- 1. Mein Breslauer Pfingstspaziergang in hadkunge
- 2. Die Gegensätze in der Wahrnehmung. Mr. Line fall sawn
- 3. Die Diskussionsredner:

Der Syndikus.

Der Mann von Schrot und Korn:

Der Zeitungsleser

Der Mann der Tat.

Der Stimmungsmensch.

Das Barometer der Börse.

Die Lage des Lehrers .:

Das Interesse der nächsten Generation.

Das was sich gleich bleiben wird: Die Industrialisierung.

Das was sich nicht gleich bleiben kann: Unser Thema.

Die Industrialisierung erfasst die Büros des Staates, die
Lehrtätigkeit der Universitäten, den Betrieb der Prozesse,
die Propaganda für Weltanschauungen u.s.w.

Was ist Industrialisierung?

Die Aussonderung einer in sich geschlossenen räumlich abgesonderten, zeitlich von jeder individuellen willkürlichen Lebensführung unabhängigen, in sich weiter laufenden Arbeitsmethode. Die Industrie ist das neue Militär des Friedens. Die Industrieführer müssen täglich wechselnde Entschlüsse fessen wie der militärische Führer, Krieg führen ist immer eine harte Sache. Wir sind alle Ethiker sagte mir ein Arbeitgeber. In der Wirtschaft können wirs nicht sein.

Es ist nutzlos sich gegen diesen Prozess zu stämmen. Aber es ist notwendig aus ihnen aach allen Seiten Folgerungen zu ziehen. Dieser Kampf ist hart genug um ihn nicht so wie ihn das Preussische Heer geführt hat nur in den reinsten Formen durchzufechten. Auch das Militär war schlechterdings rück- (mark) sichtslos in der Sache. Aber es hette unter allen Umständen dein zweites Reich neben sich für das es sein hart geschmiedetes. Schwert führte. Die Menschen in der Industrie kämpfen von Tag zu Tag. Darüber müssen irgendwelche Sterne leuchten. Müssen?

Fails delete find

Ja Müssen! Aus gar keinem moralischen Grunde natürlich, sondern weil die Industrie sonst selbst nicht imstande ist, ihre eigene Aufgabe zu erfüllen. Ich will Ihnen das kurz an den drei Faktoren im Industriebetrieb zeigen: Die drei, vondenen jeder Betrieb lebt heissen Leitung, Mitarbeiterschaft und Belegschaft. Alle drei haben ihre eigenen Lebensgesetze. Auch das ist vielleicht für Sie ein anstössliches Wort. Ich will es durch ein Beispiel aus der Produktion erläutern. April 1919. Umstellung auf Friedensproduktion eines erstklassigen Automobilbetriebs. Kampf der Meinungen, Ob mann umstellen soll auf Luxusautombbile oder auf Kleinauto. Ich bemerke noch mels April 1919. Alle Welt verrückt. Von Ford noch keine Rede. Die Kaufleute beschliessen Luxusautomobil. Meine Wenigkeit wendet ein: Das Gesetz der Technik und der modernen Gesellschaft, das kein Gegen stand des täglichen Bedarfs Privileg weniger bleiben kann. Ich erinnere an Badewanne, Telefon, elektrisches Licht. 10 Autos aif der Landstrasse erregen Hass und Wut, 1 000 Automobile erregen keinen. Das nenne ich ein Lebensgesetz. Nun Lebensgesetze für die drei Gruppen im Betrieb. 1. Es gibt nicht die Möglichkeit für die Leitung , sich irgend einer

