

Deffische Hochschulzeitung

Ämtliches Organ der Studentenschaft der Technischen Hochschule Darmstadt
 Ämtliches Mitteilungsblatt der Kreisleitung des Kreises VI der Deutschen Studentenschaft
 Erscheint während des Semesters alle 14 Tage

Verlag und Herausgeber:
 Studentischer Pressebienst, Darmstadt.

Telefon:
 Technische Hochschule Nr. 2644, Presseamt.

Zuschriften an:

Studentischer Pressebienst, Darmstadt,
 Technische Hochschule, Zimmer Nr. 5
 der Räume der Studentenschaft.

Schriftleitung:
 Kurt Mahr, Darmstadt.

Druck:
 Hochschuldruckerei Darmstadt-Gießen.

15. Jahrgang.

Darmstadt, den 7. Juli 1926.

Heft 9.

Macht und Schranken der Industrialisierung.*) 175

Vortrag, gehalten von Professor Dr. Eugen Rosenstock-Breslau
 auf der Jahresversammlung der Vereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände am 12. März 1925 in Berlin.

Ich soll hier die Macht der Industrie durch den von ihr eingeleiteten Aufbau einer allumfassenden Kraftwirtschaft und etwaige Schranken derselben behandeln, also Zielsetzung nehmen auf weite Sicht, auf die Sicht einiger Jahrzehnte. Diese Scheweise ist Pflicht des Lehrenden. Die Stellung, die ein Lehrer einnimmt, soll ja dem Studenten noch etwas sagen, wenn er dreißig Jahre später mitten in der Praxis steht. Mit einer solchen Stellung steht man gewiß nicht über den Parteien, die den Alltag der Industrie als Arbeitgeber und Arbeitnehmer durchlämpfen. Aber man sieht etwas anderes als den Alltag. Man sieht das Schicksal, das beiden Parteien im Genick sitzt. Und da fällt einem vor

allem eins auf: Die Arbeitgeber pflegen die Macht dieses Schicksals zu unterschätzen. Von dieser Macht deshalb zuerst ein Wort.

Die Macht der Industrie schlage ich höher an, als es wohl die meisten Arbeitgeber tun. Ich glaube, daß die Industrialisierung ein Prozeß ist, der viele Einrichtungen, die Sie bisher aus Ihren Betrachtungen herausgelassen oder sehr erst schüchtern einbeziehen, umschmelzen und ebenso taylorisieren, mechanisieren, rationalisieren, industrialisieren wird. Die Macht der Industrie ist im Begriff, die Landwirtschaft zu revolutionieren. Die Kraftwirtschaft oder dieser Vorgang, den wir Industrialisierung nennen, wird ergreifen die Büros unserer Gerichte, die Büros unserer Staatsverwaltungen. Es ist noch nicht nötig, daß das Büro eines Grundbuchamts oder eines Amtsgerichts so übel nach Staub und Alten duftet,

*) Aus Nr. 7 1926 der Zeitschrift der Vereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände „Der Arbeitgeber“, Berlin.

Einladung

zum Mozart-Abend der Studentenschaft.

Am 13. Juli, abends 8 Uhr veranstaltet der Ausschuß der Darmstädter Studentenschaft in der Otto Berndt-Halle einen Mozart-Abend. Außer Mozart'scher Vokal- und Instrumentalmusik, dargeboten von ersten Darmstädter Kräften, wird ein Singspiel nach Mörises bekannter Novelle „Mozart auf der Reise nach Prag“, in ein artig Spiel gefaßt von Julia Hartmann, aufgeführt, welches schon zweimal in größerem, geschlossenem Kreise begünstigt aufgenommen worden ist, z. B. anlässlich einer Festlichkeit des Reichsverbandes Deutscher Tonkünstler. Der Reinertrag des Abends fließt der Abteilung Einzelsürsorge der Studentischen Wirtschaftsbilfe zu. Der Ausschuß lädt die gesamte Studentenschaft zu dieser Veranstaltung ein.

Karten für Studierende zu 0,50 M. beim Vergünstigungsamt. Für Gäste sind Karten zu 2.-- und 1.-- M. bei Konzert-Arnold und in der Stadt-Akademie für Tonkunst zu haben. Näheres an den Schwarzen Brettern.

so unrationell arbeitet, wie das jetzt der Fall ist. Es ist nicht notwendig, es ist aber auch nicht möglich, daß der Betrieb in den Kultureinrichtungen, wie es die Schulen, die Universitäten sind, wie es die Kirche ist und der Staat ist, unberührt bleiben von dem eindringenden Spezialisierungs- und Industrialisierungsprinzip. Wenn ich an der Anschlagtafel bei der Abreise von meiner jetzigen Heimatstadt Breslau lese: „Weltanschauungswoche der evangelischen Kirche“, dann sage ich mir doch: Industrialisierung! Hier ist die Weltanschauungswoche, daneben die Weiße Woche für die Textilien. In den nächsten Wochen findet dann die Weltanschauungswoche mit denselben Kräften in einem anderen Saal und in einem anderen Teil unseres Vaterlandes statt. Man hat für diesen Zweck einen Saal, der auf die rationellste und billigste, zweckmäßigste Weise die Weltanschauungen so propagiert, transportiert und durchaus wie der erfahrene Kellameister psychologische Erfahrungen sammelt, wie man diese Dinge am besten vorbringt. Wir Gelehrte selber — ich bitte, nicht zu glauben, daß ich hier nur von anderen spreche und mich da nicht einbegreife — wir selbst sind doch genötigt, mehr und mehr infolge der Jagd der Gesetze, in der Flucht der Erscheinungen, dabei angezogen der Masse zu belehrender Menschen — ob das Schüler, Studenten, Gewerkschaftssekretäre oder Syndici sind, ist für diese Frage gleich — also angezogen dieser zunehmenden Massen auch gewisse Methoden der Massenbefriedigung anzuwenden, die Betriebsamkeit, die mit dem Betriebe sehr zusammenhängt und die wenn auch noch so vornehm — Werberbeit. Natürlich ist die unerfreuliche Seite dieser Sache, daß die Papierluft immer höher aufschwillt. Andererseits tritt aber doch eben eine Rationalisierung, eine Industrialisierung ein, um es genau zu sagen: die Aussonderung eines Arbeitsraumes aus dem Lebensbereich von uns Menschen, der unabhängig von jeder Willkür unseres Privatlebens gewisse sachliche Aufgaben möglichst in dauerndem Fluß, ohne Rücksicht auf Wochentag und Sonntag, in Schichtarbeit am besten, mindestens in irgendeiner fortlaufenden Wandfabrikation befriedigt und hervorbringt. Die dem Schicksal des fortlaufenden Betriebes, dem eigentlichen Wesen der Industrialisierung, kann heute keine geistige Macht aller Art widerstehen, wie gesagt, auch nicht Staat und Kirche, auch nicht Hochschule und Kultur, auch nicht Kunst und Wissenschaft.

