

Menschliche Beziehungen in der Industrie

I.

Das Thema „Menschliche Beziehungen in der Industrie“ ist in den letzten Jahren sehr in die Mode gekommen. Wir beobachten viele (meist allerdings literarische) Bemühungen, die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit auf die Bedeutung der Sozialbeziehungen in der Wirtschaft hinzuweisen und die Neugestaltung dieser Beziehungen zu erreichen.

In der bisherigen industriellen Entwicklung waren vorwiegend technischwirtschaftliche Überlegungen und Zielsetzungen bestimmend, während der arbeitende Mensch in der Wirtschaft meist nicht oder nicht genügend beachtet und damit zu einem Stück Betriebsinventar degradiert wurde. Wenn nun heute von vielen Seiten aus versucht wird, den sozialen Gesichtspunkten im Betriebsleben Geltung zu verschaffen, so muß jedoch vor dem Abgleiten in ein Extrem gewarnt werden: Die Gestaltung des Betriebslebens darf nicht *allein* unter sozialem Aspekt gesehen werden. In der Diskussion ist das Wort vom „Betrieb als der Heimat des modernen Menschen“ gefallen. Zunächst muß dazu gesagt werden, daß die eigentliche Heimat des Menschen in seiner Familie liegen soll und in der Regel auch liegen wird. Die Suche nach einer neuen oder zweiten „Heimat“ scheint daher überflüssig. Der Betrieb wird nach wie vor Produktionsstätte bleiben, und es ist unmöglich, ihn in eine karitative Einrichtung umzuwandeln. — An der Leistungshöhe der Betriebe bestimmt sich der Lebensstandard der Gesamtgesellschaft. Wir stehen hier vor einem zweifachen Dilemma:

1. Im Betrieb sollen und müssen wirtschaftliche Werte geschaffen werden. Der Mensch im Betrieb muß also tätig sein, er hat sich einer betrieblichen Autorität unterzuordnen usw. — und im Betrieb wird gleichzeitig Rücksichtnahme auf die Menschenwürde der hier tätigen Menschen gefordert.

2. Der Betrieb tritt in doppelter Weise Menschen gegenüber, denen er gerecht werden muß: Den Arbeitnehmern im Betrieb, die gerechte Behandlung und guten Lohn erwarten — und der Vielzahl der Konsumenten, denen der Betrieb auf dem Markt begegnet und denen er durch möglichst günstige Preisgestaltung und die Lieferung von Waren maximaler Qualität gerecht zu werden hat.

Diese beiden Gegensätze lassen sich auf folgende kurze Formel bringen: 1. Die Spannung im Betrieb zwischen technischwirtschaftlichen und sozialen Notwendigkeiten; 2. die Spannung zwischen internen und externen betrieblichen Sozialleistungen. Es hilft uns zur Lösung der Probleme erheblich weiter, wenn wir uns darüber klarwerden, daß diese Widersprüche unauflösbar sind. Die Lösung kann also nicht in einer Beseitigung der Gegensätze gesehen werden, sondern sie kann nur über die Herstellung eines optimalen Verhältnisses der unvereinbaren Belange erfolgen. Es gilt, Unberechenbarkeit und Sprengkraft aus den Spannungen zu eliminieren, indem man (nach dem Wort eines französischen Soziologen) die „Spannungen stabilisiert“.

Zur sozialen Gestaltung des Berufslebens sind zwei Voraussetzungen nötig:

a) Der Arbeiter soll ein inneres Verhältnis zu seiner Arbeit entwickeln können. Dazu helfen gute Entlohnung, wirtschaftliche Sicherheit bei Arbeitsunfähigkeit und im Alter, die Wahl eines geeigneten Berufs, die Entwicklung besonderer Anlagen und Vorlieben des Arbeiters und das Gefühl, durch seine Arbeit einen wirtschaftlichen Wert zu schaffen (der Arbeiter soll z. B. kennenlernen, auf welche Weise sein erzeugtes oder bearbeitetes Werkstück im praktischen Leben verwendet wird).

