

## Die Zukunft unserer Betriebe und der arbeitenden Menschen

Eine kleine Erzgrube im Lahnggebiet schloß wegen mangelnder Rentabilität ihre Pforten. Sechzig Männer, vorwiegend Bergarbeiter von Vater und Großvater her, suchten andere Arbeit. Wo der einzelne mit seiner Familie landsässig ist und nicht in der Anonymität untertaucht, ist es nicht allzu schwer, seinen weiteren Weg zu verfolgen. Arbeitslos wurde niemand (einige freilich wurden vor der Zeit Invaliden: eine Frage für sich). Der Besuch bei der Familie ergibt: Auch weiter auskömmlicher Verdienst, die Frage des Anmarschs zum neuen Betrieb gelöst. Drei oder sechs Monate später allerdings ist die Lage allem Anschein nach mitunter etwas anders. Bereits Vierzigjährige beklagen schlechte Gesundheit und sind krank geschrieben; nach ihrer Meinung beruht das darauf, daß der neue Arbeitsplatz zu kalt und zugig oder zu warm ist — obgleich derlei Dinge im alten Beruf eine minder wichtige Rolle spielten. Aber die Ursache des Mißbehagens liegt mit aller Wahrscheinlichkeit tiefer: Man kann sich nicht „umstellen“. Subjektive Faktoren sind es, die hindern (die letzte Schicht war an Herz und Nieren gegangen); mangelnde Hilfsbereitschaft im neuen Betrieb kommt hinzu. Vor allem fühlt man sich vom alten Arbeitgeber schnöde verraten. So beginnt nach Jahrzehnten in einem Betrieb verrichteter Arbeit für viele eine Zeit häufigen Wechsels. Das bringt Unruhe, und darunter leiden nicht zuletzt die Frau und die halbwüchsigen Kinder. Man will eben nicht irgendeinen Arbeitsplatz. Jeder will „seinen“ Arbeitsplatz.

Was kann geschehen? Wie hätte man vorbeugen können? Fragen wie diese gehören zu den heute am meisten drängenden menschlichen Fragen im Betrieb. Denn es wäre Vogel-Strauß-Politik, sich damit zu trösten, hier handele es sich um extreme Fälle. Es sind bezeichnende Fälle, bei denen lediglich die Deutlichkeit besonders ins Auge fällt. Auch Unternehmen, bei denen die Fluktuation im Vergleich zu anderen gering ist, haben einen Personalwechsel, der mit der Zeit vor fünfzig Jahren keinen Vergleich erlaubt. — Ebenso einschneidend aber dürfte etwas anderes sein.

### *Die Belastung wächst*

Wie alt ist diese Maschine? Die Frage wurde in einem Fertigungsbetrieb mit 300 Mitarbeitern gestellt. Das Alter der Maschinen und Automaten betrug bis auf wenige Ausnahmen nur wenige Jahre. In der Bundesrepublik wird eine Werkzeugmaschine im Schnitt acht Jahre alt (in den USA nur vier), dann ist sie überholt. Überholt bedeutet aber nicht nur eine notwendige beträchtliche Neuinvestition — überholt bedeutet auch: der Mann, der an der Maschine steht, muß „überholt“ werden. So muß er sich auch innerhalb seines Betriebs möglicherweise häufig umstellen. Er steht oft genug neuen Situationen gegenüber. Seine Verantwortung wächst mit der Höhe des investierten Kapitals. Und das bringt mit sich, daß die Belastung an zahlreichen Arbeitsplätzen trotz verkürzter Arbeitszeit ständig *steigt*.

