

# Der Mensch als Gesellschaftswesen und der Betrieb (II)

Eine soziologische Studie

Von

Werner Ziegenfuß · Nürnberg

## 3. Der Betrieb als soziale Gestalt

In seiner konkreten Bestimmtheit durch die gesellschaftlichen Ordnungsformen wird der Betrieb im Zusammenleben und Zusammenwirken der Menschen zur sozialen Gestalt. Als solche erhält er sich im Wandel der vielfältigen individuellen Besonderheiten des zwischenmenschlichen Daseins und wird zu einem wesentlichen Teil der Lebensinhalte aller ihm zugehörenden Personen, vom Portier bis zum Generaldirektor und Meister. Die Art und Weise, wie alle „Betriebsangehörigen“ als Persönlichkeiten voneinander in Erscheinung treten und miteinander verkehren, entscheidet darüber, ob gern im Betrieb gearbeitet wird, ob es ein „gutes Zusammenarbeiten“ gibt und auch, ob es dem Außenstehenden als begehrenswert erscheinen kann, in die Zusammenarbeit dieses Betriebes aufgenommen zu werden oder nicht. Mittelbar gehen von hier auch Wirkungen auf den „Kunden“ oder das „Publikum“ aus, das sich von dem „guten Geist“ des Betriebes angesprochen und zu positiven Entscheidungen angeregt fühlen kann, vielleicht gerade dann, wenn sonst kein entscheidender Grund des Vorzugs im Vergleich mit der „Konkurrenz“ vorliegt.

Die gleichsam dichteste, unmittelbar in der Art und Weise der zwischenmenschlichen Beziehungen zum Ausdruck kommende und den Menschen als Gesellschaftswesen durchformende Gestaltung der betrieblichen Existenz können wir als ihre Sozialordnung bezeichnen. Das „Soziale“ ist die gesellschaftliche Erscheinungsweise des Miteinander der Menschen im Sinne letzter konkreter Entscheidungen über den Grad der Verbundenheit, der Distanz oder der Über- und Unterordnung in gemeinsamen Lebensbereichen. Durch seine konkrete Sozialordnung wird der Betrieb gesellschaftlich gleichsinnig mit der

umgebenden Wirklichkeit oder er erscheint in ihr fremd, im äußersten Fall verhält er sich gegensätzlich zu ihr. Die Sozialordnung kann entweder ganz oder vorwiegend assoziativ, kommunikativ oder direktiv sein. Eine assoziative Sozialordnung läßt die einzelnen Angehörigen des Betriebes als eigenverantwortliche und selbständige Persönlichkeiten gelten, bestätigt sie in ihren Befugnissen in dieser Qualifikation und legt, ausdrücklich oder nicht, für das Miteinander in Arbeit und Leben lediglich gewisse „Spielregeln“, vielleicht nur in einem gentlemen's agreement fest. Eine kommunikative Ordnung verlangt ein intensives „Eingehen aufeinander“, bei dem jeder auch für den anderen mitverantwortlich ist. Die wechselseitige Verbundenheit erfordert hierbei eine volle sachlich-persönliche Anteilnahme am Tun des anderen und orientiert sich an einem gemeinsam vorschwebenden Bild des ganzheitlichen Leistungsvorhabens. Der hierbei erhalten bleibende Charakter der freien Hingabe wird aufgehoben in der direktiven Ordnung, in der das Moment der Verbundenheit überherrscht wird von der Verantwortung gegenüber dem jeweils Übergeordneten. Unterordnung und Verpflichtung in der „Hierarchie“ der Stellungen dominieren, wenn diese Ordnungsform gilt und der „Initiative“ der einzelnen Person bleibt möglichst wenig überlassen. Es wird überwiegend, zumindest in allen Angelegenheiten von einiger Bedeutung, von jeweils vorgesetzter Stelle her entschieden, und die konkrete Arbeit behält auf allen Stufen den Charakter der Ausführung vorgegebener Weisungen und „Direktiven“. Die Garantie für das Funktionieren des Miteinanderwirkens liegt nicht in der als selbstverständlich vorausgesetzten Zuverlässigkeit der Einzelpersönlichkeiten, auch nicht in der Verlässlichkeit eines jeden für den anderen, sondern in der Bindung an die gegebene Vorschrift und Anweisung. Die Persönlichkeit als selbständig wirkendes Wesen ist dabei so sehr als denkbar ihrer selbst entfremdet und gehalten, ihre Eigenaktivität permanent zu brechen und zum ausführenden Mittel fremdbestimmter Zwecke und Vorhaben zu machen. Daß sie selbst niemals ganz „ausgeschaltet“ werden kann, auch dann nicht, wenn sie genötigt ist, vielleicht gegen eigene Meinung und Urteilskraft, die gegebene Weisung mit vollem Einsatz als eigene Absicht zu verwirklichen, macht diese Sozialform extrem spannungsreich.

Während die zuvor genannten Ordnungsformen des Betriebes infolge ihrer Bindung an den sachlichen Zweck des Betriebes und die sich von ihm ableitenden, in letzter Auswirkung „materiellen“ Notwendigkeiten der Arbeit relativ stabile Verhältnisse herausbilden, bleiben die drei Grundformen der Sozialordnung in einer labilen Spannung zueinander. Keine von ihnen kann den Betrieb als gesellschaftliches Ganzes ausschließen und vollkommen bestimmen. Für

keine gibt es eine Möglichkeit, sich Garantien für dauerhafte Sicherheit ihrer Geltung zu schaffen. Sie sind in höchstem Maße Lebensausdruck und Lebensform, ständig sich wandelnd mit den persönlichen Voraussetzungen und Interessen, die sich in ihnen gesellschaftlich ausprägen und sich zugleich dieser persönlichen Lebendigkeit als des Mediums der Verwirklichung bedienen. Jeder einzelne Arbeitsvollzug kann in seinem sozialen Charakter bald in dem einen, bald in dem anderen Sinn „menschlich“ durchgeführt werden. Ebenso kann der Betrieb als Ganzes die Regelung bestimmter sachlicher Anliegen bald im Geist des unverbindlichen fairen Nebeneinander, bald als Ergebnis in sich eng verbundener Zusammengehörigkeit, bald in der Form straffer Anordnung erreichen. Hier, wenn irgendwo in der betrieblichen Wirklichkeit, wirkt der freie gestaltende Wille in den Personen, die der Betrieb menschlich sind. In seiner Sozialordnung liegt der bleibende Regulator des betrieblichen Lebens als eines kontinuierlichen Fortgangs der gegenständlichen Verwirklichung gestaltender Funktionen der Person. Dadurch, daß die Sozialordnung, solange der Betrieb überhaupt Leben ist, konkret die Form bestimmt, in der das Miteinander sich begibt, bleibt die betriebliche Arbeit in frei bestimmbarer Weise der Ausdruck der persönlichen Verbundenheit zum Werk, im Werk und durch das Werk.

Soll die Sozialordnung für den Betrieb festgelegt werden, so muß eine Sozialverfassung geschaffen werden. Diese kann niemals für die unübersehbare Fülle der Begegnungen und Handlungen im Zusammenwirken Vorschriften machen. Sie kann nur bestimmen, daß eine der drei Grundmöglichkeiten vorwiegen soll. So kann sie „liberal“ sein in dem Sinne, daß dem eigenverantwortlichen Wirken der Einzelnen ein möglichst weiter Spielraum gelassen werden soll. Dann treten die engeren Bindungen der kommunikativen Arbeitsverschränkungen zurück und Arbeitsdirektiven werden auf ein Mindestmaß beschränkt. Oder aber die Betriebsverfassung ist „kooperativ“. Dann ist das vorherrschende Prinzip in möglichst intensiver „Sozialisierung“ der Arbeitsgesinnung darauf gerichtet, die Einzelleistung als Grenzfall des gemeinsamen Schaffens erscheinen zu lassen und zugleich der weisungsmäßigen Fremdbestimmung der Zusammenarbeit einen möglichst geringen Einfluß zuzugestehen. Endlich kann eine Verfassung soweit als möglich alle Arbeiten als Erfüllung von „oben“ erteilter Anordnungen, im extremen Fall als Ausführung von Befehlen einordnen. Freie Einzelbetätigung und Selbstverantwortung werden auf ein geringstes Maß beschränkt und der spontanen Zusammenarbeit wird möglichst wenig überlassen.

Jede dieser drei Sozialverfassungen steht unter einem beherrschenden Leitgedanken. Die assoziative, möglichst lose Verbindung selbst-

ständig zu entwickelnder und zu verantwortender Leistungen im Sinne der „individualistischen“ Leitform will dem Leben und der Ursprünglichkeit des Einzelnen in seiner Arbeit, nicht zuletzt natürlich zum Nutzen des Gesamtbetriebes, einen denkbar weiten Rahmen bieten. Die eine eng in sich verbundene Kommunikation des Schaffens erstrebende Verfassung will die innere Zusammengehörigkeit im Werk als bestimmenden Wert geltend machen und sichern. Man mag sie insofern als „sozialistisch“ bezeichnen. Die direktoriale Verfassung will in erster Linie die schnelle und zuverlässige Dirigierbarkeit des Betriebes im ganzen und bis in die letzten Auszweigungen seines Arbeitens hinein garantiert sehen. Als einseitig vorherrschende Form gewinnt sie den Charakter einer „diktatorischen“ Führung. Es liegt auf der Hand, daß in dem Grad, in dem eine dieser besonderen Formen verwirklicht wird, die entsprechende andere Form sich negiert sehen muß. Ebenso ist es kaum nötig, daran zu erinnern, daß die Sozialverfassung des Betriebes es ist, durch die das betriebliche Leben „sozialpolitisch“ in Kommunikation mit dem umgebenden gesellschaftlichen Dasein gehalten oder von diesem getrennt werden kann. Die Sozialverfassung des Betriebes ist Ausdruck der „politischen“ Gesinnung des Betriebes und sie stellt den Betrieb unmittelbar in die gesamtgesellschaftliche Ordnung hinein. Es darf aber nicht vergessen werden, daß auch hier und hier am allerwenigsten eine Automatik wirksam ist. Die Sozialverfassung ist das am freiesten zu schaffende und zu verantwortende Werk des Menschen in der Gestaltung des betrieblichen Lebens. In ihr drückt sich besonders greifbar und wirkungsvoll das gesellschaftliche Wesen des Menschen als des Schöpfers und Trägers der betrieblichen Wirklichkeit aus. Hier zeigt sich der Mensch auch im Betrieb als „zoon politikon“, als Gesellschaftswesen schlechthin.

Das bedeutet nicht ein Verkennen des Menschen als Person, sondern die abschließende Bestätigung des ungezwungenen Zusammengehörens der personalen Wesenheit des Menschen mit der Gestaltung des betrieblichen Lebens. „Person“ oder „Persönlichkeit“ ist der Mensch nicht im Unterschied oder gar im Gegensatz zu seiner Existenz als Gesellschaftswesen, sondern gerade nur in dieser und indem er sie formt. Das bedeutet zugleich, daß das betriebliche Leben, weil es in seinem entscheidenden Gestaltungscharakter, also in seiner gesellschaftlichen Erscheinungsweise durch seine Sozialordnung geprägt wird, wesensmäßig eine personale Struktur hat.

