mögen — anlangt, so sind sie dann zu rechnen, wenn die Betriebsglieder nicht zu irgendwelchen Beiträgen herangezogen werden, trotzdem an ihrer Verwaltung genügend stark beteiligt sind, und wenn ihre Wirksamkeit Schenkung ist. Steht ein (unteres) Betriebsglied vor einer außergewöhnlichen, verhältnismäßig großen Ausgabe, die er aus seinem laufenden Einkommen nicht bestreiten kann, so greift er sein Sparguthaben an, wenn er eins hat. Fehlt ihm dieser Rückhalt, ist er zu schwach oder glaubt ihn der Besizer schonen zu dürfen, so geht er an die Hilfskasse. Würde ihm die den gewünschten Betrag bloß vorschießen, so wäre ihm zwar für den Augenblick geholfen; aber die Pflicht der Rückzahlung bedeutete für ihn eine lange drückende Last, die ihn vielleicht zu schädigender Verkümmernng des Lebensunterhalts zwingt. Solche Nebenwirkung darf eine ernstliche Hilfskasse nicht haben; folglich soll sie jeden Notfall zwar scharf ansehen, wenn sie aber gibt, schenken.

Leihen darf sie nur, wenn dem Beliehenen die Rückzahlung leicht fällt, d. h. wenn das Darlehen ihm eine Nutznießung verschafft, die eine

sonst notwendige Ausgabe erspart. Es handelt sich fast allein um den einen Fall: Erwerb eines Häuschens mit Garten. Der Erwerber erspart damit die Wohnung-Miete; deren Betrag (regelmäßig wohl weniger) stellt den Teil der Rückzahlung dar, den er jährlich an die Hilfskasse abführt. Denn diese Art der Teilzahlung ist ihm gestattet; auch bleibt das Darlehen eine Reihe von Jahren zinsfrei und unkündbar (und später fordert die Kasse höchstens $3\frac{1}{2}\%$).

Betriebs-Krankenkassen, welche an Stelle der gesetzlichen getreten, aber nicht mehr oder weniger als diese von den Teilnehmern verlangen, dagegen weit mehr gewähren, leiten zur dritten Art der Zugaben-Vermittler über, deren Leistungen den Beruf haben, die Gesundheit-Pflege zu fördern. In diesen Bereich gehören Bade-Anstalten, die von den Betriebsgliedern und ihren Angehörigen kostenlos oder gegen geringes Entgelt benutzt werden können. (Fabrik-Bäder eigentlichen Sinnes, in Farbwerken z. B., sind selbstverständlich sachlich notwendige Bestandteile des Betriebs¹.) Als weitere Stätten der Körperpflege erscheinen unter den betriebsherrlichen Zugaben Turn- und Spielplätze, Parke. Und will man körperliche und geistige Erholung auch fern von der Arbeitsstätte fördern, so stiftet man Ferienheime (die keine Kasernen sein dürfen) oder zahlt Beiträge zu den Kosten des Aufenthalts an frei gewählten Orten, oder schickt Kinder der unteren Betriebsglieder in Ferien-Kolonien. Drittens folgen Aufwendungen für Kranke: Anstellung ständiger Krankenschwestern, Versorgung Kranker in Genesung-Heimen, Heilanstalten, Bädern (wenn die reichsgesetzliche Versicherung nicht eingreift); Wöchnerinnen-Pflege in eigener, städtischer oder staatlicher Anstalt (was einschließt, daß auf Wunsch auch Ersatz für die abwesende Hausfrau beschafft wird).

Als Einheiten einer vierten, bescheidensten Art wären schließlich etliche auf Erholung und Erquickung, wohl auch auf Erhebung berechnete einzelne Veranstaltungen zu erwähnen: gemeinsame Ausflüge auf Kosten des Betriebs, verschiedene Feste (Weihnacht-Feiern, »Jubilar-, Prämien-Feste«), Gewährung der Mittel zur Pflege der Ton- und der dramatischen Kunst. Ob auch eine ordenähnliche »Auszeichnung«, mit der viertel- oder halbhundertjährige Mitarbeiterschaft beglückt wird, ernst zu nehmen ist? Bei Freese haben die Erben der also Ausgezeichneten wenigstens das Recht, das »Fabrik-Kreuz« gegen einen netten Betrag umzutauschen.

4.

Das sind die Betriebs-Einrichtungen, die oder deren Wirkungen ich wegen ihrer Bescheidenheit Zugaben nenne. Sie sind nützlich und an-

¹ In einer größeren Buchdruckerei wurden mir als Wohlfahrt-Einrichtungen bezeichnet die — nötigen Kleiderschränke, Waschelegenheiten u. dgl.!

genehm, aber in keinem Sinne unentbehrlich — kleine Mittel, die weit zurücktreten, hinter die notwendigen großen Mittel des inneren Betriebslebens. Ob die in gutem Stande, das ist die Kernfrage. In den ethisch geordneten Arbeitgemeinschaften werden sie es sein, wenn auch Grad-Unterschiede unvermeidlich sind. Die Zugaben dagegen werden wohl meist fehlen. Wie kommt das? Da doch der Maßstab von heute gerade diejenigen Betriebe zu den hochstehenden rechnet, die sich durch Reichtum an »Wohlfahrt-Einrichtungen« auszeichnen?

Wir berühren hier den wichtigsten Punkt der Streitfrage: die Lohnhöhe. Die Frage wird, wo dieser Punkt zur Verhandlung steht, gewöhnlich nicht richtig gefaßt. Man fragt: Zahlen die »Wohlfahrt-Betriebe« niedrigere Löhne als die andern? — und verneint dies, oder behauptet (und darf es): der Beweis für das Ja sei nicht erbracht. Aber was ist damit gewonnen? Doch höchstens die Feststellung: die Löhne in den Gruppen X und Y sind ungefähr gleich; X jedoch gewährt außerdem Zugaben.

Die Untersuchung war oberflächlich. Die Löhne zu vergleichen, das genügt nicht. Die eigentliche Frage war oder ist: sind die Löhne so geordnet und schließlich so hoch, wie es wirtschaftliche und ethische Grundsätze fordern und der Betriebs-Ertrag ermöglicht — gilt eine Lohn-Ordnung, welche der hier aufgestellten ungefähr und absichtlich entspricht?

Und diese Frage ist heute auch den meisten Gliedern der Gruppe Y gegenüber zu verneinen. Also wäre doch die Überlegenheit der andern Seite anzunehmen? Für manche Fälle wohl. Nur ist sie nicht wichtig, und man darf nicht übersehen: daß gewisse Zugaben (genannt Wohlfahrt-Einrichtungen) geboten werden, um desto leichteren Herzens an der Lohnsumme sparen zu können, um die Karglichkeit der Löhne ein wenig zu verschleiern.

Sicher aber ist dies: wenn die erwähnte Lohn-Ordnung in Kraft stünde oder gesetzt würde, bliebe vom Betriebs-Ertrag für (scheinbar) große Träger kleiner Zugaben kaum etwas übrig. Fehlen würden in den Berichten der Zeitungen über aktiengesellschaftliche Generalversammlungen — wie die hohen Dividenden-Ziffern, so jene schönen Stellen, die von Hunderttausenden melden, welche den »Wohlfahrt-Einrichtungen« zugesprochen worden. Und erwähnte die Zeitung ein Betriebs-Jubiläum, so wüßte sie von ähnlichen Spenden aus der Betriebs-Kasse wiederum nichts zu sagen. Der Betrieb hätte das Geld vorher, im Stillen und in kleinen Teilen ausgegeben — pflichtmäßig.

Das Schluß-Ergebnis wäre demnach: je höher, ethisch und wirtschaftlich gemessen, die Entwicklung des inneren Betriebslebens steigt, desto mehr schwinden und verschwinden die Zugaben und ihre Träger oder Sammelstellen; von den größeren bleiben wahrscheinlich nur die, welche ohne nennenswerten Zuschuß aus dem Betriebs-Ertrag fort-

bestehen können, oder auf selbständigen festen Stiftungen beruhen, oder Einrichtungen entspringen, die sich für genossenschaftliche Pflege eignen. Diese Voraussetzungen treffen für eine nicht unansehnliche Reihe zu; im besondern sind heute schon manche Zugaben Stiftungen oder tatkräftiger genossenschaftlicher Gesinnung (unter den Betriebsgliedern) zu danken.

III. Freier gesellschaftlicher Außendienst.

1.

Der dritte Teil der Betriebs-Ethik handelt von den Diensten, welche der dritte, der Nebenberuf des Betriebs fordert — von denen fordert, die sie zu leisten vermögen. Ich erinnere an die früheren Bemerkungen zu diesem Gegenstande (Wesen C 5; Ertrag C b 5; Ethik: Einleitung). Dienste sind es, die der Betrieb als Glied größerer Gemeinwesen diesen schuldet.

Es wurde früher und eben erst wieder hervorgehoben, daß viele Betriebe den dritten Beruf in selbständiger oder unmittelbarer Leistung nicht erfüllen können, weil ihnen die (größeren) Mittel dazu fehlen; nicht bloß jene, die eigentlich kein Recht zu leben haben, sondern auch lebensfähige und nützliche: die meisten kleinen bäuerlichen und Werkbetriebe, und von den mittleren und größeren aller Gebiete manche tüchtige, die schwer ringen müssen, um nur eben knapp durchzukommen durch die Menge der unabweisbaren Verpflichtungen. Wieviele es im ganzen sind, verglichen mit der Gesamtzahl, läßt sich weder abschätzen noch vermuten. Aber daß die Zahl der in engerem Sinne dienstfähigen Betriebe hoch in die Zehntausende geht, und daß Tausende Beträchtliches zu leisten vermögen, ist als sicher anzunehmen.

Daß die allgemeinen Leistungen der Betriebe an Gemeinde und Staat — die Steuerzahlungen — hier nicht in Frage stehen, dürfte von vornherein klar sein. Unsere wohlhabenden Großbetriebe (oder ihre Herren) sind sich ja auch weiterer Verpflichtungen bewußt: man gibt zum Rathausneu- oder -umbau einen namhaften Beitrag, läßt den Sitzungssaal mit einem Wandgemälde zieren, ein arg beschädigtes altes Heiligen-Standbild durch eine getreue Nachahmung ersetzen, schenkt eine ansehnliche Summe zu gunsten der Schutzmannschaft, stiftet der Landes-Universität oder der technischen Hochschule eine Million, baut ein »Volkshaus« u. dgl. m. Eine lange und sehr bunte Liste wäre zusammen zu stellen. Genügen diese gelegentlichen Spenden? Die Spender selbst glauben es. Sie irren sich. Der Anspruch geht auf regel- und planmäßige Leistung, und auf Leistung nicht nach Laune,

Willkür, Liebhaberei, sondern nach Vermögen auf der einen, nach Bedarf auf der andern Seite. Jenes würde das Maß, dieser den Zweck der Leistung bestimmen.