b) Der Arbeiter braucht ein befriedigendes Verhältnis zu den übrigen Arbeitern im Betrieb und zu seinem Vorgesetzten. Er soll sich im Betrieb wohlfühlen, und er soll

sich menschlich und gesellschaftlich voll geachtet sehen. Mehr noch als schlechte Entlohnung trägt das Gefühl, als Mensch minderen Wertes zu gelten und im Betrieb ungerecht behandelt zu werden, dazu bei, daß der Arbeiter vielfach seinen Beruf und seine Gesellschaftsstellung als eine Zwangslage ansieht, der er sich (wenn möglich) zu entwinden trachtet. Bei jungen Arbeitern findet sich dann das Gefühl eines Übergangsstadiums mit dem Streben, aus dem Arbeiterstand in andere Gruppen aufzusteigen. Diese soziale Flucht bringt große wirtschaftliche Schäden. Es hat wenig Sinn, diese „Flucht“ durch Gesetze bzw. andere Maßnahmen zu verbieten, sondern es gilt, den Ursachen für diese Flucht nachzuspüren und sie möglichst zu beseitigen.

Wir sehen deshalb mit besonderem Interesse auf die Bestrebungen, die sich um die Besserung der menschlichen Beziehungen in der Wirtschaft und um die bessere Eingliederung der Arbeiter in unsere Gesellschaft bemühen. Eine dieser Bewegungen ging unter dem Stichwort „Human Relations“ von den USA aus, und sie griff inzwischen auch nach Deutschland über.

Zunächst muß davor gewarnt werden, amerikanische Methoden und Erfahrungen einfach nach Deutschland zu übertragen. Die deutschen und die amerikanischen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Verhältnisse sind verschieden, zum Teil sind sie unvergleichbar. Das Verhältnis zwischen Gewerkschaften und Unternehmern ist in den USA von einer sachlichen und — fast möchte man sagen — kommerziellen Art, so, wie es sonst zwischen Geschäftspartnern üblich ist. Die Forderungen amerikanischer Gewerkschaften, deren Ziele in der Regel weit über dem Existenzminimum liegen, werden in der Absicht vorgebracht, den Arbeitern einen möglichst großen Anteil vom Gewinn des Unternehmens abzuzweigen. Oft bewegen sich dabei die Gewerkschaften in der Art eines erfolgreichen und selbstsicheren Geschäftsmannes. Die USA, einst das Land der „unbegrenzten Möglichkeiten“, blieben ein Land der großen Möglichkeiten, und noch heute ist einer der auffallendsten Grundzüge amerikanischen Lebens das Streben, sich einen „Platz an der Sonne“ zu erobern. Davon sind die amerikanischen Arbeiter nicht ausgenommen. Viele amerikanische Arbeiter z. B. sehen in einem *Millionär keinen Anstoß zur sozialen Kritik, sondern eine Aufforderung zur Nachahmung*. Es gehört dort zu den Selbstverständlichkeiten, daß ein Arbeiter zum Unternehmer wird — daß aber auch umgekehrt ein Unternehmer wieder einfache Arbeit aufnimmt.

Diese Symptome beweisen für sich allein die erheblichen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Unterschiede gegenüber Deutschland. Bei uns liegen die Gegenstände gewerkschaftlicher Forderungen oft in spürbarer Nähe des Existenzminimums. Das führt, neben anderen Gründen, zu einer mehr sozial-ethischen Grundhaltung der deutschen Gewerkschaften. Die fest eingefahrenen Gleise der Tradition und die sorgsam gehüteten Mauern standesmäßiger Abkapselung verhindern in Deutschland nicht nur weitgehend eine befruchtende Fluktuation innerhalb der einzelnen Gesellschaftsgruppen, sondern sie stehen auch der Bildung eines echten Partnerschaftsverhältnisses in der Wirtschaft, einer vorbehaltlosen Gleichberechtigung zwischen Arbeitnehmer und Unternehmer im Wege.

Diese nur skizzenhaft angedeuteten Unterschiede in der Mentalität des deutschen und des amerikanischen Menschen und in der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Struktur müssen erkannt und berücksichtigt werden, wenn die „Human Relations“-Bewegung in Deutschland Erfolg haben soll.

II.