Hinzu treten die bekannten Akkordfragen: Man muß auf der Hut sein, daß man nicht den Anschluß in irgendeiner Weise verliert. Was am notwendig gewordenen Wechsel von Betrieb zu Betrieb besonders deutlich werden kann, ist auch innerhalb ein und desselben Betriebs eines der wichtigsten Probleme: „Mein“ Arbeitsplatz ist morgen vielleicht ein ganz anderer geworden ... Im Zusammenhang damit muß die Kapazität vieler Firmen gesteigert werden. Das bedeutet Konzentration, und die verursacht oft genug einen verlängerten Weg zur Arbeitsstelle, der eine Verkürzung der Arbeitszeit kompensiert und bei den Verkehrsverhältnissen oft mehr als aufhebt. All diese Dinge erhalten ihr Gewicht, wenn man sie am einzelnen Mann miterlebt. Aus der Fremdbestimmung (vor allem Schichtarbeit) wird eine sozusagen dauernde Fremdbestimmung, die den Arbeitnehmer u. U. innerlich außer Atem bringt. Und das ist oft ärger, als mancher ver-

gossene Schweißtropfen! — Soziale Probleme ersten Ranges, an denen die Kirche nicht vorbeigehen sollte!

Der Charakter dieser Fragen wird durch die Automation, die sich im Gang befindet, vollends sichtbar und in großer Geschwindigkeit zugespitzt. Hier werden besonders viele Arbeitskräfte „umgesetzt“ — im Betrieb und von Betrieb zu Betrieb. Die Angst vor durch den Automaten verursachter Arbeitslosigkeit schwand rasch dahin, denn eine ungeheure Expansion fegte den Arbeitsmarkt leer. Aber die Arbeit selbst änderte sich! Sie wird in der Tat „körperlich“ — wie man so sagt — leichter. Aber in Wahrheit *verlagert* sich die Beanspruchung, des menschlichen Gesamtorganismus. Die geistigen Anforderungen wachsen, die seelischen Lasten steigen. Man ist nicht mehr „hundemüde“, sondern abgespannt. Und die Zeiten, da man den weißen Kittel für ein Zeichen weniger strapaziöser Tätigkeit hielt, sind fast überall vorbei!

„Wir haben die Erfahrung gemacht, daß die Automation schwere, gefährliche und unangenehme Arbeiten gegen leichtere, interessantere und angenehmere ausgetauscht hat“ — so entnehmen wir einer Informationsschrift aus den USA. Ob das in den Staaten angesichts ihrer andersartigen Mentalität der Bevölkerung zutrifft (ein Dokumentarfilm über die Automation stellt es ebenso dar), mag dahingestellt bleiben. Für den deutschen Arbeitnehmer gilt angesichts der mobilen industriellen Gesellschaft in vielen Fällen in erster Linie anderes: *ein letzter Rest von Geborgenheit innerhalb des Arbeitsprozesses schwindet mehr und mehr dahin. Die innere Anspannung wächst, vermehrte Einsamkeit drückt*. All das und anderes macht sichtbar: Die soziale Problematik erschöpft sich nicht mit der Frage nach Lohn, Kindergeld, Kranken- und Sozialversicherungsüberlegungen. Gerade wo die Gesetzgebung sich auf diese Dinge als „sozialpolitisch“ konzentriert (und wohl auch konzentrieren muß), gilt es zu sehen: Vollbeschäftigung und möglichst gerechte Verteilung des Sozialprodukts, Konjunktur- und Investitionsfragen stellen nur *eine* Seite der sozialen Probleme dar, die heute bestehen. Daher stellen wir die schon ausgesprochene Frage nach Heilung und Vorbeugung jetzt anders: Wie können wir den Menschen besser für das ausrüsten, was auf ihn, seinen Betrieb und die Gesellschaft aus technisch-soziologischen Gründen zukommt? Hat gar die Botschaft der Bibel etwas dazu zu sagen?

