

Der Mensch in Betrieb und Wirtschaft

Bedenkt man, daß der Betrieb einerseits durch die Prägung seiner Menschen unmittelbar formenden Einfluß auf die Gestaltung unserer modernen Gesellschaft gewinnt und daß er andererseits selbst den objektiven wirtschaftlichen und technischen Notwendigkeiten unterliegt, denen er kraft seiner Einfügung in das gegebene marktwirtschaftliche System unterworfen ist, so sind wir zu der Kernstelle des uns hier interessierenden Wirkungsgefüges vorgedrungen.

Will man das Geflecht dieser Wirkzusammenhänge, das selbstverständlich nicht mit einem einseitigen Kausalverhältnis verwechselt werden darf, näher untersuchen, so wird es sich als zweckdienlich erweisen, vor allem erst einmal im Rahmen des Betriebes die gestaltenden Kräfte in Augenschein zu nehmen. Drei Faktoren treten dabei als von prägender Kraft für den Betrieb hervor. Nämlich einmal die dinglichen Arbeitsmittel, zweitens die mitwirkenden Menschen und schließlich das Verhältnis und die Zuordnung von Arbeitsmitteln und menschlicher Arbeitskraft¹⁾. Bei dieser Aufzählung fällt zu allererst einmal ins Auge, daß diese den Betrieb gestaltenden Kräfte teilweise objektiven Notwendigkeiten unterliegen, während sie sich andererseits dem gestaltenden Formwillen des Menschen eröffnen, so daß man die Betriebsformung als eine verantwortliche Aufgabe wichtigster Art bezeichnen muß²⁾. Ihre Erfüllung wird sich dabei nächst der Ausrichtung am betrieblichen Gewinnstreben leiten lassen müssen vom Bewußtsein der formgebenden Gestaltungskraft des Betriebes für das Ganze der „umgebenden“ Gesellschaft. Nur dann wird sich eine Überwindung der Fremdbestimmung, der seelischen

1) Vgl. Franz H. Mueller, „Soziale Theorie des Betriebes“, Berlin 1952, Seite 117; desgl.: „Der Mensch im modernen Industriebetrieb“, erweiterte Auflage, Köln und Opladen 1952.

2) Vgl. H. H. Kunze, „Verantwortliche Betriebsformung“, 4. Auflage, Hildesheim 1951; vgl. ferner: Erich Potthoff, „Theorie und Praxis der sozialen Betriebspolitik“, Stuttgart und Düsseldorf 1953.

und geistigen „Entfremdung“ des einzelnen, der unter ökonomischem Aspekt im Betrieb lediglich als instrumentale Arbeitskraft eingesetzt wird, anbahnen lassen.

Nun ist der erstgenannte Gestaltungsfaktor der dinglichen Arbeitsmittel aber aufs engste verknüpft mit dem allgemeinen Entwicklungsstand der Technik wie mit der ökonomischen „Lage“ des Betriebes im Gefüge des Wirtschaftssystems insgesamt, nicht zuletzt unter den Einwirkungen des Konkurrenzmechanismus. Die Betriebsgröße als solche z. B., die zumeist den Rahmen für den möglichen Einsatz dieser oder jener dinglichen Arbeitsmittel in ihrer Spezifizierung oder Häufung absteckt, ist derart sowohl Ausfluß der ökonomisch-zweckdienlichen, kalkulatorischen Überlegungen, wie sie andererseits selbst unter dem Gebot technischer Erfordernisse stehen kann. Versucht man diese Abhängigkeiten und Einwirkungsmöglichkeiten allgemeiner zu klassifizieren, so kann man sagen, daß es drei Faktoren sind, die in erster Linie bestimmende Kraft für die jeweilige „Größe“ des Betriebes besitzen. Einmal nämlich der „Gegenstand“ des Betriebes als solcher, die spezielle Leistung, um deren Erstellung er sich bemüht; sodann seine „Lage“, sowohl in standortmäßiger Hinsicht wie im Hinblick auf das Ganze des (konkurrenzwirtschaftlichen) Marktgefüges; schließlich die Ausrüstung, die er zur Bewältigung seiner Betriebsaufgabe besitzt. Es versteht sich von selbst, daß diese drei Faktoren wiederum nicht völlig unabhängig voneinander, sondern in ihrer Wirkung aufeinander bezogen sind und jeweils durch den anderen mitbedingt werden, Solidarität und Konkurrenz, versteht man sie als zwei Grundformen menschlicher Verhältnisse überhaupt, als „freundliches“ und „feindliches“ Prinzip, durchweben so das Ganze des Betriebes als soziologische *und* ökonomische Einheit.