Diese Industrialisierung bedeutet aber, wenn man sie sich einmal durchgeführt denkt über alle Gebiete des heutigen Lebens, wenn ich also als „Arbeitgeber“ einmal schlechtthin alle diese auftraggebenden Mächte bezeichne, die dem einzelnen eine Funktion zuweisen — diese Industrialisierung bedeutet, daß das Leben des Friedens härter wird und viel härter als früher, wo sich die Arbeit dem Privatleben der Menschen, die die Arbeit trieben, anzupassen und anzuschmiegen hatte. Das hört auf. Die Arbeit läuft weiter, auch wenn ich ausfalle, wenn ich verreise, wenn ich in Urlaub gehe. Jeder muß einen haben, der ihn in dieser Zeit vertritt. Niemand ist unersetzbar im industrialisierten Betrieb. Wir kennen das aus einer Ordnung des Lebens, aus der militärischen schon längst; hier galt das Dienen immer gleichgestellte Uhr schon vor allem Industrielleben. Ich möchte den Vergleich ziehen: unser industrialisiertes Leben des Friedens ist das neue Militär. Die Hiere des Lebens hält ihren Einzug hier, und der Kriegsdienst des Lebens ist ein unentrinnbarer, der vor jeder Arbeit und jedem Arbeiter steht. Die Macht der Industrie ist also, daß sie uns alle zu einer großen Arbeitsarmee zusammenzwängt, daß wir hier wirklich in einer sachlichen Ordnung unsere Arbeit vollbringen, daß nur die Zeitung ent-

scheidet, die Funktion, daß niemand, wer es auch sei, unersetzbar sein kann, daß ein laufendes Band die Bedürfnisse der Gesellschaft zu befriedigen vermag.

Es ist ganz nutzlos, sich nun auch für sich selber dadurch über das Fortschreiten dieses Prozesses zu täuschen, daß man gewisse Teilmächte des Lebens aus diesem Industrialisierungsprozeß gleichsam herauslassen möchte, daß man glaubt, sich noch irgendwo ein Idyll halten zu können, wo er nicht hinkommt. Ich glaube, die Hausfrauen werden sogar ihre Haushalte hineinziehen lassen müssen, und selbst wenn die Kochrezepte dadurch etwas weniger kompliziert werden sollten.

Wenn es aber nutzlos ist, sich gegen diesen Prozeß zu stemmen von außen, d. h. von den vorindustriellen Lebensgewohnheiten her, weil man irgendwelche liebgewordenen alten Lebensformen erhalten will, so ist es trotzdem mit einer reinen militärischen Heeresordnung für kein Volkstum und kein Volk getan. Die Schranken der Industrialisierung müssen da liegen, wo das Militär des Friedens, die Industrie, die industrialisierte Gesellschaft irgendwie für diesen Kampf eine Einigung braucht, oder, genauer und nüchterner gesprochen: wo sie auf das einzige Werkzeug, auf das einzige Mittel der Produktion stößt, das sich nicht ganz programmäßig bändigen läßt, auf den Menschen, und zwar geschieht das in allen drei Schichten des industrialisierten Gesellschaftslebens, d. h. also bei der Leitung, bei der Mitarbeiterschaft und bei der Belegschaft. Die Schranken der Industrialisierung liegen nicht in der Natur irgendeiner Sache, vielleicht aber in den Menschen, die die Welt der Industrie bevölkern.

Wenn ich nun also zu meinem zweiten Thema komme und davon etwas einlässlicher sprechen darf, weil wir uns über die Macht der Industrie verhältnismäßig rasch geeinigt haben werden, und da nur Differenzen im Tempo und im Ausmaße bestehen werden, so handelt es sich also jetzt bei den Schranken der Industrialisierung, wie ich wiederholen möchte, nicht um Schranken, die diesem Industrialisierungsvorgang von außen durch Kirche, Staat, Kulturanstalt usw. entgegengesetzt werden. Ich glaube, daß die vorhergehenden Ordnungen des Lebens überannt und ersetzt werden müssen von dieser Industrialisierung. Zum Beispiel läßt sich vermuten: das Heer selbst, das alte Militär, kommt einem modernen Arbeiter in Berlin in der Metallindustrie doch einfach veraltet vor mit seinem Kommiss. Er ist ja eine viel feinere Arbeitsteilung, ein viel geräuschloseres Gehorchen gewöhnt in seiner Fabrik. Infolgedessen ist er viel besser trainiert zum Kriegsdienst als durch seinen Militärdienst. Wie dem auch sei, wie gesagt, über das Ansetzen werden wir uns hier an diesem Nachmittag nicht gleich einigen können. In dieser Richtung aber wird der Weg lange weiter gehen, auch dann noch, wenn die Jungen, die heute bei mir durchs Examen fallen, schließlich alt geworden sind. Aber über die Schranken der Industrialisierung zu sprechen und das auch als einen ganz bestimmten geschmackvollen Vorgang anzusehen, das ist vielleicht für Sie etwas unerwartet. Worum handelt es sich dabei? Es handelt sich dabei um einen Vorgang, den wir ja aus dem Militär kennen, in der Leitung zunächst, dann in der Mitarbeiterschaft, dann in der Belegschaft, um die Folgen der Kampfhandlung für die Leute, die diesen technisch immer vollkommeneren Kampf mit Dasein selbst bewältigen sollen. Ich glaube, für den Industrieführer werden Sie mir ohne weiteres zugeben, daß allerdings er wie ein Offizier heute an der Front in jedem Augenblick wechselnde Entschlüsse fassen muß. Das Wesen des Feldherrn, des Generals ist, daß er in jedem Augenblick vor einer neuen Situation steht und unbekümmert um seinei-

mentale Rücksichten dann sich umstellen muß. Von dieser Umstellung, je nach der Konjunktur, wissen Sie ja ein Lied zu singen. Wenn das so ist, daß dieser Führer sich dauernd umstellen können, so muß er besondere Fähigkeiten haben, ähnlich jedem Führer im Kampf. Und für das Heer, für das alte preussische Heer, ist es eine große Frage gewesen, woher es seinen Führernachwuchs beziehen sollte. Wir werden gleich sehen, daß es da noch ganz besonderer Einrichtungen bedürftig hatte, um einen solchen Führernachwuchs sicherzustellen.