#### Allheilmittel „Bildung“

Damit der Mensch in einer mobilen Gesellschaft mit erhöhten geistig-seelischen Anforderungen Mensch bleiben oder werden kann, ist vor allem eine erhöhte Bildung vonnöten. Diese Erkenntnis ist so oft ausgesprochen worden, daß man meinen sollte, sie zu wiederholen sei nicht nötig. Aber — was *ist* Bildung? Zu dieser Frage sollte unsere Kirche gerade im Blick auf die Betriebe nicht schweigen. Dabei soll als selbstverständlich nur gestreift werden, daß ein wesentlicher Bestandteil brauchbarer Bildung natürlich in einer soliden *Ausbildung* besteht. Eben solchen Nachdrucks bedürftig aber ist die Forderung, daß eine erhöhte Unterrichtung des Arbeitnehmers über die technischen und wirtschaftlichen Zusammenhänge nötig ist, in die gerade *sein* Arbeitsplatz oder Betrieb, seine Branche oder der Wirtschaftsraum eingebettet ist, in dem er ansässig ist. An diesem Punkt wird viel getan, auch wenn oft über das mangelnde Interesse an solchen Möglichkeiten der Wissensvermittlung geklagt werden muß. Neuntes Schuljahr, zweiter Bildungsweg und damit erhöhtes Wissen, all das ist notwendig. Aber daß eine Frage noch viel zuwenig dabei bedacht wird, rächt sich mitunter in Fruchtlosigkeit aller Mühe. Wissen ist Macht, so sagt man, mit Recht, Ausbildung ist ebenso Macht. Aber: *Wozu* dienen Wissen und Ausbildung? Sind sie ausschließlich Produktionsfaktoren? Sollen also — mit anderen Worten — Bildung und Ausbildung an irgendwelchen ethischen Werten orientiert sein? Was ist es eigentlich, was sie zur *Bildung* macht?

Die meisten Mitarbeiter im Betrieb sind durch die alte Volksschule gegangen. Dort wurde ein bestimmter Gedanke von Bildung eingeübt. Schon im Bewußtsein des Kindes spielten erhöhtes Wissen und damit Bildung eine ganz bestimmte Rolle. Sie wurden oft als ein Mittel erlebt, den Kameraden auszustechen oder auszuspielen. Spiegel dieses Konkurrenzkampfes war die Sitzordnung in der Klasse! Der Berichterstatter erinnert sich an die sinnigen Ausdrücke „Garde“ und „Rotte Korah“, und die teils militärische, teils religiöse Bezeichnungsweise ist beachtenswert. „Jeder für sich“ — das war Erziehung (und je nach Geschmack dann „Gott für uns alle“). Natürlich wurde man damit (oft im Unterbewußtsein) zum potentiellen *Gegner* des anderen gemacht. Gebildet sein hieß: den Mitmenschen nicht nötig haben, hieß unabhängig, hieß „selbständig“ sein in einem ganz bestimmten Sinne. Der geistige Hintergrund einer solchen „Bildung“ ist in Deutschland ein extrem einseitig herausgebildeter Kult der „Persönlichkeit“ und des „Individuums“, dessen „Fleiß“ der eigenen Selbstvervollkommnung diene. Die Folgen dieser Erziehungspraxis, die schon im Elternhaus ein Kind gegen das andere auszuspielen geneigt war, sind zweifellos nicht nur im politischen Leben deutlich genug zutage getreten und von daher ihrerseits verstärkt worden. Mindestens ebenso verheerend können ihre Folgen im sozialen Bereich sein. Und alle Fortbildung und Information sind im Betrieb oftmals vergeblich und begegnen keinem Interesse, weil das innerste Wozu? dem einzelnen suspekt ist.