Inwieweit derart ökonomische und soziologische Faktoren in der praktischen Betriebsgestaltung miteinander verwoben sind, zeigt z. B. auch die Frage der Auswahl und des Verhaltens der unteren technischen Arbeitsvorgesetzten in der deutschen Stahlindustrie.³⁾ Nicht nur die individuellen technischen und fachlichen Qualifikationen, sondern ebenso die Frage des Alters und der Dauer der Betriebszugehörigkeit sind hier von entscheidender Bedeutung, die sich jeweils als Minderung des ökonomischen Nutzeffekts des Betriebes — eine zu schmale Auswahlbasis, die nicht die Ausschöpfung der vorhandenen Möglichkeiten gestattet! — und als abträgliches soziologisches Hemmnis erweisen können, da sich die jüngeren und mittleren Jahrgänge von der sozialen Aufstiegsmöglichkeit, deren innerbetrieblicher Ausgangspunkt die Ernennung zum Vorarbeiter bildet, in ihrer Mehrheit ausgeschlossen sehen. Beide Wirkzusammenhänge sind wiederum eng miteinander verknüpft und typisch für das ökonomisch-technische und soziologische Doppelantlitz des Betriebes und lösen naturgemäß auch und gerade abträgliche Rückwirkungen für den Betrieb als ökonomische Einheit aus. „Durch die fortlaufende Überalterung der unteren technischen Vorgesetzten verhärtet sich die Werksroutine und sinkt die Anpassungsfähigkeit des Werkes an wesentliche technische Veränderungen . . . Die sich bereits heute anbahnenden Entfremdungstendenzen zwischen den unteren technischen Vorgesetzten und den jungen, aktiven und neu ins Werk eingeströmten Belegschaftsgruppen können zu ausgeprägten Generationsspannungen führen, die der Integration der Gesamtbelegschaft und der Zusammenarbeit innerhalb der Arbeitsgruppen nicht zuträglich sind⁴⁾.“ Ragt hier abermals ganz offenkundig ein außerökonomischer Motivationskomplex, ein soziologisch, also von der „umgebenden“ Gesellschaft bedingtes Verhalten der „Tradition“, wie wir es etwa umschreiben könnten, in die Gestaltung des Betriebes hinein und durchkreuzt die rationalen Erfordernisse, die dem Betrieb als ökonomischer Einheit zur Erreichung seines größtmöglichen Nutzeffekts dienlich wären, so ergibt sich hier noch eine weitere Folgerung. Offenbar

3) Vgl. Burkart Lutz, „Die Gruppe des unteren technischen Arbeitsvorgesetzten in der deutschen Stahlindustrie“, Mitteilungen des WWI, V. Jahrg. (1952), Seite 58 ff.

4) Ebendort S. 62

haben wir es nämlich hier zugleich mit einem Beispiel zu tun, das zeigt, wie jene innerbetrieblich-ökonomische Sphäre, die dem gestaltenden menschlichen Zugriff offen ist, neben der Verbesserung der ökonomischen Relationen zugleich die Möglichkeit des Hinüberwirkens in die soziologische Sphäre bietet.

