

ERNST ZIERIS

Betriebsführung und humane Betriebsgestaltung

I.

PROBLEMSTELLUNG UND BEGRIFFSABGRENZUNG

Die heute sich mehr und mehr durchsetzende Beachtung des Menschen als Person bei der Gestaltung des »gesamten Wirtschaftsvollzuges« bezeichnet *Johannes XXIII.*¹ in der Sozialenzyklika »Mater et Magistra« als eine Forderung der Gerechtigkeit.

Wie weit die oben genannte Forderung im Betrieb berücksichtigt wird, soll Gegenstand dieses Beitrages sein. Einmal werden die Gründe aufgezeigt, die die Betriebsführung veranlassen, die menschliche Komponente stärker zu beachten, zum anderen wird die Frage erörtert, wie man dem Menschen als Person im Betrieb gerecht zu werden vermag.

Unter Betriebsführung soll hier die oberste Führungsschicht des Betriebes verstanden werden. Sie ist der »Inbegriff aller leitenden Tätigkeit«² und gibt dem Betrieb das Gepräge. Sie ist Träger der betrieblichen Willensbildung und bestimmt die Zielsetzung, die meistens in der Erstellung von Leistungen zum Zweck des Einkommenserwerbes besteht. Entsprechend wird der Betrieb definiert als eine »planvoll organisierte Wirtschaftseinheit, in der eine Kombination von Produktionsfaktoren (Arbeitskraft, Betriebsmittel und Werkstoffe) mit dem Ziel erfolgt, Sachgüter zu produzieren und Dienstleistungen bereitzustellen«³.

Die Kombination der »Produktionsfaktoren« wird nach drei Gesichtspunkten vorgenommen:

1. Unter technischem Blickwinkel gilt es, höchste Perfektion der Leistungserstellung zu erreichen.

¹ *Johannes XXIII.*, Sozialenzyklika »Mater et Magistra«, Nr. 82 in Verbindung mit Nr. 91.

² *Hans Ulrich*, »Organisation und Betriebsführung«, in: Probleme der Betriebsführung, Festschrift für Otto R. Schnutenhaus, Berlin 1959, S. 39.

³ *Günter Wöhe*, »Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre«, 2. Aufl. Frankfurt u. Berlin 1962, S. 4.

2. Unter wirtschaftlichem Blickwinkel gilt es, eine bestimmte Leistung mit minimalem Mitteleinsatz oder mit gegebenem Mitteleinsatz eine maximale Leistung zu erreichen⁴.
3. Unter sozialem Blickwinkel gilt es, dem Arbeitenden als Menschen gerecht zu werden.

Analog hierzu kann man von einer technischen, wirtschaftlichen und sozialen Aufgabenstellung der Betriebsführung sprechen. Alle drei Aufgaben sind interdependent. Es ist nicht möglich, die eine oder andere von ihnen auszuklammern. »Das technische Optimum ist oft aus ökonomischen und sozialen Gründen nicht erreichbar. Das ökonomische Optimum wiederum hängt davon ab, ob die zu seiner Erzielung notwendige Produktionsweise einmal technisch lösbar und zum anderen sozial annehmbar ist. Das soziale Optimum schließlich wirkt zum Teil dem technischen und noch weitgehender dem ökonomischen entgegen«⁵. Die Betriebsführung wird bei der realen Betriebsgestaltung versuchen müssen, zwischen diesen drei Aufgabenstellungen ein Gleichgewicht zu finden.

Die zuletzt genannte soziale Aufgabenstellung drückt das aus, was unter humaner Betriebsgestaltung zu verstehen ist, nämlich dem Arbeitenden im Betrieb als Menschen, d. h. als »Person in sozialen Relationen«⁶ gerecht zu werden.

Der Mensch ist als »Person angelegt, disponiert oder strukturiert«⁷. Der Betrieb wird von »dieser fundierenden Eigenart des Menschen nicht absehen können, weil von der Persönlichkeit das Gelingen eines menschenwürdigen Lebens«⁷ im betrieblichen Sozialgefüge direkt abhängt.

»Der Mensch entwickelt und entfaltet seine personale Anlage (Disposition, Struktur) im Miteinander (Familie, Beruf, Gemeinschaft, Gesellschaft), Füreinander (Sorgen, Pflegen, Helfen, Dienen) und Gegeneinander (Widerstand, Kampf, Konkurrenz, Konflikt, Krieg)... Ziel der Entwicklung und Entfaltung der Person ist der Eigenstand oder die Selbständigkeit in relativer Freiheit innerhalb der Beziehungs-

⁴ Vgl. *Helmut Koch*, »Betriebliche Planung. Grundlagen und Grundfragen der Unternehmungspolitik«, Wiesbaden 1961, S. 22.

⁵ *Peter Atteslander*, »Konflikt und Kooperation im Industriebetrieb«, Köln u. Opladen 1959, S. 29.

⁶ *Wilhelm Heinen*, »Anthropologische Vorfragen in den christlichen Sozialwissenschaften«, in: *Jahrbuch des Instituts für Christliche Sozialwissenschaften*, 4. Band, Münster 1963, S. 20.

⁷ Ebd. S. 16.

Gruppen und Gemeinschaften, denen der betreffende Mensch angehört«⁸.

Soll die Betriebsführung bei der Betriebsgestaltung auch dem Menschen als Person Rechnung tragen, so muß sie ihm die Möglichkeit eröffnen, zu Eigenstand oder Selbständigkeit in relativer Freiheit zu gelangen.