Freilich muß man hierbei den Begriff der Person sinngemäß genau unterscheiden von dem der Individualität. Die Person des Menschen ist seine geprägte, jedoch wandelbare Weise, in Korrespondenz zur Mitwelt in dieser als Mitlebender und Mitwirkender zu erscheinen. Sie faßt



seine Haltungen und Verhaltensweisen im Bild seines Charakters zusammen und fixiert damit zu relativer Konstanz seine Wesenszüge als Partner im Zusammensein. In dem Individuum lebt die ganze, oft unbeherrschbare Mannigfaltigkeit der Anlagen, der „unterbewußten“ Antriebe, Neigungen und Interessen. Als Person gestaltet der Einzelne sich entsprechend den Grundrichtungen der gesellschaftlichen Bezogenheit von Menschen aufeinander heraus, er ist „Einzelgänger“, „Mitmensch“ oder „Herrenmensch“ und gewinnt so einen relativ festen Charakter gegenüber der Mitwelt. Als Person steht er im Wechselspiel gegenseitiger gesellschaftlicher „Einflüsse“ und unterliegt der absichtlichen oder ungewollten „Erziehung“. So auch im Betrieb. Je nach dem Vorherrschen einer bestimmten Sozialverfassung treten die entsprechenden Personentypen hervor und fühlen sich „angesprochen“ und in ihrer Haltung bestätigt, während die anderen sich zurückgedrängt sehen und nur mit jenem geringeren Anteil, der auch in ihrer Sozialgesinnung der vorherrschenden Sozialform gemäß ist, in Erscheinung treten und sich einfügen. Die betriebliche Wirklichkeit als gesellschaftliche Existenz kann somit nicht die Gesamtheit aller persönlichen sozialen Haltungen herausbilden, sondern vorwiegend nur die, die der vorherrschenden Sozialform entsprechen. Aber in der Grenze, die durch die somit unvermeidliche Auslese gesteckt ist, ist sie als soziale Realität durchaus personhaft. Die Einzelnen kommen in ihr in dem Grade zur Geltung, als ihre vorwiegend charakteristische Haltung der geltenden Sozialverfassung konform ist. Andererseits muß jeder Betriebsangehörige in irgendeiner, wenn auch noch so beschränkten und notfalls erkünstelten Weise persönlich den Charakter der bestehenden Sozialverfassung zum Ausdruck bringen oder zumindest zur Schau tragen können, wenn er sich nicht isolieren und schließlich „persönlich unmöglich machen“ will. Ändert sich die Sozialverfassung, dann sind die Menschen oft „nicht wiederzuerkennen“. Bisher unbeachtete Persönlichkeiten, die sich vielleicht nur durch mühsame und äußerliche Anpassung „halten“ konnten, treten als Vorbilder hervor, andere sind zur Bedeutungslosigkeit verurteilt, und die Mehrzahl, die verschiedene Möglichkeiten der sozialen „Einstellung“ in sich trägt, ohne eine besondere als für sich verbindlich herauszuformen, wandelt sich, daß man „nicht glaubt, dieselben Menschen vor sich zu haben“. Freilich sind es dieselben Individuen, aber es sind eben in der Tat nicht dieselben Personen, wie es in Hinsicht seiner Sozialverfassung nicht derselbe Betrieb ist, den sie persönlich gemäß seiner nunmehr dominierenden sozialen Leitform in neuer Weise darstellen.

Entscheidend für die Möglichkeit, das betriebliche Leben als ein personhaftes anzusehen, sind einige weitere Wesenszüge, die damit zugleich die Betriebswirklichkeit als Ausdruck des Menschen als Gesell-

schaftswesen darstellen. Zunächst ist die Person, im Unterschied zur leib-seelischen Individualität, keineswegs eine eindeutig geprägte und abgeschlossen für sich existierende Einheit. Sie ist sogar „organisch“ im Arbeitsvorgang offen für die Korrespondenz mit dem dinglichen Werkzeug, dessen sie sich bedient. Dieses verwandelt sich ihr an, wie auch ihre Arbeitsweise von ihm her mitbestimmt wird. Ebenso aber ist die Person für eine andere Person aufgeschlossen und sie kommt mit ihr soweit in Kommunikation, daß sie mit jener geradezu verschmilzt, sobald die Arbeit unter dem gleichen Zweckgedanken und mit Hilfe des gleichen materiellen Werkzeugs beide verbindet. Die Erkenntnis dieser Selbstaufschließung der Person im Arbeitsprozeß nach der Seite der „Materie“ des Werkzeugs wie nach der Person des Mitarbeiters hin wird uns vermittelt durch das Ergebnis eines Experimentes, das Viktor von Weizsäcker berichtet. Die Untersuchung eines sorgfältig ausgewählten Beispiels von „mechanischer“ Handarbeit lehrt, daß das „physikalische Energieprinzip“, ohne das es eine „materialistische“ Auffassung und Bewertung der Arbeit nicht geben kann, „sich bereits als unbrauchbar erweist“ („Zum Begriffe der Arbeit“ in: „Synopsis“, Festgabe für Alfred Weber, S. 716). Der den in der Regel „verborgenen“ realen Sinn der Arbeit „erschließende Gedanke ist der, daß im Umgang mit Werkstück und Werkzeug das, womit der Arbeiter umgeht, nur scheinbar von vornherein feststeht; in Wirklichkeit wird dieser Gegenstand erst durch den Arbeitenden erschlossen“ (S. 717 f.). „Die Arbeit ist also nicht ein Anpassungsvorgang an ein Objekt, sondern sie ist eine Entstehung eines Gegenstandes im Umgang des Subjektes mit dem Objekt“ (S. 718). Die Arbeit ist die schöpferische Vermittlung der gestaltenden Kraft der Person in eine Verwirklichung ihres Gegenstandes. Sie ist nicht kausal bestimmt oder von einer vorweg wirksamen Gesetzmäßigkeit her ableitbar, sondern hat den Charakter der dynamischen Synthese. Wenn von Weizsäcker zeigt, wie man „bereits im physikalischen Begriff der Arbeit“ (S. 725 f.) über diesen hinausgehen und ein Wertmoment einbeziehen muß, das „vom Vollzug einer motorischen Handlung nicht ablösbar ist“, dann ist die Verbindung des Personhaften mit dem „mechanischen“ Arbeitsprozeß als so eng wie möglich aufgewiesen und der Gegensatz zu einem „materialistischen“ Begriff der Arbeit begründet. Was auf diese Weise für die „mechanische“ Arbeit gilt, darf unbedenklich auf jede andere Form der betrieblichen Arbeit übertragen werden.

Charakteristisch ist es für den teleologischen Charakter sogar der „mechanischen“ Arbeit, daß diese nicht nur nicht von kausalen Gesetzmäßigkeiten vorwärtsgetrieben wird, sondern daß in ihr vielmehr die „möglichst reine Darstellung einer mechanischen Eigengesetzlichkeit“ als leitender, wenn auch nicht bewußt vorgestellter Wert be-

stimmend ist für die Richtung, in die die Gestaltung der Arbeit zielt. Die „reine Darstellung des mechanischen Gesetzes“ erscheint geradezu als „Ideal“ (S. 722).

Diese Erfahrung kann unbedenklich auf jeden anderen betrieblichen Arbeitsvollzug übertragen werden. Jede betriebliche Arbeit ist „unbewußt“ von dem Ziel bestimmt, auf die „logisch“ oder „gesetzmäßig“ einfachste Weise ihren Zweck zu verwirklichen. Die Verwirklichung von „Gesetzen“, auch der Betriebswirtschaft oder der Produktionstechnik unterscheidet sich also prinzipiell von jeglicher „Natur“-Gesetzmäßigkeit dadurch, daß sie ein Ergebnis persönlicher Willensanstrengung und kein „kausal“ bedingter Vorgang ist. Und nur in dem Maße, in dem es gelingt, logische und selbst „materielle“ Gesetzmäßigkeiten, Formeln für eine möglichst „vernünftige“ Betriebsgestaltung, als wirksame Zweckvorstellungen dem Willensleben und Handeln der Personen einzuerziehen, kann damit gerechnet werden, daß die betriebliche Arbeit sich gemäß diesen „Gesetzen“ oder Regeln vollzieht. Dabei bleibt die vollkommen angemessene Verwirklichung der vorschwebenden reinen „Sachgesetzmäßigkeit“ inmitten des vielfältig bedingten und durch unberechenbare „Zufälle“ ständig getrübbten „geschichtlichen“ Daseins aller gesellschaftlichen Leistungen ein niemals absolut erreichbares Ziel. Auch als strenge Sachgesetzlichkeit bleibt also die erstrebte Gestalt der betrieblichen Arbeit notwendigerweise „transzendent“. In der Spannung zwischen diesem immer transzendenten Zweck und der individuellen, „geschichtlichen“ Realisierung bewegt sich die Leistung der Person mit variabler Vollkommenheit.

Diese immanente, jedoch transzendent gerichtete Teleologie der Arbeit auch in der „mechanischen“ Arbeitsverrichtung — wieviel mehr noch bei mehr „geistiger“ Arbeit! — erscheint wirksam auch in der Zusammenarbeit. Das „verborgene X“, als das von Weizsäcker das Ziel der gesetzmäßigen Vollkommenheit bezeichnet, „welches die optimale Wirkung herbeiführt“ (S. 739), wirkt auch in der Zusammenarbeit von zwei Arbeitern „wie ein einziges“, und die zwei Arbeiter verhalten sich, „als ob sie einer wären“. Als überraschend kann es hierbei höchstens gelten, daß dieser Sachverhalt sich auch im „mechanischen Arbeiten“ experimentell nachweisen läßt. In jedem anderen Arbeitsprozeß, aber auch im „Spiel“, etwa einer Fußballmannschaft, ist es die selbstverständliche Voraussetzung für das Gelingen einer jeden Leistung, daß Ziel und Zweck, die erstrebt werden, den Vollzug der einzelnen Handlungen von innen her so bestimmen, als ob die Gesamtzweckmäßigkeit das einzelne Verhalten in den „historisch“ wechselnden Situationen relativ einheitlich ordnete und jedem ausdrücklich seine Aufgabe und seinen jedesmaligen „Einsatz“ zuwies. Der in der Darstellung von Weizsäckers besonders untersuchte Zusammenhang des Verhaltens von

Arzt und Patient, bei dem die „Kooperation immer die Grundform der Betätigung“ ist, ist ein Beispiel, zu dem beliebige Parallelen gefunden werden können. Der „Zusammenhang von Kollektivprinzip und Wirkungsprinzip“ mag hier „besonders klar“ hervortreten (S. 740), er gilt fraglos überall, wo Personen sich gemeinsam der Verwirklichung eines Zieles widmen. Immer werden „aus zwei Personen“ — nicht aus zwei Individuen! — „durch Verschmelzung eine einzige dritte“. Sie werden es, so müssen wir festhalten, um jedem dogmatischen Kollektivismus von vornherein entgegenzutreten, nur im Arbeitsvorgang von der Konzeption des gemeinsam erstrebten Zweckes bis zum Abschluß seiner Verwirklichung. Und auch dann ist die Vereinheitlichung das Ergebnis eines Zusammenstrebens, nicht aber dessen Voraussetzung.

Die „Urszene im sozialen Arbeitsleben“, als die von Weizsäcker den analysierten Fall „mechanischer“ Arbeit ansieht, soll für unseren Zusammenhang statt weiterer Beispiele dafür stehen, daß auch der extreme Fall der scheinbar „materiell“ vollkommen gebundenen und vom Stoff beherrschten Arbeit in Wahrheit nicht aufhört, personalen Charakter zu haben. Jede Arbeit stellt eine Synthese der Arbeitselemente Mensch und Stoff dar und bleibt, auch wenn ihr eine denkbar einfache Sachgesetzmäßigkeit als Richtmaß vorschwebt, durch dieses transzendent orientiert und in ihrer Struktur teleologisch. Und wenn innerhalb des Arbeitsvorganges zwei Personen sinngemäß zusammenwirken, sind sie als arbeitende faktisch zu einer einzigen Person verbunden.

