

N 20587 F



# Fragen der Freiheit

Selbstverwirklichung  
in der Arbeit  
und Selbstbestimmung  
im Betrieb

November/  
Dezember 1981

Heft 153

Arbeit ist die Bestimmung aller Menschen auf Erden. Es wird unter vielen Kämpfen ein Tag kommen, er wird kommen, langsam aber sicher, ein Tag, wo der, welcher keine Arbeit zu tun hat, möge er heißen wie er wolle, es nicht ratsam finden wird, sich in unserer Gegend des Planetensystems zu zeigen. Wir sind entweder da, etwas zu tun, oder wir sind überhaupt nicht da.

Carlyle

# **FRAGEN DER FREIHEIT**

- Beiträge zur freiheitlichen Ordnung von Kultur, Staat und Wirtschaft -

Folge 153

November/Dezember 1981

Herausgegeben vom Seminar für freiheitliche Ordnung

Postverlagsort: 54 Koblenz

## Inhaltsverzeichnis

	Seite
<i>Hans H. Wenkebach</i> Vom Arbeitnehmer zum Arbeitsgesellschafter .....	3
<i>Wolfgang Schumann</i> Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verhältnis durch den Arbeitsvertrag .....	20
<i>Gerhardus Lang</i> Selbstbestimmung oder Fremdbestimmung am Arbeitsplatz .....	43
<i>Heinz Hartmut Vogel</i> Die Gegenseitigkeit ist die Formel der Gerechtigkeit .....	65
<i>Josef Schmidt</i> Die Entwicklung der menschlichen Arbeit in der Industrialisierung .....	67
<i>Fritz Schwarz</i> Die Bedeutung der Währungsordnung für die Arbeitswelt Die Brakteaten des Mittelalters .....	74
<i>H. H. Vogel/G. Lang</i> Professor Leibholz zum 80. Geburtstag .....	81
Buchbesprechungen .....	82
Ankündigungen des Trithemius-Institutes .....	85

## »Vom Arbeitnehmer zum Arbeitsgesellschafter«

Hans H. Wenkebach\*

### Vorbemerkung

Das Erscheinungsfeld der Unternehmen hat sich in den letzten fünfzig Jahren erheblich verändert. Aus kleinen, überschaubaren Einheiten, in denen der Eigentümer, zumindest dem Gesetz nach, persönlich für das Wohl seiner Untergebenen verantwortlich war, wurden zum Teil weltumspannende Riesengebilde mit Hunderttausenden von weitgehend anonymen Aktionären.

Während in den frühen Unternehmen die vier Funktionen Eigentum, Management, Kapital und Arbeit in einer Hand vereinigt waren, brachte die Tendenz zum größeren Unternehmen notwendigerweise die Trennung von Eigentum (= Aktionäre) und Management (= Vorstand) mit sich.

Die große gesellschaftsrechtliche Erfindung des vorigen Jahrhunderts war der Aktienverein (heute: Aktiengesellschaft). Dieser Aktienverein war so konstruiert, daß er viele kleine Kapitalien zu einem großen Projekt zusammenfügen konnte. Die Erfindung des Aktienvereins war ganz besonders unter sozialen Gesichtspunkten bedeutungsvoll. Hier wurde eine Form geschaffen, in der sich viele Kleine zusammenschließen konnten und in der sie zusammen eine Chance gegen den Großen hatten. Diese Grundidee der Aktiengesellschaft ist heute völlig pervertiert. Nicht nur weil Eigentum und Management getrennt sind, sondern weil die Eigentümer nicht im eigenen Unternehmen arbeiten.

Wer in einen Sportverein oder in einen Schachclub oder in einen politischen Verein geht, der erwartet ganz selbstverständlich, daß die Leute, die dort Sport treiben, Schach spielen oder politisch diskutieren, natürlich die Mitglieder des Clubs sind. Bei der Aktiengesellschaft ist es gerade umgekehrt. Wer die Gebäude einer Aktiengesellschaft betritt und dort viele Leute arbeiten sieht, der erwartet gerade nicht, daß diese Leute Gesellschafter sind. Diese Leute sind vielmehr angestellt (»Lohnarbeiter«). Die Clubmitglieder (»Aktionäre«) sitzen weit über die Bundesrepublik, ja über die Welt verteilt, und sie wissen von ihrer Gesellschaft oft nicht mehr als deren Namen. Die ganze Diskussion um die Reform der Aktiengesellschaften, die seit nahezu 80 Jahren geführt wird, beruht auf den Problemen, die sich aus der Abwesenheit der Eigentümer ergeben.

Trotz erheblicher gesetzgeberischer Bemühungen in einigen Teilbereichen des Unternehmensrechts konnte die sich rasch ändernde Unternehmenswirklichkeit nicht eingeholt werden.

Bis heute ist uns deshalb die gesellschaftspolitisch wichtige Aufgabe gestellt, die inneren Zusammenhänge zwischen Arbeitsvertrags-, Gesellschafts-

\*Vortrag, gehalten 16. 6. 80 in Bad Boll, im Rahmen einer Tagung des Seminars für freiheitliche Ordnung.

Betriebsverfassungs- und Tarifvertragsrecht herzustellen und darüber hinaus die Fragen nach der Mitbestimmung der Arbeitnehmer im Unternehmen, der Veränderung des Arbeitsvertrages zu einem gesellschaftsrechtsähnlichen Verhältnis und der Beteiligung der Arbeitnehmer an re-investierten Gewinnen, also die Vermögensbildungsfrage, entsprechend den politischen Forderungen unserer Zeit zu beantworten. Dabei zeigen die verschiedenen einzelgesetzgeberischen Versuche der Vergangenheit, daß die Beantwortung aller dieser Fragen nur im Rahmen einer Fortentwicklung des Unternehmensrechts möglich ist.

Ein Kernproblem des neuen Unternehmensrechts ist dabei die Entscheidung der Frage, wie künftig der Grundkonflikt *zwischen Kapitalgebern und Arbeitnehmern, der Konflikt um die Verteilung des Unternehmensertrages* gelöst werden soll. Zwei grundsätzliche Möglichkeiten stehen zur Wahl. Einmal ist dies die bisher praktizierte tarifvertragliche Regelung, also die Lösung außerhalb des Unternehmens durch eine Vereinbarung der *Tarifvertragsparteien*. Die Erhöhung von Löhnen und Gehältern aufgrund tarifvertraglicher Vereinbarung ist nämlich nichts anderes als eine Entscheidung über den Verteilungskonflikt zwischen Kapitalgebern und Arbeitnehmern, weil auf diese Weise in aller Regel der verbleibende Gewinn für die Kapitalgeber vermindert wird.

Die andere Lösungsmöglichkeit liegt *innerhalb des Unternehmens*. Von dieser Lösungsmöglichkeit konnte bisher kein Gebrauch gemacht werden, weil die Unternehmensorgane nach dem geltenden Gesellschaftsrecht ausschließlich von den Eigenkapitalgebern legitimiert sind.

Damit kommt es aber zu einer ungleichen Machtverteilung zwischen den Faktoren Kapital und Arbeit.

Diese ungleiche Verteilung der wirtschaftlichen Verfügungsmacht rückt unser marktwirtschaftliches System ins Zwielicht: Durch den Vorwurf, die Marktwirtschaft könne nicht das Bedürfnis nach Selbstbestimmung aller Menschen befriedigen, wird unser Wirtschaftssystem an den Wurzeln getroffen, denn die individuelle Freiheit des Wirtschaftssubjekts wird nicht nur als sein großer Vorzug, sondern sogar als notwendige Voraussetzung seiner Funktionsfähigkeit ausgegeben. Während über diesen Tatbestand bei fast allen gesellschaftlichen Gruppen Einigkeit besteht, gehen die Meinungen über den einzuschlagenden Lösungsweg weit auseinander. Sie lassen sich im wesentlichen auf drei Grundkonzepte zurückführen:

- 1) Die wirtschaftliche Verfügungsmacht, also das Produktivvermögen wird verstaatlicht.

In diesem Falle wird die Macht zwar politisch legitimiert, aber nicht

beseitigt. Durch die Zentralisation der Macht in einer Hand wird sie sogar noch verstärkt. Hier kann offensichtlich nicht der Lösungsweg liegen.

- 2) Die Macht des Kapitals wird durch eine Gegenmacht der Arbeit neutralisiert.

In diesem System sich gegenseitig balancierender »Großmächte« wird die Macht zwar demokratisch legitimiert, indem nach dem Prinzip der betroffenen Interessen der Kreis der Entscheidungsträger durch die Vertreter des Faktors Arbeit erweitert wird, aber der Einzelne hätte es immer noch mit der einen oder anderen Macht zu tun oder sogar mit beiden, wenn die »Großmächte« sich arrangieren.

Zu diesem Lösungskonzept ist die paritätische Mitbestimmung zu zählen. Aber auch nach der Einführung der paritätischen Mitbestimmung liegt die Organisationsinitiative nach wie vor beim Kapital, nur anschließend werden die Schaltzentralen paritätisch mit Vertretern von Kapital und Arbeit besetzt. Die ursprüngliche Idee, den Arbeiter aus seiner Objektstellung herauszuheben und zum handelnden Subjekt zu machen, wird dadurch nicht erreicht.

- 3) Die Macht ist so breit zu streuen, daß sie im Extremfall verschwindet, denn gleichverteilte Macht ist keine Macht mehr, sondern Freiheit. Nach dieser Konzeption wird die Macht kleiner, verschwindet im Idealfall und bedarf deshalb keiner Legitimation mehr.

Eine Streuung der Macht ist in unserem Wirtschaftssystem zu erreichen,

- indem man die Arbeitnehmer am Kapital beteiligt oder
- indem das Unternehmensrecht so erweitert wird, daß nicht nur Kapital Arbeit kaufen kann, sondern auch Arbeit Kapital kaufen kann.

Die erste Konzeption - die Arbeitnehmer werden am Kapital beteiligt, z. B. in Form von Belegschaftsaktien - kann zwar im Idealfall die Macht - personell gesehen - gleichverteilen, aber die Diskriminierung des Faktors Arbeit bleibt bestehen. Der Gegensatz zwischen »Arbeit« und »Kapital« wird nicht beseitigt, er wird nur von den gesellschaftlichen Gruppen - Arbeitgeber und Arbeitnehmer - in die Brust eines jeden einzelnen verlagert.

Vor allem aber bleibt bei dieser Konzeption das Problem der Chancengleichheit in der Wettbewerbswirtschaft so ungelöst wie zuvor: Auch in der Gesellschaft von Eigentümern gibt es Menschen, deren Armut unverschuldet ist, noch immer ist Kapital der dominierende Faktor. Geändert hätte sich lediglich, daß nicht mehr die Majorität der Bevölkerung, sondern eine mehr oder weniger große Minderheit von den Vorzügen der freiheitlichen Wirtschaftsordnung ausgeschlossen ist.

Dieser Mangel ist die Folge der Tatsache, daß die kapitalistischen Versuche, das Mitbestimmungs- und Vermögensbildungsproblem zu lösen, lediglich an den Symptomen des Übels kurieren, aber nicht zu seiner Wurzel vordringen: Nach wie vor beherrscht der Produktionsfaktor Kapital die Arbeit. Der Mitarbeiter kann nicht über seine Arbeitskraft, sondern allein über sein Vermögen Mitbestimmungsrechte erwerben. Mit seinem Produktionsfaktor Arbeit bleibt der Mensch weiterhin von der Veranstaltung Marktwirtschaft ausgeschlossen. Das ist vor allem deshalb bedauerlich, weil sich das Individuum gerade mit dem an die Person gebundenen Produktionsfaktor besonders identifiziert.

### 1. *Legitimationsbasis: Unternehmerrisiko*

Genau in diesem Punkt setzt die zweite Konzeption nämlich das Modell der Arbeitspartizipation an, das sich von der Forderung nach Gleichberechtigung der Faktoren Arbeit und Kapital ableitet. Diese Forderung rechtfertigt keineswegs die Einführung der paritätischen Mitbestimmung oder einer anderen Form der Faktormitbestimmung, noch die Beteiligung der Arbeitnehmerschaft an den Gewinnen der Unternehmen. Die herkömmliche Unternehmensverfassung gewährt nämlich nicht dem Kapitalgeber schlechthin Kompetenzen, sondern nur denen, die bereit sind, für die Folgen ihrer Aktivitäten finanziell einzutreten. Diese Übereinstimmung von Kompetenz und Verantwortung ist die Voraussetzung der Steuerbarkeit der Unternehmungen im marktwirtschaftlichen Prozeß. Sie sorgt dafür, daß die Entscheidungsträger Gewinn- und Verlustchance gegeneinander abwägen und so aus Eigennutz im Sinne der Allgemeinheit handeln.

Gewiß trägt auch der Arbeitnehmer ebenso wie beispielsweise der Gläubiger einer Unternehmung Risiken, die aus dem Einsatz seines Produktionsfaktors resultieren, genannt sei nur das Arbeitsplatzrisiko, das Risiko von Berufskrankheiten und Berufsunfällen oder auch das Ausfallrisiko des Gläubigers. Diese Risiken, die grundsätzlich nur gegen entsprechend höhere Entlohnung eingegangen werden, unterscheiden sich jedoch deutlich vom Unternehmerrisiko. Während sich beim Unternehmerrisiko die Qualität der unternehmerischen Entscheidungen unmittelbar im laufend schwankenden Erfolg der Unternehmung niederschlägt, werden die Vertragspartner der Unternehmung, die ihr lediglich Produktionsfaktoren überlassen, im allgemeinen erst bei schwerwiegenden Fällen und nach längerer Zeit mit den wirtschaftlichen Folgen unternehmerischer Fehlentscheidungen konfrontiert. Außerdem werden speziell Arbeitnehmern entstehende finanzielle Nachteile durch staatliche Maßnahmen weitgehend aufgefangen.



Da demnach die Entscheidungsbefugnisse der Unternehmer nicht auf der Kapitalhergabe, sondern auf der Zeichnung unternehmerischer Risiken beruhen, ist nicht einzusehen, weshalb unternehmerische Funktionen allein den Kapitalisten vorbehalten sein sollen. Die noch geltende Unternehmensverfassung müßte vielmehr durch ein Rechtsinstitut ergänzt werden, das unternehmerische Funktionen mit der Überlassung von Arbeit kombiniert. Dieses Rechtsinstitut, dem der Name Arbeitspartizipation gegeben wurde, ist dann nichts anderes als die konsequente Übertragung des Institutes Eigenkapital auf den Faktor Arbeit.

Das Rechtsinstitut Eigenkapital ist eine Verbindung der unternehmerischen Funktionen mit der Überlassung eines Produktionsfaktors.

Diese Erörterungen deuten zugleich auf den rechtssystematischen Standort des geforderten Rechtsinstituts und zeigen, daß die Arbeitspartizipation eine Lücke in der Palette der heute angebotenen Rechtsinstitute zur Zeichnung von Unternehmerrisiko schließt.

Überlassener Faktor Vertragsgestaltung	Kapital	Arbeit
keine Kompetenzen, im voraus festgelegte Entlohnung	Fremdkapital	Arbeitnehmerverhältnis
Kompetenzen Residualeinkommen	Eigenkapital	Arbeitspartizipation

Allein schon der didaktische Wert, der sich aus dieser Systematik ergibt, lohnt, sich mit dem hier geförderten Rechtsinstitut auseinanderzusetzen; zeigt der Überblick doch deutlich, daß die Legitimationsbasis für die unternehmerischen Entscheidungsträger in unserer Wirtschaftsordnung die Zeichnung unternehmerischer Risiken ist.

In der im politischen Bereich geführten Mitbestimmungsdebatte scheint dieser Zusammenhang, auf dem der marktwirtschaftliche Len-

kungsmechanismus beruht, durch die vielfältigen Zahlenspielerien im Hinblick auf den Umfang der Mitwirkung der Arbeitnehmer in der Unternehmensführung verloren gegangen zu sein. Damit ist diese Diskussion ein interessantes Beispiel dafür, wie mit Begriffen – hier mit dem Schlagwort »Gleichberchtigung oder Gleichgewichtigkeit von Arbeit und Kapital« – Politik getrieben werden kann. Die Mitbestimmungsdebatte wäre mit Sicherheit anders verlaufen, wenn die Formel das gefordert hätte, was angestrebt wurde, nämlich im Hinblick auf die Arbeitnehmermitbestimmung die »Gleichgewichtigkeit von Arbeit und Eigenkapital (= haftendem Kapital)«, denn nur dieser Teil des Kapitals trifft die wirtschaftlichen Entscheidungen in der Produktionssphäre der Wirtschaft, an denen die Arbeitnehmer beteiligt werden sollen. Der größte Teil des in deutschen Unternehmen eingesetzten Kapitals ist jedoch risikolos gegen ein im voraus festgelegtes Entgelt überlassen (= Fremdkapital) und partizipiert genausowenig an der wirtschaftlichen Macht wie die Arbeitnehmer in der herkömmlichen Unternehmensverfassung.

Votiert man aber dafür, von dem Unternehmerrisiko als Legitimationsbasis für die Verfügungsmacht im Produktionsbereich der Wirtschaft abzugehen, ist es geboten, die neue Legitimationsbasis konsequent anzuwenden. Wer beispielsweise für die Mitbestimmung der Arbeitnehmer mit der Begründung plädiert, Kapital und Arbeit seien zur Erreichung des Unternehmenserfolges gleichermaßen unentbehrlich, darf im Hinblick auf die Mitwirkung bei den Unternehmensentscheidungen bei den Eigenkapitalgebern und Arbeitnehmern nicht haltmachen, sondern muß auch den Gläubigern Einfluß auf die Unternehmensführung einräumen. Das gleiche gilt, wenn man mit dem Arbeitsplatzrisiko des Arbeitnehmers argumentiert; in diesem Fall kann das Ausfallrisiko des Gläubigers nicht unter den Tisch fallen. Wer dagegen die Forderung nach Mitbestimmung der Arbeitnehmer mit der Würde der menschlichen Person und ihrer freien Entfaltung begründet, kann die Mitbestimmung des anonymen Aktionärs nur sehr schwer rechtfertigen.

Schon diese Beispiele zeigen, wie wenig durchdacht die Mitbestimmungsdebatte größtenteils geführt wurde. Dabei brauchen die gesamtwirtschaftlichen Folgen einer anderen Legitimationsbasis noch nicht einmal dargelegt zu werden; denn immerhin sorgt das Unternehmerrisiko als Legitimationsbasis für wirtschaftliche Entscheidungen dafür, daß in der freiheitlichen Wirtschaftsordnung das Einzelinteresse mit dem Gesamtinteresse gleichgerichtet wird. Bevor man sich aber zu einer neuen Legitimationsbasis für wirtschaftliche Verfügungsmacht und damit notwendigerweise für einen anderen gesamtwirtschaftlichen Lenkungsmechanis-

mus durchringt, sollte versucht werden, unsere Wirtschaftsordnung so weiterzuentwickeln, daß ihre Vorteile allen Wirtschaftssubjekten zugute kommen.

Durch die Entwicklung der Arbeitspartizipation wird versucht, dazu einen Beitrag zu leisten, indem auch dem Produktionsfaktor Arbeit eine Einsatzalternative geboten wird: Wie heute schon die Kapitaleigner sollen auch die Individuen, die über nichts verfügen als über ihre Arbeitskraft, wählen können, ihren Produktionsfaktor

- gegen arbeitsvertragliche Fixierung des Entgelts oder
- für Residualeinkommen

zu überlassen. Mit der Entscheidung für ein Residualeinkommen müssen dem Produktionsfaktor Arbeit Mitbestimmungsrechte eingeräumt werden. Das folgt aus dem marktwirtschaftlichen Prinzip, nach dem sich Kompetenz und Verantwortung decken müssen.

Gelingt es, die Arbeitspartizipation funktionsfähig auszugestalten und sie einzuführen, werden auch jene Menschen, die nicht über nennenswertes Kapital verfügen, vom Zwang in das fremdbestimmte Arbeitnehmerverhältnis befreit. Sofern sie sich für das Arbeitspartnerverhältnis entscheiden, erlangen sie die gleichen Rechte, die heute den Eigenkapitalgebern zustehen. Dazu ist es notwendig, die Arbeitspartizipation dem Rechtsinstitut Eigenkapital konsequent nachzubilden. Das ist an sich nicht schwierig: die Konstruktion der Arbeitspartizipation wird keineswegs komplizierter als jenes bewährte Rechtsinstitut. Zweifellos läßt sich die Arbeitspartizipation nicht ohne einen bestimmten Umfang detaillierter Vorschriften rechtlich ausgestalten. Aus dieser Notwendigkeit kann aber nicht geschlossen werden, die Konstruktion der Arbeitspartizipation sei zu kompliziert, um sich auf breiter Front durchsetzen zu können: Auch das Aktienrecht ist umfangreich, es braucht aber doch nicht von jedem Aktionär bis ins Detail beherrscht zu werden.

## 2. *Die Konstruktion der Arbeitspartizipation*

### 2.1 *Dynamische versus statische Betrachtungsweise*

Dennoch soll nicht geleugnet werden, daß die gegen die Arbeitspartizipation erhobenen Einwände im wesentlichen auf Verständnisschwierigkeiten beruhen. Dieser Widerspruch erklärt sich daraus, daß das Verständnis der Arbeitspartizipation voraussetzt, in dynamischen Größen zu denken, während wir uns in Deutschland – und das gilt vor allem für die Rechtswissenschaften – angewöhnt haben, in statischen Kategorien

zu denken. Die Unzulänglichkeit dieser bei uns üblichen Denkweise zeigt sich nicht nur bei der Konstruktion und beim theoretischen Durchdringen der Arbeitspartizipation, sondern auch bei anderen wirtschaftlichen Sachverhalten, die bei dynamischer Betrachtungsweise viel transparenter würden.

Deshalb scheint es nützlich, die Zusammenhänge zwischen statischen und dynamischen Größen offenzulegen:

Wer heute ein Vermögen in Höhe von DM 10.000.- sein eigen nennt – das wäre die gebräuchliche statische Betrachtungsweise –, könnte – wollte er sein Aktivum dynamisch ausdrücken – bei einem unterstellten Zinssatz von 8 % auch sagen, er verfüge über einen nie versiegenden Einkommensstrom von DM 800.- jährlich. Das ist nämlich der Zinsertrag, den er aus der angenommenen Kapitalanlage erzielt. Wenn er die 10.000 DM verleiht, verfügt er auch nicht über mehr als den Zinsertrag: Vermögen als statische Größe und Einkommensstrom als dynamischer Begriff sind demnach zwei verschiedene Darstellungsformen desselben Sachverhaltes.

Unser Beispiel deutet neben dieser Erkenntnis das Verfahren an, mit dem eine statische Größe dynamisiert werden kann: Es ist die aus dem einmalig zur Verfügung gestellten Vermögen, also der statischen Größe, erzielbare Jahresrente zu ermitteln. Umgekehrt gelingt es durch Berechnung des Barwertes, einen Einkommensstrom in die entsprechende Bestandsgröße zu transformieren. Dieser Barwert oder heutige Wert des Einkommensstromes ist nicht – und auf dieser Unklarheit scheinen viele Mißverständnisse bei der Arbeitspartizipation zu beruhen – einfach die Summe der künftigen Einkommen. Sonst müßte der Barwert unendlich sein. Dem Empfänger ist vielmehr das in einem Jahr zufließende Einkommen genau um den Zinsertrag aus diesem Betrag für ein Jahr weniger wert als jenes Einkommen, das ihm sofort zufließt. Je höher also der in der Gegenwart geltende Zinssatz ist, umso größer ist der auf das künftige Einkommen zu rechnende Zinsabschlag; umso kleiner wird also der Barwert künftiger Einkommen.

Diese Zinseinbuße künftiger Einkommen wird bei der Methode der Abzinsung oder Diskontierung, die zum Barwert führt, berücksichtigt. Die Diskontierung ermöglicht demnach,

- aus einer dynamischen oder Stromgröße eine Bestandsgröße herzuleiten.
- Aktiva mit unterschiedlichen Erträgen und unterschiedlicher Laufzeit der Erträge zu vergleichen, da alle Erträge auf den gleichen Zeitpunkt diskontiert werden.

Die Höhe dieses Barwertes hängt also nicht nur von der Höhe des künftigen Einkommens und seiner zeitlichen Verteilung ab, sondern ebenso von der Höhe des zu berechnenden Zinssatzes: Unser unveränderter nie versiegender Einkommensstrom von jährlich DM 800.- repräsentiert bei einem Zinssatz von 8 % ein Vermögen von DM 10.000.-; sinkt dagegen der Zinssatz auf 4 % ist das entsprechende Vermögen auf DM 20.000.- gestiegen oder anders formuliert, dann sind DM 20.000.- nötig, um einen jährlichen Zinsertrag von DM 800.- zu erzielen. Es scheint nun wichtig, darüber zu diskutieren, ob unser Wirtschaftssubjekt allein durch die Änderung des Zinssatzes reicher wurde. Wer nun den unveränderten Einkommensstrom betrachtet, wird das bestreiten, wer dagegen den Barwert als maßgebliche Größe ansieht, kommt zu dem Ergebnis, daß ein Vermögenszuwachs erzielt wurde. Wie schon dargelegt wurde, ist das zweite Resultat verbreitet. Deutlich zeigt sich das bei der Beurteilung des Risikos bekannter Kapitalanlagen: Die Spareinlage gilt als sichere Anlage, weil ihr Barwert dank ihres schwankenden Zinssatzes und der damit schwankenden Zinserträge konstant bleibt, während das festverzinsliche Wertpapier mit seinem grundsätzlich fixierten Zinsertrag als risikoreicher gilt, eben weil sich sein Zinssatz nicht mit dem Kapitalmarktzins ändert und deshalb der Barwert (= Kurs) des Papiers bei steigendem Kapitalmarktzins fällt und umgekehrt. Ein Privater dagegen, der mit seinem Zinsertrag seinen Lebensunterhalt bestreitet, wird unter Risikogesichtspunkten den festen Zinsertrag des verzinsten Papiers den Zinsschwankungen des Sparbuches vorziehen.