Nun hört man freilich zugleich, daß „früher“ Zusammenhalt und Kameradschaft besser gewesen seien als „heute“. Sind also unsere Bemerkungen nicht übertrieben? — Es ist durchaus möglich, daß das angedeutete Einzelgängertum einist nicht so spürbar war und sich erst in den letzten Jahrzehnten stärker im Empfinden der Arbeitnehmer bemerkbar machte. Das hat u. a. einen Grund, der seinerseits die Untauglichkeit manch überkommener Erziehungsideale illustriert. Allem Anschein nach bezog sich der von Älteren gerühmte Zusammenhalt nämlich auf einen verhältnismäßig engen Umkreis, in dem er tatsächlich funktionierte. Es hat sich dabei um eine Art erweiterter Familie in Anlehnung an die alte Familien- und agrarwirtschaftliche oder Werkstattgemeinschaft gehandelt — typischerweise sind es oft die „Jahrgänge“! Das Fortbestehen dieser Gemeinschaften aber bedeutete, wie kürzlich einmal treffend gesagt wurde, daß alles, was sich als Außenwelt außerhalb dieser engumgrenzten Gemeinschaft befand, als feindlich empfunden wurde. „Das Draußen war dunkel und bedrohlich, nur im Innenhof des Daseins schien ein freundliches Licht.“ In einer arbeitsteiligen Welt kann das nicht mehr als eine Art von Kooperation angesprochen werden, weil das Mißtrauen fortbestand und nun erst seine Wirkung gegenüber der Gesellschaft entfaltete. Was einmal Kameradschaft war, geriet so in die Gefahr, zum Zusammenhalt einer „Clique“ zu werden.

Ist es nicht an der Zeit, daß die Praxis diesem Gedanken von Bildung den Abschied gibt, und zwar endgültig und bewußt? Hat die Kirche hier nicht einen enorm wichtigen betriebs- und gesellschaftschakonischen Dienst zu tun? Daß das biblische Menschenbild nicht das griechische ist, das den Menschen nach Analogie eines Kunstwerks sieht, das es zu vervollkommen gilt, ist seit Jahrzehnten deutlich genug ausgesprochen worden. Der Mensch Gottes ist eben nicht *invirvatus in se ipsum*. Er braucht auch seinen Mitmenschen nicht lediglich zu seiner „Existenz“. Er braucht seinen Mitmenschen, um überhaupt gebildet sein zu können. An ihm vorbei gibt es keine Bildung! Allzuoft sieht das die Praxis nicht — auch wenn man es sehr wohl ahnt. Der andere ist nicht mein Konkurrent, sondern mein Mitarbeiter; alles Wissen, alle Information dient der Zusammenarbeit: *das* wäre ein Stück Bildung. Wer nicht in der Lage ist, mit anderen zusammenzuarbeiten, ist ungebildet, auch wenn er noch so viel weiß.

Bildung ist mehr als Wissen, nämlich ein bestimmtes Verhältnis nicht nur zu einem Stoff, sondern zum anderen Menschen, sozusagen eine fruchtbare Anpassungsfähigkeit

in Freiheit. Und größere Selbständigkeit zeigt sich nur in größerer Kooperation. Ob dieses grundlegende Erfordernis rechter Bildung erkannt und praktiziert wird, könnte unter Umständen zu einer Lebensfrage für unsere Gesellschaft werden — und es handelt sich im Grunde natürlich um nichts anderes als um „Freiheit“.

Scheinbar unter der Hand haben wir damit die Frage nach der Bildung durch eine andere ersetzt: durch das Problem der *Kooperation*. Nur scheinbar freilich handelt es sich um zwei Fragen; denn das ist es ja gerade: Kooperation und Bildung scheinen uns austauschbare Begriffe geworden zu sein. Die Zeiten, da das eine ohne das andere zu haben war, sind schon aus rein technischen Gründen bekanntlich vorbei. Den Erfinder als pionierartigen Einzelgänger gibt es nicht mehr. Auch seine Tugend ist die der Zusammenarbeit in Betrieb, Labor oder Institut geworden. Information ist hier vielleicht am deutlichsten Kooperation und umgekehrt! Das Bild der Bibel vom Menschen, der sich nicht selbst genügen kann, ist hier im Grunde aus der Welt der Technik heraus neu entdeckt und als leistungsfähig erwiesen worden. Es ist das notwendige Urbild einer Bildung, die auch heute noch diesen Namen verdient.

### *Jeder mein Feind ...*

Aber inwieweit ist in unseren Betrieben bereits eine spürbare Form von Kooperation entwickelt worden? An dieser Frage entzündet sich verständlicherweise immer wieder etwa in persönlichen Gesprächen, aber auch in den Sozialeminaren von seiten der Kirche, eine ernsthafte Debatte. Es ist dabei nicht leicht, zu einem zuverlässigen Bild zu kommen.