 $\mathcal{M} = \mathcal{M} \setminus \mathcal{M} \setminus \mathcal{M}$  Ausbreitung des Massenschicksals bis in das Schicksal der Leitun $\mathcal{M}$ selbst hinein zu entziehen. Die Kaiser mussten ihre Söhne Offiziere werden lassen, vielleicht nur eine schöne Geste, werden sie sagen. Immerhin eine unvermeidliche. Wenn der Generaldirektor am Fabrik-Grace ( ) eingang selbst locht, dann haben Sie einm scherzhaftes Beispiel von heute dafür. Das Lebensgesetz verlangt mehr. Es verlangt, dass die Leitung ihre eigene Erbenlosigkeit empfindet und daraus die Konsequenzen zieht. Meine Herren, ein Spezialkonzern, ihnen allen bekannt. Der Leiter stirbt man setzt einen neunköpfigen Direktirenausschuss an seine Stelle . Anderer Fall: Ein berühmtes Werk wird sechzehn Jahre lang von einem Familienrat, an dessen Spitze ein Justizrat steht geleitet. Ein dritter Fall: Man fragt einen Industriekapitän Wozu diese fieberhafte Tätigkeit? er antwortet: Ich arbeite für meine Kinder. Nach einem halben Jahr ist er tot, nach einem weiteren halben Jahr haben sich die Kinder tödlich entzweit. Nach einem dritten halben Jahr ist die Firma

zahlungsunfähig.

Folgerung: Die Leitung lässt sich nicht vererben. Anders ausgedrückt: Man hat erst als General die halbe Arbeit getan wenn man heute den Feind besieht. Die andere Hälfte besteht darin, dafür zu sorgen, dass der Feind auch morgen und Sbermorgen geschlagen werden kann. Jener Konzernsleiter war offenbar ein ausgezeichneter Mann. Aber er hat 50% seiner Zeit falsch angewandt. Denn 50% seiner Zeit, ich weiss das klingt ausschweifend, 50% seiner Zeit hätten dazu gehört über den Nachwuchs in der Leitung nachzu denken und ihn vorzubereiten. Nun meine Herren Nachwuchs kenn man so wenig fabrizieren wie kleine Kinder, und gerade deshlb geh hört so unendlich viel Zeit dazu, so ein riesiger Umweg, um dann dach eines Tages diesen Nachwuchs vorzufinden, man kann keine kleinen Kinder fabrizieren. Man kann aber Borgen, dass ich ein rechter Ma n und eine rechte Frau heiraten können, dann kommt das Kind von selbst. Wir bemerken hier ein zweites Lebensgesetz doe Nachfolgerschaft in der Leitung kann nicht direkt erzielt und erzeugt werden, die Leitung ist auf einen Umweg angewiesen. Jeder Konzernsleiter konnte sich nicht testamentarisch einen Nach folger aussuchen. Er musste ihn aussäen wie die Saat in die zweite Garnitur der Betriebsmenasheit in die Mitarbeiterschaft. Die Generalität kommt aus der mittleren Führung. Tut men nichts defür dann muss sie aus den reinen Troupiers genommen werden. Man kann aber auch einen grossen Generalstab einrichten. Und erst als man nach dem Zusammerbruch von Jena und Auerstädt die alte Preussische Armee durch einen solchen Generalstab ergänzte, da lief das Heer nicht mehr gefahr auf den Lorbeeren einer Generation einzuschlafen. Heer und Wirtschaft sind ohne solche Einrichtungen soggnannte einaltrig gewesen. Drittes Lebensgesetz: Aus einer Generation in die nächste hinüber zu leben gelingt nicht von selbst. Das 4. Lebensgesetz muss sich kurz mit der Masse, mit der Belegschaft beschäftigen. Für sie gilt im wesentlichen dasselbe wie für die Leitung. Man kann die Masse nie direkt erziehen. So wenig man den Nachwuxhs in die Leitung absichtlich fabrizieren kann. Des Wasser läuft immer den Berg herunter. Der Geführte richtet sich immer nach dem Führer. Die Masse richtet sich nach den Lebens-

The second second

formen jener Frontoffiziere.

Wenn diese eine Richtung und eine Haltung und ein Lebensstil hat. Solenge das fehlt, dass heisst, solenge sich bloss Arbeitgeber und Arbeitnehmer gegenüber stehen, bleibt die Masse Masse. Bie wird sich, weil sie keine Richtung gebenden Frontoffiziere vor sich sieht, ach irgendwelchen anderen Vorbildern richten. Ohne Vorbild keine Bildung. Masse von heute heisst Abfall zu Tagesgrössen, dämonischen Mächten, Schlagwort Rummel. Also auch bei der Masse dieselbe Gefahr wie bei der Leitung. Der Tag verschlingt alles Interesse. Bei der Leitung ist die Folge: Ausbleiben des Nachwuches, bei der Masse, die niemals ausstirbt, die nie alle wird, ist die verhängnisvalle Folge die Unterwerfung unter jede Tagesmeinung und unter jeden Masseninstinkt. Was der ehrenwerte Herr Diskussionsredner , dem ich sicher schon Je m baller of vorweg hören darf, nachher so treffend bemerken wird: Die Arbei $f_{t+j}$  in  $\epsilon = f_{t+j}$  ter sind verhetzt. Diese wahnsinnigen agitatorischen Schlagworte der Kommunisten. Man muss die Leute eben aufhängen usw. usw. 1, 1 halle das ist sehr richtig. Es kommt mir so vor, wie wenn man bei den The Maserh jede Maser weiss enstreichen wollte. Ich glaube. dass