Es gibt Gesetze für jeden menschlichen Verband, der irgendeine, sei es kurze, sei es lange Aufgabe bewältigen will.

Ich möchte ein solches Gesetz, das uns weiter führt, aus der Technik erzählen, das mir selbst begegnet ist, und das Ihnen vielleicht gleich deutlich machen wird, daß es für Leitung, Mitarbeiter und Belegschaft tatsächlich Gesetze gibt, die diesem merkwürdigen Wesen Mensch sein gefährliches Gepräge geben. Es war im Jahre 1919 im Frühjahr, also man war in Deutschland verhältnismäßig geistesabwesend, von Amerika und Ford war in dem Augenblick nicht die Rede. Es war in einem großen Automobilwerk, und die Leitung beriet, ob man von den Flugzeugen, die man im Kriege produziert hatte, zum spezialisierten Luxusautomobilbau zurückkehren sollte, so also, daß jeder Kunde sein spezielles Auto bekommt, oder ob man in die Massenfabrikation des Kleinautos hineinsteigen müsse. Die Direktion entschied sich für das Luxusautomobil wie natürlich, denn das hatte man früher so gemacht. Man berief sich auf die deutsche Qualitätsarbeit usw. Da erlaube ich mir den schüchternen Einwand, sehr schüchtern, denn ich hatte gar nichts zu sagen — ich galt als Volkshewit in dem betreffenden Werk, weil ich mich mit Arbeiterfragen befaßte —, es sei ein Gesetz, daß keine technische Errungenschaft dieses demokratischen Jahrhunderts auf die Dauer den Massen vorbehalten bleiben könne. Wie es auch immer sei, es sei eher möglich, daß eine solche Erfindung wieder verschwände, als die Ausbreitung des Telefons, der Badewannen, der Seife, des elektrischen Lichts, der Straßen- oder der Eisenbahn den Massen vorzuenthalten. Jedes dieser Dinge wandere von oben nach unten; und wenn es das nicht könne, so erzeuge es eine solche Wut und einen solchen Haß, wie wir es ja auch auf unseren Landstraßen immer noch erleben, nur weil wir 10 Autos statt 100 oder 1000 fahren sehen.

Nun wird die Sache etwas unangenehmer. Denn ich möchte dieses Gesetz nun umdrehen und auf die Menschen übertragen. Wenn es richtig ist, daß das Auto kurz, nachdem es der erste gehabt hat, schon abinken und schließlich dem letzten zugänglich sein muß, so wie Sie das auf der bekannten Photographie im Fabrikgebäude in Amerika sehen, wo die hunderte Arbeiterautomobile stehen — wenn das richtig ist, so gilt das umgekehrte Gesetz nun für die Belegschaft eines Industrieverbandes, ja, jedes Menschenverbandes. Die Lebenshaltung des Durchschnitts und der Massen muß sich in irgendeiner Weise auf die Leitenden mitübertragen. Ein Beispiel, das Sie alle kennen: die Fürsten konnten nicht umhin, beim alten Militär ihre Söhne und Wägen und Ouel Offiziere werden zu lassen, der Prinz mußte Offizier werden und der König selbst, um anzuerkennen, daß er mit in Reih und Glied und irgendwie von der Vile auf wüchse. Das ist ein unaushaltbares Gesetz, eines Tages muß der Königssohn dran glauben. Es ist das unalt. Sie lesen das auch in der deutschen Geschichte der älteren Zeit, daß Kaiser Friedrich Barbarossa 1181 ein herrliches Schauspiel in Mainz gehalten habe, um seine Söhne Rittern zu schlagen. Das von nun an etwa, meine Herren, nur so eine glanzvolle Kundgebung;

nein, es war eine Konzeption an den Zeitgeschmack und Zeitgeist im tieferen Sinne. Diese Ritter, diese Kriegsknechte, diese Soldaten, diese Lohnempfänger von damals, aus der Unfreiheit aufsteigende Ministerialien hatten es durchgesetzt, daß selbst der Kaisersohn den Ritterschlag empfangen mußte, d. h. irgendwie den Kriegsdienst in sinnfälliger Form mit auf sich nahm. Heute haben Sie ja schon solche Dinge in scherzhafter Form, wenn der Generaldirektor am Eingang der Fabrik steht. Es ist das eine respektable Empfindung, die er damit — Edison hat das zuerst in Amerika eingeführt — zum Ausdruck bringen möchte: auch ich bin ein Rädchen im Produktionsprozeß und gehe jetzt in die Fabrik.

Nun, es ist dieses Symbol aber zu wenig, und zwar aus dem einfachen Grunde, weil es nur den Tag dieses Mannes betrifft und weil es an seinem wirklichen Lebensweg und seiner Lebenslaufbahn nichts ändert. Das entscheidende Gesetz von dem ich hier sprechen muß, ist, daß von der Lebensform der Massen auch in allem Ernst irgendwie erfährt wird das Lebensschicksal des leitenden Mannes. Es braucht nicht in der barocken Form zu geschehen, daß der Arbeitgeber aus Gewissenhaftigkeit sich das doppelte Gehalt seines Profuristen aussetzt, damit er einen Anhalt hat, wieviel er verbrauchen kann; es kommt das tatsächlich vor. Und es ist das auch ein solches Bedürfnis, sich in Reih und Glied zu stellen. Ich glaube vielmehr, vor allem äußert es sich in der Erfahrung der Leitung, daß auch er, der leitende Funktionsträger des verschiedenen Betriebes ist, daher ersetzbar ist, ja ersetzbar sein muß. Das bedeutet aber, daß es mit der Errichtung eines Zeitamentes nicht geschehen ist, wenn er seinen Nachfolger bestellen will, daß Erben und Nachfolger zweierlei ist. Damit tritt also für ihn selbst sein eigenes Tun plötzlich als ein Amt und ein schwieriges Amt in den Vordergrund.