Erkennen wir an, daß der Prozeß der Rationalisierung einer der wichtigsten Züge der modernen industriellen Produktionsweise darstellt, so werden wir seine möglichen Auswirkungen auf den zwischenmenschlichen Bereich zur weiteren Vervollständigung und Konkretisierung des Bildes in unsere Untersuchung mit einbeziehen müssen. In Anbetracht der Bedeutung der „technischen Revolution“ für die moderne Produktionsweise überrascht es nicht, daß die Rationalisierung, zumal in den letzten fünfzig Jahren, insbesondere bei der Produktion angesetzt hat. Von hier aus griff sie aber sehr bald auf den Absatz, die Betriebsverwaltung und die Verbesserung des betrieblichen Rechnungswesens hinüber, um schließlich auch den „Faktor Mensch“ einer umfassenden Rationalisierung zu unterwerfen⁵⁾. Dieser Prozeß, der besonders unter dem Namen der speziellen Verfahren „Taylorismus“ und „Fordismus“ bekanntgeworden ist, konzentrierte sich dabei nicht allein auf die Zerlegung und Unterteilung des Arbeitsvorganges als solchen, sondern ergriff auch, gestützt auf die Erkenntnisse der Arbeitsphysiologie, die Fragen der Ermüdung und der Arbeitspause, der Arbeitsumgebung im Hinblick auf Temperaturverhältnisse, Beleuchtung, Lärm und Erschütterungen und endlich die Frage der Anpassung der Maschine an den Menschen.

Die Reaktionen der Arbeiterschaft auf den Taylorismus und die weitere wissenschaftliche Beschäftigung mit dem vorliegenden Problemkomplex erwiesen jedoch immer eindeutiger die Grenzen dieser mechanistischen Rationalisierungsversuche des „Produktionsfaktors Mensch“ und führten über das Studium der menschlichen Verhaltens- und Reaktionsweisen an der Maschine zur Anerkennung von Gesetzmäßigkeiten kollektiver Natur und damit zur Erkenntnis der Bedingtheit der Arbeitsergebnisse durch den soziologisch fundierten „Gruppengeist“ der jeweiligen Arbeitsgruppe. Auf dem Umwege über das zweckbedingte, im Dienste der Steigerung des ökonomischen Nutzeffekts stehende Studium der Arbeitsvorgänge und -Verrichtungen gelangte man derart zu dem uns gewiß nicht mehr überraschenden Ergebnis, „daß der Arbeiter nicht nur der sozialen Gruppe Betrieb angehört, sondern auch in individuell verschiedenem Grade Mitglied anderer Gruppen, wie der Familie, Gewerkschaft, der politischen Partei oder einer Landsmannschaft ist, und daß in unserer heutigen Gesellschaft diese verschiedenen Gruppen auf den Menschen an seinem Arbeitsplatz einwirken“⁶⁾. Hiermit unmittelbar zusammen hängt das Problem der seelischen Verfassung des arbeitenden Menschen überhaupt, die hinwiederum durch die Arbeitsorganisation des Betriebes als solche und durch den Arbeitsvorgang, die durch beide bedingte Monotonie beispielsweise, aufs engste berührt oder bedroht wird, kurz das Problem des Verhältnisses von Mensch, Maschine und seelischer Gesundheit, dem auch die Psychiatrie und Psychotherapie wachsende Beachtung zuwendet⁷⁾ und das bis vor kurzem noch als ein Prozeß unaufhaltbarer „Entseelung des Betriebes“ (*Sombart*) erschien. Allerdings erscheint die Abwendungs- oder wenigstens Verringerungsmöglichkeit der seelischen Schädigungen des Menschen unter der kapitalistischen Wirtschaftsgesellschaft, wie sie besonders eindrucksvoll *Alfred Vierkandt* herausgearbeitet hat, damit erst in ihren Anfängen, nämlich bei den besonders neurotisch Betroffenen und dadurch das soziale und wirtschaftliche Funktionieren

5) Vgl. Georges Friedmann, „Der Mensch in der mechanisierten Produktion“, Köln 1952.

