

Bauer, Hellmut

Article — Digitized Version

Der Betrieb als Bildungsfaktor

Wirtschaftsdienst

Suggested Citation: Bauer, Hellmut (1955) : Der Betrieb als Bildungsfaktor, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 35, Iss. 12, pp. 691-696

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/132201>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Der Betrieb als Bildungsfaktor

Dr. Hellmut Bauer, Köln

DER BETRIEB ALS SOZIOLOGISCHE INSTITUTION

Der amerikanische Botschafter in der Bundesrepublik, Professor James Conant, hat Anfang dieses Jahres in Berlin über die Erfahrungen der Harvard School of Business Administration gesprochen, und zwar mit Stolz. Einem Stolz, der berechtigt ist, wenn man sieht, wie es hier einer doch schulischen Institution gelungen ist, über die Ausbildung eines hervorragenden Nachwuchses hinaus in ständiger Verbindung mit der Wirtschaftspraxis zu bleiben und in einem Austausch von Forschung und Erfahrung ein Höchstmaß an Weiterbildung von Erwachsenen, Praktikern wie Dozenten, zu erreichen. Prof. Conant konnte darauf hinweisen, daß die fast 50-jährige Tätigkeit der Harvard Business School die Stellung des business man in der amerikanischen Gesellschaft merkbar verändert habe, und zwar zum Vorteil der Wirtschaft wie der Gesamtheit; daß es gelungen sei, für Wirtschaftspraktiker in ihrem Beruf ähnliche Verpflichtungen zu schaffen, wie sie die sogenannten akademischen Berufe — wie Juristen, Mediziner, Naturwissenschaftler — seit alters haben. Das Entscheidende in dieser Entwicklung und in der Harvard Institution ist aber wohl darin zu sehen, daß man hier einer neuen Entwicklung gerecht wird, die darauf hinausgeht, daß der moderne Mensch nicht mehr mit dem Abschluß einer Berufsausbildung perfekt für seinen Beruf ist, sondern daß in allen Berufsrichtungen und auf allen Berufsebenen das moderne, durch die rasante Entwicklung der Technik bestimmte Leben von uns eine Weiterbildung verlangt, für die institutionelle Ansatzpunkte notwendig sind. Die Schnelligkeit unserer Lebensentwicklung läßt es nicht mehr zu, mit einer Art Patentberufsausbildung in der Jugend abzuschließen, sondern die Berufsausbildung kann nur noch zum selbständigen Weiterdenken und Weiterarbeiten anregen, und der Mensch muß sich darüber klar sein, daß dieses Vorwärtsdenken die einzige Erfahrung ist, die ihm schulische Vorbildung vermitteln kann.

Wenn man die Zeichen der Zeit richtig deutet, so steht der wirtschaftliche Betrieb — und zwar unter entscheidendem Vorantritt der Großunternehmen — in der Entwicklung des auf privatwirtschaftlichen Anschauungen basierenden Teiles der Welt vor einer neuen Stufe. Neben Familie und Kirche wird er zum Ansatzpunkt der Bildung von Gemeinschaften im modernen Leben. Über kurz oder lang wird der Staat eine derart wichtige soziologische Institution auch formell neben Parteien, Kommunen und sonstigen organisatorischen Einrichtungen anerkennen müssen, und es ist nicht unwichtig, sich daran zu erinnern, daß es im alten Preußen einmal — wenn auch durch andere Zeitumstände bedingt — staatlich beauftragte betriebliche Einrichtungen gegeben hat, denen auf unterer Ebene Funktionen übertragen waren, nämlich die Gutsbezirke. Es ist

logisch, wenn dem Großbetrieb mit seinen außerordentlichen Einflüssen auf das öffentliche Leben — insbesondere der kommunalen Gemeinschaft, in der er steht — ähnliche Funktionen vom Staat übertragen werden.¹⁾

DIE WEITERBILDUNG ALS BETRIEBSPROBLEM

Wichtiger aber ist es heute, daß man sich darüber klar werden muß, daß der Betrieb die Aufgabe hat, seine Mitarbeiter weiterzubilden, wenn er seiner großen Aufgabe, nämlich mit der Entwicklung Schritt zu halten, nachkommen will. Da die Bildung des Menschen, d. h. sein Zusammenhang mit der Entwicklung, früh abgebrochen wird, weil die Berufsausbildung der Schulen aller Art mit 20—25 Jahren aufhört, so bleibt — wenn der Mensch mit den Fortschritten von Technik und Zivilisation, von Kultur und Politik in Zusammenhang bleiben will — nichts übrig, als ihn in seinem Arbeitsbereich damit bekanntzumachen. Institutionell kann eine solche Aufgabe nur der Betrieb lösen, eine Aufgabe, die nichts Geringes bedeutet, als daß die Bildung des Menschen für seine betrieblichen Aufgaben zu einer dynamischen Angelegenheit wird, die den Menschen erfaßt, solange er produktiv tätig ist.