So schrieb man kürzlich: „Die Anerkennung des arbeitenden Menschen als Mitarbeiter' steht nicht nur auf dem Papier, sondern ist bereits Wirklichkeit geworden. Der Appell, die Würde des Menschen zu schützen, geht deshalb, soweit es sich um das Gebiet der Bundesrepublik Deutschland handelt, fehl. Art. 1 des Grundgesetzes... stellt die Würde des Menschen ausdrücklich unter den Schutz der Verfassung.“ Sieht man vom Unterschied zwischen Verfassungsnorm und Verfassungswirklichkeit einmal ab, so bleibt doch unübersehbar: Viele Arbeitnehmer quittieren eine Behauptung wie die angeführte mit einem Achselzucken. „Wir können nicht wagen, unsere Meinung zu sagen“, so hört man wieder und wieder und muß es als positiv bewerten, daß das offen geäußert wird.

Ein junger Pfarrer, der gegen ein Jahr in einem großen Fertigungsbetrieb am Bande tätig war, berichtete dazu einen interessanten Vorfall. Er konnte wie andere auch sein an einer Schiene laufendes Werkzeug bewegen und sich folglich ab und an etwas vorarbeiten, um dann zeitweise eine langsamere Gangart walten zu lassen. Eines Morgens stellte man fest, daß in die Laufschiene ein Bolzen eingezogen worden war, so daß das Werkzeug nicht mehr vor- und zurückbewegt werden konnte. Mit der Spur eines persönlichen Rhythmus war es vorbei. An dieser Stelle kommt es nun nicht darauf an, daß unser Gewährsmann vorstellig wurde und der Bolzen wieder verschwand. Interessanter ist die Reaktion einer Anzahl von Arbeitnehmern, denen man diesen Vorfall erzählte. „Ja, der — der kann sich das leisten. Der bleibt auch nicht immer hier. Aber wir sollten es wagen, einen Ton zu sagen!“

So ist nicht selten der Vorarbeiter bereits ein kleiner Patriarch, weil er an falschen Vorbildern orientiert ist. Da ist der Mann am Pult perfekt wie ein Ingenieur, der selbständige Entscheidungen für ein — sagen wir — ganzes Kesselhaus, in dem Kohle und Gas zu gleicher Zeit gefahren werden, zu treffen hat; aber er hat so wenig menschliche Honorierung wie ein Hilfsarbeiter. Oder es entsteht eine Automaten-Hierarchie. Beides hält den Menschen in der Objekt-Situation. Inwieweit dabei die Organisationsform und

die Größe eines Betriebs hineinspielen, ist eine gesonderte Frage, die ohne Zweifel ihre Rolle spielt. Vor allem läßt sich die vorzugsweise in außerbetrieblichen Kreisen vorhandene Meinung, der angesprochene Großbetrieb sei besonders anfällig, durchaus nicht immer halten. Vielmehr scheinen über eine bestimmte Größe hinausgewachsene, jedoch noch nach altem Muster „geführte“ Betriebe beim Arbeitnehmer mitunter besonders nachdrücklich das Gefühl zu erzeugen, „abhängig“ zu sein. Jedenfalls aber liegt hier noch vieles im argen — und diese Feststellung muß man auch treffen, wenn man auf der anderen Seite das auch von Betriebsräten beklagte mangelnde Gefühl für Verantwortung und Solidarität vieler Arbeitnehmer durchaus nicht verharmlost. Zweifellos ist die Betriebsleitung „im Grundsatz interessiert“, z. B. einem Neuen „die Verwurzelung zu erleichtern, damit er möglichst rasch ein vollwertiger Mitarbeiter wird. Die inoffizielle Arbeitsgruppe dagegen reagiert nach den Gesetzen des Rudels, das den Neuen ducken will“ (*Wolfgang Kellner*) (und dies Gesetz ist in gewisser Hinsicht sogar Kameradschaft — eben nicht Kooperation!). Allerdings bleibt zu fragen, ob dem Rudel hier die ganze Verantwortung zugeschoben werden kann. Wo im Gefühl des Arbeitnehmers geschieden wird zwischen „denen da oben“ und „wir (hier unten)“, wird eine falsche Haltung eingeübt, die dann ihre Konsequenzen auch da nach sich zieht, wo man sie nicht begrüßt.