6) Erich Potthoff, „Grundfragen der Rationalisierung“, Mitteilungen des WWI, V. Jahrg. (1952), S. 52. — Vgl. hierzu vor allem auch Elton Mayo, „Probleme industrieller Arbeitsbeziehungen“, Frankfurt/Main 1948, besonders S. 184 ff.

7) Vgl. z. B. William C. Menninger, „Men Machines and Mental Health“ in „Mental Hygiene“, Jahrg. 36 (1952), S. 184 ff.; ferner Erika Hantel, „Verborgenes Kräftespiel“ und „Brücken von Mensch zu Mensch“, Erfahrungen einer Betriebspsychologin, Stuttgart 1953.

des Betriebes Gefährdenden, angepackt und erarbeitet zu sein. Eine spezielle Angriffsfläche zunehmender psychischer und sozialer „Entfremdung“ bietet hierbei das durch den Rationalisierungsprozeß geförderte Spezialistentum, das ein auffälliges Korrelat in der Tatsache findet, daß der moderne Arbeitsmarkt immer mehr durch den „Fernkontakt“ geprägt wird. Vierkandt hatte treffend insbesondere auf den „Mangel an Gehalt“ im Zusammenhang mit der Gestaltung des modernen Arbeitsverhältnisses hingewiesen, mit dem ferner, infolge der Vorherrschaft der Fremdheit, ein Mangel an Gemeinschaft verbunden ist, woraus schließlich drittens das Fehlen der normalen Verwurzelung resultiert⁸⁾.

Wir können in unserem Zusammenhang davon absehen, daß die moderne Arbeitswissenschaft mit ihren Bemühungen um die Schaffung eines günstigen „Betriebsklimas“ im Dienste größtmöglicher Ausbringung im Zusammenhang mit der Gewinnerzielung in erster Linie diesen Gesichtspunkt zumeist einseitig vorangestellt hat. Zur begrifflichen Klärung und Verdeutlichung dieses zwar anschaulichen, aber verschwimmenden Begriffes soll hier nur darauf hingewiesen werden, daß es sich um das zusammenfassende Ineinandergreifen dreier Beziehungsgruppen handelt, nämlich die Beziehung des arbeitenden Menschen zu sich selbst, die Beziehung der innerbetrieblichen Faktoren und endlich die Beziehung zu außerbetrieblichen Faktoren⁹⁾. Zweifellos haben wohlmeinende und wertvolle Bemühungen, die auch bei uns in Deutschland unter der leider zum Schlagwort gewordenen amerikanischen Bestrebung der „Human Relations“ bekanntgeworden sind, einzelne verheißungsvolle Ansätze zur gedeihlichen Förderung des Betriebsklimas gebracht, die nach Lage der Dinge gegenwärtig aber noch kein abschließendes Urteil über Gelingen oder Mißlingen zu gestatten scheinen. Mit einem namhaften und gewiß kenntnisreichen Sachverständigen auf diesem Gebiet können wir jedoch „fragen, wie weit den arbeitenden Menschen wirklich hieran liegt. Erwächst nicht die Gefahr, daß die Firma einen geistigen Anspruch auf die Menschen in einer Weise erhebt, die ihren eigentlichen Wünschen nicht mehr entspricht?“¹⁰⁾ Wichtiger erscheint, daß die Festigkeit des soziologischen Gefüges, das der Betrieb bildet, gemessen an den bisherigen Erfahrungen und an den „organischen“ Gruppengebilden wie Familie und Volk, trotz dieser Bemühungen um eine dauerhafte Verbesserung des Betriebsklimas in den betreffenden Betrieben keinen grundsätzlichen Wandel des fluktuierenden Charakters dieser Gruppe gebracht hat und bringen konnte, so daß die grundsätzliche „Heimatlosigkeit“ des modernen Menschen in der Wirtschaft, mitbedingt durch das system-immanente konjunkturelle Auf und Ab, prinzipiell dadurch nicht gewandelt wurde.