Weiterhin ist bei den Bemühungen um die Pflege der menschlichen Beziehungen in der Industrie die Gefahr eines psychologischen Kurzschlusses gegeben: Man gewinnt manchmal den Eindruck, als ginge man dabei von Verhältnissen aus, wie sie sein sollen und nicht, wie sie sind. Wenn der Ansatzpunkt für diese Arbeit in der Theorie liegt, dann wird sie an der Realität, an den Problemen und an ihren Zielen vorbeistoßen.

MENSCHLICHE BEZIEHUNGEN IN DER INDUSTRIE

Der Hinweis auf zwei der veröffentlichten Vorschläge zur sozialen Betriebsgestaltung mag die Problematik andeuten:

1. *Josef Mand*¹⁾ schreibt: „Zur Entfaltung der Persönlichkeit des arbeitenden Menschen ebenso wie zur Sicherung und Steigerung der betriebswirtschaftlichen Leistung ist eine planvolle Aufstiegsordnung erforderlich. Sie muß gewährleisten, daß jeder in die Stelle aufrücken kann, die seiner Leistungsfähigkeit und seinem Leistungswillen angemessen ist.“ Über diesen Weg ist die soziale und berufliche Unzufriedenheit des Arbeiters nicht zu beheben. Er bietet keine objektive Lösungsmöglichkeit für die sozialen Probleme im Betrieb, sondern er ist gleichsam nur ein subjektiver Notausgang für einzelne Arbeiter. Der betriebswirtschaftliche Erfolg wird hier offenbar von der psychologischen Wirkung erwartet: Indem jeder Arbeiter glaubt, der berufliche Aufstieg stehe ihm offen, wird seine Unzufriedenheit (wenigstens vorübergehend) aufgehoben, obwohl der Arbeiter, wenn er die gesamte wirtschaftliche Situation ins Auge faßt, erkennen würde, wie gering die Aufstiegschance für ihn in Wirklichkeit ist. Wir haben hier die gleiche psychologische Täuschung vor uns, die jede Woche Hunderttausende von Toto-Wettlern veranlaßt, ihren Schein auszufüllen und ihr Geld zu wagen, obwohl sie vielleicht jedesmal wieder ihren Einsatz verloren haben und verlieren werden. Die Besserung der Lage der Arbeitnehmerschaft ist nicht über psychologische Täuschung zu erlangen (mag die Täuschung nun gewollt oder ungewollt sich einstellen). Die Devise darf nicht sein: „Flucht aus dem Arbeiterstand“, sondern „wirtschaftliche und soziale Gleichberechtigung des Arbeiterstandes“.

2. *Hyacinthe Dubreuil*²⁾ sagt: „Wir müssen den Industriearbeiter befreien, indem wir ihn in das Unternehmen einbeziehen. Wir müssen ihm nicht nur günstige, materielle Lebensbedingungen in Aussicht stellen, sondern auch auf die Möglichkeit eines besseren Systems hinweisen, bei dem er seine geistigen Kräfte anwenden und seine persönliche Eigenart entfalten kann.“ Befreiung des Arbeiters durch Einbeziehung in das Unternehmen ist aber nur über die Auflösung der alten Abhängigkeitsverhältnisse möglich. Der Arbeiter ist nicht „frei“, wenn er weiterhin als ausführendes und gehorchendes Glied in das Werk einbezogen werden soll, wenn er weiterhin dem Willen des Unternehmers oder des Direktors unterworfen bleibt. Andererseits können betriebliche Ordnung und betriebliche Autorität nicht aufgehoben werden.

Der Arbeitnehmer wird erst dann frei sein und sich frei fühlen, wenn er einen Einfluß auf die Autoritätsbildung im Betrieb und auf die Fixierung der betrieblichen Ordnung erhält. Die „Befreiung des Industriearbeiters durch Einbeziehung in das Unternehmen“ verlangt geradezu zwingend nach dem vollen wirtschaftlichen Mitbestimmungsrecht der Arbeitnehmer. „Freiheit ist dort, wo man nur einem Willen zu gehorchen braucht, an dessen Bildung man selbst unmittelbar oder mittelbar durch gewählte Vertreter mitgewirkt hat“ (*Carlo Schmid*).³⁾

Wer von „Befreiung des Arbeiters“ spricht, ihm aber andererseits das volle Mitbestimmungsrecht verweigert, will in Wahrheit die „Einbeziehung des Arbeiters in das Werk“ realisieren, seine „Befreiung“ aber verhindern. Und es besteht die Gefahr, daß auch die „Human Relations“ in diesem Sinne eingesetzt werden, daß mit ihrer Hilfe eine Fiktion von Gleichberechtigung und Befreiung des Arbeiters angestrebt wird.