Die Tatsache oft mangelnder Zusammenarbeit — „jeder mein potentieller Gegner“ — läßt sich am besten illustrieren, wenn man auch das außerbetriebliche Leben in Deutschland mit einbezieht. Der Berichtstatter macht sich ein Vergnügen daraus, in der Tagespresse dazu auftauchendes Material zu sichten. „Wie sie sich bemühen, ihren Vorgesetzten gerecht zu werden, der Überregierungsrat dem Ministerialrat, der Ministerialrat dem Ministerialdirigenten, der Hilfsreferent dem Referenten, der Referent dem Unterabteilungsleiter, der... dem...“ (Bericht über die Arbeit eines Untersuchungsausschusses). Oder: „Der deutsche Verkehr ist eine der letzten Bastionen des rauhen Individualismus, wo Darwins Gesetz vom Überleben des Stärkeren noch immer als Regel gilt“ (ein Ausländer). Wo liegen hier die Ursachen, wo die weiterverursachenden Wirkungen? Das, was wir andeuten, hat Gültigkeit für viele Betriebe, Geschäfte, Büros und diese ihrerseits sind ein enormer Erziehungsfaktor, der prägend zurückwirkt auf die gesamte Ausbildungsatmosphäre heranwachsender Generationen. Man gerät in ein wahres Knäuel von verursachenden und verursachten Faktoren, die zu entwirren fast aussichtslos erscheint.

### *Vorschußvertrauen*

Wichtiger als die Analyse der Ursachen sei die Therapie! Was könnte geschehen? Wo ergeben sich hilfreiche Aspekte — etwa auch an Hand der Botschaft der Bibel vom Menschen?

Wenn bei uns über mangelnde Bereitschaft geklagt wird, Verantwortung zu übernehmen und Bildung zu erwerben, so hat das nicht ausschließlich seinen Grund in der ausgesprochenen Verbraucherhaltung vieler Menschen, die jede Unbequemlichkeit oft genug scheut. Es liegt zum großen Teil auch daran, daß in unserer gesamten Arbeitswelt genau wie in der der berufsausbildenden und -fortbildenden Schulen bis hin zur Universität ein Berechtigungsscheinwesen vorherrscht, das man schon oft beklagt hat. Ist es nicht auch in den Betrieben leicht einmal so, daß nicht die Fähigkeit, sondern ein Zeugnis oder ein Schein allein honoriert werden? Auf der anderen Seite glaubt der Arbeitnehmer nicht in allen Fällen sich darauf verlassen zu können, daß er von einer Weiterbildung auch tatsächlich etwas hat (nicht nur, aber auch finanziell). Normalerweise verbindet man mit einer gesondert aufgewandten Mühe die Vorstellung, daß sie weiter-

bringt. Fühlt man sich aber gerade in dieser Frage dem Zufall überlassen, dann entzieht man sich lieber von vornherein der Mühe.

Offensichtlich muß also in viel stärkerem Ausmaß die Möglichkeit eröffnet werden, mit einer bestimmten Grundausbildung auch im Betrieb zunächst Verantwortung delegiert zu erhalten, um sich dabei zeigende Bedürfnisse an Kenntnissen und Bildung zu schließen. Der Mann weiß dann, wozu das „alles gut ist“ und verfällt nicht dem Argwohn, Mühe und aufgewandte Zeit lohnten sich nicht. Ein gewisses Maß an Vorschußvertrauen ist unbedingt notwendig; wer da etwas wagt, kann viel gewinnen: vor allem einen Mitarbeiter gewinnen, auf dessen Eifer und Initiative er sich verlassen kann. Vorschußvertrauen und Weisung (nicht Befehl) sind geradezu das, was der Schöpfer nach der Sicht der Bibel dem Menschen entgegenbringt. Ohne das wird kein Mensch zum „Menschen“, sondern er wird in die Stelle eines passiv funktionierenden Objekts hineingedrückt, aus dem er sich nicht bei Bedarf oder auf Wunsch frei machen kann. Das mit einer solchen Stellung verbundene Mißtrauen kann man nicht fortbefehlen, sondern es kann nur durch bestimmtes Verhalten weggetaut werden.