Die Arbeit ist somit eine Form, in der das individuelle Wesen des Menschen sich „über sich hinaus“ durch die teleologische und transzendent orientierte Dynamik des Wollens, das es zu seinem Herrn macht, zur Person erweitert. Diese Person hat gesellschaftlichen Charakter dadurch, daß sie in ihrer Zielsetzung offen ist für die Wechselwirkung aller Zwecke und Bestrebungen des Zusammenlebens und daß in jeder Arbeit eine Hingewiesenheit auf Zusammenarbeit lebt. Erst dieser personale Charakter des Arbeitens und Gestaltens eröffnet auch die Individualität für eine über bloß natürliche Antriebe hinausführende „Menschlichkeit“ im praktischen Alltag. Das Ergebnis ist die „Persönlichkeit“. Personsein ist somit nicht das Ergebnis bestimmter Antriebe und Anlagen, sondern die Voraussetzung dafür, daß die naturgebundene und von den verschiedensten Antrieben bewegte und bestimmte Individualität zur Persönlichkeit herangestaltet werden kann. In diese Richtung weist auch eine Untersuchung über das „Wesen der menschlichen Antriebsstruktur“ (von Hans Thomae, 1944). Diese setzt sich ebenfalls in bewußten Gegensatz zu dem Versuch, von der bloßen Gegebenheit von Antrieben her schon den Menschen als Persönlichkeit verstehen zu wollen. Der Autor betont zunächst, daß alles Lebendige „letztlich auf einer in ihren letzten Zielen nie zu erfassenden Dynamis



beruht“ (S. 152). In dieser Dynamis sei eine „den einzelnen Antriebsgeschehnissen gegenüber vorgeordnete Instanz“ zu sehen, und diese vermöge „der ganzen Persönlichkeit allein Einheit zu geben“. Für unser Problem ist dieses Ergebnis darum wichtig, weil nur dann, wenn man die Gestaltungsrichtung der Persönlichkeit auf diese Weise nicht gleichsam kausal von „unten“, sondern von einer „vorgeordneten“ Instanz her entspringen sieht, überhaupt begreiflich wird, daß auch übergeordnete und überindividuelle Ziele und Zwecke, vollends des Zusammenwirkens, willensbildende und die Persönlichkeit motivierende Bedeutung haben können. Es ist also gleichsam ein dynamisches Apriori, von dem her die Individualität zur Gestalt herangebildet wird und durch das sie aus „natürlichen“ Antrieben zur „Persönlichkeit“ wird. Das „Einheitserlebnis der Person“ beruht also nicht auf einem gleichsam „mechanischen“ Zusammentreffen und Zusammenwirken der im Individuum lebenden „Antriebe“. Es begründet sich nicht auf der „Integration der möglicherweise am Seelischen unterscheidbaren Seiten“, sondern „auf der Gebundenheit aller seelischen Vorgänge an die verpflichtende Mitte der dynamischen Realität des Ich“. Dieses Ich setzt sich nicht „aus verschiedenen Triebkräften und Fähigkeiten zusammen“. „Persönlichkeitszentrum und Antriebszentrum sind also letzten Endes deswegen ein und dasselbe, weil sich die Persönlichkeit erst auf Grund bestimmter dynamischer Vorgänge ausdifferenziert“. Kann bereits das menschliche „Ich“ als Einzelperson in dieser Weise verstanden werden, dann läßt es sich desto zwangloser begreifen, wieso die Person als menschliches Gesellschaftswesen, der Mensch in seiner Wirksamkeit und Verwirklichung in der Zusammenarbeit die Merkmale der dynamischen Zielgebundenheit und zugleich der Offenheit für den produktiven Zusammenschluß mit anderen Personen zeigen kann. Vorausgesetzt ist hierbei lediglich noch dies, daß die „verpflichtende Mitte der dynamischen Realität“ nun nicht mehr in einzelmenschlichen Zwecken, sondern in übergreifenden und mehrere Personen zu ihrer Realisierung verlangenden Zielen begründet ist, von diesen her ein soziales „Einheitserlebnis“ stiftet und das sinnvoll verbundene Zusammenwirken der Personen „ausdifferenziert“. Für den „Zusammenhang von Kollektivprinzip und Wirkungsprinzip“ ist die „Person“ auch im Sinne dieser Auffassung durchaus offen.

Der Betrieb wird als Lebenswirklichkeit des Menschen als Gesellschaftswesen dadurch verständlich und begreifbar, daß er in den gleichen wesentlichen Zügen eine personale Struktur hat, wie der Mensch, sobald dieser sich über die „natürliche“ Existenzweise als Individuum hinaus gestaltet. Betrachtet man dagegen, wie es gewöhnlich geschieht, den Betrieb in erster Linie als gegenständliche Wirklichkeit oder gar als Inbegriff „materieller“ Gegebenheiten, und stellt man ihm den „Menschen“ als

leibseelisches Einzelwesen gegenüber, dann ist eine innere und wesensmäßige Verbindung zwischen beiden nicht einzusehen. Ein solcher oberflächlicher Aspekt mag zu Bemühungen um eine wechselweise Abstimmung betrieblicher Zwangsläufigkeiten der Arbeitsprozesse mit leiblich-seelischen Bedürfnissen der Einzelnen Raum geben. Erreicht werden kann dabei bestenfalls eine immer engere Verschränkung von zwei Reihen gesetzmäßig vorweg festliegender Notwendigkeiten ineinander, und je mehr die äußere Arbeitsgestaltung der physiologischen und psychologischen Gesetzmäßigkeit im arbeitenden Einzelmenschen Rechnung trägt, desto enger wird dieser in den sachlichen, geradezu dinglichen Arbeitsprozeß einbezogen und seiner gestaltenden „Freiheit“ beraubt. Es soll dabei ganz außer acht bleiben, ob die Motive, die in dieser Hinsicht zu Bemühungen um eine „Arbeitsgestaltung“ mit Hilfe von psychologischen, physiologischen und technologischen Studien führen, mehr das Wohl des „Menschen“ oder des Betriebes im Auge haben oder überhaupt Interessen entspringen, die weder den Menschen noch den Betrieb um ihrer selbst willen meinen. Auf jeden Fall siegt, nicht anders als bei der „Rationalisierung“, die Sachgesetzmäßigkeit über den Personenwillen im Menschen und im Betrieb. Einem Verständnis für den inneren Zusammenhang von Mensch und Betrieb aus ihrer ursprünglichen gesellschaftlichen Einheitlichkeit heraus wird auf diese Weise von vornherein der Blick verstellt, auch wenn „sozialpolitische“ Absichten durchaus mitwirken mögen.

Für das rechte Verständnis der Bedeutung des Menschen als Gesellschaftswesen für den Betrieb und damit zugleich des Betriebes als vom Menschen ständig neu produzierter gesellschaftlicher Wirklichkeit liegt also in der personellen Struktur beider, in ihrer dynamischen Existenz als Spannungsgefüge zwischen gegensätzlichen Richtungen der Gestaltung. Diese treten zutage in der Verschiedenheit von Ordnungsformen, deren keine ganz außer acht bleiben kann, die aber ebensowenig harmonisch verbunden werden können. In der teleologischen Struktur und der Orientierung an permanent transzendent bleibenden Leitbildern ist eine Wirkungsweise begründet, die sowohl zwischen der gegenständlichen Existenz und dem Willensleben wie zwischen der Willenseinstellung, Haltung und Arbeitsweise der Einzelnen in der betrieblichen Leistung eine vorgreifende, ursprüngliche Formangleichung ermöglicht und erhält.

In diesen Wesenszügen liegt es begründet, daß Betriebe, nicht anders als Menschen, in ihrer Daseinsweise als gesellschaftliche Wesen labile Gebilde sind, die gemäß wechselnden Leitbildern und Zwecken, wie in Korrespondenz zu sich wandelnden Situationen sich

ständig verändern können. Sie sind offen und bedürfen übergreifender Bindungen, um sich vom Menschen als gesellschaftlichem Wesen her konkret zu verwirklichen und zu beständigen Wirkungseinheiten zu werden.

#### 4. Der Theaterbetrieb als Beispiel

Im alltäglichen Denken versteht man unter einem „Betrieb“ ziemlich allgemein einen wirtschaftlichen oder sonstigen gewerblichen Zwecken dienenden Betrieb. Die soziale Gestalt des betrieblichen Arbeitens, die sein wesentliches Merkmal ausmacht, wird dabei kaum beachtet. Um diese einmal im bewußten Gegensatz gegen die üblichen, ganz von wirtschaftlichen oder technischen Zwecken ausgehende Betrachtungsweise geltend zu machen, wählen wir als Beispiel zur Verdeutlichung des gesellschaftlichen Charakters des Betriebes eine Erscheinungsweise des Betriebes, für die es kennzeichnend ist, daß ihr Zweck weder primär wirtschaftlich noch technisch oder gewerblich, sondern spezifisch gesellschaftlich ist, den Theaterbetrieb, und stellen an ihm den Sinn der im vorigen Abschnitt entwickelten Wesenszüge der sozialen Gestalt in ihrer unmittelbar erlebbaren Bedeutung dar. Der profane Sinn der modernen Bühnenaufführung eines Dramas ist es vor allem, den Zuschauer die menschliche Gesellschaft an einem besonderen Ausschnitt als persönlich-schicksalsvolle Wirklichkeit erleben zu lassen, seine Innerlichkeit über seine individuelle Existenz hinaus zum Verständnis der Menschenwelt zu führen und ihn dadurch für eine kurze Zeit von der quälenden Enge seines Einzeldaseins zu befreien, daß er einem tieferen, wenn auch vielleicht tragischen Sinn der allgemein menschlichen Schicksale als sinnvoller, persönlicher Zusammenhänge inne wird, aus denen sein eigenes Los wie das eines jeden erwächst. Das Theater ist die Gesellschaft im Spiegel ihres dichterisch extrahierten und gedeuteten Bildes. Theaterspielen ist daher ein Unternehmen, das seit jeher und überall zu den wesentlichen Anliegen einer Kulturgesellschaft gehört. Es ist das geistigste Unternehmen und der unmittelbare Beweis dafür, daß der Mensch sich seiner selbst als des Schöpfers und Trägers der gesamten gesellschaftlichen Realität im Sinne einer im Kern menschlich bedeutungsvollen Existenz inne wird. Es ist der bewußte und absichtliche Zweck des Theaters, ein solches Ergebnis mit allen ihm erreichbaren Mitteln durch das Zusammenwirken seiner „Kräfte“ zu erreichen. Es ist dann gut, wenn es dieses Ziel erreicht, es ist schlecht, wenn es diesem Zweck aus dem Wege geht, mag es noch so „volle Kassen einspielen“.

Das Werk der Bühnenkunst reproduziert in freier Neuschöpfung das wesenhafte Leben der Gesellschaft als anschauliche Vergegenständ-

lichung aller in der menschlichen Person angelegten, ihr Schicksal formenden Anlagen, Strebungen und Willensakte. Es macht den Prozeß des Lebens zu einem wiederholbaren, frei beherrschbaren Vorgang. Im Dienst dieses Zweckes ist der „Bühnen - Betrieb“ in seinem Kern der Ausdruck einer persönlichen Verbundenheit aller Beteiligten zum Werk, im Werk und durch das Werk. Dabei besteht eine rational nie vollkommen aufzulösende Wechselwirkung im Werden des Lebensgebildes der „Aufführung“ zwischen dem vorschwebenden Ganzen des dramatischen Vorganges und den Einzelheiten der Verwirklichung, zwischen dem durchwaltenden Schicksal und den besonderen Gestaltungen der „Rollen“. Jeder Einzelne trägt das Seine dazu bei, aber kein Einzelner ist um seiner selbst willen gemeint. Das „Ensemble“ ist der Träger des Bühnengeschehens, und doch ist es nicht vor oder außerhalb der gemeinsamen Leistung vorhanden. Das gemeinsame Werk ist eine geschlossene Ganzheit, aber diese ist vor oder unabhängig von der Gesamtheit aller einzelnen Leistungen nicht existent.

Diese Struktur des Kerns der Leistung, die den Wesensgehalt des Theaters ausmacht und der in jeder „Produktion“ neu herausgebildet werden muß, erscheint auch in der betrieblichen Institution des Theaters. Die verbindliche Einheit des kooperativen Gefüges ist und bleibt die bestimmende und tragende Wirklichkeit. Jeder Künstler will sich mit dem ihm Eigenen und Besonderen geltend machen. Er kann es aber nur aus dem Ganzen heraus. Er muß warten, bis die „Rolle“ für ihn da ist, in der er sich und die er aus sich entfalten kann. Alle, die „zu spielen haben“, sind gemeinsam Träger der Aufführung, die als Ganzes über ihnen steht und sie beherrscht; aber ohne zu spielen ist das Ensemble nicht vorhanden, und die Aufführung ist nicht wirklich ohne den Lebens- und Schaffensprozeß der Künstlergruppe. Beides miteinander zu erhalten, die Existenz und das Wirken des Ensembles zu sichern und die Aufführung zu realisieren, ist der Zweck aller betrieblichen Einrichtungen des Theaters, von der Bühne bis zur Kasse, von den Garderoben bis zum Schnürboden. Von dem einzigen und beherrschenden Zweck der Aufführung her bestimmt sich auch der Betrieb als Verwirklichung mannigfaltiger Funktionen. Er verlangt nicht nur danach, daß es Schauspieler gibt, sondern es muß der Regisseur ebenso da sein wie der Bühnenarbeiter, der Direktor wie die Garderobiere, der Logenschließer wie der Autor. Es macht den eigentümlichen Humor des soziologischen Typus der „Schmiere“ aus, daß sie personell und finanziell, was auf dasselbe hinauskommt, nicht in der Lage ist, das zweckbedingte Funktionsgefüge des Theaterunternehmens betrieblich zu verwirklichen. Eben darin liegt ihre Romantik: sie hält das echt Theaterhafte, den Geist des Theaterunternehmens vielleicht gerade dadurch um so freier lebendig, als sie ihn nicht oder nur unvollkommen „orga-



nisatorisch“ verkörpern kann. Desto eindrucksvoller kann sich die — echte oder parodierte — Autorität des „Mimen“ hier mit eigener Würde in der Rangordnung der im Theater Arbeitenden für nahezu alle gestellten Aufgaben der verschiedensten Funktionen durchsetzen.