Diese Ausführungen verdeutlichen, daß sowohl die statische als auch die dynamische Betrachtungsweise richtig ist, aber dennoch beide bei der Beurteilung desselben Phänomens zu verschiedenen Ergebnissen führen können. Zugleich wird klar, daß Vermögen nichts anderes ist als geronnenes, oder besser: abgezinste künftiges Einkommen. Entsprechend hat ein Aktivum nur dann einen Vermögenswert, wenn es in der Zukunft Erträge abwirft. Ein Haus, mit dem sich keine Miete erzielen läßt, hat eben einen Vermögenswert von Null, - trotz der weiterhin sichtbaren »Substanz«. Nicht zufällig werden beispielsweise in der Stadt New York mit ihrer schon seit Jahren praktizierten straffen Mietkontrolle Häuser von Eigentümern einfach aufgegeben, an denen sie nichts mehr verdienen und die sie deshalb auch nicht mehr verkaufen können.

## 2.2 *Die Funktion des Eigenkapitals*

Bevor versucht wird, die Arbeitspartizipation dem Eigenkapital nachzukonstruieren, ist es notwendig, das zuletzt genannte Rechtsinstitut zu analysieren. Der Eigenkapitalgeber überläßt seiner Unternehmung -

wenn wir statisch formulieren – angenommen DM 10.000.– und ist bereit, mit diesem Betrag für die Folgen seiner Fehlentscheidungen einzustehen. Er könnte sich aber auch – was dasselbe wäre, nur jetzt in dynamischen Größen ausgedrückt – dazu bereit erklären, auf das ihm aus der Kapitalüberlassung zustehende marktmäßige Einkommen in Höhe von DM 800.– jährlich\* einmalig oder auch in alle Zukunft zu verzichten, wenn das Unternehmen in die Verlustzone gerät. Diese Vertragsformulierung würde – dies sei ausdrücklich betont, weil es von manchen Kritikern der Arbeitspartizipation offensichtlich falsch gesehen wird – trotz des nie versiegenden Einkommensstromes nicht einer unbegrenzten Haftung, sondern durch die Abzinsung eben nur einer begrenzten Haftung in Höhe eines Barwertes von DM 10.000.– gleichkommen. Und tatsächlich zeichnet sich Eigenkapital im Vergleich zu *Fremdkapital* aus der Sicht der aufnehmenden Betriebswirtschaft dadurch aus, daß bei schlechter Ertragslage für die Kapitalüberlassung keine Zinsen gezahlt zu werden brauchen.

Analog dazu läßt sich die Arbeitspartizipation konstruieren. Der Mitarbeiter, der bereit ist, im Verlustfalle auf maximal DM 800.– des ihm jährlich marktmäßig zustehenden Arbeitseinkommens zu verzichten, ist mit einem Teilhaber, der seiner Unternehmung DM 10.000.– Eigenkapital überläßt, im Hinblick auf Mitbestimmung sowie Gewinn- und Verlustbeteiligung gleichzustellen. Das folgt allein aus der Erkenntnis, daß sich Mitbestimmungsrechte in einer Marktwirtschaft nicht aus der Kapitalüberlassung, sondern aus der Zeichnung unternehmerischer Risiken ableiten.

Besonders wichtig ist das folgende Phänomen: Ebenso wie eine Unternehmung sicherer wird, wenn sie Fremdkapital durch Eigenkapital ersetzt, weil sich dadurch die vertraglich fixierten Ausgaben, die letztlich bei sinkenden Einnahmen Verlust verursachen, kürzen lassen, nimmt auch die Unsicherheit jener Unternehmung ab, die ihre Arbeitnehmerkontrakte in Arbeitspartnerverträge umwandelt. Während sie bisher ihren Arbeitnehmern stets Marktlöhne zahlen mußte, kann sie nunmehr die Position Löhne und Gehälter bei schlechter Ertragslage abbauen, ohne auf die Mitarbeiter verzichten zu müssen. Dadurch vergrößert sich insbesondere das Entscheidungsfeld der Unternehmung im Hinblick auf ihre Preispolitik.

Für den Arbeitspartner bedeutet das, daß er gegenüber der Situation des Arbeitnehmers trotz zusätzlicher Übernahme von Unsicherheit in Form von Unternehmerrisiko sicherer wird, einmal weil sich seine

\*bei einem landesüblichen Zinssatz von 8 %.

Unternehmung durch den Abbau der vertraglich fixierten Ausgaben im Wettbewerb besser zu behaupten vermag, zum anderen aber auch deshalb, weil seine Unternehmung bei rückläufigem Absatz zuerst die Arbeitnehmer entlassen wird, deren Bezüge sie nicht zu kürzen vermag. Der Arbeitspartner ist demnach – und das scheint ein wichtiges Nebenprodukt der Arbeitspartizipation zu sein – dem Verlust seines Arbeitsplatzes nicht mehr hilflos ausgeliefert, sondern er kann durch die besondere Koppelung von Arbeits- und Teilhabervertrag seine Entlassung auch bei schlechter Geschäftslage vermeiden, wenn er nur bereit ist, ein etwas niedrigeres Einkommen in Kauf zu nehmen. Langjährigen, seßhaften Mitarbeitern, für die eine etwaige Einkommenseinbuße im Vergleich zum Arbeitsplatzverlust häufig von nachgeordneter Bedeutung ist, wird dadurch die Angst vor der Arbeitslosigkeit weitgehend genommen. Im Durchschnitt aber wird das Einkommen des Arbeitspartners nicht nur wegen der höheren Arbeitsproduktivität, sondern auch wegen der zu erwartenden Risikoprämie im Durchschnitt höher liegen als das des Arbeitnehmers.

Das ist nicht anders bei den beiden idealtypischen Möglichkeiten, Kapital zu überlassen: Jede Rezession zeigt erneut, daß unter sonst gleichen Voraussetzungen hochverschuldete Unternehmen schneller in Konkurs geraten als Betriebswirtschaften mit einer größeren Eigenkapitalquote. Nicht zufällig bekommen Bankdirektoren häufig zu hören, die Zinsen hätten das Unternehmen in Konkurs getrieben, aber jene Zinsen, die das mit Eigenkapital besser ausgestattete Konkurrenzunternehmen nicht zu zahlen hatte. Aber auch im Hinblick auf die Freisetzung des Produktionsfaktors kann eine Parallele zu Eigen- und Fremdkapital gezogen werden: Bei rückläufiger Geschäftsentwicklung wird das Unternehmen bestrebt sein, Fremdkapital zurückzuzahlen, um die daraus anfallenden Zinsen einzusparen, während unter Kostengesichtspunkten keine Veranlassung besteht, Eigenkapital zurückzuführen. Der Eigenkapitalgeber braucht also im Gegensatz zum Gläubiger nicht die Freisetzung seines Produktionsfaktors zu befürchten, weil er bereit ist, Einkommenseinbußen hinzunehmen. Der Kapitaleigner braucht allerdings die Freisetzung seines Produktionsfaktors nicht gleichermaßen zu fürchten, wie derjenige, der über nichts verfügt als seine Arbeitskraft, weil

- der Kapitalist meist nicht auf den Einsatz seines Produktionsfaktors angewiesen ist, wenn er überleben will und
- weil dank der Flexibilität der Zinssätze Kapital leichter untergebracht werden kann.

### 2.3 Die Produktivgenossenschaften

Die Idee gewinnorientierter Einkommen ist nicht neu. Die Sozialreformer des vorigen Jahrhunderts versuchten damit, oder genauer ausgedrückt: mit Produktivgenossenschaften das Arbeiterproblem zu lösen, und auch das jugoslawische Modell sowie die israelischen Genossenschaftsformen beruhen auf dem gleichen Gedankengut. Die Erfahrungen mit diesen Arbeitsgesellschaften sind deprimierend: Ob in Israel oder in Jugoslawien, ob in der heutigen Zeit oder im vorigen Jahrhundert, überall scheiterten sie an überhöhten Privatentnahmen der Genossen oder an der Sperrung florierender Unternehmen gegen die Aufnahme neuer Gesellschafter.

Beide Verhaltensweisen, die bei kapitalistischen Unternehmen nicht beobachtet werden, haben nichts mit charakterlichen Eigenschaften der Genossen zu tun, wie das teilweise in der Literatur anklingt<sup>1)</sup>, sondern finden ihre Erklärungen in Konstruktionsfehlern dieser Betriebswirtschaften: Der kapitalistische Unternehmer, der auf Gewinnausschüttung verzichtet, profitiert spätestens dann von der Gewinneinhaltung, wenn er seinen Unternehmensanteil – sofern der einbehaltene Gewinn nicht in eine Fehlinvestition gesteckt wurde – zu einem höheren Preis verkauft. Der Genosse dagegen erhält beim Ausscheiden aus der Arbeitsgesellschaft, welcher Form auch immer, nichts. Für ihn ist der während seiner Betriebszugehörigkeit einbehaltene Gewinn verloren. Da helfen auch keine Appelle an die sozialistische Reife der Genossen: Wenn die jugoslawischen Selbstverwalter Maschinen essen könnten, würden sie davor nicht zurückschrecken.<sup>2)</sup>

Dieses Fehlverhalten der Gesellschafter kann beseitigt werden

- durch Einschränkung der Arbeiterselbstverwaltung, wie das im heutigen Jugoslawien praktiziert wird, oder
- durch Einführung von am künftigen Ertrag der Beteiligung orientierten Austrittspreisen, einer Konstruktion, die sich – soweit sie theoretisch fundiert ausgestattet ist – bei kapitalistischen Unternehmen bewährt hat.

Analog dazu, nämlich mit Hilfe von Eintrittspreisen kann das zweite Fehlverhalten der Genossen beseitigt werden: Floriert ein Unternehmen, so drückt sich das bei Arbeitsgesellschaften in hohen Löhnen aus. Die Aufnahme neuer Gesellschafter würde bedeuten, daß die alten

1) Vgl. beispielsweise Hesselbach, Walter: Die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen, in: Schriftenreihe Gemeinwirtschaft, Nr. 4, Frankfurt/M.

2) Vgl. o.V. Ko bi to »pojeo mašine«/Wer würde Maschinen essen?, Borba, Belgrad, vom 25.2.1967, S. 2.



Genossen ihre hohen Gewinne mit den neu eintretenden teilen müssen. Dazu werden sie aber nur bereit sein, wenn sie – analog zum Bezugsrecht der Aktionäre – ihren Anteil an dem neugeschaffenen, attraktiven Arbeitsplatz verkaufen können, wenn sie also in Höhe des Barwertes der erwarteten jährlichen Gewinneinbuße entlohnt würden.

### 3. *Das Problem der Haftung*

Die Arbeitspartizipation ist für Unternehmen nur attraktiv, wenn die Haftungszusagen der Mitarbeiter ebenso aus der Bilanz ersichtlich sind wie jene von Kapitalgebern.

Die folgende Fallstudie soll Wege zeigen, wie die bei der Verwirklichung dieser Forderung auftretenden Probleme gelöst werden könnten. Dabei wird von folgenden Relationen ausgegangen, die etwa dem Rechenwerk eines großen Unternehmens der Metallindustrie entsprechen:

#### Bilanz 1975

Aktiva 100.000	Eigenkapital 30.000
	Fremdkapital 70.000
Löhne und Gehälter	40.000

Das Eigenkapital stammt – so wird in unserer Fallstudie angenommen – je zur Hälfte von der Aktionärsgruppe A und B. Die Gruppe B soll durch Haftungszusagen von Arbeitspartnern und durch die Aufnahme von Fremdkapital so abgelöst werden, daß die Risikosituation der Unternehmung unverändert bleibt. Die ausscheidenden Aktionäre hafteten jedes Jahr erneut mit den Zinsen aus ihrer Kapitalüberlassung von DM 15.000.–. Das waren bei einem Marktzinssatz von 8 % DM 1.200.–. Ein Betrag in gleicher Höhe muß der Unternehmung künftig aus der Position Löhne und Gehälter zur Verfügung stehen, um eventuell eintretende Verluste abdecken zu können. Sinkt der Diskontierungssatz von 8 % auf 6 % benötigt die Unternehmung sogar nur Haftungszusagen ihrer Mitarbeiter in Höhe von DM 9.000.–, um die ursprüngliche Risikosituation zu realisieren.

Dieses der Wirklichkeit entnommene Zahlenbeispiel zeigt, daß das wirtschaftliche Gewicht der Arbeitseinkommen ausreicht, breiten Bevölkerungsschichten mit der Einführung der Arbeitspartizipation eine echte Chance zu eröffnen, Entscheidungen in der Produktionssphäre der Wirtschaft mittragen und mitverantworten zu können. So stellt die Zusage, monatlich bis zur Höhe von DM 100.– seines Einkommens für die arbeitgebende Unternehmung zu haften, den Mitarbeiter bei einem

Abzinsungssatz von 6 % als Unternehmer einem Gesellschafter gleich, der seiner Betriebswirtschaft DM 20.000.- Eigenkapital überläßt.

In unserem Unternehmen müßte – unterstellt man wieder den von uns üblicherweise verwendeten Abzinsungssatz von 8 % – nur jeder vierte Mitarbeiter mit 12 % seines Arbeitseinkommens haften, um eine »paritätische Mitbestimmung des Faktors Arbeit« mit den kapitalistischen Anteilseignern und entsprechend eine 50%ige Gewinnbeteiligung zu erreichen. Dabei wird dieses Ergebnis ohne irgendwelche Berücksichtigung der bereits verwirklichten Faktormitbestimmung erreicht.

Unsere Ausführungen zeigen aber auch, daß wir uns nunmehr entscheiden müssen, die den Unternehmen verfügbaren Haftungszusagen entweder in statischen oder in dynamischen Größen zu fixieren. Das Modell der Arbeitspartizipation basiert – der Arbeitspartner haftet mit einem Teil seines jährlich wiederkehrenden Arbeitseinkommens – auf Stromgrößen. Deshalb läßt sich das neue Rechtsinstitut wohl plausibler darstellen, wenn wir das jährlich haftende Einkommen als maßgebliche Größe für den Ausweis der Haftungszusage zugrundelegen. Zugleich wurde damit ein – wenn auch bescheidener Beitrag geleistet, künftig mehr in dynamischen Kategorien zu denken. Eine derartige Abkehr von statischen Größen hätte nicht zu überschätzende positive Effekte, die eine Reihe wirtschaftlicher Probleme und deren Lösungsversuche objektivieren würden. Beispielsweise erhielte die in breiten Bevölkerungsschichten geführte Diskussion um eine »gerechte Vermögensbildung« ebenso neue Impulse wie die gegenwärtig vielfach noch übliche Kreditwürdigkeitsprüfung der Banken und deren Anlageberatung, obwohl gerade hier in den letzten Jahren Ansätze zu der aussagekräftigen dynamischen Betrachtungsweise zu erkennen sind. Nicht zuletzt wären die aus einer derartigen Änderung der Denkkategorien zu ziehenden Erkenntnisse, wenn sie Allgemeingut würden, ein nahezu idealer Wegbereiter für die Verbreitung der Arbeitspartizipation.

Die Festlegung der Haftungszusagen der Arbeitspartner in Form von Stromgrößen hätte zur Folge, daß sowohl im Gesellschaftsrecht als auch im betrieblichen Rechnungswesen die gewohnten Bestandsgrößen durch Einkommensgrößen zu ersetzen wären. Vor allem müßten sich die Individuen – was, wie ausgeführt, durchaus positiv zu werten wäre – künftig an dynamischen Größen orientieren. Eine derart tiefgreifende Änderung menschlicher Denkgewohnheiten braucht Zeit. Deshalb muß darauf – so wünschenswert eine solche Reform sein mag – zunächst verzichtet werden, um die akuten Probleme unseres Systems zu lösen. Es wird vielmehr – trotz aller Bedenken und daraus entstehender Mißver-

ständnisse – im Interesse einer reibungslosen Integration der Arbeitspartizipation in das bestehende System dafür plädiert, statt des jährlichen Einkommensbetrages, mit dem gehaftet wird, dessen Barwert als ausweisende Haftungszusage zu fixieren.

### 3.1 *Die Bereitstellung der Arbeitspartizipation – eine ordnungspolitische Aufgabe des Gesetzgebers*

### 3.2 *Dispositives oder zwingendes Recht*

Die Arbeitspartizipation braucht nicht mit gesetzlichem Zwang eingeführt werden, wie das beispielsweise bei der Einführung der Faktormitbestimmung der Fall war. Der Gesetzgeber sollte vielmehr seine ordnungspolitische Aufgabe darin sehen, seinen Bürgern die Rechtsinstitute anzubieten, die sie benötigen, um aus ihren wirtschaftlichen Beziehungen für sich und die Allgemeinheit optimale Ergebnisse herausholen zu können. Inwieweit die zur Verfügung stehenden Vertragsformen dann genutzt und im Einzelfall ausgestaltet werden, sollte den Interessenten selbst überlassen bleiben. Die Wirtschaftssubjekte vermögen sich nämlich – sofern eine Systematisierung der Rechtsinstitute für die Übersichtlichkeit der angebotenen Formen sorgt – umso besser zu stellen, je größer die Auswahl an Vertragstypen und deren Varianten ist. Der Staat sollte also die Arbeitspartizipation sowie die dazugehörigen flankierenden Maßnahmen bereitstellen, sofern die Interessenlage der Bürger dafür spricht, daß das neue Rechtsinstitut angenommen wird.

### 3.3 *Interessen der betroffenen Mitarbeiter*

Die Vermutung spricht dafür, daß insbesondere den heutigen Arbeitnehmern an der Bereitstellung der Arbeitspartizipation gelegen ist:

- Sie erhalten dadurch die Möglichkeit, im arbeitgebenden Unternehmen – gleichgültig welcher Rechtsform und Größe – mitzubestimmen. Anders als bei der Faktormitbestimmung ist der Einfluß der Mitarbeiter auf die Unternehmensführung nach oben nicht begrenzt, und außerdem profitieren sie von der Qualität ihrer Entscheidungen.
- Das Einkommen der Arbeitspartner wird nicht nur wegen der tendenziell höheren Arbeitsproduktivität, sondern auch wegen der im Durchschnitt zu erwartenden Risikoprämie über dem Einkommen vergleichbarer Arbeitnehmer liegen, es wird aber auch riskanter sein. Wichtig ist dabei, daß jeder Mitarbeiter die Höhe des Risikos bestimmen kann, das er einzugehen wünscht. Allerdings muß sich seine Entscheidung in den Grenzen der für ihn tragbaren Unsicherheit bewegen.

- Trotz der zusätzlichen Übernahme von Unsicherheit realisiert der Arbeitspartner gegenüber dem Arbeitnehmer einschließlich des Belegschaftsaktionärs insofern eine insgesamt attraktive Risikosituation, als er dem Verlust seines Arbeitsplatzes nicht mehr hilflos ausgeliefert ist. Er ist vielmehr – anders als beispielsweise der Belegschaftsaktionär, dessen Arbeitseinkommen unabhängig von der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens fließt und demzufolge nicht zu einem Abbau der Ausgaben des Unternehmens führt – in der Lage, sein Arbeitsplatzrisiko in das häufig leichter zu tragende Einkommensrisiko zu transformieren: Im Prinzip entscheidet er selbst, wann er das Unternehmen verläßt, weil ihm anderswo günstigere Arbeits- und Umweltbedingungen geboten werden. Das erlaubt künftig jedem arbeitenden Menschen, die Lebenssituation zu realisieren, die ihm individuell die höchste Befriedigung bringt.
- Aber selbst jene Arbeitskräfte, die den Vorteilen des Gesellschafterstatus in ihrer Präferenzskala nur einen geringen Stellenwert beimessen, haben einen triftigen Grund, für die Bereitstellung der Arbeitspartizipation zu plädieren: Erst die Möglichkeit, Teilhaber zu werden, befreit sie vom Zwang ins Arbeitnehmerverhältnis. Dieser durch die Arbeitspartizipation gewonnene Freiheitsspielraum des Besitzlosen läßt auch den Arbeitnehmer nicht mehr auf den Gedanken kommen, sich als bloßes Objekt zu fühlen.
- Darüberhinaus wird durch die Arbeitspartizipation die Gleichartigkeit von Kreditverträgen und Arbeitnehmerkontrakten deutlich. Daraus folgt, daß Informationen, die ein Unternehmen den Banken für deren Kreditentscheidungen zur Verfügung stellen muß, den Arbeitnehmern nicht vorenthalten werden dürfen.

### 3.4 *Interesse der Unternehmen*

Nicht weniger dringlich ist die Bereitstellung der Arbeitspartizipation aus der Sicht der Unternehmen:

- Für die Unternehmen wird es immer schwerer, ihren Bedarf an Risikokapazität zu decken. Die kleine Gruppe der Reichen ist mit Unsicherheit so übersättigt, daß von diesen Wirtschaftssubjekten die erforderliche Expansion des Angebots an haftenden Mitteln nicht erwartet werden kann. Demgegenüber bieten sich die Arbeitnehmerhaushalte mit ihren teilweise beträchtlich über Ausgaben für einen angemessenen Lebensstandard liegenden Einkommen an.

Diese, für den Bedarf an haftenden Mitteln einsetzbaren Aktiva liegen heute ebenso wie die Ersparnisse dieser Menschen brach. Dafür

sind neben unserer Steuergesetzgebung vor allem Risikogesichtspunkte verantwortlich. Nach dem Grundsatz der Risikostreuung verbietet sich den Arbeitnehmern nämlich eine Beteiligung ausgerechnet an der ihn interessierenden, der arbeitgebenden Unternehmung. Diese Situation würde sich durch Einführung der Arbeitspartizipation grundlegend ändern: Dann wäre für den Mitarbeiter auch aus Risikogründen der Gesellschafterstatus gerade bei der arbeitgebenden Unternehmung besonders attraktiv. Die Unternehmen werden sich diese Gelegenheit, Haftungszusagen zu erhalten, nicht entgehen lassen.

- Die Aufnahme von Arbeitspartnern ist eine erfolgsversprechende Maßnahme, den Mitarbeiter zu gewinnorientiertem Verhalten zu veranlassen. Heute steht die Belegschaft dem Gewinnstreben der Unternehmer gleichgültig, wenn nicht feindlich gegenüber. Die Interessengleichrichtung von Mitarbeitern und Unternehmern vermag daher mit Sicherheit erhebliche Rationalisierungs- und Ersparnismöglichkeiten zu mobilisieren.
- Die Rentabilität von Arbeitskämpfen sinkt für am arbeitgebenden Unternehmen beteiligte Wirtschaftssubjekte. Deshalb wird die Gefahr kostspieliger Streiks umso geringer, je mehr sich die Arbeitspartizipation durchsetzt. Davon profitieren auch die heutigen Risikoträger.
- Im Gegensatz zu anderen Mitbestimmungsvorschlägen ist der einzelne Unternehmer auch nach Einführung der Arbeitspartizipation in der Lage, seine Kompetenzen in der Betriebswirtschaft uneingeschränkt zu behalten. Allerdings muß er diese Machtposition mit niedrigerem Einkommen bezahlen:
  - Den Preis für die Kompetenzlosigkeit der Mitarbeiter handeln die in diesem Unternehmen arbeitenden Individuen mit den Mitarbeitern und Unternehmern an deren Betriebswirtschaften aus. Dieses Entgelt fließt ersteren in Form höherer Löhne zu.
  - Die vergleichsweise geringere Effizienz der Betriebswirtschaft sowie deren höhere Fluktuationskosten bei funktionierendem Wettbewerb geht voll zu Lasten des Unternehmergewinns.

# Überwindung des Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verhältnisses durch den Arbeitsvertrag

Wolfgang Schumann\*

Zunächst möchte ich klarstellen, daß ich *nicht* – wie Sie vielleicht erwarten – über die Firma berichte, in der ich beruflich tätig bin. Es geht mir hier vielmehr grundsätzlich darum, wie das Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verhältnis in ein Verhältnis zwischen freien Vertragspartnern umgewandelt werden kann.

Hier soll ein Modell aufgezeigt werden, das sich im Rahmen der gegebenen gesetzlichen und steuerlichen Möglichkeiten und Grenzen verwirklichen läßt. Diese Modell-Skizze stützt sich auf Berufserfahrung, auf Erfahrungen anderer Firmen und auf Ideen, die ich vom »Seminar für freiheitliche Ordnung« übernehmen konnte.

## Warum arbeiten wir?

Nehmen wir an, Sie würden im Rahmen einer öffentlichen Meinungsumfrage morgens die ankommenden Arbeiter am Fabriktor fragen: »Warum arbeiten Sie?« – Falls Sie auf eine solche lächerlich erscheinende Frage überhaupt eine Antwort bekommen, werden Sie wahrscheinlich hören: »Für's Geld natürlich!« – Diese Antwort klingt einleuchtend. Sie ist jedoch unrichtig oder zum mindesten ungenau.

Der Geldschein, den der Arbeiter nach Hause trägt, ist das Rechtsdokument für die vom Arbeiter erbrachte Leistung in Höhe eines bestimmten Wertes. Gleichzeitig ist der Geldschein eine Urkunde für den Anspruch auf Wirtschaftsgüter, die durch Fremdleistung entstanden sind, in der Höhe desselben Wertes.

Das Geld dient grundsätzlich dem Austausch von Gütern (Waren und Dienstleistungen), die durch menschliche Arbeit entstanden sind. Die Menschen in der Fabrik arbeiten also – sinngemäß ausgedrückt – nicht des Geldes wegen, sondern weil sie Güter benötigen, mit denen sie ihre Bedürfnisse decken können.

Es sind die *eigenen* Bedürfnisse, die den Arbeiter veranlassen, für *fremde* Bedürfnisse Güter zu erzeugen.

Nun könnten wir fragen: Arbeiten wir nicht auch dann, wenn wir das Geld zur Deckung unserer Bedürfnisse auf andere Weise bekommen können? (Erbchaft, Lotteriegewinn, Schenkung).

Diese Frage muß wohl jeder für sich selbst beantworten. Für mich lautet die Antwort: Ja, ich würde auch dann arbeiten, wenn ich genug Geld hätte. Jedoch würde ich dann über meine Arbeit nach Art, Zeit, Menge und Qualität selbst bestimmen.

\*Überarbeitete Nachschrift des Vortrags vom 16. 11. 1980 in Bad-Boll.

Arbeit hat einen Eigenwert. Arbeit ist – der Möglichkeit nach – das edelste und vornehmste Mittel zur Selbstverwirklichung des Menschen. Was aber heißt denn »Selbstverwirklichung?« Auch auf diese Frage müssen Sie, jeder für sich selbst, eine Antwort finden, denn sonst bleibt dieser Begriff eine leere Worthülse.