In seinem wertvollen Erfahrungsbericht „Unternehmer gehen zur Schule“ weist Ludwig Vaubel²⁾ darauf hin, daß in den USA auf breitester Plattform das Ausbildungswesen im Betrieb gepflegt wird und weit über das hinausgeht, was etwa in Deutschland auf diesem Gebiet bisher getan oder für notwendig gehalten wurde. Er weist darauf hin, daß man sich in Amerika darüber klar sei, auf den verschiedenen Ebenen des Betriebes verschiedenartige Weiterbildung leisten zu müssen, auch in verschiedenartigen Formen. Ausbildungsziele und Ausbildungsart für die „foremen“, insbesondere die Meister, sind andere als die für Abteilungsleiter oder die mit der Unternehmensleitung selbst Beauftragten. Das Ziel geht immer dahin, die Leistungsfähigkeit zu erhöhen und durch Verbesserung des Verständnisses Voraussetzungen für Anleitungstätigkeit zu schaffen, insbesondere für jeden mit Führungsaufgaben im Betrieb Beauftragten. Damit verbunden wird die Vermittlung eines breiten Verständnisses für die Aufgaben des Unternehmens im Zusammenhang der Volkswirtschaft.

Wo lernt der normale Mensch bei uns etwas über diese Aufgaben? Die Wirtschaft, die das Potential der modernen Staatsgebilde ist, wird ihm in der Schule nicht nahegebracht, und so erleben wir es, daß Auseinandersetzungen über wirtschaftliche Probleme im dogmatischen Raum von Weltanschauungen stattfinden, weil die praktischen Kenntnisse der Volkswirt-

¹⁾ Siehe auch Prof. Adolph A. Berle jr.: „20th Century Capitalist Revolution“, Verlag Harcourt, Brace. Berle ist Stellvertretender Staatssekretär und Botschafter gewesen und hat jetzt einen Lehrstuhl für Rechtswissenschaft an der Columbia-Universität.

²⁾ Dr. Ludwig Vaubel, Vorstandsmitglied der Glanzstoff (Wuppertal): „Unternehmer gehen zur Schule“, Droste-Verlag, Düsseldorf.

schaft und ihrer Zusammenhänge nicht vorhanden sind. Wo aber etwas nicht bekannt ist, entsteht Mißtrauen, und ein erheblicher Teil des Problems der Kenntnis der wirtschaftlichen Notwendigkeiten, Gegebenheiten und Entwicklungen beruht auf dieser geringen tatsächlichen Kenntnis und dem mangelnden Vertrauen. Auch ist die Tatsache zu beachten, daß die Leistung aller derjenigen, die sich im Betrieb entwickeln und mit anleitenden oder leitenden Aufgaben betraut werden, von zwei Faktoren bestimmt wird: dem technischen, der sich auf die sachliche Arbeit bezieht und für den die Vorbildung im allgemeinen gut ist, und der Menschenbehandlung und dem Menscheneinsatz, für den wir keine Anleitung kennen. So bleibt als große Aufgabe, zu überlegen, wie der Betrieb zu einer pädagogischen Anstalt (auch zu einer moralischen Anstalt?) gemacht werden kann.

Der Mensch, der in einen Betrieb geht, bringt pädagogische Voraussetzungen nicht mit, selbst wenn er für das höhere und höchste Betriebsniveau ausgebildet ist. Er ist technisch gut unterrichtet und bemüht sich persönlich, in Verbindung mit der Entwicklung zu bleiben, oder er ist verwaltungsmäßig und kaufmännisch gut ausgerüstet, und der Gedanke der Rationalisierung und Produktivitätsverbesserung ist ihm vertraut. Die andere Aufgabe, die der Menschenanleitung und der Zusammenarbeit mit übergeordneten, gleichgeordneten oder untergeordneten Betriebsstellen ist ihm neu und erfordert oft für die ganze Dauer seiner betrieblichen Tätigkeit einen in der Ausbildung nicht gepflegten Einsatz. Unbekannt sind auch die charakterlichen Voraussetzungen, die er mitbringt. Sie sind angenehme Beigaben für seine betriebliche Tätigkeit. Sie werden aber nicht verlangt oder nicht geprüft, und sie werden vor allem nicht entwickelt. Es wird gewiß der Ausbildung des jungen Nachwuchses — zumindest in Groß- und Mittelbetrieben — jede Sorgfalt zugewendet, aber sie erstreckt sich nur auf den technischen Sektor seiner Berufsvorbildung. Einen besonderen Antrieb zur Arbeit zu schaffen, ist im allgemeinen in Deutschland nicht notwendig, denn das Schulsystem unserer Zeit beruht auf der Erlernung der Arbeit. Es beruht nicht darauf, die menschliche Komponente zu entwickeln, es beruht auf Lehren vom Katheder her und auf der wenig kritikerwünschten Annahme dessen, was von dort verkündet wird. So würde die Übernahme eines schulartigen Weiterbildungssystems in die Betriebe höchstens dazu dienen, eine in ihrer Bedenklichkeit erkannte Entwicklung weiterzuführen und zu perfektionieren, statt sie zu kompensieren.