Irrtum also wäre es, wenn abgabefähige Betriebe oder Betriebsherren¹ meinten, mit Steuer-Zahlung und Spenden gedachter Art seien sie ihrer Pflichten ledig geworden. Und glaubten sie, es handle sich nur oder hauptsächlich um Leistungen an Gemeinde, Staat oder Kirche, an Behörden, Verwaltungen, »wohltätige« Anstalten und Stiftungen, so wäre das wiederum Irrtum. Im Gegenteil: die freien sozialen Dienste (bei denen Behörden höchstens als bescheidene Helfer mitwirken) unmittelbar am Volk, an der Bürgerschaft des größeren oder größten Kreises sind die wichtigeren; sie gilt es zunächst zu leisten — sie stehen, noch auf lange Zeit, allein in Frage.

Aber wir hören einen scheinbar sehr starken Einwand: die freien Mittel des Betriebs und die hohen Einkommen der Betriebsherren werden ja größtenteils und sofort verwendet, um wieder oder neue Arbeit-Gelegenheit zu schaffen. Wenn man von sozialen Leistungen reden will: sollten jene Kapital-Verwendungen nicht die nächsten, besten, größten sein? Was gäbe es da noch weiter zu denken und zu fordern! — Der Einwand müßte, wenn er wirken wollte, vollständig sein, nämlich hinzufügen: für bestimmte regelmäßige Abgaben angedeuteter Art ist nun nichts mehr übrig. Das unterläßt er, weil der Inhalt des Zusatzes unwahr wäre. Und allein auf das Übrige geht die Forderung der Ethik.

Nicht Forderung eines Gesetzes oder Vertrags; also kein Zwang. Drum sprechen wir von freien Abgaben. Sie entspringen der höchsten Freiheit, die sich selbst an Pflichten bindet. Fehlt nun diese Freiheit, die Neigung zu freiwilliger Bindung, so gilt die ethische Pflicht dennoch. Ins Belieben der Abgabefähigen sind die geforderten Abgaben eben nicht gestellt. Wir haben nur keine »Rechts«-Mittel, den säumigen Schuldner zu fassen — und wollen auch keine.

Zu freier sozialer Arbeit aber sind die Betriebe oder die für sie stehenden Betriebsherren ganz besonders geeignet und berufen, und die Stärke dieses doppelten Vorzugs wächst im einzelnen mit der wirtschaftlichen Größe des Betriebs. Die größten sind allen anderen Mächten oder Kräften, die auf gesellschaftlichem Gebiete wirken oder wirken sollten oder möchten, im Können überlegen.

Von den beiden verfassungsmäßigen Vertretungen des Staates kommt nur die eine in Frage, die Regierung. Sie ist bei uns schwer belastet durch alte geschichtliche Mächte, steht noch ganz in deren

¹ Es mag ein- für allemal bemerkt werden, daß in der Regel an beide Verpflichtete zu denken, auch wenn nur einer genannt ist — und daß zu den Betriebsherren die Direktoren, Vicedirektoren und ähnliche Leute in größten Betrieben zählen.

Bann, denkt und handelt nur in ihrem Geiste. Deswegen sieht sie in der durch sie bestimmten, und außerdem in gesetzmäßiger — nicht aber in freier — Tätigkeit Umfang und Inhalt ihrer Aufgabe. (Wer die Macher der Staats-Gesetze sind, und wie sie werden, wissen wir.) Die Gemeinden stehen unter ganz ähnlichen bestimmenden Einflüssen, fahren in gleichen oder gleichlaufenden Geleisen. Die Städte, die größeren, haben zwar einen höheren geschichtlichen Beruf, gerade dem »Staate« (jener Staats-Vertretung) gegenüber, und wir sehen an etlichen Spuren, daß sie ihn teilweise erkannt. Aber daß sie die großen sozialen Aufgaben, jenseit ihrer technisch-wirtschaftlichen, groß und frei erfassen: das sehen wir nirgends.

Und die gemeinnützigen Gesellschaften? Wir haben solche, viele und vielerlei, die dies und jenes tun. Aber weder leisten sie, alles in allem gerechnet, was zunächst nottut, noch haben sie, in ständigem Verkehr mit einander, die wirklich übernommenen Geschäfte nach Rechnung und Plan wirtschaftlich unter sich verteilt. Und große Vereinigungen, die das gesamte Volksleben mit ihrer Sorge umfassen und an und in ihm mit dauernden Taten (nicht durch Beratungen, Erhebungen, Schriften u. dgl. allein) arbeiten: die bestehen in Deutschland nicht. Wir haben nicht eine einzige gemeinnützige Gesellschaft dieser Art, die dem gesamten sozialen Leben einer Großstadt dient — geschweige eine, die ihr Wirken in zweckmäßiger räumlich-sachlich-persönlicher Gliederung auf ein Land, oder gar auf das Reich¹ ausdehnt (wie die Schweizerische gemeinnützige Gesellschaft).

Bleiben noch einzelne Männer. Da gibt es nun wohl etliche, die alle persönlichen und beruflichen Fähigkeiten besitzen, den großen Dienst zu unternehmen, zu ordnen, zu leiten; jedoch — das Geld fehlt ihnen. Auf der andern Seite aber: die Geldmächtigen sind der großen Mehrzahl nach, fast allein — Betriebsherren, oder die es gewesen. Unter diesen haben sich allerdings einige durch freie soziale Leistungen hervorgetan, obwohl nicht in dem gedachten umfassenden Sinne. Auf einen, der bisher einzig geblieben, werden wir später zurück kommen.

Worin besteht nun die vorhin betonte hervorragende Eignung und Berufenheit der (großen) Betriebe oder Betriebs-Herrschaften geltenden Rechts? Natürlich und einfach zunächst in ihrem Geldbesitz. Dann aber in der starken Verpflichtung, die aus der weitgehenden wirtschaftlichen Einwirkung folgt; in der Verpflichtung, angerichteten Schaden, verbreitete Volkskrankheiten zu heilen. Es mögen ungewollte Übel, und jene selbst rechtzeitig, jahrzehntelang nicht in der Lage gewesen sein, sie zu verhüten, oder zu überwinden. Heute kann es sich nur

¹ An die »Zentralstelle für Volkswohlfahrt« in Berlin z. B. wäre vergleichsweise nicht zu denken.

noch um das Zweite handeln. Es erfordert weit größeren Aufwand, als vor Jahrzehnten nötig gewesen wäre; aber die Mittel sind vorhanden und verfügbar.

Und wollte man die Pflicht aus Schuld nicht gelten lassen, so bekennt man sich vielleicht zu einer anderen Auffassung. Die Großbetriebe haben eine so bedeutende oder vornehme Stellung im Wirtschaft- und Gesellschaftleben des Staates erlangt, daß sie es nach einem alten Sage als Ehrensache empfinden müssen, dem Volke in besonderem Maße zu dienen. Drittens aber muß sie das eigene Bedürfnis treiben. Sie können nur wirtschaftlich und ethisch tüchtige Persönlichkeiten brauchen, und sie wissen, daß je höher die Mitarbeiterschaft, desto besser der Betrieb drinnen und draußen steht. Sie wissen aber auch, daß auf der eigentlich verantwortlichen Seite die Ansprüche des Lebens zu wenig beachtet werden. Folglich müssen sie unmittelbar oder mittelbar eingreifen in den Gang der Menschenbildung, um sicher zu sein, daß sie ihren Mitarbeiter-Bedarf an Zahl und Art wirklich und in bester Beschaffenheit erhalten. Sie vor allem müssen es tun, weil sie die meisten Leute brauchen: neun Zehntel aller beruflich Tätigen.

Und endlich: sie sind berufen ihrer Fähigkeiten wegen. Die Freiheit ihrer Stellung, ihre Freiheit zu handeln ist nicht bedrückt, gehindert, gehemmt durch Tradition, Glaubenslehre, Bureaukratismus, Kampf oder Handel der Parteien, Rücksichten auf hohe Persönlichkeiten oder Einrichtungen oder Einbildungen, die geschont oder »erhalten« werden sollen. Unbekümmert um all das können sie frisch und stark zugreifen und schaffen, was nottut. Und ihre andere, gleich anfangs betonte, in die Augen springende große Fähigkeit — ihr Geldbesitz — gibt ihnen reichlich die Mittel. Das ist auch schließlich die Hauptsache. Denn heute besitzen die meisten Betriebe oder Betriebs-Herrschaften noch nicht die sichere sachlich-persönliche Einsicht in jene weisen Unternehmungen auf sozialem Gebiete, welche die wohl verstandenen Bedürfnisse des deutschen Volkes fordern. Aber es genügt der gute Wille und die Übergabe des Geldes in die rechten Hände (die es bisher selten erhalten).

Wir haben nun zu unterscheiden die Leistungen der Betriebe selbst und der Betriebsherren (im oder außer Dienst). Und zwar werden hauptsächlich die zweiten in Betracht fallen müssen. Denn gegenwärtig und in absehbarer Zukunft gilt noch das alte Recht; folglich würden die freien Abgaben, welche die Ethik von Seiten der Betriebe erwartet, als Leistungen der Betriebsherren anzusehen und zu rechnen sein. Unter Betriebsherren sind nun nicht bloß Inhaber, sondern auch Direktoren und andere große Herren zu verstehen, die Jahr für Jahr aus Betrieben Vermögen beziehen. Und ferner: alle Vermögen — ausgenommen die kleinen, die aus reinen Arbeit-Löhnen (oder »Gehältern«) erspart worden

— sind abgabepflichtig. Das war kaum nötig zu sagen: sie stammen doch fast alle, unmittelbar oder mittelbar, aus Betrieben. (Nur die — ethisch unduldbaren — Spielgewinne kommen hinzu.)

