FRANKFURTER UNIVERSITÄTSREDEN

HEFT 26

VITTORIO KLOSTERMANN · FRANKFURT AM MAIN

BERICHT

des scheidenden Rektors

DR. PHIL. NAT. WILLY HARTNER

o. Professor der Geschichte der Naturwissenschaften

bei der Rektoratsübergabe am 9. November 1960

DER MENSCH UND SEINE ARBEITSKRAFT ALS BETRIEBLICHER PRODUKTIONSFAKTOR

Rede beim Antritt des Rektorats

gehalten von

DR. RER. POL. KARL HAX

o. Professor der Betriebswirtschaftslehre,

insbesondere Industriebetriebslehre

VITTORIO KLOSTERMANN · FRANKFURT AM MAIN

B
9257
e 6
26,

Universitäts-
Bibliothek
Freiburg i. Br.

© 1961. Alle Rechte, insbesondere das der Übersetzung, vorbehalten
Gesamtherstellung: Buchdruckerei Richard Mayr Würzburg
Printed in Germany

INHALT

Bericht des scheidenden Rektors Prof. Dr. Willy Hartner 7

Akademische Ehrungen 21

Verleihung des Walter-Kolb-Gedächtnispreises 21

Gedenkworte zum 100. Geburtstag Arthur von Weinbergs 22

Verleihung des Preises der Vereinigung von Freunden und Förderern der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt/M. 23

Übergabe des Rektorats 24

Begrüßungsansprache des neuen Rektors Prof. Dr. Karl Hax 25

Antrittsrede
Der Mensch und seine Arbeitskraft als betrieblicher Produktionsfaktor 27

Anhang zum Rektoratsbericht 48

BERICHT DES SCHEIDENDEN REKTORS
Prof. Dr. WILLY HARTNER

Hochansehnliche Festversammlung, sehr verehrte Gäste!

Ich rechne es mir zur hohen Ehre an, Sie alle im Namen der Johann Wolfgang Goethe-Universität willkommen heißen zu dürfen. Ich begrüße:

Se. Excellenz, den Präsidenten des Österreichischen Nationalrates,
Herrn Kanzler a. D. Dip.-Ing., Dr. h. c. Leopold Figl,
Se. Excellenz, den Österreichischen Botschafter in der Bundesrepublik,
Herrn Dr. Josef Schöner,
den Vertreter des Herrn Hessischen Ministers für Erziehung und Volksbildung, Herrn Ministerialdirigenten Prof. Dr. Hans Heckel,
den Vertreter des Herrn Hessischen Ministers der Finanzen,
Herrn Staatssekretär Dr. Krauss,
Herrn Staatssekretär Hermann Bach,
Se. Excellenz, den hochwürdigsten Herrn Bischof von Limburg,
Dr. Wilhelm Kempf,
den Vertreter des Herrn Kirchenpräsidenten der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau,
Herrn Oberkirchenrat Prof. Dr. Wolfgang Sucker,
den Befehlshaber im Wehrbereich IV,
Herrn Generalmajor Herrmann,
den Oberbürgermeister der Stadt Frankfurt am Main,
Herrn Werner Bockelmann,
Herrn Bürgermeister Rudolf Menzer,
die Vertreter des hier akkreditierten konsularischen Corps,
die Herren Rektoren der uns benachbarten und befreundeten Universitäten Heidelberg, Mainz, Marburg, Gießen, Saarbrücken sowie der Technischen Hochschule Darmstadt und der Wirtschaftshochschule Mannheim,
die Herren Präsidenten und Leiter der hiesigen Bundes- und Landesbehörden,

die Damen und Herren des Großen Rats und des Kuratoriums der Universität,
Herrn Assessor Strobel als stellvertretenden Kurator,
sowie die Herren Ehrensenatoren und Ehrenbürger der Universität.

Ich begrüße alle Gäste unserer Feier, die Damen und Herren des Lehrkörpers und die Studierenden unserer Universität.
Im Namen der Frankfurter Alma Mater, deren Geschicke ich während des vergangenen Jahres leiten durfte, danke ich Ihnen allen dafür, daß Sie unserer Einladung Folge geleistet haben.
Die Zahl unserer Ehrengäste und Freunde hat sich in den letzten Jahren so gemehrt, daß bei uns neben dem Gefühl der Freude über diese stetig wachsende Anteilnahme zugleich auch die Sorge sich geltend machte, in unserer kleinen Aula möchte dereinst für unsere Studenten, um derentwillen die Universität ja erbaut wurde, überhaupt kein Platz mehr vorhanden sein. Deshalb ist es mir ein Bedürfnis, heute an erster Stelle der Stadt Frankfurt zu danken, daß sie es uns durch die Überlassung dieses traditionsreichen Raumes ermöglicht hat, die Feier der Rektoratsübergabe in einem würdigen Rahmen zu begehen. In der Tat, kein Platz erscheint mir geeigneter als die Frankfurter Paulskirche, um der Jugend und uns selbst die Ideale der Freiheit symbolisch vor Augen zu führen, die im Lauf unserer langen Geschichte so oft mißverstanden worden sind und die recht zu erkennen unser aller höchstes Ziel sein sollte.

Viele sind es, denen ich Dank schulde dafür, daß sie mir geholfen haben, die wahrlich nicht geringe Bürde meines Amtes als leicht, ja sogar manchen Enttäuschungen und Fehlschlägen zum Trotz als Freude zu empfinden. Ich gedenke hier, in konzentrischen Kreisen von außen nach innen gehend, der verschiedenen Stellen der Bundesregierung, so des Auswärtigen Amts und des Innenministeriums, vor allem aber der Hessischen Landesregierung, an ihrer Spitze des Herrn Ministerpräsidenten Dr. Zinn, und unseres nächsten Gesprächspartners, des Hessischen Ministers für Erziehung und Volksbildung. Hier ist das abgegriffene Wort von der Atmosphäre des Vertrauens wirklich am Platz, und oft habe ich in den letzten 12 Monaten mich einer scherzhaften Äußerung Herrn Kultusministers Schütte erinnert, die er vor Jahresfrist mir gegenüber tat, er werde, wenn je Meinungsverschiedenhei-

ten zwischen uns auftreten sollten, immer auf meiner Seite sein. Wahrlich, die oft schwierigen Verhandlungen ließen zu jeder Zeit erkennen, mit welch großem Verständnis der Minister und seine Mitarbeiter sich für die Förderung unserer Interessen einsetzen. Ein warmes Wort des Dankes und zugleich der Begrüßung darf ich in diesem Zusammenhang an die Leiterin der Hochschulabteilung, Frau Ministerialrätin Dr. von Bila richten, mit der zusammen arbeiten zu dürfen mir stets besonderer Vorzug schien.

Die Bürger unserer Stadt, deren Väter vor bald 50 Jahren unsere Universität ins Leben riefen, haben uns ihr Wohlwollen erhalten. Wenn ich hier stellvertretend für alle den Namen ihres Oberbürgermeisters, Herrn Werner Bockelmann, als Adressaten meines Dankes nenne, so muß ich hinzufügen, daß zugleich auch in hohem Maße der Mann selber gemeint ist, der zu jeder Zeit ein offenes Ohr für unsere Sorgen hat und dessen kluger Rat uns unschätzbar ist.

Viele Jahre lang haben ihm zwei Männer zur Seite gestanden, die mit Umsicht und Energie für uns eingetreten sind, wann immer dies nötig schien: Herr Bürgermeister Dr. Leiske und Herr Stadtrat Dr. Reinert; ihnen beiden, die nun in den wohlverdienten Ruhestand getreten sind, aus vollem Herzen zu danken, ist mir Bedürfnis.

Mit besonderer Freude begrüße ich nun heute den neuen Bürgermeister unserer Stadt, Herrn Rudolf Menzer, dem ich mich seit Jahren, seit der ersten Zeit nach dem Kriege, persönlich verbunden weiß. Das aktive Interesse, das er allen kulturellen Dingen entgegenbringt, gibt mir die Gewißheit, daß er auch in seinem neuen hohen Amt um die Förderung unserer Alma Mater bemüht sein wird.

Mit nicht geringerer Wärme danke ich unserem treuen alten Freund, Herrn Stadtkämmerer Dr. Klingler, für seine immer aufs neue bewiesene tätige Hilfsbereitschaft. Den Dank verbinde ich mit der Bitte, daß er, der erst kürzlich von schwerer Krankheit Genesene, haushalten möge mit seiner Gesundheit; nicht Egoismus allein ist es, der mich dies zu sagen veranlaßt.

Nachdem zu Beginn dieses Jahres Herr Kurator Dr. Rau uns verlassen hat, um in Berlin das Amt des Senatsdirektors zu übernehmen, hat Herr Assessor Strobel mit Umsicht und großem Geschick seine Vertretung übernommen. Er sei unseres Dankes gewiß.

Großer Dank gebührt ferner den Stiftern unserer Universität, vor allem

unserem verehrten Dr. Oswalt, für ihre tätige Anteilnahme an unserem Geschick.

Die Vereinigung von Freunden und Förderern unserer Universität hat unter der bewährten Leitung ihres Vorsitzenden, Herrn Dr. Schmidt-Polex, und dank der unermüdlichen Tätigkeit ihres Geschäftsführers, Herrn Dr. Schellers, wiederum Entscheidendes zur Verwirklichung wichtiger Projekte beigetragen. Herrn Dr. Schmidt-Polix haben wir es überdies zu danken, daß durch die finanzielle Mitwirkung des Bundes-Innenministeriums in diesem Jahr zum ersten Mal der neugeschaffene Ludwig Darmstädter- und Paul Ehrlich-Preis in einer Höhe verteilt werden konnte, die ihn den berühmtesten Preisen der Welt zur Seite stellt.

Wir kommen zu den inneren Kreisen: Ich gedenke mit Dankbarkeit der Zusammenarbeit mit den Dekanen der fünf Fakultäten und den übrigen Mitgliedern des Senats; sie ist mir zu jeder Zeit reine Freude gewesen. Ich danke den Herren Kollegen Prof. Dr. Gerhard Schiedermair und Prof. Dr. Hans-Jürgen Schlochauer, die mir, dem juristisch Unerfahrenen, allzeit mit ihrem klugen Rat zur Seite standen, und ich danke meinem alten Freund und lieben Kollegen Prof. Dr. Wilhelm Claß dafür, daß er auch unter meinem Rektorat das mühevolle Amt eines Vorsitzenden des Förderungsausschusses wahrgenommen hat.

Von meinen engsten Mitarbeitern drängt es mich alle zu nennen für hingebungsvolle Erfüllung ihrer Pflichten. So richte ich ein Wort wärmsten Dankes an Herrn Amtsrat Baack, der nach vieljähriger höchst verdienstvoller Tätigkeit zum 1. April in den Ruhestand getreten ist, an seinen Nachfolger, Herrn Amtmann Knußmann, an Herrn Inspektor Reichhart und die Damen des Sekretariats und der Dekanatskanzleien, an Frau Knippel und Frau Ernst, ganz besonders aber an meine immer hilfsbereite, mit allem vertraute Sekretärin, Fräulein Schüler, die oft bis in die späten Nachtstunden mit mir zusammen arbeitete und ihre unermüdliche Kollegin, Fräulein Böhm, deren Arbeitseifer keine Grenzen gesetzt zu sein scheinen.

E i n e n Namen setzte ich außerhalb der von mir gewählten Reihenfolge, um ihm so den ihm gebührenden Nachdruck zu verleihen: Professor Helmut Viebrock, mein verehrter Amtsvorgänger und lieber Freund, der als Prorektor bei allen wichtigen Entscheidungen mir mit seinem unschätzbaren Rat zur Seite gestanden hat. Ihm hier öffentlich Dank zu sagen, ist mir nicht Pflicht, sondern hohe Freude.

Meine Damen und Herren!

Dem alten Brauch folgend, erstatte ich nun Bericht über die Entwicklung unserer Universität während meines Rektoratsjahres. Da in Kürze der offizielle Bericht gedruckt vorliegen wird, beschränke ich mich hier auf die Dinge und Ereignisse, denen wesentliche Bedeutung zukommt. Denn das Aufnahmevermögen selbst der aufmerksamsten Zuhörerschaft hat seine natürlichen Grenzen, und es scheint mir deshalb angezeigt, dafür zu sorgen, daß der neue Rektor zu Wort kommt, bevor das Auditorium durch statistische Betrachtungen in jenen Zustand der Euphorie versetzt worden ist, in dem es sich durch nichts mehr beeindrucken oder erschrecken läßt.

Zu Beginn meines Berichts erfülle ich die traurige Pflicht, derer zu gedenken, die im vergangenen Jahr von uns gegangen sind. Der Tod hat eine reiche Ernte gehalten. Ich bitte Sie, sich zu Ehren der Verstorbenen von Ihren Plätzen zu erheben.