Sie können in der Kleidung, im Benehmen außerhalb der Fabrik tausend solcher Vorgänge studieren, die Ihnen zeigen, daß unaushaltbar das Bedürfnis heute da ist, daß die Leitung ihren Charakter als Mitarbeitende, als Arbeitsträger und Funktionär zum Ausdruck bringt. Dies Gesetz der Angleichung wirkt von unten nach oben einheitlich durch alle drei Schichten hindurch.

Um nun aber die einzelnen Schichten im Werk in ihrer besonderen Funktion deutlich zu machen, erlaube ich mir, daß ich von jeder dieser drei Schichten ein ebensolches Gesetz formuliere, das zugleich eine Schranke für die Industrialisierung bedeutet. Es gilt da erstens für die Leitung, d. h. für die Generalität, für den Generalstab, für die Firmenherren, für die Führer der Arbeit, die ganz frei, nur sich selbst verantwortlich tätig werden, daß sie nicht direkt durch zwischaltendes Nachdenken und zielbewusstes Handeln erzeugt und hervorgebracht werden können. Es ist unmöglich, sei es für den Lehrer, sei es für sonstige Einrichtungen des Staates und der Gesellschaft, Führernachwuchs direkt zu produzieren. Es ist genau so wenig möglich, wie man etwa die kleinen Kinder unmittelbar fabrizieren kann. Das Hervortreten des richtigen Fühlers ist jedesmal ein einzigartiges Ereignis, ein Glück. Man muß es darauf ankommen lassen, ob er sich findet. Wir werden darauf aber noch zu sprechen kommen, daß man doch etwas für die Erziehung einer Führerschicht tun kann. Aber es bleibt ein oft und gern übersehenes Gesetz, daß man dies nicht rationalisieren kann.

Das zweite Gesetz, das sich nicht auf die Führung bezieht, auf die Leitung, sondern auf die Mitarbeiterschaft, lautet gerade umgekehrt, denn der Charakter der Mitarbeiter, die Charakter der mittleren Offiziere, das Beherrschungsbedürfnis für

die Führung also, kann man sehr wohl vorbereiten, und sehr wohl durch besondere Einrichtungen sicherstellen. Als man Jena und Altdorf in unserem preußischen Staate erlebt hatte, da ging man dazu über, das vollkommene Versagen der Generalität nicht etwa dadurch zu heilen, daß man neue Generale ernannte, sondern daß man die Kriegsakademie in Berlin gründete und also für den mittleren Offiziersnachwuchs zunächst sorgte. Ich bin zwar kein eigentlicher Techniker, aber soviel habe ich aus diesen Vorgängen für meinen Fabrikationsprozeß, der den Menschen betrifft, gelernt, daß der Umweg, die indirekte Wirkung also, hier ein Hauptfaktor ist. Ich kann, wenn ich an den Nachwuchs der Führung denke, nicht direkt für diesen Führernachwuchs etwas tun, aber ich kann einen Umweg einschlagen, und ich kann etwas für die mittlere Mitarbeiterkraft tun. Für diesen Mittelstand, diese mittlere Schicht im Betriebe und in der Industrie muß man ausdrücklich sorgen wie damals das preußische Heer durch die Kriegsakademie; nicht etwa nur um dieser Mitarbeiter willen, sondern aus einem anderen Grunde: um dieses Bassin, dieses Vorratsbecken für den Nachwuchs in der Führung zu haben.

Und nun das letzte Gleich für die Masse! Die Masse der Belegschaft, die man nicht ohne weiteres als die Mitarbeiterkraft entsprechen kann, die Masse aller derer, die aus hartem Muß, also nicht nach längerem Vorbereiten, in die Industriearbeit hineinstürzt, von 14 Jahren etwa schon, also ohne lange Umwege der Ausbildung und Erziehung — diese Masse formt sich unvermeidlich nach dem Vorbild dieser mittleren Schicht. Ein Arbeitnehmer kann sich nicht nach dem Arbeitgeber formen; das wäre komisch für ihn und verletzend für seinen Stolz. Aber was, glaube ich, dem Arbeitgeber so bedauernd ist, ist daß sich kein Monteur durchaus nach den Büroleuten richtet. Er fragt: „Weshalb tut der Mann das? Er ist mir viel lieber als Mechaniker, als Monteur in keiner gelernten Arbeit, in keiner Kraft. Er steht mir durch sein Charisma näher als jener.“ Ja, wir werden das nicht ändern können, weil das Wasser immer den Berg herunterfließt. Es ist nicht möglich, die Masse der Belegschaft davon abzubringen, daß sie sich nach Vorbildern richtet, die ihr für und fertig präsentiert werden. Das gesellschaftliche Oben und Unten wirkt sich mit unabweislicher, geradezu physischer Gewalt aus. Deswegen kommt auf die Gestaltung dieses Vorbildes alles an. Die Kriegsakademie, die ausdrückliche Erziehung der mittleren Schicht, ist nicht nur von indirekter Wirkung für den Nachwuchs der Führung, sie ist auch vor allen Dingen ebenso notwendig,