Die besitzrechtlich-persönliche Quelle hat jedoch Bedeutung nur für Form und Höhe der Abgabe, vielleicht auch für Ordnung und Ausführung der Arbeit — nicht aber für deren Inhalt und Zweck. Diese stehen unter allen Umständen fest. Sie sind bestimmt durch die Betriebs-Wissenschaft im Auftrag der Wirtschaft-Wissenschaft, deren Teil sie ist. Das Recht dazu wird man ihr, dem unparteiischen Vertreter und Anwalt des Gemeinwohls, nicht bestreiten. Es gilt selbstverständlich den Betrieben gegenüber. Was aber die Betriebsherren betrifft: soll es einmal Recht sein, daß sie allein besitzen, was ihre Mitarbeiter mit erworben haben (und daß dieser Besitz, oder was noch davon vorhanden, an ihre Erben übergeht), so kann es doch nicht auch ganz in ihrem Belieben stehen, wie sie den Besitz verwenden. Eine höhere Macht wird billigerweise mit zu sprechen, mit zu bestimmen haben: eben die Betriebs-Wissenschaft, Abteilung Betriebs-Ethik.

Die nun (d. h. im dritten Abschnitt und weiter) folgenden Einzelheiten aber werden wir ganz kurz zu fassen haben. Denn erstens liegen die meisten der notwendigen oder höchst wünschenswerten Dinge, von denen gesprochen wird, wahrscheinlich noch in weiter Ferne — wie manches andere, das Wesen und Beruf des Betriebs fordern. Und zweitens würde, wenn wir ausführlich sein wollten, der Unterteil den Umfang eines Buches annehmen: hätten wir doch eine Reihe großer Pläne vollständig auszuarbeiten.

2.

Sichere Gelegenheiten zu freier sozialer Arbeit scheint die persönliche Teilnahme an den Arbeiten der »Volks-Vertretungen«, der Landtage, des Reichstags deren regelrechten Mitgliedern zu bieten. Erstreben die großen Betriebs-Herren und -Leiter solche Mitgliedschaft? Man sollte meinen, nach ihren eigenen Äußerungen und nach den Schilderern der betriebsherrlichen Obliegenheiten und Leistungen: es sei ganz unmöglich, die beiden Ämter zu verbinden; höchstens die Herren außer Dienst haben Zeit zur Mitwirkung in der oder jener großen Körperschaft.

Dennoch klagen die Herren fortgesetzt darüber, daß sie so sehr, ganz ungebührlich schwach vertreten seien in den »Tagen«: sie selbst klagen, und ihre wissenschaftlichen Anwälte wie die Geschäftsführer ihrer Interessen-Vertretungen — und in einem Tone, als ob die »großen Unternehmer« vom Gesetze »stiefmütterlich behandelt«, als ob sie gewaltrechtlich verdrängt, gar nicht hineingelassen würden in die »hohen Häuser«. So besonders Alex. Tille. Aber auch Ad. Weber z. B. schreibt (in seinem Buche vom »Kampf zwischen Kapital und Arbeit«, S. 130): »Im

deutschen Reichstag, im Volksparlament, ist das industrielle Unternehmertum fast ganz einflußlos, und im preußischen Herrenhause sitzen unter 314 Abgeordneten nur 9—10 Unternehmer. Es gibt keinen Stand in unserer Volkswirtschaft, der gerade hinsichtlich der imponderablen sozialen Gegenleistungen auf soviel Verzicht leisten müßte, wie der Stand, dem die deutsche Volkswirtschaft mehr als irgendwelchen anderen Kräften verdankt — der Stand der industriellen Unternehmer«.

Wenn aber die Verhältnisse so liegen, und wenn die Betriebsherren wirklich eifrig in den Land- oder Reichstag strebten: warum melden sie sich nicht? Die Parteien sind ja oft in großer Verlegenheit auf ihrer Suche nach Kandidaten. Es scheint, daß weniger die Herren selbst unter die Gesetzgeber gehen, als daß sie in deren Kreis ihre Leute (weiten Sinnes) sehen möchten. Diese fehlen dort zwar keineswegs; aber man findet ihre Zahl nicht groß genug. Die »Unternehmer« erstreben damit nicht mehr als die andern Parteien: möglich starken unmittelbaren Einfluß auf die Gesetzgebung, zu ihren persönlich-kapitalistischen Gunsten. Nur bilden sie noch nicht eine sozusagen öffentlich anerkannte politische Partei, und das ist vielleicht der — nicht ausgesprochene — Grundgedanke ihrer Klage.

Draußen dagegen verfügen sie, kraft ihres Geldes, längst über allerlei politische Machtmittel, die sie voll auszunutzen verstehen. Das ist schon oft und von verschiedenen Seiten beleuchtet worden. Schmoller z. B. sagt (Grundriß II 533): »Ein erheblicher Teil des verlotterten Feudaladels trat durch Geldheirat, Verwaltungsrat-Stellen u. ä. in ihre Dienste. Fähige und unfähige Schwiegersöhne suchten sie, soweit es ging, in das hohe Beamtentum, in die Ministerien einzuschieben«. Er verzeichnet ferner die hoch bezahlten und darum äußerst schneidig draufgehenden Generalsekretäre ihrer Verbände, die »Gründung und Beherrschung zahlreicher Zeitungen«, die »persönliche Verbindung der führenden Männer mit Fürsten, Ministern und Parteiführern«.

Über eins aber ist noch besonders zu berichten: wie die Herrschaften unserer Riesenbetriebe die Politik und Verwaltung der Stadt beherrschen, in denen die Betriebe sitzen — und wie sie ihre »Beamten« zum Dienst in diesem Sinne kommandieren. Im November 1910 ließen sich die Zeitungen telegraphieren, die Leitung des Stummschen Werkes in Neunkirchen habe an ihre Angestellten die schriftliche Aufforderung gerichtet: »Wir erwarten, daß Sie zur Wahl erscheinen und den von uns mit anderen Körperschaften vereinbarten Kandidaten der anliegenden Liste Ihre Stimme geben«. Daß die Nachricht als Telegramm einlaufen mußte und aufgenommen wurde, beweist, wie auffällig und wichtig man sie fand. Man kennt unsere riesenbetrieblichen Herrschaft-Verhältnisse nicht; sonst würde man wissen, daß jenes Vorkommnis zu den gewöhnlichen und gewohnten gehört.

Auch wo scheinbar kein Zwang ausgeübt wird, wissen die Angestellten genau, daß ihr Gang beispielweise zur Stadtverordneten-Wahl überwacht wird, und daß sie die betriebsherrlichen Leute wählen müssen. So in einem Riesenwerke am Untermain. Dort spielt ein höherer Beamter für politische Angelegenheiten den Wahltreiber (nicht ganz wörtlich zu verstehen) und Beobachter. Er verfertigt auch den Wahlaufruf, und eine allezeit bereite Gefolgschaft sicherer Betriebsleute, die sämtlich Stadtverordnete sind oder Aussicht haben, solche zu werden, unterzeichnen ihn. Stadtverordneten-Vorsteher ist ein erster Prokurist; die Hauptredner sind Beamte des Werks, und aus jeder Verhandlung, jedem Berichte fast ist aufs deutlichste zu ersehen, daß alles läuft und laufen muß, wies der Direktion des gewaltigen Werkes (und ihren Hintermännern) gefällt. Haben diese doch auch außerhalb ihrer Mauern in der Stadt viele Nutznießer oder verwandtschaftliche Anhänger, folglich Getreue.

Jedoch, die Herrschaft in der Gemeinde genügt den Lenkern gewichtiger Betriebe nicht, weil die große Politik, die großen Gesetze, die sie stark mit bestimmen möchten, eben dort nicht gemacht werden. Aber lassen wir einmal diese persönlichen Absichten und Bestrebungen beiseite; stellen wir einmal bloß die Frage, ob es für das Ganze, das Gesamtwohl wünschenswert sein könnte, daß möglich viele Betriebsherren oder betriebsherrliche Vasallen in Land- und Reichstag kommen. Wünschenswert wäre es offenbar, wenn sie die Gestaltung, den Geist, die Arbeit jener Körperschaften beträchtlich veränderten, d. h. verbesserten. Wäre das zu erwarten?

Nach Macht streben die großen Betriebsherren. Gegen das Streben an sich wäre nichts einzuwenden; auf den Zweck kommts an. Zujubeln würde man ihnen, wenn es ihr starker Wille wäre, alles Morsche, Faule, Untüchtige, Unwahre, Unwürdige in Gemeinde und Staat und die persönlichen Mächte, die dergleichen stützen und behüten, weil es ihnen frommt, zu beseitigen, das Gegensätzliche überall empor zu bringen und in sein Recht einzusetzen — kurz, in echter Vaterlands- und Volksliebe eine gesunde Umwälzung einzuleiten und durchzuführen: das, was uns Deutschen nottut. Und sie haben das große, sieghafte Mittel: das Geld. Aber sie denken nicht daran (so wenig wie andere Parteien). Macht erstreben sie zu gunsten ihrer Interessen. Also eine Partei mehr, oder eine Verschiebung der bestehenden Partei-Verhältnisse; weiter nichts.

Doch wäre möglicherweise anderes Schätzbares zu erhoffen. Land- und Reichstag sind heute Stätten ungeheurer Zeit-Verschwendung. Bei den Geschäftsleuten dagegen ist Zeit Geld. Würden sie diesen Grundsatz auch im Parlament betätigen und die andern zur Nachfolge zwingen? Wenn beides geschähe (das zweite ist sehr unwahrscheinlich, würde

im ganzen weniger geredet (wenn man dieses Wort gebrauchen darf): ein bedeutender Gewinn! Und würden die neuen Leute etliche Advokaten, gewerbmäßige Partei-Politiker und Dauer-Redner verdrängen: ein zweiter Gewinn!

Erhielten wir aber bessere Gesetze? Nein. Die Parteien, die Interessen-Vertretungen machen sie nach wie vor. Besser verfaßte Gesetze? Nein. Die Betriebsherren sind so wenig Sprachmeister wie die Juristen; zudem würde mans kaum wagen, diesen, die einmal für geborene Fachmänner auf dem Gebiete der Gesetzmacherei gelten, das Geschäft nicht zu belassen. Weniger Gesetze? Das wohl; denn die »Männer des praktischen Lebens« verwünschen die tatsächliche Überproduktion der gesetzgebenden Körperschaften. Ob aber an der rechten Stelle gespart würde, erscheint sehr zweifelhaft. Und daß es nicht mit Rücksicht auf das Gesamtwohl geschähe, ist sicher.