II.

WANDEL IN DER BETRIEBSFÜHRUNG

»Die liberale und individualistische Gesellschaftsverfassung brachte es mit sich, daß von außen her . . . keine Formen und Normen der Verbundenheit gestaltend in den industriellen Betrieb eingriffen und den Faktor Mensch . . . in der Arbeitsverfassung zur Geltung oder Mitgeltung brachten«⁹. Wie die einzelnen Menschen in den Betrieb eingeordnet wurden, ergab sich nur aus der wirtschaftlichen und technischen Aufgabenstellung des kapitalistischen Unternehmens. Die Betriebsführung sah es als erlaubt an, »den Arbeiter als Arbeitskraft im Sinne ihres mechanistischen Denkens oder später im Sinne einer biologischen Arbeitsphysiologie zu behandeln und demgemäß in den technischen Prozeß einzuordnen«¹⁰. Er wurde analog zu den Betriebsmitteln als »Produktionsfaktor« eingesetzt. Der Arbeitende stellte gemäß dem freien Arbeitsvertrag seine Arbeitskraft zur Verfügung und erhielt dafür seinen Lohn. Der Grundgedanke war hier, »daß zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer nur eine Lohn-Leistungsbeziehung«¹¹ bestand. Für die Betriebsführung ergaben sich über den Vertragsinhalt hinaus keine Verpflichtungen. Die Arbeit wurde für den Arbeiter so zum »Tauschobjekt im Arbeitsvertrag«¹² (*Karl Marx*: »Ware Arbeitskraft«; *Götz Briefs*: »Werkstoffidee der Arbeit«) und

⁸ Ebd. S. 17.

⁹ *Ernst Michel*, »Sozialgeschichte der industriellen Arbeitswelt«, dritte, neu bearb. u. erw. Aufl. Frankfurt/Main 1953, S. 23.

¹⁰ Ebd. S. 104.

¹¹ *Götz Briefs*, »Betriebsführung und Betriebsleben in der Industrie«, Stuttgart 1934, S. 115.

¹² *Helmut Schelsky*, »Industrie- und Betriebssoziologie. Ein Lehr- und Handbuch der modernen Gesellschaftskunde«, herausgegeben von A. Gehlen u. H. Schelsky, Düsseldorf u. Köln 1955, S. 161.

verlor als solches den »Wert sozialer und menschlicher Daseinserfüllung«¹³.

Inzwischen hat sich ein neues Sozialethos herausgebildet, nämlich in der Richtung, daß der Arbeitende im Betrieb heute nicht ausschließlich als »Ware Arbeitskraft«, sondern als Mensch mehr Berücksichtigung findet.

Die gesellschaftliche Macht des sozialen Gedankens, die politischen Erfolge der Arbeiterbewegung, aber auch die Einsicht der Betriebsführung haben dazu beigetragen, daß die soziale Betriebsaufgabe ein wichtiger Bestandteil neben der wirtschaftlichen und technischen Aufgabenstellung geworden ist.

In der Betriebsführung ist damit heute eine Akzentverschiebung zugunsten des sozialen Elementes erfolgt. Sie wird z. B. forciert durch nachfolgend skizzierte Fakten:

1. Folgerungen aus Produktivitätsuntersuchungen,
2. die fortschreitende Tendenz zur differenzierten Arbeitsteilung in der Betriebsführung,
3. die höhere Verantwortlichkeit der Arbeiter, bedingt durch das Bedienen kostspieliger Maschinen,
4. die Automation,
5. den organisierten Zusammenschluß der Arbeiter in Gewerkschaften,
6. die dem Anliegen der Arbeiter entgegenkommenden gesetzlichen Bestimmungen,
7. die Knappheit der Arbeitskräfte,
8. die Beschäftigung ausländischer Arbeiter.

Zu 1. Die ersten betriebssoziologischen Forschungen ergaben sich als Nebenprodukt aus Untersuchungen, die die Betriebsführung mit dem Ziel durchführen ließ, durch Änderung von Arbeitsbedingungen (Werkraum, Arbeitsplatz, Arbeitstechnik, Arbeitsgeschwindigkeit, Arbeitspausen) die Arbeitsproduktivität zu erhöhen. So sollten z. B. die Hawthorn-Experimente unter der Leitung von *Elton Mayo* in den Jahren 1924–1932 darüber Aufschluß geben. Diese für die Betriebssoziologie fundamentale Untersuchung ergab, daß zwischen äußeren Arbeitsbedingungen und Arbeitsproduktivität scheinbar keine Korrelation besteht. Das Ergebnis der Hawthorn-Experimente war die Entdeckung des sozialen Hintergrundes des arbeitenden Menschen. Sie

¹³ Ebd. S. 161.

zeigten, daß die äußeren Bedingungen allein nicht ausschlaggebend sind für die Leistung der Arbeitenden, sondern ebenso auch die Befriedigung sozialer Wünsche und Bedürfnisse hierzu beitragen¹⁴.

Wie *F. Fürstenberg*¹⁵ darlegt, ist die Leistung abhängig von den durch verschiedenartigste Einflüsse bestimmten Ziel- und Wertvorstellungen (Motivationsstrukturen) der Arbeitenden.