wirde die Genesung wesentlich erschweren. Day Problem ist, weshalb die Masse immer wieder die Masern kriegt, ein Mensch in normalen Verhältnissen hat sie doch nur einmal. Ein junger Mensch fällt auf Schlagworte herein, daran werden wir alle nichts ändern können, aber weshalb ist die moderne Masse so kindisch ihr anzes Leben lang? Weil sie keine männlichen Vorbilder hat., die sie mit irgend einer Aussicht auf Erfolg nachleben kann. Der Arbeitnehmer kann den Arbeitgeber nicht immitieren wollen. Das wäre nur komisch.

Meine Herren in der Tagesarbeit kommt kein industrialisiertet Mensch über den Tag hinaus, auch nicht ein Professor der über die Ewigkeit seine Jungen einfuchsen soll. Es gehört eine zweite andersgeartete Lebensordnung dazu,um alle drei Stände Klessen im Betriebe Leitung , Mitarbeiter und Masse der Beleg-Mehrerett, schaft in die Folge der Generationen hinein zu erziehen und hinand the time dinzu bildeh. Die zweite Ordnung wird von den entgegengesetzten ners Yandled Kräften getragen als der Betrieb. Wenn Sie eine Reise tun, dann ist des Belebende, dass etwas Unvorhergesehehes passieren kann

Sie leben ja

12:01

Bertlet .

Prototon.

wiel ja(meistens)im Schlafwagen. Wenn sie da minmal aisnahms weise jemanden treffen, der nicht schnarcht, sondern mit dem sie sich anfreunden, so ist das nicht programm - mässig. Es ist eine Ueberraschung, es ist keine Arbeitszeit, sondern plötzlich eine freie ursprüngliche Sekunde, in der etwas Neues vor Sie hintritt . Sie brauchen nur diese tägliche Erfahrung auf die Lebensreise zu übertragen um zu sehen , dass nur in freien unvorhergesehenen Begegnungen der Menschen ihre schöpferische Kraft erneuert und erfrischt wird. Für die Lebensreise tut es nicht die flüchtige Bekanntschaft. Man heiratet noch nicht den, mit dem man tanzt, entschuldigen Sie, die mit der man tenzt. Man wächst nut mit Menschen zusammen, mit denen men etwas schweres gemeinsam durchträgt, mit denen man sich dadurch eines Sinnes weiss. Jener zweit Lebensbereich ist dem praktischen Tageserfolg entrückt. Die Zeit läuft hier langsamer. Aber sie steht nicht still. In diesem zweiten Lebensbereich lernt men Künste, die der Frontmensch, der Frontoffizier von allein nicht besitzt. Drei von diesen Künsten und Weisheiten muss ich nennen, weil wir die ja für die dauerhafte Betriebsführung brauchen. Die erste lautet: Freundschaft, die zweite:Liebe:, die dirtte: Entsagung. Die Leitung kann ihrem Nachfolger nur finden, wenn sie fähig ist, einen Menschen an dems als der Leiter selbst, ertragen ja lieben zu lernen. Denn wenn der höhrer Gestellte den niedriger Gestellten nicht liebt, so wird er nicht das beste in diesem herausholen. Meine Herren 5000 Arbeiter kann man nicht lieben und 400 Angestellte auch nicht. Aber die Wenigen, denen man nach vorwärts und rückwärts die Hand reichen soll als Vorgänger und Nachfolger, in deren geheimstes Wesen muss man eindringen. Das ist aber Liebe. Es ist ebenso wichtig, seinem Vorgänger in dieser nahen Weise zu erfassen wie seinen Nachfolger. Die Werke der Industrie sind weit entfernt davon, des Geheimnis dieser gegenseitigen Ehrfurcht und Liebe auch nur zu erstreben. Ich habe das Beste Wort Liebe vornweg gesetzt, denn der Riss, der Sie von Ihren Vätern oder von ihren Söhnen, der uns von unseren Vorgängern und unseren Nachfolgern heute trennt, der geht uns am nächsten an. Aber wir wissen ja schon, wir können das Problem des Nachwuchses durch die Zeit und die Geschlechter nur indirekt lösen über die Erziehung der Mit-