Kaum wäre ferner darauf zu rechnen, daß der Bureaukratismus irgendwo geschmälert werde. Die »königlichen Kaufleute« und »Industrie-Kapitäne« wie ihre kleineren Genossen zeigen sich zwar jenem von Grund aus abhold. Aber die Riesenbetriebs-Herren und ihre Nächsten mindestens sind selbst zu Bureaukraten geworden (manche, ohne daß sie es merken), haben überdies starken verwandt- und freundschaftlichen Anhang in der großen Bureaukratie. Und alle glauben doch unbedingt an das Dogma von der weitestgehenden Notwendigkeit und hohen Tüchtigkeit unseres Beamtentums. Und die sicherste Stütze alles geltenden Rechts ist es auch!

Daß endlich die Betriebsherren gar einen neuen, den einzig richtigen Grundsatz für die Wahl der Abgeordneten durchzusetzen sich bemühen möchten: dies anzunehmen wäre ganz unbegründet. Nur die Besten des Volks, nur Parteigeist-Freie zu wählen? Das läge nicht in ihrem Interesse.

Nach alledem hätte unsere Frage eine zweiteilige Antwort gefunden. In den Dienst der höchsten und dringendsten politischen Arbeit stellen sich die Betriebsherren als Land- und Reichstags-Abgeordnete so wenig wie die übrigen. Und daß sie anderes sehr Wünschenswerte, das sie vielleicht leisten könnten, wirklich leisten, ist ganz unsicher. Folglich steht die Sorge um das Gesamtwohl des deutschen Volkes jenem Drange kühl gegenüber, und die Betriebs-Ethik sieht in den Stätten der gesetzgebenden Körperschaften nicht die geeigneten Orte zu freier sozialer Arbeit hervorragender Betriebsherren.

Die ersten unter ihnen werden selbst auf Sitze an jenen Orten verzichten. Und sie müssen es wohl oder übel. Denn für freie und selbständige Männer ist dort kein Platz so lange, als die Plätze durch Partei-Vertreter besetzt werden, Parteien (die Regierung eingeschlossen) dort mit und gegen einander kämpfen oder Handelsgeschäfte treiben.

Das gegebene Feld für freie, große, höchstwertige soziale Arbeit ist heute und noch lange der feste, breite Boden des Volkslebens, die tausendfältige Gesamtheit deutscher Gemeinwesen. Erst und allein die Folgen solcher Arbeit werden reinigend, gesundend wirken auf Wesen, Ordnung und Arbeit der sogenannten Volksvertretungen.

3.

Im allgemeinen, könnten wir sagen, handelt es sich um die großen vaterländischen Aufgaben, die Staat und Gemeinde nicht lösen können oder wollen — um soviel Nächstes und Dringendes, daß alle Kräfte und Mittel in Anspruch genommen werden; daß es unverantwortlich wäre, an anderes auch nur zu denken. Sie stehen vor uns noch immer als ungelöste Aufgaben; was mancherlei Ursachen hat, die sämtlich kurz als Krankheiten — der Seele, nicht des Leibes — zu bezeichnen sind. Also gilt es zu heilen, geistig gesunde Menschen zu schaffen (die dann für gesunde Sachverhältnisse sorgen werden). Das einzige, große, allumfassende, sicher wirkende Mittel ist Erziehung, eine neue Erziehung des gesamten Volkes, deren Dringlichkeit wir schon oft zu betonen Gelegenheit hatten.

Wir haben sie hier nicht zu beschreiben (das würde ein Buch für sich geben); aber wir schulden doch ein paar Bemerkungen über ihr Wesen. Vor allem: sie hat ihre Hebel bei den Erwachsenen, bei denen einzusetzen, die schon im Leben stehen. Sind sie in genügender Zahl gewonnen, ergibt sich alles andere fast von selbst, als natürliche Folge: sie erwirken die gesunde Erziehung in Haus, Schule, Leben (die Umgestaltung auch des politischen Lebens, von der früher die Rede war). Die Form jener Anfänge, jener Grundlegung ist die freie Bildung-Gemeinschaft — deren Hauptzweck: politische Erziehung im weitesten Sinne, solcher Art, daß sie bürgerliche und sittliche Tüchtigkeit als Einheit schafft.

Es ist dieselbe gute Arbeit, die ich schon als Aufgabe des großen Betriebs seinen mittleren und unteren Mitarbeitern gegenüber erklärt (Ethik II B, e 111); jene kann auch an deren Stelle treten, so daß die Betriebsglieder den freien Bildung-Gemeinschaften des größeren wirtschaftlich-sozialen Wesens (der Gemeinde) zugeführt würden. Wie die Arbeit dort gedacht ist, habe ich seit zwanzig Jahren an verschiedenen Stellen dargelegt (z. B., wie schon erwähnt, in den Volksw. Blättern 1907, S. 336 ff.). Unternehmer braucht auch nicht der Betrieb selbst zu sein; aber er soll wenigstens anregen, geeignete Unternehmer ermitteln und gewinnen und die Deckung der Kosten sichern.

Die bescheidenen Bildung-Gemeinschaften könnten sich in der Großstadt zu freien Hochschulen für Bürgerbildung auswachsen, und, sagte ich in einer Anmerkung der Grundlegung (II 1): es sei Pflicht

jeder Großstadt, eine solche Pflegestätte hoher Bildung für ihre Bürger zu errichten. Das findet der Denkende selbstverständlich. Aber die Städte tun es eben nicht (obwohl das Unternehmen an Geldkosten nur eine Kleinigkeit in dem Millionen-Aufwand der Großstadt bedeuten, nur ein paar tausend Mark jährlich erfordern würde).

So soll das soziale Pflichtgefühl der Betriebsherren eingreifen. Das Vorbild hat vor fast dreißig Jahren der edle Ludwig Gehe in Dresden gegeben. Es ist sehr beschämend für unsere Geldleute, die doch zu meist Betriebsherren sind oder waren, wie Gehe auch: daß bisher kein einziger dessen Beispiel gefolgt; zumal es, wie schon angedeutet, bei weitem nicht einer so mächtigen Stiftung (rund 2 Mill. Mark) bedarf. (Außerdem wäre aus sachlichen und persönlichen Gründen nicht zu empfehlen, die Einrichtungen der Gehe-Stiftung, wie sie heute bestehen, genau nachzuahmen.)

Unterstützung und Ergänzung würde der Arbeit in den Grund-Anstalten einer neuen Volks-Erziehung durch jene Monatschrift »Deutsche Volkswirtschaft« geboten, die ebenfalls schon an anderer Stelle (Ethik II B d 2) als gemeinsinnige Sache empfohlen worden. Sie würde zwar auch als buchhändlerisches Unternehmen sich durchsetzen, aber wohl mindestens am Anfang Zuschüsse erfordern, da sie sofort äußerst anziehend auftreten und zu bescheidenstem Preise angeboten werden müßte.

Fast noch stärker könnte (wegen der knappen Zusammenfassung und der erwecklichen Zeit des Erscheinens, nämlich zu Ostern) ein zweites allgemeines Erziehung-Mittel wirken: eine jährliche Abrechnung über das gesamte Volksleben — ein Jahrbuch des deutschen Volkes. Wir in Deutschland haben es noch nicht¹. Das mögen wir jetzt darum als erfreuliche Tatsache ansehen, weil das neue Unternehmen alte nicht zu verdrängen hätte. Und gewiß ist es, sollte es sein Volks-Bedürfnis. Ein Volk, das nicht die Verpflichtung fühlt und erkennt: sich selbst Rede zu stehen, sich selbst Rechenschaft abzulegen über sein Tun und Lassen, über Erstrebtes und Erreichtes, Soll und Haben, Gewinn und Verlust auf den mannigfachen Gebieten des großen und kleinen Lebens — ein Volk, das diese Pflicht nicht fühlt und erfüllt: steht wohl noch nicht auf der Höhe eines großen Volkes.

Es ist ja üblich, daß Zeitungen und Zeitschriften »Jahres-Rückblicke« (oder wie mans nennen mag) bringen. Aber weder die Verfasser und

¹ Aber die Schweizer seit 1886: das vom verst. Prof. K. Hilty begründete Politische Jahrbuch der schweiz. Eidgenossenschaft. Vgl. meine Besprechung in Schmollers Jahrbuch 1896, S. 1066 ff. Dieses Jahrbuch wird »mit Bundesunterstützung« herausgegeben; was, ins Deutsche übersetzt, Unterstützung des Reiches heißen würde. Das Jahrbuch des deutschen Volkes jedoch muß eine durchaus freie Sache sein und bleiben.

Schriftleiter treibt das Bewußtsein einer sittlichen Pflicht, noch nehmen die Leser die Berichte in diesem Sinne entgegen. Die Hauptsache ist, daß man bequeme Gelegenheit hat, an den Gang mancher Dinge im abgelaufenen Jahre sich oberflächlich zu erinnern. Es handelt sich um eine reine Wissens- oder Gedächtnis-Sache von kurzer Dauer.

Freilich drängen nicht überall Verpflichtungen; das Reich des Ethischen bleibt von manchen Lebensäußerungen eines Volkes unberührt. Es gibt eine Menge unwichtiger Dinge, und ob wir in diesen vorwärts gekommen oder nicht, ist wirklich gleichgültig; man braucht nicht einmal zu wissen. Fachblätter mögen dergleichen in ihre rückschauenden Jahresberichte aufnehmen; für den engen Bereich des Fachmannes erscheint manches erheblich, was derjenige, welcher von der Höhe aus das Ganze übersieht und nach großem Maßstabe Haupt- und Nebensachen scheidet, unbeachtet lassen darf oder muß, oder zunächst in eine Sammelgruppe verweist; ob diese dann, ganz oder teilweise, in seinem Jahrbuche auftritt, wird eine vergleichende Nachprüfung bestimmen.

Darum wird das Jahrbuch doch nicht jeglicher Nüchternheit entbehren, grundsätzlich alles ausscheiden, was lediglich Gegenstand sachlicher Kenntnisnahme sein kann. Es ist eben Wissens- und Gewissens-Sache; aber der Ton liegt auf dem zweiten. Und was seine äußeren Verhältnisse betrifft: natürlich bedarf es, da es als fein und anmutig ausgestattetes Volksbuch auf den Markt kommen und Massen-Absatz gewinnen soll, dauernd eines festen Kosten-Zuschusses.