Ebenso große Einbuße an Durchschlagskraft erleidet der Appell um wirkliche Mitarbeit allem Anschein nach durch eine andere Erscheinung. Wir meinen *die vorenthaltene Information*. Zunächst scheint es stets einfacher zu sein, man ordnet bestimmte Verrichtungen ohne lange Kommentare an. „Grabt hier ein Loch“, so ironisiert jemand. „Jetzt grabt da eins.“ „Jetzt dort.“ Und warum? Schließlich kam es heraus, weil es jemandem „zu bunt“ wurde. „Wir suchen nämlich eine Leitung, deren Lage wir berücksichtigen müssen.“ Dies Beispiel klingt übertrieben — und gerade jede handwerkliche Tätigkeit hat auch heute noch oftmals das Plus, einen gewissen Überblick über die Gesamtverrichtung mit sich zu bringen. In jedem arbeitsteiligen größeren Betrieb aber werden auf diese Weise täglich große Mengen an Information zurückgehalten. Das geschieht nicht aus bösem Willen; es erfolgt aber auch nicht aus notwendigen Gründen oder weil es über den Horizont des Mitarbeiters hinausginge. Es passiert einfach aus *Mangel an Einfühlungsvermögen oder aus Gedankenlosigkeit*. Gerade technisch hochqualifizierte oder studierte Kräfte stehen hier oft auf einem menschlich völlig unzureichenden Niveau. Da gibt jeder aus den ihm zugänglichen Weisungen und Informationen nur das weiter, was sein „Untergebener“ unbedingt zu brauchen scheint. Daß ihm mehr an Überblick zu geben durchaus möglich wäre und daß er Anspruch darauf hat, nicht wie eine Maschine eingesetzt zu werden, der man das Warum und Wieso nicht zu sagen braucht — das wird so leicht vergessen.

Zweifellos wird ein Mensch entwürdigt, wenn man ihn durch vorenthaltene Information zum Objekt macht. Dagegen hilft keine irgendwie verordnete Norm, sondern nur eine andere Wirklichkeit in unseren Betrieben. Die Zeiten, da man noch mit einem blauen Auge davonkam, wenn man Menschen so behandelte, scheinen sich dem Ende entgegenzuneigen. *Hier ist eine menschliche Revolution nötig!* Wenn schon Gott den Menschen als Krone der Schöpfung zu seinem „Mitwisser“ und Mitgestalter bestimmt hat und ihm Sinn und Zweck des menschlichen Lebens klarlegt, dann darf kein Mensch dem anderen den Funktionszusammenhang seiner Tätigkeit vorenthalten! Ja, ohne daß mir fortlaufend Dinge eröffnet werden, die „über meinen Horizont gehen“, kann ich überhaupt nicht weiterkommen.

Hierher gehört auch die Rolle des *Betriebsrats*. Wie unterschiedlich seine Tätigkeitsmerkmale in den einzelnen Betrieben sind, vermag sich ein Außenstehender kaum vorzustellen. Da gibt es alle Möglichkeiten von wirklich funktionierender Kooperation weit über das hinaus, was das Gesetz vorschreibt (Mitwirkung an allen die Arbeit unmittelbar angehenden Fragen), bis hin zur Abspeisung mit völlig nebensächlichen Toiletten- und Kantinenfragen, ja bis zur Existenz lediglich auf dem Papier. Stu-

diert man in diesem Zusammenhang, daß alle innerbetriebliche Demokratie sich vom Arbeitsplatz aus entwickelt und hier geboren oder erstickt wird, so wird man unsere Gleichung erhärtet finden: *Kooperation beruht auf Information, Information entsteht durch Kooperation*. Unterrichtung ohne Zusammenarbeit ist wertlos und zergeht als „überflüssig“ und „unerwünscht“, Zusammenarbeit ohne Information aber scheitert.