Je vollkommener jedoch das Theater als Betrieb herausgebildet ist, desto schärfer werden die Zuständigkeiten der einzelnen „Fächer“ fixiert. Ebenso wird genau festgelegt, wer „erste“ und „zweite“ Besetzung ist, und die Gewohnheit schafft weitere Rechte und Pflichten, die nicht leicht umzustoßen sind. Ebenso werden arbeitsrechtlich die Forderungen des Einzelnen an den Betrieb und die Ansprüche des Betriebes an den Künstler genau fixiert. Keiner ist mehr verpflichtet, „alles zu spielen“, was irgend in sein Fach schlägt. Die Zahl der Aufführungen, für die er zur Verfügung zu stehen hat, wird geregelt, wie seine finanziellen Ansprüche und sein Anrecht auf anderweitige Gastspiele. Je vollkommener das Theater als Betrieb entwickelt und fundiert ist, desto mehr können äußerliche Ansprüche für das Bewußtsein der Beteiligten, wenn auch nur an der Oberfläche, den eigentlichen Sinn des gemeinsamen Unternehmens überdecken. Es kommt dann, wenigstens anscheinend, mehr auf die Höhe der Gage, auf die Bühnenwirksamkeit der Rolle und die damit verknüpfte individuelle Erfolgchance an als auf „die Aufführung“, die aber praktisch schließlich doch das Einzige bleibt, dem sich alles unterzuordnen hat, und der geradezu mythologische ewige Streit zwischen Theaterdirektor und Schauspielern um Rollen und Gagen ist am Ende auch — Theater.

Die erste der dargelegten Ordnungsformen, der es obliegt, die sachlich notwendige Gliederung herauszubilden und in Hinsicht auf eine Verwirklichung im gesellschaftlichen Kulturwerk des Menschen umzudenken, fragt danach, welche „Fächer“ gebraucht werden, um ein Drama, ein Lustspiel usw. aufführen zu können. Sie bestimmt weiter den notwendigen Umfang und die Funktionen des weiteren „Apparates“. Sie entwickelt aus der ursprünglich ganz persönlichkeitsgebundenen Vorstellung des Theaterspiels die feste und sachlich begründete Auffassung von dem, „was zu einem Theater gehört“. Sie schafft das geistig-sachliche Gerüst des Theaterbetriebes. Die Persönlichkeiten, die sich hier auskennen, sind die Autoritäten innerhalb, aber auch außerhalb des unmittelbaren Theaterlebens. Sie vertreten über die einzelnen Betriebe hinaus und in diese hinein die Sache selbst. Es sind die bühnenkundigen Dramatiker und Kritiker, die von der Gesamtvorstellung dessen, was „Theater“ sein soll, ausgehend bis in die Besetzung einzelner Rollen hinein ihr maßgebliches Urteil zur Verfügung stellen. Hier wird das Theater als Kulturwirklichkeit im Zusammenleben aus dem verbindlichen Ganzen einer vorherrschenden Kulturauffassung heraus

mit der lebendigen Gesamtkultur in Kontakt und Wechselwirkung gehalten, bis in die Theaterwissenschaft hinein.

Die zweite Ordnungsform kommt der ersteren von der Seite der gegebenen menschlichen Wirklichkeit her entgegen. Wie „Leben“ zu „Geist“ in allen Formen der Kulturarbeit, steht sie in einer Spannung zu der ersten Ordnungsweise. Sie wächst „aus der Praxis“ heraus: Die persönlichen Autoritäten, die für die erste maßgeblich sind, stellen auch gleichsam die Vermittlung zwischen beiden Formen dar. Sie wissen, wie das Theater in sich aufgebaut sein soll, sie verfügen oft zugleich über die Fülle der Erfahrungen, die erkennen lassen, wie es in Wirklichkeit sich entfaltet, wo die Grenzen in den Menschen, im Zusammenwirken und in der praktischen Arbeit liegen. Der eigene Typus von betrieblicher Ordnung, der im Bereich der zweiten Ordnungsform erfüllt werden muß, ist geprägt von der Leistung des Regisseurs, des Intendanten, des Theaterdirektors, aber ebenso von dem Inspizienten, als den Persönlichkeiten, die der Verwirklichung der Aufführung durch das Ensemble zu fester Gestalt verhelfen. Jeder Schauspieler tritt mit seinen individuellen Fähigkeiten in diese Ordnung ein und formt sich ihren Forderungen entsprechend im Geist des Stückes oder der Oper. Die „Personen“ des Dramas, der Oper usw. werden hier mit Darstellern „besetzt“. Der Theaterzettel ist die Übersicht über das Ergebnis. Er zeigt, wie aus dem Kreis der zugehörigen menschlichen und künstlerischen Individualitäten die Verkörperung der geistig konzipierten, aber immer das konkrete gesellschaftliche Leben typisierend oder individualisierend meinenden „Rollen“ geschaffen wird. Die „Aufführung“ ist dann das „Produkt“, wie es aus dem Zusammenwirken einer Fülle von betrieblichen Leistungen inmitten des komplizierten Apparates der Bühne, aber auch der Verwaltung und des ganzen „Baues“ hervorgeht. Ist die Darbietung bestimmter als wesentlich gedachter und gestalteter Ausschnitte und Schicksale aus der gesellschaftlichen Existenz des Menschen das, was auf der Bühne vor sich geht, so wird dieses Schaubild getragen von einer eigenwüchsigen und schicksalsvollen Form der betrieblichen Gestaltung des Zusammenlebens und Zusammenwirkens der „Leute vom Bau“, die eine eigene Welt auch gesellschaftlich bilden.

Das Theater ist in der modernen Zeit nicht mehr nur die Angelegenheit einer Gruppe von Personen, einer „Truppe“, sondern es ist eine gesellschaftliche Institution, nicht anders als wie die Armee keine Gruppe von Söldnern, sondern eine institutionell verkörperte Gesamtheit mit einer Fülle von betrieblichen Einrichtungen ist. Allenfalls bei einer Gastspielreise kann sich eine Gruppe von Personen aus dem betrieblichen Zusammenhang ihres Theaters lösen und in alter Form auf Reisen gehen, so wie etwa Gruppen von „Freiwilligen“ aus einem Militärverband ausscheiden, um in einem anderen Kriegsdienste zu tun.

Die sonst normale betriebliche Gebundenheit und Regelung der Arbeit kann nicht existieren und funktionieren, ohne daß aus der Betriebsform entspringende Ordnungsnotwendigkeiten erfüllt sind. Das Theater hat betriebliche Stellungen, die mit ihren Rechten und Pflichten nichts unmittelbar gemeinsam haben mit dem Inhalt der jeweiligen Tätigkeit. Der Schauspieler ist „Angestellter“ oder „Beamter“ oder arbeitet in einem „freien Vertragsverhältnis“. Er kann als Mitarbeiter zuverlässig oder „unberechenbar“ sein, ein guter „Kollege“ oder ein eigenwilliger „Star“. Er kann, bei vielleicht mäßiger Leistung im Sinne seiner Kunst, ein vorzüglicher und geschätzter Arbeitsgenosse sein — oder umgekehrt. Das gleiche gilt für alle anderen Inhaber betrieblicher Funktionen. In diesem speziell betrieblichen Sinne stehen einander Theaterunternehmer oder Betriebsleiter und „Personal“, dieses wiederum nach dem arbeitsrechtlichen Charakter der Stellungen untergliedert, oft mit verschiedenen Interessen gegenüber. Es muß eine Betriebsordnung und Betriebsverfassung geben, die das Zusammenwirken als solches sichert. Aber auch unabhängig von diesen fixierten Regelungen und gleichsam vor ihnen gestaltet sich der Bühnenbetrieb in mannigfaltigen Formen des Miteinander und Gegeneinander seine konkrete Ordnungsweise, die besondere Sozialform. Diese kann vorwiegend assoziativ sein und in möglichst lockerer Weise jeden für sich aktivieren und beispielsweise im Kernbetrieb der Bühne und der Schauspieler ein „Kabarett“ bieten, bei dem jeder Einzelne neben dem anderen in einer dennoch gemeinsamen Aufführung sein Bestes gibt. Der Gesamteindruck entspringt dann der ungezwungenen Harmonie und dem Zusammenstimmen in einer ungewollten gemeinsamen künstlerischen Haltung. Daneben besteht die Möglichkeit der intensiven Kommunikation, in der — ohne Star und ohne Regisseur — die Zusammenarbeit, vollkommen bestimmt von der Sache, jeden erst durch die anderen zu sich selbst, zu der Vollkommenheit seiner Gestaltung finden läßt. Endlich bleibt als dritte Möglichkeit die einer streng direktiven Leitung, bei der der Regisseur alle beherrscht, jeden erst zum Verständnis seiner Rolle und seiner persönlichen Kunst hinführt und so das Ganze als solches das Werk des Regisseurs als des Dirigenten des Menschenorchesters bleibt.

Die gleichen Menschen können im übrigen in dem umfassenderen Rahmenbetrieb des Theaters in einer anderen Sozialform zusammenwirken als im engsten Kreis der Arbeit in der Aufführung. Wiederum anders kann, auch im gleichen Theater, ihr Zusammenwirken mit den übrigen beteiligten Mitarbeitern gestaltet sein. Dieselben Schauspieler eines und desselben Theaters können in ihrer Arbeit in straffer Regie proben, daneben in enger persönlicher Kommunikation sich um die gemeinsame Sache bemühen und füreinander einstehen und sich den Be-

leuchtern und Bühnenarbeitern gegenüber in einem geringsten Maße an loser, distanzierter Bekanntschaft bewegen. Beliebige andere Kombinationen der drei Grundformen sind ebenso denkbar.

Wie das Theaterstück die gesellschaftlichen und „sozialen“ Beziehungen und Bedeutungen, die allem menschlichen Tun und Treiben im Miteinander und Gegeneinander seine „Form“ geben, als wesentlichen Inhalt hat, so demonstriert die Aufführung die charakteristischen Momente auch der betrieblichen Arbeit in beispielhafter Weise. Die Arbeit des technischen Produktionsbetriebes, die um eine Welt von der Arbeit einer Bühnenaufführung unterschieden zu sein scheint, ist in Wahrheit nur das entgegengesetzte Ende einer langen und differenzierten Skala der Möglichkeiten, die ohne Bruch von einer betrieblichen Form, bei der das Personhafte alles „Materielle“ vollkommen beherrscht und zum Ausdruck des eigenen Wesens verwandelt, hinführt bis zu einer anderen, die fast ganz unter der Herrschaft des Stofflichen zu stehen scheint. Durchgängig gemeinsam aber bleibt allen konkreten Erscheinungsweisen des Menschen im betrieblichen Zusammenhang, die zwischen diesen beiden Polen liegen, alles das, was wir als charakteristisch für das menschliche Wesen der gesellschaftlichen Existenz des Betriebes erwähnt haben. Die Verschmelzung des menschlichen Einzelwesens mit seinem Werkzeug, das dieses erst „aufschließt“, und mit dem Nebenmenschen, mit dem es zusammenarbeitet, lebt in der schweren und groben Arbeit der industriellen Produktion oft nur verdeckt und kaum bemerkbar wie in einem schwerfälligen Panzer, der dem Persönlichen kaum eine sichtbare Bewegungsfreiheit gönnt. Sie ist dagegen durchsichtig deutlich in der künstlerischen Arbeit, bei der das Stoffliche bis zu dem höchsten möglichen Maße seiner „Materialität“ entkleidet wird und den persönlichen Lebensgehalt nahezu hüllenlos sichtbar werden läßt. Die „mechanische“ Arbeit im Betrieb ist jener Grenzfall des Zusammenarbeitens, bei dem das Zusammenwirken der Personen fast nichts bedeutet. Wo es aber ganz ersetzt werden soll durch das technische Aggregat, endet das Leben und mit ihm der Betrieb als Lebenswelt des gesellschaftlichen Menschen. In der „künstlerischen“ Arbeit des „kulturellen“ Betriebes bedeutet das „Materielle“ fast nichts, aber selbst die über den Alltag hinaus verwandelte Welt der Bühnenaufführung verlangt präziseste Beherrschung des Stofflichen in allen Mitteln, die sie braucht, um sich zu verwirklichen und um in zuverlässiger Weise die Wiederholbarkeit der Produktion der „Vorstellung“ garantieren zu können.