weil die Masse dann, wenn diese erzogene Mittelschicht fehlt, sich ihre Vorbilder dort sucht, wo sie sie nur irgendwie zu finden glaubt. Ob das der Gewerkschaftsbeamte ist, ob das der Konstrukteur ist, ob es der kleine kaufmännische Angestellte im Büro ist — er zieht immer nach sich die ganze Masse in ihrer Lebenshaltung, in ihrem Lebensstil, in ihrem Gehabe und Gebaren, vom Stehtragen und Kostüm bis zur Ehe und Erziehung. Geben Sie dieser Masse kein Vorbild, so ist die unvermeidliche Folge, daß sie sich den dämonischen Mächten verschreibt, die Sie heute am Werke sehen, den Mächten der Masse; kluge Leute behaupten, wir seien diesen Mächten rettungslos verfallen, die eben kein Vorbild, aber ein Schlagwort geben, die keinen Zug für das ganze Leben verleihen, die aber für den Augenblick „ziehen“. Diese dämonischen Mächte werden sich immer wieder da, in uns allen vorhandenen Massenmenschen bemächtigen, wenn wir in unseren eigentlichen Arbeitsverhältnissen kein Vorbild, das uns irgendwie annähernd erreichbar ist, vor Augen sehen. Und, wie gesagt, wenn Sie sich unsere heutigen Zustände in der Industrie ansehen, so werden Sie mir doch wohl zugeben, daß bei der Frage der Schichtung im Betriebe die Dreiteilung keineswegs klar erkennbar ist. Bald versucht man sentimental die gesamte Belegschaft zur Mitarbeiterkraft zu stempeln, und ist dann betrübt, daß das nicht geht. Oder, wie es heute vielfach geschieht, die Mitarbeiter rechnen sich umgekehrt zu den Arbeitnehmern, verstärken deren Bataillone; damit steht dann die dünne Linie der Arbeitgeberkraft, die „Führung“ der sonstigen Masse gegenüber, so daß nur Masse und Führer miteinander spielen und miteinander werfen sollen, und das geht nicht; denn niemand aus dieser großen Masse nimmt sich ja selbst den Lebensstil des Arbeitgebers zum Vorbild. Es fehlen in der Masse die Vorbilder, nach denen sich die Mitarbeiter richten könnten. Die Zerreißung der Dreiteilung und das Schwanken entweder in die zwei Teile: Führung und ihr seid alle meine Mitarbeiter, oder: Führung und ihr seid alle Arbeitnehmer — diese Zerreißung ist im augenblicklichen Zustande so, daß sie bestimmt in 30 Jahren nicht mehr sein kann, wenn also das, was wir heute auf der Hochschule zu diskutieren haben, doch gerade erst für die Leute praktisch werden soll. Geheke menschlicher Typen: des Führers, des Mitarbeiters, der Belegschaft, widersehen sich einem rein naturhaften Fortgang der Industrialisierung. Denn dieser muß die nach oben als Gastfeld, nach unten als Vorbild wirkende Schicht auch in Staat, Kirche und im Bauerntum zerreissen und die Dämonen der Masse in uns allen entfehlen. (Schluß folgt.)

Hochschule?!

Nicht gering ist die Zahl der Reformen des Mittelschulunterrichts, nicht wenig Versuche werden gemacht, die nach kurzer Zeit als unzweckmäßig beiseite gestellt werden. Die Ausbildung der Schüler leidet darunter. Freiheit im Unterrichtsplan der Mittelschulen wird versucht, während die Hochschulen immer mehr in Unfreiheit verfallen. Immer enger sind die Schranken, die dem Studierenden bei Ausübung seines Studiums gezogen werden, immer strenger wird keine Ausbildung in einem Studienplan gezwungen. Das freie Studium, die „akademische Freiheit“ wird mehr und mehr zur Fiktion. Dies ist besonders für unsere Deutschen

Hochschulen. An den Universitäten sind bis jetzt nur die Mediziner in Gefahr, einem ähnlichen „Zwangsbetrieb“ anheimzufallen.

An der Industrie wundert man sich heute, daß der größere Teil der Diplom-Ingenieure sich nur wenig vor dem Techniker, dem Schüler einer Technischen Fachschule, abhebt. Woran liegt das? Die Antwort hierauf zu geben, ist nicht leicht. Wenn ich es in folgendem trotzdem versuche, so geschieht es aus der Erfahrung eines Studenten herans, der sich während der Jahre seines Studiums bei Tausenden darüber gemacht hat.

Heftische Hochschulzeitung

Ämtliches Organ der Studentenschaft der Technischen Hochschule Darmstadt
Ämtliches Mitteilungsblatt der Kreisleitung des Kreises VI der Deutschen Studentenschaft
Erscheint während des Semesters alle 14 Tage

Verlag und Herausgeber:
Studentischer Pressedienst, Darmstadt.
Telefon:
Technische Hochschule Nr. 2644, Presseamt.

Zuschriften an:
Studentischer Pressedienst, Darmstadt,
Technische Hochschule, Zimmer Nr. 5
der Räume der Studentenschaft.

Schriftleitung:
Kurt Mohr, Darmstadt.
Druck:
Hochschuldruckerei Darmstadt-Gießen.

15. Jahrgang.

Darmstadt, den 20. Juli 1926.

Heft 10.

Macht und Schranken der Industrialisierung.

Vortrag, gehalten von Professor Dr. Eugen Rosenstock-Breslau
auf der Jahresversammlung der Vereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände am 12. März 1925 in Berlin.
(Schluß.)

Diese Gesetze werden nun in einem zweiten Lebensbereich irgendwie verwaltet und zur Durchführung gebracht oder vorbereitet von dem Menschen in uns, der nicht im Betriebe selbst steht. Die Zeitmühle, die die Menschen zu Führern, zu Mitarbeitern oder zur Masse mahlt, kann nicht im Betriebe selbst stehen, denn im Betriebe will ich wissen, was ich tue, da habe ich mein Pensum, meinen Anstellungsvertrag, meinen Lohn klar als Zweck, Ziel und Aufgabe vor mir. Die Zeitmühle aber erfasst jeden Menschen, ohne daß er es ahnt, ohne daß er etwas dazu tun kann. Sie packt ihn von hinten, sie bildet ihn und sein Leben, ohne daß er es planmäßig selber tun kann. Dieser zweite Bereich setzt der Industrialisierung Schranken, denn er muß ihr alle drei, die Führung, die Mitarbeiterschaft und die geformte, d. h. die nach Vorbildern erzogene Belegschaft immer wieder liefern. Es handelt sich da um ganz nüchterne Dinge, die der Führer, der Mitarbeiter und die Belegschaft lernen müssen, und zwar lernen müssen, wie man alles nur lernt durch Übung, Erfahrung und eigenes Tun. Ich kann das nicht dozieren. Niemand kann es dozieren. Aber in diesem zweiten Lebensbereich ereilt es den Menschen. Lassen Sie es mich mit einem ganz banalen Vergleich zunächst erläutern. Ich glaube, Sie alle befinden sich mehr oder weniger oft in Eisenbahnwagen, und es ist dann doch für Sie wahrscheinlich oft eine Erholung, dort einmal einen angenehmen Mitbürger kennen zu lernen, eine überraschende Bekanntschaft zu machen und unerwarteterweise von dieser Reise eine Erfrischung und Auffrischung heimzubringen. Eine Anregung zu erfahren, einen neuen Menschen zu sehen, das bedeutet immer auch, einen neuen Mut zu haben, die Dinge noch einmal von einer anderen Seite aufzufassen. Für die Lebensreise im großen gilt nun, glaube ich, genau dasselbe Gesetz, daß nämlich der einzelne zwar nicht programmäßig und dennoch notwendig diese Auffrischung seiner Kräfte sich zuführen kann. Er kann sich nämlich dem aussetzen, daß ihm so etwas Neues, noch eine neue Freund-

schaft, eine neue Verbindung, eine Entspannung begegnet, aber er kann sie sich nicht schaffen. Denn es handelt sich gerade darum, daß er seine Ziele und Pläne demütig ändert, daß er seine bisherige Fahrtrichtung berichtigt.