Unter Heranziehung *Daltons* Untersuchungen und *Max Webers* Typen des sozialen Handelns lassen sich nach ihm folgende vier Idealtypen von Motivationsstrukturen bilden, die das Leistungsstreben des Arbeitenden bestimmen¹⁶:

- a) Die emotional bestimmte Motivationsstruktur (gefühlsmäßige Einstellung zu Arbeitsumwelt, Arbeitsplatz, Mitarbeitern, Vorgesetzten),
- b) die traditional bestimmte Motivationsstruktur (Lebensgewohnheiten, traditionelle Vorstellungen),
- c) die wertrational bestimmte Motivationsstruktur (ethische und religiöse Motive, Pflichtgefühl, Solidarität),
- d) die zweckrational bestimmte Motivationsstruktur (materielle Ziele).

Um Leistungssteigerungen zu erzielen, gilt es danach Leistungsanreize zu schaffen, die auf die Motivationsstrukturen in der Art einwirken, daß »leistungsrelevante Handlungen ausgelöst werden«¹⁷ (z. B. können Leistungslohn auf Grund der zweckrational bestimmten Motivationsstruktur und gutes Betriebsklima auf Grund der emotional bestimmten Motivationsstruktur auf die Leistung des Arbeitenden einwirken).

Dies bedeutet für die Betriebsführung, daß sie auch bei der Verfolgung der Gewinnmaximierung im Betrieb den Menschen als Sozialwesen zu beachten hat. Daß in vielen Betrieben nur ökonomische Leistungsanreize dominieren, führt *R. Dahrendorf*¹⁸ darauf zurück, daß es schwierig ist, nicht rein zweckrationale Motivationsstrukturen verbindlich zu ermitteln.

Die Produktivitätsuntersuchungen haben die Betriebsführung zu der Einsicht geführt, daß die soziale Zufriedenheit und Betriebsolidarität

¹⁴ Siehe *F. J. Roethlisberger*, »Betriebsführung und Arbeitsmoral«, Köln u. Opladen 1954.

¹⁵ *Friedrich Fürstenberg*, »Die soziale Funktion der Leistungsanreize (incentivs) im Industriebetrieb«, in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 7. Jg. 1955, S. 558 ff.

¹⁶ Ebd. S. 562. — ¹⁷ Ebd. S. 565.

¹⁸ *Ralf Dahrendorf*, »Sozialstruktur des Betriebes«, Wiesbaden 1959, S. 84.

ihrer Arbeiter einen wesentlichen Faktor der Leistung des Betriebes darstellt.

Zu 2. Die Aufgaben der Betriebsführung sind umfangreicher und komplizierter geworden. Es ist für die Betriebsführung nicht mehr möglich, alle von der technischen, ökonomischen und sozialen Seite her anfallenden Probleme zu übersehen. Es ist für sie erforderlich, sich von Experten bzw. Fachspezialisten die unternehmerischen Entscheidungen vorbereiten zu lassen oder eine entsprechende Erweiterung der obersten Führungsspitze vorzunehmen. Spezielle Funktionen des Fachwissens, die früher die Betriebsführung selbst beherrschte, werden aus ihrem Tätigkeitsbereich ausgegliedert und an untere Instanzen oder an Stabstellen delegiert. Die fortschreitende Tendenz zur differenzierten Arbeitsteilung mit mehr und mehr Spezialisten bedeutet, daß die Abhängigkeit des einen von den anderen immer größer wird. Die Betriebsführung gerät immer mehr in funktionale Abhängigkeit von anderen Menschen im Betrieb. »Diese funktionale Angewiesenheit setzt jedoch die Anerkenntnis bestimmter menschlicher Faktoren voraus:

- a) Sachliche Eigenständigkeit der Partner,
- b) die grundsätzliche Anerkennung ihrer menschlichen Gleichberechtigung,
- c) innerbetrieblicher Kommunikationsanspruch¹⁹.

Die einseitige Macht- und Willensbildung des »Herrn im Hause« ist dadurch überholt. An die Stelle der absolutistischen tritt damit die kollegiale Führung.

Zu 3. Der Arbeiter arbeitet heute an wertvollen und kostspieligen Maschinen. Ihm kommt dadurch eine höhere Verantwortung für die betrieblichen Anlagen zu. »Eine Verantwortung der Art und des Umfanges, wie sie heute gefordert wird, kann nicht mehr unter einer Bevormundung und einer Kontrolle ausgeübt werden, wie sie in der früheren Hierarchie üblich war. Ein großes Maß an Selbstverantwortung und an Raum für Entscheidungen nach eigenem Ermessen ist in dieser Lage unerlässlich geworden«²⁰.

¹⁹ Kurt A. Körber, »Personalautoritäre Führung nicht mehr zeitgerecht«, in: Junge Wirtschaft, 11. Jg. 1963, S. 386.

²⁰ Dietrich von Oppen, »Wandlungen des betrieblichen Führungsstils«, in: Der Mensch im Betrieb, Teil II, herausgegeben von der Walter Raymond-Stiftung. Köln u. Opladen 1962, Teil II, S. 237.

Zu 4. Wie *Job. Chr. Papalekas*²¹ darlegt, läßt die Automation ein neues Verhältnis zwischen Arbeiter und Betriebsführung entstehen. Die in der Produktion nicht mehr aktivierte Tätigkeit wird in den Raum verlagert. Der Arbeiter befindet »sich nicht mehr in, sondern gegenüber dem Produktionsvorgange«²². Die eigentliche Arbeitertätigkeit wird in die Apparatur projiziert und der Arbeiter tritt »aus seiner bisherigen Funktion heraus und wird zum ›Delegierten‹ des Vorgesetzten. Dieser Umstand fördert ohne Zweifel die Entwicklung eines Wir-Bewußtseins im Betrieb«²³.