„Dynamische Synthese“ ist der Theaterbetrieb auf eine geradezu sinnfällige Weise. Alle an ihm sichtbaren und greifbaren Handlungen, Verhaltensweisen und Vorgänge weisen nicht nur auf den alles beherrschenden Mittelpunkt, die Aufführung hin, sondern die beteiligten



Menschen sind bis in ihr „Privatleben“, also bis in ihre ausdrücklich außerbetriebliche Existenz hinein beherrscht und geformt von der verbindenden Kraft ihrer Zugehörigkeit zum „Bau“. Und sie sind sich dessen bewußt. Nicht allein, daß der Künstler auch außerhalb seiner Arbeit vielleicht nicht loskommt von der „Rolle“, in die er die ganze Kraft seiner Individualität hineingibt, um als „Person“ im Geist des Stückes sich verwandelt immer wieder zu produzieren. Auch die Garderobiere und die Kassiererin leben, wenn sie „Theaterblut“ haben, aus der verbindlichen Ganzheit des Hauses heraus, zu dessen betrieblichem Leben sie, wenn auch am Rande, ihr Teil beitragen. „Wir spielen heute...“ heißt es, wenn einer „vom Bau“ gefragt wird. Die Personifikation dieser synthetischen Dynamik ist der Regisseur, so sehr, daß im modernen Theater die Aufführung mehr nach ihm als nach dem Autor beurteilt wird. Aber er ist in dieser Repräsentation doch auch nur wieder stellvertretend gemeint für den alles schöpferisch verbindenden personhaften Grundzug dieser betrieblichen Existenz der Bühne.

Daß der Theaterbetrieb „teleologisch“ ist, daß er bis in alle Einzelheiten seiner Wirksamkeit hinein von dem einen und einzigen Zweck der Aufführung bestimmt ist, braucht kaum betont zu werden. Nichts darf „mechanisch“ getan werden, nichts darf sich „mechanisieren“, es sei denn jene „technischen“ Funktionen, die, einmal richtig eingeübt, zuverlässig gleich vollbracht werden müssen. Aber auch hier ist das „Mechanische“ innerlich gespannt in der Ausrichtung auf den immer neu lebendig zu verwirklichenden Zweck. Und da die beherrschende Mitte, die Schauspieler in ihrer lebendigen Darstellung, nie ganz die gleichen sein können, weil die Verwandlung und die Entfaltung der seelischen Kraft im höheren Leben des Spiels niemals sich genau gleich wiederholen können, ist auch die Bedienung der materiellen Apparatur jedesmal eine neue produktive Leistung. Die vollkommene Aufführung, die ein Dichtwerk oder eine Oper ganz adäquat verwirklicht, kann es nicht geben. Jedes Kunstwerk enthält eine unberechenbare und unausdenkbare innere Fülle, von der immer nur, mehr oder minder reich und deutlich, eine „Auffassung“ realisiert werden kann. Das letzte Ziel des Bühnenkunstwerks bleibt schon inhaltlich transzendent. Es bleibt es aber auch im Sinn seiner eigenen künstlerischen Form. Im Augenblick mag das Wunderbare, auf das jede echte Kunstleistung hinstrebt, nahezu wirklich geworden sein, die vollkommene Verwandlung des Künstlers und mit ihm des Zuschauers, der absolute Zusammenklang. Aber nirgendwo wird die Begrenztheit der menschlichen Existenz im Zusammenwirken so deutlich wie hier, wo außerordentliche Ziele gesteckt sind. Der Vorhang fällt und der Geist der Poesie und der Musik entschwindet in eine ungreifbare Ferne und hinterläßt die leere Bühne, die weit trostloser ist als ein leerer Maschinenraum, und die leeren

Plätze der Musiker und der Zuschauer. Und die erschöpften Individualitäten der Mitwirkenden, die ihr Letztes hergegeben haben, um das Unreichbare Ereignis werden zu lassen.

Das Bühnenkunstwerk kann nur dadurch zum verdichteten Wesensbild der Gesellschaft, die „Szene“ kann nur dadurch „zum Tribunal“ werden, daß die personale Grundstruktur der über den „primitiven“ Zustand hinaus gestalteten Formen des Zusammenlebens des Menschen gleichsam geistig abgelöst, in ihren „Problemen“ und möglichen Schicksalen durchdacht und bildhaft repräsentiert wird. Was in dem Aufbau der Einzelperson über der Individualität ihre „Dynamis“ ist, die in ihren letzten Zielen „nie zu erfassen“ ist, ihre „den einzelnen Antriebsgeschehnissen gegenüber vorgeordnete Instanz“, das ist in dem Ensemble der Personen eines Bühnengeschehens das dramatische Schicksal, der „Gang der Handlung“, aber auch der musikalische Aufbau der Oper, oder in höchster Form der Verwesentlichung und zugleich Abstraktheit der gestalthafte Aufbau der Symphonie, der Fuge, schließlich jedes Kunstwerks, das einer „Aufführung“ bedarf. Beim reinen Musikwerk bleiben die Personen nur in der Form der „Stimmen“ übrig. Diese bewahren darum aber in sich, und nicht nur, weil Menschen sie konkret gestalten, den Personencharakter. Das gleiche gilt soziologisch von der „Stimme“, die bei einer Wahl abgegeben werden muß, solange man die sehr diffizile Grenze zwischen kultivierter „Demokratie“ und „Verfassung“ vermeiden will. Die soziologische Struktur der Rütli-Szene im Drama, einer Symphonie, die sich selbst am Ende in das menschliche Wort und in persönliche Stimmgebung übersetzt, wie die IX. Beethovens, und einer kultivierten „demokratischen“ politischen Entschliebung ist wesensgleich. In allen diesen Formen ist das Personhafte identisch mit einer verbindenden, gestaltschaffenden Dynamik.

Um volle Wirklichkeit zu werden, sei es in der künstlerischen Welt, sei es in der „realen“ gesellschaftlichen Existenz, muß sich die personale Struktur der kultivierten Gesellschaft konkret in den mannigfachen Ordnungen herausbilden, die insbesondere den Betrieb als soziale Verwirklichung aller denkbaren Kulturabsichten des Menschen als Gesellschaftswesen ins Leben rufen und wirksam werden lassen. Die Gleichsinnigkeit und Gleichstimmigkeit des „Geistes“ und der praktischen Realisierung dieser verschiedenen Ordnungsmöglichkeiten, wie sie in der ständischen Gesellschaft gegeben war, begründet die gesellschaftliche Kultur. Die erste Vorbedingung hierfür ist die wesensgerechte Ordnung der Ordnungen. Was damit gemeint ist, dürfen wir abschließend an dem Beispiel des Theaterbetriebs deutlich machen.

Wie häufig, so ist auch hier das Beispiel des verfehlten Richtigen besonders instruktiv. Wir sehen davon ab, daß der Sinn der dramatischen Dichtung als der sinngebenden und, wenn auch nicht durchweg „be-

wußten“ teleologischen Mitte des Theaters vollkommen zerstört werden kann, wenn man den personhaften Charakter negiert, indem die Dichtung zum Produkt eines „Kollektivs“ gemacht und nichts als der Ausdruck kollektiver Prozesse sein soll. Im durchaus „soziologischen“ Einklang mit dieser Vergewaltigung des dichterischen Kerns der Dramatik — Analoges gilt in dem gemeinten „System“ der Gesellschaftspolitik für die übrigen darstellenden Künste — wird die betriebliche Struktur der Theaterwirklichkeit in das Gegenteil ihres kulturellen Sinnes verkehrt. Das eigene, frei schöpferisch erstrebte Telos, die unberechenbare und unableitbare Zielstrebigkeit, die die bewegende „Dynamis“ der lebendigen Gestalt im Zusammenwirken ist, steht von vornherein unter einem vorgeschriebenen, unpersönlichen Gesetz. Die „Rollen“ sind nicht „aus dem Leben“ heraus konzipiert und werden von dem Dichter nicht als ursprünglich empfundene „Personen“ geschaffen, sondern bleiben vorbestimmte, starre Typen. Die Aufführung hat nicht die Freiheit, aus ursprünglicher, nahezu unbewußter Produktivität heraus einer Wesensgestalt der persönlichen Wirklichkeit des Zusammenlebens zum Ausdruck zu verhelfen, sondern sie muß ein vorbestimmtes Bild reproduzieren, das als solches weder von einem Dichter konzipiert, noch mit ursprünglicher Wahrheit in den Schicksalen des lebendigen Daseins vorgebildet sein kann.

Der fremdbestimmten Parodie der gesellschaftlichen Struktur des Bühnenkunstwerks entsprechend muß eine diktatorische Regie das Zusammenwirken der Rollenträger regeln, und diese wiederum können nicht aus freischöpferischer Kommunikation heraus sich zusammenfinden, sondern erscheinen unpersönlich eingeschmolzen in ein „Kollektiv“. Dieses endlich entfaltet sich nicht aus wesensgemäßem Einsatz der lebendigen Individualitäten, indem es sie in die darzustellenden Personen miteinander „hineinwachsen“ läßt, sondern es löscht die Einzelpersönlichkeiten aus, damit sie, wenn auch „technisch“ noch so vollkommen, agieren als Elemente des Prozesses, den das Kollektiv verkörpert. Die soziale Gestalt des Bühnenkunstwerks ist tot.

Der weitere Rahmen des Theaters als der umfassenderen betrieblichen Gesamtheit muß analog gedacht werden. Auch hier dominiert die Direktive gegenüber der schöpferisch-verbindenden Macht der Verbundenheit im „Willen zum Theater“, und in Betriebsverfassung und Betriebsordnung bleibt dem Einzelnen möglichst nichts an Möglichkeit freier Mitbestimmung erhalten. Die Rangordnung der betrieblichen Funktionen herrscht über die „zweite“ Ordnung, die von dem Wert des Beitrages der Persönlichkeiten zu dem gemeinsamen Kulturwerk her gegliedert ist. Die in unserer Darstellung „erste“ Ordnung hingegen, die sich aus nichts anderem als dem sinngebenden Ziel, der „guten“

Theateraufführung herleitet und bis in die Geltung der um ihrer Sachverbundenheit und Erfahrung willen anerkannten Autoritäten hinein entfaltet, wird von den ihr sinngemäß nachgeordneten Ordnungen völlig überherrscht.

Um es vollkommen deutlich zu sagen, was mit diesem Typus der sinnverkehrten betrieblichen Situation gemeint ist: ein „politischer“ Zweck etwa bestimmt, „was gespielt werden soll“. Der Direktor befiehlt dem Regisseur, welcher Gesamteffekt zu erreichen ist. Dieser setzt die einzelnen Künstler entsprechend der kollektiv zu erreichenden Leistung ein, wobei er die Eignung der Einzelnen lediglich nach ihren Mitteln zu berücksichtigen hat. Wer die stärkere „politische“ Position hat, beherrscht im Theater den anderen, gleichgültig, ob dieser vielleicht im Ensemble die beherrschende Persönlichkeit oder im weiteren Zusammenhang des Theaterbetriebes die größere künstlerische Autorität ist. Nicht anders ist es, wenn statt einer „politischen“ Instanz auf die sachlich letzte und äußerlichste Ordnungsform des Betriebes die Macht der „Finanzierung“ einwirkt, die dann vielleicht noch durch persönliche „Beziehungen“ die sinngemäße Ordnung der gesellschaftlichen Ordnungsweisen des Theaterlebens umkehrt. An die Stelle der kollektivistischen Vergewaltigung des kulturellen Sinnes und des „sozialen“ Wertes der betrieblichen Arbeit tritt in einem solchen Fall die Anarchie „privater“ Interessen mit der gleichen, kulturell und gesellschaftlich auflösenden Wirkung. Beide Arten der Einwirkung zerstören das betriebliche Gefüge und die freie Schöpferfähigkeit der es tragenden Menschen von ihrem gesellschaftlichen Wesen aus, indem sie die personale Struktur und die mit ihr wesensmäßig verbundenen übrigen Momente eines sinnvollen betrieblichen Wirkens „ausschalten“.