Im Laufe von acht Monaten haben wir vier Männer verloren, deren Namen mit dem Geschick unserer Universität engstens verknüpft sind: unsere Ehrenbürger und Ehrensenatoren

Dr. rer. pol. h. c. Richard Merton
(Mitglied des Großen Rats und Kuratoriums)

Stadtrat a. D. Dr. phil. Rudolf Keller
(Mitglied des Großen Rats und Kuratoriums)

Dr.-Ing., Dr. Ing. e. h., Dr. rer. nat. h. c. Alfred Petersen
(Mitglied des Großen Rats)

Stadtkämmerer a. D. Prof. Dr. iur. Friedrich Lehmann
(Mitglied des Großen Rates und Honorarprofessor der Rechtswissenschaftlichen Fakultät)

Verstorben sind:
die emeritierten ordentlichen Professoren

Dr. med. Hans Schlossberger,
Dr. med. Kurt Felix,
Dr. phil. Gotthold Weil,
Dr. phil. Heinrich Weinstock,
Dr. phil. Alfred Magnus,
Dr. phil., Dr. rer. pol. h. c. August Skalweit;

die Honorarprofessoren

Dr. iur., Dr. rer. pol. h. c. Wilhelm Polligkeit,

Dr. phil. Carl Mennicke,

Dr. phil., Dr. Ing. E. h. Gustav Pistor,

Regierungspräsident i. R. Dr. phil. Ludwig Bergsträsser;

der außerplanmäßige Professor

Dr. med. Hubert Jantz;

der Lehrbeauftragte

Min. Rat i. R. Dr. Theodor Häbich.

Verstorben sind aus den Reihen der Studentenschaft:

stud. phil. Karl-Michael Kling aus Bensheim,

stud. phil. Almut Keller aus Frankfurt a. M.,

stud. rer. pol. Doris Beyer aus Kassel,

stud. iur. Gerhard Hufnagel aus Halberbracht,

stud. rer. pol. Hildegard Papies aus Frankfurt a. M.,

stud. nat. Joachim Huth aus Frankfurt a. M.,

stud. phil. Helmut Schmied aus Dipperz/Rhön,

stud. iur. Norbert Fiedler aus Offenbach a. M.,

und aus den Reihen der Universitätsangehörigen

Telefonist Wilhelm Löw,

Reinemachefrau Elisabeth Ackermann,

Pförtnerin des Studentenhauses Louise Jacob.

Und gestern erreichte uns die Nachricht, daß Ernst Beutler nach schwerer Krankheit von uns gegangen ist. Alle, die ihn gekannt haben, wissen, was dieser Verlust für die Universität und für die, die ihn kannten und liebten, bedeutet. Eine seiner letzten Freuden war die Nachricht, daß die Philosophische Fakultät der befreundeten Universität Rom ihn zu ihrem Ehrendoktor ernannt hat. Diese höchste Ehre noch persönlich in Rom in Empfang zu nehmen, war ihm nicht mehr vergönnt. Memoria nobis sacrum.

Mit Ehrfurcht und Dankbarkeit gedenken wir dieser Toten. Um sie zu ehren, haben Sie sich von Ihren Plätzen erhoben. Ich danke Ihnen.

Meine Damen und Herren

Es erfüllt uns mit ernster Sorge, daß der Zustrom zu unserer hohen Schule in unverminderter Stärke anhält und nichts dafür spricht, daß hier eines Tages eine natürliche Grenze erreicht werden wird. Wir befinden uns hart an der Zehntausendgrenze. In vielen Instituten — so im Anatomischen, in den Chemischen, Pharmazeutischen und Physikalischen — ist die Kapazität längst überschritten. Um nur ein Beispiel zu geben, erwähne ich, daß von fast 500 Bewerbungen um Arbeitsplätze in der Pharmazie in diesem Semester 30 berücksichtigt werden konnten. Jedes Jahr bringt uns einen Zuwachs von 1000 oder mehr Studenten. Für die Professoren bedeutet dies einerseits die Gefahr, daß sie ihren monströsen Aufgaben nicht mehr gewachsen sind und nicht mehr in dem Stil zu lehren und zu forschen vermögen, der einst für das akademische Leben typisch gewesen ist, — andererseits aber, und hier mehren sich die warnenden Beispiele, die Gefahr für Gesundheit und Leben.

Bedenkt man, daß sich aus den Studenten von heute ein hoher Prozentsatz der in Kultur, Wirtschaft und Politik maßgebenden Männer von morgen rekrutiert, so ergibt sich, daß — bei aller Anerkennung dessen, was von staatlichen Stellen bereits getan wird — die bewilligten Mittel noch bei weitem nicht ausreichen. Auf der anderen Seite aber müssen wir konstatieren, daß der Andrang zu den Hochschulen und Universitäten keineswegs immer einem wahren Drang nach akademischer Bildung entspringt, sondern häufig allein dem Wunsch, sich durch Erwerbung eines akademischen Grades konkurrenzfähig zu machen. Wir sollten endlich einsehen, daß akademische Bildung nicht in allen Berufen sinnvoll und daß akademische Halbbildung eine ausgesprochene Gefahr für unsere Kultur ist.

In Anbetracht der für die tatsächlichen Bedürfnisse bei weitem nicht ausreichenden Mittel, die der ordentliche und außerordentliche Haushalt zur Verfügung stellt, bedeuten die während der letzten Jahre alljährlich ausgeschütteten Sondermittel des Bundes zur Erhöhung des Sachfonds eine nicht unbeträchtliche Hilfe. Leider ist in diesem Jahr der in Aussicht gestellte Betrag um fast die Hälfte gekürzt worden, und nach den bisher vorliegenden Informationen ist beabsichtigt, diese Sondermittel in künftigen Jahren nicht mehr zu verteilen. Die Westdeutsche Rektorenkonferenz hat durch den Wissenschaftsrat den zuständigen Stellen der Bundesregierung

die dringende Bitte unterbreitet, diese Sachbeihilfe wenigstens für 1961 noch zu gewähren. Im Namen unserer Universität möchte ich diese Bitte mit größtem Nachdruck unterstützen.

Die Zuwendungen, die wir in der Zeit vom 15. Oktober 1959 bis zum 15. Oktober 1960 von unserer allzeit gebefreudigen Vereinigung von Freunden und Förderern erhalten haben, machen sehr stattliche Beträge aus. Eine einmalige Spende von DM 20 000.— verdanken wir einem bedeutenden Industrieunternehmen, dessen Namen preiszugeben mir jedoch leider verwehrt ist.

Den neugeschaffenen Ludwig Darmstädter- und Paul Ehrlich-Preis habe ich bereits in anderem Zusammenhang erwähnt. Er wurde in diesem Jahr zum ersten Mal verteilt, und zwar an einen Gelehrten von internationalem Ruf, Herrn Professor Dr. Felix Haurowitz in Bloomington, Ind. (USA).

Auf Anregung des Herrn Ministerpräsidenten ist ferner ab 1960 ein Professor Dr. Hermann Louis Brill-Stipendium geschaffen worden, das an eine hochbegabte Nachwuchskraft auf dem Gebiet des öffentlichen Rechts an den Universitäten Frankfurt und Marburg jeweils für ein oder zwei Jahre vergeben werden soll.

Schließlich erwähne ich mit besonderem Dank, daß Herr Professor Dr. Ernst Fischer in Richmond, Va. (USA), die ihm zustehenden Wiedergutmachungsbeträge zur Schaffung eines „Albrecht Bethe Fund" verwandt hat, der zur Unterstützung von jungen deutschen, bevorzugt Frankfurter Gelehrten dienen soll, die am Medical College of Virginia zu arbeiten beabsichtigen — eine Geste der Großmut, die ihresgleichen sucht!

Unsere Universität verfügt zur Zeit über 99 Ordinariate und 30 Extraordinariate, wovon je 5 Stiftungsprofessoren sind. Unter diesen soll das neue Ordinariat für Amerikanistik nach Jahresfrist in den Haushalt übernommen werden; das Extraordinariat für Wissenschaft vom Alten Testament sowie für jüdische Geschichte und Literatur wurde von der Stadt Frankfurt neu geschaffen. Damit ist endlich ein Projekt von hoher Wichtigkeit verwirklicht worden, dessen Planung in die Zeit vor 1933 zurückreicht.

Der Haushaltsplan weist überdies 3 neue Ordinariate auf, nämlich für Pädagogik (II), Sinologie und Theoretische Physik (II), sowie 4 neue Extraordinariate, nämlich für Humangenetik und Erbpathologie, für Pharmakologie, Biochemie und Politische Wissenschaft. 2 Extraordinariate wurden

in Ordinariate umgewandelt*), 3 Stiftungsprofessuren in den Haushalt übernommen.

Groß ist die Liste der unbesetzten Lehrstühle. Sie zu vermindern, hat vielen von den Verantwortlichen schlaflose Nächte bereitet. Ich beschränke mich auf die Feststellung, daß in 15 von 25 Fällen die Berufungsverhandlungen im Gange oder abgeschlossen sind und daß für 10 Lehrstühle noch keine Liste vorliegt. Wenn eine ganze Reihe der zu berufenden Spitzenkandidaten dem Ruf nicht Folge geleistet haben, so liegt dies vor allem an der Unmöglichkeit, ihnen Wohnungen zu erschwinglichen Preisen zu beschaffen. Die heute geforderten Mietpreise haben eine Höhe erreicht, die für das Budget eines Universitätslehrers strikt prohibitiv sind. Hier Abhilfe zu schaffen, ist dringendst geboten.

Die Stiftungsdozentur für Poetik, die wir dem S. Fischer-Verlag verdanken, war im Wintersemester 1959/60 von Fräulein Dr. Ingeborg Bachmann, im Sommersemester 1960 von Frau Marie Luise von Kaschnitz, der Witwe unseres unvergessenen Kollegen Guido von Kaschnitz-Weinberg, besetzt. Diese Dozentur hat sich als ein ausgesprochener Erfolg erwiesen. Für das Wintersemester 1960/61 wurde sie Herrn Karl Krolow übertragen, der heute seine erste Vorlesung halten wird.

Emeritiert wurden der o. Professor für Innere Medizin, Dr. Max Gänsslen und der ao. Professor für Kinematische Zellforschung, Dr. Willi Kuhl.

Berufen wurden als Ordinarien die Professoren

Dr. Adolf Wacker für Therapeutische Biochemie,
Dr. Wolfgang Rotter für Pathologie,
Dr. Bruno Liebrucks für Philosophie,
Martin Rang für Pädagogik,
Dr. Werner Thomas für Indogermanische Sprachwissenschaft,
Dr. Walter Schlesinger für Mittlere und Neuere Geschichte und historische Hilfswissenschaften;

als Extraordinarien die Professoren

Dr. Hans Peter für Römisches und Bürgerliches Recht,
Dr. Gert Taubmann für Pharmakologie,

*) Die Extraordinariate für
Indogermanische Sprachwissenschaft und
Betriebswirtschaftslehre, insbes. Verkehrsbetriebslehre
wurden in Ordinariate umgewandelt.

Dr. Konrad Kraft für Alte Geschichte mit besonderer Berücksichtigung der Hilfswissenschaften,
Dr. Hermann Langerbeck für Klassische Philologie,
Dr. Herbert Pilch für Englische Philologie,
Dr. Friedrich Beck für Theoretische Physik,
Dr. Jan Jacob van Klaveren für Wirtschafts- und Sozialgeschichte.

Die Bestätigung der Berufung Professor Otto Karows auf das wiedererrichtete Ordinariat für Sinologie, dem einst mein unvergeßlicher Lehrer Richard Wilhelm Glanz verliehen hat, steht unmittelbar bevor.

Der Lehrkörper wurde durch 2 habilitierte und 2 nichthabilitierte Wissenschaftliche Ratsstellen, ferner durch 3 Dozenturen, 1 Lektorat und 20 Assistentenstellen erweitert.

Durch 19 Habilitationen, 1 Umhabilitation, 3 Lektoren und durch die Erteilung einer großen Anzahl von Lehraufträgen ist der Lehrkörper wesentlich vergrößert worden. Gleichwohl muß festgestellt werden, daß die Gesamtzahl der Lehrkräfte noch bei weitem nicht ausreicht, um auf allen Gebieten den Anforderungen zu genügen, die der schon erwähnte Andrang der Lernbeflissenen nach sich zieht.

An neu gegründeten Seminaren nenne ich:

in der Philosophischen Fakultät das Seminar für Hilfswissenschaften der Altertumskunde (Direktor: Prof. Dr. Konrad Kraft),

in der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät im Rahmen des Instituts für Wirtschaftswissenschaft: das Seminar für Währungspolitik (Direktor: Prof. Dr. Otto Veit), das Seminar für Sozialpolitik (Direktor: Prof. Dr. Hans Achinger) und das Seminar für Mathematische Wirtschaftsforschung und Ökonometrie (Direktor: Prof. Dr. Heinz Sauermann).