Diese Lebensreise also im ganzen zu gestalten für die Mitarbeiter, für die Führung und für die Masse, ist die Aufgabe dieses zweiten Bereichs. Der Einzelne muß Kräften begegnen, die ihm neu sind, die ihn überraschen, die ihn zwingen, plötzlich neue Stellung zu nehmen zu den Dingen, die ihn aufrischen, modeln, neu beeinflussen. Es gehören natürlich sehr viele Tätigkeiten, sehr viele Vorgänge zu diesem zweiten Bereich. Vor allen Dingen gehört dazu, daß man ihn sucht, daß man sich für ihn Zeit nimmt.

Die Kräfte aber, die er erzeugt, sind nun wieder verschieden für die Mitarbeiter und für die Führer. Uns muß ja am meisten wohl an der Zeitmühle für die Mitarbeiter liegen, weil wir wissen, daß wir nur da planmäßig und absichtlich vorgehen dürfen. Die Gestaltung des Bereichs für die Mitarbeiter haben wir ja als die Aufgabe erkannt, die sich vorbereiten läßt. Der aufgewachsene Führer, die im Auseinkampf stehende Masse werden gebildet und zubereitet von der Zeitmühle. Für deren Bildung und Zubereitung kommen wir mit unseren guten Absichten immer zu spät. Für die Vorbereitung der Mitarbeiter dürfen wir hingegen selber den lieben Gott spielen. Ja, hier nimmt uns niemand die Rolle der Vorsehung ab. Was trägt den Mitarbeiter so durchs Leben, daß er immer ein Vorbild für die Masse und immer ein Reservoir für die Führung sein kann, den Durchschnittsfrontoffizier? Wenn Sie mir ein sehr abgenutztes Wort erlauben: die Freundschaft — auch die Geschäftsfreundschaft ist eine Freundschaft —, die zusammenführt, vor allen Dingen aber die Freundschaft, die den jungen Menschen, der zu Ihnen in die Betriebe kommt, mit einer Anzahl von Menschen seines Alters auf der Hochschule, in der Lehre, auf der Handelshochschule oder auf der Technischen Hochschule zusammengebracht

hat. Ohne diese Freundschaft mit dem Gleichaltrigen, mit dem Zeitgenossen hält es kein Mensch aus, die Aufgaben in dem einzelnen Betriebe anzupacken. Das wird heute, wo wir diese Mitarbeiter möglichst nach dem Muster der Führung modeln wollen, oft übersehen. Es gibt ein ziemlich bekanntes Buch über praktische Wertpolitik, in dem es ausdrücklich heißt, daß der Mitarbeiter die Gesinnung und Lebenshaltung der Leitung haben müsse. Der Verfasser nennt das sehr nett: er müsse haben eine „zweckmäßige Gesinnung!“ Diese Gesinnung mag zweckmäßig sein für die Karriere des einzelnen. Für den Aufbau eines Werkes versagt sie. Dazu brauchen Sie — und es ist ja auch noch heute mehr oder weniger oft glücklicherweise so — eine Werks- und Arbeitsgesinnung von den Mitarbeitern ihres einzelnen Werkes, die unsichtbar als Fluidum durch das ganze Deutschland geht. Die Mitarbeiter in den verschiedenen Werken müssen irgendwie — heute ist das in sehr schwacher Weise der Fall — eines Geistes sein. Die Gleichaltrigen von 25, 30 und 40 Jahren müssen irgendwie die Empfindung haben: darauf kommt es bei unserer Arbeit an. Sie wissen, was die Mode, die Zeitströmung auch in der Technik für eine ungeheure Rolle spielt, ebenso im Kaufmännischen, wenn Sie etwa jetzt die Rationalisierung des Bankgewerbes ansehen. Das bedeutet aber, daß die jungen Menschen, die zu Ihnen in die Betriebe als Nachwuchs kommen, jedes Jahr fast eine neue Meinung, eine neue Ansicht mit hineinbringen, die sich im Laufe von etwa zehn, zwanzig Jahren im Werke dann, ohne daß es irgend jemand merkt, durchgesetzt hat.

Zu jeder geistigen Freundschaftsbildung kann man Veranlassung geben, und nicht nur das. Man muß es, denn es kann sich diese Mitarbeiterschaft Ihrer Betriebe der deutschen Wirtschaft, der deutschen arbeitenden Gesellschaft nicht nur beziehen auf Papiermaschinen, auf Rechenmaschinen in der Bank, auf ein bißchen Chemie und ein bißchen Buchhaltung, sie muß sich unbedingt auf eine gemeinsame Aufgabe beziehen. Darf ich ein Beispiel wieder aus der Geschichte bringen? Diese rohen Kriegsknechte, die die alten Ständesfürsten in Deutschland und in Europa in Filialen abschlachteten — Filialen sind doch heute sehr modern —, nämlich in die Filialen auf ihren Burgen, die damals in Massen gebaut wurden —, diese Ritter fanden nicht eher Ruhe, als bis sie in der immer wiederkehrenden Kreuzzugsaufgabe damals eine große Mission geistiger Freundschaft, geistiger Genossenschaft erfüllt hatten. Es waren sehr ungeschlagte und sehr ungebildete Leute, diese Herren Ritter. Der Kreuzzug machte aus ihnen den christlichen Adel des Abendlandes, den Dienstadel, der — und das ist doch das, was uns angeht — immerhin durch 700 Jahre sich fortgepflanzt und in seiner adeligen Haltung erhalten hat. Eine Mitarbeiterschaft kann man nur haben, wenn man ihr einen Zug, eine Aufgabe stellt — nennen Sie sie die Wissenschaft des Ingenieurs, die Freude der Menschenbehandlung, die Freude der Arbeitsführung oder wie Sie das nennen wollen —, wenn man ihr solche Aufgaben zeigt, die durch alle Betriebe durchgehen, die anfeuert jeden an jedem Platz, der zu dieser Mitarbeiterschaft sich zählen will, die, mit einem Wort, diese Schusterei, diese Betriebsamkeit, diese reine Technik abtut.