Wir schließen mit diesem flüchtigen Blick auf die mögliche Sinnverkehrung der betrieblichen Ordnung die Analyse des Theaterbetriebes ab. Wir haben dieses Beispiel, so abliegend es scheint, absichtlich gewählt, um den Zusammenhang des gesellschaftlichen Wesens des Menschen mit dem betrieblichen Wirken so rein als möglich hervortreten zu lassen. Das „Soziale“ wird sonst allzu oft mit dem „Sozialpolitischen“ und dieses mit mehr oder minder privaten ökonomischen Interessen in Zusammenhang gebracht, und die gesellschaftliche Seite des betrieblichen Lebens wird oft oder meist nur unter „sozialpolitischen“ Gesichtspunkten dieser Art gesehen und gewürdigt. Wir hoffen, einen anderen, sachgemäßen und „soziologischen“ Ansatzpunkt zur Deutung des Zusammenhanges von „Mensch“ und „Betrieb“ aufgewiesen zu haben. Von ihm aus ist im folgenden der Weg zum soziologischen Verständnis des gleichen Problems, wie es sich im wirtschaftlichen Leben darbietet, zu suchen.



### 5. Unternehmung und Betrieb

Die betriebliche Zusammengehörigkeit von Personen und gegenständlichen Gegebenheiten und das Zusammenwirken von Personen in der gesellschaftlichen Form des Betriebes haben sich besonders eindrucksvoll herausgestaltet im Dienst der wirtschaftlichen Unternehmung. Der Grund dafür, daß „Betrieb“ und Wirtschafts- bzw. Industrie- oder Handelsbetrieb im Sprachgebrauch des Alltags nahezu dasselbe bedeuten, liegt wohl vorwiegend darin, daß wirtschaftliche Interessen das weitaus wirksamste Motiv sind, durch das in den letzten anderthalb Jahrhunderten die europäische Menschheit innerhalb der Nationen und über diese hinaus zu sozialen Einheiten verschiedenen Ausmaßes zusammengeschlossen wird. Betrachtet man indessen die gesellschaftliche Eigenart der Betriebe als solche für sich, so kann auch der wirtschaftliche Betrieb nur als eine unter vielen möglichen betrieblichen Verbindungen gelten. Daran ändert es nichts, daß die meisten Betriebe auch wirtschaftliche Aufgaben zu lösen haben und daß ihre konkrete und praktische Existenz oft selbst dann von der glücklichen Lösung dieser Aufgaben abhängt, wenn ihr maßgeblicher Zweck ganz anderer Art ist. Auch dann, wenn Betriebe im Dienst der für spezifisch wirtschaftliche Aufgaben verpflichteten Unternehmungen herausgestaltet werden, muß aber immer noch unterschieden werden zwischen der wirtschaftlichen Leistung dieser Unternehmungen im Sinne ihrer unternehmerischen Aufgabe und der betriebswirtschaftlichen Sicherung und Förderung ihrer Existenz. Das letztere ist mitsamt dem betriebswirtschaftlich geforderten Rentabilitäts- und Gewinnstreben ein sekundäres Moment gegenüber dem primären Zweck der Unternehmung in Handel und Gewerbe, Produktion und Bankwesen. Es bleibt also immer genau zu unterscheiden das Betriebliche als solches, der Unternehmungszweck, der auch ein wirtschaftlicher sein kann, und die Betriebswirtschaft, die sich jedem Betrieb, auch wenn sein unternehmungsmäßig beherrschender Zweck nicht wirtschaftlicher Art ist, angliedern kann. In keinem Fall, auch nicht in dem der Wirtschaftsunternehmung, ist das Betriebswirtschaftliche charakteristisch für die Wesensart des Betriebes als solchen.

Der Personentyp, der die modernen Betriebe im Wirtschaftsleben in der wirksamsten Weise entwickelt, ist der Unternehmer. Er kann uns in diesem Zusammenhang nicht als Individualität mit besonderen Eigenarten und Anlagen beschäftigen, sondern hat zu gelten als Typus einer Person, deren gesellschaftliche Eigentümlichkeit im Begründen und Gestalten der Unternehmung besteht. Für die gesuchte soziologische Charakteristik dieses Unternehmers ist es bedeutungslos, ob er ein „kapitalistischer“ Unternehmer ist, also seinen Zweck mit den

Mitteln des Einsatzes von „Kapital“ zu erreichen suchen muß, das sein oder anderer „Privateigentum“ ist. Es hat lediglich betriebswirtschaftliche Bedeutung, woher und wie er seine Geldmittel gewinnt und ob und wie seine Unternehmung sich auf dem „kapitalistischen“ Markt durchzusetzen hat. Das Unternehmerische als solches wird hiervon primär nicht betroffen, und der Betrieb wird dadurch zwar in seiner wirtschaftlichen Technik, nicht aber in seiner gesellschaftlichen Gestalt geprägt. Vollends wäre es falsch, wollte man die „kapitalistische“ Funktionsweise des Betriebes mit dem Wesen der Betriebswirtschaft oder gar mit dem Unternehmen als solchen ineinssetzen.

Eine solche fehlerhafte Identifikation liegt indessen nicht allein darum nahe, weil in der „kapitalistischen“ Wirtschaft die für den Zweck der Wirtschaft an sich sekundären Interessen des Erwerbs die Betriebswirtschaft zu beherrschen neigen, sondern auch, weil die Zielsetzung der Unternehmung ihnen botmäßig werden kann. Auch ohne „kapitalistische“ Voraussetzungen ist es andererseits nicht zu verkennen, daß Unternehmung und Betrieb im Wirtschaftsleben eng aufeinander bezogen sind. Dabei liegt sinngemäß und ursprünglich der Vorrang bei der Unternehmung. Sie ist bestimmt und gebunden durch den Zweck der Bedarfsdeckung, für den sie gegründet wird. In dieser Zweckhaftigkeit entspringt ihr gesellschaftlicher Charakter. Es ist dabei gleichgültig, welcher besondere Zweck verfolgt werden soll. Durch ihre Zielstrebigkeit ist die Unternehmung veranlaßt, sich an den Möglichkeiten zu orientieren, die die Welt ihr bietet. Ihre Wirkungsweise ist wesentlich die der Korrespondenz mit der gesellschaftlichen Außenwirklichkeit. Da diese als sich ständig wandelnd vorausgesetzt werden muß und die Bedarfe, auf deren Deckung die Unternehmung sinnt, grundsätzlich unbegrenzt sind, ist sie in ihrer Wirkungsweise dynamisch. Indem sie weiterhin die Vielzahl der menschlichen und gesellschaftlichen Lebens- und Existenzbedürfnisse umdenkt in erfüllbare Bedarfe und für ihre Befriedigung immer neue Möglichkeiten ersinnt, ist sie schöpferisch. Dabei wird sie nicht von gegebenen Notwendigkeiten getrieben und in bestimmte Richtungen gedrängt, sondern sieht sich einer Vielfalt von Möglichkeiten gegenüber, die ihrer Entscheidung anheimgegeben bleiben, so daß sie in der Auswahl ihrer Zwecke und Mittel und in der Richtung ihrer Wirksamkeit für sich genommen immer ein Werk des freien Willens bleibt. Als Ausdruck eines dynamischen, schöpferischen und freigewollten Wirkens gewinnt sie den Charakter der Gestalt und ist in ihrer gesellschaftlichen Struktur personhaft.

Das gleiche Wirtschaftsgebilde, das mit diesen Wesenszügen als Unternehmung erscheint, stellt sich gleichsam nach der anderen Seite hin als Betrieb dar. Sowohl in den Menschen, die es schaffen und tragen,

wie in der Gesamtheit aller seiner Maßnahmen, ist es konkret immer beides, Unternehmung und Betrieb. Beide „Seiten“ können nur gedanklich scharf voneinander getrennt werden, auch wenn in den wirtschaftenden Einzelpersonen innerhalb des Wirtschaftsgebildes eine weitgespannte Skala sich erstreckt von fast ausschließlich unternehmerischem Denken und Handeln bis zu vorwiegend betrieblich bestimmten Verfahrensweisen. Das Eigentümliche des Betriebes liegt in einer Aufgabenstellung, die sich in allen Punkten von dem Unternehmerischen unterscheidet. Es lebt in jedem Wirtschaftsgebilde und seinen Menschen eine Spannung zwischen dem Unternehmungs- und dem Betriebscharakter. Wird sie zugunsten der einen oder anderen Seite aufgehoben, so zerstört sich das Gebilde selbst. Das Betriebliche ist wesentlich bestimmt dadurch, daß es die Ausführung und technische Durchführung des Unternommenen möglich machen soll. Der Betrieb ist eine sachlich und in seiner Zusammenarbeit in sich abgeschlossene Einheit. Er ist in seinem Funktionieren möglichst unabhängig zu machen von dem Wandel der Zielsetzungen und von der gesellschaftlichen Umwelt und er erfüllt seinen Sinn richtig in dem Maß, indem er in der Lage ist, durch einen gesicherten Gleichlauf in der Erfüllung der Unternehmungszwecke und im Wechselwirken mit der Umwelt sich selbst zu behaupten. Er kann nicht von sich aus auf Neues sinnen, es sei denn in der Besserung seines Funktionierens, und seine Leistung bleibt immer funktionsgebunden. Darum muß er auch danach trachten, sich von der Unberechenbarkeit des Willens und der Freiheit der Entscheidungen so weit als möglich unabhängig zu machen und sich als die mittelhafte und „materielle“ Organisation zum Zweck der Erfüllung der unternehmerischen Ziele als zuverlässiger Apparat bis in die Formen des persönlichen Zusammenwirkens hinein zu stabilisieren. So sehr auch das Betriebliche nur von Personen geschaffen und im Leben verwirklicht werden kann, liegt die Richtung der Zielsetzung dabei doch auf der Seite größtmöglicher Versachlichung der Arbeitsweisen.

Was immer im Zusammenwirken der Menschen unternommen werden soll, wird als Unternehmen die erste Reihe der aufgezählten Eigentümlichkeiten haben müssen, und es muß, sofern es in Dauer betrieben wird, die jeweils entsprechenden, anders gearteten Wesenszüge verwirklichen, die den Betrieb als gesellschaftliche Einheit charakterisieren. Beide Seiten, Unternehmung und Betrieb, gehören zusammen, wie Wollen und Können. Sofern das Lebensganze, das sie zuletzt immer darstellen, in der Gesellschaft sich einen Platz schaffen und erhalten soll, liegt das Unternehmerische um einen Schritt in der Verwirklichung voraus. Der Betrieb bleibt das Leistungsgefüge, das den jeweils erreichbaren Grad der Verwirklichung des Unterneh-

mungszweckes darstellt und sichert. Er kann fortwirken, wenn das Unternehmerische abgestorben ist, und er kann auch in solchen gesellschaftlichen Formen weiterwirken, denen der Unternehmungscharakter abgeht, sofern nur der Zweck, dem er zu dienen hat, der gleiche bleibt. Damit ist dann allerdings die Möglichkeit einer schöpferischen Fortgestaltung aufgehoben. Versucht es die betriebliche Seite der gesellschaftlichen Existenz der Unternehmung, ihre Eigenart und ihre besondere Funktion zur beherrschenden zu machen, so daß der produktive Zweck der Unternehmung dem nur mittelbar sinnvollen Ziel der betrieblichen Funktionen und Aufgaben unterliegt, die Betriebswirtschaft also etwa ihre Normen den unternehmerischen Zwecken überordnen kann, dann verkehrt sich der Sinn der Unternehmung in ein bloßes Mittel für ein Zweckdenken, das nur als Mittelbeschaffung sinnvoll ist. Dies ist der Fall, wenn die Notwendigkeit, Geldmittel zu erwerben, ohne die kein Unternehmen seine Aufgaben erfüllen kann, zum primären Zweck erklärt wird, und es demgegenüber gleichgültig scheint, welchen sachlichen Ranges die unternehmerische Zielsetzung und Leistung ist, deren Verwirklichung den primär erstrebten „Gewinn“ für die Betriebswirtschaft mit sich bringt. Die gleiche Verkehrtheit wird zum Programm erhoben, wenn „die Technik“, also die Gesamtheit der zur Verwirklichung der unternehmerischen Vorhaben erforderlichen und entwickelten materiellen und geistigen Mächte glaubt, als „Technokratie“ die Herrschaft in der Gesellschaft übernehmen zu können.