In unserem Zusammenhang erscheint besonders bedeutsam, daß der Prozeß der Rationalisierung aufs engste gekoppelt ist mit der gesteigerten Mechanisierung des Betriebes, denn der durchrationalisierte Betrieb läßt sich leichter mechanisieren, während die neugewonnenen Mechanisierungsmöglichkeiten hinwiederum eine perfektere Rationalisierung gestatten. Jede an einem Punkt des Wirtschaftssystems in *einem* Betrieb bewirkte Rationalisierungsmaßnahme erzwingt überdies über den Konkurrenzmechanismus, zuerst bei den produktionsgleichen und -verwandten Betrieben, sodann auf das Ganze der Wirtschaftsgesellschaft ausstrahlend, eine entsprechende Übernahme und Anpassung an die erwirkten Veränderungen. Strenggenommen können wir demnach drei Zweige oder Ansatzmöglichkeiten der Rationalisierung unterscheiden, nämlich erstens die technische Rationalisierung, deren Prinzip in der Steigerung der Effektivität

8) Vgl. Alfred Vierkandt, „Die seelischen Schädigungen der kapitalistischen Kultur“, in „Schmollers Jahrbuch“, 66. Jahrg. (1952), S. 69 ff. ferner Arnold Gehlen, „Sozialpsychologische Probleme in der industriellen Gesellschaft“, Tübingen 1949.

9) Vgl. Helmuth Paul, „Begriff und Bedeutung des Betriebsklimas“, Soziale Welt, 3. Jahrg. (1951/52).

10) Herbert Groß, „Betrieb im Betriebe“, Handelsblatt Nr. 41/10. April 1953, S. 9; vgl. auch Franz Goosens, „Die Krise der sozialen Betriebsgestaltung“ in „Mensch und Arbeit“, 4. Jahrg. (1952), S. 240 ff.

gesehen werden kann, zweitens die wirtschaftliche Rationalisierung im engeren Sinne, deren Prinzip in der Steigerung der Rentabilität besteht, und endlich die „soziale“ Rationalisierung, auf die noch zurückzukommen sein wird und deren Prinzip in der Verbesserung der Soziabilität gesehen werden kann, „wobei wir unter Soziabilität die Erschließung aller positiven im Betrieb und in der Betriebsbelegschaft angelegten sozialen Kräfte und Fähigkeiten im Hinblick auf größtmögliche Integration in den Betrieb und in die Gesamtgesellschaft verstehen“¹¹⁾.