Als drittes druckschriftliches Volkserziehung-Mittel nenne ich — eine neue Zeitung. Es gilt endlich einmal eine gute Volks-Zeitung (Volk auch hier in allumfassendem Sinne gemeint) zu schaffen. Niemand wird behaupten, daß unter der ungeheuren Menge der heute lebenden Zeitungen eine sei, die mit jener eine entfernte Ähnlichkeit habe. Wir können auf die Eigenart des neuen Blattes nicht eingehen; daß sein Wesen in scharfem Gegensatz zu allen andern steht, verrät deutlich genug schon ihr Beruf, gesunde Menschen und Menschen-Gemeinschaften bilden zu helfen. Der Preis wäre, trotz der inneren und äußeren Güte, aus nächst liegendem Grunde noch etwas niedriger als der Durchschnitt-Preis der Kreis- oder Bezirks-Blätter zu bemessen. Womöglich soll die gedachte Zeitung sich selbst erhalten. Bedarf sie regelmäßig eines Zuschusses, so entspricht das nur ihrer Art: sie ist ein gemeinnütziges Unternehmen, dessen feste Grundlage jedenfalls eine Stiftung bildet, die auch den Bestand verbürgt. —

Aber — das mag schon hier einzuschalten nötig sein — woher die Menge der neuen Arbeiter, deren die verzeichneten Leistungen doch bedürfen? Dafür auf besondere Weise zu sorgen, ist wiederum die klare pflichtmäßige Obliegenheit gerade der großen neuzeitlichen Betriebe.

Selbständige, freie Männer fordert jener Bedarf, eine heute unbekannt Art Höchstselbständiger. Leicht erklärlich, daß sie unbekannt: das alles beherrschende kapitalistische Wesen, wirksam nicht bloß, aber hauptsächlich in den großen Betrieben, duldet keine geistig Selbständigen, will, erzieht, erhebt nur Unselbständige. Dadurch ist das Volksganze tief geschädigt worden; denn ein Volk ohne selbständige Genossen, die es führen, kommt nicht vorwärts, bleibt stehen, sinkt. Das beobachten wir an uns seit Jahrzehnten. Haftbar für den Schaden sind die Schuldigen: vornehmlich (im Grunde vielleicht allein) die großkapitalistischen Betriebe oder deren Vertreter geltenden Rechts. Sie müssen Ersatz schaffen — den notwendigen Ersatz.

Es geschieht dadurch, daß sie Berufenen die Mittel zu selbständigem Leben gewähren. Dieses Leben ist Beobachten, Forschen, Verarbeiten — Dienen dem vorhin mit wenig Strichen gezeichneten Bedarf gemäß. Fürs erste genügt eine sehr bescheidene Zahl solcher Männer. Aber man sollte zeitig für Nachwuchs sorgen: eine Bildung-Stätte schaffen, welche junge Leute in mehrjähriger Lebensgemeinschaft mit den hohen eigenartigen Fähigkeiten zu selbständiger Arbeit, freiem Dienste ausrustet. Es könnte eine zweite und dritte folgen; mehr wird der Gesamtbedarf des Reiches kaum beanspruchen, trotzdem jede der gedachten Lebensgemeinschaften (das bedingt ihr Wesen) auf kleine Mitgliedschaft beschränkt bleibt.

4.

Die Förderung wissenschaftlicher Arbeit oder bestimmter Wissenschaften als Gebiete tätigen Erkennens kann als notwendiger sozialer Dienst gelten, wenn Arbeiten oder Sachgebiete gewählt werden, welche für die Gesamtheit oder doch für die große Mehrheit des Volkes wenigstens mittelbar wichtig sind. Und zwar kämen ohne Zweifel vorzüglich solche in Frage, deren Pflege bisher vernachlässigt worden oder manches zu wünschen übrig läßt und zugleich das Betriebwesen sehr nahe angehen.

In diesem Sinne wären drei Gebiete zu bedenken. Zuerst die Betrieb-Wissenschaft selbst. Ich erinnere an die kurzen Ausführungen in der Grundlegung (II 1) über Betrieb-Wissenschaft engeren und weiteren Sinnes und über deren Eingliederung in die z. Z. bestehenden Hochschulen. Dürften wir nicht darauf rechnen, daß sie in Bälde an den bezeichneten Stellen ihr Recht erhält, so müßten allerdings die Betriebe oder Betriebsherren selbst, als die Nächsten, für Pflege ihrer Hauptwissenschaft sorgen.

Es genügt hier, die möglichen Leistungen einfach anzuführen: Gründung einer freien Hochschule für Betriebswissenschaft weiteren Sinnes — Sicherung einiger Lehrstühle für Betriebswissenschaft engeren

Sinnes an Technischen Hochschulen oder Universitäten — Errichtung einer freien Stelle für betriebswissenschaftliche Forschung, deren Hauptarbeiter mittelst besonderer Veranstaltungen (»Kurse«) auch lehrämtlich wirken und die sehr wünschenswerte Zeitschrift für Betriebswissenschaft herausgeben könnte (Grundlegung II 1; Leitung A g 3) — endlich die bescheidenste, aber immer noch ansehnliche und verdienstliche Leistung: einem einzelnen Manne wird, um ihm die Ausführung betriebswissenschaftlicher Arbeiten für eigene Rechnung zu ermöglichen, auf eine bestimmte Anzahl, sagen wir auf fünf Jahre eine Art Ehrensold vertraglich überwiesen (während in den drei ersten Fällen wohl die Form der Stiftung vorgezogen würde).

Ehrenberg hat einmal, wie er berichtet, für den dritten oder vierten Fall von Betriebs-Herrschaften Mittel erhalten, sie aber zurückgegeben. Die Gründe für den Verzicht erfahren wir nicht genau; es scheint, Ehrenberg wollte dem möglichen Verdacht, seine Arbeit werde durch die Geldgeber parteipolitisch beeinflusst, jeden Anhalt nehmen. Aber wenn das Verhältnis vertraglich klar geordnet ist, kann der Gedanke an jene Möglichkeit nicht beunruhigen. Die Erledigung des geschäftlichen Teils verläuft doch wohl ungefähr so: Der Betrieb oder Betriebsherr bietet das Geld an. Er äußert etwa noch Wünsche über die Verwendung. Sind sie sachlich einwandfrei, hat man keinen Grund, die Erfüllung abzulehnen. Verlangt er überdies jährlich Rechenschaft, nicht bloß über das verbrauchte Geld, sondern auch über die geleistete Arbeit, so ist sie ihm billigerweise wieder nicht zu verweigern. Oder wünscht er zuvor Arbeit-Vorschläge, und bedingt er sich das Recht aus, die auszuführenden zu wählen, so wäre dagegen abermals nichts einzuwenden. In allem Übrigen, d. h. im Wichtigsten bleibt doch der betraute Fachmann sachlich und persönlich selbständig. —

Eine zweite Gesamtheit wissenschaftlicher und gemeinnütziger Arbeit, die noch nicht die erreichbare Ausbildung und Wirkfähigkeit erlangt hat, deren Arbeitsweise mancher Verbesserungen bedarf, die das letzte und wichtigste Stück ihrer Aufgabe überhaupt noch nicht leistet — ist die wissenschaftliche Kunst der Statistik. Wie! Erinnerung man sich nicht sogleich des mächtigen zweibändigen Werkes »Die Statistik in Deutschland nach ihrem heutigen Stande« (München 1911)? Jene Behauptung ist dennoch richtig; das genannte Werk hilft sie mit beweisen. Ich habe natürlich den höchsten Dienst der Statistik im Auge: der dem allgemeinen Erkennen und Verstehen der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Tatsachen und ihrer Entwicklungen und Wandelungen gilt.

Die Vorarbeiten für diesen Dienst besorgt die amtliche und die im engeren Sinne wissenschaftliche (d. h. die von Wissenschaftlern zunächst für Zwecke der Wissenschaft ausgeführte) Statistik. Mit beider, besonders aber mit der ersten Leistungen können wir nicht zufrieden sein.

Ich verweise (für vollständige Auseinandersetzung der Einzelheiten ist hier nicht der Platz) nur auf das sehr häufig irrtümliche, fehlerhafte, selbst ganz zweck- und sinnlose Ermitteln und Verwerten der Verhältnis- und Durchschnitt-Zahlen, der Berechnungen »auf den Kopf der Bevölkerung« — das oberflächliche Hantieren mit den bloßen Zahlen, das Aufstellen, Hin- und Herschieben, Drehen und Wenden der Zahlen, das wie Turnerei oder Spiel erscheint — das voreilige Schließen, das unbedachtsame Vergleichen unvergleichbarer Größen (größte, aber in allen Veröffentlichungen des Reichsamts wiederkehrende Fälle: preußische Gesamt-Zahlen werden mit mittel-, klein- und kleinstaatlichen, preußische Provinz- mit württembergischen Kreiszahlen verglichen, u. dgl. m.)¹. Gegen die Reichs-Statistiker besonders ist noch zu bemerken: sie erklären zu wenig, warnen nicht genügend zu Vorsicht beim Vergleichen, greifen zu selten und zu wenig tief, in die Tatsachen und Verhältnisse selbst hinein.

Die übelste Folge besteht in der Verbreitung jener mehr oder weniger unrichtigen Ergebnisse wissenschaftlicher oder amtlicher statistischer Arbeiten unter die Masse des Volkes — durch die Zeitungen. Die prüfen ja nicht nach (haben bekanntlich keine Zeit dazu), nehmen den statistischen Text, wie sie ihn finden oder von »Korrespondenz-Bureaux« zugerichtet erhalten, kürzen höchstens hie und da mit rascher Hand, leicht an der unrechten Stelle (haben ja angeblich immer Raum-Mangel), d. h. vermehren noch die Unsicherheiten, Unklarheiten, Oberflächlichkeiten, Schiefheiten u. dgl. Und den letzten Schluß bilden zwei sehr ernste Mißlichkeiten: unzulängliche oder falsche Vorstellungen von einer Menge wichtiger vaterländischer Tatsachen werden Gemeingut — die aber jene Mängel und Schwächen erkennen, mißachten, verwerfen jede Statistik, und massenhaft stimmt man ihnen bei.