Ebenso dringlich wie die Lösung der personellen Fragen erweist sich — dies bedarf kaum der Erwähnung — die unserer vielfältigen Raumprobleme. Dank der Tatkraft und dem Ideenreichtum von Baudirektor Ferdinand Kramer und dem großzügigen Entgegenkommen der Stadt Frankfurt ist schon Hervorragendes geleistet worden, und die Leistungen, die das Jahr 1959/60 kennzeichnen, stehen denen früherer Jahre nicht nach.

So wurde fertiggestellt:

das imposante Seminargebäude der Philosophischen Fakultät und die Mensa des Instituts für Kernphysik;

ferner im Rohbau

das Walter Kolb-Studentenhaus und

der Parkplatz an der Mertonstraße.

Vier wichtige Bauvorhaben wurden begonnen, und für neun weitere sind die Planungen im Gange oder abgeschlossen. Unter diesen nenne ich die für das Institut für Leibesübungen, die Mensa und das neue große Hörsaalgebäude, das in 16 Hörsälen 2000 Studenten aufnehmen soll. Aber allem zum Trotz herrscht vielerorts noch unerträgliche Enge; hier sei insbesondere erwähnt, daß die Bedingungen, unter denen die Beamten und Angestellten des Sekretariates und der Kasse arbeiten müssen, mit unseren modernen Vorstellungen nicht vereinbar sind. Aber leider ist hier mit Besserung erst zu rechnen, wenn das geplante zentrale Verwaltungsgebäude erstellt sein wird.

Die vorläufige Unterbringung der neuen Hochschule für Erziehung, die im Jahre 1961 ihre Tätigkeit aufnehmen soll, hat Ministerium, Stadt und Universität großes Kopfzerbrechen verursacht. Dank dem ausgezeichneten, verständnis- und vertrauensvollen Zusammenwirken der drei genannten Stellen ist nun eine Lösung gefunden worden, durch die eine Beeinträchtigung der Bauplanung unserer Universität vermieden wird.

Unsere Beziehungen zu ausländischen Universitäten haben sich in der erfreulichsten Weise entwickelt. Die glanzvolle französische Woche, in der die Partnerschaft zwischen den Universitäten und den Städten Lyon und Frankfurt besiegelt wurde, ist uns allen noch in frischer Erinnerung. Daneben aber bestehen die freundschaftlichen Verbindungen mit Chicago, Rom, Washington und einigen anderen Universitäten weiter, nicht zuletzt dank dem aktiven Interesse, das die Herren Botschafter und konsularischen Vertreter der betreffenden Länder diesem kulturellen Austausch entgegenbringen. Neue Beziehungen zu Japan haben sich aus der Ostasienreise von Professor Hax, unserem neuen Rektor, ergeben. Seiner Anregung ist es auch zu verdanken, daß künftig der jeweilige Goethepreisträger der Goethe-Gesellschaft in Tokyo ein einjähriges Stipendium der meiner Leitung unterstehenden Akademischen Auslandsstelle erhalten soll. Schließlich erwähne ich noch, daß es mir unter Mithilfe der Westdeutschen Rektorenkonferenz und dank der von der Stadt Frankfurt in Aussicht gestellten Unterstützung gelungen ist, die Rektoren einiger der bedeutendsten Universitäten und Hochschulen Skandinaviens für den Gedanken einer Skandi-

navisch-deutschen Rektorenkonferenz zu gewinnen. Sie wird voraussichtlich Ende Januar 1961 in Frankfurt stattfinden.
Für die Betreuung unserer ausländischen Studierenden haben sich Herr Dipl.-Kfm. Raab und Fräulein Jackisch von der Akad. Auslandsstelle in altbewährter Weise eingesetzt. Ich spreche ihnen hier öffentlich den Dank der Universität aus. Unsere Ausländer-Ferienkurse standen dieses Jahr unter der Leitung von Herrn Prof. Dr. Erich Herzog. Ihm ist es gelungen, zusammen mit seinen Mitarbeitern sie auch diesmal wieder zu einem vollen Erfolg zu machen.
Unter den bedeutenden Ereignissen des letzten Jahres möchte ich vor allem zwei Vorträge nennen, an denen unsere Studentenschaft ein hoch erfreuliches Interesse gezeigt hat: den von Professor Hans Rothfels-Tübingen zum Gedenken des 20. Juli 1944 und des 17. Juni 1953 über das Thema „Aufstand und Widerstand", sowie den unseres Ehrenbürgers, des Grafen Coudenhove-Kalergi, über das Thema „Wandlungen des Europa-Gedankens". Kein Wunsch erscheint mir vordringlicher als der, daß immer mehr von unserer Jugend sich für die Gedanken dieses hervorragenden Mannes erwärmen mögen, der seit 40 Jahren, durch nichts entmutigt, für eine Überwindung des europäischen Partikularismus, eine endgültige Befriedung Europas und damit für die wahre Entfaltung unserer Kultur kämpft. Ich darf erwähnen, daß der von ihm einberufene, glänzend beschickte Kongreß für die Selbstbestimmung Europas in Nizza, von dem ich soeben zurückgekehrt bin, mich mit neuen Hoffnungen erfüllt hat.

Meine Damen und Herren!

Gestatten Sie mir, daß ich mich zum Abschluß dieses Rechenschaftsberichts mit einem kurzen Wort an unsere akademische Jugend wende.
Ich erinnere mich noch mit so großer Deutlichkeit jener Zeit zu Beginn der 20er Jahre, in der ich an der Universität Frankfurt und dann an verschiedenen ausländischen Universitäten studierte, daß sich mir ein Vergleich mit der heutigen Zeit geradezu aufdrängt. Deutschland, Frankreich und Italien waren geprägt und gezeichnet vom Nationalismus. Objektivität war gleichbedeutend mit Schwäche, und da die Weimarer Verfassung aus dem Willen zur höchsten Objektivität und dem Geiste des reinsten Humanismus geboren war, befanden sich ihre Anhänger von Anbeginn an in einer

verzweifelten Lage. In den Augen derer, die „gute Deutsche" zu sein wähnten, waren die Hüter der demokratischen Verfassung „vaterlandslose Gesellen". Nichts schien schmutzig genug, daß es ihnen nicht nachgesagt worden wäre. Aus dem Haß erwuchsen bunt schillernde Früchte, die mit ihrem giftigen Gehalt eine magische Anziehungskraft auf weite Schichten des deutschen Volkes — nicht nur auf die Denkunfähigen — ausübten. Mit den Mitteln der Demokratie, unter steter Berufung auf die durch sie garantierten Rechte, wurde die Demokratie selbst unterhöhlt. In der akademischen Jugend nahm die ablehnende Haltung gegenüber dem Staat und seinen bedeutendsten Repräsentanten von Jahr zu Jahr in erschreckendem Maße zu. So war es kein Wunder, daß die Bemühungen Stresemanns und Briands um eine Überwindung des alten Hasses zwischen Deutschland und Frankreich nur von einer Minderheit in beiden Völkern begrüßt und unterstützt wurden. Der 30. Januar 1933 wurde als Tag der Freiheit gefeiert und leitete eine Periode der unerträglichsten Knechtschaft und Verblendung ein. Für kurze Zeit wurden manche durch das Pogrom vom 9. November 1938 — heute vor 22 Jahren — sehend, aber außenpolitische Erfolge ließen alsbald die kaum gewonnene Einsicht wieder dahinschwinden. Denn in der Kunst des Vergessens hatte man wahre Virtuosität erreicht.

Vergleiche ich die damalige mit der heutigen Zeit, so konstatiere ich einen Umschwung, der seinesgleichen sucht. Aus meinen vielen Gesprächen, die ich mit jungen Menschen von heute, vor allem während meines Rektorats, geführt habe, ersehe ich, daß der Wille zum Verstehen des anders Denkenden, zur Objektivität, und damit zur konstruktiven Zusammenarbeit heute in viel höherem Maße entwickelt ist als je zuvor. Und deshalb stehe ich nicht an zu behaupten, daß die Bereitschaft der deutschen Jugend zur Überwindung der durch den Nationalismus gezogenen geistigen und materiellen Grenzen der wichtigste politische Faktor unserer Zeit schlechthin ist — zumal da auch in der Jugend Frankreichs dieselben Tendenzen sich abzeichnen.

Aber bei allem Optimismus zwingen meine jüngsten Erfahrungen mich doch zu einer Mahnung: Lassen Sie sich, meine Kommilitoninnen und Kommilitonen, wenn Sie als gewählte Studentenvertreter mit uns als Ihren Partnern verhandeln, nicht dazu verleiten in d e n Fällen den Kampf anzusagen und Forderungen zu ertrotzen, wo das sachliche, konstruktive Ge-

spräch der viel sicherere Weg zum Erfolg ist. Und machen Sie sich dieses Prinzip so zu eigen, daß Sie es auch im späteren Leben — sei es im privaten, sei es im politischen — beibehalten. Denn jeder noch so glänzende Sieg über den vermeintlichen Gegner erweist sich nachträglich als Niederlage. Das alte Schlagwort der Parteien, Völker, Religionen und Rassen „nostra res agitur" — es geht um unsere Sache — sollte endlich durch das einer hohen Kultur würdigere Wort ersetzt werden „communis res agitur" — es geht um eine gemeinsame Sache —. Möge jeder Einzelne von uns dazu beitragen, diese Einsicht zu fördern.

Meine Damen und Herren!

Es ist mir eine große Freude, Ihnen nunmehr zwei akademische Ehrungen bekanntzugeben. Leider sind die zu Ehrenden fast in letzter Minute durch unaufschiebbare Verpflichtungen daran verhindert worden, zu unserer heutigen Feier zu kommen, so daß ich mich hier auf die Verkündigung allein beschränken muß. Die Urkunden sollen den beiden Herren bei nächster Gelegenheit überreicht werden.
Der Akademische Senat der Johann Wolfgang Goethe-Universität hat beschlossen, die beiden Ehrenbürger der Universität,

Herrn Direktor Ernst Matthiensen und
Herrn Direktor Erich Vierhub,
beide in Frankfurt am Main,

zu Ehrensenatoren zu ernennen.
Ich übermittle den beiden Genannten die Glückwünsche des Senats und füge diesen meine eigenen hinzu.

Ich gebe nun das Wort dem Herrn Oberbürgermeister zur Verleihung des Walter-Kolb-Gedächtnispreises.

Herr Oberbürgermeister Werner Bockelmann gibt bekannt, daß der Magistrat der Stadt Frankfurt am Main einstimmig auf Vorschlag des Akademischen Senats der Johann Wolfgang Goethe-Universität in diesem Jahr den Walter-Kolb-Gedächtnispreis Herrn Ewald Rösch für seine Dissertation „Die Thematik der Daseinsstufen in den Komödien Hofmannsthals" zuerkannt hat.

Nun bitte ich den Vorsitzenden der Vereinigung von Freunden und Förderern, Herrn Dr. H. W. Schmidt-Polex, den von der Vereinigung gestifteten Preis zu verkünden.

Dr. H. W. Schmidt-Polex, Vorsitzender der Vereinigung von Freunden und Förderern der Johann Wolfgang Goethe-Universität

Die auf dem Programm stehende Verleihung des Preises der Vereinigung gibt mir den willkommenen Anlaß, heute des ersten Präsidenten der Vereinigung von Freunden und Förderern, Arthur von Weinbergs, zu gedenken, dessen 100. Geburtstag am 11. August 1960 war. Viele der Anwesenden werden ihn noch persönlich gekannt haben. Für diejenigen, denen Arthur von Weinberg jedoch kein feststehender Begriff ist, sei gleich an den Beginn meiner Ausführungen eine Charakteristik dieses seltenen Mannes gestellt.

Gleichbedeutend als Wissenschaftler, Sozialpolitiker, Mäzen und Persönlichkeit von hohen charakterlichen und menschlichen Qualitäten, hat Arthur von Weinberg es verstanden, auch seinen Liebhabereien — der Musik und dem Rennsport — eine ganz besondere Note der Vollendung zu verleihen. Er hat — wie sein Freund, Prof. Dr. Drevermann, es an seinem 70. Geburtstag ausdrückte — gleich den Großen der Renaissance, die alles umfassende Einheitlichkeit des Weltalls innerlich gefühlt und erlebt.

Lassen Sie uns nun, meine Damen und Herren, einen kurzen Rückblick über dieses reiche und erfüllte Leben nehmen:

In Frankfurt 1860 geboren— hier Besuch der Musterschule — zeichnet sich schon in einem Aufsatz über die Berufswahl, den er als Abiturient schrieb, die künftige Entwicklung des reifen Menschen klar ab. Er schreibt u. a.: „Von allen Zweigen der Naturwissenschaft stand mir stets die Physik am höchsten. So werde ich denn zunächst neben dem Studium der Physik, Chemie, Mathematik auf der Universität mich mit der Erlernung des Griechischen beschäftigen. Ich will in der Musik nicht nur Harmonie und Lärm, ich will vielmehr Melodie und Gefühl. Meine theoretischen Absichten habe ich in einem Aufsatz über die Grenzen der Musik niedergeschrieben".