Für mich ist Selbstverwirklichung die Erfüllung eines Lebensauftrags, den ich bei der Geburt mitgebracht habe. Indem ich zu diesem Lebensauftrag »ja« gesagt habe, bekommt mein Leben seinen Sinn.

### *Die Selbstbestimmung und der Erlös aus der Arbeitsleistung*

Arbeit führt uns nur dann zur Selbstverwirklichung, wenn die Arbeit mit unserem Denken, Fühlen und Wollen im Einklang steht.

Dies setzt voraus:

- a) daß wir Planung, Durchführung und Kontrolle unserer Arbeit selbst bestimmen und
- b) daß der finanzielle Erlös unserer Leistung uns zum Verbrauchen, Verleihen oder Verschenken frei zur Verfügung steht.

Das herkömmliche Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verhältnis (Lohnverhältnis) löst die Arbeitsleistung aus der Selbstbestimmung heraus und unterwirft sie einer Machtüberlagerung, die in unserem westlichen Wirtschaftssystem von den Kapitaleignern ausgeht. Planung, Durchführung und Rückschau (Kontrolle) werden im Arbeitsprozeß voneinander getrennt und verschiedenen Personen übertragen. Dabei verliert der Arbeitende das Interesse an der Qualität, an der Menge und an der wirtschaftlichen Verwertbarkeit seiner Leistung.

Durch Fremdbestimmung (Machtüberlagerung) und durch das Auflösen des Zusammenhangs zwischen persönlicher Leistung und wirtschaftlichem Erfolg wird Arbeit als Mittel zur Selbstverwirklichung untauglich. Indem sich andererseits der »Arbeitnehmer« im Zeitlohn oder Stücklohn bezahlen läßt und dabei Planung und Kontrolle anderen überläßt, fällt das Risiko der wirtschaftlichen Verwertbarkeit seiner Leistung dem »Arbeitgeber« – d. h. dem Kapitaleigner – zu. Damit wird der »Arbeitnehmer« der Selbstbestimmung und der Verantwortung für die eigene Tätigkeit enthoben.

Nach den bei uns gültigen Rechtsnormen steht das wirtschaftliche Ergebnis, das die Belegschaft einer Firma erarbeitet hat – nachdem die Lohn- und Sachkosten abgedeckt sind –, dem Firmeninhaber allein zu. Das wird damit begründet, daß *nur* der Inhaber das Risiko dafür trägt, daß die Lohnkosten möglicherweise den erhofften Kapitalertrag aufzehren oder gar übersteigen. Der Inhaber hat dafür auch die Chance, daß ihm ein Gewinn übrig bleibt. Die

Höhe des Gewinns wird gemessen an der Höhe des eingesetzten Eigenkapitals. Unternehmensziel ist somit die Kapitalrendite.

Der »Arbeitnehmer« interessiert sich für seinen Lohn, für Annehmlichkeiten am Arbeitsplatz, für seine gesellschaftliche Rangstellung, seine soziale Sicherheit und für seine bezahlte Freizeit. Aber für das Ergebnis seiner Arbeit, also für das Firmen-Produkt und für die Kapitalrendite des »Arbeitgebers« kann er sich auf Grund der geschilderten Verhältnisse nicht sonderlich interessieren.

Dieser Interessengegensatz zwischen »Arbeitgeber« und »Arbeitnehmer« und die sich daraus ergebenden Konflikte werden heute noch wie ein unvermeidliches Naturgesetz hingenommen. Die mächtigen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbände leben von diesem Gegensatz und von diesen Konflikten.

### *Die Folgen des Interessengegensatzes zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern*

Taylor (1825–1878, Amerika) führte in einer Fabrik arbeitswissenschaftliche Untersuchungen durch und stellte fest, daß der Arbeiter durchschnittlich nur 1/5 seiner möglichen Arbeitsleistung der Firma zur Verfügung stellt. Mehr Leistung würde dem Kapitaleigner zugute kommen. Daran konnte aber der Arbeiter unter den gegebenen Bedingungen kein Interesse haben. Gegen diese »Arbeitsmoral« wehrte sich der Arbeitgeber durch Zeit- und Mengenvorgaben, Leistungsnormen und im Laufe der Entwicklung durch Kontrolle mittels REFA-Systemen und moderner Datentechnik.

Ein Großteil der menschlichen Arbeitskraft wird in den Betrieben durch Kontrollen und durch das Unterlaufen dieser Kontrollen verbraucht. Das Arbeitsgeschehen wird überlagert durch das Erkämpfen und durch die Abwehr von sozialen Rechtsansprüchen. In Schweden nehmen diese Rechtsansprüche, nach einem Bericht im »Stern«, bereits groteske Formen an.

Die Unternehmensleitungen setzen Soziologen und Arbeitspsychologen ein, um »Motivationen« für die Arbeiter und Angestellten zu finden: Musikbespielung, soziale Geschenke, Prämien usw. – An die Stelle des Versuchs, zu einer echten Problemlösung zu kommen, tritt das Bemühen um den »Arbeitsfrieden«.

### *Ursachen für das Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verhältnis*

Ich will hier nicht die historische Entwicklung untersuchen, die zum Entstehen des Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verhältnisses geführt hat, sondern Faktoren aufzeigen, die dieses Verhältnis heute noch bestimmen.

Einmal ist es das alte römische Bodenrecht, das sich bis in unsere heutigen Zeitverhältnisse hinein noch auswirkt. Es wurde in dieser Schriftenreihe wie-



derholt dargestellt, wie die natürliche Knappheit des Bodens in Verbindung mit Rechtsvorstellungen aus dem römischen Weltreich zu persönlichen Machtstellungen der Grundbesitzer führte.

Eine andere Ursache für den Fortbestand des Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verhältnisses liegt in der Unordnung des öffentlichen Geldwesens. Geld ist seinem ursprünglichen Wesen nach *Wertmesser* und *Tauschmittel*. Der Gesetzgeber läßt es jedoch zu, daß das Geld auch ein Wertaufbewahrungsmittel ist. Damit wird das Geld zu einer Ware, die vom Kapitaleigner so lange zurückgehalten, d. h. gehortet wird, bis die künstliche Verknappung den höchstmöglichen Zins beim Verleihen erzwingt, die Kapitalrendite.

Geld muß wieder eine Art öffentlich-rechtliche Einrichtung sein, wie Straßen und Eisenbahnen. Verfügungs-*Recht* über Geld muß jedoch Verfügungs-*Pflicht* sein. Beim Mieten von Eisenbahnwaggons wird beispielsweise eine Stillstandsgebühr berechnet. Ebenso müßte das Geld durch eine Art Stillstandsgebühr veranlaßt werden, in den allgemeinen Wirtschaftsverkehr zurückzuströmen, damit es nicht ungenutzt beim Eigentümer liegenbleibt.

Ein solcher gesetzlicher Geld-Umlaufzwang führt dazu, daß Unternehmern genügend billiges Leihgeld angeboten wird und daß die Kapitaleigner ihre Macht über arbeitende Menschen verlieren.

Ganz irrtümlicherweise betrachten sich Kapitaleigner auch dann als Unternehmer, wenn sie selbst nicht im Unternehmen mitarbeiten. Ihr Ziel ist die Vermehrung des Geldes und die Vermehrung ihrer Macht über andere Menschen. Häufig beauftragt der Kapitaleigner sachkundige Manager, die die Kapital- und Machtanhäufung für ihn durchführen. Der Manager kauft also im Auftrag des Kapitaleigners Rohstoffe, Maschinen, Gebäude, Arbeitskraft und das sogenannte »know how« und kombiniert diese Faktoren in der Weise, daß die erstrebte Kapitalmaximierung eintritt. Dabei richtet sich der Preis für menschliche Arbeitskraft ebenso wie für Rohstoffe nach dem Gesetz von Angebot und Nachfrage.

### *Vollbeschäftigung und Kapitalrendite*

Herrscht in der Wirtschaft allgemeine Vollbeschäftigung, so muß der Kapitaleigner als Arbeitgeber den »Produktionsfaktor Arbeit« teurer einkaufen als bei Arbeitslosigkeit. Im Zuge der Rationalisierung und Automatisierung ersetzt er so weit wie möglich arbeitende Menschen durch Maschinen. In dem Maße, wie der »Arbeitsmarkt« nicht mehr genügend Spezialisten für die Bedienung der Maschinen und für die komplizierte Verwaltung anbietet, verteuert sich der »Produktionsfaktor Arbeit«, und der Kapitaleigner muß mehr von seinem Kapitalertrag einbüßen. Bei Arbeitslosigkeit sitzt der Kapitaleigner jedoch am längeren Hebel. Durch das Erzwingen niedriger Löhne erhält er

eine größere Kapitalrendite. Deshalb werden politisch einflußreiche Finanzkreise stets versuchen, eine Vollbeschäftigung zu verhindern.

### *Werden die Mißstände durch Arbeitsverträge verhindert?*

Zwar gibt es auch im üblichen Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verhältnis Arbeitsverträge. Im Grunde genommen sind das jedoch Scheinverträge. Denn beim Eintritt eines Arbeitnehmers in eine Fabrik sind die vertraglichen und gesetzlichen Bestimmungen schon vorgegeben: Tarifverträge, Betriebsverfassungsgesetz, Urlaubsgesetz, Jugendschutzgesetz usw.

Der Arbeitnehmer kann lediglich durch seine Unterschrift erklären, daß er bereit ist, sich dem vorgegebenen Rahmen anzupassen. Bei Vollbeschäftigung wird er noch zwischen mehreren Betrieben mit unterschiedlichen sozialen Zugeständnissen wählen können.

Im allgemeinen ist das Arbeitsvertragswesen eingefroren, d. h. es ist statischer Natur. Die Bemühungen sowohl der Arbeitgeber wie der Arbeitnehmer richten sich darauf, aus den statischen Vertragsbedingungen möglichst viele Rechte abzuleiten; an die Pflichten denkt man dann kaum noch.

### *Partnerschaftsbetriebe*

Erste Versuche, die Gegensätze zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern zu überbrücken, finden sich in der Partnerschaftsbewegung. In einzelnen Betrieben sind die Kapitaleigner bereit, auf einen Teil des Kapitalertrages zu verzichten. Sie bieten den Arbeitnehmern Gewinnbeteiligung an. (Siehe Kongreß der Arbeitsgemeinschaft für Partnerschaft - AGP - vom 27.11. bis 29.11.1980 im Messe-Kongreß-Center in Düsseldorf.)

In Partnerschaftsbetrieben wirbt man für den Gedanken, daß Kapital und Arbeit gleichberechtigte Partner sind und daß daher beide am Unternehmensgewinn in gleicher Weise teilhaben müssen.

Durch begleitende Maßnahmen bemüht man sich zudem um eine Humanisierung der Arbeitswelt. Ferner bietet man den Arbeitnehmern Mitbestimmung an in Fragen, die sonst die Geschäftsleitung alleine entscheidet.

So werden Versuche unternommen, das Fließband durch Gruppenarbeit zu ersetzen. In Gesprächen und Vorträgen versucht man den Mitarbeitern betriebliche Zusammenhänge zu erläutern, damit der Einzelne seinen begrenzten Arbeitsbereich aus dem Gesamtüberblick heraus besser verstehen kann.

*Das Spannungsfeld zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern kann nur aufgelöst werden,*

wenn wir festgefahrene Vorstellungen loslassen. Vor allem sollten wir uns abgewöhnen, von »Arbeitgebern« und »Arbeitnehmern« zu sprechen. Fragen

wir uns doch einmal, welche gemeinsamen Ziele und Absichten den Unternehmer und seine Mitarbeiter miteinander verbinden. *Unternehmer* ist jedoch nun, nach unserer Definition, nicht mehr der Kapitaleigner. Denn der Kapitaleigner tritt jetzt nur noch als Darlehensgeber auf. Unternehmer ist der *verantwortlich Handelnde, der selbständig plant, handelt und zurückschaut* und der über die Erträge aus seiner persönlichen Leistung verfügen kann. Das Risiko seiner wirtschaftlichen Fehlschläge hat er selbst zu tragen.

Die gemeinsamen Ziele und Absichten zwischen dem Unternehmer und seinen Mitarbeitern, ebenso wie die Verteilung und die finanzielle Bewertung der zu leistenden Teilaufgaben finden ihren Niederschlag im freien, individuellen Arbeitsvertrag.

### Ein freier Vertrag unter gleichberechtigten Partnern

kann nur zustandekommen, wenn beide Partner grundsätzlich in ihren Vorstellungen über die Vertragsinhalte übereinstimmen, oder wenn beide Partner die Möglichkeit haben, unter mehreren Kandidaten *einen* auszuwählen.

Wer Allein-Anbietender ist, hat ein Monopol und damit ein Übergewicht über den Partner beim Vertragsabschluß. So wird ein hochspezialisierter Wissenschaftler ohne gleichwertige Mitbewerber ungerechtfertigt erscheinende Ansprüche durchsetzen können.

Aber auch ein sich fortschrittlich gebender, auf betriebliche Partnerschaft hin orientierter Unternehmer wird sich unter Umständen immer noch Rechte und Vorbehalte alten Stils ausbedingen wollen, wenn nicht weitere Partnerschaftsbetriebe im Umkreis auf solche Rechte und Vorbehalte bereits verzichten. Es ist allgemein bekannt, daß Arbeitslosigkeit zur Unterwerfung der Stellensuchenden unter die Willkür der Unternehmensleiter führt. Auch hier gilt also das Gesetz von Angebot und Nachfrage.

*Hat ein Unternehmer eine Idee, die er verwirklichen will,*

dann wird er sich seine Mitarbeiter danach aussuchen, ob und inwieweit sie befähigt und willens sind, seine Idee in die Tat umzusetzen. Es genügt also nicht, die Mitarbeiter nur nach deren Fachkenntnissen und Fähigkeiten auszuwählen.

Unsinnig wäre es, einen Betrieb zunächst mit einem rein wirtschaftlichen Zweck zu gründen und dann »demokratisch« oder auf dem Wege der sogenannten Mitbestimmung »ideelle« Zielrichtungen festzulegen.

Die Festlegung der Unternehmensziele bleibt dem Unternehmer vorbehalten. Schließt sich dem Unternehmer ein neuer Mitarbeiter an, der diese Ziele nicht zur Kenntnis nimmt oder gar ablehnt, dann handeln beide Vertragspartner im Grunde fahrlässig, denn in einem solchen Falle darf es nicht zum Vertrag kommen.

## Der Arbeitsvertrag muß klar und umfassend sein.

Im Arbeitsleben kommt es immer wieder vor, daß an die Vertragspartner moralische Forderungen gestellt werden, die vertraglich zuvor deshalb nicht festgelegt wurden, »weil sie ja so selbstverständlich sind«. Oft wurde bei Vertragsabschluß ein wesentlicher Punkt auch schlicht vergessen. – Über die Ergänzung des Vertrages konnte dann später keine Einigung mehr erzielt werden.

Es gehört viel Erfahrung, Übung und ein ausgeprägtes Einfühlungsvermögen dazu, um einen Arbeitsvertrag so zu formulieren, daß nach menschlichem Ermessen alle künftig möglichen Streitfälle abgedeckt sind. Allzu oft wird aus Freude darüber, einen guten Partner gefunden zu haben, versäumt, den Vertragstext sorgfältig zu gestalten.

### Die Aussagen eines Stellenbewerbers vor dem Vertragsabschluß

Von Seiten des Stellenbewerbers müssen vor Vertragsabschluß umfassende und klare Aussagen kommen, die seine Person betreffen.

Hierüber ließe sich leicht eine ausführliche Liste nach der Art eines Fragebogens aufstellen. Jedoch verzichte ich hier auf eine solche Darstellung. Denn es könnte sonst leicht der Eindruck entstehen, es handle sich um eine Art von »Verhör«. In Wirklichkeit geht es aber darum, daß beide Verhandlungspartner durch wechselseitiges Fragen und Antworten versuchen, die Möglichkeiten und Grenzen des anderen zu erfassen. Je offener das Gespräch geführt wird, um so leichter entsteht – bei aller Sachlichkeit – eine Atmosphäre des Vertrauens und Verstehens.

### Der Arbeitsvertrag im weitesten Sinne

Der Arbeitsvertrag soll die folgenden wesentlichen Punkte behandeln:

- A) Eine umfassende Darstellung der Firma
  - 1. Beschreibung der erzeugten Güter
  - 2. Geltende Grundsätze bezüglich der Erzeugnisqualität
  - 3. Geltende Grundsätze der innerbetrieblichen Zusammenarbeit
  - 4. Die betrieblichen Herrschaftsstrukturen (»Hierarchien«)
  - 5. Bedeutung und Einfluß des Kapitals im Unternehmen
  - 6. Der Einfluß von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbänden im Unternehmen – Arbeitsweise des Betriebsrates (falls vorhanden)
  - 7. Die wirtschaftliche Lage des Unternehmens, die Zukunftsaussichten der Firma und die Sicherheit der Arbeitsplätze
  - 8. Die Art und Weise, wie die Arbeitserträge (= Unternehmensgewinn) verteilt werden.
- B) Die Stellenbeschreibung

- C) Das Stellenbudget – der Investitionsplan
- D) Der Arbeitsvertrag im engeren Sinne zusammen mit der Hausordnung, der Urlaubsordnung, Arbeitszeitordnung und anderen in der Firma allgemein geltenden Regelungen.

A) *Die Selbstdarstellung der Firma*

erfolgt zweckmäßigerweise mittels einer ausführlichen betrieblichen Hausschrift. Diese Schrift führt den Bewerber in die Bereiche ein, die dem Unternehmer besonders am Herzen liegen.

1. *Die Schrift gibt einen umfassenden Überblick über die Produkte,* die in dem Unternehmen erzeugt werden, sofern es sich um einen Herstellungsbetrieb handelt. Die wesentlichen Anregungen für den Betrieb kommen vom Markt, also vom Verbraucher her. Die Versorgung der Verbraucher nach deren echten Bedürfnissen ist die gemeinsame Aufgabe des Unternehmers und seiner Mitarbeiter.

2. *Qualitätsgrundsätze*

Es ist heute nicht mehr selbstverständlich, daß eine Firma Güter in der bestmöglichen Qualität herstellt. Häufig ist es lediglich der Druck der Mitbewerber auf dem Markt, der die Qualität bestimmt. Die Erhöhung der Kapitalrendite rangiert häufig vor echtem Qualitätsstreben. In den schriftlichen Unterlagen zu einem Lehrgang für Verkaufsmanager konnte ich die Empfehlung lesen, die Rentabilität gegebenenfalls dadurch zu steigern, daß der vorzeitige Verschleiß der Erzeugnisse durch entsprechende Materialmängel von vornherein mit eingeplant wird. – Werden in der Hausschrift klare Qualitätsgrundsätze zugesichert, so kann sich der Bewerber später darauf berufen, wenn es einmal nötig sein sollte. Denn die Hausschrift ist wesentlicher Bestandteil des Arbeitsvertrages.

3. *Grundsätze innerbetrieblicher Zusammenarbeit*

In dem von mir vertretenen Unternehmensmodell wird jeder Mitarbeiter, der dazu willens und befähigt ist, täglich herausgefordert, im Rahmen seines Tätigkeitsbereichs und mit dem Blick auf die gemeinsamen Ziele, ein Unternehmer zu sein. Das heißt, von ihm wird erwartet, daß er

selbständig plant und disponiert,  
arbeitet,

und seine Arbeit überprüft, bzw. selbst überprüfen läßt.

Er trägt Verantwortung und übernimmt Risiken. Die einzelnen Mitarbeiter im Unternehmen vereinbaren wie Unternehmer untereinander die innerbetrieblichen Dienstleistungen mit Terminen, Qualitätsstan-

dards und Mengeneinheiten. Es herrscht die allgemeine »Bringschuld«. Wer im Verzug ist, meldet dem »Kunden« unverzüglich und unaufgefordert, wie weit der zugesagte Liefertermin voraussichtlich überschritten werden muß. Bringschuld gilt aber auch für die Bezahlung der Leistung. Das bedeutet nicht nur, daß die Gehälter pünktlich am Monatsletzten bezahlt werden, sondern vor allem, daß der Verantwortliche es von sich aus rechtzeitig wahrnimmt, wenn eine Leistungssteigerung oder eine größere Sonderleistung die entsprechende Gehaltserhöhung oder Sonderzahlung erfordert. Wenn ein Mitarbeiter erst auf seine erhöhten Leistungen hinweisen und um Gehaltserhöhung bitten muß, dann wurde bereits das Prinzip der Bringschuld vernachlässigt.

Pfuscharbeit wird kostenerhöhend zurückgewiesen. Verschuldete größere Schadensfälle gehen zu Lasten des Verursachers, aber nicht über eine Gehaltskürzung, sondern über eine Kürzung des Anteils bei der Gewinnverteilung am Ende des Geschäftsjahres. Dadurch erhält der Begriff »Verantwortung« für jeden Mitarbeiter einen handfesten Bedeutungsinhalt. -

Es wird jedem Mitarbeiter ein für ihn überschaubarer Zuständigkeitsbereich ausgewiesen. Der Mitarbeiter wird dazu angehalten, diesen Zuständigkeitsbereich durch seinen persönlichen Einsatz voll auszus schöpfen, ohne daß andere ihm dreinreden, aber auch ohne daß er eigenmächtig in andere Zuständigkeitsbereiche eingreift. Eine solche Regelung schließt die sogenannte »Mitbestimmung« aus. Denn Mitbestimmung bedeutet ja für den anderen stets Fremdbestimmung, d. h. aber Einschränkung der Selbstbestimmung im eigenen Zuständigkeitsbereich. Selbst die Geschäftsleitung darf in die Sachgebiete eines Mitarbeiters nur eingreifen, wenn dieser den Vertrag nicht erfüllt, sich an vereinbarte Ziele nicht hält, oder wenn aus anderen Gründen ein Schaden für das Unternehmen abzuwenden ist. Ebenso wenig kann ein Mitarbeiter in Angelegenheiten, für die die Geschäftsführung, gemäß ihrer Stellenbeschreibung, zuständig ist, durch »Mitbestimmung« eingreifen. Damit kommen wir bereits zu den

#### 4. betrieblichen Herrschaftsstrukturen

Es gilt der Grundsatz, daß kein Mensch über andere Menschen herrschen darf. Jeder beherrscht sich - soweit er das vermag - selbst. Nicht Menschen herrschen, sondern Regeln, Vereinbarungen, gemeinsame Zielrichtungen - und natürlich Hilfsbereitschaft und Einfühlungsvermögen gegenüber den Mitmenschen.

Autorität kommt aus den sachlichen Notwendigkeiten und aus der

Befähigung, diese Notwendigkeiten zu meistern – nicht aus der Macht der Person. Es gibt weder Diktatur noch Demokratie im Unternehmen. In einem Unternehmen müssen ständig auf vielen Gebieten sachkundige und von Verantwortung getragene Entscheidungen getroffen werden. Durch demokratische Beschlüsse ist dies nicht möglich. Durch Mehrheitsbeschlüsse werden Minderheiten überstimmt, auch dann, wenn diese Minderheiten die höheren fachlichen Qualifikationen haben. – Mißglückte Demokratisierungsversuche führen regelmäßig zum entgegengesetzten Extrem, zur Diktatur, d. h. der willkürlichen Machtausübung durch Einzelne.

Als geeignete Lösung der Machtfrage im Unternehmen erscheint mir der Mittelweg: das republikanische System: Handlungsvollmacht und Verantwortung auf jedem Sachgebiet wird *dem* übertragen, der dazu am besten geeignet ist. Man könnte die von mir bevorzugte Herrschaftsstruktur »Aristokratie« – Herrschaft der Besten – nennen, wenn dieses Wort nicht einen so üblen Klang hätte. Dabei geht es jedoch nicht um die Herrschaft über Menschen, sondern um die Beherrschung von Sachgebieten im Sinne der Stellenbeschreibung.

#### 5. Die Bedeutung und der Einfluß des Kapitals im Unternehmen

Üblicherweise geht in privaten Wirtschaftsunternehmen alle Macht vom Kapital aus – eingeschränkt durch die Macht der Gewerkschaften. In meinem Modell leiten sich aus Kapitalbesitz weder Mitspracherechte noch Ansprüche auf Teile des Gewinns her. Das Kapital ist ein Werkzeug in den Händen arbeitender Menschen. Kapitalzinsen sind Kosten, gleichgültig, wer die Kapitalgeber sind. Kapitalgeber haben den Charakter von Darlehensgebern. Der Kapitalhergabe stehen Zins und Tilgung gegenüber.

Folgerichtig kann ein Modell-Unternehmen, wie das hier dargestellte, keine Teilhaber aufnehmen, um den Kapitalbedarf zu decken. Denn das geltende Gesellschaftsrecht spricht den Teilhabern Gewinnanteile und Stimmrechte zu. Eine Firma – im Sinne des hier dargestellten Modells – ist – zum mindesten während der Aufbau- und Erweiterungsphase – auf Darlehensgeber angewiesen.

Die geltenden Gesetze lassen es jedoch nicht zu, daß eine Firma ausschließlich mit Fremdkapital arbeitet. Es entsteht der Tatbestand der Überschuldung und damit die Pflicht zur Konkursanmeldung. Die so vom Gesetzgeber erzwungene Eigenkapitalbildung kann in der Weise erfolgen, daß auf den Namen der Firmeninhaber neutrales Kapital gebildet wird. Durch Gesellschafterbeschuß wird unwiderruflich verfügt,

daß dieses »Sozialkapital«, das der Erhaltung der Arbeitsplätze dient, dem privaten Zugriff der Firmeninhaber entzogen bleibt, auch dann wenn sie aus der Firma ausgeschieden sind. Stirbt ein Firmeninhaber, so wird sein Sozialkapital den überlebenden Mitinhabern, bzw. dem Nachfolger überschrieben.

#### 6. *Der Einfluß der Gewerkschaften auf die Firma*

Die Machtausübung der Kapitaleigner auf Arbeiter und Angestellte, landläufig auch als »Ausbeutung« bezeichnet, rief die Gewerkschaften als Schutzgemeinschaften auf den Plan. Das Wirken der Gewerkschaften linderte unendlich viel menschliches Leid in Fabriken und anderen Gewerbebetrieben.