*Freiwilligkeit — nicht Manipulation*

Aber für den Mitarbeiter der Kirche dürfte ein dritter Komplex vielleicht der wichtigste sein. — Bei einem kirchlichen Seminar, in dem die Frage nach der Bildung nach dem Bilde des biblischen Menschen im Mittelpunkt stand, erfolgte der Einwand: Das alles erzwingt heute bereits die Technik. Der Meister sitzt nicht mehr am erhöhten Platz und beherrscht nicht mehr jede in seiner Werkstatt verrichtete Arbeit am besten. Fachliche Qualitäten sind für ihn selbstverständlich, aber sie sind bei weitem nicht allein ausschlaggebend (in den meisten Betrieben arbeiten zahlreiche Spezialisten und Reparaturkolonnen, die auf Anforderung erscheinen). Der Meister wird zum Organisator und Koordinator; was an evangelischen Gedanken dazu gesagt werden könnte, so lautet jener Einwand, sei praktisch durch die technische Entwicklung bereits vorweggenommen.

Untersucht man dann im Gespräch die Frage, warum die Menschen trotzdem bedrückt sind und sich abhängig fühlen, dann macht man eine ausschlaggebende Entdeckung: *Was erzwungen getan oder zugestanden wird, verliert seinen menschlichen Wert*. Man „glaubt“ es nicht und fühlt sich im Grunde nicht gewürdigt, sondern geschickt manipuliert — rein um der Leistung willen. Man weiß vielleicht nichts vom möglichen Mißbrauch ethischer Postulate im Interesse einzelner oder einer Produktion, aber man ahnt und spürt diese Möglichkeit ganz genau. In einer erzwungenen Kooperation aber bin ich eben doch wieder ausschließlich Produktionsfaktor. Gewiß sind Betriebe keine Wohltätigkeitsveranstaltungen. Aber sie sind auch nicht nur eine effektvoll zusammengestellte Anhäufung von Funktionen. Auch der mit dem Samthandschuh „human relation“ und Fortbildung nützlicher gemachte Mitarbeiter ist erst Mitarbeiter, wenn es irgend etwas gibt, das ihm um seiner selbst und um Gottes willen zuteil wird. Die Kirche muß dazu helfen, daß diese Problematik durchschaut wird.

Wie seht ihr Christen die Zukunft unserer Betriebe und der arbeitenden Menschen? Das ist die Kernfrage, der wir uns zu stellen versuchten. Die Erkenntnis ist im Wachsen, daß nicht nur Lohnfragen den Ausschlag geben. Die Überhitzung des Arbeitsmarkts bleibt. Ebenso werden die Lasten nach aller Ansicht in mancher Beziehung stetig größer. Man kann viel dazu sagen, wie man sie auffängt: bessere Urlaubsregelung, Vermehrung der Pausen, Hilfen beim Arbeitsplatzwechsel (Trennungsgelder u. a. m.), weiterer Ausbau der Altersversicherung, Ausgestaltung der Mitwirkung des Betriebsrats auf längere Sicht in allen Wirtschaftszweigen in Richtung Mitbestimmung, Förderung der Fortbildung, Eigentumsbildung. In all dem sucht die Kirche Zusammenarbeit und Gespräch. Der *Motor* all dessen aber ist bei ihr der Gedanke der *Menschwerdung* des Menschen. Und Mensch wird der Mensch nur im Angesicht Gottes und an der Seite des Mitmenschen. *Bildung*, das große Erfordernis für die Bewährung in einer hochindustrialisierten hochmobilen Gesellschaft, ist nichts anderes als *solche* Menschwerdung.