Nach Studienjahren in Straßburg und München Eintritt in die neue Fabrik von Casella an der Mainkur, zu der über den Bruder seiner Mutter, Leo Gans, verwandtschaftliche Beziehungen bestehen. In seinem Bruder, Carl v. Weinberg, findet er die kongeniale Ergänzung nach der kaufmännischen Seite hin, denn Arthur v. Weinberg ist von Grund auf ein Wissenschaftler, der bald zu den bedeutendsten Forschern der deutschen Farbstoffindustrie zählt, die ihm wertvolle Erfindungen und Erkenntnisse verdankt. Die steile

Aufwärtsentwicklung der Firma Casella ist unlöslich mit den Namen Arthur und Carl v. Weinberg verbunden, die beide später — nach 1925 — dem Verwaltungsrat der IG-Farben angehören.
Um die Jahrhundertwende wendet er sich der noch jungen Chemotherapie zu, die in Paul Ehrlich einen ihrer ersten, bahnbrechenden Pioniere hatte, mit dem ihn eine enge Freundschaft verbindet.
Dem Senckenbergischen Museum wendet sich sein Interesse besonders zu, ebenso wie der jungen Universität, die er als Vorsitzender des Vorstandes der Vereinigung von Freunden und Förderern der Universität unermüdlich unterstützt und fördert.
Ein Pflichtenmensch, der an Deutschland glaubt und der dies durch persönlichen freiwilligen Kriegseinsatz als 54jähriger Major und Bataillonskommandeur im 1. Weltkrieg an der flandrischen Front bewies.
Es blieb den brutalen Machthabern des 3. Reiches vorbehalten, vor dieser Persönlichkeit nicht halt zu machen. Im Juni 1942 in Bayern verhaftet, starb Arthur v. Weinberg in unwürdigsten Verhältnissen in Theresienstadt im 83. Lebensjahr.
Ich glaube, daß über das Gefühl der Kollektivscham hinaus, die jeden von uns ergreift, der Tod dieser einzigartigen Persönlichkeit besonders der akademischen Jugend ein furchtbares Mahnmal sein müßte, wohin Diktatur und Verhöhnung der Menschenrechte führen.
Heute lassen Sie aber, meine Damen und Herren, dieses kurze Gedenken ausklingen in dankbarer Erinnerung an eine geniale, einzigartige Persönlichkeit, die mit unserer Stadt und unserer Universität sich engstens verbunden fühlte und auf die wir alle stolz sind.
Im Anschluß an die Gedenkworte für Arthur von Weinberg teilt Herr Dr. H. W. Schmidt-Polex mit, daß der von der Vereinigung von Freunden und Förderern gestiftete Preis für die Drucklegung von ausgezeichneten Dissertationen in diesem Jahr auf die Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät entfiel. Auf Vorschlag dieser Fakultät wurde der Preis geteilt und verliehen an
Herrn Dipl.-Kfm. Werner Engelhardt für seine Dissertation „Kurzfristige Preisuntergrenzen als betriebswirtschaftliches Problem“ und
Herrn Dipl.-Kfm. Hans Raffée für seine Dissertation „Die Finanzierung aus Gewinn im Warenhandelsbetrieb und ihre Einwirkungen auf Betriebsstruktur und Betriebspolitik“.

ÜBERGABE DES REKTORATS

Mit wiederholtem aufrichtigem Dank für das mir während meiner Amtszeit erwiesene Vertrauen und Wohlwollen vollziehe ich nun meine letzte Amtshandlung, indem ich Amt und Würde des Rektors an Sie, verehrter Herr Kollege Hax, weitergebe.

Sie sind vom Konzil für das Jahr 1960/61 zum Rector Magnificus gewählt worden. Damit haben die Kollegen vertrauensvoll das höchste Amt der Universität einem Manne übertragen, der durch seine hervorragenden wissenschaftlichen Leistungen seinen Namen weit über die Grenzen Deutschlands hinaus bekannt gemacht hat.

Möge Ihnen während Ihres Rektoratsjahres Glück und Erfolg beschieden sein, und möge die Befriedigung, die verantwortungsvolle Tätigkeit mit sich bringt, Ihnen die nicht geringe Bürde Ihres hohen Amtes leicht erscheinen lassen.

Mit diesem Wunsche überreiche ich Ihnen nunmehr als äußeres Zeichen Ihrer Würde die mit dem Bilde Goethes geschmückte Kette.

BEGRÜSSUNGSANSPRACHE DES NEUEN REKTORS Prof. Dr. KARL HAX

Hochansehnliche Festversammlung!

Für einen Hochschullehrer ist es ein beglückendes Gefühl, feststellen zu können, welcher Wertschätzung sich die Universität im öffentlichen Bewußtsein erfreut und wie sehr sie in allen Schichten und Kreisen von Staat und Gesellschaft verwurzelt ist. Ich darf alle unsere Freunde, die sich heute hier versammelt haben, bitten, uns ihr Wohlwollen, dessen wir uns bisher erfreuten, auch in Zukunft zu bewahren. Wir, d. h. die akademische Gemeinschaft der Johann Wolfgang Goethe-Universität versprechen Ihnen, mit der gleichen Einsatzbereitschaft wie in der Vergangenheit der wissenschaftlichen Forschung und Lehre zu dienen.

Meinen Kollegen danke ich auch an dieser Stelle für das mir gewährte Vertrauen und bitte sie um ihre Mithilfe bei der Erfüllung der Aufgaben, die uns im kommenden Jahr gestellt werden.

Die gleiche Bitte richte ich an die Studentenschaft, die — akademischer Tradition entsprechend — nicht lediglich passives Objekt erzieherischer Bemühungen sein soll, sondern aktives Glied unserer akademischen Forschungs-, Lehr- und Lerngemeinschaft.

Wir stehen mit unseren Bemühungen heute erfreulicherweise auf einem festen Boden. Das war nicht immer so. Um so mehr fühle ich mich meinen Vorgängern im Amte verpflichtet, die in den Jahren nach dem Kriege dieses Fundament in schwerer und oft undankbarer Arbeit erst schaffen mußten. Besonders darf ich meinen unmittelbaren Vorgängern im Amte danken: dem scheidenden Rektor, Herrn Prof. Dr. Willy Hartner und dem scheidenden Prorektor, Herrn Prof. Dr. Helmut Viebrock. Herr Prof. Dr. Hartner wird mir im kommenden Jahr als Prorektor zur Seite stehen, und ich freue mich auf die enge Zusammenarbeit mit einer geistig so tiefen und universalen Persönlichkeit, die wie wenige das eigentliche Anliegen der Universität zu verwirklichen vermag.

Aus diesem eigentlichen Anliegen der Universität heraus ist der Brauch erwachsen, daß jeder neue Rektor einen Vortrag aus seinem engeren Fachgebiet hält. Meine Aufgabe ist es demgemäß, Ihnen die Probleme nahezubringen, die sich in den Unternehmungen der Wirtschaft, insbesondere in

denen der Industrie, stellen. Das sind in erster Linie ökonomische Probleme, die aber immer eng mit sozialen Problemen verknüpft sind. Die Fakultät, der ich anzugehören die Ehre habe, heißt dementsprechend Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, und gerade die Frankfurter Fakultät hat den Sozialwissenschaften immer eine besondere Aufmerksamkeit geschenkt. Daher habe ich ein Thema gewählt, das die Nahtstelle zwischen wirtschaftswissenschaftlicher und sozialwissenschaftlicher Problematik berührt:

„Der Mensch und seine Arbeitskraft als betrieblicher Produktionsfaktor."

Ich hoffe, daß es mir gelingen wird, für diesen Bereich menschlicher Aktivität den Gesamtzusammenhang jeglicher Forschung und aller Versuche zur Lebensdeutung und Lebensbeherrschung erkennbar zu machen.

DER MENSCH UND SEINE ARBEITSKRAFT ALS BETRIEBLICHER PRODUKTIONSFAKTOR

von

Prof. Dr. rer. pol. Karl H a x, Frankfurt am Main

1. Menschliche Arbeit als organisierte Arbeit

Menschliche Arbeit hat immer einen doppelten Sinn: Sie ist einmal eine Kette von Verrichtungen, die der Erfüllung von Zwecken dienen. Zum anderen ist sie Ausdruck der menschlichen Persönlichkeit und bestimmt Lebensinhalt und Lebensschicksal des einzelnen. Dieser Doppelcharakter der Arbeit wird zum Problem, wenn die Zwecke, denen sie dient, fremdbestimmt sind. Die Fremdbestimmtheit ergibt sich aber zwangsläufig aus der Stellung der Arbeit im gesellschaftlichen Prozeß. Arbeit tritt hier nie als isolierter Faktor auf. Sie ist einmal mit sachlichen Hilfsmitteln — Produktionsmitteln — kombiniert. Zum anderen ist sie Gruppenarbeit, d. h. eine Kombination menschlicher Arbeitskräfte.

Diese Zusammenfassung von Menschen und Sachen im Hinblick auf einen bestimmten Zweck bezeichnet man als Organisation. Das erste Kriterium jeder Organisation ist ihr Zweck, die von ihr zu erfüllende Aufgabe. Das zweite Kriterium ist die Art und Weise, wie die Zweckerfüllung angestrebt wird: nicht durch isolierte Einzelarbeit, sondern durch planmäßiges Zusammenwirken von Menschen und sachlichen Hilfsmitteln. So ist es möglich, die Wirkungskraft menschlicher Anstrengungen außerordentlich zu steigern. Eine solche Mehrleistung der organisierten Arbeit gegenüber der isolierten Einzelarbeit ist es, welche die Organisation nicht nur rechtfertigt, sondern sie geradezu zwingend macht: Die Menschheit könnte ohne den Organisations-Mehrwert nicht bestehen. Daraus ergibt sich aber, daß menschliche Arbeit praktisch nur als organisierte Arbeit möglich ist, d. h. im Rahmen einer Organisation und den Zwecken dieser Organisation unterworfen. Das hat erhebliche Konsequenzen für die Gestaltung des Arbeitsprozesses und damit auch für das Lebensschicksal der arbeitenden Menschen.

Wir wollen uns hier mit der Stellung der menschlichen Arbeit in den Betrieben beschäftigen. Als Betriebe könnte man jede Organisation bezeichnen ohne Rücksicht auf den von ihr verfolgten Zweck, also auch öffentliche

Verwaltungseinrichtungen und Haushalte. Im allgemeinen Sprachgebrauch versteht man aber unter Betrieben nur diejenigen Wirtschaftseinheiten, deren Aufgabe die Produktion von Gütern oder Dienstleistungen ist, also neben Landwirtschafts-, Handwerks- und Industriebetrieben als Produktionsbetrieben im engeren Sinne auch die sogenannten Dienstleistungsbetriebe, wie Handels-, Verkehrs-, Bank- oder Versicherungsbetriebe.
Aufgabe dieser Wirtschaftsbetriebe oder Unternehmungen ist es, ihre Produktionsziele durch Einsatz und Kombination der zur Verfügung stehenden Produktionsfaktoren zu erreichen, und zwar auf möglichst wirtschaftliche Weise. Das Gesetz der Wirtschaftlichkeit, das für jede Wirtschaftsordnung gilt — für eine sozialistische Planwirtschaft ebenso wie für eine freie Marktwirtschaft — fordert, daß bei der Produktion ein Mehrwert erzielt wird, d. h., daß der Wert der erzeugten Güter höher ist als der Wert der verbrauchten Produktionsfaktoren. Man muß deshalb beim Einsatz der Produktionsfaktoren gleichzeitig auf Sparsamkeit wie auf höchste Ergiebigkeit bedacht sein.
Gegen diese Grundsätze wird man kaum Einwendungen erheben, wenn es sich um die Verwendung von Werkstoffen oder um den Einsatz von Maschinen handelt. Widerspruch wird aber laut, wenn sie auch auf die menschliche Arbeit Anwendung finden sollen. Das gilt vor allem für die Ausprägung, die das Wirtschaftlichkeitsprinzip in der Kapitalrechnung des Unternehmers erhält: Es wird zum Rentabilitätsprinzip, das die Erzielung einer maximalen Kapitalrente fordert. Auf die menschliche Arbeit angewandt, bedeutet dieses Prinzip; „Bewirtschafte die menschliche Arbeit so, daß sich eine möglichst hohe Kapitalverzinsung ergibt!"
Die Kritiker werden in diesem Zusammenhang auf die ethische Forderung verweisen, die Immanuel Kant wie folgt formuliert hat: „Handle so, daß du die Menschheit sowohl in deiner Person als auch in der Person eines jeden anderen jederzeit als Zweck, niemals bloß als Mittel brauchst". Wird in unserem Falle nicht der Mensch als „bloßes" Mittel für fremdbestimmte Zwecke gebraucht? Wir haben bereits festgestellt, daß die Einordnung der menschlichen Arbeit in eine Organisation unvermeidlich ist und daß der Mensch damit den Zwecken dieser Organisation, die er in der Regel selbst nicht zu beeinflussen vermag, dienstbar gemacht wird. Er ist den Gesetzmäßigkeiten dieser Organisation unterworfen, insbesondere dem Gesetz der Wirtschaftlichkeit, das für Organisationen jeder Art gilt, nicht

nur für Wirtschaftsbetriebe. Man könnte diesem Dilemma dadurch begegnen, daß man sagt: Der Betrieb hat zwangsläufig eine „unmenschliche" Atmosphäre; der Arbeiter sollte aber zum Ausgleich einen Lohn erhalten, der es ihm erlaubt, außerhalb des Betriebes wieder Mensch zu sein. Das war die Politik von Henry Ford, als er die Fließarbeit einführte, welche für die betroffenen Arbeiter ganz neue und ungewohnte Arbeitsbedingungen schuf. Diese Auffassung entspricht jedoch, wie die Erfahrung bewiesen hat, nicht den Bedürfnissen und Wünschen der arbeitenden Menschen. Sie verbringen fast ein Drittel ihrer Lebenszeit bei der Arbeit in den Betrieben, und es ist für ihr Lebensgefühl und ihr Selbstbewußtsein nicht gleichgültig, wie sie diese Zeit ausfüllen.