Kapitalmacht und Gewerkschaftsmacht repräsentieren jedoch Funktionen, die einander gegenseitig bedingen und herausfordern.

Sobald das Kapital im Unternehmen entmachtet ist, haben die Gewerkschaften ihren geschichtlichen Auftrag erfüllt. Sie können sich dann neuen, z. B. kulturellen oder ökologischen Aufgaben zuwenden.

In einer Firma nach dem hier dargestellten Modell ist ein Betriebsrat nicht mehr notwendig. Ein bereits bestehender Betriebsrat muß aber nicht aufgelöst werden. Ihm kann die Aufgabe zufallen, bei der Einführung dieses Modells mitzuwirken und die Einhaltung der Unternehmens-Zielrichtung mit abzusichern.

#### 7. *Die wirtschaftliche Lage des Unternehmens*

Der Stellenbewerber muß wissen, ob die Firma, in die er eintreten will, wirtschaftlich gesund ist. Davon hängt die Sicherheit des Arbeitsplatzes ab. Wie ist die Stellung des Unternehmens auf dem Markt? Wie sind die Zukunftschancen? Und zur inneren Struktur: Ist der Betrieb nach den modernsten Erkenntnissen der Betriebswirtschaft durchstrukturiert? Ist er bereits technisch auf dem neuesten Stand. Oder wird vom Bewerber konstruktive Mitarbeit bei einer betrieblichen Umgestaltung erwartet?

Auf klar formulierte Fragen wird der Stellenbewerber klare Antworten erwarten dürfen. Werden die Antworten auf solche kritischen Fragen verweigert, sollte die Bewerbung zurückgezogen werden.

#### 8. *Wie ist die Gewinn-Verteilung im Unternehmen geregelt?*

Zunächst ist hier zu fragen: Was ist Gewinn?

Gewinn ist der Markterlös

aus den in der Firma erzeugten Gütern, z. B. 1000 Einheiten

abzüglich Kosten f. Rohstoffe und

Verpackung z. B. ./ 200 Einheiten



abzüglich allgemeine Sachkosten	z. B. ./.	400 Einheiten
abzüglich Kapitalkosten (Zins)	z. B. ./.	100 Einheiten
abzüglich betriebliche Steuern	z. B. ./.	100 Einheiten

Was übrig bleibt, ist der Arbeitsertrag, das heißt der zu verteilende Unternehmensgewinn von 200 Einheiten.

Löhne, Gehälter und Sozialabgaben sind also Gewinn, nicht, wie es üblicherweise gesehen wird, Kosten.

Die Monatsgehälter sind Abschlagzahlungen auf die Anteile am Jahresgewinn (kontraktäres Einkommen). Sie sollen nicht unter den allgemein in der Wirtschaft üblichen Gehältern liegen. Der verbleibende Restgewinn zum Ende des Geschäftsjahres wird – je nach der Liquiditätslage der Firma – teils bar ausbezahlt, teils als Mitarbeiterdarlehen im Betrieb stengelassen. Diese Mitarbeiterdarlehen werden jährlich mit 6 % verzinst. Die Zinsen sind jährlich auszuzahlen. Die Mitarbeiterdarlehen bleiben bis zum Rentenalter in der Firma stehen – auch wenn der Mitarbeiter in der Zwischenzeit aus der Firma ausscheidet – und werden dann in 10 Jahresraten ausbezahlt. Wenn die Firma das Geld nicht mehr braucht, kann sie ihre Schulden auch früher tilgen.

Treten in einem Geschäftsjahr Verluste auf, so werden diese zunächst aus dem gebildeten Sozialkapital abgedeckt und dann mit den Gewinnen der Folge-Jahre verrechnet. Die persönliche Gesamtleistung des einzelnen Mitarbeiters ist der Maßstab für die Höhe des jährlichen Gewinnanteils einschließlich der Monatsgehälter und der Sozialabgaben. Dieses Leistungsprinzip gilt auch für den im Betrieb tätigen Unternehmer.

Maßstäbe für die Leistungsbewertung zu finden, ist wohl eine der schwierigsten Aufgaben, die in einer Firma zu lösen sind.

Theoretisch wäre es denkbar, ein ausgeklügeltes, kompliziertes Punktesystem mit einer gegenseitigen Bewertung der Mitarbeiter zu entwickeln. Und man hört von vereinzelt Fällen, wo sich solche Systeme bereits eingespielt haben sollen. Solche Versuche sind sehr begrüßenswert, und deren Ergebnisse sollten allen Interessierten zugänglich gemacht werden. Denn letztlich geht es darum, die Grundidee der Gegenseitigkeit in einem offenen und ausgewogenen Vertragssystem sichtbar zu machen.

Eine Leistungsmessung ist jedoch mit so viel Reibungsverlust, das heißt aber mit Gewinn-Abfluß verbunden, daß doch schließlich alle Mitarbeiter dann besser bezahlt sind, wenn sie die Leistungen von befähigten und vertrauenswürdigen Fachleuten *schätzen* lassen.

Der Unternehmer wird sich häufig – auch wenn er sich von maßgeblichen Mitarbeitern beraten läßt – das letzte Wort bei Leistungsbewertungen vorbehalten. Aber der Stellenbewerber muß dies wissen, *bevor* er den Arbeitsvertrag unterschreibt. Es hat keinen Sinn, erst nach Vertragsabschluß Diskussionen über demokratische Mitbestimmung zu führen.

Zumeist fehlen noch die psychologischen Voraussetzungen dazu, um die Gewinnanteile der einzelnen Mitarbeiter offenzulegen. Ein Hilfsarbeiter ist in der Regel schlichtweg überfordert, wenn wir von ihm die Einsicht dafür verlangen, daß der Geschäftsführer auf Grund objektiver Einschätzung von Leistung und Verantwortung z. B. das fünf- oder zehnfache Einkommen des Hilfsarbeiters bezieht.

Aber es sollte keine Mühe gescheut werden, um nach einer Übergangszeit zu erreichen, daß jeder in der Firma wissen darf, wieviel die anderen verdienen.

#### 9. Zusammenfassung der Firmendarstellung

Werden die unter Ziff. 1–8 dargestellten Voraussetzungen erfüllt, dann ist kein Kapitaleigner mehr im Spiel, der im Unternehmen Rechtsansprüche auf die Früchte fremder Arbeit geltend macht. Andererseits wird nun den Mitarbeitern keine Arbeitszeit mehr bezahlt. Das Arbeiten als solches wird überhaupt nicht mehr bezahlt. Im Grunde genommen bezahlt die Firma weder Löhne, noch Gehälter, noch soziale Leistungen. Es ist vielmehr der Firmen-Kunde, der die *Ware* gemäß seiner Werteschatzung auf dem *Markt* bezahlt.

Die Firma *verteilt* lediglich den nach Abzug der Kosten verbleibenden Warenerlös nach dem Verursacherprinzip, d. h. nach der individuellen Wertschöpfung der Mitarbeiter.

Selbstverständlich bedient man sich gegenüber Behörden und Ämtern auch weiterhin der veralteten Begriffe wie »Arbeitnehmer«, »Arbeitgeber« und »Lohnkosten«. Aber intern sollten dies Begriffe nicht mehr gebraucht werden.

#### *Firmenspenden für gemeinnützige Zwecke*

Ergänzend muß hier noch etwas über sogenannte Firmenspenden gesagt werden: Im Rahmen dieses Firmenmodells ist es unzulässig, daß die Firmenleitung vom gemeinsam erarbeiteten Jahresgewinn Teile abzweigt, um damit z. B. den Bau eines Krankenhauses, einer Schule oder einer Kirche mitzufinanzieren.

Zwar ist es für ein freies – vom Staat unabhängiges – Kulturleben lebensnotwendig, daß es mit Spenden und Schenkungen bedacht wird. Aber es kann heute nicht mehr die Aufgabe einer Unternehmensleitung sein, stell-

vertretend für die Mitarbeiter und zu deren Lasten Geschenke zu machen. Schenken ist eine *individuelle* Angelegenheit. Das Prinzip der »Gegenseitigkeit als Formel der Gerechtigkeit« (Proudhon 1809–1865, Frankreich) verlangt, daß jeder im Unternehmen Tätige vorab den vollen Ertrag seiner individuellen Leistung erhält. Erst dadurch wird jeder Einzelne in den Stand versetzt, nach eigenem Ermessen Teile seines Ertrages zu verbrauchen, zu verschenken oder zu verleihen (d. h. zu sparen).

## B) Die Stellenbeschreibung

Die Stellenbeschreibung ist – als Bestandteil des Arbeitsvertrags – ein Angebot und eine Herausforderung an den Stellenbewerber, innerhalb des Gesamtunternehmens für ein klar umrissenes Aufgabengebiet die Verantwortung zu übernehmen.

Solche Aufgabengebiete sind z. B. Finanzverwaltung, Hauswirtschaft, Fahrzeugpark, Vertrieb, Außendienst usw.

Das gesamte Unternehmen ist in solche Hauptbereiche und diese meist wieder in Unterbereiche aufgegliedert.

Die Stellenbeschreibung umreißt die wesentlichen Merkmale einer Stelle:

- |   |   |
|---|---|
| - Sachbereich   | - Funktionelle Zuordnung                    |
| - Tätigkeitsbezeichnung   | - Personelle Zuordnung                      |
| - Erforderliche Ausbildung                                      | - Verantwortlichkeit für welche Mitarbeiter |
| - Zeichnungsvollmacht   | - Stellvertretung                           |
| - Arbeitszeit (Hinweis auf die betriebliche Arbeitszeitordnung) | - Ziel der Stelle                           |
|   | - Aufgaben der Stelle                       |

Zu den Aufgaben gehören neben den rein fachlichen Gebieten auch:

- Abstimmung des Arbeitskonzeptes mit der Geschäftsleitung
- Überwachung des vereinbarten Stellenbudgets
- Anforderung von Personal zur Erfüllung der gestellten Aufgaben
- Vorschläge zur Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter der Stelle
- Menschliche Betreuung der Mitarbeiter der Stelle
- Entscheidungshilfe bei der Gehaltsfestlegung
- Abstimmung der Urlaubsplanung mit den anderen Stellen des Unternehmens und innerhalb der Stelle
- Anleitung der Mitarbeiter der Stelle, im Sinne der Unternehmensziele und der festgelegten Methoden selbständig zu arbeiten.

Bevor der Stellenbewerber den Arbeitsvertrag unterschreibt, sollte er vor sich selbst Rechenschaft darüber ablegen, ob er den Anforderungen gemäß dieser Stellenbeschreibung gewachsen ist.

### C) *Das Stellenbudget und der Investitionsplan*

Das Stellenbudget ist eine Aufstellung über die Mittel, die ein Stelleninhaber im Unternehmen für die Erfüllung seiner Aufgaben in einem Geschäftsjahr benötigt. Diese Aufstellung ist in einzelne Kostenarten gegliedert. Sie orientiert sich an Erfahrungswerten und an den geplanten Maßnahmen.

Beim Eintritt des Stellenbewerbers in die Firma wird ihm das Kostenbudget zunächst noch vorgegeben, da er erst eigene Erfahrungen im Unternehmen sammeln muß, um hier selbständig handeln zu können. In den Folgejahren wird der Stelleninhaber dann seine Kosten im voraus selbst abschätzen und bei der Stelle »Betriebswirtschaft« anmelden. Dort werden die Budget-Anträge aller Stellen gesammelt und gesamtbetrieblich aufeinander abgestimmt. Der Geschäftsführer hat durch seinen Überblick die Möglichkeit, Schwerpunkte (Prioritäten) zu setzen und gegebenenfalls zu groß angelegte Stellenprojekte dem Unternehmen anzupassen.

Die Stelle »Betriebswirtschaft« als Dienstleistungsstelle liefert nach Ablauf eines jeden Quartals den Stellenleitern eine Gegenüberstellung der geplanten und der tatsächlich angefallenen Kosten je Stelle (Soll - Ist - Vergleich). Damit ist dem Stellenleiter ein wirksames Mittel an die Hand gegeben, um sich selbst zu kontrollieren, in der gleichen Weise, wie es von einem Unternehmer erwartet wird.

Parallel zum Stellen-Kostenbudget wird ein Investitionsplan entwickelt. Zur Erfüllung seiner Aufgaben benötigt der Stelleninhaber Räume, Maschinen und Einrichtungen, die das Unternehmen im Planungsjahr finanziell belasten, jedoch erst im Laufe mehrerer Jahre über die Abschreibung als Kosten in die Budgets eingehen.

Kurzfristige Entscheidungen über notwendige Anschaffungen müssen die Ausnahme bleiben. Der Mitarbeiter muß unternehmerisch mittel- und langfristig planen können. Die Investitionswünsche für das Folge-Geschäftsjahr werden in der Finanzverwaltung gesammelt. Der Stelleninhaber muß mit dem Investitionsantrag zusammen eine Rentabilitätsberechnung vorlegen, bei deren Erstellung er sich in der Stelle »Betriebswirtschaft« fachlich beraten lassen kann. 1-2 Jahre, nachdem die Investition durchgeführt wurde, muß die Rentabilitätsberechnung in Form einer Nachkalkulation wiederholt werden. Dies ist die Voraussetzung für das Bewilligen neuer Investitionsanträge. Die Finanzverwaltung muß darüber wachen, daß die Ausgaben gemäß der Kostenbudgets und der Investitionspläne mit den Einnahmen des Unternehmens im Gleichgewicht stehen. Von daher gesehen muß der Stelleninhaber gegebenenfalls Eingriffe in die Selbstbestimmung am Arbeitsplatz dulden.

#### D) Der Arbeitsvertrag im engeren Sinne

kann hier sehr kurz dargestellt werden, da er die bereits beschriebenen Vertragsbestandteile durch einen einfachen Hinweis mit einbezieht.

Die für den eigentlichen Arbeitsvertrag noch verbleibenden Gegenstände sind:

- Das vertragliche Einkommen
- Die normale Arbeitszeit
- Die Bereitschaft zu Mehrstunden
- Urlaubsregelung
- Kündigungsklausel
- Beginn des Vertrags
- Schweigepflicht
- Hinweise auf gesetzliche Regelungen, Hausordnung usw.

Oberflächlich betrachtet unterscheidet sich dieses Vertragspapier wenig von herkömmlichen Arbeitsverträgen in der Wirtschaft. Erst vor dem in diesem Referat geschilderten Hintergrund zeichnen sich die entscheidenden Veränderungen ab, die ein solches Vertragswerk im Verhältnis zwischen den sogenannten »Arbeitgebern« und »Arbeitnehmern« bewirkt.

#### Der Arbeitsvertrag in der Theorie und in der Wirklichkeit

Das hier skizzierte Vertragsmodell weicht in seinen wesentlichen Grundzügen sehr stark von jener Wirklichkeit ab, in der die meisten von uns heute leben. – Deshalb rechne ich durchaus mit schwerwiegenden Argumenten, die aus der Praxis des allgemeinen Wirtschaftslebens heraus meinen Ausführungen entgegengestellt werden.

Der Hauptwiderstand gegen dieses Vertragsmodell ist jedoch aus einem festgefahrenen Denken zu erwarten, aus dem Beharren in Gewohnheiten und aus der Resignation gegenüber den ungeordneten Lebensverhältnissen.

Ohne die Überwindung dieser drei hemmenden Elemente ist an eine Verwirklichung dieses Vertragsmodells nicht zu denken.

Ich bitte Sie, die hier vorgetragenen Denkansätze daraufhin zu prüfen, ob sich in unserer rauen Wirklichkeit mit ihren zementierten Gegebenheiten hier und da noch Freiräume für eine Verwirklichung dieser Ideen finden lassen. Versuchen Sie, Vertragspartner zu finden, die das gleiche wollen wie Sie: den freien und verantwortlichen Menschen in der Arbeitswelt.

#### Wie wirkt dieses Vertragsmodell auf Stellenbewerber und Mitarbeiter?

Es liegen darüber sehr unterschiedliche Erfahrungen vor. Ich zitiere aus einigen Gesprächen:

»Ich will bloß in Ruhe meine Arbeit tun und meinen Lohn dafür haben. Alles andere interessiert mich eigentlich nicht.«

»Das ist doch bloß wieder so eine neue Masche, um uns mehr Leistung abzuverlangen. Den Mehrertrag steckt dann doch der Chef ein.«

»Es ist schon recht. Machen Sie nur!«

»Ich finde diese Ideen sehr gut. Aber lassen sie sich denn auch verwirklichen?«

»Ich bin von diesen Gedanken begeistert und möchte mich ganz für die Verwirklichung dieser Ideen einsetzen.«

Anhaltende Begeisterung ist jedoch selten. Es vergehen Jahre, bis genügend viele Mitarbeiter das Modell in seinen Grundzügen verstehen und aus eigenem Antrieb mit verwirklichen wollen.

### Die Stellung des Unternehmers (Geschäftsführers) in der Firma

Oberste Aufgabe des Geschäftsführers ist es, die Mitarbeiter zum selbständigen Planen, Handeln und Zurückschauen zu befähigen. Aber diese Selbständigkeit muß immer das Ganze des Unternehmens im Auge behalten.

Der Geschäftsführer ist verantwortlich dafür, daß

1. die Stellen mit fachlich und charakterlich geeigneten Mitarbeitern besetzt sind;
2. die Arbeitsplätze abgesichert sind gegen Auftragsrückgang, Zahlungsunfähigkeit, Lieferunfähigkeit, Brandschaden, Unfälle;
3. die Verzinsung und Tilgung der im Unternehmen angelegten Darlehen sichergestellt sind;
4. die gesetzlichen Auflagen erfüllt werden (Steuern, Versicherungsschutz, Qualitätssicherung, Jugendschutz usw.);
5. von Seiten der Mitarbeiter die Rahmenvereinbarungen eingehalten und die Planziele erfüllt werden.
6. die Zusammenarbeit zwischen den Stellen gewährleistet ist, und daß jedem, der mit einem Problem nicht fertig wird, Rat und Hilfe zufließt.

Klare Zielvereinbarungen, moderne Organisation und eine echte »Unternehmergeinnung« der Mitarbeiter führen dazu, daß der Geschäftsführer immer weniger in das Arbeitsgeschehen eingreifen muß. Auch wenn es etwas überspitzt formuliert ist, möchte ich sagen: Im Idealfalle macht sich der Geschäftsführer im innerbetrieblichen Zusammenspiel überflüssig.

### Voraussetzungen für eine Umstellung des überholten Arbeitgeber-/Arbeitnehmer-Verhältnisses auf ein freies Vertragsverhältnis nach diesem Modell

1. Die Rechtsträger des Unternehmens – das sind die Kapitaleigner – wandeln ihre Kapitalanteile in einem »moralischen Kraftakt« zum Teil um in neutra-

les Kapital (Sozialkapital) und zum Teil in ein persönliches Darlehen mit Festzins und mit der Möglichkeit zur Tilgung. Verbunden damit ist der ausdrückliche Verzicht auf Kapitalrendite und Stimmrechte.

2. Der Betriebsrat – sofern ein solcher bereits in der Firma existiert – macht sich das Vertragsmodell zu seinem eigenen Anliegen.
3. Das Unternehmen wird in einer dem Menschen gemäßen Weise mit modernsten Organisationsmitteln ertragssteigernd auf den neuesten Stand gebracht.
4. Die Produkte, bzw. Dienstleistungen des Unternehmens werden nach ihrer Art, Qualität und Preis den Marktbedürfnissen so weit wie möglich angepaßt, bzw. verbessert. Dies setzt eine entsprechende Marktbeobachtung und Pflege der Kundenkontakte voraus.
5. Es finden sich im Unternehmen ausreichend viele Mitarbeiter in den maßgeblichen Positionen, die die Idee dieses Modells aus eigenem Antrieb heraus kräftig unterstützen.
6. Es finden sich während der Erweiterungs-Phase der Firma Freunde des Unternehmens, die durch zinsgünstige Personalkredite den Kapitalbedarf so lange decken, bis aus den Firmen-Erträgen genügend neutrales Eigenkapital und langfristige Mitarbeiter-Darlehen zur Verfügung stehen.

Mit dem zuletzt genannten Punkt wird eine wesentliche Schwachstelle des hier dargestellten Firmenmodells angesprochen. Denn dieses Modell läßt sich nur dann verwirklichen, wenn die Rechtsträger der Firma entweder genügend Eigenkapital einbringen oder wenn sich Freunde finden, die – ergänzend zu hypothekarischen Bankkrediten – genügend persönliche Darlehen gewähren.

### Die Kapitalfrage in eigener Sache

An dieser Stelle bitte ich die Seminarleitung um Nachsicht, wenn ich hier in eigener Sache näher auf die Kapitalfrage eingehe. Ich bin, wie Sie wissen, Leiter des Finanzwesens in einer Heilmittel-Firma, die weitgehend nach den hier von mir dargestellten Ideen ausgerichtet ist. Diese Firma befindet sich mit mehreren Tochtergesellschaften in einer erheblichen Expansion. Es wäre wohl ein leichtes – bei der guten Ertragslage dieser Firma – Teilhaber mit Anspruch auf Stimmrecht und Kapitalertrag zu finden. Eine solche Lösung würde jedoch dem Grundgedanken dieses Unternehmensmodells zuwiderlaufen. Deshalb bin ich zur Zeit auf der Suche nach privaten Darlehensgebern für meine Firma. Wenn jemand von den verehrten Anwesenden eine Möglichkeit weiß, an solche private Darlehensgeber zu gelangen, wäre ich ihm für ein Gespräch im Anschluß an diese Tagung dankbar.

Hätten wir nicht in unserem öffentlichen Geldwesen jene Unordnung, über die hier im Laufe der Tagung bereits öfters gesprochen wurde, so könnte ich

mir diese Einfügung ersparen. Dann würde nämlich das anlagensuchende Leihgeld von selbst den aufstrebenden Firmen entgegenkommen. Die Geldunordnung ist eine Wunde im allgemeinen Wirtschaftsleben, die ohne eine grundlegende Änderung der Währungsverfassung nur modellhaft an einzelnen Stellen geheilt werden kann, indem sich Geldgeber mit den hier dargestellten Ideen verbinden.

### Risiken dieses Vertragsmodells

Soeben habe ich eine Schwachstelle in diesem Vertragsmodell dargestellt, die mit der Kapitalbeschaffung zusammenhängt.

Im folgenden werden nun einige weitere Risiken aufgezeigt, die im Zusammenhang mit diesem Vertragsmodell auftreten können. Ich muß Sie jedoch mit besonderem Nachdruck darum bitten, aus den nun folgenden negativen Darstellungen bzw. Gefahrenquellen keine Rückschlüsse auf die Verhältnisse in der Firma zu ziehen, in der ich tätig bin.

### Die drei Versuchungen des Unternehmers

#### A) *Bei der Verteilung des Jahresgewinns*

Schon wenige Jahre, nachdem eine Firma im Sinne dieses Vertragsmodells umgestellt wurde, kann mit einem hohen wirtschaftlichen Erfolg gerechnet werden – selbst dann, wenn nur ein kleiner Teil der Mitarbeiter dieses Modell mitträgt.

Durch das in den Mitarbeitern geweckte Unternehmertum werden ungeahnte Kräfte frei, Kräfte, die von den Mitarbeitern sonst im privaten Lebensbereich, z. B. beim Bau eines Eigenheims, im Sport oder Vereinsleben eingesetzt werden.

Die Höhe des betrieblichen Jahresgewinns, der nun an alle in der Firma Tätigen verteilt werden soll, kann selbst den Firmeninhaber überraschen.

Angenommen, Sie sind gleichzeitig Unternehmer und Kapitaleigner und haben sich in einem »moralischen Kraftakt« dazu aufgeschwungen, künftig auf den traditionellen Kapitalertrag und auf die Ausübung der Kapitalmacht zu verzichten; dann stehen Sie nun, angesichts des unerwartet hohen Jahresgewinns vor einer ernststen Anfechtung:

Sie werden sich fragen, ob es denn nicht gerechtfertigt sei, zunächst ein wenig vom »Pfad der Tugend« abzuweichen und erst einmal die mageren eigenen Einkünfte der Vorjahre auszugleichen, indem Sie z. B. die Hälfte des zu verteilenden Jahresgewinns für sich in Anspruch nehmen und – natürlich mit den besten Vorsätzen für die Folgejahre – zunächst einmal nur den halben Gewinn an die Mitarbeiter verteilen. – Höchstwahrscheinlich stehen Sie dann am Ende des erfolgreichen Folgejahres wieder vor derselben Frage:



Ich wünsche Ihnen, daß Sie in einer solchen Lage dieser Anfechtung gegenüber gewachsen sind. Denn eine derartige heimliche Abweichung vom Vertrag tritt mit Sicherheit irgendwann einmal offen zutage. Der Vertrauensschwund, der dadurch entsteht, ist dann nie wieder gutzumachen.

**B) *Bei der Selbstbestimmung der Mitarbeiter an deren Arbeitsplatz***

Angeregt durch das neue Vertragsmodell werden in der Firma fruchtbare neue Aktivitäten geweckt. – Auch der Betriebsleiter wird sich von Ideen und Plänen beflügelt fühlen. Dabei läuft er Gefahr, den Rahmen der betrieblich vereinbarten Regeln gelegentlich zu verlassen. Es kann zum Beispiel vorkommen, daß der Betriebsleiter – um eine neue Idee rasch zu verwirklichen – kraft seiner Weisungsbefugnis einen Mitarbeiter überraschend von dessen Arbeitsplatz abrufft. Er bringt damit den Zeitplan des Mitarbeiters durcheinander, den sich dieser im Rahmen seiner »Selbstbestimmung am Arbeitsplatz« aufgestellt hat. Hier ist der Betriebsleiter der Anfechtung erlegen, ohne zwingende Not grundsätzliche Vereinbarungen, Bestandteile des neuen Firmen-Modells, zu verletzen.

Zeigt sich der Geschäftsführer solchen ständig wiederkehrenden Anfechtungen nicht gewachsen, dann fühlen sich die betroffenen Mitarbeiter in die früheren Zustände des Arbeitgeber-/Arbeitnehmer-Verhältnisses zurückversetzt. Das bedrückende Erlebnis persönlicher Abhängigkeit wird durch den Gegensatz zwischen dem offiziell verkündeten Unternehmensmodell und der Wirklichkeit noch verstärkt.