III.

Eine echte Lösung der menschlichen Probleme in der Wirtschaft setzt einen grundlegenden Wandel im Verhalten der Unternehmerschaft gegenüber der Arbeitnehmerschaft voraus: Der Arbeitnehmer darf nicht länger *unter* den anderen gesellschaftlichen

1) Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1951, Heft 5, S. 303.

2) Soziale Beziehungen in der Industrie, Frankfurt, Heft Februar 1952, S. 10.

3) „Gewerkschaftliche Monatshefte“, Heft 3/1951, S. 122.

Gruppen stehen) sondern er soll vollgeachtet und gleichberechtigt *neben* ihnen stehen. Diese Gleichberechtigung des Arbeitnehmers darf nicht auf schöne Formulierungen in Gesetzestexten und in Festtagsansprachen beschränkt bleiben; sie harret der Umsetzung in die tägliche wirtschaftliche und gesellschaftliche Realität.

Der seiner selbst bewußte Arbeitnehmer will keine Geschenke, und er wünscht sich nicht einen mehr oder weniger wohlwollenden „Betriebsvater“⁴⁾. Das alles beweist ihm lediglich seine Abhängigkeit und Unfreiheit. Mag der Unternehmer als Betriebsvater heute wohlwollend und fürsorgend sein — was schützt den Arbeitnehmer dagegen, daß der Unternehmer eines Tages streng oder gar ungerecht gegen seine „Betriebskinder“ wird (wie das denn auch bei Familienvätern vorkommen soll)?

Jeder Unternehmer muß wissen, daß es nicht genügt, sozial etwas *für* den Arbeitnehmer zu tun, sondern daß es darauf ankommt, etwas *gemeinsam mit dem Arbeitnehmer* zu tun. Partnerschaft setzt eine ehrliche, gegenseitige Anerkennung und Duldung voraus, sie darf aber nicht Mittel zum Zweck der besseren oder unauffälligeren Durchsetzung einseitiger Interessen ausgenutzt werden. H. Gerlach sagt dazu: „Wer die Sorge um den Menschen im Betrieb nur als ein Palliativ gegen die unbequeme Machtsteigerung der Gewerkschaften . . . ansieht, wird weder bei den Arbeitern noch bei den Gewerkschaften ein positives Echo finden⁵⁾. Die „Human-Relations“-Bewegung wird nur dann mit der Unterstützung durch die Gewerkschaften rechnen dürfen, wenn sie ehrlich gemeint ist und wenn sie von sozialer Rücksichtnahme und einer sozialen Besinnung der Unternehmer ausgelöst bzw. begleitet wird.

Sehen wir uns z. B. einmal an, was der amerikanische Wirtschaftler *Sumner Slichter* in einem Vortrag zu diesen Problemen der sozialen Betriebsgestaltung ausführte⁶⁾: „Das Unternehmertum hat zwar im sozialen Kampf manche Schlacht gewonnen, jedoch nicht den Krieg . . .“ Unter den Möglichkeiten der, freien Marktwirtschaft, „dem amerikanischen Unternehmer wieder zu dem Platz zu verhelfen, der ihm auf Grund seiner Position in der Wirtschaft zukommt“, nennt Sumner Slichter: „Herstellung harmonischer Beziehungen zwischen Arbeitern und Unternehmern.“ Und weiter: „Nach meinem Urteil sind die Chancen, daß es dem Unternehmertum gelingen wird, einen beträchtlichen Teil seines verlorenen Einflusses zurückzugewinnen, ziemlich gut . . .“⁷⁾

In diesem Falle ergibt sich klar, daß die Pflege menschlicher Beziehungen in der Industrie („Herstellung harmonischer Beziehungen zwischen Arbeitern und Unternehmern“) taktischen Erwägungen der Unternehmerschaft im Kampf um die Erhaltung ihrer Vorrangstellung in der Wirtschaft entspringt. Es geht in diesem Falle darum, verlorene Stellungen des Unternehmertums zurückzugewinnen. Das heißt mit anderen Worten: Es geht darum, den Einfluß der Gewerkschaften einzuschränken⁸⁾.