Nun ist es aber nicht so, daß der arbeitende Mensch im Betrieb lediglich Mittel für fremde Zwecke ist. Sicherlich ist die menschliche Arbeitskraft ein Mittel zur Erfüllung der Betriebsaufgaben. Doch der Arbeiter dient mit dem Einsatz seiner Arbeitskraft auch seinen eigenen Zwecken, und je mehr Möglichkeiten man ihm in dieser Richtung eröffnet, desto „menschlicher" wird die Atmosphäre des Betriebes und desto mehr wird man der Forderung Kants gerecht, daß der Mensch nicht bloß Mittel, sondern in erster Linie Zweck sein soll.

Starke persönliche Antriebe ergeben sich für den Arbeiter schon aus der Art und Höhe der Entlohnung: Darauf beruhte die Politik von Henry Ford. Aber Geld ist nicht die einzige persönliche Befriedigung, die ein Mensch aus seiner Tätigkeit in einem Betriebe erlangt. Die Mitwirkung an der unmittelbaren Betriebsaufgabe kann, selbst wenn sie nur in Form von spezialisierten Teilarbeiten erfolgt, von ihm als mindestens ebenso wertvoll empfunden werden wie die Entlohnung. Die berufliche Tätigkeit im Betrieb wird dann zum Selbstzweck, weil sie dem Leben Sinn und Inhalt verleiht. Sie erscheint nicht mehr als Zwang, dem man sich aus Gründen der Existenzerhaltung unterwirft. So gesehen ist auch die Arbeit in den Betrieben ein Mittel zur Selbstentfaltung der Persönlichkeit. Wir müssen allerdings fragen, ob sich ein solches Ziel unter den Bedingungen der modernen Produktion verwirklichen läßt, ob es also möglich ist, in den Betrieben eine Atmosphäre zu schaffen, die den Besonderheiten der menschlichen Natur gerecht wird.

2. *Beeinflussung der Arbeitsbedingungen durch die Wandlungen der Produktionstechnik*

Es wird vielfach behauptet, der unbefriedigende Charakter der betrieblichen Arbeit sei allein eine Folge neuzeitlicher Produktionsmethoden. In Wirklichkeit war die Arbeit auch in den früheren Perioden der Menschheitsgeschichte für die Mehrzahl der Menschen eine mühevolle Last und bot kaum mehr persönliche Befriedigung als die moderne Industriearbeit. Für unsere Fragestellung ist es jedoch wichtig, festzustellen, wie die Produktionsverhältnisse der Gegenwart die Arbeitsbedingungen beeinflussen und welche Möglichkeiten sie für eine Humanisierung des Arbeitsvollzuges bieten.

Das besondere Merkmal des industriellen Zeitalters ist die systematische Weiterentwicklung der Produktionstechnik, die so einem ständigen Wandel unterliegt. Damit wandeln sich aber auch die Anforderungen an die menschliche Arbeit. Der Prozeß der Mechanisierung und Maschinisierung, der den Arbeiter vielfach von schwerer körperlicher Arbeit entlastet, bewirkt eine ständig fortschreitende Zerlegung der Arbeitsoperationen. An die Stelle eines in sich geschlossenen Arbeitsvorganges treten Teilarbeiten, möglicherweise nur noch einzelne Griffe. Dabei wird dem Arbeiter vielfach noch die Art der Ausführung vorgeschrieben, nachdem man mit Hilfe von Arbeitsstudien das rationellste Verfahren ermittelt hat. Die Arbeitsstudie entwickelt sich zur Zeitstudie, die für jede Teilarbeit eine Sollzeit berechnet. Auf dieser Grundlage wird dem Arbeiter ein Pensum vorgegeben und seine Leistung laufend an diesem Soll gemessen.

Bei diesem Prozeß der Arbeitszerlegung, der Mechanisierung und Maschinisierung lassen sich vier verschiedene Entwicklungsstufen unterscheiden. Dabei werden die früheren Stufen nicht etwa durch die folgenden verdrängt, sondern sie werden gewissermaßen überbaut. Die diesen Stufen entsprechenden Betriebstypen bestehen also in der heutigen Wirtschaftsordnung nebeneinander:

1. *Betriebe mit reiner oder überwiegender Handarbeit (Manufakturbetriebe):* Dazu zählen auch die Betriebe, bei denen sich die Arbeiter einfacher manueller oder maschineller Werkzeuge und technischer Vorrichtungen bedienen, z. B. elektrischer Bohr-, Säge- oder Schleifwerkzeuge. Dieser Betriebstyp findet sich vielfach in der Verbrauchsgüterindustrie,

insbesondere dort, wo noch Heimarbeiter beschäftigt werden, z. B. in der Spielwaren- und der Bekleidungsindustrie.

2. *Betriebe mit manueller Leistungserstellung unter Verwendung von unselbständigen Fertigungsmaschinen:* Bei diesen Maschinen hängt der Arbeitserfolg in erster Linie von der Geschicklichkeit des Arbeiters ab. Der Arbeiter steuert, reguliert und kombiniert die Aktionen der Maschine. Bei der einfachen Drehbank besorgt er z. B. die Einstellung und bestimmt Schnittgeschwindigkeit und Vorschub; die Maschine nimmt ihm lediglich die Aufgabe des motorischen Antriebs und des Werkzeughaltens ab.
3. *Teilautomatische Betriebe:* Die Maschine liefert hier nicht nur die motorische Energie, sondern sie führt — nachdem sie eingestellt und das Werkstück eingespannt ist — die Arbeit selbständig und ohne Zutun des Arbeiters durch, und zwar wesentlich gleichmäßiger und genauer als dieser es tun könnte. Doch gibt es noch eine Reihe von Arbeitsakten, bei denen menschlicher Zugriff erforderlich ist, sei es, weil die Mechanisierung im Vergleich zu den Kosten der menschlichen Arbeit zu teuer wird, sei es, weil die Sinneswahrnehmungen des Menschen nicht zu ersetzen sind. Verwiesen sei auf das Wiederanknüpfen zerrissener Fäden bei Spinnmaschinen und mechanischen Webstühlen. In diese Lücke muß der Mensch eingreifen; er wird gewissermaßen zum Lückenbüßer der Maschine. Das anschaulichste Beispiel eines halbautomatisierten Betriebes ist die Fließfertigung, für welche sowohl die Größe der Apparatur als auch die große Zahl der beschäftigten Menschen charakteristisch ist.
4. *Vollautomatisierte Betriebe:* Durch Weiterentwicklung der Teilautomaten werden die bestehenden Lücken mehr und mehr ausgefüllt, vor allem seitdem die Maschine durch Einsatz elektronischer Geräte auch zu Sinneswahrnehmungen und zweckmäßigen Reaktionen befähigt worden ist. Der Mensch hat hier lediglich noch die Aufgabe, den Ablauf der Maschine zu überwachen, sie zu pflegen und bei Störungen wieder instandzusetzen. Kennzeichnend für die vollautomatisierten Betriebe ist, daß sie vielfach fast menschenleer sind.

Wie haben sich durch diese Wandlung der Produktionstechnik die Anforderungen an die menschliche Arbeit geändert? Die Änderungen betreffen insbesondere das Arbeitsobjekt, die Arbeitsbelastung, den Arbeitsrhythmus

und die Qualität der Arbeit. Für unsere Fragestellung sind sie deshalb bedeutungsvoll, weil sie entscheidenden Einfluß auf die innere Einstellung des Arbeiters zu seiner Arbeit und auf seine Leistungsbereitschaft ausüben. Die Änderung des Arbeitsobjekts ergibt sich daraus, daß an die Stelle des vollständigen Werkes eine eng umgrenzte Teilarbeit tritt. Auch früher wurde das jeweilige Werk in der Regel nicht allein und selbständig von einem Arbeiter allein hergestellt. Sein Anteil daran war aber so groß, daß daraus eine ganz andere Beziehung zum fertigen Werkstück erwuchs, als das heute bei einer derartig weit getriebenen Arbeitszerlegung möglich ist. Man vergleiche etwa den Wagenbauer von früher mit dem Automobilarbeiter, der ständig die gleiche Art von Karosserieblechen an der Presse herstellt. Die Befriedigung, die aus der Vollendung eines Werkes entspringt, stellt sich im zweiten Falle nicht so leicht ein wie im ersten.

Die Änderung der Arbeitsbelastung ergibt sich vor allem aus der Steigerung des Arbeitstempos. Die Festsetzung eines Arbeitspensums auf Grund von Zeitstudien und die Möglichkeit, das Arbeitstempo durch das Tempo der Maschine zu regulieren, können dazu führen, daß der Arbeiter ständig unter Zeitdruck steht. Man spricht in diesem Zusammenhang von einem Antreibersystem. Dieser Vorwurf war in den Anfängen der Entwicklung oft objektiv begründet, weil man das Pensum nach der Leistungsfähigkeit des kräftigsten Arbeiters festsetzte; alle anderen Arbeiter wurden dann überanstrengt, wenn sie das Pensum erreichen wollten. Heute geht man bei der Bemessung des Pensums von einer normalen Leistung aus und berücksichtigt die eintretende Ermüdung durch Zeitzuschläge, so daß genügend Zeit für Erholungspausen verbleibt. Trotzdem entsteht auch heute noch beim Arbeiter aus der bloßen Tatsache der Zeitvorgabe heraus ein Gefühl des Zeitdrucks und auch objektiv als Folge des unterschiedlichen individuellen Arbeitsrhythmus eine zeitweilige Arbeitsverdichtung. Damit ist aber eine erhebliche nervöse Belastung verbunden. Die Arbeitsmühe hat sich also lediglich verlagert: Die Maschine hat dem Arbeiter zwar die schwere körperliche Arbeit abgenommen; die Nervenbelastung ist dafür umso größer geworden.

Die Änderung der Arbeitsbelastung ist vielfach durch eine Änderung des Arbeitsrhythmus bedingt. Die menschliche Arbeit als Naturvorgang unterliegt dem natürlichen Rhythmus, der in ständigen Leistungsschwankungen zum Ausdruck kommt. Man kann das experimentell nachweisen, indem

man bei einem Arbeiter während eines Arbeitstages alle Stückzeiten mißt, die für einen gleichartigen, sich ständig wiederholenden Arbeitsgang erforderlich sind. Bei einem solchen Experiment stellte sich heraus, daß die Stückzeiten zwischen 1 sec. und $7^1/_2$ sec. schwankten; am häufigsten waren die mittleren Stückzeiten zwischen 3 und 5 sec., und der Durchschnitt lag etwa bei 4 sec. Dieser Durchschnitt besagt aber wenig, wenn man nicht berücksichtigt, daß die tatsächlichen Stückzeiten zwischen 1 und $7^1/_2$ sec. liegen können. Durch die Umgestaltung der Produktionsmethoden wird der natürliche Rhythmus der menschlichen Arbeit weitgehend geändert.