Diesen sehr beträchtlichen Übelständen gegenüber erscheint eine freie Stiftung zu gunsten reichsstatistischer Arbeit als eine große deutsche Angelegenheit. Die freie Arbeit-Stätte würde als solche zwar eine beträchtliche Schwäche haben: die Rechte eines Amtes, das von einer

¹ Ich habe, meines Wissens zum ersten Male, 1899 in einer Arbeit über die deutsche Landwirtschaft darauf hingewiesen, daß eine nähere Untersuchung der Verhältnisse in einzelnen Teilen des Reichs ungefähr gleich große Gebiete auswählen müsse, und 16 Gruppen solcher Gebiete (kleinste Staaten und größere oder mittlere Verwaltung-Einheiten der übrigen Staaten) zusammengestellt: z. B. Lübeck, Reuß ä. L., Schaumburg-Lippe — Waldeck, Hohenzollern — Braunschweig, Weimar-Eisenach, Erfurt, Leipzig, Neckarkreis, Mannheim, Ober-Elsaß — Stade, Münster, Trier, Ober-Franken — Bromberg, Magdeburg, Lüneburg, Nieder-Baiern. (Vgl. »Jahrbuch des deutschen Wirtschaftslebens«, versuchsweise herausgegeben vom Frankfurter »Institut für Gemeinwohl«, S. 117 ff.) Ob das Stat. Reichsamt von dieser Auswahl und Zusammenstellung, ihrer Begründung und der Art ihrer Verwertung Kenntnis erhalten oder genommen? Befolgt hat es die Anregung nicht.

ersten politischen Behörde unterstützt wird, fehlen ihr. Sie wäre auf persönliches Sammeln, und im übrigen auf den guten Willen der Masse angewiesen. Auf selbständige Erhebungen »großen Stils« müßte sie verzichten. Aber als Stätte kritischer Zusammenfassung und Nacharbeit, die u. a. nach allerlei unechter Statistik (besonders in Zeitungen) fahndet, als eine Reichs-Stelle für »Fehler-Verbesserung« könnte sie Bestes wirken, könnte sie uns zu jener allgemein nützlichen Reichs-Statistik verhelfen, die wir noch nicht haben. Dazu bedarf es einer großartigen, teuren »Zentralstelle« mit wuchtigem Drum und Dran nicht. (Ein erfahrener Statistiker, ein wissenschaftlicher Mitarbeiter und zwei bescheidene Hilfskräfte würden für den wirklichen Dienst genügen.)

Mit diesem freien Arbeit-Amt könnte ein anderes verbunden, mindestens müßte es zu ihm in nahe Beziehung gesetzt werden, da es im allgemeinen einen ähnlichen Zweck, doch beschränkt auf ein großes Gebiet, zu verfolgen hätte: nämlich zu erarbeiten und zu vermitteln die sichere und vollständige Kunde von den Tatsachen der deutschen Volkswirtschaft nach ihrer räumlichen (örtlichen) Lage. Es scheint selbstverständlich, daß wir sie besitzen. Das Gegenteil ist Tatsache — und das volksgenössische Ehrgefühl hat sie bisher erträglich gefunden. Die Reichs-Statistik weist auf Grund der großen Zählungen den Stand des Betriebwesens in den »kleineren Verwaltung-Einheiten« und in den Großstädten nach. Das ist das Äußerste, was sie an Vertiefungen in die Einzelheiten leistet, und sehr schätzenswert. Aber diese Nachweise gehen noch nicht weit oder tief genug, und außerdem unterläßt das Reichsamts die Verarbeitung zu einer Darstellung, die allein für die Gesamtheit Wert hat.

Wollte ein Berufener, also ein Vertreter der Wirtschaft-Wissenschaft, sie und die nötige große Ergänzung nebenamtlich übernehmen — vielleicht hat er die Zeit und die Hilfskräfte dazu. Aber versucht hat es bisher keiner. Und das ist gut, sagen wir mit Rücksicht auf die Größe und Wichtigkeit des Unternehmens; denn es fordert eben hauptberuflichen Dienst — und nicht bloß schriftliche, sondern auch zeichnerische Darstellung (daß ein Staat wie Deutschland diese aufweisen könne, ist, wenn nichts anderes, Ehrensache). Ich habe früher (Die Betriebe und ihr Boden, Abschnitt 5) als berufene Unternehmer, welche geeignete ausführende Kräfte anzustellen hätten, die Vereinigungen der Handelskammern vorgeschlagen. Aber wahrscheinlich vergeblich. Schon vor Jahren suchte ich sie im allgemeinen und eine Vereinigung unmittelbar für die Sache zu gewinnen — ohne jeden Erfolg. So wird auch diese große und dringliche Angelegenheit auf die hinreichende Pflege erst dann rechnen dürfen, wenn einsichtige Stifter sie bedenken.

5.

Eine dritte Gruppe sozialer Leistungen, die zu den nächst nötigen zählen, steht dem Leben selbst näher, greift wieder unmittelbar in dieses ein. Sie verfolgen aber Teilzwecke, oder richten sich auf Teilgebiete, oder erfassen allenthalben verbreitete Einzelheiten als solche. Ihre Wirkungen freilich kommen mittelbar dem Ganzen zugute.

Die eine scheint in den ersten und größten Dienstbereich der neuen Volks-Erziehung zu fallen: nämlich die Ausbildung der Kinder unbemittelter Eltern ihrer Begabung gemäß¹. Aber es handelt sich hier deutlich um die berufliche Ausbildung. Und wenn auch nicht bloß hervorragend Begabte berücksichtigt, sondern überhaupt verhütet werden soll, daß vorhandene Fähigkeiten in einen ihnen fremden Beruf gelangen (weil es »nichts kostet«, ihn zu erlernen), so kommt doch die Fürsorge immer nur ausgewählten Einzelnen zugute. Und mindestens heute noch muß die Auslese sehr vorsichtig verfahren, weil die sicheren Voraussetzungen fehlen; die neue Erziehung erst würde sie schaffen.

Denn auf bloß oberflächliche Beobachtung und eben solches, in allgemeine Redensarten gefaßtes Urteil dürfte man sich nicht verlassen (heute ist das üblich). Sondern stetige scharfe Beobachtung und sorgsame Buchführung über diese Beobachtung ist Bedingung, wäre nach dem neuen Schulgesetz allgemein gültige Pflicht der Lehrer, vom ersten Schultag der Kleinsten an. Solche Buchführung erst gibt zuverlässigen, man darf sagen wissenschaftlich genauen Aufschluß über das Wesen des jungen Menschen. Sie soll zwar nicht allein darüber entscheiden, welche weitere Ausbildung ihm angemessen sei, welcher beruflichen Betätigung man ihn zuführen müsse. Gewiß sollen auch unbezweifelbare Beobachtungen und Erfahrungen anderer Leute mitsprechen; aber festen Anhalt bieten doch nur jene fachmännischen Aufzeichnungen. Und für die Berufs-Schule gilt selbstverständlich dasselbe Gesetz.

Grundsätzlich — nicht dem Umfange nach — die gleiche Sorge wäre der beruflichen Bildung der Mädchen zu widmen. Deren wirtschaftliche Verwendung aber verpflichtet die neuzeitlichen Betriebe und ihre persönlichen Vertreter zu besonderem sozialen Dienste. Sie haben Mädchen und Frauen in die Betriebe gezogen und dadurch dem hauswirtschaftlichen Dienst abspenstig gemacht — einer beruflichen Tätigkeit, die nicht nur für sie selbst körperlich und geistig weit vorteilhafter ist, sondern auch im allgemeinen sehr viel höheren wirtschaftlichen

¹ Abbe wollte diese Aufgabe ursprünglich der Zeiß-Stiftung mit übertragen; Hinweise auf Schwierigkeiten der Ausführung scheinen ihn von dem Gedanken abgebracht zu haben. Nach seinem Tode ist derselbe Plan, nur wahrscheinlich in weniger großem Umfang, »von jüngeren Freunden« durch Errichtung einer E. Abbe-Stiftung verwirklicht worden. Vgl. die Mitteilungen Czapskis in Abbes Sozialpol. Schr. S. VII u. 56--59.

und gesellschaftlichen Wert hat als ihre Fabrikarbeit. Folglich hat diese Verschiebung dem Ganzen kaum zu überschätzenden Schaden zugefügt.

Will man nun im Ernst an der Gesundung unserer sozialen Verhältnisse arbeiten, so muß man auch jenes Schadens gedenken, und zunächst dürften diejenigen sich verpflichtet fühlen, ihn zu mindern, die ihn verursacht. Zugkräftige Mittel wären ansehnliche Prämien, die schon vom ersten vollendeten Dienstjahr an gewährt werden, und andere nützliche Zuwendungen, deren Wert einleuchtet; ferner die allgemeine Durchführung des Grundsatzes, nur hauswirtschaftliche Gehilfinnen mit bestimmter Dienstzeit als Pflegerinnen, Aufseherinnen, Verwalterinnen in Anstalten zu verwenden u. dgl. Auf der andern Seite freilich wäre zu verlangen, ja davon würde der Erfolg jener Bemühungen abhängen: daß die hauswirtschaftlichen Gehilfinnen persönlich, beruflich, gesellschaftlich gehoben, ähnlich wie betriebliche Mitarbeiter gestellt, und daß eine höhere Wertschätzung ihres Berufs allgemein Platz greift, was bei manchen Gelegenheiten geflissentlich hervortreten könnte und müßte.

Im wesentlichen denselben tatsächlichen Ursprung hat eine Betätigung, die auf wenig Fälle beschränkt bleiben wird, was ihre hohe soziale Bedeutung nicht beeinträchtigt. Sie unterscheidet sich äußerlich von allen anderen auffällig dadurch, daß sie nie den Betrieben selbst¹, sondern nur den Herren zufällt, die im Betriebsdienst ein Vermögen gesammelt. Denn sie erfordert Summen, die der bestgestellte Betrieb neuen Rechts niemals zur Verfügung haben kann: ihr Feld ist nämlich die Landwirtschaft. Es erschiene als ein gesunder geschichtlicher Ausgleich, wenn ihr in gemeinnützigem Sinne einige der Vermögen zuflössen, die in großen Werkbetrieben gewonnen worden.

Der große Gutsbetrieb, um den es sich immer handeln würde, wäre entweder zur Muster-Wirtschaft, besonders in seinen persönlichen Verhältnissen zu entwickeln. Oder er würde einer Stiftung übergeben, mit dem Auftrag, klein- und mittelbäuerliche Güter und »Kleinstellen« zu schaffen und zu niedrigem Zinse in Erbpacht zu geben. (Das vorhandene »Herrenhaus« könnte ganz oder teilweise unmittelbar gemeinnützigen Zwecken, als Bildung-, Erholung-Stätte dienen; z. B. würde es sich vortrefflich eignen, eine jener Organisationen zur Erziehung Selbständiger aufzunehmen.) Dringlich sind solche Leistungen in dem Sinne, daß noch auf lange Zeit hinaus sowohl die Mehrung der bäuerlichen Betriebe als auch im allgemeinen die Hebung der persönlich-gesellschaftlichen Verhältnisse in der Landwirtschaft ein großes vaterländisches Bedürfnis ist.