Mit dem Prozeß der Rationalisierung und Mechanisierung sowie der soziotechnischen Zuordnung des Menschen ist aufs engste verknüpft der grundsätzliche Wandel, den die Stellung des „Führers“ zu seiner Gruppe in der modernen Wirtschaft, d. h. insbesondere die Stellung des Betriebs-„Führers“ bzw. Leiters in und zu seinem Betrieb und seiner Belegschaft durchgemacht hat. Dieser Prozeß zunehmender soziologischer Differenzierungen, der wachsenden Aufspaltung der ursprünglichen werkintegrierten Gruppeneinheit seit den Zeiten der Familienwirtschaft hat sich aber insonderheit in der modernen Industrie außerordentlich intensiviert. „Abgesehen von wenigen unbedeutenden Ausnahmen war bis vor nicht allzulanger Zeit der „Führer“ einer soziologischen Gruppe, die in unmittelbarer Zusammenarbeit stand, derjenige, der in einer von allen in gleicher Weise ausgeführten Tätigkeit durch besonders gute Leistungen hervorstach . . . Der Handwerksmeister arbeitete mit in der Werkstatt; er ist der Meister in der von allen und auch von ihm ausgeführten Arbeit. Der „Führer“ einer Gruppe machte vor; die andern machten ihm nach; sie folgten ihm; sie versuchten, es ihm gleichzutun . . . Und heute? Der Vorgesetzte im modernen Industriebetrieb macht nicht mehr vor; er ordnet an und organisiert. Seine Aufgabe und Tätigkeit unterscheidet sich nach ihrer Art von derjenigen der Untergebenen; er hat eine anders geartete Tätigkeit; er ist deshalb nicht mehr Arbeitskamerad, der die Anstrengungen, Schwierigkeiten, Sorgen und Nöte mit den Untergebenen unmittelbar teilt und Seite an Seite mit ihnen arbeitet; er kann sich in der Ausführung irgendeiner Arbeit nicht mehr mit den Untergebenen vergleichen und die Untergebenen nicht mehr mit sich; er führt nicht mehr aus, sondern er sorgt dafür, daß von anderen ausgeführt wird“¹²⁾. Dieser schwerwiegende Grundzug soziologischer Differenzierung insbesondere des modernen Industriebetriebes, der das ganze Problem des „Vorgesetzten“ in seiner menschlichen, soziologischen und ökonomischen Relevanz miteinschließt, verdeutlicht die enorme Aufgabe, vor die sich eine soziale Betriebsführung gestellt sieht, die insonderheit daher eine Personal-, d. h. Menschenführungsaufgabe darstellt¹³⁾. Nicht minder revolutionierend erscheint die Einbeziehung der Frau in die industrielle Arbeitswelt durch die kapitalistische Produktionsweise, ihre weitgehende Herauslösung aus dem Lebenszentrum der Familie, die sie, zumindest in ihrem physiologisch vitalsten Lebensabschnitt, als „Kameradin“ an die Seite des Mannes im Betrieb und damit zugleich ihm gegenüber geführt hat. Die damit bewirkte umwälzende Veränderung im Verhältnis der Geschlechter innerhalb unserer modernen Wirtschaftsgesellschaft kann hier jedoch, um den Rahmen dieser Untersuchung nicht zu sprengen, nur angedeutet werden. Der Vorgang der Rationalisierung ist somit ein Prozeß, der von der Zelle des Betriebes aus nicht allein den Gesamtorganismus der Wirtschaft ergreift, da sich Haushalte und andere Betriebe an den an einer Stelle wirkten ökonomischen Datenänderungen neu orientieren müssen, sondern der über den Betrieb als soziologisches Gebilde machtvoll auch auf das Insgesamt der Gesellschaft einwirkt. Abermals stößt der Rationalisierungsprozeß hier an Grenzen, die im Interesse der Gesamtheit überwacht sowie in seinen Auswirkungen aufeinander abgestimmt

11) Vgl. Burkart Lutz, „Soziale Rationalisierung und Soziotechnik“ in „Mensch und Arbeit“, 4. Jahrg. (1952) S. 129 ff.

12) Christian Gasser, »Der Mensch im modernen Industriebetrieb“, Köln und Opladen 1952, S. 11.

13) Vgl. L. H. Adolph Geck, „Soziale Betriebsführung“, 2. Aufl., Essen 1953, insbesondere S. 180 ff.

werden müssen, bei welcher Aufgabe die Vertreter der staatlichen Wirtschaftspolitik, der Unternehmensverbände und der Gewerkschaften zur Lösung der unvermeidlichen Spannungen auf Zusammenarbeit angewiesen sind¹⁴).

Richtungweisend sollte über diesem Zusammenwirken stets die Einsicht stehen, daß der moderne Betrieb die „Keimzelle einer neuen Sozialordnung“ bildet, deren Sozialleben die moderne Gesellschaft maßgeblich mitgestaltet hat. „Während in Deutschland noch starke Kräfte von außen auf die Sozialgestalt des Betriebes einwirken, wirkt in Nordamerika und Rußland bereits die arteigene Gesellschaftsstruktur des Betriebes sich auf die übrige soziale Kultur mit starker formender Kraft aus; nicht zuletzt deswegen, weil dort Hemmungen und Pervertierungen durch vorkapitalistische, etwa feudale Sozialform und Sozialhaltung, in Wegfall kommen oder zurücktreten¹⁵).“ Mit dem allmählichen Abbau dieser für den Umbau zu einer „Gesellschaft am Fließband“ bestehenden Hemmnisse in Deutschland ist in seiner Grenzlage, zwischen den beiden beherrschenden ökonomisch-politischen Weltmächten, aber insonderheit deswegen zu rechnen, weil die diesbezüglichen Kausalkomplexe aus beiden Richtungen, wenn auch selbstverständlich in sehr verschiedenartigen Formen, bestärkt werden, während die angeführten Hindernisse durch dieselben Einflüsse zugleich zunehmend zersetzt werden.