Es ist dabei allerdings zwischen freier und zeitgebundener Arbeit zu unterscheiden. Freie Arbeit liegt vor, wenn der Arbeiter die Möglichkeit hat, Arbeitstempo und Arbeitsrhythmus selbst zu bestimmen. Bei zeitgebundener Arbeit bestimmt die Maschine das Arbeitstempo. Bei freier Arbeit werden Arbeitstempo und Arbeitsrhythmus durch die Zeitvorgabe beeinflußt. Das schließt jedoch eine individuelle Gestaltung des Arbeitsablaufs nicht aus, etwa durch eine den persönlichen Bedürfnissen angepaßte Verteilung der in die Zeitvorgabe eingerechneten Kurzpausen. Noch stärker ändert sich der Arbeitsablauf bei Gruppenarbeit, weil der Arbeitsrhythmus innerhalb der Gruppe vereinheitlicht werden muß. Man gewinnt dann die Möglichkeit, das Arbeitstempo im günstigen Sinne zu beeinflussen, vor allem die langsameren Arbeiter anzuspornen. Das erreicht man etwa dadurch, daß man an den Anfang und an das Ende einer Reihe besonders leistungsfähige Arbeiter setzt: Der erste drückt dann und der letzte zieht, und beide bestimmen dadurch den Arbeitsrhythmus der ganzen Gruppe. Bei halbautomatischer Fertigung bestimmt die Maschine das Arbeitstempo: Der Arbeitsablauf vollzieht sich nicht im natürlichen Rhythmus, sondern im Takt der Maschine, d. h. in mathematisch gleichen Zeitintervallen ohne jede Anpassung an die unvermeidlichen Schwankungen der menschlichen Arbeitsleistung. Man kann deshalb bei Fließarbeit die Taktzeit des Fließbandes nicht etwa auf die durchschnittliche Stückzeit abstellen, etwa in dem oben geschilderten Falle auf 4 sec. Notwendig ist vielmehr eine längere Taktzeit, damit alle am Fließband tätigen Arbeiter in der vorgegebenen Zeit die ihnen zugewiesene Verrichtung ausführen können, selbst wenn ihre Leistungsfähigkeit vorübergehend nachläßt. Auch dann muß man noch die Möglichkeit eines Zeitausgleichs schaffen, falls ein Arbeiter in einem einzelnen Falle mehr als die Taktzeit braucht. Man kann ihm z. B.

die Werkstücke bündelweise zugehen lassen, damit er den Mehrverbrauch an Zeit bei dem einen Stück durch einen Minderaufwand an dem nächsten Stück ausgleichen kann.

Die Bindung des Arbeitstempos an den Takt der Maschine und die ständige Wiederholung des gleichen Arbeitsvorgangs ruft bei vielen Arbeitern ein Gefühl des Widerwillens und der Unlust hervor, führt zu Unzufriedenheit und verbindet sich mit schneller Ermüdbarkeit und Beeinträchtigung des Leistungswillens. Die Arbeitspsychologen, die sich mit diesen aus der Monotonie der industriellen Arbeit erwachsenden Problemen beschäftigt haben, stellten allerdings fest, daß nicht jede Arbeit, die äußerlich einförmig zu sein scheint, vom Arbeiter als monoton empfunden wird. Dabei spielt eine Rolle, ob die Arbeit anspricht, ob sie Interesse weckt und die Aufmerksamkeit fesselt. Auf der anderen Seite lassen sich manche Arbeiten so vollkommen automatisieren, daß die Arbeiter sich während des Arbeitsvorgangs geistig anderweitig beschäftigen können und deshalb kein Gefühl der Langeweile aufkommt. Im übrigen reagieren nicht alle Arbeiter gleichmäßig auf einförmige Arbeit. Es besteht z. B. ein Zusammenhang zwischen dem Auftreten von Monotoniegefühlen und dem Intelligenzgrad der Arbeiter: Intelligente Arbeiter reagieren auf einförmige Arbeit negativer als weniger Begabte. In den USA benutzt man deshalb die Intelligenztests bisweilen dazu, um für bestimmte Arbeiten gerade die weniger intelligenten Bewerber auszusuchen.

Die Entwicklung der Produktionstechnik hat vielfach auch zu einer Entwertung des beruflichen Könnens geführt. Bei den oben geschilderten Typen der manuellen Fertigung und der Fertigung mit Hilfe unselbständiger Arbeitsmaschinen hängt das Arbeitsergebnis weitgehend von der Geschicklichkeit des Arbeiters ab. Man benötigt also den vielseitig ausgebildeten Facharbeiter. Mit dem Übergang zur halbautomatischen und zur automatischen Fertigung ändert sich die Situation grundlegend, weil jetzt ein großer Teil der geistigen Leistung, die ursprünglich dem Arbeiter oblag, von der Maschine übernommen wurde. Im Gegenteil: die Maschine vollbringt Leistungen, etwa in der Präzision der Ausführung, die für die Handarbeit unerreichbar sind. Trotzdem ist die Bedienung der Maschine so einfach, daß eine kurze Anlernzeit genügt. An die Stelle des Facharbeiters tritt der angelernte Arbeiter.Damit scheint allerdings die Tatsache in Widerspruch zu stehen, daß in allen Industrieländern während der letzten Jahrzehnte die

Zahl der Facharbeiter nicht zurückgegangen ist, daß sich dagegen die Zahl der Hilfsarbeiter zugunsten der angelernten Arbeiter erheblich vermindert hat. Der zusätzliche Bedarf an angelernten Arbeitern ist also im wesentlichen aus dem Bereich der Hilfsarbeiter gedeckt worden. Bei den Facharbeitern hat offenbar nicht nur eine Freisetzung, sondern zugleich eine Umsetzung stattgefunden. Man braucht zusätzlich Facharbeiter für die Einstellung, Pflege und Instandhaltung der neuen Hochleistungsmaschinen. Dabei handelt es sich um hochqualifizierte Kräfte, weil der reibungslose Ablauf des Produktionsprozesses weitgehend von ihrem fachlichen Können und ihrem Verantwortungsbewußtsein abhängt. Das gilt in gleichem Maße von den technischen und kaufmännischen Angestellten, denen die Planung, Vorbereitung und Kontrolle der Fertigung obliegt. Ihre Zahl ist wesentlich stärker gestiegen als die Zahl der Arbeiter, die in der Fertigung tätig sind.

Die Entwicklung der halbautomatischen Fertigung und die damit zusammenhängende Zunahme des Bedarfs an angelernten Arbeitern ließ die Frage aufkommen, ob für diese Arbeiter eine handwerkliche Lehre überhaupt noch als sinnvoll anzusehen sei. In den USA wurde bisweilen der Standpunkt vertreten, es genüge, daß der Arbeiter eine Arbeitsanweisung lesen könne. Wenn er ihren Inhalt richtig aufgenommen habe, sei seine jeweils erforderliche Lehre beendet. Man könnte weiterhin auf den ständigen Wandel der beruflichen Anforderungen als Folge der wechselnden Produktionstechnik hinweisen, der sehr schnell das als überholt erscheinen läßt, was der Arbeiter in seiner Lehrzeit gelernt hat. Trotzdem ist das Bedürfnis nach handwerklicher Ausbildung im Laufe der industriellen Entwicklung ständig gestiegen. Das erklärt sich aus der Erscheinung der beruflichen Formbarkeit. Wer einen Handwerksberuf erlernt hat, ist in der Regel auch geschickt in anderen handwerklichen Tätigkeiten. Die Wandelbarkeit der Produktionstechnik erfordert als Gegenstück eine entsprechende berufliche Formbarkeit der Arbeitskräfte. Intelligenz und hohes fachliches Niveau der Arbeiterschaft sind, wie die Erfahrungen in den sogenannten Entwicklungsländern auch heute wieder beweisen, unabdingbare Voraussetzung für den Ausbau der industriellen Produktion.

3. *Beeinflussung der Arbeitsbedingungen durch die Wandlungen der betrieblichen Sozialstruktur*

Mit der fortschreitenden Arbeitszerlegung und Mechanisierung im Bereich der industriellen Fertigung ging ein ständiges Anwachsen der Betriebsgröße einher. Auch dieser Vorgang vollzog sich nicht einheitlich. Neben großen und größten Betrieben blieben zahlreiche mittlere, kleine und kleinste Betriebe bestehen. Die Eigenart der industriellen Struktur wird jedoch im wesentlichen durch den Großbetrieb bestimmt. Wachsende Betriebsgröße bedeutet aber nicht nur ein Anwachsen des technischen Apparates, sondern auch eine Erhöhung der Beschäftigtenzahl. Betriebe mit 10 000 und mehr Beschäftigten sind keine Seltenheit mehr. Damit ändert sich grundlegend auch die betriebliche Sozialstruktur, und für die Betriebsleitungen entstehen so ganz neue Probleme organisatorischer und soziologischer Art.

Es ändert sich insbesondere das Verhältnis des einzelnen Belegschaftsmitglieds zu dem Inhaber oder Leiter des Unternehmens und damit zu dem Unternehmen als Ganzem. Im Kleinbetrieb arbeitet der Untergebene mit dem Inhaber unmittelbar zusammen. Oft leistet der Inhaber die gleiche Arbeit wie seine Arbeiter, z. B. im Handwerksbetrieb, und kann sich durch höheres berufliches Können eine natürliche Autorität verschaffen. Im Großbetrieb fehlt diese persönliche Verbindung zwischen dem Arbeiter auf der Werksebene und dem obersten Leiter des Unternehmens. Es fehlt das Bindeglied, das sich aus der gemeinsamen und gleichartigen Arbeitsleistung ergibt. Denn der Leiter ist kein Handwerker mehr; seine Aufgabe ist grundsätzlich anderer Art: Er leitet, organisiert und verwaltet. Außerdem schiebt sich zwangsläufig zwischen die Spitze und die Masse der Beschäftigten eine tief gestaffelte Hierarchie von Vorgesetzten. Der Verkehr von oben nach unten und von unten nach oben geht durch zahlreiche Zwischeninstanzen. Der Betrieb wird unpersönlich; die Unmittelbarkeit der menschlichen Beziehungen, die im Kleinbetrieb selbstverständlich ist, geht verloren.

Das Zusammenwirken zahlreicher Menschen in einem Großbetrieb verleiht den organisatorischen Problemen ein ungewöhnliches Gewicht. Es handelt sich dabei zunächst um die Frage der Aufgabenverteilung. Jedem Mitarbeiter wird ein bestimmter Aufgabenbereich zugewiesen, für den er zuständig ist. Die Zuständigkeit oder Kompetenz ergibt sich also aus der

horizontalen Gliederung der Betriebsaufgabe und klärt das gegenseitige Verhältnis von Gleichgestellten. Nur im Kleinbetrieb kann man sich darauf beschränken, die Betriebsaufgabe lediglich in der Horizontalen aufzuteilen. Bei einer größeren Zahl von Mitarbeitern muß die horizontale Gliederung durch eine vertikale Gliederung ergänzt werden. Es entsteht eine betriebliche Hierarchie, ein Instanzenaufbau. Der Begriff der Instanz, der für den vertikalen Aufbau einer Organisation charakteristisch ist, bezeichnet zunächst eine sachliche Zuständigkeit. Der Akzent liegt dabei auf der damit verbundenen Befehlsgewalt gegenüber unterstellten Personen; geregelt wird nicht das Verhältnis zwischen Gleichgestellten, sondern zwischen Vorgesetzten und Untergebenen.

Für den Aufbau einer solchen Organisation gelten zwei einander widersprechende Grundsätze. Zunächst hat man untersucht, welches wohl das beste zahlenmäßige Verhältnis zwischen einem Vorgesetzten und seinen Untergebenen sei. In den oberen Instanzen wird diese Lenkungsspanne (span of control) kleiner sein müssen als auf der Werksebene. Denn Persönlichkeiten, die an selbständiges Handeln gewohnt sind, lassen sich nicht so leicht koordinieren wie Mitarbeiter, die lediglich auszuführen haben. Man wird also der Geschäftsleitung nur 3 bis 4 Abteilungsleiter unmittelbar unterstellen, während der Meister im Betrieb ohne weiteres 15 bis 20 Arbeiter lenken und beaufsichtigen kann.

Aus der Erkenntnis heraus, daß wirksame Lenkung und Koordination für den Betriebserfolg ausschlaggebend sind, erwächst die Tendenz, die Lenkungsspanne zu begrenzen, d. h. die Zahl der Untergebenen, die einem Vorgesetzten unmittelbar unterstellt sind, möglichst klein zu halten. Bei wachsender Betriebsgröße müssen dann aber immer mehr Zwischeninstanzen gebildet werden, und dadurch verlängert sich der Weg zwischen der Geschäftsleitung und denjenigen, welche die unmittelbaren Betriebsaufgaben erfüllen. Der Apparat wird schwerfälliger. Man steht hier vor einem Dilemma, das grundsätzlich unlösbar ist. Vermindert man die Lenkungsspanne, um die Wirksamkeit der Leitungsarbeit zu vergrößern, dann erhält man einen tiefer gegliederten Instanzenbau mit längeren Dienstwegen. Vermindert man die Zahl der Instanzen, dann muß man zwangsläufig dem einzelnen Vorgesetzten mehr Untergebene zuweisen. Es bleibt nichts anderes übrig, als jeweils die Lösung zu suchen, die im Einzelfall als optimal anzusehen ist.