Unternehmung und Betrieb können in allen ihren Funktionen eng miteinander verbunden erscheinen und von denselben einzelnen Menschen verwirklicht werden, so daß ihre entgegengesetzten Richtungen nach außen hin nicht spürbar werden. Diese kommen dagegen unvermeidlich zum Bewußtsein, wenn die verantwortliche Persönlichkeit sich entscheiden muß, ob in einem konkreten Fall das unternehmerische Streben oder die betriebliche Vorsicht bestimmend sein soll, ob also etwa „Initiative“ oder „Sparsamkeit“ über den Einsatz von Mitteln entscheiden muß. Je weiter ein Unternehmen sich betrieblich entfaltet, desto deutlicher muß die Doppelseitigkeit seiner Struktur seine Lebens- und Wirkungsfunktionen auf unternehmerische oder betriebliche „Stellungen“ verteilen, die dann in sachlicher Rivalität den rechten Ausgleich zu finden haben. Schließlich gliedern sich Betriebe aus, die im Zusammenhang des Gesamtbildes keine eigenen unternehmerischen Funktionen, sondern fast nur ausführende Leistungen zu erfüllen haben, während die unternehmerische Verantwortung sich auf einen besonderen Kreis führender Persönlichkeiten konzentrieren kann, die von dem Betrieblichen entlastet sind, es aber freilich niemals aus dem Auge verlieren dürfen, wenn sie nicht waghalsigen „Spekulationen“ verfallen sollen. Wie immer die Typen der Unternehmung und des Betriebes im übrigen



rechtlich konstruiert sein mögen, in der Gesamtform des Zusammenwirkens kann weder das Unternehmerische noch das Betriebliche jemals ohne Schaden für das Gesamtgebilde ganz zurückgedrängt werden. Die Weisheit der „Organisation“ besteht darin, die Rechte und Pflichten der Stellungen gemäß der Besonderheit beider Seiten der betrieblich entwickelten Unternehmung angemessen zur Geltung kommen zu lassen. Und falsch ist es unter allen Umständen, das Gewinninteresse „des Kapitals“, woher es auch stammen und wie immer es „betriebswirtschaftlich“ in Erscheinung treten mag, nicht nur mit Sicherheiten für die Wahrung seiner berechtigten Interessen, sondern mit maßgeblichen Rechten auszustatten. Die Art der Kapitalbeschaffung und die Form der Kapitalinvestition sind daher auch die unwichtigsten Gesichtspunkte für das soziologische Verständnis der Betriebswirtschaft oder gar der Unternehmung.

Es ist nicht überflüssig, dies festzustellen, denn für das allgemeine Bewußtsein selbst der sozialwissenschaftlichen Forschung gilt sogar die Unternehmung als vorwiegend auf Kapitaleinsatz und Kapitalverwertung gerichtet. So lesen wir bei einem Autor, der besonders umsichtig und genau seine sozialwissenschaftlichen Begriffe prüft und prägt: „Der Unternehmer stellt jenen Typ des modernen Wirtschaftsmenschen dar, welcher unablässig danach strebt, über unverbrauchte Einkommensteile nach seinem Ermessen verfügen zu können, um sie im (freien) Markt — durch ständige Überprüfung, Umdisponierung und Neukombinierung der verschiedenen Produktionsfaktoren — in der Weise möglichst profitabel für sich zu verwerten, daß ihm aus seiner Beteiligung an der Deckung des Sozialbedarfs jeweils ein tunlichst hoher Ertrag erwächst; diesen Gewinn verwendet er sinngemäß zu Investitionen zwecks Steigerung der Produktivität des Betriebes, jedoch nicht zur Ausweitung oder Verfeinerung seines Eigenkonsums“ (Hans Proesler, „Hauptprobleme der Sozialgeschichte“, 1951, S. 147). Worauf es dem Autor ankommt, ist die Tatsache, daß der Ertrag der Kapitalverwendung im Betrieb nicht zur Förderung des eigenen Haushalts des Eigentümers des Unternehmens verwandt wird. Dies ist „sozialgeschichtlich“ im großen gesehen in der Tat der entscheidende Gesichtspunkt. Durch diese Haltung bleibt die betriebliche Wirklichkeit streng gesondert von der individuellen Wirtschaftsführung. Sie läßt die betriebliche Wirtschaft als eine eigene „objektive“ Existenzweise neben oder über der individuellen Wirtschaftsführung, dem „Eigenkonsum“, bestehen und sich aus eigenem Ertrag weiter ausgestalten. Dazu kommt die Tendenz des „modernen Wirtschaftsmenschen“, also des „Kapitalisten“, selbst persönliches „Einkommen“ in möglichst weitem Ausmaß „profitabel“ zu verwerten, d. h. sie dem „Eigenkonsum“ zu entziehen und sie als „Kapital“ der Betriebswirtschaft zur Verfügung zu stellen. Auch dies ist charakteristisch für

die besondere sozialgeschichtliche Situation der „kapitalistischen“ Wirtschaftsgesinnung. Allgemein betriebswirtschaftlich geboten ist dagegen die Verwendung von „Gewinn“ zur Steigerung der betrieblichen Leistungsfähigkeit, die sich nicht unbedingt immer als eine erhöhte „Produktivität“ darstellen muß, sondern beispielsweise auch in einer erhöhten Sicherheit der betrieblichen Situation zum Ausdruck kommen kann.

Durchaus nicht charakteristisch dagegen sind diese Momente für die gesellschaftliche Funktion des Unternehmers. Hier bedeuten sie vielmehr gerade jene Grenze, in die der „moderne“, vorwiegend „kapitalistisch“ gebundene Unternehmer durch Bedingungen der Wirtschaftsweise gebannt ist, die mit seiner eigentlichen Funktion nichts zu tun haben. Was hier als Eigentümlichkeit des Unternehmers aufgezählt wird, sind jene „materiellen“ Voraussetzungen für die Möglichkeit seiner Arbeit, die er „meistern“ muß, bevor er überhaupt für seine eigentlichen Zwecke und seine besondere Leistung frei wird und in die Lage kommt, sie zu verwirklichen. Die Hemmungen, die er hier zu überwinden hat, stehen in keinem Sinnzusammenhang mit dem Wesen des Unternehmertums, und sie charakterisieren dieses nur negativ in seiner „sozialen“ Situation.

Ist ein gelegentliches Verkennen der gesellschaftlichen Eigentümlichkeit und unersetzlichen Leistung des unternehmerischen Wirkens in der Wirtschaft vor allem wirtschaftspolitisch bedenklich, so wird das innere Leben der Unternehmung gefährdet durch die Tatsache, daß in der „modernen“ Wirtschaft das Kapitalinteresse, auf dem Weg über die ihm genehme, sich zum Selbstzweck erhebende Betriebswirtschaft und Betriebswirtschaftslehre die Unternehmerfunktion gleichsam von „innen“ her überherrscht werden läßt von dem Streben nach möglichst gewinnbringendem Kapitaleinsatz. So kann dann eine „Wirtschaftslehre der kaufmännischen Unternehmung“ (von Alexander Hoffmann, 1932) einerseits die Unternehmung für den „Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre“ erklären, andererseits aber bestimmen, eine Unternehmung sei „rein gegenständlich gesehen, ein Komplex von Gegenständen, die in ihrem funktionalen Verhältnis zueinander durch den technisch-produktiven Zweck oder, ganz allgemein, durch den Erwerbszweck, in ihrem Verhältnis nach außen durch die Unternehmerperson zu einer Einheit verbunden sind“ (S. 43). Ganz abgesehen davon, ob es überhaupt einen Sinn haben kann, zu behaupten, „Gegenstände“ hätten „in ihrem Verhältnis zueinander“ einen „technisch-produktiven Zweck“, so ist die Betrachtung des Betriebs als bloßer „technisch-produktiver“ Apparatur eine Abstraktion, deren Beziehung „ganz allgemein“ auf den „Erwerbszweck“ keineswegs aus sich heraus begreiflich ist. Ein „Erwerbszweck“ kann weder als für sich geltend noch ohne

unmittelbare persönliche Motivierung sich in einem „rein funktionalen Verhältnis“ der „Gegenstände“ konkretisieren. Daß die „Unternehmerperson“ den erwerbszweckmäßig in sich verbundenen „Komplex von Gegenständen“ lediglich „nach außen“ als zu einer Einheit verbunden darstellen soll, zeigt vollends den konstruierenden, lebensfernen Geist einer solchen Vorstellungsart.

Niemand wird daran zweifeln, daß es eine Notwendigkeit für die Betriebswirtschaft ist, in einer Wirtschaftsgesellschaft, die vorwiegend aus miteinander konkurrierenden Unternehmen besteht, für ihre Erzeugnisse und Leistungen Preise zu berechnen, die den verschiedenen Erfordernissen des Betriebes genügen. Damit ist aber weder bestimmt, daß der Erwerb der entscheidende Zweck der Betriebsgestaltung, noch gar daß er der Sinn der Unternehmung ist. Man braucht nur an die Mannigfaltigkeit jederzeit erstrebter ursprünglicher Ziele von Wirtschaftsunternehmungen zu denken, um zu sehen, daß der Erwerb für selbständige Einzelunternehmungen, die auf einen Entgelt für ihre Erzeugnisse und Leistungen angewiesen sind, nur eine zusätzliche Form der Beziehung auf die wirtschaftliche Umwelt ist. Es ist für den Charakter der Unternehmung keineswegs primär entscheidend, daß sie Erwerb haben will.

Das hier nicht selten obwaltende Mißverständnis erklärt sich leicht, wenn man die gleiche Problematik auf das individuelle Schicksal hinwendet. Wer als Einzelner gezwungen ist, sich durch Leistungen oder Hergabe von Erzeugnissen die Mittel für die Erhaltung seines Daseins zu beschaffen, ist „auf Erwerb angewiesen“. Er wird also, da er mit Mitteln und Kräften haushalten muß, keine Erzeugnisse oder Leistungen ohne Entgelt hergeben können. Das besagt aber nicht, daß seine „berufliche“ Arbeit nichts ist als Erwerb. Es bedeutet nicht einmal, daß der Erwerb der bestimmende Zweck der beruflichen Tätigkeit sein muß, ganz abgesehen davon, daß bei der Möglichkeit, zwischen mehreren Berufen zu wählen, die Wahl bei sonst gleichen Bedingungen wohl auf den Beruf fallen kann, der die besseren Erwerbschancen bietet, daß aber selbst dies nicht so sein muß. In jeder beruflichen Arbeit gehen drei Zwecksetzungen eine Verbindung miteinander ein, die an sich durchaus voneinander unabhängig sind. Die erste ist der Wille, etwas um des Gegenstandes selbst willen Wertvolles, Sinnvolles, Gutes oder Schönes oder vielleicht auch nur Nützliches zu gestalten. Das zweite, damit eng verbundene Ziel des Berufes besteht darin, die geschaffene Sache oder Leistung nicht nur um ihrer selbst willen zu vollbringen, sondern damit für das Zusammenleben und Zusammenwirken innerhalb der Mitwelt einen guten oder brauchbaren Beitrag zu liefern. Erst als dem Range, wenn auch nicht in der Regel zugleich dem Motiv nach letzte Absicht kommt hinzu