Schulartige Institutionen sind also für die betriebliche Weiterbildung abzulehnen. Damit entsteht der Wunsch nach dem Betriebsangehörigen, der es versteht, seine eigene Leistung so zu vervollständigen, daß seine Mitarbeiter sie verstehen und würdigen und auf sie eingehen können mit Frage, Anregung und positiver Kritik. Solche Menschen zu finden ist heute nur durch Zufall möglich. Dem Zufall aber darf es nicht überlassen bleiben, ob sich auf diese Weise die geeigneten Persönlichkeiten im Betrieb entwickeln können, die andere Betriebsangehörige zu einer Einstellung an-

regen können, die man im besten Sinne als unternehmerisch bezeichnen kann. Es bedarf der Hilfe und der Organisation.

UBERBETRIEBLICHER ERFAHRUNGSUSTAUSCH

Erfreulicherweise haben sich derartige Organisationen in Deutschland spontan nach dem zweiten Weltkrieg entwickelt. Die Technische Akademie in Wuppertal ist eine von ihnen, die auf diesem Gebiet bemüht ist, die im Ausland — insbesondere in den USA — geleistete Vorarbeit auszuwerten, damit aus schon vollendetem Denken Folgerungen gezogen werden können, die unsere Aufgabe erleichtern. Die Arbeitsgemeinschaft für Soziale Betriebsgestaltung in Heidelberg ist eine andere Institution, die typisch ist für die Bedürfnisse der Betriebe und ihrer Angehörigen, sich im Gedankenaustausch zu vervollständigen, insbesondere auf dem vielseitigen und vielschichtigen Gebiet der Betriebsverwaltung. Die Sozialarbeit im Kohlenbergbau bemüht sich, in freier Aussprache zwischen Bergwerksleitern, der mittleren Führungsschicht im Bergbau, insbesondere der so wichtigen Gruppe der Steiger, sowie Arbeitern und Angestellten das Klima im Kohlenbergbau, das durch die harte Arbeit besonders diffizil ist, zu klären, und stellt fast mit Überraschung fest, wie einfach es ist, Männer, die sich gegenseitig nicht kennen, zu einer sachlichen Aussprache zu bringen, allerdings außerhalb des Betriebes und unter tastendem Heranföhlen an den Betrieb selbst. Aussprachen finden somit leicht eine sachliche Fundierung, sobald der Mensch sich gegenseitig als Mensch anerkennt und nicht als Inhaber einer Funktion, was verblockt und erstarren läßt. Es würde zu weit führen, alle nach der Erschütterung des Zusammenbruchs entstandenen Organisationen aufzuzählen, die sich mit solchem überbetrieblichen Erfahrungsaustausch beschäftigen. Erwähnt seien etwa die Arbeiten des REFA-Instituts, des Forschungsinstituts für Arbeitspsychologie und Personalwesen, des Hauses Friedrichsbad der Arbeitgebervereinigung Nordwest, der volkswirtschaftlichen und wirtschaftspolitischen Gesellschaften, der Baden-Badener Unternehmengespräche, um nur zu zeigen, ein wie starkes Bedürfnis nach Gedankenaustausch über die Fortbildung in der Wirtschaft besteht und wie man außerhalb des Apparates der wirtschaftlichen Selbstverwaltung in den Wirtschaftsverbänden und der Gewerkschaft bemüht ist, die verlorengegangene Verbindung zwischen der geistigen Entwicklung und der technischen Entwicklung in der Wirtschaft wiederherzustellen, um Mißtrauen und Furcht zu überwinden, die zu einem Charakteristikum menschlicher Geisteshaltungen in unserer Zeit geworden sind.

Es ist verständlich, daß die großen Unternehmen der Wirtschaft mit ihrer Kapitalkraft vorangehen. Amerikanische Riesenunternehmen wie General Motors oder Standard Oil haben in Flint bei Detroit oder in Elizabeth bei New York Institutionen geschaffen, die bemüht sind, den Angehörigen dieser Firmen von der Unternehmensleitung bis herunter zum „foreman“ die Möglichkeit zu geben, in ständigen Kursen, die in die Arbeitszeit fallen, sich in ihrem Ausbildungsstand zu

vervollständigen. Man kann sagen, daß diese Institute in sich das Niveau einer Hochschule für das obere Betriebsniveau mit dem Niveau der Fachschule für die mittlere Führungsschicht und dem Niveau der Berufsschule für die Beschäftigten vereinen und so das Beispiel der Zusammenfassung sonst getrennter Bildungsinstitute in einem Bereich geben, dessen Voraussetzungen bestimmt werden durch den Betrieb in seiner Funktion. Vaubel weist darauf hin, daß sich die Arbeitsgebiete dieser Richtung in etwa fünf Grundlinien fassen lassen:

den Human Relations, d. h. der Verbesserung der Fähigkeit, harmonisch mit anderen zusammenzuarbeiten;
der beruflichen Leistung, d. h. der Verbesserung der Fähigkeit, Probleme zu lösen;

der Kenntnis der Gesellschaft, d. h. der Erweckung des Verständnisses für den gesamten Bereich des Betriebes und seiner Stellung in der Volkswirtschaft;

der persönlichen Entwicklung, d. h. der Verstärkung von Fähigkeiten mit dem Ziel des Ausmerzens von Schwächen;
der Anregung einer Art schöpferischer Vorstellung und Verhaltensweise durch Ausweitung des Wissens über den Betrieb und die sozialen Zusammenhänge.

Hans Scherf, Vorstandsmitglied der DEGUSSA, hat Erfahrungen aus einem Lehrgang der Columbia-Universität (New York) konkretisiert,³⁾ indem er die wichtigsten Lehrziele wie folgt kennzeichnet:

Betriebssituation, d. h. die Beurteilung der Lage des Unternehmens und der daraus zu folgernden Entscheidungen, der Geschäftsprinzipien;

Innere Verwaltung, d. h. die ständige Rationalisierung und Kontrolle des Betriebes;

Betriebspolitik in ihrer dynamischen Entwicklung, im nationalen wie internationalen Bereich und in der Unbeständigkeit des Verlaufs;

der persönliche Bereich des Betriebes, d. h. die Berücksichtigung der mitarbeitenden Menschen.

EIN VERSUCH DER DURCHFÜHRUNG IM BRAUNKOHLBERGBAU

Der Rheinische Braunkohlenbergbau, dessen Selbstverwaltungsorganisation — wie im übrigen Bergbau — Träger einer Bergschule ist, d. h. einer Anstalt, die tüchtigen (auch ungelerten) Arbeitern die Möglichkeit gibt, nach mehrjähriger praktischer Tätigkeit durch den von den Betrieben bezahlten Besuch der Bergschule sich der Steiger-Prüfung zu unterziehen und damit in die mittlere technische Angestelltenlaufbahn zu kommen, hat neuerdings eine „Fortbildungsgemeinschaft“ gegründet, die versucht, durch ständige Aussprache und Diskussion — insbesondere mit der technischen mittleren Führungsschicht — diese mit den laufenden Problemen technischer, wirtschaftlicher und sozialpolitischer Art in Verbindung zu halten. Der arbeitende Mensch ist in dem hochmaschinisierten Braunkohlenbergbau überwiegend Maschinenwärter und Kontrolleur. Das Nachwuchsproblem spielt keine Rolle, da der Nachwuchsbedarf im Augenblick gering ist und eine langjährige, eingearbeitete Belegschaft vorhanden ist, die genügend Nachwuchs stellt. Sie wohnt zudem nicht in Großstädten, sondern in Landgemeinden neben den Gruben und ist in sich verhältnismäßig geschlossen.

³⁾ „Arbeitswissenschaftlicher Auslandsdienst“, Heft 2, Mai 1955, S. 45 ff.

Die Zusammenarbeit der Sozialpartner ist durchaus befriedigend. Kennzeichnend ist, daß man sich schon 1949 zu gemeinsamer Arbeit für die Jugend zusammenfand, beispielsweise insofern, als unter gleichmäßiger finanzieller Beteiligung beider Teile ein gemeinsames Werk aufgebaut worden ist, ein Jugendheim in der Eifel. Das Jugendheim gibt den Jugendlichen des Reviers die Möglichkeit, ihren Urlaub in guter Umgebung zu verbringen, wobei sie sich bereiterklären, an den Vormittagen an Referaten und Aussprachen teilzunehmen, deren Referenten von einem gemeinsamen Jugendausschuß der beiden Sozialpartner bestellt werden und den Jugendlichen die Ansichten der Gewerkschaft wie der Unternehmensleitungen näherbringen, sie vor allem aber in die Probleme und Aufgaben des Reviers einführen, nicht zuletzt im Hinblick auf die notwendig werdende Umstellung des Braunkohlenbergbaus in der nächsten Zukunft auf den Tieftagebau. Daneben werden selbstverständlich die gewerblichen wie die kaufmännischen Lehrlinge in besonderen Ausbildungseinrichtungen zusammengefaßt.

a) Das Problem der mittleren Führungsschicht

Bei der Überlegung, wie in die recht statischen Verhältnisse im Hinblick auf die bevorstehenden großen Änderungen ein neuer Zug zu bringen sei, waren die Erfahrungen aus den Gesprächen im Kohlenbergbau von Interesse. In diesen Erörterungen tauchten immer wieder Tatsachen auf, die zum Nachdenken Veranlassung boten:

1. Während — zumindest außerbetrieblich — der Betriebsleiter und der Arbeiter schnell zur gegenseitigen Aussprache zu bringen sind, verhält es sich mit der mittleren Führungsschicht anders. Sie stellt sich als ein schwieriger Sektor dar, ein Ergebnis des harten Entwicklungsgangs der darin tätigen Menschen.