Ganz anderer Art, und auch in anderem Sinne notwendig, un-

¹ Die landwirtschaftlichen Betriebe einiger Riesenwerke, die wir früher (Ertrag C e 2) erwähnt, fallen, so bedeutend sie sind, ihrer Art und ihres Zweckes wegen nicht in diesen Zusammenhang.

aufschiebbar ist der letzte Gegenstand unserer Reihe. Die Sache hier zu vertreten, möchte man aber vielleicht als überflüssig erachten. Es ist die Beseitigung oder Ausschaltung der Verkümmernng und Verelendung aus Armut und der offenen oder durch Hausierhandel verdeckten Bettlei der Krüppel und Kranken. Man wird hinweisen auf die häufigen, fast alltäglichen Schenkungen und Stiftungen »für die Armen« oder »für wohlthätige Zwecke« und unter ähnlichen Benennungen.

Wir lassen die Frage, was mit jenen Geldern geschieht, unbeachtet; betonen nur die Tatsache: daß die bezeichneten Erscheinungen bei uns in starker Zahl auftreten, obwohl wir reichlich die Mittel haben, sie zu verhüten oder bessernd umzuwandeln. Ungezählte Millionen werden in Deutschland jährlich für verwerfliche, unnütze, unnötige, unwichtige Zwecke aus Reichs-, Landes-, Gemeinde-, Betriebs-, Haushalt-Kassen ausgegeben. Man vergeude doch etliche Millionen weniger und verwende sie zu anständiger Versorgung und Beschäftigung jener Elenden. Aber genau das und nichts anderes müßte auch wirklich geschehen. Vertreter der freundlichen Stiftungen würden berufgemäß jeden einzelnen Fall aufsuchen und erfassen und so verhältnismäßig rasch die traurigen Gestalten verschwinden machen. Freilich ginge es nicht ohne Unterstützung der Behörden; wäre anzunehmen, daß diese versagen?

6.

Wir haben dargelegt, was zu tun ist, was den Inhalt nächst notwendiger sozialer Arbeit zu bilden hat, folglich den Betrieben nach ihrem dritten Beruf oder den Betriebsherren als Inhabern der Mittel zur Erfüllung dieses Berufs zu leisten obliegt. Nicht neben anderem ist es zu tun, sondern vor allem andern, zuerst und vollständig, ehe man an weiteres auch nur denkt¹.

Und nun stehen wir vor der Tatsache, daß eben das, was ernster vaterländischer Sinn als dringlich erkennt, fast ganz unterlassen wird. Das ist doch wohl mit ein paar Hinweisen zu erklären.

Eine vielsagende Beobachtung kann jeder leicht und oft machen: etliche geschickte Lärmtrommler treten auf, die wissen, wo die Leute am sichersten zu fassen sind, eine Zeitung wird in Dienst genommen, ein »Comité« bildet sich, mit den »angesehensten Größen« an der Spitze — und alle Welt gibt, viele spenden Hunderte, Tausende, Zehntausende. Der Wert des Gegenstandes oder Zweckes aber spielt keine Rolle; niemand fällt ein, sachlich zu prüfen oder gar zu widersprechen. (B. Auerbach hat das einmal treffend Taumeltugend genannt.) Oder der Gedanke an den vornehmen Glanz, den die bloße wörtliche Umschreibung einer Stiftung über diese ausbreitet, bestimmt: »eine Million

¹ Wer diesen Satz zu schroff und in den Abschn. 3—5 noch nicht hinreichend gerechtfertigt findet, wolle sich an den Schluß-Satz des ersten Abschnitts erinnern.

für eine Akademie der Wissenschaften« — drei mächtig strahlende Worte so nahe beisammen! Man denke nur, es hieße: für die bescheidenen abendlichen Arbeitstätten freier Bildung-Gemeinschaften, oder für die Sicherung einer jährlichen Rechenschaft, oder für die Überwindung des Elends. — Manche andere Leute handeln allem Anschein nach im Sinne des biblischen Satzes: Wer hat, dem wird gegeben, auf daß er die Fülle habe.

Auch gewisse Einzelheiten aus der inneren Geschichte der Stiftungen sind beachtlich. Der Anfang ist verschieden, die Fortsetzung fast immer und überall gleich. Entweder treten unternehmungslustige Männer, die irgendwo etwas gelten, und nähere Beziehungen zu Millionären haben oder diesen empfohlen sind, an sie heran und bewegen sie zu Stiftungen im gewünschten Sinne. Oder die Stiftung beruht zwar auf freiem Entschlusse des Geldmannes; aber er mag den Zweck nicht selbst bestimmen; oder er hat wohl ein Ziel, aber er fühlt sich im Äußern und Innern der Sache nicht sicher. In beiden Fällen wendet er sich an Behörden oder an Fachleute, die er mit Recht oder Unrecht für Vertrauensmänner hält oder ihm zugeführt worden.

Ist dann die Stiftung gegeben und rechtlich geordnet, so tritt der Stifter gewöhnlich ganz zurück; er überläßt alles den Verwaltern, Geschäftsführern, die weitestgehende Vollmacht haben. Und die verfahren entweder steif buchstäblich nach den Satzungen — oder frei nach persönlichem Gutdünken, Liebhabereien, nach Plänen, die sie von vornherein oder später gemacht, und so kann es kommen, daß der Zweck der Stiftung sachte verschoben oder in sein Gegenteil verkehrt wird. Aber der Stifter, wenn er noch lebt? Fühlt, daß er das Seinige getan, will nicht weiter behelligt sein. Wozu ist die hochbezahlte Verwaltung da? Tritt nun einer von draußen her mit Vorschlägen an den Stifter selbst heran, so gehen sie unbesehen an die Verwaltung, und diese, im Grunde der Geschäftsführer persönlich entscheidet. Er lehnt die Vorschläge, den sauber ausgearbeiteten Plan ab, wenn die Sache seine Kreise oder den gewohnten, längst in festen Geleisen laufenden Gang der immer gleichen Arbeit stört; damit ist sie erledigt. Die Güte, die Sach- und Satzung-Gemäßheit der Anregung fällt gar nicht in Betracht. (Das Verfahren im einzelnen, die verschiedenen möglichen und wirklichen Formen der Erledigung zu beschreiben, dürfen wir uns hier ersparen.)

Der erste Grundfehler des modernen Stiftungswesens ist also: der Stifter begnügt sich mit der bloßen Hingabe des Geldes; er nimmt sich nicht selbst der Sache an, sagt nicht, nachdem er sich gründlich unterrichtet und mit unbefangenen Sachkundigen beraten: so will ichs, im ganzen und im einzelnen. Der zweite Fehler, der mit dem ersten eng zusammenhängt, besteht in der fast unbeschränkten Vollmacht der Ver-

waltung oder Geschäftsführung, aus der leicht ein allzu persönliches Regiment folgt.

Der dritte Grundfehler aber ist der größte: der Stifter und seine Leute stellen nicht die Haupt-, die erste und einzige Frage — in der Absicht, die Antwort und sie allein entscheiden zu lassen über Aufgabe und Leitung der Stiftung. Was schließlich zurück zu führen ist auf den Irrglauben: die freie Abgabe sei, weil ihr eben ein rechtlich begründeter Anspruch nicht gegenüber stehe, nach Form, Inhalt und Zweck ganz frei, der Geber an kein Gesetz gebunden.

Reichtum verpflichtet; das wird anerkannt. Aber im Objekt, in Umfang und Gegenstand der Verpflichtung irrt man sich. Reichtum verpflichtet zu geben; das ist alles — meint man. Reichtum verpflichtet zu geben, was der nächste, der dringendste Bedarf des Volkswohls fordert — ist unerbittliches Gesetz. Und das Gesetz auszulegen, das Volkswohl zu wahren, steht den unparteiischen Vertretern der Wissenschaft vom Volksleben berufgemäß zu. —

Über eine ersprießliche Ordnung der freien Abgaben und der auszuführenden Arbeiten ist endlich noch das Folgende zu sagen.

Von vornherein ist das sachliche und räumliche Ganze ins Auge zu fassen: die Gesamtheit der Aufgaben und ihr Boden, das Deutsche Reich. Das Erste also wäre ein sorgfältig gezeichneter Plan, der zeigt, was sein soll. Das Wirkliche wird, nachdem es ins Leben getreten, als solches im Plan auffällig kenntlich gemacht, so daß der prüfende Blick leicht und rasch übersieht: was schon geschaffen worden, was noch zu tun bleibt.

Die Grundsätze und die stofflichen Bestandteile der Planbildung habe ich hier gegeben. Und weiter wäre sogleich (oder sobald als möglich) die Arbeit in die Hände einer großen Vereinigung zu legen, die Deutsche gemeinnützige Gesellschaft oder Gesellschaft für freie vaterländische Arbeit heißen könnte (und deren Mitgliedschaft selbstverständlich nicht auf Betriebe und Betriebsherren beschränkt ist).

Demnach täte zunächst eine Stiftung not, welche die Mittel zur Gründung und zu den Vorarbeiten der großen Gesellschaft bietet. Das kann die Leistung eines vornehmen Betriebsherrn oder einer engeren Vereinigung Gleichgesinnter sein. Vor allem gälte es, den Geschäftsführer zu gewinnen, und hat man den rechten Mann gefunden, so sind Anfang und Fortgang der Arbeit gesichert. Von den Ansprüchen, welche der Beruf an die Persönlichkeit des Geschäftsführers stellt, und von seinen Obliegenheiten spreche ich jetzt und hier so wenig, wie von Sitz, Bildung und Entwicklung der Gesellschaft, die zweckgemäß darnach trachtet, durch das Mittel der Zweigvereine über das ganze Reich sich zu verbreiten.

Die Gesellschaft empfängt und verwendet diejenigen (kleineren)

freien Abgaben, die ihr ohne Zweckbestimmung zugeführt werden, und verwaltet die (großen) Stiftungen. Sie kann alle Arbeiten unternehmen, welche der Plan vorsieht — sofern sie nicht unmittelbar von den Betrieben oder betriebsherrlichen (oder anderen) Stiftern selbst begründet und durchgeführt werden. Dies mag sich in manchen Fällen aus verschiedenen Gründen empfehlen. Es können aber nur Unternehmungen sein, die dem Gesamtplan zeitlich, örtlich, sachlich entsprechen. Sie müssen auch sofort zur großen Gesellschaft (oder zu einem Zweigverein) in Beziehung treten, wenn sie nicht schon mit deren Beteiligung ins Leben gerufen worden.