Sicher, die Stimme dieses Amerikaners ist nur eine in der großen Diskussion. Aber manche andere Stimme sagt dasselbe, und manche Stimme, die anderes sagt, zielt im geheimen ebenfalls in diese Richtung. Es bedarf sorgfältiger gewerkschaftlicher Beobachtung, wenn Unternehmer an die Gestaltung harmonischer Beziehungen zwischen sich und den Arbeitnehmern herangehen. Die Vorsicht betrifft nicht die Harmonie, sondern mögliche Täuschung und möglichen Mißbrauch. Denn die Besserung der sozialen Beziehungen in den Betrieben wird nicht allein dem Arbeiter das Berufsleben erleichtern, sondern

4) Siehe dazu z. B.: H. H. Carey, Soziale Beziehungen in der Industrie, Frankfurt, Heft Juni 1952, S. 33: „Eng verwandt mit der Konzeption des Homo oeconomicus ist die Auffassung vom ‚verblödeten Fabrikarbeiter‘. Er ist der einfache, ungeschulte Tölpel mit einem starken Rücken und wehig Verstand . . . Da er verblödet ist, kann er nicht selbst für die Zukunft sorgen, und so bietet ihm ein gütiger, wohlwollender Unternehmer unentgeltlich die Zahlung von Krankengeldern . . . Auf diese Weise wurde die ‚Vater-sorgt-schon‘-Bewegung ins Leben gerufen und gleichzeitig die Abhängigkeitsstellung gefestigt . . .“

5) Deutsche Zeitung und Wirtschaftszeitung, 18. 10. 1952.

6) Handelsblatt, 14. Oktober 1949.

7) Vergl. hierzu auch „Gewerkschaftliche Monatshefte“, Heft 3/1952, S. 167.

8) Als Beispiel: „Gewerkschaftliche Monatshefte“, Heft 4/1951, S. 192, Walther Pahl: „. . . Der Textilunternehmer Gert Spindler aus Hilden proklamiert sein ‚Mitunternehmertum‘ ausdrücklich und unverhohlen mit der Zielsetzung, den gewerkschaftlichen Einfluß auf die Arbeiterschaft der Betriebe zu brechen.“

sie wird auch wichtige wirtschaftliche Folgen haben. Die gerechtere Behandlung des Arbeiters, die Möglichkeit zu selbständigerem Arbeiten, die Öffnung von Aufstiegsmöglichkeiten u. a. m. wird die Kausalkette „Erhöhung der Arbeitsfreudigkeit“ — „Produktivitätserhöhung“ — „Kostensenkung“ — „Erhöhung der Gewinnaussichten“ auslösen⁹⁾.

Wir müssen hier die Frage nach Ursache und Wirkung stellen: Ist das Streben nach erhöhter Produktivität (und damit u. a. nach erhöhten Gewinnen) die geheime und wahre Ursache der Bestrebungen zur Pflege der menschlichen Beziehungen? Oder aber entspringt diese Fürsorge einer menschlichen Rücksichtnahme und sozialen Einsicht; ist also die Produktivitätserhöhung lediglich eine zwar willkommene Nebenwirkung, aber doch nur *Nebenwirkung* einer sozialen Tat?

An diese Fragestellung schließen sich zwangsläufig wirtschaftspolitische Vorbehalte an: Es ist zu untersuchen, wem der durch die erhöhte Produktivität anfallende wirtschaftliche Wertzuwachs zugeschlagen wird. In keinem Falle, auch nicht in diesem, stehen die Gewerkschaften gegen eine Erhöhung der Produktivität und des Sozialprodukts. Es geht hier den Gewerkschaften (neben einer gerechteren Einkommensverteilung) wesentlich darum, deflatorischen Entwicklungen entgegenzuwirken. Es darf nicht sein, daß die Erträge aus erhöhter Produktivität einseitig oder überwiegend der Kapitalgeber- und Unternehmerseite zufließen, sondern sie sollen wesentlich entweder den im Betrieb tätigen Arbeitnehmern (durch Lohnerhöhungen etwa) oder den Konsumenten — zu denen die Arbeitnehmer wiederum gehören — (durch Preissenkungen) zugute kommen. Es besteht immerhin die Gefahr, daß mit Hilfe der „Human Relations“ und der „Public Relations“ neue monetäre Impulse für die ohnehin ausgiebig fließende „Selbstfinanzierung“ der westdeutschen Wirtschaft angestrebt werden.