والمرافعة فيتعلقه والمستنفين والمرافع والمتاه والمرافع والمتالي والمتالي والمتعارف

 $\overline{\mathcal{O}}$ 

Mitarbeiterschaft. Hier ist das Losungswort: Freundschaft! Meine Herren, wenn Sie heute an der Technischen Hochschule ihre Ingenieure bekommen, und von der Handelshochschule ihre Kaufleute, dann leben diese jungen Leute von den geistigen Freundschaften oder besser von den persönlichen Freundschaften, die sie sich dort erworben haben. Wenn Sie ein Sozialsektetär in ihrem Werk anstellen, so hat man von diesem Manne wohl gesagt, er müsse eine zwechmässige Gesinnung haben, ich glaube das nicht. Sondern wenn dieser Mittelsmann nicht zerrieben werden soll, dann muss er davon durchdrungen sein, dass er an seinem Platze und in diesem Werke nur des tut, was seinesgleichen als Aufgabe allenthalben durchführen . Freundschaft ist das Geheimnis der Gleichaltrigen, geistige Freundschaft heisst Mitarbeiter an derselben Tagesaufgabe mit Stolz und Freude sein. Erlauben Sie mir einmal ein historisches Beispiel. Als die abendländischen Stammesfürsten ihre Knechte in Filialen auf dem Lande aussiedelten und überall Burgen mit zuverlässigem Unterführern , mit Mitarbeitern besetzen wollten, da war die geistige Freundschaft zwischen diesen Unterführern nicht billiger zu haben als durch den Geist der Kreuzzüge. Alle diese Ritter fühlzen sich geadelt durch den Dienst der Kriegsfahrt in das Gelobte Land und dass gab dahn den neuen Dienstadel, den christlichen Adel Europas und der deutschen Nation und der hat 700 Jahre lang seine adlige Lebensführung behauptet und die europäische Kultur getragen. Mit Chemie und Buchführung kann man die geistige Freundschaft der Gleichaltrigen nicht erzeugen, ohne die es keinen Aufschwung gibt, ohne die das Leben nicht wert ist gelebt zu werden. Der moderne Kriegsdienst verläuft in der Wirtschaft. In der Eirtschaft wird er geleistet. Hier wird gekämpft. Hier muss ein Dienstadel entstehen. Beruhigen Sie sich: Ich träume nicht von Kreuzzügen aber eine geistige Lebensaufgabe muss es sein, die einen ganzen Stand so bilden kann dass sich die Leitung auf ihn verlessen kann. Auf dass was man heute nicht ganz ohne Grund Stehkragenproletariat nennt, können Sie sich nicht verlassen. Das passt sich entweder nach oben oder nach unten an. Es ist entweder Radfahrer- oder Bolschewist. Es hat keine eigene

Schwerkraft. Ihre Anordnungen meine Herren werden immer durch

ihre Mittelsmänner zunichte gemacht. Mittelsmänner, Mittelglieder sind eben nicht dasselbe wie ein Mittelstand.