Solche sind: ausreichende dauernde Abgaben an einzelne selbständige gemeinnützig-wissenschaftliche Arbeiter — Unterhaltung freier Bildung-Gemeinschaften für einen Ort oder Bezirk, oder einer Hochschule für Bürgerbildung — Herausgabe der Monatschrift Deutsche Volkswirtschaft (die, wie wir schon früher dargelegt, sehr wohl von einem unserer größten Betriebe ausgehen könnte) — Stiftungen für freie Reichs-Statistik, für vollständigen Ausbau der Tatsachen-Kunde im heimischen Bereiche unserer Volkswirtschaft, für erste Ausführung und fortgesetzte Ergänzung oder Berichtigung einer kartenbildlichen Darstellung des deutschen Betriebwesens, für Pflege der Betriebswissenschaft in den bezeichneten Formen. Nur zu diesem Kreise können die sozialen Leistungen auf landwirtschaftlichem Gebiete gehören, die naturgemäß eine Sonderstellung einnehmen.

Freie Bildung-Gemeinschaften und Bürger-Hochschulen würde die Gesellschaft begründen und unterhalten, wo es von Seiten der Nächst-Beteiligten und -Berufenen nicht unmittelbar geschieht oder geschehen kann (an Orten, für Bezirke, die eines Stifters sich nicht erfreuen). Ihr allein würden zweckmäßiger Weise verbleiben: die Beschaffung der Leiter für die eben genannten Veranstaltungen — die Errichtung und Verwaltung der Stätten für Erziehung der berufmäßigen Mitarbeiter an der Umgestaltung unseres Volkslebens — die vielseitigen Bemühungen um die vollständige Durchführung der neuen Volks-Erziehung auf allen Stufen — die berufliche Ausbildung Unbemittelter, unter den früher bestimmten Voraussetzungen — die Maßnahmen zur Mehrung und Hebung der hauswirtschaftlichen Mitarbeiterinnen — die Organisation des Dienstes an den Elenden — die Herausgabe einer jährlichen Rechenschaft über das gesamte gesellschaftliche Leben des Reiches, in Gestalt eines anziehenden Volksbuches — und einer bisher unbekanntes, an der Gesundung unserer persönlich-gesellschaftlichen Verhältnisse mitarbeitenden Tages-Zeitung.

Schlußwort.

Seit Mitte des vorigen Jahrhunderts, ganz deutlich seit drei Jahrzehnten bildet sich eine neue Auffassung des Wesens und des Berufs der Betriebe, und damit ein neues Betriebs-, genauer betriebspersönliches Recht. Das Neue tritt in Gegensatz zu einem Früheren, und deswegen ist die bequeme Kennzeichnung mit jenem Worte gestattet. Eigentlich ist es nichts als die richtige Auffassung erst, und das aus ihr notwendig entspringende Recht. Beide aber teilen das Schicksal vieles Menschlichen: sie sind stecken geblieben in den Anfängen, in mehr oder weniger schwachen Fortsetzungen, in Teil- oder Bruchstücken. Wohl sehen wir an ihnen herum hantieren, aber nicht allgemein oder auch nur an zahlreichen Orten, und nicht eben kraftvoll, planmäßig, zielbewußt, meisterhaft.

Ich habe sie gedanklich, wissenschaftlich ergänzt, vollendet — und weiter wirken lassen in ihrer eigenen Stärke: habe die drängenden Schlüsse gezogen, die natürlichen, die unvermeidlichen Folgen festgestellt und beschrieben — welche fast alle die persönlichen Verhältnisse des betrieblichen Innenlebens und den sozialen Außendienst der Betriebe und der Betriebs-Herrschaften (im heute geltenden Sinne) treffen und bestimmen.

Dem Gange der Tatsachen selbst also habe ich vorgegriffen. Mit welchem Rechte? Mit dem klaren Rechte der Wissenschaft, ihrem Rechte und Berufe, zu reiner d. h. unverfälschter, unparteiischer Erkenntnis und zur Betätigung dieser Erkenntnis zu führen — dem Rechte des Geistes, den Körper zu bauen, die Welt der lebendigen Wirklichkeiten mit schaffen, bilden, gestalten zu helfen.

Ist das Recht der Wissenschaft im Leben, besonders der Betriebs-Wissenschaft im Betriebs-Leben nicht allenthalben anerkannt, so wäre es eben wieder eine eigentümliche Leistung meines Buches, jenes Recht nachdrücklich zu vertreten.

Und wie weit in der Zeit vorgegriffen? Nicht so weit, daß man von Übereilung oder Verfrühung sprechen dürfte. Wir wissen, daß die Sache weder von heute noch von gestern erst ist. Sie könnte leicht schon an vielen Orten vollendet sein. Soll die Wissenschaft warten, bis es den vielen beliebt? Dann würde sie ihre Pflicht versäumen.

Auch die äußeren Verhältnisse des gesamten Wirtschaftslebens selbst scheinen ein Unternehmen wie das meinige zu rechtfertigen, wenn

nicht zu fordern. Wir erinnern uns zwar der bekannten vollmundigen Reden von der »Entwicklung«: daß wir erst »mitten drin« stehen, »Ungeahntes« noch zu erwarten sei, usw. Es sind z. T. gedankenlose Sprüche. Den technischen »Fortschritt«, und die weltwirtschaftliche »Expansion« meint man. Aber dem aufmerksamen Beobachter und ernsten Erwäger ist längst klar, daß — auf unserer Seite — beide nicht mehr weit gehen können. Die es nicht selbst gefunden, lassen sich vielleicht von J. Wolf belehren, durch den Hauptteil seines Buches »Die Volkswirtschaft der Gegenwart und Zukunft« (Leipzig 1912; s. besonders S. 236—66).

So werden wir wahrscheinlich mehr und mehr auf das Innere und Innerste verwiesen. Und mit allem Grunde; denn es ist keine Frage: dort liegt die Zukunft unseres Betriebslebens, unserer Volkswirtschaft — auf und in dem alten heimischen Erdboden, in den größeren, kleinen und kleinsten Kreisen des Innern, nicht auf dem Wasser oder in der Luft oder noch etwas weiter oben liegt Deutschlands Zukunft.

Es gilt nur, denselben großen Zug, der uns draußen wirtschaftlich so mächtig vorwärts gebracht, im Innern zu betätigen. Hier freilich überall, nicht bloß im Wirtschaftlichen, nicht bloß im Betriebsleben, so ausgedehnt und wichtig dieses allein schon ist.

Die Gesetzgebung, wie sie jetzt arbeitet, hilft uns dazu nicht. Ja wir weisen sie zurück, mindestens in ihre Schranken. Die massenhafte Gesetzmacherei, eins unserer neuzeitlichen Übel, zeugt, wie die »ewige Fortpflanzung« gewisser alter, veralteter geschichtlicher »Gesetz und Rechte«, Polizei-, Zucht- und Herrschaft-Mittel, von wenig hohem Kulturstande. Und die Gesetze erwachsen mit Mühe und Not aus parteipolitischen Kämpfen und Handelsgeschäften: folglich können sie nicht die erreichbar besten sein. Drittens: ihre Massenhaftigkeit erstickt oder lähmt die Lust zu freier Leistung, oder nährt die Neigung zu bequemem Sichabfinden mit der Erfüllung der gesetzlichen Vorschriften. Endlich viertens: ihre Macht verhindert, daß die höchsten Gesetze zu ihrem Rechte kommen. Diese aber gibt die reine Erkenntnis, vermittelt durch die Wissenschaft.

Ihre Gesetze allein genügen; sie vor allen sollen gelten, in freiem Dienste erfüllt werden. Die große letzte Frage würde also, genauer ausgedrückt, lauten: wieviele und welche Betriebe oder Betriebs-Herrschaften werden jene richtige Einsicht in Wesen und Beruf des Betriebs erwerben und drinnen (im Betriebe) und draußen (im größeren Gemeinwesen) standhaft betätigen? Etliche doch wohl: die höchst stehenden; nicht die, aber einige der besten. Tille bemerkt einmal, die besten Unternehmer kenne man nicht. Das ist beinahe ganz richtig. Denn außer den sehr wenigen, die sich durch ihr Hervortreten als Männer ersten Ranges ausgewiesen, wird es sicher noch eine be-

trächtliche Zahl bester geben. Hoffentlich lernen wir sie nun in Bälde sämtlich kennen.

Aber, wie gesagt, nur eine kleine Minderheit der Besten wird sich vielleicht zur Größe der ganzen, vollen Erkenntnis und Leistung erheben. Der starken Mehrheit gegenüber werden wir fürs erste die Ansprüche ermäßigen, mit beschränkter Wirkung uns begnügen müssen. Zum Besinnen anregen, zur Einkehr im eigenen Innern (der betriebsherrlichen Persönlichkeit und des Betriebs) bewegen, zu dem Entschlusse führen, das eine oder (und) das andere nächst Notwendige zu tun — die verantwortlichen Betriebs-Leiter etwas mehr in die Richtung drängen, in der die Entwicklung des inneren Betriebslebens seit Jahrzehnten läuft, nur daß sie fester, sicherer, williger gehen in der Bahn, die jetzt auch besser ausgebaut und gepflegt ist — die Überzeugung wecken, daß die neue Einsicht, das neue Recht nicht bloß die Mitarbeiter, sondern auch die Betriebs-Herren und -Meister, und gerade diese erst recht erhöht: es wäre gewiß des Guten schon viel, gelänge uns dies und jenes hier und dort in der nächsten Zeit.

Und verstünde man sich auch nur zur einfachsten, bequemsten, in kleinsten Beträgen für Hunderttausende leicht möglichen Leistung (im Sinne der richtigen Erkenntnis des Betriebs-Berufs): zu regelmäßiger freier Abgabe für die Zwecke dringender vaterländischer Dienste, und wäre man allgemein geneigt, sie der einen vorgeschlagenen Stelle anzuvertrauen — so sähen wir Bestand und Wirksamkeit der großen Gesellschaft gesichert, in deren Hände wir die Hauptarbeit an der Zukunft unseres gesamten Volkslebens zunächst legen möchten.