Das bedeutet nicht, daß wir als Gewerkschafter die Bestrebungen zur Pflege der menschlichen Beziehungen in der Industrie ablehnen. Aber wir müssen darauf bestehen, daß das Grundmotiv soziale Rücksichtnahme und nicht wirtschaftliche Erwägung ist. Die Untersuchung und die Umgestaltung der industriellen Sozialbeziehungen darf nicht von Interessengesichtspunkten beeinflußt und damit verfälscht werden. Der Problembereich muß wissenschaftlich-objektiv behandelt und den dabei zutage tretenden Tatbeständen darf in keinem Falle aus dem Wege gegangen werden. Wir werden zu allen Zeiten vielfältige menschliche Beziehungen in der Wirtschaft haben. Und es ist nicht nur natürlich, sondern auch notwendig, daß man diese Beziehungen und die Möglichkeiten ihrer positiven Beeinflussung ernsthaft und unvoreingenommen untersucht.

Es sei hier ein praktisches Beispiel für die Notwendigkeit der Untersuchung der betrieblichen Sozialbeziehungen gegeben: Der Umstand, daß im Bergbau die Steiger die Bergleute mit „Du“ ansprechen, die Bergleute zu ihnen jedoch „Sie“ sagen müssen, trägt wesentlich dazu bei, daß der Bergmann mit seinem Beruf unzufrieden ist (das gilt besonders für die sogenannten „Neubergleute“, die aus früherer Tätigkeit in anderen Berufen ein anderes Verhältnis zwischen sich und den Vorgesetzten gewohnt sind). Dazu kommt weiter, daß im Bergbau für die Besprechungen zwischen Vorgesetztem und Arbeiter der Schalter beibehalten wurde. Dadurch wird die menschliche Kontaktaufnahme sehr erschwert, wenn nicht ganz unmöglich gemacht. Diese beiden negativen Erscheinungen tragen mehr als etwa die Schwere der bergmännischen Arbeit zur Unzufriedenheit der Bergleute und zu der hohen Fluktuationsziffer im Bergbau bei¹⁰⁾.

Diese negativen Erscheinungen ließen sich ohne große Mühe beseitigen. Sie müssen in ihren schädlichen Auswirkungen aber zunächst erkannt werden. Ähnliche und andere Probleme, die es zu untersuchen und zu beeinflussen gilt, gibt es in allen übrigen Wirtschaftszweigen.

9) Dazu: Soziale Beziehungen in der Industrie, Dezemberheft 1951, S. 11, H. Dubreuil: „Man ist sich darüber einig, daß eines der erfolgreichsten Mittel zur Erreichung einer Höchstproduktion in der Industrie darin besteht, den Arbeitnehmern die Gewißheit zu geben, Partner eines gemeinsamen Unternehmens zu sein.“

10) Das ergab eine soziologische Untersuchung, die der Verfasser für die „Akademie für Gemeinwirtschaft“ Hamburg im Bergbau durchführte.

IV.