die meist nicht freiwillige Notwendigkeit, durch Hergabe der Leistung oder des Produktes den Gegenwert zur Förderung der eigenen Existenz zu „erwerben“. Die gleiche Rangordnung gilt für die wirtschaftliche Unternehmung. Auch sie entspringt mit ihrer bestimmten Zwecksetzung zunächst der Absicht, etwa eine bestimmte Erfindung praktisch zu verwirklichen; zugleich will der Unternehmer diese Erfindung für die Mitwelt nutzbar machen. Erst in letzter Instanz muß und will er im Interesse seines Betriebes dabei „verdienen“. Wäre es anders, so wäre es weder verständlich, daß Unternehmer und Unternehmungen jeweils gerade diese bestimmten „Werke“ hervorbringen, und daß es keinem Unternehmer gleichgültig ist, was er nun gerade „unternimmt“. Noch weniger könnte man es begreifen, wieso Unternehmer selbstverständlich Opfer bringen, um neue Vorhaben zu realisieren und unter Umständen mit Leidenschaft neue Aufgaben übernehmen, von denen sie vielleicht nie den gleichen Gewinn erwarten dürfen, der ihnen vielleicht selbstverständlich zukommen würde, wenn sie sich auf ihre bisherige Produktion beschränken und diese nur mengenmäßig erweitern würden. Wäre die Unternehmung von keinem anderen Interesse geleitet als von dem, möglichst schnell oder möglichst sicher und „groß“ zu „verdienen“, so verdiente sie diesen Namen nicht. Auch für die Unternehmung und für ihre Führungsfunktion gegenüber dem Betrieb gilt also die dreifache Zwecksetzung der wertvollen gestaltenden Werkleistung, der fruchtbaren Mitwirkung am Gesamtwerk aller Wirtschaftsleistungen und erst in letzter Instanz die Notwendigkeit des Erwerbs. Wenn diese Rangordnung in der „kapitalistischen“ Wirtschaft für das Bewußtsein eines Teils der Praxis und der entsprechenden wissenschaftlichen Auffassungen umgekehrt erscheint, so ist das der Ausdruck einer Entartung der Wert- und Werk-Gesinnung, auch wenn eine solche Haltung sich für sehr „rationell“ und geradezu selbstverständlich hält.

Das Besondere und Eigentümliche der Unternehmungsseite des Wirtschaftsgebildes liegt vor allem in dem Bestreben nach einer wertvollen gestaltenden Werkleistung. Das spezifisch Betriebliche der Wirtschaftstätigkeit entspringt vorwiegend der Sorge um den Erwerb als Mittel für die Realisierung des Unternehmungszweckes. Der Wille, durch die eigenen Leistungen in Korrespondenz mit der Mitwelt eine für die Zusammenarbeit aller nützliche Leistung zu vollbringen, verbindet das Ganze der betrieblich ausgebildeten Unternehmung mit der umgebenden Wirtschaftsgesellschaft. Man mag dabei den leitenden Wertgesichtspunkt der unternehmerischen Seite des Wirtschaftsgebildes als „Produktivität“, den relativ besonderen Zweck der betrieblichen Seite als „Rentabilität“ bezeichnen. Als lebendige Wirklichkeit des Alltags wirken



diese Zwecke und die von ihnen geleiteten Beweggründe und Handlungsweisen, wenn auch zuweilen vielleicht gegeneinander gespannt und zu schwierigen Entscheidungen verpflichtend, im ganzen doch unlösbar ineinander verflochten im unternehmerischen Betrieb miteinander.

Ohne sachliche Bedeutung für das innere Leben und die ursprüngliche Zielsetzung von Unternehmung und Betrieb sind also die verschiedenen Formen der Kapitalbeschaffung, Kapitalbildung und Kapitalpolitik. Sie haben lediglich einen technischen Charakter, nicht anders als Rohstoffbeschaffung und Pflege der maschinellen Anlagen usw. Dagegen wird die gesellschaftliche Gestalt des Unternehmens angesprochen, gefördert oder gefährdet von der Wirtschaftsverfassung, die die Gesamtheit des wirtschaftlichen Zusammenwirkens regelt und sichert. Von der Wirtschaftsverfassung hängt es mit ab, ob und wie die Arbeit der Unternehmung sich in das Zusammenwirken der Wirtschaftsgesamtheit einfügt, in welcher Form Produkte und Leistungen „abgesetzt“ werden können. Besteht eine Gleichsinnigkeit der gesellschaftlichen Grundform der Wirtschaftsordnung und der sie formulierenden und rechtlich fixierenden Wirtschaftsverfassung mit der Sozialform der betrieblichen Unternehmung, so wird dadurch auch die sachliche Zwecksetzung der Unternehmung ermutigt und gefördert, und ebenso werden die Erwerbschancen zumindest nicht gestört. Im entgegengesetzten Fall kann ein Gegensatz zwischen der Gesellschaftsgesinnung der Gesamtwirtschaft und dem soziologischen Charakter der Unternehmung den Leistungswillen lähmen und die erwerbsmäßige Förderung des Betriebes beeinträchtigen. Vollends plastisch wird diese positive oder negative Wechselbeziehung, wenn man hinzunimmt, daß die gesellschaftliche Struktur der Wirtschaftsgesamtheit ein Ausdruck der gegebenen politischen Gesellschaftsordnung sein kann, sei es daß sie dieser zwanglos entspricht oder entgegen gerichtet ist. Die oben bereits aufgewiesene Korrespondenz der politischen Sozialordnung mit der Sozialordnung des Betriebes kann sich dabei endlich noch verbinden oder überschneiden mit der Gleich- und Gegenläufigkeit von wirtschaftspolitischer Gesamtordnung oder -verfassung und gesellschaftlicher Struktur der Unternehmung.

Die gesamte, sich aus diesem Miteinander oder ebenso möglichen Gegeneinander der Strukturen und Tendenzen ergebende Situation wird einigermaßen übersichtlich aus dem beigelegten Schema. Dieses stellt die drei Grundformen gesellschaftlicher Verbindlichkeit an die Spitze. Ihnen werden die jeweils entsprechenden Typen der politischen Gesellschaftsverfassung und Wirtschaftsverfassung, der wesensmäßig zugeordneten Unternehmungsformen und betrieblichen Sozialverfassungen an die Seite gestellt. Wie die angedeuteten gesellschaftlichen Formen in dem Schema in ihrer Nebenordnung untereinander eine gewisse

Affinität zueinander haben, so sind sie in ihrer Zuordnung innerhalb der einzelnen senkrechten Reihen gegeneinander negativ abgesetzt und stoßen die ihnen nicht in der gleichen Reihe parallelen Formen ab.

| Soziale Grundformen | Polit. Gesellsch.-verfassung | Wirtschaftsverfassung                 | Unternehm.-Typus   | Betriebliche Sozialordnung |
|---------------------|------------------------------|---------------------------------------|--------------------|----------------------------|
| assoziativ          | individualistisch            | liberale Markt- u. Verkehrswirtschaft | Einzelunternehmung | Freies Nebeneinander       |
| kommunikativ        | sozialistisch                | kooperative Auftragswirtschaft        | Genossenschaft     | Gruppenbindung             |
| direktiv            | kollektivistisch             | Verwaltungswirtschaft                 | Staatsbetrieb      | Zwangsregelung             |

Welche der sozialen Grundformen jeweils in einer bestimmten Zeit und in einer besonderen gesellschaftlichen Wirklichkeit dominiert, hängt von einer Fülle von verschiedenen Voraussetzungen ab. Meist kann man mit dem Vorwiegen einer dieser Formen rechnen. Diese überdeckt dann, zumindest für das Bewußtsein der Zeitgenossen, die übrigen. Sie schafft zugleich ein Vorurteil zugunsten der in dem vorliegenden Schema in der gleichen Reihe angedeuteten Grundformen der politischen Gesellschaftsverfassung usw. und gibt diesen ein Übergewicht gegenüber den anderen Möglichkeiten einer politischen Gesellschaftsverfassung usw. ohne überall und in jedem Fall die anderen konkurrierenden Möglichkeiten ganz aus dem Bereich der realen Möglichkeit rücken zu können. Daraus kann man wenigstens eine gewisse negative Gesetzmäßigkeit derart ableiten, daß man die Chancen einer selbständigen Einzelunternehmung äußerst gering ansehen muß, wenn eine Gesellschaft sich daran gewöhnt hat, möglichst nur nach gegebenen Direktiven zu funktionieren. Zugleich damit wird die einer freien Unternehmung am meisten entsprechende freie Vereinbarung als Form betrieblicher Regelungen gefährdet und zum anomalen Sonderfall. Diese Andeutung kann genügen, um die Bedeutung in Erinnerung zu bringen, die soziale Grundhaltungen für die Ausgestaltung des gesellschaftlichen Zusammenwirkens bis in ganz konkrete Beziehungen der Menschen im betrieblichen Alltag hinein haben. Man kann hierbei nicht eigentlich von ursächlichen Einflüssen sprechen. Auch lassen sich die Bedingungen für die praktische Arbeit, die sich hier herausbilden, kaum gesetzlich präzise festlegen. Es wird nur gleichsam eine soziale Atmosphäre geschaffen, die mehr oder minder bewußt und ausdrücklich den Menschen als Gesellschaftswesen dazu drängt, gewisse Formen zu bevorzugen und als normal anzusehen. In

gleicher Weise kann für „sozialistische“ Tendenzen „Stimmung“ gemacht werden, so daß allgemein, zumindest in bestimmten Kreisen, alles, was auf der mittleren Reihe unseres Schemas nebeneinandersteht, als das Bessere erscheint, ganz unabhängig von der Frage, ob in der Praxis wirklich in allen Fällen dieser Formtypus die besseren Erfolge verspricht. Wenn, in der einen oder anderen Form, von Interessenten propagandistisch ein Einfluß im Sinne bestimmter Möglichkeiten genommen wird, verstärkt sich ein solches Vorurteil desto schneller. Dafür, daß dergleichen Reihenwirkung in der Bildung von gesellschaftspolitischen Tendenzen möglich ist, bleibt vorausgesetzt die Affinität in den Strukturen der einzelnen Sachgebiete, von der sozialen Grundhaltung bis zur betrieblichen Ordnung. Das Gesetz der gesellschaftlichen Formangleichung kommt einer solchen „Gleichschaltung“ mit der Tendenz entgegen, auf allen Gebieten jeweils im Sinne einer der Reihen des Schemas die einander entsprechenden Gestaltungsweisen durchzusetzen. (Vgl. v. Verf. „Der Mensch und die Gestaltung der Wirtschaft“, 1943, S. 66 f.)

Die „soziale“ Prädisposition für bestimmte Gestaltungsweisen des Wirtschaftslebens vollendet sich in der betrieblichen Sozialordnung und Arbeitsverfassung. Auf die Fülle möglicher mehr oder minder widerspruchsvoller Kombinationen zwischen den Gestaltungstypen der politischen und Wirtschaftsverfassung, den Unternehmungstypen und betrieblichen Ordnungsarten braucht in diesem Zusammenhang nicht eingegangen zu werden. Es sollte mit diesem schematischen Aufriß nur der Rahmen angedeutet werden, innerhalb dessen sich die eigentliche betriebliche Gestaltung vollzieht. Die Betriebe sind für das Geflecht von Gestaltungsmotiven, die sämtlich bis in das Leben und Wirken jedes Menschen als Gesellschaftswesen ununterbrochen hineinreichen, die eigentlich konkrete Form, in der sie sich unmittelbar verwirklichen. In der betrieblichen Wirklichkeit verdichten sich alle Strukturmöglichkeiten und gesellschaftlichen Tendenzen zu Gegebenheiten und Problemen der alltäglichen Existenz und der sie tragenden Arbeit, wie ja auch die Pläne und Absichten des Unternehmers praktisch als Aufgaben der betrieblichen Leistung erscheinen. Und im Betrieb zeigt sich der gesellschaftliche Mensch, geformt und bestimmt von den in unserem Schema grob umrissenen Gestaltungsmotiven, in die Notwendigkeit versetzt, in bestimmter Weise zu handeln. In den Betrieben verwirklicht sich also der Mensch als Gesellschaftswesen in einem ununterbrochenen Fortgang von Entscheidungen, Verhaltensweisen und Tätigkeiten. Insbesondere der Betrieb der wirtschaftlichen Unternehmung ist als Produkt und als Schicksal des Menschen in seiner gesellschaftlichen Existenz im folgenden abschließend zu untersuchen.

(Schluß folgt)