**C) *Bei der Beurteilung der eigenen Fachkenntnisse und Fähigkeiten***

Der Unternehmer weiß sehr wohl, daß die Aufgaben in den einzelnen Betriebsbereichen vielfältige Spezialkenntnisse erfordern, über die der Unternehmer selbst nicht immer verfügt. Durch seine Machtposition als Geschäftsführer wird ihm jedoch leicht der Blick auf die Grenzen der eigenen Fähigkeiten verdeckt. Ich konstruiere ein Beispiel: Dem Geschäftsführer fällt ein origineller Text für eine Produktwerbung ein. Er gestaltet daraus einen Werbeprospekt. Der Werbeleiter lehnt Text und Aufmachung dieser Werbung als ungeeignet ab. Der Geschäftsführer setzt sich jedoch kraft seiner leitenden Stellung im Unternehmen durch. Ergebnis: Er erreicht durch seine Handlungsweise einen negativen Werbeerfolg, und der Werbeleiter ist bezüglich seiner Zuständigkeit und Verantwortung für den Bereich Werbung verunsichert.

### Die Schiedsstelle im Unternehmen

Wenn Mitarbeiter ihre Arbeitsverträge unzureichend erfüllen, so kann der Unternehmer ihnen auf freundliche Weise oder auch energisch dabei helfen, sich zu korrigieren. Das erstrebte Ziel bleibt, daß die Mitarbeiter im Sinne des

Vertragsmodells ihre Aufgaben selbständig ergreifen. Aber bis dieses Ziel erreicht ist, wird der Geschäftsführer alle Hände voll zu tun haben, die Verhaltensweisen der Mitarbeiter laufend zu korrigieren. *Wer* aber korrigiert den *Geschäftsführer*, wenn er offensichtlich einer der genannten drei Anfechtungen unterliegt? Da der Geschäftsführer selbst unter Umständen von den Verträgen abweicht, kann er nicht zugleich Vertragspartner und Richter sein.

Deshalb ist dem Unternehmen eine neutrale Schiedsstelle anzugliedern, die von beiden Vertragspartnern anerkannt wird. Die Zusammensetzung einer solchen Schiedsstelle muß sich in jedem Unternehmen nach den dortigen Möglichkeiten richten. Wichtig aber ist, daß die Schiedsstelle von beiden Vertragspartnern – auch finanziell – unabhängig ist, daß sie sachkundig und jederzeit anrufbar ist und daß sie ohne Schaden für den Anrufenden ihre Entscheidungen durchsetzen kann.

### Befugnisse der Schiedsstelle

Die Schiedsstelle ist nach innen und nach außen zur Verschwiegenheit verpflichtet.

Sie übt keine Kontrolle aus. Denn sobald Kontrollen eingeführt werden – das lehrt uns die Erfahrung auf allen Lebensgebieten – geht ein großer Teil der menschlichen Arbeitskraft dadurch verloren, daß komplizierte Kontrollsysteme errichtet – und diese Systeme dann unterlaufen werden.

Die Schiedsstelle greift nicht in den Geschäftsablauf ein.

Da der Unternehmer juristisch die Weisungsbefugnis gegenüber den Mitarbeitern behält, wird er die Schiedsstelle nur selten anrufen müssen, um mit ihrer Hilfe das Verhalten von Mitarbeitern zu korrigieren. Anders ist im Streitfall die Situation der Mitarbeiter:

Nehmen wir den Fall an, daß ein Angestellter glaubt, ein erhebliches Fehlverhalten des Geschäftsführers festzustellen, von dem dieser durch gutes Zureden nicht abzubringen ist. Nehmen wir weiter an, die angerufene Schiedsstelle gibt dem Angestellten recht, der Unternehmer ist aber dennoch nicht zur Einsicht zu bringen. Dann kann die Schiedsstelle – so soll die allgemeine Vereinbarung sein – den Angestellten teilweise von seiner beruflichen Schweigepflicht entbinden. Dem Mitarbeiter wird es von der Schiedsstelle erlaubt, das Fehlverhalten des Geschäftsführers der übrigen Mitarbeiterschaft bekanntzugeben und damit die allgemeine Diskussion über den »Fall« zu eröffnen. Allein schon die Möglichkeit eines solchen Schiedsspruches kann den im Schiedsverfahren unterlegenen Geschäftsführer zur Korrektur seines Handelns veranlassen.

Die Schiedsstelle ist durch ihre Satzung dazu angehalten, sich bei ihrer Urteilsfindung an der Unternehmensverfassung im Sinne des hier dargestell-

ten Modells – zu orientieren. Sie hat andererseits dem Rechnung zu tragen, daß der Geschäftsführer unter Umständen aus einer zwingenden Notlage heraus – die vielleicht für den beschwerdeführenden Angestellten nicht einsehbar ist – von den vereinbarten Regeln abweichen muß.

### Keine Einschränkung der Unternehmer-Initiative

Die Unternehmer-Initiative des Geschäftsführers darf nicht durch Kontrollen oder Mitspracherechte anderer eingeengt werden. Im Rahmen seiner Stellenbeschreibung steht dem Geschäftsführer wie jedem Mitarbeiter die Selbstbestimmung an seinem Arbeitsplatz zu. Hierzu gehört auch das Festlegen der Richtlinien für die Geschäftspolitik, die Wahl von Schwerpunkten, das Einschätzen von Unternehmensrisiken und die Angliederung von neuen Unternehmenszweigen. Es gibt keine Mitbestimmung der Mitarbeiter in Angelegenheiten der Geschäftsführung.

Aber andererseits kann die Geschäftsführung nicht – auch nicht vorübergehend – aus irgendeiner Zweckmäßigkeit heraus – Bestandteile der Unternehmensverfassung außer Kraft setzen.

Ein Unternehmer, der aus freiem Entschluß in seiner Firma dieses Vertragsmodell einführt, wäre moralisch überfordert, wollte man von ihm verlangen, Sicherheitsvorkehrungen zu treffen, die ihn selbst am Mißbrauch seiner Idee hindern.

Handelt es sich jedoch um die Regelung der Unternehmensnachfolge, dann wird der Unternehmer alles tun, um dieses Vertragsmodell vor dem Egoismus eines Nachfolgers zu schützen.

### Das Vertragsmodell und die Unternehmensnachfolge

Um das Firmenmodell vor egoistischen Zugriffen der Erben und der Nachfolger-Geschäftsführer zu bewahren, müssen alle gesetzlichen Möglichkeiten ausgeschöpft werden. Die Nachfolger-Unternehmer werden durch Gesellschaftsverträge und testamentarische Verfügungen an die Unternehmensverfassung gebunden.

Bevor der Notar hierzu eingeschaltet wird, sollte der Unternehmer sich selbst über die Grundsätze der Unternehmensnachfolge klar werden. Zum Beispiel sollte festgelegt werden, daß bei einer Liquidation der Firma das neutralisierte Kapital (Sozialkapital) dazu verwendet wird, nach einem Sozialplan zunächst die Mitarbeiter abzufinden. Der verbleibende Rest soll an eine gemeinnützige Einrichtung gehen. Auf diese Weise wird verhindert, daß ein Nachfolger die Firma auflöst, um in den Besitz des in den vorherigen Generationen angesammelten Sozialkapitals zu kommen.

Man könnte auch daran denken, das Sozialkapital von vornherein in eine

gemeinnützige Stiftung einzubringen, um dadurch die Neutralität des Sozialkapitals unwiderruflich zu machen.

Die Unternehmensnachfolge muß für zwei mögliche Fälle vorbereitet werden:

1. Für den Fall, daß der Unternehmer in den Ruhestand tritt,
2. für den Fall, daß der Unternehmer durch Tod unerwartet ausscheidet.

### Zusammenfassung und Schluß

Hier konnte im Zusammenhang mit einem neuen Vertragsmodell eine Reihe wesentlicher Punkte nur sehr kurz abgehandelt werden. Über jeden dieser Punkte wäre ein eigenes Seminar abzuhalten, um weitere Erfahrungen einfließen zu lassen, Einwände zu entkräften, bzw. zu berücksichtigen und um weitere Unternehmer zur Übernahme dieser Modellvorstellungen zu ermutigen. Alle Einzelheiten müssen jedoch danach bewertet werden, ob sie den Grundsätzen einer freiheitlichen Ordnung entsprechen.

Geben wir uns keiner Illusion hin. Mit unseren geringen Kräften werden wir die chaotischen Verhältnisse in der heutigen Wirtschaft nicht verändern. Aber wir können wenigstens im kleinen Rahmen, modellhaft, in Wirtschaftsunternehmen die sozialen Verhältnisse so umgestalten, daß sie freien, verantwortlichen Menschen die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung geben in dem Sinne, wie ich es eingangs versuchte deutlich zu machen.

Ob das hier dargestellte Vertragsmodell auch auf Großbetriebe anwendbar ist, erscheint mir unter den heutigen Verhältnissen fraglich. Die Macht der Vertreter des Kapitals und der Arbeit ist bereits so fest verankert, daß in den meisten Fällen – auch bei bestem Willen der Geschäftsführer – dieses Modell wohl nicht verwirklicht werden kann.

Für einen Unternehmer-Geschäftsführer bedeutet das unter Umständen, wenn er sich dieses Modell zu eigen gemacht hat: Die Firma verlassen und an einer anderen Stelle neu beginnen.

Aber jeder Interessierte sollte zuerst einmal Idee und Wirklichkeit in aller Ruhe einander gegenüberstellen und dabei die Chancen und Risiken abwägen.

Die hier vorgetragenen Ideen lassen sich verschiedentlich abwandeln. Ich möchte nicht, daß man das Modell genau in der hier beschriebenen Form jemals zum allgemeinen Gesetz erhebt. Ich denke vielmehr an einen Wettbewerb zwischen möglichst vielen unterschiedlichen Vertragsmodellen und dazu an einen regen Erfahrungsaustausch. Dadurch würden sich mit der Zeit die besseren Vertragsmodelle von selbst durchsetzen. Für alle Vorschläge in dieser Richtung bin ich dankbar, sofern sie auf dem Boden einer freiheitlichen Rechtsordnung stehen.

# Selbstbestimmung oder Fremdbestimmung am Arbeitsplatz\*

Gerhardus Lang

Es wird heutzutage viel von den gesellschaftlichen Bedingungen gesprochen, unter denen sich der eigentliche Arbeitsprozeß abspielt. Wie es im Laufe der Geschichte zu diesen Bedingungen gekommen ist, ist vielfach untersucht worden. Dabei ist es auffällig, daß im Vordergrund der Betrachtungen meistens oder fast immer von einzelnen Menschen losgelöste Zwecke oder Ziele maßgeblich sind: Die Gesellschaft, die Wirtschaft, das Wachstum, der Fortschritt, die Wissenschaft, die Kultur und andere Kategorien mehr sind wichtig. Für den einzelnen ist er selbst in seiner Arbeit auch nicht so wichtig, als vielmehr der Lohn, den er bekommt. Sein höheres Ziel ist nicht seine Arbeit, sondern seine Freizeit, sein Wohlstand, sein Haus, seine Familie, seine Rente usw. Für solche hohen Ziele beugt man sich – wenn auch oft ungerne oder unwillig – unter die Bedingungen, die einem geboten werden. Die Bedingungen sind fast immer danach ausgerichtet, welchem der »höheren Ideale« man selbst oder die allgemeine Meinung den höchsten Wert beimißt. So wird die Marktwirtschaft gelobt, weil sie die Verteilungsproblematik besser löst als die Zentralverwaltungswirtschaft, der Kapitalismus, weil er die Menschen zu mehr Leistung anspricht, der Sozialismus, weil er die Gleichheit der Menschen fördert, die Wissenschaft, weil sie den Fortschritt garantiert, und das Wachstum, weil es die Konjunktur nicht zusammenbrechen läßt. Es sind alles Ziele, die auch ohne Rücksicht auf das Wohl des einzelnen zu verwirklichen sind. Im Gegenteil, das Wohl des einzelnen ist manchem dieser Zwecke eher hinderlich als förderlich. Es wird auch behauptet, daß für das Wohl des einzelnen dann schon genug geleistet sei, wenn ein möglichst hoher Lohn als Entgelt für wie auch immer geleistete Arbeit bezahlt würde. Medizinische und arbeitswissenschaftliche Gesichtspunkte würden zusätzlich zu einer »Humanisierung« der Arbeitsplätze führen. Selbstbestimmung oder Selbständigkeit am Arbeitsplatz wäre deshalb weder notwendig noch sonderlich wünschenswert. Vor allem wird diese Forderung eigentlich von niemanden erhoben, weder von den Gewerkschaften noch von den Sozialisten, die sich doch als die Anwälte der lohnabhängigen Arbeiter betrachten. Auch die Arbeiter selbst sind zwar oft unzufrieden mit ihren Arbeitsbedingungen oder auch mit der Höhe des Lohnes, aber daß sie in großer Zahl die Selbstbestimmung statt gesellschaftlicher Fremdbestimmung fordern würden, ist nicht bekannt. Wir werden uns deshalb der Fragestellung unseres Themas mit aller Umsicht nähern müssen, um es in seiner Bedeutung erfassen zu können. Drei Gesichtspunkte sind besonders zu beachten, zu denen das Thema Beziehungen hat: Die Gesichts-

\*Vortrag gehalten am 23.7.1979 in Herrsching/A. auf einer Tagung des Seminars für freiheitliche Ordnung.

punkte der Grundrechte der Verfassung, der Arbeitsteilung und der Gesamtwirtschaftsordnung.

Vorangehen soll eine allgemeine Betrachtung über die Arbeit überhaupt, ohne die wir das Problem Selbst- oder Fremdbestimmung am Arbeitsplatz nicht erkennen und nicht lösen können. Vor allem ist das Problem der menschlichen Freiheit und der Freiheitsfähigkeit des Menschen unmittelbar angesprochen.

Es gibt zwei Aspekte der Arbeit:

1. den individuellen Aspekt,
2. den gesellschaftlichen Aspekt.

Beide sind wohl miteinander verbunden, müssen aber dennoch gesondert betrachtet werden. Man könnte sie auch als die zwei Polaritäten der Wirksamkeit der menschlichen Arbeit bezeichnen.

Die Arbeit selbst ist eine Erscheinung, die dem erwachsenen Menschen zuzuordnen ist. In der Entwicklung des Menschen findet sie ihren Ursprung im kindlichen Spiel, und sie bewahrt sich in ihrer schöpferischen Form immer etwas von diesem Spiel. Sie findet ihre Vollendung in der Meisterschaft, in der vollen Beherrschung einer Fertigkeit, was man auch als Kunst bezeichnet. Man spricht zum Beispiel von der Handwerkskunst, und wenn wir einem geschickten Menschen zuschauen, so sprechen wir anerkennend: Das ist eine Kunst, so etwas zu schaffen. – So sehen wir die Verbindung zwischen Spiel und Kunst in der Arbeit. Aristoteles sagt: »Die Arbeit ist eine intelligente Tat, Kunst besteht in der Tat in der Vorstellung des zu erzielenden Ergebnisses, bevor dieses in materieller Form verwirklicht wird.« (De partibus animalium, 640 a, 32).

Marx schreibt über die Arbeit im 1. Band des »Kapital«: »Wir haben es hier nicht mit den ersten tierartig instinktmäßigen Formen der Arbeit zu tun. Wir unterstellen die Arbeit in einer Form, worin sie *dem Menschen* ausschließlich gehört. Eine Spinne verrichtet Operationen, die denen des Webers ähneln, eine Biene beschämt durch den Bau ihrer Wachszellen manchen menschlichen Baumeister. Was aber von vornherein den schlechtesten Baumeister vor der Biene auszeichnet, ist, daß er die Zelle in seinem Kopf gebaut hat, bevor er sie in Wachs baut. Am Ende des Arbeitsprozesses kommt ein Resultat heraus, das bei Beginn desselben schon in der Vorstellung des Arbeiters, also schon ideell vorhanden war. Nicht, daß er nur eine Formveränderung des Natürlichen bewirkt, er verwirklicht im Natürlichen zugleich seinen Zweck, den Erweis, der die Art und Weise seines Tuns als Gesetz bestimmt und dem er seinen Willen unterordnen muß.«

Wir sehen also, daß bei Marx die Arbeit als etwas spezifisch Menschliches angesehen wird. Proudhon\* sagt: »Die Arbeit ist die moralische und mensch-

\*Dieses und die folgenden Zitate von Proudhon sind der Arbeit von Karl Hahn, »Föderalismus, die demokratische Alternative«, München 1975, entnommen.

liche Ordnung, die im Bewußtsein gegeben ist, bevor die Notwendigkeit sie gebietet.« Was sagt er damit? Die Arbeit ist nicht der Ausfluß oder das Ergebnis uns zwingender Prozesse, das Ergebnis materieller oder daraus folgender gesellschaftlicher Gegebenheiten. Wir selbst sind es unmittelbar, die in der Arbeit Vorstellung und Willen zur vernunftgesteuerten Handlung werden lassen. »Was ist Industrie und Arbeit? Die zugleich physische und intellektuelle Tätigkeit eines Wesens, das aus Körper und Geist zusammengesetzt ist. Die Fähigkeit zu arbeiten, die den Menschen vom unvernünftigen Tier unterscheidet, hat ihren Ursprung im tiefsten Grund unserer Vernunft« (Proudhon). Hier weist Proudhon darauf hin, daß die Arbeit ihren Ursprung in unserem geistigen Wesenskern hat und nicht in physischen Bedingungen. Er geht dann noch weiter in seiner Ansicht, die Arbeit aus dem Verhaftetsein an die Materie zu befreien: »Daß die politische Ökonomie, diese angebliche Wissenschaft von den materiellen Interessen, im Gegenteil die spiritualistischste der Wissenschaften ist«. »Man nennt sie immer die Wissenschaft von den materiellen Interessen. Sie ist aber ebensogut auch die Wissenschaft von den geistigen Interessen.« »Die Arbeit ist die Manifestation des Geistes«.

Gewiß muß der Mensch arbeiten, um die aus seiner Leiblichkeit stammenden notwendigen Bedürfnisse zu befriedigen, wie Nahrung, Kleidung und Behausung beschaffen. Aber bei diesen Tätigkeiten unterscheidet er sich grundlegend vom instinkt gelenkten Tier, indem seine Tätigkeiten immer von der Vernunft gesteuert werden.

Wenn wir nun zu der Einsicht gekommen sind, daß die Arbeit ihren Ursprung in der geistigen Natur des Menschen hat, so müssen wir die Bedingungen, unter denen Arbeit stattfindet, im Hinblick auf diese geistige Natur des Menschen betrachten. Auf diesen Aspekt ist deshalb so großer Wert zu legen, da sich hier der Unterschied zeigt zu jenen, die die menschliche Arbeit aus den naturnotwendigen Bedingungen entspringen lassen und sie deshalb auch als nicht der menschlichen Freiheit unterworfenen Ausflüsse der geistigen Natur des Menschen betrachten. Es sind alle die gemeint, die sagen, daß der Mensch das Produkt seiner Herkunft und seiner Umwelt ist. Die Unterscheidung ist auch deshalb so wichtig, da nun die Frage auftaucht, wie denn das Verhältnis der Arbeit und der Freiheit zueinander sei. Wenn ich nur das Produkt meiner materiellen Bedingungen bin, so ist die Frage nach der Freiheit rasch beantwortet, denn sie stellt sich eigentlich überhaupt nicht. Der Mensch wäre dann ein durch und durch bedingtes Wesen und zu keiner Freiheit fähig. Die Einsicht in die Notwendigkeit seiner Bedingtheit würde keine Freiheit schaffen!

Betrachten wir ganz unvoreingenommen die menschliche Arbeit als Phänomen, so können wir feststellen, daß ihr Ziel eigentlich immer darin besteht, dem Tätigen jedesmal mehr Freiheit zu verschaffen. Zunächst nur die Freiheit,

von seinen natürlichen Bedürfnissen nicht mehr geplagt zu werden, Hunger, Durst usw. zu befriedigen. Bald verschafft sich der Mensch durch die Arbeit Lebensbedingungen, die ihn zum Kulturwesen aufsteigen lassen. Die Kultur ist der Ausdruck der menschlichen Freiheit, Dinge zu schaffen, die der Natur nicht möglich waren. In der Arbeit manifestiert sich die Möglichkeit der Freiheit für den Menschen. Proudhon sieht in der Arbeit nicht eine einfache Lebensäußerung, einen wollüstigen Akt unserer Sinnlichkeit. Sie ist vielmehr die »höchste Manifestation des Lebens, der Vernunft wie der Freiheit. Sie ist das glänzende Zeugnis unserer unermeßlichen Überlegenheit.«

Also bereits aus seiner eigenen Natur heraus ist jeder Mensch im Hinblick auf die Arbeit fähig, sich durch dieselbe Freiheit zu erringen. Auf der anderen Seite trägt die Arbeit zur Entwicklung und Entfaltung unserer Intelligenz bei. Ohne Arbeit würde sie sich gar nicht entwickeln können. »Die Freiheit hinieden bedarf immer der Nachhilfe. Das heißt, der Mensch vervollkommt, zivilisiert, humanisiert sich nur durch die fortwährende Hilfe der Erfahrung, durch die Industrie, die Wissenschaft und die Kunst, durch Lust und Mühe, kurz durch alle Anstrengungen des Körpers und des Geistes. Die Arbeit ist die eigentliche Erzieherin des Menschen zur Freiheit.«

»Die zur Befriedigung unserer Bedürfnisse notwendige Arbeit zwingt uns, unsere Trägheit zu überwinden und unsere Vernunft zu betätigen, um unsere Produktionskräfte zu steigern und trägt dadurch zur Entwicklung und Entfaltung unserer Intelligenz und Freiheit bei. Die Arbeit ist unsere Erziehung zur Freiheit.« (Proudhon)

Wir sehen also, daß die Anwendung unserer Vernunft in der Arbeit uns immer mehr Freiheit verschafft.

Betrachten wir die organischen Voraussetzungen für die Arbeit, nämlich den menschlichen Leib, so stellen wir auch dort fest, daß in ihm bereits die Voraussetzungen für die Freiheit, die durch Arbeit zu erlangen ist, zu finden sind. Die Gestalt des Menschen – und insbesondere die seiner Hand – ist in der Universalität ihrer Möglichkeiten nicht anders vorstellbar, als daß sie zur Freiheit der Betätigung geschaffen wurde. Sie ist auch nicht zu dem Zweck der freien Betätigung geschaffen worden, sondern sie ist der Ausdruck dieser Freiheit selbst, sie *ist* die Freiheit.

Da die Vernunft ihren Ursprung in uns selbst hat und nicht, wie die Behaviouristen meinen, in der Umwelt, ist sie der Ausdruck unserer Freiheitsfähigkeit. Sie hat als Bedingung ihrer Entfaltung zunächst uns selbst als Person. Damit diese Entfaltung unseres Wesenskerns möglich ist, ist allerdings auch Freiheit notwendig, nämlich Freiheit der Lebensbedingungen, unter denen wir uns mit unserer Arbeit in der physischen Welt verwirklichen. Diese Freiheit der Lebensbedingungen ist auch die Voraussetzung der Manifestation der



menschlichen *Würde*. In der Würde des personalen Menschen ist seine Freiheitsfähigkeit konzentriert. Was ist denn diese Würde? Wenn man würdig zur Kirche geht, zur Taufe, zur Hochzeit oder ins Konzert, oder zur Ordensverleihung? Das versteht man manchmal so unter Würde. Sie ist ein wenig steif und eigentlich aus dem Leben herausgehoben. Es zeigen sich hier Überreste einer alten Kultur, wo die Würde des Menschen weit entfernt von seinem Alltagsdasein in Tempeln und Kirchen gepflegt wurde. Nun sind diese Tempel Ruinen und die Kirchen Kunstdenkmäler. Wo ist denn nun unsere Würde eigentlich? Man könnte sagen, sie sei uns nähergekommen. Ist sie nicht dann vorhanden, wenn ein Steuermann am Ruder seines Schiffes steht, den Blick voraus, im Bewußtsein seiner Verantwortung? Oder der Baggerführer, der Tonnen bewegt und zur Ordnung zwingt; der Maurerpolier, der die Pläne liest und Gestalt werden läßt; der Zimmermann, der einen Dachstuhl aufrichtet? Steckt nicht hier, in dieser Fähigkeit, in der Kunst, der Ausdruck der menschlichen Würde, der Inbegriff menschlicher Freiheit?

Von diesem Punkt der Betrachtung aus wollen wir einen kurzen Rückblick tun. Wir befinden uns hier auf dem Gipfel der menschlichen Natur, des Menschen als personalem Einzelwesen. Er ist sich seiner Freiheit, seiner eigenen Würde bewußt geworden. Und nun tritt ein Erlebnis ein, das man mit dem vergleichen kann, wenn man in den Alpen einen hohen Gipfel erreicht hat und der Blick nicht mehr von dem Suchen nach dem Weg gefesselt ist. Man blickt um sich und nimmt nun viele Gipfel anderer Berge wahr, die einem vorher beim Aufstieg verborgen waren. Diese Wahrnehmung ist ähnlich der, die der Mensch machen kann, wenn er seine Würde in sich selbst entdeckt hat. Dann entdeckt er plötzlich auch die Würde der anderen Menschen. »Der Mensch hat kraft der Vernunft, mit welcher er begabt ist, die Fähigkeit, die Würde in der Person seines Nebenmenschen zu fühlen wie in seiner eigenen Person und in dieser Beziehung seine Identität mit ihm zu bejahen« (Proudhon). Wir sehen also, wie uns die Entwicklung unserer Freiheit erst zu einem sozialen Wesen macht. Das ist ein erheblicher Unterschied zu der Anschauung des liberalistischen Individualismus. Dort sind die Menschen isolierte Einzelwesen, die sich nur zu bestimmten Zwecken, gelegentlich, durch empirische Interessen gezwungen, miteinander zu bloßen Zweckgemeinschaften verbinden. Dieses ist mit Recht nicht als eine menschliche Gesellschaft zu bezeichnen, da sie unverbindlich (unsozial) ist.