Für die Gewerkschaften haben diese aufgewiesenen Wirkzusammenhänge aber noch eine besondere Bedeutung. Aus dem Zusammenschluß der in unselbständiger Arbeit Schaffenden zur Sicherung und Steigerung des ihren Mitgliedern über den Lohn zufließenden Anteils am Sozialprodukt erwachsen, sahen sie sich alsbald, unter dem Eindruck der durch die Wirtschaftskrisen bedingten Gefährdung eben der ökonomischen Basis dieser Einkommensquelle, des Arbeitsplatzes, zum Einwirken auf das Ingesamt der Wirtschaft gedrängt. Angesichts der engen Verschränkung von Wirtschafts- und politischer Sphäre in Staat und Gesellschaft der Gegenwart bzw. der Durchdringung des politischen Kräftefeldes durch ökonomische und soziologische Gruppierungen¹⁶) sahen sich die Gewerkschaften, nicht zuletzt, um im Ringen der pluralistischen „Pressure Groups“ nicht ins Hintertreffen zu gelangen, alsbald auch in das politische Kräftefeld hineingedrängt. Bestärkt durch die bitteren Erfahrungen des Hitlerismus, sahen sie sich damit genötigt, als selbstverantwortlicher Mitträger einer freiheitlichen, demokratischen Wirtschafts- und Staatsordnung, im Interesse ihrer Millionenmitgliederzahl werktätiger Menschen Einflußnahme auch auf die politische Sphäre, nicht zuletzt zur Abwehr aller die Freiheit in Wirtschaft *und* Staat gefährdenden Aktionsgruppen, zu suchen. Damit nicht genug, sehen sie sich aber aus der aufgezeigten unauflöslichen Verschränktheit von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft heraus, die durch die entsprechenden spezialisierten Einzelwissenschaften mit ihrer abstrahierenden Teil-Fragestellung und ihren Teillösungen zwar verdeckt, aber nicht aufgehoben werden kann, noch zu einer weiteren Folgerung gedrängt.

Bedürfte es nach allem Vorausgeschickten noch eines Beweises für diese angeführte unlösliche Verklammerung und Verwobenheit jener Seinsbereiche, so könnte man anführen, wie eindeutig, weil aus den realen Wirkzusammenhängen erfahren, sie sich etwa der Leitung eines modernen Großbetriebes, nämlich der Standard Oil Company in New Jersey, darbieten. „Keine Unternehmung“, so führt die Standard Oil Company in ihrem Geschäftsbericht aus, „lebt in wirtschaftlicher Abgeschlossenheit; sie ist ein Stück

14) Vgl. Hans Peter, „Rationalisierung im gesamten Geschehen der Wirtschaft“ in „Gewerkschaftliche Monatshefte“, Heft 6/1952, S. 343 ff.

15) Franz H. Müller, a. a. O. S. 16. Vgl. ferner Peter F. Drucker, „Gesellschaft am Fließband“, Eine Anatomie der industriellen Ordnung, Frankfurt/Main 1949/50. Die weitgehende Konvergenz der beiden, aus Deutschland stammenden, in Amerika naturalisierten Autoren erscheint dabei nicht zufällig.