Für den Arbeiter entsteht durch die Automation eine »größere Variationsbreite der Verantwortlichkeiten verbunden mit einem beträchtlichen Unterscheidungs- und Entscheidungsdruck«²⁴. Es ist jedoch verfehlt, hier eine Nivellierung der Über- und Unterordnung anzunehmen. Den Kurs bestimmt nach wie vor die Betriebsführung, während den Arbeitern die Aufgabe des Kurshaltens zufällt. Die Autorität der Betriebsführung wird jedoch unter den Bedingungen der Automation neu bestimmt und gestützt. Sie wird gestützt kraft ihres größeren Wissens und ihrer Gabe der Menschenführung²⁵.

Zu 5. Durch den Zusammenschluß der Arbeitnehmer zur organisierten Wahrnehmung ihrer Interessen wird ihren sozialen und wirtschaftlichen Forderungen starker Nachdruck verliehen. Sie gewinnen dadurch an Gewicht und Stimme.

Die Gewerkschaften haben wesentlich zur Anerkennung der Arbeitenden als menschlich gleichberechtigte Partner beigetragen und ihnen von einer ausschließlichen Objektstellung mehr zu einer Subjektstellung im Betrieb verholfen.

Zu 6. Im Rahmen des Arbeitsrechts wird dem Arbeitnehmer »mit Rücksicht darauf, daß er mit der Arbeit zugleich seine Person einsetzen muß, und ferner darauf, daß er in der Einzelung meist hilflos ist«²⁶, Schutz gewährt. Darüber hinaus wird dem Arbeitnehmer bei Entscheidungen der Betriebsführung Mitberatung, Mitwirkung und Mitbestimmung ermöglicht²⁷. Die gewählten Vertreter der Arbeit-

²¹ *Johannes Chr. Papalekas*, »Wandlungen industrieller Arbeitsverhältnisse unter fortschreitender Automatisierung«, in: Das Ruhrseminar, II. Colloquium (1963).

²² Ebd. S. 12. — ²³ Ebd. S. 13. — ²⁴ Ebd. S. 13. — ²⁵ Vgl. ebd. S. 14.

²⁶ *Erich Molitor*, »Arbeitsrecht«, in: Staatslexikon, 1. Bd., 6. Aufl. Freiburg 1957, Sp. 491.

²⁷ Siehe hierzu *Wilhelm Dreier*, »Mitbestimmung der Arbeitnehmer - ein Weg zur Sozialpartnerschaft«, in: Jahrbuch des Instituts für Christliche Sozialwissenschaften, 4. Bd., Münster 1963, S. 79 ff.

nehmer stehen der Betriebsführung als gleichberechtigte Verhandlungspartner mit eigener Legitimation gegenüber.

Die Betriebsführung muß so auf Grund gesetzlicher Bestimmungen menschlichen Erfordernissen der Arbeiter im Betrieb Rechnung tragen und sie als Partner anerkennen.

Zu 7. Bedingt durch die Knappheit an Arbeitskräften in Deutschland ist die menschliche Arbeitskraft zum Engpaßfaktor geworden.

Auf Grund der Altersstruktur der Bevölkerung ist trotz erwarteter erhöhter Zahl der Schulentlassenen in nächster Zeit mit einer natürlichen Zunahme des Arbeitskräftepotentials nicht zu rechnen²⁸. Zusätzliche Arbeitskräfte können hauptsächlich nur durch Abwerbung der Arbeiter von anderen Firmen oder durch Anwerbung von ausländischen Arbeitern gewonnen werden.

Die Bemühungen vieler Betriebe, Arbeitnehmer, die in einem festen Arbeitsverhältnis stehen, abzuwerben, sind umfangreich geworden. Obleich man auch durch tarifliche Vereinbarungen zur Zahlung höherer Löhne gebunden ist, so werden doch häufig zusätzlich freiwillige Sozialleistungen geboten. Der Ausdruck »Gutes Betriebsklima« gehört mit zu den Werbeslogans, um neue Arbeitskräfte zu gewinnen.

Durch den Arbeitskräftemangel mit all seinen Folgeerscheinungen wird die Betriebsführung veranlaßt, sich um den arbeitenden Menschen im Betrieb mehr zu bemühen.

Zu 8. Durch die Beschäftigung ausländischer Arbeiter wird der Betriebsführung insbesondere die Bedeutung des sozialen Hintergrundes der Arbeitenden deutlich vor Augen geführt. Die ausländischen Arbeiter können nicht so ohne weiteres als »Produktionsfaktoren« in dem Betrieb eingesetzt werden. Es sind keineswegs nur die Sprachschwierigkeiten, die der Betriebsführung Kopfzerbrechen machen, sondern die anderen Verhaltensweisen, die bedingt sind durch ihre Herkunft (Familie, Religion, Landschaft, gesellschaftliche Verhaltensweisen usw.). Die ausländischen Arbeiter fügen sich in die betriebliche Organisation anders ein, als man es von den deutschen Arbeitern her gewohnt ist. Der deutsche Arbeiter ist auf die industrielle Arbeitswelt hin erzogen und ausgerichtet. Er ist den technisch bedingten Normen mehr angepaßt und fordert im Betrieb in erster Linie »gerechte« Behandlung im Sinne technisch-formell legitimer Gleichbehandlung. Er kennt seine Rechte und Pflichten innerhalb der betrieblichen Organisation und verhält sich weitgehend danach.