Eigentlich stellt sich so unsere heutige vielgepriesene pluralistische Gesellschaft in ihrer Unverbindlichkeit dar, sie ist nur mit der Klammer des gesetzgebenden National-Staates zusammenzuhalten und droht ständig auseinanderzufallen. Es fällt ihr schwer, die Grundrechte zu erhalten, ja sie versteht sie eigentlich gar nicht. Wie kann jemand die Würde des Menschen verstehen, der

in ihr nicht die eigentliche Wurzel der Brüderlichkeit sieht. Deshalb folgen wir nochmals den Gedanken von Proudhon: »Die Gerechtigkeit ist das Produkt dieser Fähigkeit, nämlich die Würde seines Nebenmenschen zu *fühlen*. Sie ist die spontan empfundene und gegenseitig garantierte Achtung der menschlichen Würde, in welcher Person und unter welchen Umständen sie gefährdet sei und welchen Gefahren uns ihre Verteidigung aussetzen mag.« »Die Gerechtigkeit steht höher als das Interesse, sie ist die Fähigkeit, die das soziale Wesen konstituiert und den Ausgleich der antagonistischen Interessen vermittelt.«

So können wir nun an die Bedingungen herangehen, in denen sich die menschliche Arbeit organisieren muß, wenn sie sich in der Gemeinschaft mit anderen Menschen entwickeln will. Denn ein wieviel größeres Maß an Freiheit erringt der Mensch durch die Zusammenarbeit mit seinen Mitmenschen, durch die Arbeitsteilung. Sie schafft überhaupt erst die Möglichkeit zur höheren Entwicklung der menschlichen Kultur. Wie könnte Meisterschaft auf einem Gebiet entwickelt werden, wenn der Mensch einsam auf dieser Welt wäre wie weiland Robinson Crusoe. Man kann dessen Dasein durchaus nicht als das herrlichste und freieste bezeichnen. Welche Mühe hatte der gute Mann, sich wenigstens die Reste der früheren Zusammenarbeit mit anderen Menschen von seinem Wrack herunterzuretten. Was für ein kümmerliches Dasein hätte er fristen müssen, oder er wäre gar bald zugrunde gegangen ohne diese Hilfen. Die Höherentwicklung des Menschen ist nur durch seine Fähigkeit zur Gesellschaftsbildung möglich.

Bevor wir nun die gesellschaftlichen Bedingungen der menschlichen Arbeit in ihren Einzelheiten ansehen, möchte ich auf die Grundrechte der Verfassung hinweisen:

»Die Würde des Menschen ist unantastbar. Sie zu schützen...« Was bedeutet das? Man stelle sich das an dem Eingang zu einem Großraumbüro, in dem hundert Locherinnen im Akkord arbeiten, vor.

»Jeder hat das Recht auf freie Entfaltung seiner Persönlichkeit.« – Dieser Satz steht nun über jedem Arbeitsplatz einer solchen Locherin.

»Jeder hat das Recht auf Leben und Unverletzlichkeit.« – Dieses steht am Arbeitsplatz eines Anilinarbeiters, der dann später an Blasenkrebs erkrankt, oder eines Bergarbeiters im Uranbergbau, oder des Managers eines Großbetriebs, der dann seinen Herzinfarkt erleidet.

Wir können hier noch etwas weiter die Emotionen aufheizen, aber lassen wir es zunächst dabei. Wir sehen, daß im Grundsatz sehr wohl alles das steht, was *Bedingung menschlicher Existenz* und damit auch und vor allem *menschlicher Arbeit* ist. Wie konnte es nun zu den heutigen Zuständen in der

Industrie kommen, wo doch Arbeitsteilung nach Adam Smith der Schlüssel für den Wohlstand der Nationen ist? Ist das nicht auch alles Arbeitsteilung\*, das Fließband, der Akkord, die zentrale Steuerung? Um das genauer zu verstehen, müssen wir uns etwas ausführlicher mit der Entwicklung des modernen Produktionsprozesses im Laufe der kapitalistisch-liberalistischen Epoche beschäftigen.

Arbeitsteilung ist keine Erfindung der Neuzeit. Schon das Altertum kannte verschiedene Berufe, die sich in den notwendigen Arbeiten sozusagen ergänzten. Im Mittelalter kam es dann in Mitteleuropa dank eines über mehrere Jahrhunderte funktionierenden dezentralen und nichtkapitalistischen Geldwesens und einer dezentralen politischen Ordnung zu einem ungeheuren Aufschwung der Wirtschaft mit einer vorher nicht gekannten Arbeitsmannigfaltigkeit. Es entwickelte sich in dieser Zeit das Handwerk in seiner höchsten Vervollkommnung. Es wurde dann zur Grundlage der modernen Industrie. Der charakteristische Zug dieser Handwerkergesellschaft war ihre weitgehende Selbständigkeit. Produktionsgesellschaften, wie sie die Industrie begründete, kannte die Handwerkergesellschaft nicht. Selbständige taten sich höchstens in Bauhütten zusammen, um bestimmte Gemeinschaftsaufgaben zu bewältigen. Es handelte sich aber kaum um reine Lohnverhältnisse. Nicht einmal Meister und Gesellen waren in der Regel in einem solchen Verhältnis verbunden, sondern es bestand oft ein partnerschaftliches Vertragsverhältnis mit Ertragsbeteiligung. Der Austausch der Produkte fand an den dafür eingerichteten und wohlgeordneten Märkten in dezentraler Weise statt, nach dem Gesetz von Angebot und Nachfrage. Nur Maß, Gewicht und Qualität unterlagen der hoheitlichen Kontrolle. – Erst im Ausgang des Mittelalters mit der Einführung des ewigen Pfennigs und dem Ende der Brakteaten-Währung kam es als Folge der damit verbundenen wachsenden Arbeitslosigkeit zu zunehmenden Reglementierungen und gesetzlichen Einschränkungen der vorherigen Gewerbefreiheit. Aus diesen handwerklichen Betrieben, wozu auch die Bauern gehörten, die schließlich auch viel können mußten, um in ihrem Beruf etwas zu leisten, rekrutierte nun die aufkommende Industrie ihre Arbeitskräfte. Da zunächst noch keine Manufakturen bestanden, wurde viel Arbeit in Heimarbeit vergeben. In der Industrie bestanden lange Arbeitsgruppen, die eine dezentrale Ordnung in den einzelnen Betrieben darstellten, indem Subunternehmer und Vorarbeiter sich ihre eigenen Hilfskräfte anstellten.

»Noch 1870 war der unmittelbare Arbeitgeber vieler Arbeiter nicht der Großkapitalist, sondern der zwischen diesen stehende Subkontraktor, der Arbeitnehmer war und gleichzeitig eine kleine Zahl von Arbeitern beschäf-

\*Arbeitsteilung ist eigentlich nicht richtig. Man kann eher sagen, jeder arbeitet etwas anderes, und diese Arbeiten ergänzen sich: Arbeitsverteilung.

tigte. Der Facharbeiter in der Mitte des 19. Jahrhunderts war vielfach ein solcher Unterkontrahent, dessen Psychologie und Anschauungen die Merkmale dieses Status aufwiesen.

»Diese Situation bestand nicht nur in den Berufen, die als Heimarbeit ausgeübt wurden – bei den Gewehrmachern, Nagelherstellern, Sattlern, Wagenbauern, Eisenhändlern, Agenten und Zwischenhändlern ('foggers'), die alle Heimarbeiter beschäftigten. Selbst im Fabrikwesen war das Unterkontrahieren zur Gewohnheit geworden. Es handelte sich um ein System, bei dem sich zahlreiche Gelegenheiten für die Ausübung einer schäbigen Tyrannenherrschaft ergaben und das durch Zahlung von Naturallöhnen, Schulden und die Lohnzahlung in Gasthäusern dem Betrug Tür und Tor öffnete. Gegen diese Mißstände focht die frühere Gewerkschaftsbewegung einen erbitterten und langen Kampf aus. In den Betrieben mit Hochöfen gab es die *bridge-stockers* und die *stock-takers*, die von den Kapitalisten für jede Tonne produzierten Eisens einen bestimmten Betrag erhielten und Arbeitsgruppen von Männern, Frauen, Knaben und Pferden beschäftigten, um den Ofen zu beschicken oder den Metallguß zu kontrollieren. In den Kohlengruben finden wir die *Gedingenehmer* (*butties*), die mit dem Eigentümer des Unternehmens einen Vertrag über die Ausbeutung einer Arbeitsstrecke schlossen und eigene Gehilfen hatten. Einige dieser *butties* beschäftigten bis zu 150 Arbeiter, die sie von einem besonderen Aufseher, genannt 'doggie', überwachen ließen. In den Walzwerken gab es den *Walzmeister*, in den Messinggießereien und Kettenfabriken den *Obermeister* (*overhand*), die bisweilen zwischen 20 und 30 Arbeiter beschäftigten. Selbst die weiblichen Arbeiter in den Knopffabriken hatten Mädchen als Gehilfinnen angestellt. Als in Birmingham das Kleinmetall erstmals in Fabriken hergestellt wurde, 'war der Gedanke, daß der Unternehmer die Arbeitsplätze, die Anlagen und das Material vorfand und den Herstellungsprozeß in allen seinen Teilen beaufsichtigte, keineswegs selbstverständlich'. «\*

Diese durch Dezentralisation etwas »freiheitlich« anmutenden Ordnungen wurden im fortschreitenden Frühkapitalismus immer mehr abgelöst durch Ordnungen, die es den Unternehmern möglich machten, *dem kapitalistischen Leitbild des Profits, der rentablen Investition*, immer besser zu folgen. Das war nur durch eine bessere Ausnutzung der zur Verfügung stehenden menschlichen Arbeitskraft möglich. Die zur Produktion angeschafften Maschinen sollten Tag und Nacht laufen, wozu sie bedient werden mußten. Ununterbrochene Arbeitszeit was das Ideal, kein Leerlauf, kein Stillstand. Denn die Rendite ergab sich nur aus der Differenz von Aufwand und Erlös.

\*Braverman, S. 57. Dieses und die folgenden Zitate sind dem Werk von H. Braverman, *Die Arbeit im modernen Produktionsprozeß* Campus-Verlag Frankfurt (M.) New York 1977 entnommen. Der Original-Titel heißt: *Labor and Monopoly Capital. The Degredation of Work in the Twentieth Century*. Diesem Werk verdankt der Autor die wesentlichen Kenntnisse über die modernen Produktionsmethoden, wie sie im folgenden dargestellt werden.

Diesem Zwang, eine Rendite für das eingesetzte Kapital zu erwirtschaften, wurden nun die menschlichen Arbeitsbedingungen in zunehmendem Maße unterworfen. Folgende Einrichtungen erwiesen sich dafür als geeignet:

1. Zusammenfassung der Arbeit in einem Gebäude,
2. Abhängigkeit der Arbeiter vom Arbeitsplatz durch möglichst große Spezialisierung und einseitige Tätigkeit,
3. manufakturmäßige *Arbeitsteilung*.

Es mußten Verhältnisse geschaffen werden, *die die Nachteile des freien Arbeitsvertrages für die möglichst profitable Ausbeutung der Arbeitskraft aufhoben*. Die wesentlichen Verhältnisse bestanden schon und vermehrten die günstigen Bedingungen für den Kapitalbesitzer:

1. Verfügung über Kapital in Form von Geld sowie von Grund und Boden, kurz: über Kapital überhaupt, war nur demjenigen möglich, der beides besaß.
2. Kredit bekam nur der, der eine Sicherheit bieten konnte. Die Arbeitskraft und der gute Wille allein waren für diese Sicherheit nicht ausreichend.

Um nun die widerstrebenden Interessen der Arbeiter und der Kapitalbesitzer zum Gewinn der Kapitaleigner werden zu lassen, wurde der Manager geschaffen, der Dompteur der Arbeit. Das Wort 'to manage' leitet sich von 'manus agere = an der Hand führen' ab und bedeutet dann: ein Pferd in allen Gangarten führen, es veranlassen, die Übungen in der Reitbahn (Manege) auszuführen.

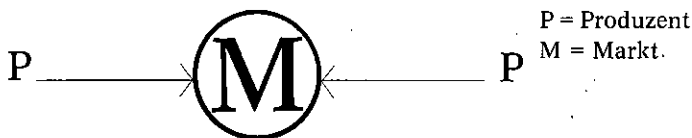
In der Werkstatt des mittelalterlichen Meisters beruhte die Kontrolle auf dem Gehorsam, den die Gebräuche der Zeit von den Lehrlingen und Gesellen gegenüber dem Meister erforderten, dem zu dienen sie sich vertraglich verpflichtet hatten. Noch in der späteren Phase der Heimarbeit wurden die Arbeiter von den Fabrikanten nur insofern kontrolliert, als z. B. die Tuchmacher eine gegebene Menge Tuch mit einem bestimmten Muster fertigmachen mußten.

Wie David Landes schreibt, »... mußte es dem Fabrikanten, der seine Produktion vergrößern wollte, darauf ankommen, mit den bereits beschäftigten Arbeitern eine höhere Leistung zu erzielen. Aber auch hier rannte er gegen die inneren Widersprüche des Systems an. Er hatte keine Möglichkeit, seine Arbeitskräfte zu einer festen Zahl von Arbeitsstunden zu zwingen. Die Hausweber und die Handwerker waren Herren ihrer Zeit; sie konnten mit ihrer Arbeit beginnen und aufhören, wann es ihnen beliebte. Wenn der Arbeitgeber versuchte, durch Erhöhung des Stücklohns seine Beschäftigten zu größerem Fleiß anzuspornen, erlebte er bald, daß die Produktion zurückging.«

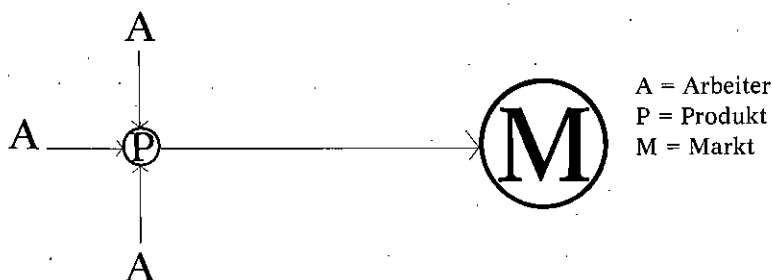
Mit dem Auftreten der modernen Industrie in Form der in großen Stadtgebieten angesiedelten Fabriken erlebte der gesamte Kontrollprozeß eine tief-

greifende Umwälzung. Der Besitzer oder Manager einer Fabrik, d.h. der *Arbeitgeber*, wie er bald genannt wurde, mußte sich einen bestimmten Grad an Gehorsam und Kooperation seitens seiner *Arbeitnehmer* sichern oder von ihnen erzwingen, damit es ihm möglich war, Kontrolle auszuüben. Es gab kein individuelles Interesse am Erfolg des Unternehmens mehr, außer in dem Maße, wie es einen Lebensunterhalt bot.

*Arbeitsteilung der vorkapitalistischen Wirtschaft*



*Arbeitsteilung der kapitalistischen Wirtschaft*



Die Arbeitsteilung in der kapitalistischen Wirtschaft besteht in einer Zerlegung des Arbeitsprozesses in eine Vielzahl von Verrichtungen, die von verschiedenen Arbeitern erledigt werden. Die Folge ist: Zerstörung der Berufe, denn dem Arbeiter wird die Fähigkeit genommen, irgendeinen vollständigen Arbeitsprozeß durchzuführen. Nun kommt der wichtigste Gesichtspunkt: Bei der gesellschaftlichen Arbeitsteilung (Arbeits-Mannigfaltigkeit) werden die Produkte als Waren am Markt ausgetauscht, wogegen die Ergebnisse der Arbeit des Detailarbeiters nicht innerhalb der Fabrik wie auf einem Markt ausgetauscht werden, sondern sich ständig im Eigentum des Kapitalbesitzers befinden. Während die gesellschaftliche Arbeitsteilung *die Gesellschaft* unterteilt, unterteilt die Teilung der Arbeit in Einzeloperationen *die Menschen*, und »während die Unterteilung der Gesellschaft das Individuum und die Art bereichern kann, ist die Unterteilung des Individuums, wenn sie ohne Rücksicht auf die menschlichen Fähigkeiten und Bedürfnisse vorgenommen wird, ein Verbrechen am Menschen und an der Menschheit insgesamt.« (Bravermann S. 65).

Am Beginn dieser Zerteilung des Arbeitsprozesses in einzelne Tätigkeiten steht die *Analyse des Arbeitsprozesses*. Diese Analyse des Arbeitsprozesses hat es früher selbstverständlich auch gegeben, denn jeder, der ein bestimmtes Produkt herstellen wollte, hat sich die Herstellung dieses Produktes vorher überlegt und in einzelne Arbeitsabschnitte eingeteilt. Ein Blechschmied z. B. stellt einen Trichter her: Er zeichnet den Aufriß auf ein Blech, und von diesem ausgehend entwickelt er den Umriß eines nicht gerollten Trichters und des dazu gehörigen Abschlusses. Dann schneidet er jedes Stück mit Handblech- und Metallschere zu, rollt es zu seiner richtigen Form zusammen und bördelt oder nietet die Säume. Er rollt dann den oberen Rand, lötet die Säume, lötet einen Aufhänger an, wäscht die beim Löten benutzte Säure ab und rundet den Trichter zu seiner endgültigen Gestalt. Wenn er jedoch dasselbe Verfahren auf eine Menge gleicher Trichter anwendet, so verändert sich seine Arbeitsmethode. Statt daß er die Arbeit direkt auf dem Material aufreißt, macht er eine Schablone und verwendet sie zur Markierung sämtlicher benötigter Trichter. Dann schneidet er sie alle zu, einen nach dem anderen, rollt sie usw. Statt also einen einzigen Trichter im Verlaufe von ein oder zwei Stunden fertigzustellen, verbringt er in jedem Falle Stunden oder sogar Tage bei jedem Arbeitsgang des Gesamtprozesses, stellt in jedem Falle Einspannvorrichtungen, Halterungen und andere Vorrichtungen her, die herzustellen sich für einen einzigen Trichter nicht lohnen würde, die aber, sobald eine genügende Menge von Trichtern fabriziert werden soll, jeden Arbeitsgang so weit beschleunigen, daß die Ersparnis den Mehraufwand an Zeit rechtfertigt. Größere Mengen, so hat er festgestellt, lassen sich auf diese Weise mit weniger Mühe und größerer Zeitersparnis produzieren, als wenn er jeden einzelnen Trichter fertigstellte, bevor er mit dem nächsten anfängt.

Berühmt ist auch das Beispiel, das Adam Smith in seinem grundlegenden Werk »Der Wohlstand der Nationen« gleich am Anfang mit der Nadelherstellung anführt. Hier wird der Produktionsprozeß bereits in einzelne Abschnitte unterteilt und diese einzelnen Abschnitte werden von verschiedenen Leuten durchgeführt: »Einer zieht den Draht, ein anderer richtet ihn, ein dritter schrotet ihn ab, ein vierter spitzt ihn zu, ein fünfter schleift ihn am oberen Ende, damit der Kopf angesetzt werde. Die Verfertigung des Kopfes erfordert zwei oder drei verschiedene Verrichtungen. Das Ansetzen desselben ist ein eigenes Geschäft, das Weißglühen der Nadel ein anderes. Ja, sogar das Einstecken der Nadeln in Papier bildet ein Gewerbe für sich. So ist das wichtige Geschäft der Stecknadelfabrikation in ungefähr achtzehn verschiedenen Verrichtungen geteilt, die in manchen Fabriken alle von verschiedenen Händen vollbracht werden, während in anderen ein einziger Mensch zwei oder drei derselben auf sich nimmt.«

Dieses erfordert nun den Detailarbeiter. Zunächst gab es solche Arbeiter nicht, denn, wie schon oben gesagt wurde, mußten sich die Arbeiter aus den handwerk-

lichen Berufen rekrutieren, für die folgende Charakteristik beispielhaft ist: »Der junge amerikanische Arbeiter entwickelt sich schnell zu einem geschickten Handwerker, und wenn er einmal einen Teil seines Gewerbes gemeistert hat, so ist er nicht eher zufrieden, als bis er alle beherrscht. Eine einzige mechanische Verrichtung zu tun, und lediglich diese eine, genügt weder ihm noch seinem Arbeitgeber. Er hat den Ehrgeiz, etwas mehr zu leisten als seine feststehende Aufgabe, und daher muß er alles lernen. Den zweiten Teil seines Gewerbes darf er lernen als Belohnung dafür, daß er den ersten gemeistert hat usw. bis zum Ende, wenn man überhaupt behaupten kann, daß er jemals bis dahin kommt. Die ruhelose Tätigkeit von Geist und Körper, das Verlangen, seinen eigenen Teil des Gewerbes zu verbessern, das ihm ständig gegenwärtige Wissen um geniale Männer, die wirtschaftliche und mechanische Probleme zu ihrem eigenen Nutzen und Ansehen gelöst haben, sie alle regen ihn an und ermutigen ihn. Und man kann sagen, daß es zumindest in den Neu-England-Staaten keinen einzigen jugendlichen Arbeiter von durchschnittlichem Können gibt, der nicht eine Idee für eine mechanische Erfindung oder eine Verbesserung in der Manufaktur hätte.« (Georg Wallis in einem Bericht vor dem englischen Unterhaus im 19. Jahrhundert. Zitat Braverman S. 68.)

Wir können hier sagen, daß der Arbeiter zwar einen Arbeitsprozeß zerlegen mag, doch er verwandelt sich bestimmt nicht freiwillig so ohne weiteres in einen lebenslänglichen Detailarbeiter. Hier kommt nun ein Interesse zum Tragen, das nicht aus dem Arbeiter selbst stammt. Es ist der Beitrag des Kapitalbesitzers, der keinen Grund dafür sieht, warum er, wenn er so viel mit dem ersten Schritt – nämlich der Zerlegung des Arbeitsprozesses – so noch viel mehr mit einem zweiten Schritt – nämlich der Zerlegung des Arbeitsprozesses und Aufteilung auf verschiedene Arbeiter – gewinnen kann, daß er dann diesen zweiten Schritt nicht ebenso machen soll wie den ersten. Daß der erste Schritt lediglich den Prozeß zerlegt, während der zweite auch noch den Arbeiter zerstückt, ist für den Kapitalbesitzer ohne Bedeutung, und dies umso weniger, als er den Gesamtprozeß unter seiner eigenen Kontrolle wieder entstehen läßt, nachdem das Gewerbe als einen von dem Arbeiter beherrschten Prozeß zerstört hat. Er kann seine Gewinne jetzt in doppelter Hinsicht zählen, nicht nur hinsichtlich der Produktivität, sondern auch hinsichtlich der Kontrolle der Betriebsführung, denn das, was den Arbeiter tödlich trifft, ist für ihn in diesem Falle von Vorteil. Ein Zitat unterstreicht diese Sache: »Wir haben in letzter Zeit die große zivilisatorische Erfindung der Arbeitsteilung gründlich untersucht und verbessert, nur geben wir ihr einen falschen Namen. Es ist, um die Wahrheit zu sagen, nicht die Arbeit, die geteilt wird, sondern es sind die Menschen: zerlegt in bloße *Teile Mensch*, aufgebraucht in kleine Fragmente und Krümelchen Leben, so daß alle die kleinen Stückchen Intelligenz, die einem Menschen übrig bleiben, nicht ausreichen, um eine Stecknadel oder



einen Nagel herzustellen, sondern sich darin erschöpfen, die Spitze einer Stecknadel oder den Kopf eines Nagels zu fabrizieren. Nun ist es zwar eine gute und wünschenswerte Sache, viele Nadeln an einem Tag zu machen, doch wenn wir nur sehen könnten, mit welchem Kristallsand ihre Spitzen geglättet werden, Sand der menschlichen Seele, der erheblich vergrößert werden muß, bis er als das erkannt werden kann, was er ist. So sollten wir meinen, daß darin vielleicht auch ein Verlust liegen mag. Und der große Schrei, der aus allen unseren Fabrikstädten aufsteigt lauter als der Hochofenwind, ertönt aus eben diesem einzigen Grund - daß wir nämlich alles mögliche fabrizieren, bloß keine Menschen. « 1832 stellt Babbage zusätzlich zu den bis jetzt schon angeführten Vorteilen der Arbeitsunterteilung noch folgendes fest: »Nun sind alles dies zwar wichtige Gründe, und jeder von ihnen beeinflußt das Ergebnis; doch scheint es mir, daß jeder Versuch, den niedrigen Preis von Fabrikwaren als eine Folge der Arbeitsteilung zu erklären, unvollständig wäre, wollte man es unterlassen, das folgende Prinzip anzuführen: daß nämlich der Industrieunternehmer durch Aufspaltung der auszuführenden Arbeit in verschiedene Arbeitsgänge, *von denen jeder einen anderen Grad an Geschicklichkeit oder Kraft erfordert, gerade genau jene Mengen von beiden kaufen kann* (nämlich von Geschicklichkeit oder Kraft), die für jeden dieser Arbeitsgänge notwendig ist, wogegen aber, wenn die ganze Arbeit von einem einzigen Arbeiter verrichtet wird, dieser genügend Geschicklichkeit besitzen muß, um die schwierigste, und genügend Kraft, um die anstrengendste dieser Einzeltätigkeiten, in welche die Arbeit zerlegt worden ist, ausführen zu können.« Das heißt: in einer Gesellschaft, die auf dem Kauf und Verkauf von Arbeitskraft beruht, verbilligt die Aufsplitterung einer Tätigkeit ihre einzelnen Teile.

*Babbages großes Prinzip der ökonomischen Produktion:*

Ziehen des Drahtes	Mann	3 Shilling 3 Penny p. Tag
Geradebiegen des Drahtes	Frau	1 Shilling 0 Penny p. Tag
	Mädchen	0 Shilling 6 Penny p. Tag
Anspitzen	Mann	5 Shilling 3 Penny p. Tag
Formen u. Abschneiden d. Köpfe	Junge	0 Shilling 4 1/2 Penny p. Tag
	Mann	5 Shilling 4 1/2 Penny p. Tag
Befestigen der Köpfe	Frau	1 Shilling 3 Penny p. Tag
Verzinnen oder Weißen	Mann	6 Shilling 0 Penny p. Tag
	Frau	3 Shilling 0 Penny p. Tag
Einwickeln	Frau	1 Shilling 6 Penny p. Tag

Insoweit also der Arbeitsprozeß aufgespalten werden kann, kann er in Elemente zerlegt werden, von denen einige einfacher sind als andere und alle einfacher als das Ganze. Dieses Prinzip wird nun in der Zukunft überall in der

\*Braverman S. 69 f.