Instanz bedeutet Befehlsgewalt oder Anordnungsrecht. Dieses Anordnungsrecht kann sich auf bestimmte Personen oder bestimmte Funktionen beziehen. In der Regel denkt man an den ersten Fall: Der Vorgesetzte ist für den gesamten Pflichtenbereich des Untergebenen zuständig. Man spricht von „Einheitlichkeit der Auftragserteilung" und bezeichnet das nach diesem Grundsatz aufgebaute Organisationssystem als Liniensystem. Typisch für dieses System war die Stellung, die früher der Meister in der Industrie hatte. Seine Aufgabe beschränkte sich nicht darauf, die Tätigkeit der ihm unterstellten Arbeiter zu lenken und zu überwachen, sondern er entschied auch über Einstellungen und Entlassungen und setzte die Löhne fest.
Hier hat man zunächst das Anordnungsrecht in fachlicher Hinsicht von der Regelung der personellen Angelegenheiten getrennt. Die letzteren wurden einer besonderen Personalabteilung übertragen, so daß dem Meister nur noch die Lenkung und Überwachung der eigentlichen Produktionsaufgaben verblieb. Die dadurch erzielte „Versachlichung" der Beziehungen im Betrieb hat wesentlich dazu beigetragen, die persönliche Abhängigkeit des Untergebenen von seinem unmittelbaren Vorgesetzten zu vermindern. Der dem Meister verbleibende Aufgabenbereich erwies sich allerdings bei der Entwicklung der modernen Produktionsmethoden immer noch als zu groß. Man brauchte Spezialisten für Arbeitsvorbereitung, Arbeitsunterweisung oder Maschinenpflege. Daraus erwuchs der Gedanke F. W. Taylors, die Anordnungsrechte nicht nach Personen, sondern nach Funktionen aufzuteilen. Er setzte an die Stelle des Universalmeisters eine Vielzahl von Funktionsmeistern: Der Arbeitsverteiler stellt den Fertigungsplan auf und legt die Reihenfolge der auszuführenden Arbeiten fest; der Arbeitsanleiter entwirft die schriftlichen Arbeitsanweisungen; der Inspektor überwacht die Arbeit im Betriebe, weist die Arbeitsaufgaben zu und sorgt für die rechtzeitige Bereitstellung von Material, Werkzeugen und Vorrichtungen; der Maschinenmeister ist für die Einstellung und das richtige Arbeiten der Maschinen verantwortlich, der Reparaturmeister für die Maschinenpflege und der Prüfmeister für die Kontrolle der Erzeugnisse. Hinzu tritt dann noch ein Schlichter, der das allgemeine Verhalten im Betriebe überwacht und in Streifällen entscheidet. Bei dieser Regelung hat man die Gewähr, daß alle Anordnungen von Spezialisten mit entsprechender Sachkunde gegeben werden. Das Anordnungsrecht den Untergebenen gegenüber ist aber personell aufgespalten: Jeder Arbeiter hat mehrere unmittelbare Vorgesetzte.

Wegen dieser funktionalen Aufspaltung des Anordnungsrechtes wird dieses System im Gegensatz zum Liniensystem als funktionales System bezeichnet.

Die Autorität der Vorgesetzten und die Betriebsdisziplin sind allerdings viel besser gewährleistet bei Einheitlichkeit der Auftragserteilung. Man suchte deshalb nach Mittellösungen, deren bekannteste das Stablinien-System ist. Bei diesem System werden den Linienvorgesetzten Stabsstellen zugeordnet, die aus Spezialisten zusammengesetzt sind, aber grundsätzlich nur beratende Funktionen haben. Anordnungsrechte gegenüber den Untergebenen hat nur der Linienvorgesetzte, und insofern ist die Einheitlichkeit der Auftragserteilung voll gewahrt. Beim funktionalisierten Liniensystem bestehen neben dem allgemeinen Anordnungsrecht des Linienvorgesetzten noch selbständige funktionale Anordnungsrechte anderer Stellen. Insofern hat also der Untergebene mehrere Vorgesetzte, und es besteht keine Einheitlichkeit der Auftragserteilung. Wir finden diese Regelung ganz allgemein in personellen Angelegenheiten: Über Einstellung, Entlassung, Versetzung oder Höhe des Gehaltes entscheidet nicht der unmittelbare Vorgesetzte, sondern der Personalchef.

Die Erfüllung der Betriebsaufgabe erfordert eine große Zahl von Einzelaktionen: Alle diese Aktionen setzen Entscheidungen voraus, die von den verschiedensten Personen getroffen werden müssen. Eine der wichtigsten organisatorischen Aufgaben besteht darin, diese Entscheidungsbefugnis möglichst zweckmäßig zu verteilen. Generell kann man sagen, daß Entscheidungen grundsätzlicher Art der Geschäftsleitung vorbehalten sein sollten: Entscheidungen in laufenden Angelegenheiten müssen aber weitgehend durch untergeordnete Stellen gefällt werden, weil nur sie jeweils über die erforderlichen Informationen verfügen. Bei der Abgrenzung beider Bereiche gibt es wiederum zwei sich widerstreitende Prinzipien. Der Grundsatz der Zentralisation fordert, daß man die Entscheidungsgewalt möglichst weitgehend in die Spitze verlegt. Der Grundsatz der Dezentralisation bedeutet, daß man Verantwortung und Entscheidungsbefugnis so weit wie möglich an die unteren Stellen der Betriebsorganisation delegiert. Eine generelle Lösung gibt es hier nicht: Für manche Bereiche erweist sich die Zentralisation als zweckmäßiger, für andere die Dezentralisation.

Unabhängig davon, für welches Prinzip man sich entscheidet, bleibt die Tatsache, daß tatsächlich von allen Mitarbeitern Entscheidungen getroffen

werden müssen, die in ihrer Summe für den Erfolg der Betriebstätigkeit ausschlaggebend sind. Man muß also dafür sorgen, daß alle diese Entscheidungen so ausfallen, wie es das Betriebsziel verlangt. Es handelt sich hier um das zentrale Problem der Unternehmungsorganisation, nämlich um das Problem der Lenkung. Eugen Schmalenbach, der sich mit diesen Fragen in den letzten Jahren seines Lebens eingehend auseinandersetzte, unterschied zwischen bürokratischer und pretialer Lenkung. Bei der bürokratischen Lenkung sucht man die Entscheidungen der Untergebenen durch Anordnung, Anweisungen oder Empfehlungen zu beeinflussen, bei der pretialen Lenkung durch einen Apell an das materielle Interesse des Untergebenen, indem man ihn an dem Erfolg seiner Tätigkeit beteiligt. Die bürokratische Lenkung kann in mehr zentraler oder in mehr dezentraler Form erfolgen. Im ersten Falle regeln die Anweisungen alle Einzelheiten; im zweiten Falle sind sie allgemein gehalten und überlassen dem Untergebenen die Entscheidung über die Ausführung im einzelnen. Das letzte gilt ganz allgemein auch für die pretiale Lenkung: man gibt dem Untergebenen ein Soll vor und belohnt ihn, wenn er das Soll erreicht oder überschreitet. Wie er sein Ziel im einzelnen erreicht, bleibt weitgehend seiner Intelligenz und Initiative überlassen.

Es leuchtet ein, daß diese Lenkungssysteme nur dann reibungslos arbeiten können, wenn zwischen allen Betriebsangehörigen eine gut funktionierende Verbindung besteht. Das Problem der Organisation ist also weitgehend ein Problem der Kommunikation. Die Untergebenen müssen wissen, was ihre Vorgesetzten von ihnen erwarten. Kommunikationswege sind also zunächst einmal die Befehlswege, auf denen die Anordnungen von oben nach unten gehen. Es wäre aber falsch, wenn man die Möglichkeit der Kommunikation lediglich auf die einseitig von oben nach unten ausgerichteten Verbindungslinien des autoritativen Aufbaus beschränken wollte. Auf den gleichen Wegen gehen auch Informationen nach oben: Beschwerden und Mitteilungen, die für die Entscheidungen der obersten Instanz erhebliche Bedeutung haben können. Außerdem besteht eine Fülle von Informationskanälen, die unabhängig von dem autoritativen Aufbau sind. Es sei dabei auf die Tätigkeit der Stabsstellen verwiesen, die Einfluß auf die Entscheidungen anderer allein durch ihre überlegene Sachkenntnis gewinnen.

Ein wichtiges Mittel zur Information der Betriebsangehörigen über Betriebsziele und Absichten der Unternehmungsführung ist die betriebliche

Schulung. Indem man mit Meistern oder Büroleitern über die allgemeinen Grundsätze der Betriebsführung diskutiert, mit ihnen praktische Fälle behandelt, die ihrem Aufgabenbereich entnommen sind, stellt man sicher, daß sie in Zukunft bei ihren Entscheidungen die Absichten der Geschäftsführung besser berücksichtigen als bisher. In diesem Falle kann man diesen Mittelinstanzen eine größere Bewegungsfreiheit einräumen, also den Entscheidungsprozeß stärker dezentralisieren.

Die von uns beschriebene Organisations-Struktur trägt rationalen Charakter; sie ist allein ausgerichtet auf die Erfüllung des Betriebszwecks. Nun ist aber jeder Betrieb ein soziales Gebilde, und innerhalb dieses Gebildes entstehen automatisch zahlreiche Beziehungen, die in gewissem Umfange unabhängig von den Beziehungen sind, die durch die formale Organisation geschaffen werden. Es bilden sich spontan informelle Gruppen, meistens kleinere, sog. „Primärgruppen" von Menschen, die sich täglich bei der Arbeit sehen; Cliquen entstehen, die Machtpositionen ausbauen und Einfluß ausüben möchten. Informationen gehen durch den Betrieb auf Wegen, die in keinem Organisationsplan eingezeichnet sind. Diese spontan entstehende informelle Organisation ist nicht bedeutungslos für das Funktionieren der formalen Organisation. Ursprünglich hat man mehr ihre Nachteile beachtet: Die Rivalität der Cliquen, die eine wirksame Koordination verhindert, den sozialen Druck der Kollegen, der den einzelnen daran hindert, seine Leistung über die allgemein als Norm angesehene Leistung hinaus zu steigern. Inzwischen hat man aber eingesehen, daß die informellen Gruppen für die Zusammenarbeit im Betrieb von ausschlaggebender Bedeutung sind. Denn sie bewirken über die sachliche Funktionsverknüpfung hinaus eine soziale und menschliche Verbindung. Ohne diese menschlichen Beziehungen wäre die formale Organisation überhaupt nicht funktionsfähig. Erst sie verleihen dem ganzen Apparat die erforderliche Elastizität, indem sie Lücken im autoritativen Aufbau und in den Informationswegen spontan überbrücken. Die informellen Gruppen und Beziehungen können die Wirksamkeit der formalen Organisation sowohl in positivem als auch in negativem Sinne entscheidend beeinflussen und verdienen deshalb die besondere Aufmerksamkeit der Unternehmungsführung.

4. *Gestaltung der Betriebsorganisation im Hinblick auf die menschliche Arbeit*

Einleitend hatten wir die Frage gestellt, ob der Betrieb lediglich ein Zwangsverband ist, in dem der einzelne fremdbestimmten Zwecken unterworfen ist und zu dem er keinerlei innere Beziehungen hat, oder ob der Betrieb nicht zu einem sozialen Gebilde gestaltet werden kann, das bei der Verfolgung seiner Ziele der inneren Zustimmung aller Mitglieder gewiß ist und das dem einzelnen die Möglichkeit bietet, in der betrieblichen Arbeit sich selbst zu entfalten und zu verwirklichen. Anschließend haben wir dann die produktionstechnischen und die soziologischen Bedingungen untersucht, unter denen sich die Arbeit in den Betrieben, insbesondere in den Großbetrieben, vollzieht. Muß daraus nicht der Eindruck erwachsen, daß Arbeitszerlegung und Mechanisierung die betriebliche Arbeit zu einer stupiden und geistlosen Beschäftigung machen, daß andererseits die Organisation mit ihrer weitgehenden Programmierung aller Arbeitsabläufe den einzelnen in einen Roboter verwandelt, dem keinerlei selbständiges Gestalten möglich ist? Umfangreiche Befragungen in den Betrieben haben aber gezeigt, daß die Mehrzahl der Arbeiter mit ihrer Tätigkeit zufrieden ist. Daraus ergibt sich, daß der moderne Betrieb offenbar dem Menschen doch mehr Entfaltungsmöglichkeiten bietet, als das von uns gezeichnete Bild vermuten läßt.