2. Bei guter technischer (bzw. verwaltungsmäßiger) Ausbildung wird in der Nachwuchspflege der mittleren Führungsschicht in den Betrieben der charakterlichen Bildung wenig Aufmerksamkeit gewidmet, ihr wird vor allem keine Anleitung für menschliche Führungsaufgaben gegeben.

3. Diese mittlere Gruppe befindet sich aber in der schwierigen Lage der „doppelten Solidarität“, d. h. sie empfindet Mißtrauen von unten und vermißt Unterrichtung von oben. Sie steht zwischen zwei Betriebsschichten und wirkt dabei eher trennend als verbindend.

4. Im Bergbau und wohl überhaupt in der Industrie sind dies besonders die so wichtigen Betriebsführer und Steiger (Meister), da Gefühle in jenen Betriebsstellen am meisten verschüttet werden, wo sich besonders viel ballt. Von Interesse ist, daß Vorgesetzte, die aus der Arbeiterschicht herauswachsen, härter sind als etwa hochschulmäßig gebildete Vorgesetzte, die objektiv zu urteilen bemüht sind.

5. Aussprachen, die von dem Gesichtspunkt ausgehen: „Wie gehe ich in den Betrieb, und was erlebe ich dort, was finde ich vor?“ führen zum Kontakt und zur Aussprache. Sie sollen nicht zu einem „System sozialer Rezepte“ werden und sollen sich auch nicht mit dem Problem befassen: „Wie stelle ich eine vollständige Harmonie im Betrieb her?“, sondern: „Wie können die notwendigen Spannungsverhältnisse fruchtbar gemacht werden?“

6. Die Fragen, die sich als Kernprobleme des betrieblichen Zusammenlebens herausgestellt haben, waren etwa die folgenden:

Stellung und allgemeine Haltung der Aufsichtspersonen;
Lohn- und Akkord-Fragen;

Die Sicherheit des Arbeitsplatzes;
Die Mechanisierung, Automation und ihre Folgen;
Die Eingliederung des Nachwuchses und von Neuen;
Die Überwindung der Verwaltungsbürokratie;
Die Unfallsicherheit;
Unterrichtung und Mitbestimmung.

In der Erörterung der menschlichen Beziehungen im Betrieb konzentrierte sich die Aussprache meist auf wenige Punkte, wie

Verantwortung und Autorität;
Beschwerden, Zurechtweisungen, Lob;
Umgangsformen und Umgangston;
Betriebliche Zusammenarbeit in Ausschüssen;
Unterrichtung, Vorschlagswesen und Gruppenbildung.

Das große Problem dieser Arbeit bleibt aber immer: „Wie kann man den Zuhörer zum Mitarbeiter gewinnen?“

Es galt nun, die Folgerungen aus diesen Gesprächen zu ziehen für die Weiterbildung im Betrieb, nämlich an der Stelle, wo die Hierarchie des Betriebsaufbaus sich plötzlich als Widerstand gegen eine offene Aussprache darstellt, wo der Mensch nicht als Mensch gesehen wird, sondern als Funktionär, als Direktor, als Abteilungsleiter, als Steiger oder Meister, als Vorarbeiter, als Angestellter oder als Arbeiter.

Aus solchen Voraussetzungen versucht man im Braunkohlenbergbau Folgerungen zu ziehen. Es wird also eine Fortbildungseinrichtung aufgebaut, die auf den Erfahrungen der Anfangsschritte weitergebaut werden soll. Dieser Weiterbau erfolgt auch organisatorisch in einer Art Institut, das in zentraler Lage inmitten des Reviers die Möglichkeit gibt, innerhalb oder außerhalb der Arbeitszeit (eine noch nicht entschiedene Frage) bestimmte Gruppen des Betriebes in konstanter Durchführung anzusprechen. Der Teil des Betriebes, der zunächst angesprochen werden soll, sind die so entscheidenden Betriebsführer und die Steiger sowie entsprechende Angestellte. Aber naturgemäß mangelt es zunächst an allem: Erfahrung, Referenten, dem richtigen Ort, dem gegenseitigen Bekanntsein, am wenigsten an den Themen der Aussprache.

b) Themen und Methoden der Weiterbildung

Die Themen einiger Aussprachen im ersten Halbjahr im Winter 1954/55 waren wie folgt formuliert:

Die Zukunft des Rheinischen Braunkohlenbergbaus;
Neuerungen auf dem Gebiet der Brikettfabrikation;
Der Staatshaushalt als Einführung in Wesen und System des Staates;
Die Kohle in der Wandlung des Energiemarktes;
Der Eigenheimbau im Revier;
Was wünschen wir uns von unseren Vorgesetzten?
Die Bewertung des Arbeitsplatzes;
Die Lage des Marktes für Kohle.