Industrie beachtet. Dadurch werden systematisch vielseitige Fertigkeiten, wo sie bestehen, zerstört, und es erzeugt Fertigkeiten und Beschäftigungen, die den *Erfordernissen der Industrie entsprechen*. Technische Fertigkeiten werden von nun an auf einer strikten »Was man wissen muß«-Grundlage verteilt. So ist durch einen Trick, könnte man sagen, die ursprünglich vom Arbeiter untrennbare Arbeit unter den Aspekten der *Vivisektion am Arbeitsplatz* quasi losgelöst worden. Damit wurde *die Illusion der Käuflichkeit der Arbeit hergestellt*. Die Arbeitskraft wird nun zu Detailpreisen abgekauft, ist quasi Ware geworden. Der Arbeiter muß seine Arbeitskraft (d. h. eigentlich sich selbst) so herrichten, wie der Käufer sie benötigt. Die Arbeit ist nicht mehr der Ausdruck der Ziele, Wünsche und Bedürfnisse des Arbeitenden, sondern dessen, der sie kauft. Dieses Prinzip kannte man vorher nur von den Waren. So sehen wir, daß die Arbeitsaufteilung im Produktionsprozeß der Punkt ist, wo die Arbeit zur Handelsware wird. Und das, obwohl der irreführende Ausdruck »Arbeitgeber« existiert. Wie kann der, der die Arbeit gibt, sie gleichzeitig kaufen? Dieses Rätsel löse einmal jemand! Am Arbeitsmarkt kann man Arbeit kaufen, oder auch Arbeiter, die ihre Arbeit geben, und der »Arbeitgeber« kauft sie? Eine größere Konfusion der Begriffe und Auf-den-Kopfstellen der Wirklichkeit zur Verneblung der wahren Verhältnisse ist kaum mehr vorzustellen. Der Arbeitgeber bekommt dadurch etwas Gnädiges; dank seiner Gnade wird die Arbeit gegeben (fast wie der Liebe Gott, der Adam das Leben gibt). Wir finden den Ursprung dieser Anschauung in der priesterlichen Hierarchie als den Begriff des gnadenerweisenden Arbeitgebers.

Nach dem alt-römischen Motto »divide et impera« (teile und herrsche) arbeitet der moderne Produktionsbetrieb. Dagegen können auch Gewerkschaften nicht viel ausrichten. Vor allem, da nun in zunehmendem Maße die Wissenschaft, diese häufige Liebedienerin der Mächtigen, sich der Dinge annahm. Sie gab der systematischen Ausbeutung durch die Wissenschaftlichkeit der Methoden ihre Rechtfertigung. Sie erteilte ihr den modernen Segen.

Taylor begann mit seiner wissenschaftlichen Betriebsführung die moderne Theorie des Managements zu entwickeln. Ihre Frage ist: Wie kann man die widerstrebende Arbeiterschaft dazu zwingen, ihren Interessenstandpunkt dem des Betriebes unterzuordnen, d. h. dem Renditestreben des Kapitalbesitzers und dem diesen Zweck verfolgenden Management? Die wissenschaftliche Betriebsführung erforscht nicht die Arbeit allgemein, sondern die Anpassung der Arbeit an die Erfordernisse des Kapitals. Die Abhängigkeit des Arbeiters vom Kapital ist für diese Wissenschaft keine wissenschaftliche Frage, sondern eine »natürliche« Bedingung, die ohne Frage akzeptiert wird. Taylors Aufgabe, die er sich selbst gestellt hatte, bestand nun darin, herauszubekommen, wie man die Arbeit effektiver kontrollieren und wie man sie reglementieren kann. Seine Frage war: Wie hat der Arbeiter seine Arbeit bis ins Detail zu

tun, damit sie effektiver wird, und wie kann ich es erreichen, daß möglichst keine Entscheidung mehr vom Arbeiter selbst getroffen werden muß? Vor Taylor bestand die Kontrolle des Managements über die Arbeit in folgenden Dingen: Die Zusammenfassung der Arbeiter in einer Werkstatt und das Diktieren der Länge des Arbeitstages. Die Überwachung der Arbeit, um fleißigen, intensiven und ununterbrochenen Arbeitseinsatz sicherzustellen. Das Aufzwingen von Vorschriften gegen Ablenkungen (Reden, Rauchen, Verlassen des Arbeitsplatzes etc.), von denen man meinte, daß sie dem Arbeitseifer schaden könnten. Das Festsetzen von Mindestmengen in der Produktion usw.. Taylor erhob nun den Begriff der Kontrolle auf eine völlig neue Ebene, indem er die Behauptung aufstellte, daß es für ein adäquates Management absolut notwendig sei, daß dem Arbeiter genau diktiert werden müsse, auf welche Art und Weise die Arbeit auszuführen sei. Diese beiden Komponenten der Kontrolle und Reglementierung faßt man heute als wissenschaftliche Betriebsführung oder auch Rationalisierung zusammen.

Taylors Werdegang macht es verständlich, wie er zu seinen Anschauungen kam: Nach Abschluß seiner Handwerkslehre nahm Taylor eine Stelle als gewöhnlicher Arbeiter in einer Stahlfabrik an. Diese befand sich im Besitz von Freunden seiner Familie und gehörte zu den technologisch fortgeschrittensten Unternehmen in der Stahlindustrie. Innerhalb weniger Monate hatte er die Tätigkeiten als Bürosekretär und Dreher-Geselle durchlaufen und wurde Meister in der Dreherei. Taylor hatte schon seit seiner Jugend seine Schritte gezählt, die Zeit für seine verschiedenen Tätigkeiten gemessen und seine Bewegungen auf der Suche nach Effizienz analysiert. Kurz nachdem Taylor Meister geworden war, ließ er sich in eine Auseinandersetzung mit den ihm unterstellten Drehern ein, um von ihnen eine höhere Arbeitsleistung zu erlangen.

Den wörtlichen Bericht über diese Auseinandersetzung nachzulesen, ist sehr lohnenswert, zeigt er doch, welche Methoden von Taylor angewandt werden mußten, um den Willen der von ihm abhängigen Arbeiter zu brechen. Nirgends ist deutlicher zu spüren, welche tiefe Verletzung, ja man kann sagen Vernichtung der Menschenwürde stattfinden muß, wenn ein Mensch gezwungen wird, sich im industriellen Produktionsprozeß einem fremden Willen zu unterwerfen. Tiefe Erschütterung ergreift einen bei diesem Bericht, durchschaut man doch die tiefe Not, in der sich Menschen tagtäglich ein ganzes Arbeitsleben hindurch befinden. (Der Bericht ist zitiert in Braverman S. 78 f.)

Die Methoden, den Arbeiter zu einer maximalen Arbeitsleistung zu bringen, ohne ihm gleichzeitig die dadurch erhöhte Produktivität voll zu entgelten, sind nun von Taylor wissenschaftlich entwickelt worden und führten zum berühmt-berüchtigten Taylorismus. Die zunächst durchaus uneinnehmbare Stellung des Arbeiters als Träger der den Kapitalbesitzern im allgemeinen

nicht zur Verfügung stehenden Fähigkeiten und Kenntnisse wurde nun systematisch und generalstabsmäßig zerstört. Voraussetzungen für diesen Kampf waren eine genügende Betriebsgröße, um den Feldzug rentabel zu gestalten. Die Manager benutzten die Ergebnisse der wissenschaftlichen Betriebsführung, um die Löhne gnadenlos zu senken, solange es der Arbeitsmarkt erlaubte. Gleichzeitig wurden die anderen Betriebe gezwungen, die Arbeitsintensität bei sich selbst aus Konkurrenzgründen zu erhöhen. Wir sehen also, daß die Durchsetzung der Arbeitsbedingungen der wissenschaftlichen Betriebsführung nur gelingt, wenn es der Arbeitsmarkt zuläßt, d. h. solange noch Arbeitslosigkeit herrscht, wobei die Ansichten über den Grad der Arbeitslosigkeit je nach Standort unterschiedlich sind. (Siehe auch Eckhard Behrens über »Partnerschaft« in Fragen der Freiheit Nr. 28, 1962.)

Ergebnis ist, daß der Arbeiter selbst zum Produktionsmittel wird, zum Werkzeug des Managements für die Zeit, die er im Betrieb ist. Erst enthält man ihm die Möglichkeit vor, selbst Produktionsmittel zu erwerben, dann enteignet man ihn noch seiner Arbeitskraft.

Der zweite Schritt ist nun, die Ausbildung des Arbeiters selbst billiger zu machen, womit man ihn auch rechtens billiger entlohnen kann. Wenn man Arbeitsvorgänge so einfach macht, daß sie auch von einem ungelerten, ungeschickten Arbeiter bewältigt werden können, so hat das einen doppelten Nutzen für den sogenannten Arbeitgeber. War es vorher so, daß man annahm, daß jeder Arbeiter sein Handwerk besser versteht als irgendein Mitglied der Leitung, so daß es jenem überlassen werden mußte, wie er das Einzelne am besten ausführen wollte, so wurde nun anstelle dessen das Pensum eingeführt: die zu leistende Arbeit wurde bis ins Detail und den Zeitablauf im voraus festgelegt. Nicht nur was, sondern wie wurde festgelegt und wann und wie lange. Durch das Fortschreiten der Technik und immer komplexere, wissenschaftlich begründete Systeme konnte der Arbeiter immer weniger den Arbeitsablauf verstehen. Er wurde immer mehr ein Rädchen im Getriebe. Man trennte den wissenschaftlichen Fortschritt, der ursprünglich aus dem Handwerkertum kam, und benutzte die Trennung zur Festigung der Herrschaft. Die Gewöhnung der Arbeiter an die neue Arbeitsform verlief nicht immer so ganz glatt, und Lohnerhöhungen waren oft das einzige Mittel, um die Arbeiter halten zu können. Die Technik, durch Lohnerhöhungen die Arbeiter zu befriedigen, wurde dann durch die Gewerkschaftspolitik der ständigen Lohnsteigerungen noch gefestigt. Die Gewerkschaften haben sich nie – und tun es auch heute kaum – gegen die Einführung neuer wissenschaftlicher Produktionsmethoden gewandt, sondern begnügten sich letztlich in der Hauptsache mit Lohnerhöhungen und Arbeitszeitverkürzungen.

Der weitere Schritt war nun, all das Können, das der Arbeiter selbst besaß,

auf die Maschine zu übertragen. Das wurde prinzipiell schon immer als Problem gesehen, nur war es eben lange Zeit wirtschaftlich nicht realisierbar, da preiswertere Steuerungssysteme als der Arbeiter selbst lange nicht bekannt waren. Mit dem Beginn der Computertechnik wurden nun Steuerungssysteme zunächst durch das Holorit-Verfahren, durch die Erfindung der Lochkarte, organisatorisch und später durch die elektronischen Erfindungen wie Transistoren und Mikroprozessoren technisch ermöglicht. Die numerische Steuerung durch programmierte Abläufe hielt ihren Siegeszug. Die Einheit von Gedanken und Handlung, Konzeption und Ausführung, Hand und Geist wird nun vollständig aufgelöst. Der arbeitende Mensch wird seiner eigentlichen Möglichkeit, sich in der Arbeit selbst zu offenbaren, völlig beraubt. Es bleibt ihm nichts, das ihn als Menschen auszeichnet, er ist nur noch ein Rad im Getriebe. Die Perfektion dieser Ausschaltung des Menschen ist nun im MTM-Verfahren erreicht: Frank E. Gilbreth begann als erster, Bewegungsabläufe in kleinste Zeitabschnitte von unvorstellbarer Kürze mit Hilfe von Stoppuhr und Chronozyklographie einzuteilen. Die entsprechenden Studien der Arbeitsabläufe werden als Therbligs bezeichnet. Es sind Zeitwerte von 1:10 000stel Minuten.

Eine neue Gesellschaft nannte sich MTM (Methods Time Measurement). Die TMU ist die Zeiteinheit = 100 000stel Stunde = 6:10 000stel Minuten = 36/1000stel Sekunden. Dies bedeutet noch eine Verfeinerung der vorhin genannten Methode. Zum Beispiel ist die Augenerfassungszeit 7,3 TMU = 1:5000stel Sekunden.

»Diese mechanische Anwendung menschlicher Fähigkeiten gemäß Bewegungstypen, die unabhängig von der besonderen Art der gerade geleisteten Arbeit untersucht werden, erweckt den marxistischen Begriff der abstrakten Arbeit zum Leben. Wir sehen, daß diese Abstraktion von den konkreten Formen der Arbeit, das einfache »Verausgaben menschlicher Arbeitskraft im allgemeinen«, wie Marx es ausdrückt, die Marx als ein Hilfsmittel benutzte, um den Warenwert zu erläutern, nicht etwas ist, was nur auf den Seiten des 1. Kapitels des Kapital existiert, sondern daß sie auch in der Vorstellung des Kapitalisten, des Managers, des Betriebsingenieurs besteht. Deren Bemühungen, deren Beruf besteht gerade darin, sich die Arbeit nicht als ein ganzheitliches menschliches Bestreben vorzustellen, sondern sie stattdessen von allen ihren konkreten Eigenschaften zu abstrahieren, sie also als universelle und endlos wiederholbare Bewegung zu verstehen, deren Summe, wenn sie mit anderen Objekten, die das Kapital kauft, – Maschinen, Materialien usw. – verschmolzen wird, zur Produktion einer größeren Kapitalmenge führt als jener, der zu Beginn des Prozesses investiert wurde. Arbeit in Gestalt genormter Bewegungsabläufe ist Arbeit, die als austauschbares Element benutzt wird, und die sich in dieser Gestalt im wirklichen Leben immer mehr der Abstrak-

tion nähert, wie sie Marx in der Analyse der kapitalistischen Produktionsweise verwendet hat.«\*

Folgende Entwicklung findet nun statt: Parallel mit der physikalischen Entwicklung der Maschinen findet die schrittweise Schaffung einer Arbeiterschaft anstelle des selbstbestimmt arbeitenden Menschen – die Schaffung einer Arbeiterbevölkerung also – statt. Bei ihr ist genaue Kenntnis der Maschine ein spezielles und isoliertes Merkmal, während unter der Masse der Arbeiterbevölkerung lediglich Unwissenheit, Unfähigkeit und somit die Tauglichkeit für die Maschinenknechtschaft wachsen. Auf diese Weise wird die bemerkenswerte Entwicklung der Maschine für die Mehrheit der Arbeiterbevölkerung nicht zur Quelle der Freiheit, sondern der Versklavung, nicht der Meisterschaft, sondern der Hilflosigkeit, nicht der Erweiterung des Horizonts der Arbeiter, sondern des Hineinzwingens der Arbeiter in einen blinden Kreislauf knechtischer Pflichten, wo die Maschine die Verkörperung der Wissenschaften und der Mensch wenig oder gar nichts zu sein scheint.

Mit der Erfindung dieser modernen Maschinenteknik, die den Menschen nur noch als notwendiges Übel betrachtet und darauf hinausläuft, ihn möglichst aus dem ganzen Arbeitsprozeß zu eliminieren, führt nun von selbst zu einer Lösung der Probleme, mit denen Taylor sich noch herumschlagen mußte, nämlich der psychologischen Tricks, die zur Führung einer unwilligen Arbeiterschaft notwendig waren. Heute ist die Maschine selbst dazu geeignet, die Menge der Verrichtungen der an den Maschinen arbeitenden Menschen zu kontrollieren und sie entsprechend in der Lohntüte zu quittieren. Die angeblich heute immer höheren Anforderungen an die Intelligenz der in der Industrie Arbeitenden ist nichts weiter als ein dummes Gerede. Numerisch gesteuerte Maschinen, so hören wir von einer Autorität, sind grundlegend einfacher zu bedienen. Die von einem Maschinenarbeiter verlangten Fertigkeiten sind geringer als bei herkömmlichen Maschinen, wo er auch gelernter Maschinenschlosser sein mußte. Bei numerisch kontrollierten Anlagen muß der Maschinenarbeiter natürlich seine Maschine kennen. Er muß über die erforderliche Ausbildung und Intelligenz verfügen, um einige ziemlich elementar vorgeschriebene Routineaufgaben durchführen zu können, aber er besitzt nicht die technischen Fertigkeiten des erfahrenen Maschinenschlossers. Die Intelligenz, die diesen letztgenannten Fertigkeiten entspricht, befindet sich bei der numerischen Steuerung auf dem Band. Dieses drückt sich auch in den Ausbildungszeiten aus: Die Kosten für die Heranbildung und Training eines Maschinenarbeiters für die Fertigung identischer Teile einmal mit herkömmlichen Methoden und Maschinen und im Vergleich dazu mit einem numerisch gesteuerten Maschinensystem sind etwa 12:1. (Aus: American machinist, 16.10.1972 Zitat in Braverman S. 159.)

\*Bravermann, S. 143

Es ist jetzt nur noch notwendig, für die anfallenden Tätigkeiten denjenigen herauszufinden, der dieselben am besten ausüben kann. Zu diesem Zweck werden in modernen Produktionsbetrieben heute sogenannte ISA-Arbeitsplatzprofile sowie persönliche Profile der Arbeiter und Angestellten erstellt, die dann durch Computerprogramme in Deckung gebracht werden, so daß jeder dem Arbeitsplatz zugeteilt wird, wo er voraussichtlich die höchste Produktivität entfalten kann, natürlich nur zum Besten der Betriebsbilanz. »Doch darüber hinaus bringt die Technik der numerischen Steuerung auf der Ebene der Philosophie der Unternehmensorganisation einen Effekt hervor, der als außergewöhnlich bezeichnet werden könnte. Sie trennt die intellektuelle Arbeit von der Arbeit der Ausführung, genau wie es seit langem bei der Fertigung großer Produktmengen auf Spezialmaschinen der Fall ist, und diese Trennung erlaubt die Durchführung beider Funktionen unter den technischen Bedingungen, die für eine größere Organisation am besten geeignet und somit in der Schlußabrechnung besonders profitabel sind. Man kann also sagen, daß diese ganzen technischen Errungenschaften alle Eigenschaften besitzen, die eine hierarchische Struktur des Betriebes, eine vollständige Beherrschung sowohl der Hand- als auch der Geistesarbeiter ermöglichen und die obendrein noch den Profit als solchen zu seiner höchsten Ausgestaltung bringen.« (Braverman S. 160.)

Am wenigsten sind diese Umstände allerdings für die *Bedürfnisse des Menschen* als solchen geeignet. Diese Bedürfnisse sind in der Sprache der Wirtschaftswissenschaftler *externe Effekte*, was in Wirtschaftsdeutsch bedeutet: außerhalb der Bilanz. Die Steigerung der Arbeitsproduktivität wird im Kapitalismus nicht unter dem Aspekt der Befriedigung menschlicher Bedürfnisse angestrebt und ebensowenig zu diesem Zweck eingesetzt. Von den Erfordernissen der Kapitalrendite angetrieben, führt sie zum Wachstumszwang. Niemals gilt irgendein Produktionsniveau als zufriedenstellend. Der Drang zur Steigerung der Produktivität wohnt jedem kapitalistischen System inne aufgrund seiner Zielsetzung als einer Organisation zur profitablen Verwendung des Kapitals. Außerdem wird er denen, die saumselig sind, durch die Bedrohung der nationalen und internationalen Konkurrenz aufgezwungen.

Vor diesem Hintergrund nimmt die Entwicklung der Technologie die Gestalt eines kopflosen Vorwärtstürens an, bei dem die Auswirkung auf die persönlichen Verhältnisse bei der Arbeit weitgehend vernachlässigt werden.

Die Notwendigkeit der Rationalisierung wird immer wieder durch technische Erfordernisse begründet. Im großen und ganzen sind dies jedoch Bedürfnisse der rentierlichen Anlage des Kapitals und nicht der Technik. In Wirklichkeit schließt die Technik eine Unmenge von Möglichkeiten ein, von denen viele heute nur deshalb nicht genutzt werden können, da die künstli-

chen Schranken, die vor den Zugang zum Kapital gesetzt sind, ihre Verwirklichung nicht gestatten.

Zusammenfassend können wir sagen, daß die Garantien des Grundgesetzes, die wir am Anfang bloß aufgezählt haben, für den modernen Produktionsprozeß praktisch keine Gültigkeit haben. Von Selbstverwirklichung, überhaupt von Würde, ist nicht viel übrig. Die Welt der Arbeit wartet noch auf die Freiheit. Daß dem so ist, hat nun seine Ursache in den gesellschaftlichen Verhältnissen, d. h. rechtlichen Ordnungen, deren Inhalt in der Verfügungsfähigkeit über Geld-Kapital und Boden-Kapital besteht. Diese Verfügungsmöglichkeit verleiht dem Besitzer derselben eine Machtposition, die durch den formalen freien Arbeitsvertrag in der realen gesellschaftlichen Situation nicht ausgeglichen werden kann. Die Frage nach den Fremdbestimmungen am Arbeitsplatz ist also nicht eine Frage der Wissenschaft, der Technik, der Moral, der Menschen selbst – sondern eine Rechtsfrage. Diese Rechtsfrage zu lösen, ist nicht Absicht und Aufgabe dieses Vortrags, da zur Lösung dieses Themas schon viele Arbeiten und Vorschläge vorliegen. Es wird auf die Arbeiten der Partnerschaftsbewegung verwiesen, auf Silvio Gesell und auf Keynes' national-ökonomische Vorarbeiten. Mein Anliegen war es, zu zeigen, wie weit die Entwicklung schon fortgeschritten ist und wie dringlich inzwischen die Probleme geworden sind, damit die Menschheit nicht an diesem schizophrener Prozeß »Teilung der Arbeit in Geist und Materie« zugrunde geht. Der Mensch und nicht die Kapitalrendite muß wieder das Maß der Arbeit und der Produktion werden. Die entsprechende Technologie kann sich jedoch erst dann entwickeln, wenn die Hemmnisse rechtlicher Art beseitigt sind, die heute unmöglich sein lassen, was dem Menschen not tut.

Abraham Lincoln erklärte 1861 in einer Botschaft: »Es gibt aber ... noch einen anderen weniger bekannten Punkt: den Versuch, das Kapital auf dieselbe Stufe, wenn nicht höher zu stellen als die Arbeit. Die Arbeit, sagt man, könnte nur in Verbindung mit dem Kapital existieren, niemand könne arbeiten, wenn nicht ein Kapitalist ihn zur Arbeit veranlaßt. Dann fragt man weiter, ob es besser sei, daß das Kapital Arbeiter mietet und sie freiwillig arbeiten läßt, oder daß es sie kauft und zur Arbeit zwingt. So schließt man, alle Arbeiter sind entweder gemietet oder Sklaven, und weiter: Wer einmal ein Gemieteter ist, muß es sein Leben lang bleiben.

»Dieses Verhältnis zwischen Kapital und Arbeit gibt es nicht, noch auch einen freien Mann, der lebenslänglich gezwungen wäre, Tagelöhner zu bleiben. Beide Hypothesen und alle Schlüsse daraus sind falsch. Erst kommt die Arbeit, das Kapital ist nur ihre Frucht und könnte ohne sie nicht existieren. Die Arbeit ist dem Kapital überlegen. ... Keiner von uns ist vertrauenswürdiger, als der sich von der Arbeit empor entwickelt hat, niemand ist weniger als er geneigt,



etwas zu nehmen oder anzurühren, was er nicht ehrlich verdient hätte... Da die Arbeit eine gemeinsame Last unserer Rasse ist, so ist der Versuch, diese Last auf die Schultern des Andern zu schieben, der große, ewige Fluch unserer Rasse. Da die meisten guten Dinge durch Arbeit erzeugt werden, so folgt, sie sollten denen gehören, deren Arbeit sie erzeugt. Trotzdem haben zu allen Zeiten einige gearbeitet und andere faul einen großen Teil der Früchte genossen. Das ist ungerecht und sollte so nicht weitergehen. Jedem Arbeiter den vollen Verdienst seiner Arbeit zu schaffen oder doch beinahe, soweit es eben möglich ist, das ist ein Ziel für jede gute Regierung...

»Die Arbeit kommt vor dem Kapital, ist also unabhängig von ihm. Das Kapital ist die Frucht der Arbeit und könnte nicht existieren, wenn nicht die Arbeit vorher wäre. Arbeit kann ohne Kapital sein, aber Kapital nicht ohne Arbeit. Darum ist Arbeit dem Kapital immer weiter überlegen.«

»Die 'Arbeitnehmer' schreien heute nicht mehr im ursprünglichen Sinne nach Brot, nein fatalerweise schreien sie heute in einem noch viel ursprünglicheren Sinne nach Brot – man könnte fast sagen, im biblischen Sinn – nach dem Brot des Lebens. Unser Problem aber bleibt deshalb trotzdem die Vermittlung des Gestern mit dem Heute. Vielleicht hilft uns die Aufforderung G.F. Schumachers weiter: 'Zugegeben, dieses Vorgehen, das von einer systematischen Schmähkampagne gegen die Verstaatlichung der Industrie (in England) begleitet wurde, ist nicht ohne Einfluß auf das sozialistische Denken geblieben. Der Grund dafür liegt weder in einem Irrtum beim ursprünglichen sozialistischen Ansatz, noch in einem tatsächlichen Versagen bei der Führung der verstaatlichten Industrie, sondern in einem Mangel an Klarsicht bei den Sozialisten selbst. Hier geht es nicht um die Wirtschaft, sondern um die Kultur, nicht um Lebensstandard, sondern um Lebensqualität. Um Wirtschaft und Lebensstandard kann sich ein kapitalistisches System ebenso gut kümmern, wenn es durch etwas Planung und umverteilende Besteuerung reformiert ist. Aber Kultur allgemein gesprochen, Lebensqualität, können durch ein solches System nur verwässert und erniedrigt werden. Sozialisten sollten darauf bestehen, daß verstaatlichte Industrien nicht einfach dafür herhalten müssen, kapitalistischer als die Kapitalisten zu sein, sondern daß ein demokratischeres und würdigeres System der Industrieverwaltung entwickelt wird, ein menschengerechterer Einsatz von Maschinen und eine klügere Verwendung der Früchte, die Menschengest und Menschenmühe hervorbringen. Wenn sie das fertigbringen, gehört ihnen die Zukunft. Wenn nicht, können sie nichts bieten, was den Schweiß freier Menschen wert ist.' (Aus dem Brief eines Arbeiters der Automobilindustrie.)«

Die bisherigen Ausführungen haben die im Thema gestellte Frage: Selbstbestimmung oder Fremdbestimmung am Arbeitsplatz nicht direkt beantwortet.