16) Vgl. Gottfried Eisermann, „Partei und Fraktion in Staat und Gesellschaft der Gegenwart“, in „Gewerkschaftliche Monatshefte“, Heft 2/1953, S. 74 ff., und „Das Parlament“ in „Gewerkschaftliche Monatshefte“, Heft 8/1953, S. 463 ff.

der gesellschaftlichen Lebensform ihrer Zeit. Ihre geschäftlichen Entschlüsse und Handlungen berühren auch diese Lebensformen. Andererseits kommen aus diesen gesellschaftlichen Lebensformen einer Zeit entscheidende Einflüsse, die die Entschlüsse einer Unternehmung berühren, denn es handelt sich um die Äußerung von Vorstellungen und Wünschen einer großen Zahl von Menschen, mit denen wir zusammenleben. Diese Einflüsse können so stark sein, daß es von ihnen abhängt, ob eine Unternehmung sich entwickelt und weiterlebt oder ob sie zurückgeht und verschwindet¹⁷⁾."

Aus den lebendigen Erfahrungen der werktätigen Menschen im Betrieb zwingt sich somit ihnen und ihrem berufenen Vertretungsorgan, den Gewerkschaften, die Einsicht in die Notwendigkeit gestaltender Einflußnahme auch auf die Gesellschaftssphäre als solcher auf, um im eigenen partikularen wie im Interesse der Gesamtheit ein optimales Zusammenwirken der gestaltenden Lebensbereiche anzustreben. Dieser, auf die Gesamtheit der Lebenssphäre hingelenkte Gestaltungswille, dessen spezifische Aufgaben im gesellschaftlichen Bereich im Hinblick auf die geeignetsten Ansatzpunkte sorgfältig durchdacht und abgesteckt werden müssen, sollte sich dabei der großzügigen Aufgabe einer *alle* Lebensbereiche umklammernden „Vitalpolitik“ stets verantwortungsvoll bewußt sein¹⁸⁾. Mit der Klarstellung, Profilierung und Abgrenzung der Ziele und Ansatzmöglichkeiten eines solchen, unter dem Leitbild einer umfassenden Vitalpolitik stehenden Aktionsstrebens fällt den Gewerkschaften, wie aus dem Ausgeführten ohne weiteres resultiert, zugleich auch ihr eindeutiger und unbestreitbarer Ort in Wirtschaft, Staat *und* Gesellschaft der Gegenwart zu, ohne daß sie sich den ihnen damit auferlegten schweren und verantwortungsvollen Aufgaben, zu deren Übernahme sie sich keineswegs gedrängt haben, entziehen könnten. Für die Wissenschaft wiederum ergibt sich die Folgerung, daß die angebahnte Zusammenarbeit und Abstimmung zwischen der Betriebswirtschaftslehre und der Volkswirtschaftslehre ausgedehnt werden sollte auf eine detaillierte Kooperation, sowohl was die Forschungsziele wie die Fragestellung anbelangt, zwischen der modernen formalistischen, mathematifizierten ökonomischen Theorie und der Wirtschaftssoziologie, insonderheit im Hinblick auf die institutionellen und soziologischen „Randdaten“ sowie die durch den Marktautomatismus ausgelösten soziologischen Rückwirkungen, um zu einer Konkretisierung und damit gesteigerten praktischen Anwendungsmöglichkeit der gewonnenen Erkenntnisse durchstoßen zu können.

17) Wiedergegeben nach: Erich Potthoff, „Der Betrieb als Teil der Wirtschaft“, Mitteilungen des WWI, VI. Jahrg. (1953), S. 54. In welchem wachsendem Maße sich nächst den angeführten amerikanischen oder nach Amerika emigrierten Autoren auch die deutschen Sozialwissenschaften gegenwärtig mit der ganzen hier umrissenen Problematik zu beschäftigen beginnen, zeigen eindrucksvoll drei Veröffentlichungen aus jüngster Zeit: „Mensch und Betrieb“, Nürnberger Abhandlungen zu den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Heft 1, herausgegeben von Hans Proesler, Berlin 1952; „Beiträge zur Soziologie der industriellen Gesellschaft“, herausgegeben von Walther G. Hoffmann, Dortmund 1952; „Mensch und Betrieb“, herausgegeben vom Bundesvorstand des DGB, Köln 1952.

18) Vgl. Alexander Rüstow, „Der Mensch in der Wirtschaft“, Programm einer Vitalpolitik, erscheint demnächst.