²⁸ Siehe hierzu *Theda Bolle*, »Zur Entwicklung der Arbeitsmarktlage in der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft«, in: Vierteljahreshefte zur Wirtschaftsforschung, Jg. 1963, 2. Heft, S. 196 ff.

Was die ausländischen Arbeiter angeht, die aus dem Mittelmeerraum kommen, kann man übereinstimmend feststellen, daß bei ihnen die persönlichen Aspekte viel ausgeprägter sind als die der deutschen Arbeiter²⁹. Technisch bedingte Normen haben für sie nicht die Geltung, wie für die deutschen Arbeiter, und sie setzen sich über diese viel leichter hinweg. Ihr Handeln ist mehr emotional als rational geprägt – sie reagieren leichter und sind impulsiver (z. B. leichtere Lösung betrieblicher Konflikte durch persönliche Kontaktaufnahme sowie Spontanstreiks und Protestmärsche geben davon Kenntnis).

In diesem Zusammenhang erscheint es jedoch wesentlich, daß sie einen großen Drang nach persönlicher Beachtung besitzen. Sie suchen persönliche Anerkennung, persönlichen Umgang, Kontakt und Freundlichkeit im Betrieb. Sie wollen geführt und nicht durch Regelungen eingefügt werden.

Sie klagen in Deutschland sehr über mangelnde Freundlichkeit und menschliche Behandlung. Sie sagen nicht, daß sie unmenschlich behandelt werden, aber sie vermissen persönlichen Umgang in den Betrieben. Sie lassen sich nicht nach Maß in die geplante Organisation einordnen. Für die Betriebsführung ist es oft fremd und neuartig, diese besondere Art menschlicher Faktoren beachten und dafür Verständnis aufbringen zu müssen.

Die einseitige Hervorhebung der technischen und wirtschaftlichen Komponente, die lange Zeit das dringlichste Anliegen der Betriebsführung zu sein schien, ist allgemein überwunden. Der Betrieb wurde früher hauptsächlich nach technischen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten geplant und organisiert. Vom arbeitenden Menschen wurde erwartet, daß er sich entsprechend anpaßte.

Es ist inzwischen einsichtig geworden, daß »zur Erreichung der betrieblichen Leistung nicht nur ein entsprechendes Maß von Vorsorge und Pflege für das im Betrieb eingesetzte Kapital notwendig ist, so wie es in den investierten Vermögenswerten seinen Niederschlag gefunden hat, sondern im gleichen Ausmaß auch für die menschliche Arbeit. Darunter versteht man aber seit dem zweiten Weltkrieg nicht nur die rationell zu erbringende Arbeitsleistung, sondern genauso den Träger dieser Arbeitsleistung, den arbeitenden Menschen«³⁰.

²⁹ Vgl. hierzu *Giacomo Maturi*, »Die Eingliederung der südländischen Arbeitskräfte und ihre besonderen Anpassungsschwierigkeiten«, in: *Ausländische Arbeitskräfte in Deutschland*, hrsg. vom Hessischen Institut für Betriebswirtschaft e. V., Düsseldorf 1961, S. 121 ff.

³⁰ *Guido Fischer*, »Menschenführung im Betrieb«, in: *Probleme der Betriebsführung*, Festschrift für Otto R. Schnutenhaus, Berlin 1959, S. 160.

III.

HUMANE BETRIEBSGESTALTUNG

Versuche, dem Arbeitenden im Betrieb gerecht zu werden, sind nicht neu.

Bereits um 1900 bemühte sich *F. W. Taylor* den »Produktionsfaktor Arbeit« systematisch zu erfassen und unter Kontrolle zu bringen. Sein Hauptanliegen bestand darin, höchsten Wohlstand (»Prosperität«) für Arbeitnehmer und Arbeitgeber herbeizuführen³¹. Dies sollte erreicht werden durch einen maximalen Wirkungsgrad von technischer Ausrüstung und Belegschaft (straffste Zeitausnutzung, technische Vervollkommnung der Fertigung, ausgeklügelte Lohnstaffelung und rationelle Organisation)³². Die Betriebsführung sollte auf eine wissenschaftliche Basis gestellt werden und nach »klar definierten Gesetzen, Regeln und Grundsätzen«³³ erfolgen. An die Stelle der Persönlichkeit sollten die Organisation und das System treten³⁴. Der Mensch sollte also durch das System ersetzt werden. *F. W. Taylor* ging dabei in seinen Überlegungen davon aus, daß das Verhalten des Arbeiters ausschließlich zweckrational geprägt und sein einziges Ziel höherer Lohn sei. Der Arbeitende wird in seinem System der »wissenschaftlichen Betriebsführung« nur unter dem Aspekt der Arbeitsleistung erfaßt. Wie *G. Friedmann* und *P. Atteslander*³⁵ darlegen, glaubte *F. W. Taylor* mit seinem System die Zusammenarbeit aller und die Zufriedenheit jedes einzelnen zu erreichen. Die Erzielung eines höheren Wirkungsgrades von technischer Ausrüstung und Belegschaft war in diesem Sinne nur Mittel zum Zweck. Durch die von ihm entwickelten Methoden erwartete er eine höhere Produktivität und als Folge höheren Lohn für den Arbeitnehmer; andererseits geringere Produktionskosten und höheren Ertrag für den Arbeitgeber. Er hoffte, es werde dadurch Zufriedenheit bei Arbeitnehmern und Arbeitgebern eintreten. Die Reaktion der Arbeiter auf sein System war eindeutig: »Die Ford-Motor-Company, eine der ersten Firmen, die wissenschaftliche Betriebsführung praktisch anwendete, meldete im Jahre 1913 einen Arbeitswechsel von 380 0/0«³⁶.