Zweck und Sinn dieser Arbeit ist es, alle Mitarbeiter möglichst vollständig und *fortlaufend* über Politik und Praxis der Betriebe bzw. des Reviers zu unterrichten, wobei die verschiedenen Unternehmen des Reviers als Einheit auftreten und Männer aus den Unternehmensleitungen als Referenten und für die Diskussion zur Verfügung stehen. Von besonderem Wert scheint dabei zu sein, daß der mittleren Führungsschicht nahegebracht wird, daß sie über ihre technische oder verwaltungsmäßige Aufgabe hinaus Mit-

ler der Unternehmensleitung gegenüber ihren Mitarbeitern ist und damit die Verpflichtung hat, in sozialen Erfordernissen so tätig zu werden, daß daraus gesunde und natürliche Beziehungen der Menschen im Betrieb zueinander entstehen.

Eine Anzahl typischer Mängel sind dabei schnell festzustellen, wie:

Die Abneigung vor gegenseitigem Gedankenaustausch;
Die Hemmung, Auskunft über den Betrieb zu geben;
Die Scheu zu sprechen, wenn Höhergestellte das Wort ergreifen;
Die Neigung, Reden zu halten und einen Standpunkt zu vertreten, statt ihn zu besprechen und zu variieren;
Die Vorliebe, andere Gruppierungen zu bekämpfen, statt sich mit ihnen auseinanderzusetzen;
Die Abneigung gegenüber der Anwendung wissenschaftlicher Methoden;

Manchmal auch der Eindruck, daß die Teilnehmer nicht erkennen, daß man an ihrer persönlichen Entwicklung und Vervollkommnung mitwirken will.

Den Vortragenden wurde anheimgegeben, folgendes Schema für ihre Referate zu beachten:

Darstellung, daß ein Problem besteht;
Umgrenzung dieses Problems;
Zusammentragen aller Tatsachen, die Schlußfolgerungen ermöglichen;
Analyse dieser einzelnen Tatsachen;
Entwicklung einer Lösung zur Anregung des Gedankenaustausches.

Es muß und soll vermieden werden, in den Veranstaltungen reine Kenntnisse zu vermitteln, dafür ist aber die Persönlichkeit der Teilnehmer anzusprechen. Die Diskussion als Lehrmethode ist nicht leicht zu finden und scheidet fast vollkommen aus bei allen Veranstaltungen, an denen mehr als etwa 30 Personen teilnehmen. Erst unter einem solchen Teilnehmerkreis ist es möglich — und dann nicht einmal so schwer — zur Gruppenarbeit zu kommen.

Es soll auch vermieden werden, den Unterricht von oben herab zu planen, so daß die Teilnehmer an der Aufstellung des Programms nicht beteiligt werden. Es ist deshalb die Einrichtung getroffen worden, daß die Veranstaltungen entstehen aus der Zusammenarbeit zwischen einer bestehenden kameradschaftlichen Vereinigung einerseits und den Unternehmensleitungen andererseits, so daß Anregungen aus dem in sich geschlossenen und gleichartigen Gremium an die Veranstalter herangetragen werden können. Was für die Betriebsführer gilt, wird dann auf die Steiger-Ebene versetzt, wobei zu berücksichtigen ist, daß bei über 1000 Steigern zunächst einfach aus Mangel an „Lehrkräften“ nicht alle beteiligt werden können, so daß ihre Unterrichtung den Betriebsführern überlassen bleibt — ein Weg, der richtig erscheint. Von der Steiger-Gruppe werden zunächst nur diejenigen Steiger angesprochen, die in der Zeit nach dem Kriege nach Besuch der Bergschule aus dem Arbeiterkreis heraus Steiger geworden sind, also die jüngste Schicht. Der Charakter des Unterrichtsprozesses wird möglichst beweglich gemacht und von der Theorie entfernt bzw. auf die tatsächlichen Verhältnisse abgestellt. Die The-

men werden deshalb nach ihrer Aktualität bevorzugt, wobei Wert darauf gelegt wird — und zwar nicht nur gelegentlich —, Angelegenheiten der Welt- oder Volkswirtschaft einzufügen, deren Kenntnis zur Abrundung des Vorstellungsbildes für die Teilnehmer notwendig ist. Das Interesse an internationalen Fakten ist merkwürdig zwiespältig. Zunächst besteht eine Abneigung, sich damit zu befassen, die aber bei Aufklärung in ein besonders angespanntes Interesse umschlägt, vor allem dann, wenn man die Möglichkeit gibt, Vergleiche zu ziehen. Es fällt uns anscheinend nicht leicht, die Rolle unserer eigenen Probleme im Rahmen internationaler Gegebenheiten zu sehen, so wie es uns ebenfalls nicht leicht fällt, die Rolle der betrieblichen Gegebenheiten im Rahmen des Industriezweiges oder der Volkswirtschaft zu erkennen.