Zunächst hat sich überraschenderweise gezeigt, daß trotz der weit getriebenen Arbeitszerlegung beim Arbeiter das Bewußtsein, an einem größeren und sinnvollen Werk mitzuarbeiten, wachgeblieben ist. Allerdings ist diese Einstellung nicht selbstverständlich; sie muß vielmehr durch laufende Information der Belegschaftsangehörigen, z. B. durch betriebliche Schulung, systematisch gefördert werden. Ein Anknüpfungspunkt ist dabei das ausgeprägte technische Interesse der Arbeiter. An dieses Interesse appelliert man auch bei der Einrichtung des „Vorschlagswesens". Die Belegschaftsmitglieder werden auf dem Wege der innerbetrieblichen Werbung aufgefordert, Vorschläge zur Verbesserung des Erzeugnisses oder des Arbeitsablaufs einzureichen. Für brauchbare Vorschläge wird eine entsprechende Vergütung gezahlt. Das Verfahren verursacht, wenn es ordnungsmäßig durchgeführt wird, einen erheblichen Zeitaufwand, da alle Vorschläge von qualifizierten Fachleuten geprüft werden müssen; in größeren

Betrieben ist für diese Aufgabe eine besondere Dienststelle erforderlich. Deshalb ist es oft ungewiß, ob dieser Aufwand durch den materiellen Nutzen aufgewogen wird, der sich aus den verwertbaren Vorschägen ergibt. Wichtiger ist aber der mittelbare Nutzen: Der Arbeiter wird veranlaßt, sich mit den sachlichen Problemen an seinem Arbeitsplatz und in seiner Werkstätte zu beschäftigen, wobei ihm bewußt wird, daß die von ihm auszuführende Teilarbeit in eine sinnvolle Produktionsaufgabe umfassender Art eingeordnet ist.

Auch die Tatsache, daß in der teilautomatischen Fertigung der Mensch nur „Lückenbüßer" der Maschine ist, hat nicht nur negative Auswirkungen. Die fortschreitende Automatisierung des Produktionsprozesses in den großen Betrieben hat zu einer Versachlichung des Arbeitsablaufes geführt, zu neuen Formen der Zusammenarbeit, die dem Arbeiter eine größere Unabhängigkeit gegenüber seinem unmittelbaren Vorgesetzten verschaffen. Der Arbeitsablauf wird nämlich nicht mehr durch die subjektive Auffassung des Meisters bestimmt, sondern durch die Zwangsläufigkeit des maschinellen Systems. Die Industrie-Soziologen haben dafür den Begriff der „gefügeartigen Kooperation" im Gegensatz zur „teamartigen Kooperation" geschaffen. Die Gruppe der Umwalzer in einem Drahtwalzwerk ist durch die Arbeitsweise der technischen Anlage stärkstens aufeinander angewiesen. Aber ein Vorgesetzter hat kaum Gelegenheit, in den Arbeitsvorgang als solchen einzugreifen. Daraus erwächst ein betontes Gefühl der Unabhängigkeit und unter Umständen auch ein ausgeprägtes Standesbewußtsein bei einzelnen Arbeitsgruppen. Als wirksames Mittel, die Belegschaft für den Betrieb zu interessieren, wird vielfach die Dezentralisation der Entscheidungsbefugnisse, verbunden mit pretialer Betriebslenkung, empfohlen. Praktisch hat dieses Verfahren aber lediglich Bedeutung für die mittlere Führungsschicht in den Unternehmungen. Für die Masse der Beschäftigten, insbesondere für die Arbeiter in den Werkstätten, sind die Arbeitsabläufe weitgehend programmiert und lassen deshalb für selbständige Entscheidungen nur wenig Raum.

Aber auch hier gibt es Möglichkeiten, eine innere Beziehung zur eigenen Arbeit herzustellen, vor allem durch Appell an das Leistungsdenken und durch Stärkung des Leistungsbewußtseins. Man kann eine einförmige Arbeit erträglicher machen, indem man die tägliche Arbeitszeit durch

zweckmäßige Pausengestaltung in überschaubare Abschnitte zerlegt. Bei Fließarbeit gibt man die zu bearbeitenden Werkstücke bisweilen in einem ganzen Satz, bei Textilien in ganzen Bündeln, weiter. Für die Arbeiter entstehen so überschaubare Teilziele; sie können leichter kontrollieren, was sie bereits geleistet haben, als wenn die Werkstücke einzeln in gleichmäßiger Folge an sie herankommen. Bisweilen ist es auch möglich, die Belegschaft laufend über das Ergebnis der Arbeit in der ganzen Werkstatt zu unterrichten, und zwar mit Hilfe von Leistungstafeln, in die täglich die Produktionsmenge, die Höhe des Ausschusses und möglicherweise auch die Produktionskosten eingetragen werden.

Das Leistungsbewußtsein wird auch durch die Art der Entlohnung gefördert. Bei Akkordlohn ist der Arbeiter am Arbeitsergebnis unmittelbar interesssiert und kontrolliert seine eigene Arbeitsleistung laufend, weil er mindestens die übliche Leistung erzielen möchte, um auf die gewohnte Lohnhöhe zu kommen, sie aber andererseits mit Rücksicht auf die Kollegen nicht wesentlich überschreiten will. Aus diesem Grunde ist die Einführung von Akkordlöhnen auch dann zweckmäßig, wenn eine spürbare Leistungssteigerung davon nicht zu erwarten ist. Für das Leistungsdenken der Arbeiter ist es kennzeichnend, daß sie den Leistungslohn grundsätzlich als den gerechtesten Lohn ansehen. Die vielfach geforderte Beteiligung der Arbeiter am Jahresgewinn hat dagegen kaum eine Beziehung zur unmittelbaren Werkleistung des einzelnen. Ihre Höhe hängt in erster Linie von den Marktverhältnissen ab, die sich völlig unabhängig von dem Fleiß und dem Einsatz der Belegschaft auswirken. Außerdem kommt sie zu spät, als daß der Arbeiter sie noch als Entgelt für einen verstärkten Arbeitseinsatz empfinden könnte, wie das beim Akkordlohn der Fall ist. Deswegen ist eine solche Erfolgsbeteiligung allerdings vom Standpunkt des Unternehmers aus nicht als wertlos anzusehen. Sie hat Wirkungen anderer Art, indem sie das Gefühl der Betriebsverbundenheit zu stärken vermag.

Mit der Beteiligung der Arbeiter am Jahresgewinn berühren wir den Bereich der betrieblichen Sozialpolitik. Sie beschränkte sich bisher im wesentlichen darauf, dem Arbeiter über die laufende Lohnzahlung hinaus zusätzliche materielle Leistungen zu gewähren, die sogenannten freiwilligen Sozialleistungen. Dazu gehören u. a. die soziale Sicherung der Betriebsangehörigen durch Altersversorgung, Gesundheits-, Wohnungs-, Haushalts- und Familienfürsorge.

Diese Sozialleistungen haben aber oft eine zwiespältige Wirkung: Sie befriedigen auf der einen Seite das Sicherheitsbedürfnis des Arbeiters — besonders eindrucksvoll durch die zusätzliche Altersversorgung —, auf der anderen Seite werden die allzu starke materielle Bindung an einen bestimmten Betrieb und die dadurch verstärkte persönliche Abhängigkeit sowie das mit der fürsorgerischen Betätigung des Betriebs oft notwendig verbundene Eindringen in die private Lebenssphäre der Belegschaftsmitglieder als nachteilig empfunden.

Außerdem hat diese betriebliche Sozialpolitik trotz der Vielseitigkeit ihrer Leistungen in wesentlichen Fragen bisher versagt. Es fehlt vor allem an einer systematischen innerbetrieblichen Berufslenkung. Die Aufstiegsmöglichkeiten des Arbeiters sind in der Regel gering. Er erreicht in verhältnismäßig jungen Jahren sein Höchsteinkommen. Wenn seine Kräfte nachlassen, etwa mit dem 50. Lebensjahr, dann muß er zu einer leichteren Arbeit übergehen, die naturgemäß schlechter bezahlt wird. Das könnte dadurch verhindert werden, daß man diesen älteren Belegschaftsmitgliedern Arbeitsplätze zuweist, die geringere Ansprüche an die Körperkraft stellen, die ihnen aber Gelegenheit geben, ihre umfassenden beruflichen Erfahrungen zur Geltung zu bringen, so daß der Einkommensrückgang vermieden wird. Eine solche Lösung kann man aber nicht dem Zufall überlassen, sondern dafür muß systematisch vorgesorgt werden.

Die bisherigen Überlegungen haben gezeigt, daß es ein grundlegender Irrtum ist, wenn man annimmt, daß die Einstellung des Arbeiters zu seiner Arbeit im Betriebe allein von der Höhe der gezahlten Entgelte abhängig sei. Dieses Entgelt findet immer eine Grenze in den wirtschaftlichen Möglichkeiten der Unternehmung. Die Verantwortungsbereitschaft und Initiative der Belegschaft kann auch in der Weise geweckt werden, daß man ihr Gelegenheit zur Mitwirkung und Mitbestimmung in betrieblichen Angelegenheiten gibt. Man denkt in diesem Zusammenhang gewöhnlich an die gesetzlichen Vorschriften über Betriebsverfassung und Betriebsräte. In Wirklichkeit handelt es sich aber um ein allgemeines organisatorisches Prinzip, nämlich das Prinzip der Dezentralisation. Es ist in vielen Fällen zweckmäßig, Entscheidungen in bestimmten Fragen den Beteiligten selbst zu überlassen oder sie zum mindesten vorher anzuhören. Man bildet Kommissionen, in denen alle Beteiligten vertreten sind — Belegschaft, Betriebsrat und Betriebsleitung —, wobei diese Kommissionen je nach den Umständen

lediglich beratende oder auch endgültig entscheidende Funktionen haben können. Auf diese Weise stellt man sicher, daß alle erreichbaren Informationen bei der Entscheidungsbildung berücksichtigt werden und ersetzt weiterhin die individuelle Verantwortung durch eine kollektive Verantwortung. Im personellen Bereich haben sich derartige Ausschüsse hervorragend bewährt, etwa in Form von Disziplinar-, Sicherheits-, Akkordschlichtungs-, Produktions- und Rationalisierungs-Ausschüssen. Ihre Beschlüsse haben in der Regel eine wesentlich stärkere Durchschlagskraft als einseitige Anordnungen der Geschäftsleitung. Denn die Arbeiter sind an einem ordnungsmäßigen Ablauf des Betriebes interessiert und gehen gegen Kollegen, die diese Ordnung stören, vielfach schärfer vor, als das die Betriebsleitung tun könnte. Die Tätigkeit dieser Ausschüsse, zu denen auch der durch Gesetz geschaffene Betriebsrat gehört, gibt den Arbeitern ganz allgemein das Gefühl, daß sie vor Willkürmaßnahmen geschützt sind. Außerdem geben die Ausschüsse Gelegenheit, Konflikte, die eine natürliche Begleiterscheinung des gesellschaftlichen Lebens sind, in geregelter Form auszutragen.

Aufgabe jeder Unternehmungsleitung ist es, die Belegschaft innerlich für das Unternehmen und seine Aufgabe zu gewinnen. Das kann rein rational in der Weise angestrebt werden, daß man gewissermaßen ein Gleichgewicht herstellt zwischen dem Einsatz, den man von dem Mitarbeiter erwartet, und den Gegenleistungen, welche ihm die Unternehmung auf die Dauer zu bieten vermag. Solche kalkulatorischen Überlegungen haben sich aber oft als völlig unwirksam erwiesen. Viel wirksamer ist es, wenn man die angestrebte innere Bindung an den Betrieb nicht nur materiell, sondern gleichzeitig auch gefühlsmäßig fundiert. Diesem Zwecke dienen die Pflege des Gemeinschaftsgeistes, Belohnung der Betriebstreue, Pflege der Betriebstradition und Weckung eines betrieblichen Korpsgeistes. In den USA spricht man in diesem Zusammenhang von „identification". Der Betriebsangehörige soll sich mit seiner Unternehmung und ihren Zielen identifizieren, er soll ein unmittelbares Interesse an der Erhaltung und dem erfolgreichen Arbeiten dieses Unternehmens gewinnen. Es braucht nicht betont zu werden, welche Bedeutung es für eine Unternehmung hat, wenn es gelingt, die Belegschaft mit einem solchen Geiste zu erfüllen. Für die Betriebsangehörigen selbst bedeutet die Arbeit im Betrieb unter diesen Voraussetzungen mehr als die Leistung von Diensten gegen Entgelt; sie finden

dann in der Verfolgung der Betriebsziele zugleich die Erfüllung ihrer Lebensziele.

Diese Wirkung tritt allerdings nicht automatisch ein. Sie ist vielmehr das Ergebnis einer systematisch aufgebauten Unternehmungspolitik, die nicht nur auf technische und ökonomische Rationalität bedacht ist, sondern sich bemüht, die menschliche Arbeitskraft so einzusetzen, wie es ihrer Eigenart entspricht. Von den nicht meßbaren Werten abgesehen, die aus einer sozial und individuell befriedigenden Arbeitsgestaltung erwachsen, wird man dabei auch in ökonomischer Hinsicht auf die Dauer am günstigsten abschneiden.