³¹ *Frederick Winslow Taylor*, »Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung«, München und Berlin 1919, S. 7.

³² Vgl. *Georges Friedmann*, »Der Mensch in der mechanisierten Produktion«, Köln 1952, S. 32.

³³ *Frederick Winslow Taylor*, a. a. O. S. 5.

³⁴ Ebd. S. 4.

³⁵ *Georges Friedmann*, a. a. O. S. 35; *Peter Atteslander*, a. a. O. S. 34.

Außer acht gelassen wird bei *F. W. Taylor*, daß der Mensch ein soziales Wesen und sein Verhalten vielschichtig ist. Letzteres wird geprägt durch mitmenschliche Beziehungen (Relationen) und Begegnungen (Kontakte) vieler Art. Es ist beeinflusst z. B. durch Beziehungen und Begegnungen in Familie, Schule, Religionsgemeinschaften, Vereinen und Umwelt. Insbesondere die Familie ist es, die dem arbeitenden Menschen das Gepräge gibt. Dort erlernt er primär im Umgang mit den Familienangehörigen seine Verhaltensweisen³⁷. Der Mensch bringt so von sich aus eingeübte Verhaltensweisen, persönliche Eigenheiten, soziale Erwartungen, Wünsche und Interessen in den Betrieb mit. Er verhält sich daher nicht immer so, wie es von der Betriebsführung her erwartet oder vorgeschrieben wird. Er folgt »eigengesetzlichen Bahnen, die oft der Logik der rentablen Güterproduktion zuwiderlaufen«³⁸. Das Ökonomische ist nur ein Motiv unter anderen, die das Verhalten und Handeln des Menschen bestimmen. Mensch-Sein des Arbeitenden besagt, daß er eben nicht ein »homo oeconomicus« ist und er nur wirtschaftlichen Bedürfnissen nachgeht, zumindest nicht in dem Maße, wie man es theoretisch unterstellt.

Es genügt daher nicht, dem Arbeitenden nur hinsichtlich seiner materiellen Bedürfnisse im Betrieb gerecht zu werden oder wie *R. Dahrendorf* es formuliert: »Es reicht nicht aus, die am Betrieb beteiligten Menschen als bloße Arbeitskräfte zu betrachten, die in ihrem Handeln durch eindeutige und einfache Motive geleitet sind«³⁹. Auch wenn sie wirtschaftlich eingesetzt sind, darf ihr Mensch-Sein nicht außer acht gelassen werden. »Der Arbeiter soll nicht bloß physisch – als auf den Leistungslohn ausgerichtete Arbeitskraft – im Betrieb anwesend sein; entscheidend ist vielmehr seine personale Präsenz«⁴⁰.

Um dem Menschen im Betrieb gerecht zu werden, gilt es daher für die Betriebsführung, über das Streben nach einer gerechten Leistungsentlohnung hinaus im Rahmen menschenwürdiger Arbeitsbedingungen für sein Person-Sein Sorge zu tragen.

³⁶ *Peter Atteslander*, a. a. O. S. 41. Es sei in diesem Zusammenhang auch auf die wirtschaftlichen Mißerfolge in Mitteldeutschland verwiesen, die ohne Zweifel auch in der einseitigen Leistungsbezogenheit der Arbeitenden ihren Grund haben.

³⁷ Siehe hierzu die anderen Beiträge dieses Jahrbuches, insbesondere *August Vetter*, »Das Strukturbild der Familie aus anthropologischer Sicht«, S. 7 ff. und *Wilhelm Heinen*, »Die acht Grundgestalten des Lebensweges im Spannungsfeld von Familie und Berufsbereich, S. 21 ff.

³⁸ *Peter Atteslander*, a. a. O. S. 48.

³⁹ *Ralf Dahrendorf*, a. a. O. S. 85.

⁴⁰ *Joseph Höffner*, »Christliche Gesellschaftslehre«, Kevelaer 1963, S. 135.

Grundlage einer entsprechenden humanen Betriebsgestaltung ist *nicht*:

1. Die Aufhebung der Herrschaft im Betrieb
oder
2. eine ideologische Verbrämung des Mensch-Seins im Betrieb,
sondern Würdigung des Arbeitenden als Person in seiner betrieblichen Funktion.

Zu 1. Nach *M. Weber*⁴¹ bedeutet Herrschaft die Chance, für einen Befehl bestimmten Inhalts bei angebbaren Personen Gehorsam zu finden. Auf den Betrieb angewendet heißt dann Herrschaft, Anordnungsbefugnis für bestimmte Inhalte bei bestimmten Personen zu besitzen. Damit verbunden muß bei den Untergebenen Bereitschaft zum »Sich-Fügen« bestehen⁴². Eine Betriebsführung ohne Herrschaft im oben genannten Sinn ist undenkbar. Herrschaft bewirkt einmal eine Verknüpfung der Einzelnen in ihrer Verschiedenheit zu einer Einheit und damit ein geordnetes Zusammenwirken aller. Ein geordnetes Zusammenwirken ist unabdingbare Voraussetzung eines wirksamen Wirtschaftsvollzuges. Zum anderen erreicht Herrschaft eine einheitliche Zielausrichtung. »Eine Vielheit strebt ganz natürlicherweise auf viele Ziele auseinander«⁴³, und das Gesamtziel eines Betriebes ist nicht einfach mit dem Einzelziel eines Betriebsangehörigen identisch. Es muß im Betrieb ein herrschendes Element vorhanden sein, das die Einzelnen zu einem gemeinsamen Ziel hinlenkt.