c) *Resumé aus dem Studium des Modells*

Der Rheinische Braunkohlenbergbau ist der Ansicht, daß es zu den Aufgaben der Betriebsführung gehört, die Mitarbeiter in Kontakt mit der Entwicklung zu halten. Die Nachwuchsheranbildung und Berufsausbildung ist nur der erste Teil, dessen Ergänzung für die ganze Dauer der Arbeit im Betrieb viel wichtiger wird. Diese Erwachsenenbildung findet kein Vorbild im deutschen Bildungs- und Erziehungssystem. Das schulische Vorbild scheidet aus; es ist sogar entscheidend wichtig, daß diese Weiterbildung in Form der gegenseitigen Anregung und Interessierung entwickelt wird. Es stehen keine berufspädagogischen Kräfte dazu zur Verfügung, sondern es ist eine wichtige Voraussetzung für jede Vorgesetztenstellung, Anleitungen geben zu können, wie allen drei Funktionen des Unternehmens Genüge geleistet werden kann, der technischen, der verwaltungsmäßigen und der sozialen.

Die Angesprochenen müssen das Empfinden erhalten, daß sie mitsprechend herangezogen werden, daß es sich nicht um Schulung handelt, durch die sich reines Wissen erwerben läßt, sondern daß die Form gemeinsamer Beratung über die Fortführung des Betriebes erreicht werden soll und daß dies in den Arbeitsbereich hineingehört.

Es bedarf ernsthafter Überlegung, inwieweit auch die charakterliche Weiterentwicklung gepflegt werden kann. Die Erfahrungen der Veranstaltungen im Braunkohlenbergbau zeigen, welche Wichtigkeit dieses Moment im Betrieb hat. Ein Mittel dafür ist die kameradschaftliche Zusammenkunft und die Bewährung des Einzelnen in Arbeiten außerbetrieblicher Art, wie Vereinen, Kommunen usw.

DIE ZWEITE INDUSTRIELLE REVOLUTION

Der Gedankengang, daß der Betrieb im Rahmen der Entwicklung zu einem natürlichen Raum für Gemeinschaftsbildung in unserem modernen Leben wird, trifft auf einen sehr ernst zu nehmenden Einwand, nämlich den Hinweis auf die Gefahr, daß eine solche Entwicklung zum totalen Betrieb führe. Damit wäre ein Ansatzpunkt für die Entwicklung gegeben, die das gesamte politische, ökonomische und soziale Leben unserer Zeit bedroht: für die Vermassung.

Der Betrieb ist eine Existenzgemeinschaft, in der jeder Betriebsangehörige Mitträger ist durch seinen Leistungsbeitrag. Über diese Existenzgemeinschaft hinaus aber wächst sich der Betrieb zu einem gemeinschaftsbildenden Organ aus, das abhängt von dem diese Gemeinschaft bestimmenden Betriebsklima. Die Entwicklung zum totalen Betrieb würde nicht vermeidlich sein, wenn der Betrieb — wie der totale Staat von Untertanen — von seinen Angehörigen verlangt, daß sie sich in ihrer persönlichen Existenz in seine starke Hand als Fürsorgenden stellen. Es muß also dem Betriebsangehörigen klar werden, daß er mit dem Betrieb in einem sehr persönlichen Lebensrisiko steht und daß dieses Risiko gemildert werden kann, wenn der Gedanke an die Gemeinschaftsaufgabe die Arbeit bestimmt. In einen solchen Raum gemeinschaftlicher Überlegung gehört aber zweifellos als wichtigstes Mittel die konstante Weiterentwicklung aller Mitarbeiter, d. h. die Vermittlung der Überzeugung, daß jeder in seiner sich weiter entwickelnden Arbeitsleistung an der Existenz des Betriebes beteiligt ist.

Das Mittel, diesen Gedanken deutlich zu machen, ist neben der Weiterbildung auf dem beruflichen Gebiet die Betonung des Charakters und der Persönlichkeit, insbesondere im Verhältnis des Einzelnen zu seinen Mitarbeitern. Der Betriebsleitung entsteht dabei als Vorleistung die Aufgabe, das Mitwissen anzuregen und das Material hierfür zu liefern. Aufgabe der betrieblichen Bildung ist es dann, dieses Mitwissen in der betrieblichen Weiterbildung zum Mitdenken werden zu lassen, wobei die betriebliche Erfahrung des Einzelnen verwertet werden muß. Mitsprechen oder Mithandeln wird so zu einer Aufgabe der freien Persönlichkeitsbildung.