Ich glaube, es ist nicht an dem bei uns, daß wir auch nur die ersten Schritte getan hätten, um unseren Maschinenbauern, Elektrotechnikern, Nationalökonomien und wie diese

zahllosen, verkehrterweise auf verschiedenen Hochschulen isolierten Mitarbeiter, die wir haben, heißen — um diesen Leuten diesen gemeinsamen Stolz mitzugeben: Im Gegenteil, es geschieht alles — das darf man ohne Übertreibung sagen —, um sie zu früh, ohne diese gemeinsame zeitgenössische Aufgabe zu fassen, mit irgendeiner Teilaufgabe zu befreunden. Aber man vergißt, daß der Geist des Betriebes dadurch gestört wird, nämlich jener Geist, der es verhindern würde, daß die Mitarbeiterschaft, wie es heute doch vielfach Mode ist — ich muß mich ja hier als Außenstehender vorsichtig ausdrücken —, sich zwischen Führung und Leitung und Masse stellt und als Stehfragenproletariat oder sonst dergleichen den Weg immer wieder abdroffelt, der von der Leitung sonst leicht zur Belegschaft zu finden wäre.

Weshalb ist das so? Weil nicht in der Arbeitsaufgabe der Mitarbeiterschaft an sich die Leistung dieses Mittelstandes gesucht wird, sondern in irgendeiner Teilfunktion mit dem Rechenschieber oder dem Lineal oder sonst etwas, weil also die Erziehung zur geistigen Freundschaft eines Jahrganges, einer Phalanx, die ausbricht, um eine gemeinsame Arbeitsaufgabe zu bewältigen, im ganzen Volke fehlt. Das kann sich der einzelne nicht nehmen, das muß in den Räumen der Schule und der Umgebung, in der er aufwächst, in der Luft liegen. Weshalb: so begrüßenswert es ist, wenn sich die Arbeitgebervereinigung mit dem Lehrlingsnachwuchs der Facharbeiter beschäftigt, so wenig ist damit die Aufgabe, die für das Funktionieren der Industrie selbst vor allem dringlich ist, schon auf die Dauer gelöst. Von da führt der Weg eben zu dem wichtigsten Problem: Erziehung der Mitarbeiterschaft zur geistigen Freundschaft. Sie sehen, es ist nur scheinbar ein pathetisches Wort „Freundschaft“; durch die Wirkungen auf den Geist der Zeitgenossen ist es etwas sehr Konkretes. Wir Menschen lernen nur, wenn wir von 10 000, 15 000, 20 000 anderen Menschen wissen, daß sie in derselben Richtung mit uns auch marschieren. Das gibt uns das gute Gewissen, und das gibt uns die Zuversicht. Aber deshalb kämpfe ich auch seit 15 Jahren um solche Kriegsakademien.

Ganz anders sind natürlich die Verhaltensweisen gegenüber der Masse und die Verhaltensweisen gegenüber oder innerhalb der Führung, der Leitung selbst. Nicht die Freundschaft hat hier das Wort. Man kann sich nicht mit 5000 Menschen anfreunden. Der sogenannte Idealist mag sich das einbilden, aber niemand kann es wirklich tun. Die jungen Menschen können sich auch nur miteinander befreunden, die gemeinsam lernen, die gemeinsam aufbrechen. Gegenüber den Untergebenen, gegenüber dem weniger Weiten, weniger Freigestellten gilt ein anderes Wort, das auch unbedingt aus diesem zweiten Lebensbereich hinübertreten muß in die Betriebe, das Wort: „Entsagung“.

Stellen Sie sich ein Ehepaar vor, wo der eine Teil spürt, daß der andere seelisch in mancher Beziehung nicht mit kann — was allein kann diese Ehe erträglich machen? Entsagung. In jedem Augenblick nun sind wir mit Menschen verbunden, ja oft sozusagen verheiratet, der geistige Mensch mit seinem Volkstum, der Lehrer mit seinen Schülern und der Arbeitgeber mit seiner Mitarbeiterschaft, daß er ganz deutlich empfindet: sie sind nicht so weit. Sie sind rückständig, kann er das nennen, wenn er lieblos ist. Sie sind ein bißchen langsamer, wenn er geduldig ist. Immer ist ein Abstand in der Zeit zwischen denen, die da geführt werden, und dem Führenden. Wenn er sie nachrücken lassen will, so muß er entsagen. Der Meister, der einen Vorarbeiter nicht wirklich erst einmal gewähren läßt, damit er sich ausdehnt, der Chef im

Konstruktionsbüro, der den Ingenieur nicht einmal seinen Weg gehen läßt, auch wenn er es vielleicht schon besser weiß, der Leiter, der nicht Freude hat, Kräfte, Füllleiter oder sonst Subdirektoren erst einmal wirken zu lassen, auch wenn er weiß, daß sie es nicht gleich ganz richtig machen können, übt nicht die Entsagung, die notwendig ist, damit die Kluft zwischen ihm und den hinter ihm Stehenden immer kürzer wird, immer wieder sich schließt. Es ist vielleicht ein bißchen ungewöhnlich, dieses Wort „entsagen“. Es bedeutet allerdings, daß ein berechtigter Machtanspruch, der auf Können und Wissen und auf zeitlichem Vorsprung beruht, nur deswegen daran gegeben wird, damit ein Nachrücken erfolgt, damit der Untergebene immerhin eine kleine Stufe selbst höher kommt. Wer meine Schriften kennt, wird wissen, daß sie sehr lebhaft gerade um dieses Problem kreisen, um dieses Nachsinnen darüber, wie es möglich ist, irgendwelche Bezirke im Betriebe aufzufinden, in denen ein Mensch ausrücken kann, nachrücken kann in eine etwas verantwortlichere, etwas reifere Funktion, in der er Verständnis für mehr Pflichten, Verständnis für eine vertiefere Pflichtenthaltung aufbringen und lernen kann.

Das dritte Beispiel ist Ihnen allen bekannt, das tragische, selbst. Ich brauche Sie nur an einige Beispiele in den letzten Jahren und Jahrzehnten zu erinnern. Ein Mann, der einen großen Konzern zusammengebracht hat, stirbt, und es wird ein Direktorium von 9 Personen zusammengesetzt, um ihn zu ersetzen. Ich behaupte, daß dieser Herr, so verdient er sicher gewesen ist, nur die halbe Arbeit getan hat. 50 Prozent seiner Zeit hätte er anwenden müssen, wenn das nötig gewesen wäre, um das Werk, das er da schließlich aufgebaut hat, irgendwie zu sichern über den zufälligen Moment seines Todes hinaus, denn er hat sonst den eigentlichen Sinn der Industrialisierung selbst nicht begriffen.