Um Einheit im Betrieb zu gewährleisten und eine Zielausrichtung des Betriebes zu erreichen, bedarf es eines Herrschaftsverhältnisses, d. h. einer Über- und Unterordnung von Herrschenden und Untergebenen. Sind Einheit und Zielausrichtung des Betriebes nicht gewährt, so ist sein Wirtschaftsvollzug gefährdet.

Zu 2. Es entspricht nicht dem Mensch-Sein im Betrieb, wenn Pflege der Menschlichkeit (z. B. Pflege der »Human Relations«) nur unter dem Gesichtspunkt der Leistungssteigerung geübt wird. Menschlichkeit (*humanitas*) und Nützlichkeit (*utilitas*) brauchen sich nicht unbedingt gegenseitig auszuschließen, sie können sich durchaus ergänzen. Denn selbstverständlich wird auch diejenige Betriebsführung, die »etwas vom unendlichen Wert des Menschen im Sinne personhafter Würde weiß, damit rechnen können, daß ihre Pflege dieses Wertes sich auch ökonomisch

⁴¹ *Max Weber*, *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen 1956, S. 28.

⁴² Vgl. auch *Götz Briefs*, »Betriebsführung und Betriebsleben«, Stuttgart 1934, S. 40.

⁴³ *Richard Hauser*, »Autorität«, in: *Staatslexikon*, 1. Bd., 6. Aufl. Freiburg 1957, Sp. 811.

misch rentiert... Der springende Punkt ist vielmehr das, was als Ausgangsmotiv wirksam ist: ob nämlich die Pflege der Humanität nur Mittel zum Zwecke ökonomischen Nutzens ist oder aber ob sie einen Selbstwert darstellt, der gleichsam als Nebenprodukt dann auch ökonomisch bedeutsame Wirkungen zeitigt⁴⁴. Entscheidend ist hier, ob die Betriebsführung bei Berücksichtigung menschlicher Faktoren in der Betriebsgestaltung wirklich den Menschen meint, oder ob sie nur die »Hebung der Produktionsziffer im Auge hat und also den Menschen gerade nicht meint«⁴⁵. Wenn Menschlichkeit im Betrieb nur des ökonomischen Nutzens wegen Beachtung findet, dann ist damit der einleitend genannten Forderung *Johannes' XXIII.* ebensowenig Rechnung getragen, wie durch die »wissenschaftliche Betriebsführung« *F. W. Taylors*.

Aus einer ethischen Maxime ist dann unter der Hand »eine mehr oder weniger zynische Routine geworden, eine Art sozialer Bewirtschaftung«⁴⁶. Die Pflege der »Human Relations« usw. sind so nicht mehr als ein »ökonomisch-taktischer Trick«⁴⁷, um höchste Produktivität der Arbeitenden zu erzielen. Der arbeitende Mensch ist unter diesem Gesichtspunkt nur ein fremdgesteuertes Objekt und nicht ganzer Mensch, d. h. Person mit Eigenständigkeit und Eigenwert.

Erstrebenswert für die Betriebsführung sollte es sein, dem arbeitenden Menschen die »Subjektstellung im Wirtschaftsleben zu erhalten oder zurückzugeben und keinen zum Objekt ökonomischer oder sozialer Prozesse zu erniedrigen«⁴⁸. Es sollte jedem Arbeiter »die Stätte, an welcher er einen so erheblichen Teil seines Lebens zubringt, eine Quelle innerer Befriedigung, persönlichen und sittlichen Reiferwerdens und einer Aufwärtsentwicklung seiner Persönlichkeit werden«⁴⁹.

Die Arbeitsbedingungen⁵⁰ sind danach, auch wenn sie produktionsbezogen sind, menschenwürdig zu gestalten. Arbeitsraum, Arbeitsplatz, Arbeitstechnik, Arbeitstempo und Arbeitszeit sind in der Art dem

⁴⁴ *Helmut Thielicke*, »Evangelische Theologie und soziale Betriebspolitik«, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 7. Jg. 1956, S. 426.

⁴⁵ *Helmut Thielicke*, »Human Relations« oder Nächstenliebe?, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 7. Jg. 1956, S. 14.

⁴⁶ Ebd. S. 11.

⁴⁷ *Helmut Thielicke*, »Die industrielle Rationalisierung als Problem der Humanität«, in: Thielicke, H./Pentzlin, K., »Mensch und Arbeit im technischen Zeitalter«, Tübingen 1954, S. 4.

⁴⁸ *Joseph Höffner*, »Sozialpolitik im deutschen Bergbau«, Münster 1956, S. 16.

⁴⁹ *Wilhelm Kalveram*. »Der christliche Gedanke in der Wirtschaft«, Köln 1949, S. 91.

⁵⁰ Siehe hierzu *Joseph Höffner*, a. a. O. S. 19.