y 🐓 🔨

Und nun das dritte Wort: Entsagung. Entsagung muss jeder. leitende, vorangehende gegenüber dem Zurückbleibenden, Rückständigen. Wir könnten manches für uns selber haben. Wir können es nicht haben, weil andere die mit uns leben, innerlich nicht eben so weit sind wie wir. Wer nicht gleich weit ist wie ich, kann fordern, dass ich auf ihn warte. Mann und Frau wissen um die Schrecknisse, wenn einer von ihnen in der Ehe seelisch hinter dem anderen zurückbleibt. Es geht aber jedem in seinem Kreise so. dem Geistigen mit der Nation, dem Arbeitgeber mit der Belegschaft seines Werkes. Ich erinnere Sie zunächst an ein Tagesbeispiel: An die Maifeier. Die Macht sagt: Nein, unter keinen Umständen. Es ist nicht meine Sache hier diese Frage zu entscheiden. Aber gelöst werden kann diese Frage und darf diese irage nur von dem. der neben dem Wörtehen Macht auch das Wort Entsaung gelernt hat. Gehen wir aber von der Maifeier ins Innere der Betriebe. Hier heisst Entsagenkönnen etwas sehr praktisches. Der keister muss lernen eine Erfindung oder Verbessarung des Vorarbeiten nicht für seine eigene auszugeben. Der Chef im Konstruktionsbäre muss lernen, die eigene Arbeit eines werdenden Talents neidlos anzuerkennen, selbst dann, wenn er es vielleicht anders und sogar noch besser gemacht hätte. Die Leitung muss lernen, so viel Macht als irgend möglich abzuspalten und auf die unter und hinter (ihr stehenden zu übertragen. Denn Entsagung rührt ja aus dem Abstand der Spitzenwerte von dem Durchschnitt her. Die Kluft würde automatisch zunehmen, wenn sie nicht durch Entsagung immer wieder Hintermänner nach vorn riefe.

Liebe, Freundschaft, Entsagung - diese Worte bezeichnen Kräfte ohne die die Industrialisierung an sich selbst sterben muss. Lehren von diesen dreien kann man die Mitarbeiterschaft, di geistige Freundschaft. Von ihr strahlt dann nach oben und unten die bildende Kraft aus. Helfen sie uns aus dem anderen Bereich des Lebens, dem Reich der Geheimnisse, diesen neuen Mittelstand und Dienstadel zu erziehen. Wie wir es zu machen haben wissen

wir, dass wir es tun können, hängt davon ab ob She selbst

llar, als

Anskandi milituti sojung

Ka

unserem Reiche sich durch die Frage ihres eigenen Sohnes oder Nachfolgers , durch die Frage nach einem Ihrer Intensionen nicht sabottierenden Mitarbeiterstabes und durch die Frage nach den Blinden Massenleidenschaften verbunden fühlen, Denn in dies Reich gehört nicht etwa nur der, der auf eine oder die andere dieser Fragen zu antworten weiss, sondern es gehört jeder hinein, dem eine dieser Fragen nach dem Verhältnis von Vater und Sohn nach dem Verhältnis der gleichaltrigen Schicksalsgenossen und nach dem Verhältnis des Bahnbrechenden und Leitenden zu den Zurückgebliebenen und Langsamen negeht. Jeder Liebende und jeder Leidende fragt nach diesem Berrich. Gewiss er setzt der Allmecht der Industrialisierung eine Schranke. Aber wenn Sie uns die Erziehung in einem umfassenden Sine ermöglichen. dann ist diese Schranke zugleich die Rettung de Justriellen Systems selbst. Auch wenn ein Strom reguliert wird is die neue Böschung ihm hinderlich und doch hilft die neue Einbessung wezu dass er nicht versandet, sondern schiffbar bleibt. Welt sie ine Quelle fassen, so bleibt sie gerede dadurch unversieglih.

Heute ist der Betrieb von innigstem Misstrauen erfüllt, wenn die Mitarbeiter andere Interessen haben. Als ich die Daimler Werkzeitung herausgab, wagten eine Reihe von Ingenieuren nicht mitzuarbeiten, weil dabei herausgekommen wäre, das sie sich in ihrer Freizeit mit sehr anderen Dingen beschäftigten. Sie wissen das in gewissen Industrieen, der Dienstvertrag früher dahingehende Bestimmungen enthielt. Alles dies erklärt sich aus einem Zeitalter, dass die mittlere Schicht zerrieb und zerreiben wollte. Die Macht der Industrie aber wird auf dem gleichen Fundement ruhen, dass ihre Schranke bildet. Auf der geistigen Kraft eines in sich starken, zu geistigen Aufgaben erzogenen Mittelstandes.