Wir stehen heute vor einer zweiten industriellen Revolution, die uns die Verwendung der aus dem Atom gelösten Kräfte, insbesondere in der Umwandlung der Stoffe, bringt. So wie aber die erste industrielle Revolution es nötig gemacht hat, daß jeder Arbeitende eine Schulbildung erhielt, so wird es die zweite erforderlich machen, daß der allgemeine Bildungsstand und das geistige Verhältnis zu den mechanischen Hilfskräften gehoben werden, daß der Einzelne seine Fähigkeiten selbst auf das Beste ausbildet. Mit den Automaten kann der Mensch nur konkurrieren, wenn er sich auf die Arbeiten verlegt, die nur ein menschliches Gehirn leisten kann. Das aber sind Arbeiten, die von Fall zu Fall anders sein werden und Erfindungsgabe und Einfälle erfordern. So wenig wie die Dampfmaschine „schlecht“ war, ist es der kommende automatisierte Betrieb. Erst was der Mensch daraus macht, ist aufbauend oder zerstörend. Es wird nicht zu bestreiten sein, daß dem Betrieb die aus seinem Wesen sich ergebende Aufgabe gestellt ist, seine Mitarbeiter gegenüber der technischen Entwicklung nicht in Rückstand kommen zu lassen. Diese Aufgabe wird für die Funktion des Betriebes in der menschlichen Gemeinschaft entscheidend sein, und über sie können auch die vorhandenen Spannungsverhältnisse nutzbar gemacht werden.

Summary: Industrial Establishments as an Educational Factor. The author's point of departure is the realization that modern man has ceased to be perfectly equipped for his future occupation once he has completed his elementary occupational training and that modern life, determined as it is by rapid technical progress, makes continued training imperative for all kinds of occupation and at all levels, so that the task is to develop the proper institutions for such continued training. It is above all the problems of guiding other people and of cooperating with superior, equal-ranking, and subordinate departments in his concern which are presented to every worker during the whole span of his occupational activity but for which he has not been equipped during his training period. These thoughts are linked up by the author with reflections as to how an industrial establishment may be able to function as a pedagogic institution. He refers to institutions and programmes even now devoted to this aim in the USA and in Germany, and he then describes in detail an attempt made by the organisation of the Rhenish lignite mining industry to carry out a practical programme for continued training within the concerns. The chief difficulties encountered have of course been the selection of subjects of discussion and the methods of training. In the author's view, the problem is rendered even more urgent by the beginning of the second industrial revolution which confronts the concerns with the task of making sure that their employees will not lag behind the development of technical progress.

Résumé: L'entreprise comme facteur de perfectionnement professionnel. L'auteur part du fait reconnu que l'homme moderne ayant terminé son apprentissage ou ses études professionnelles est encore loin d'être équipé parfaitement pour son métier. Eu égard au développement rapide de la technique, chacun est obligé à se perfectionner. Mais ce perfectionnement, dans tous les domaines de la vie professionnelle, ne sera pas possible sans une assistance „institutionnelle". La vie sociale dans l'entreprise, l'organisation des relations entre services supérieurs, du même rang et subordonnés — c'est dire tous les problèmes que chaque individu exerçant une activité professionnelle doit résoudre tous les jours et pendant de longues années sans en avoir reçu les qualifications au cours de son instruction professionnelle. Faire de l'entreprise une institution pédagogique — c'est donc le teneur des réflexions émises par l'auteur. Il donne une description des institutions et des programmes déjà établis dans ce but aux Etats-Unis et en Allemagne, et parle en détail d'un essai entrepris par l'industrie houillère rhénane pour garantir par un programme concret le perfectionnement professionnel dans l'entreprise. Bien que le choix des thèmes et des méthodes de ce genre de perfectionnement s'avère assez difficile, la tâche devient de plus en plus urgente: Au début de la deuxième révolution industrielle l'entreprise se trouve bien dans l'obligation de mettre ses employés en état de répondre aux exigences professionnels du progrès technique.

Resumen: La empresa como factor de instrucción. El artículo parte del conocimiento de que el hombre moderno al cabo de su instrucción profesional no está equipado perfectamente para su profesión, sino que la vida formada por el desarrollo rápido de la técnica, en todos los ramos profesionales requiere un perfeccionamiento que precisa bases institucionales. En primer término, las tareas de la dirección del personal y la cooperación con las secciones superiores, iguales y inferiores de la empresa plantean problemas que requieren del hombre trabajador durante su actividad en la empresa una labor que no ha sido cultivada durante su aprendizaje. Partiendo de estos pensamientos el autor refleja como la empresa pudiese ser hecha un instituto pedagógico. Describe instituciones y programas en los EE.UU. y Alemania que se dedican a tales objetivos y se refiere a un ensayo hecho por la organización autoadministrativa de la minería de lignito de Rhenania con el fin de perfeccionar los conocimientos profesionales. Las dificultades mayores naturalmente son la elección de los asuntos y los métodos del perfeccionamiento. La urgencia del problema según la opinión del autor crece con el comienzo de la segunda revolución industrial que pone a la empresa la tarea de vigilar que sus cooperadores no se quedan atrás del desarrollo técnico.