So nötig die Pflege der menschlichen Beziehungen in der Industrie ist, so sehr müssen wir uns aber auch dagegen wenden, daß man sie zum wirtschaftlichen Programm und zur Weltanschauung erhebt, und daß man glaubt, mit ihr die soziale Frage aus der Welt schaffen zu können. Es ist wichtig, Möglichkeiten und Grenzen dieser Bestrebungen zu erkennen und sie nicht zu überfordern. Denn damit würde auch ihr möglicher und notwendiger partieller Nutzen verlorengehen. Es handelt sich bei der Pflege der menschlichen Beziehungen in der Industrie um *eines* der sozialen Probleme. Viele andere existieren neben ihm. Darüber hinaus harren viele wirtschaftliche und politische Probleme einer Lösung. *Die Pflege der menschlichen Beziehungen in der Industrie darf nicht an die Stelle des Kampfes um wirtschaftliche und soziale Neuordnung treten, sondern lediglich ergänzend neben ihm.*

Ein ähnlicher Vorbehalt ist gegenüber den freiwilligen sozialen Leistungen der Unternehmer zu machen. — Die Arbeitnehmer und die Gewerkschaften erkennen dankbar an, wenn der Unternehmer Mittel zur Verbesserung der Lage der Arbeitnehmer aufwendet. Aber es darf dabei nicht kalkulatorisch verfahren werden, indem der Aufwand für diese Leistungen dem erwarteten Ertragszuwachs gegenübergestellt wird. Es darf ferner nicht in der Absicht geschehen, den Arbeitnehmer aus der interbetrieblichen Solidarität seiner Gewerkschaft mit den Mitteln betrieblich differenzierter Lohnniveaus und divergierender zusätzlicher Leistungen herauszulösen. Und weiterhin darf nicht übersehen werden, daß eine betriebliche Sozialpolitik allein nicht ausreichend ist. Auch hier muß auf die Wirkungsgrenzen hingewiesen werden, um Überforderungen und unberechtigten Optimismus zu vermeiden. Das volkswirtschaftliche Ziel kann nicht sein, einige Musterbetriebe hervorzubringen, auf die dann die Scheinwerfer der Publizität gerichtet werden, während erhebliche Teile der Wirtschaft sozial weit zurückliegen. Das Ziel muß vielmehr sein, durch außerbetriebliche Sozialpolitik zunächst eine ausreichende Sicherung für *alle* Arbeitnehmer zu schaffen (durch Gesetze, Tarifverträge u. a. m.). Jenseits dieser von außen gezogenen sozialen Grenzen liegt ein weites Betätigungsfeld für die betriebliche Sozialpolitik. Aber entscheidend ist, daß es sich dabei um zusätzliche und nicht um alleinige soziale Leistungen handelt. Die Beschränkung der Sozialpolitik auf freiwillige betriebliche Leistungen würde zur Folge haben, daß der sozial großzügige Unternehmer die Ausnahme zur Regel des sozial reservierten Unternehmers würde. (Abgesehen davon, daß große Teile der Bevölkerung von betrieblicher Sozialpolitik überhaupt nicht erreicht würden.)

Nicht übersehen werden darf auch der Umstand, daß die Mittel für die z. T. recht erheblichen Sozialleistungen gerade der Großbetriebe in der Mehrzahl der Fälle durch die Ausnutzung einer starken Marktstellung dieser Betriebe aufgebracht werden. Was im betrieblichen Aspekt sozial erscheint, erweist sich im volkswirtschaftlichen Aspekt als unsozial. Eine solche Sozialpolitik fördert nicht das Allgemeinwohl, sondern das Wohl einer Gruppe auf Kosten des Allgemeinwohls (Stichwort: „Betriebsegoismus“).

Die Bewegung zur Pflege der menschlichen Beziehungen in der Industrie wird, wie man zusammenfassend sagen muß, nur dann erfolgreich und lebensfähig sein, wenn sie ihren Ansatzpunkt in der Praxis nimmt (statt in der Theorie), wenn man ihre Unzulänglichkeiten und Wirkungsgrenzen erkennt, wenn sie ehrlich gemeint ist und nicht anti-gewerkschaftlich, und wenn sie von einer sozialen Besinnung und Revision der Unternehmerschaft begleitet wird. H. Gerlach warnt mit Recht: „Der Unternehmer darf nicht der Versuchung erliegen, sich als Heilsbringer zu fühlen.“¹¹⁾

Nicht eine berechnende und zweckgerichtete seelische Behandlung des Arbeiters ist, was wir brauchen, sondern eine soziale Besinnung und die gründliche Abkehr von althergebrachten Ansichten und Handlungsweisen gegenüber dem Arbeiter.

11) Deutsche Zeitung und Wirtschaftszeitung, 18. 10. 1952.