Menschen anzupassen, daß er an seiner Gesundheit nicht Schaden leidet. Zum anderen ist dafür Sorge zu tragen, für den Arbeitenden entsprechend seiner persönlichen Eigenart den bestmöglichen Einsatz ausfindig zu machen, d. h. den rechten Mann an den rechten Platz zu bringen. Weiterhin gilt es, die zwischenmenschlichen Beziehungen zu pflegen und zu verbessern und zwar sowohl horizontal zwischen den Arbeitern selbst als auch vertikal zwischen den Arbeitern und der Betriebsführung. Gute zwischenmenschliche Beziehungen sind wesentlich für das »Eingegliedert-Sein« des Arbeitenden in die betriebliche Leistungsgemeinschaft und tragen neben Anerkennung seiner Leistung sehr zu seiner sozialen Zufriedenheit im Betrieb bei.

Der Arbeitende ist Subjekt und nicht Objekt, wenn er seinen betrieblichen Auftrag eigenständig in relativer Freiheit auszuführen vermag. Dann ist er als Funktionsträger volle Persönlichkeit. Dies bedeutet nicht nur, daß es dem Menschen im betrieblichen System einigermaßen gut geht, sondern daß er auch als Person wirksam wird. Es sollte jedem, soweit es mit dem Produktionsablauf unter Berücksichtigung der Rentabilität vereinbar ist, Spielraum in Ausübung seiner betrieblichen Tätigkeit gewährt werden, und zwar Spielraum, in dem er nach eigenständiger Verantwortung eigenständige Entscheidungen zu treffen vermag. *H. Freyer*⁵¹ schreibt, daß jede Verantwortung einen Verantwortungsraum konstituiert, der in der Person zentriert ist und den Menschen als Mittelpunkt dieses Raumes setzt. Als bloße ausführende Arbeitskraft, d. h. als ein auf die Sachleistung reduzierter Mensch, wird er zum Gegenteil eines Mittelpunktes, nämlich zur abhängigen Variablen. Deshalb geschieht überall, wo Verantwortung übertragen und übernommen wird, ein Stück Rückführung aus der Entfremdung in den Eigenbesitz des Menschen.

Die soziale Ordnung des Betriebes ließe sich in lauter Verantwortungsräume aufgegliedert denken, und zwar horizontal nebeneinander als auch vertikal »übereinandergestuft (denn es gibt ja höhere und niedrigere Verantwortungen) doch so, daß auf allen Rängen die Verantwortung voll bleibt«⁵².

Um Verantwortung tragen zu können, bedarf es natürlich eines größeren Wissens und Könnens, sowie einer umfangreicheren Erfahrung in Bezug auf die zu bewältigenden Aufgaben. Hierzu ist es seitens der Betriebsführung erforderlich, für erweiterte innerbetriebliche Kommu-

⁵¹ *Hans Freyer*, »Über die Verantwortung«, in: Werkszeitschrift »Die BASF«, 10. Jg. 1960, Heft 5, S. 169 ff.

⁵² Ebd. S. 172.

nikation, d. h. Information über die aufgetragene Aufgabe, bereit zu sein. Wenn auch die Verantwortung bezüglich der Gestaltung des Arbeitsbereiches mit der Entwicklung der Technik immer mehr vom Arbeitsplatz weg auf die Planungsseite verlagert wird, so ist doch andererseits auch ein Steigen der Verantwortung feststellbar, die die Wartung und Aufsicht der kostspieligeren und wertvolleren technischen Ausstattung des Arbeitsbereiches betrifft. Die Automation hat die Verantwortung im Arbeitsbereich ganz auf die Aufsicht und Wartung der technischen Anlage verlagert. An die Automation werden Erwartungen geknüpft, die den Menschen auf eine zwar neuartige, aber möglicherweise größere Verantwortungsbasis heben.

Es kann selbstverständlich jeder nur so viel Verantwortung tragen, wie er ohne Überlastung seiner Kräfte zu tragen imstande ist und inwieweit er Bereitschaft hierzu hegt. O. v. *Nell-Breuning*⁵³ stellt für die Betriebsführung den Grundsatz auf, jedem Betriebsangehörigen so viel selbständige Entscheidungsmacht und Entscheidungsfreiheit zu geben, wie sich das mit einem geordneten Betriebsablauf verträgt, und jeden mit Verantwortung so auszulasten, daß er als Persönlichkeit an dieser Verantwortung wächst.

Mit der Forderung, jedem Betriebsangehörigen im Rahmen menschenwürdiger Arbeitsbedingungen personale Entfaltung nach Eigenstand und Selbstand in relativer Freiheit zu ermöglichen, soll in keiner Weise einer betrieblichen Wohlfahrtseinrichtung das Wort geredet werden. Diese Forderung ist vielmehr von der Personalität des Menschen her ein Anliegen der sozialen Gerechtigkeit. Denn es darf nicht sein, wie es *Pius XI.*⁵⁴ in der Sozialenzyklika »*Quadragesimo anno*« ausdrückt, daß der tote Stoff veredelt die Stätten der Arbeit verläßt und die Menschen dort an Leib und Seele verdorben werden. Nicht Wohlwollen, sondern Gerechtigkeit, die jedem das Seine bzw. Seinsgemäße zukommen läßt, sollte für die Betriebsführung Grundlage einer humanen Betriebsgestaltung sein.

⁵³ *Oswald von Nell-Breuning*, »Wirtschaft und Gesellschaft«, Freiburg 1956, Bd. I, S. 217.

⁵⁴ *Pius XI.*, Sozialenzyklika »*Quadragesimo anno*«, Nr. 135.