Ein anderes Beispiel: ein Familienrat verwaltet durch 16 Jahre ein großes Werk und läßt es zurückgehen, läßt es fallen. Es ist nicht für die Ablösung in der Führerstellung gesorgt, sondern man hat geglaubt, man könne einen Ruhestand, ein Provisorium schaffen und in diesem Zustande — wieder eine Versündigung gegen den Geist der Industrialisierung — gleichsam die Zeit stillstehen lassen, warten — das einzige, was man in der Industrie nicht kann.

Das dritte Beispiel ist Ihnen allen bekannt das tragische, daß ein Mann, der eben noch auf die Frage: wofür arbeiten denn Sie so fieberhaft?, antwortet: ich arbeite für meine Kinder, nach einem halben Jahre auf der Totenbahre liegt. Nach einem weiteren halben Jahre sind diese Kinder unter sich tödlich entzweit, und nach drei halben Jahren ist die Firma zahlungsunfähig.

In allen diesen Fällen ist das Geheimnis innerhalb der Leitung nicht gewahrt, das Geheimnis zum Vorgänger und das Geheimnis zum Nachfolger. Es ist die schwerste Kraft, die dazu gehört, seinen Nachfolger und seinen Vorgänger ganz von innen heraus als Führer zu erfassen, so daß man sein Werk fortsetzen kann. Zeit, viel innere Zeit gehört dazu. Aber es ist die wichtigste für den Feldzug, daß der Generalstabschef jemand zu rufen und berühren weiß, der sein Nachfolger werden kann. Das Geheimnis, wie ein Vater seinen Sohn werden spürt, obwohl der Sohn tausend Umwege macht, doch langsam merkt, wie der Sohn, obgleich ganz anders wie er, vielleicht doch allmählich fähig wird, mit seinen Kräften an seine Stelle zu treten — dieses Verhältnis ist ja nur möglich bei dem Vorhandensein einer Kraft, und zwar einer geläuterten Kraft, deren Name ich ungern in den Mund nehme, weil sie so abgenutzt ist, aber neben „Freundschaft“ und „Ent-

sagung“ werden Sie es richtig verstehen, wenn ich sage, daß der Nachfolger und der Vorgänger von dem Leiter wirklich mit Liebe erfaßt werden muß, mit einer geistigen Liebe, die bis ins Innerste dieses Menschen eindringt. Nur sie begreift, daß, obwohl er anders ist und überall anders disponiert, vielleicht im ganzen doch wieder dieselbe Führerschaft ihm möglich ist. Es gehört etwas dazu, den Vorgänger so zu erfassen. Ich glaube, die wenigsten von uns haben diese Kunst gelernt, dem Vorgänger gerecht zu werden. Es geht ja auch vielleicht, wenn der Nachfolger meint, er mache es viel besser als der Vorgänger. Neue Wesen lehren gut. Aber es geht eines sicher nicht: daß der Vorgänger meint, daß der Nachfolger es nicht machen kann. Es gehört eine besondere Ausbildung und eine besondere Kunst dazu, diesen Nachfolger wachsen zu sehen und ihm die Gelegenheit dazu zu geben; und ich glaube, solche Gelegenheiten auch vielleicht zum Wettbewerb der Nachfolger kann man weit mehr schaffen, als es heute geschieht.

Dieser zweite Bereich also des Lebens, der alle Industrialisierung allein tragen kann, weil er allein die Zeitmühle konstruieren kann, in der wir Menschen selbst gemahlen werden — dieser zweite Bereich braucht die Gestaltung dieser drei Kräfte in uns und ihre Pflege: Freundschaft, Liebe und Entsagung.

Was man planmäßig an diesem Bereich tun kann — und damit bin ich am Schluß meiner Ausführungen — ist, daß man die geistige Freundschaft ausübt in junge Menschen. Die beiden anderen Geheimnisse des Lebens, Entsagung und Liebe, werden damit zugleich indirekt auf einem Umwege ausgeübt. Ich habe Ihnen vorhin dieses vielleicht etwas gewagte Gleichnis von den Kindern gebracht, die man nicht fabrizieren kann; und ich habe Ihnen versprochen, Ihnen zu verraten, was man tun kann, um sie doch zu bekommen, rechte Kinder. Nun, wenn Sie für die Volksvermehrung etwas tun wollen, so müssen Sie dafür sorgen, daß der rechte Mann die rechte Frau heiratet. Das weitere kommt von selbst. Also daß sich finden der rechte Mann und die rechte Frau, nicht der junge Mann die neun Jahre ältere Frau usw. Genau so kann man aber auf jene Vorbereitung sinnen, die auf Masse und Führung unmittelbar einwirkt. Dafür kann man etwas tun. Damit schafft man den Mittelstand, der heute auf seiner alten Grundlage der Ersparnis und des Kapitals vollständig zerrieben ist. Man schafft den neuen Mittelstand, ohne den die Industrialisierung meiner Ansicht nach menschlich und vollklich unmöglich ist. In den Gesetzen des menschlichen Geschlechts liegen Schranken für die reine Industrialisierung. Aber sind hier Schranken, so finden wir hier zugleich das unverrückbare Fundament, auf dem sich unser Kampf ums Dasein der Gesellschaft aufbauen muß. Aber die näheren Geschäftsgeheimnisse dieser Zeitmühle, über das, was Lehre und Erziehung da tun und wie sie es tun, habe ich hier nicht weiter sprechen können noch wollen, denn auch unsreiner verrät seine Geschäftsgeheimnisse nicht gern.

Meine Aufgabe als jemand, der Ihrem Aufgabenkreis fernsteht, der aber doch auch in der gesellschaftlichen Produktion sich fragen muß: was schafft du eigentlich, was tust du eigentlich? — meine Aufgabe hier konnte nur sein, Ihnen zu zeigen, daß es Gesetze über uns Menschen gibt, deren Vergewaltigung sich rächt, und daß Möglichkeiten bestehen, wenigstens an einer Stelle und gerade dort, wo sie heute nirgends gesucht werden, nicht einfach bei der Leitung und nicht einfach bei der Massenbegleitung, sondern bei dem Aufbau eines Mitarbeiterstandes, eines Mittelstandes tätig Hand anzulegen.