Daß die auf die Spitze getriebene Fremdbestimmung im modernen Produktionsprozeß (in dem sich kapitalistische und sozialistische Staaten völlig gleichen) keinesfalls segensreich für die freie Entfaltung der Persönlichkeit eines jeden ist, dürfte keines besonderen Beweises mehr bedürfen. Gleichzeitig werden jedoch durch die Anhäufung von Macht in immer größeren Betrieben die rechtlichen Verhältnisse auch der demokratischen Gesellschaft in zunehmendem Maße verfälscht. Dagegen würde die weitgehende Selbständigkeit der Arbeitenden notwendig eine Dezentralisation und Machtverteilung begünstigen und damit dem Rechtsstaat wieder die Durchsetzung allgemeiner Interessen ermöglichen, einschließlich des Schutzes der Umwelt und der sorgfältigen Nutzung natürlicher Bodenschätze. Die Zerstörung und Vergiftung der Erde ist letzten Endes eine zwangsläufige Folge der Unselbständigkeit der Arbeitenden. Der Sinn aller Ordnungspolitik in der Wirtschaft muß deshalb darauf gerichtet werden, dem arbeitenden Menschen die Selbständigkeit und Verantwortlichkeit zu ermöglichen. Die entsprechenden Rechtsinstitute, die Geld- und Bodenordnung, sind, da sie die Grundlage alles Wirtschaftens darstellen, auf ihre Behinderung oder Begünstigung der Selbständigkeit des arbeitenden Menschen zu überprüfen.

# Die Gegenseitigkeit ist die Formel der Gerechtigkeit\*

- Arbeitsverhältnis und Einkommensbildung -

H.-H. Vogel

Rudolf Steiner legt größten Wert darauf, daß das *Lohnverhältnis* überwunden wird. Das Lohnverhältnis ist das Korrelat zum Rentenskapital, d. h. solange der Kapitaleinsatz um der Rentabilität willen erfolgt, konkurrieren in den Betrieben die Kapitalinteressen mit den Arbeiterinteressen. Wir haben den Gegensatz von Kapital und Arbeit, d. h. die Rendite kann nur auf Kosten des Arbeitseinkommens erzielt werden. Rudolf Steiner wollte das Arbeitsverhältnis als reines Rechtsverhältnis betrachtet wissen und das Einkommen der arbeitenden Menschen ausschließlich an den Warenerlös binden. Nicht die Arbeit wird bezahlt, sondern die durch die Arbeit entstandenen Waren erzielen auf dem Markt einen Preis, in dem der Wert eines Produktes zum Ausdruck kommt. Wirtschaften heißt für Steiner strenggenommen nur die gegenseitige Bewertung von Arbeitsergebnissen (Waren) auf dem Markt: »Dann wird für den Wirtschaftsprozess nur dasjenige zurückbleiben, was man nennen kann die gegenseitige Bewertung der Waren, die Regelung, wieviel man zu kriegen hat von den Leistungen der anderen für seine eigenen Leistungen. Mit der Preisbildung wird man es zu tun haben.« (Rudolf Steiner, Zürich, 25.10.1919, G.A. 332 a.) Oder an anderer Stelle: »Alles, was das Wirtschaftsleben ausmacht, gründet sich ja – oder soll sich wenigstens gründen im sozialen Gemeinwesen – auf Leistung und Gegenleistung. Man kann ja nur wirtschaften, wenn man Zusammenhänge schafft zwischen den Leistungen.« (Rudolf Steiner, Diskussionsabend mit den Arbeiterausschüssen aus »Assoziation der Wirtschaft«, Seite 28/29.) Oder: »Man kann nur sagen: Wir kümmern uns nur um die Bedürfnisse, produzieren dann zentralistisch das, was für die Bedürfnisse notwendig ist, und verteilen das! Ja, sehen Sie, da stellt sich dann heraus, daß man die Nötigung hat, mindestens den fürchtbarsten Arbeitszwang einzuführen... Aber es ist gar nicht notwendig, wenn man restlos durchführt das Prinzip: Leistung muß in sachgemäßer Weise der Gegenleistung gleich sein.« (Rudolf Steiner, Diskussionsabend vom 24. 6. 1919 aus »Die Assoziation der Wirtschaft«, Seite 30.)

Was Steiner meint, wenn er sagt, arbeiten und Einkommen erzielen, habe nichts miteinander zu tun, (Rudolf Steiner aus: Geisteswissenschaft und soziale Frage, 1905) geht auch aus folgendem Satz eindeutig hervor: »Geld darf in der Zukunft kein Äquivalent sein für menschliche Arbeitskraft, sondern nur für tote Ware. Nur tote Ware wird man in Zukunft bekommen für Geld, nicht menschliche Arbeitskräfte.« (Rudolf Steiner in »Die soziale

\*P. Proudhon

Grundforderung unserer Zeit« in geänderter Zeitlage 30. November 1918, GA 186.) Oder : »Durch soziale Einrichtungen, die in der Richtung des hier Dargestellten liegen, wird der Boden geschaffen für ein wirklich freies Vertragsverhältnis zwischen Arbeitsleiter und Arbeitsleister, und dieses Verhältnis wird sich beziehen nicht auf den Tausch von Ware (bzw. Geld) für Arbeitskraft, sondern auf die Festsetzung des Anteiles, den eine jede der beiden Personen hat, welche die Ware gemeinsam zustande bringen«. (Rudolf Steiner: »Die Kernpunkte der sozialen Frage«, Seite 91.)

Ganz fundamental kommt das Verhältnis des Arbeiters zum Arbeitsleiter zum Ausdruck in folgendem Zitat: »Der Handarbeiter wird dem Geistesarbeiter so gegenüberstehen, daß zwischen ihnen nur wirtschaftliche Fragen werden in Betracht kommen, weil das Rechtsverhältnis auf dem abgesonderten Rechtsboden seine Regelung findet. Ein freier Gesellschafter wird der Handarbeiter dem geistigen Leiter seines Betriebes sein können, weil nur die aus dem Wirtschaftsgrunde heraus sich ergebende Aufteilung des gemeinsam Erarbeiteten wird in Betracht kommen können, und nicht ein wirtschaftlicher Zwang, der durch die wirtschaftlich bessere Lage des Arbeitsleiters hervorgerufen wird.« (Rudolf Steiner in Aufsätze »Die Dreigliederung des sozialen Organismus und zur Zeitlage«, 1915–1921.)

Rudolf Steiner hat damit vor allem auch den Arbeitswertbegriff von Karl Marx überwunden, indem er sagt, daß der Mensch und seine Arbeit rein geistiger Natur sind und nicht in den werteverzehrenden Wirtschaftsprozess einbezogen werden dürfen. Nur *das Ergebnis der Arbeit* – wie oben gesagt wurde – findet eine Bewertung aufgrund der Bedürfnisse der anderen nach diesem Produkt. Der Erlös aus diesem Produkt allerdings sollte nach Abzug aller Kosten in das Verfügungsrecht des Herstellers, also des Arbeiters, übergehen. Es kann dann sein, daß, um ein Produkt zustande zu bringen, sehr viel Arbeit notwendig war, oder sehr wenig Arbeit. Nicht wird die Arbeit bewertet, sondern nur das Ergebnis. Und das bildet das Einkommen.

Der arbeitende Mensch, also der Erzeuger eines Produkts oder der Hersteller, hat Anspruch auf den vollen Markterlös (wiederum abzüglich aller Sachkosten, einschließlich der Verzinsung geliehenen Kapitals). Die Meinung, Rudolf Steiner habe die Ansicht vertreten, der Mensch solle »altruistisch« für andere arbeiten, und sein Einkommen würde dann anonym von Dritten bezogen, ist mißverstanden worden. Dies würde zur Anonymisierung des Arbeitsverhältnisses und zum Verschwinden der Leistungsmotivation führen. Die Einkommensbildung muß eng verbunden sein mit dem Leistungsinteresse des einzelnen für andere. Eigentum sollte nur das Ergebnis eigener Leistung sein. Das Ergebnis der Leistung anderer sollte nicht in Anspruch genommen werden können. (Kapitalistisches Prinzip.)

# Die Entwicklung der menschlichen Arbeit in der Industrialisierung

Josef Schmidt

Die Arbeit ist eine bewußte und zielgerichtete Tätigkeit. In ihrem Resultat ist die Vorstellung des arbeitenden Menschen verwirklicht.

Wenn man bedenkt, daß die Arbeit die Reproduktion menschlichen Lebens sichert und die Entwicklung der Arbeit einen maßgeblichen Einfluß auf den sozialen, ökonomischen und zivilisatorischen Bereich ausübt und dessen Veränderung bewirkt, dann stellt die Geschichte der Menschheit sich vornehmlich als eine Geschichte der Arbeit dar.

Die Industrielle Revolution stellt einen der wesentlichen Einschnitte in der Entwicklungsgeschichte der Arbeit dar. Wir gehen davon aus, daß die Industrielle Revolution ein umfassender technischer, ökonomischer und gesellschaftlicher Prozeß war, der die Grundlagen der modernen, kapitalistischen Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung geschaffen hat. Der Prozeß begann in Groß Britannien.

Technik-Wirtschaft-Gesellschaft: am liebsten möchte man es in einem Atemzug aussprechen, um nicht zu trennen, was eine Einheit bildet. Dennoch steht *Technik* nicht zufällig an erster Stelle: Im Verlauf der Industriellen Revolution in Groß Britannien wurde zwischen etwa 1760 und 1850 erstmalig und deshalb modellhaft der Übergang zur maschinellen Fertigung von Gütern vollzogen. Die Veränderung der Produktionstechnik war das Mittel zur Lösung ökonomischer Probleme in einer schon kapitalistischen Wirtschaft. Die Industrielle Revolution ist aber nicht gleich technische Umwälzung, sondern sie bedeutet gleichermaßen auch die Umwälzung der Wirtschafts- und Gesellschaftsstruktur.

Nun ist es nicht die Aufgabe, alle Aspekte der Industriellen Revolution darzustellen, sondern zu zeigen, wie sich in ihrem Verlauf die Arbeitswelt verändert hat.

Für die Masse der Arbeiter bedeutet der Übergang in die Fabrik eine *Trennung von seinen Produktionsmitteln*. Er wurde zum »reinen« Lohnarbeiter. Er stellte dem Unternehmer, dem Fabrikherrn nur seine Arbeitskraft zur Verfügung.

Die zweite Trennung, die die Fabrik dem ehemaligen Heimarbeiter brachte, war die *Trennung des Arbeitsplatzes von der Wohnstätte*. Er mußte sich nun täglich dem Weg zur Arbeit und nach Hause unterziehen. Mochte die Fabrik noch so nahe gelegen sein, bedeutete dies mindestens einen Bruch mit seinen traditionellen Lebensgewohnheiten. Diesen Bruch zu verkraften, fiel dem Arbeiter auch deshalb schwer, weil die Arbeit in der Fabrik gleichzeitig auch

einen Bruch mit traditionellen Arbeitsgewohnheiten und Arbeitsinhalten bedeutete. Die Fabrikarbeit brachte eine festgelegte und nicht vom Arbeiter selbst bestimmte Arbeitszeit. Tag für Tag von morgens früh bis abends spät war er in der Fabrik, im Schnitt mindestens 12, nicht selten aber auch 14–15 Stunden täglich. *Den Arbeitsrhythmus, den der Arbeiter einst selbst bestimmte und Pausen nach Belieben einlegte, bestimmte nun die Maschine.* Die Arbeitspausen, in der die Maschine stillstand, schrieb die Fabrikordnung vor. Dazu kommt noch, daß das schöpferische Element, das Umformen der Materie nun der Maschine zufiel. So war beispielsweise das Spinnen am Spinnrad keine besonders abwechslungsreiche Tätigkeit – doch es beinhaltete noch etwas Schöpferisches: das zielbewußte Umformen der Materie mit eigenem Kopf und eigenen Händen. Dem Arbeiter blieb als Arbeitsinhalt die Versorgung der Maschine mit dem Rohstoff, die Überwachung des Fertigungsvorgangs, die Behebung von Pannen und einigen Arbeitern die Steuerung des Bewegungsablaufes der Maschine.

Bemerkenswert ist auch die mit der Industrialisierung verstärkte Arbeitsteilung, die den Arbeiter noch mehr vom Produkt entfernte. Diese Entwicklung hält bis heute an.

Der im Normalfall ununterbrochene und regelmäßige Gang der Maschine verlangte nach ebenso ununterbrochener und regelmäßiger Konzentration, Aufmerksamkeit und Wiederholung derselben Handgriffe. Disziplin, Unterordnung und Fügsamkeit wurden deshalb wichtiger als Ausbildung und Begabung. Diese Herabsetzung der Qualifikationsmerkmale der Arbeitskraft, die Möglichkeit, Arbeitskräfte ohne Ausbildung direkt in der Produktion anzulernen, der hohe Bedarf an ausgesprochenen Hilfsarbeitern, hauptsächlich in der Maschinenspinnerei, eröffnete den Weg zur Heranziehung von Kindern und Frauen in die Fabrik.

Woher kamen nun die Arbeiter für die Industrie?

– Innerhalb des Strukturwandels in der Wirtschaft kamen die Arbeitskräfte zum einen aus der Landwirtschaft. Die im Zeichen der Einhegung stehenden Veränderungen in der Landwirtschaft bedeuteten neben der Erhöhung der Leistungsfähigkeit der Agrarproduktion auch die Vernichtung der althergebrachten Existenzgrundlage für die unteren Schichten. (Aufgabe des landwirtschaftlichen Betriebs durch Kleinbesitzer, Wegfall der Nutzung von Gemeindeland.)

Grob läßt sich für die unteren Schichten sagen: Einhegung – sozialer Abstieg – Abwanderung in die Industrie.

Zum anderen kamen die Arbeitskräfte für die Industrie durch den Strukturwandel in der gewerblichen Produktion. Die Verdrängung der Heimarbeit,

zuerst in der Spinnerei und später in der Weberei, zwang große, überwiegend auf den Lande angesiedelte Gruppen zur Suche nach einer neuen Arbeitsgelegenheit.

Die wohl wichtigste Quelle der Arbeitskräfte für die Industrie war das Bevölkerungswachstum selbst. Dem ökonomischen Zwang folgend, gaben sie gegebenenfalls der in keinem guten Ruf stehenden Fabrikarbeit den Vorrang vor anderen, hauptsächlich landwirtschaftlichen Beschäftigungen. Dies einfach deshalb, weil im Schnitt die Verdienstmöglichkeiten in den Fabriken doch besser waren. – Dies sagt aber wenig über das Lohnniveau in der Industrie aus.

Nun, Armut gab es schon immer. Die industrielle Revolution hat sie sicher nicht erfunden. Sie hat jedoch im allgemeinen Lebensbedingungen für die Industriearbeiter in einer solchen Weise verändert, ja umgekrempelt, daß die Überbrückung von Durststrecken in althergebrachter Weise nicht mehr möglich war. Die »Krücke« der Heimarbeiter der vorindustriellen Zeit war ein Stückchen Land, ein Garten, eine Ziege, oder sogar eine Kuh. Dies gab es für den Fabrikarbeiter nicht mehr. Der Lohn war nun die einzige Quelle zur Bestreitung des Lebensunterhalts. Dies bedeutete schwere Krisen in Zeiten der Krankheit oder Arbeitslosigkeit.

Die Konzentrierung der Fabriken in den Städten, ihr Zusammenwachsen zu industriellen Ballungsgebieten sog immer größere Mengen von Menschen in diese städtischen Ballungsräume. Ortschaften mit ländlichem Siedlungstyp verwandelten sich in überbevölkerte Fabrikstädte. Durch diesen Sog veränderte sich auch ein weiterer Bestandteil der allgemeinen Lebensqualität des Arbeiters: das Wohnen.

Aus der Sicht der Wohnsituation war das Kennzeichnende die Überfüllung, die Überbelegung sowohl der Baufläche mit Häusern, wie auch der Häuser mit Menschen. Ersteres wurde bewußt durch die Bauspekulationen herbeigeführt. Um die Kosten zu minimieren, wurden auf kleinstem Raum möglichst viele Wohnhäuser niedrigster Bauqualität ohne sanitäre Einrichtungen aufgezogen. Weder die Wasserversorgung, noch die Kanalisation oder die Müllabfuhr waren ein technologisches Problem, sondern ein Kostenproblem.

Unter diesen Voraussetzungen waren die Choleraepidemien z. B. in England 1831/32 mit 32 000 und 1847/48 mit 50 000 Todesopfern die schockierenden Tatsachen über die städtischen Lebensbedingungen. Konnte man sich bei den Folgen der Choleraepidemien noch dadurch entschuldigen, daß es sich hier um eine neue, auch anderswo grassierende Geisel der Menschheit handelte, so wiesen die Zahlen über die Sterblichkeit und Lebenserwartung in Industriestädten und hier im Arbeitermilieu sehr eindeutig darauf hin, daß die bestehenden Lebensverhältnisse eine Bedrohung für die Reproduktion der

Arbeiter darstellen. (Durchschnittliche Lebenserwartung bei den Arbeitern und Handwerkern: nur ca. 18 Jahre. Mitbestimmend hierbei ist aber die hohe Kindersterblichkeit!)

Unter dem Eindruck dieser Tatsachen machten sich Philanthropen und Sozialreformer ans Werk mit der Zielsetzung, die Enthaltbarkeit der staatlichen und kommunalen Behörden endlich zu durchbrechen. Dies führte zu Verbesserung der sanitären Verhältnisse (1840...60) und zu Verbesserungen im Arbeiterwohnungsbau.

Langsam setzten sich auch Verbesserungen der Arbeitsbedingungen durch. Z. B.: 1833 »Fabrikgesetz« (Verbot der Nachtarbeit für Jugendliche unter 18 Jahren. Arbeitszeit der Jugendlichen auf 12, der Kinder auf 9 Stunden beschränkt. Einführung staatlicher Fabrikinspektoren...)

1847 Einführung der effektiven Arbeitszeit von 10 Stunden. – Setzte sich bis 1878 durch!

Zu diesem Zeitpunkt der 1840er Jahre, als Vertreter der Arbeiter in den Komitees für den Zehnstundentag kämpften, hatten sie schon ein halbes Jahrhundert an Erfahrungen, an Niederlagen und auch Erfolgen aus den Auseinandersetzungen um ihre eigenen Interessen hinter sich. Vor allem durch diese politische Aktivität, aber auch durch die Arbeits- und Lebensbedingungen der Arbeiter und ihre Stellung im Produktionsprozeß und in der Gesellschaft entstand das Bewußtsein einer Zusammengehörigkeit. Daraus bildete sich die Arbeiterklasse heraus.

Die Entwicklung verlief gleichzeitig auf zwei Ebenen. Auf der einen nahm sie Anteil an den politischen Aktivitäten, die eine Einschränkung der demokratischen Grundrechte verhindert bzw. diese Grundrechte erweitern sollten. Auf der anderen Ebene richtete sich ihre politische Aktivität auf die Verteidigung ihrer ökonomischen Interessen. Naturgemäß bestand zwischen diesen beiden Ebenen der Arbeiterbewegung eine enge Verflechtung.

Am Anfang standen die Gewerkschaften und die anderen Arbeitervereinigungen außerhalb der Legalität und wurden verfolgt. Wie in solchen Fällen üblich, führte dies keineswegs zur Unterbindung, sondern zur Radikalisierung der Lohnkämpfe, zur Gewaltanwendung gegen Personen und Vorrichtungen ihres Eigentums. Den Höhepunkt erreichte diese Radikalisierung der Arbeiterbewegung im 2. Jahrzehnt des 19. Jahrhunderts in England, in der sogenannten Maschinenstürmerei (Ludditenbewegung). Allerdings kämpften die Arbeiter nicht gegen die Maschinen, sondern gegen das Unterbieten der Löhne durch eigene Arbeiter und gegen die Einführung neuer Maschinentechniken. Die Vernichtung der Maschinen oder der Ware wurde gezielt und selektiv als letztes Druckmittel eingesetzt. Denn die Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen kam nicht von selbst, sondern mußte erkämpft werden.



»Arbeitsordnung für Londoner Angestellte (1870)«

Täglich vor Arbeitsbeginn ist das Büro gründlich auszufegen, der Ofen auszuräumen und der Staub zu beseitigen.

Alle Angestellten sind dafür verantwortlich, daß der Arbeitsraum gleichmäßig beheizt wird. Für das Heizmaterial sind die Herren Commis verantwortlich. Jeder Angestellte hat einen gleichmäßigen Anteil beizusteuern. Privatunterhaltungen während der Dienstzeit sind prinzipiell unerwünscht. Die regelmäßige Arbeitszeit beträgt 12 Stunden. Es wird erwartet, daß jedermann ohne Aufforderung Überstunden macht, wenn es die Arbeit erfordert.

Angestellte, die sich politisch betätigen, werden fristlos entlassen.

Es wird erwartet, daß sich der Angestellte nicht unmäßigem Alkohol- und Tabakgenuß hingibt.

Ladies und anderen hochgestellten Personen ist anständig zu begegnen.

Als Lektüre wird vor allem die Bibel empfohlen, jedoch sind auch andere Bücher erlaubt, sofern sie als sittlich einwandfrei anzusehen sind.

Jeder Angestellte hat die Pflicht, für die Erhaltung seiner Gesundheit Sorge zu tragen. Kranke Angestellte erhalten keinen Lohn. Deshalb sollte jeder verantwortungsbewußte Commis von seinem Lohn eine gewisse Summe zurücklegen.

Ein Angestellter darf sich niemals irren. Wer es dennoch tut, wird entlassen.

Wer dem Chef widerspricht, zeigt damit, daß er vor seinem Prinzipal keinen Respekt empfindet. Daraus ergeben sich Konsequenzen.

Weibliche Angestellte haben sich eines frommen Lebenswandels zu befleißigen. Urlaub gibt es nur in dringenden familiären Fällen. Lohn wird für diese Zeit nicht gezahlt.

Jeder Angestellte hat die Pflicht, den Chef über alles zu informieren, was über diesen dienstlich und außerdienstlich gesprochen wird.

Denken Sie immer daran, daß Sie Ihrem Brotgeber Dank schuldig sind. Er ernährt Sie schließlich! Und vergessen Sie nicht, daß viele Menschen froh wären, wenn sie an Ihrer Stelle sein könnten!«

Fassen wir die Entwicklung zusammen:

Nicht zu jeder Zeit haben sich die Mechanismen der Wirtschaft nach den gegenwärtigen Regeln gerichtet.

Die kapitalistische Ära von Fortschritt und Dauerwachstum war erst im 18. Jahrhundert durch das Zusammenspiel von drei historischen Prozessen ausgelöst worden. Nämlich durch die Philosophie der Aufklärung, die liberale Wirtschaftslehre des Briten Adam Smith und durch die gezielte Anwendung naturwissenschaftlicher Entdeckungen in der Industriellen Revolution.

Die 2 Jahrhunderte währende Vitalität dieser Epoche blieb ständig davon bestimmt, daß Individualismus, Liberalisierung der Märkte und die Flut technisch naturwissenschaftlicher Entdeckungen zu immer neuen Entwicklungsschüben führten.

Die Faszination dieses Vorgangs aber lag nicht im steten Wechsel von Boom und Flaute, sondern darin, daß es dabei dennoch ständig bergauf ging. Von wenigen Ausnahmen abgesehen überragte jeder neue Konjunkturgipfel den vergangenen. Selten nur lag ein neues Konjunkturtal niedriger als das vorige. Die Konjunkturzyklen bildeten also im ganzen eine aufsteigende Kurve.

Der 1. Zyklus dieser Art (ca. 1790–1840) entstand aus der generellen Nutzung der Dampfkraft und der Textilmachine. Der 2. Zyklus (1840–1900) durch die massive Nutzung von Eisen und Stahl, der 3. (1900–1960) durch Elektrizität, Chemie und Autoindustrie. Der 4. Zyklus wurde durch die Erfindung des Transistors eingeleitet und für ihn ist die Elektronik und die Raumfahrt ein Merkmal.

In den ersten beiden Zyklen ging es für den kleinen Mann nur langsam, für den großen dagegen um so schneller voran – es war die Blütezeit des Kapitals, in dem die materielle Basis für den 3. Zyklus gelegt wurde. Der nämlich brachte der industriellen Menschheit Massenproduktion und Massenkonsum, also den Zustand, den wir noch heute in unserer Industriegesellschaft vorfinden.

Vor allem der Technik ist es zu verdanken, daß wir heute einen außergewöhnlichen Wohlstand erreicht haben. Dabei ist unbestritten, daß in dieser technischen Welt auch Schattenseiten vorhanden sind. Ich halte es aber für eine einwandfrei belegbare Tatsache, daß wir eine Weise zu leben erreicht haben, die allen bisherigen überlegen ist.

Parallel mit diesem Erfolg bricht in zunehmenden Maß eine technikfeindliche Haltung auf. Hinter der Aversion gegen eine technisierte Welt scheint ein Gefühl der Sinnentleerung des täglichen Tuns zu stehen. Der Sinn der meisten Tätigkeiten ist nicht mehr direkt erfahrbar und überhaupt nicht mehr mit dem eigenen Lebensunterhalt verbunden.

Hat in der Industriellen Revolution die Technik zunächst das Verhältnis des Menschen zu seinen körperlichen Tätigkeiten, zu seinem Werkzeug, zu den Maschinen beeinflußt, so ist sie jetzt dabei, das Verhältnis des Menschen zu seinen geistigen Tätigkeiten (Papier), zu seinen gedanklichen Produkten zu beeinflussen. Wurde der Mensch durch die Technik aus dem persönlich-materiellen Herstellungsprozeß gedrängt, so wird er nun aus dem geistigen Herstellungsprozeß gedrängt.

Der Computer stellt jene technische Erfindung dar, die für die Entwicklung

des ausgehenden Jahrhunderts von fundamentaler Bedeutung wird. Wenn die technischen Möglichkeiten einer Epoche bestimmend für das Weltbild der Epoche sind, so muß das besondere, spezifische dieser Technik für das Welt- und Selbstverständnis, für das Wert- und Sinngefühl dieser Zeit von Bedeutung sein bzw. werden. Denn das gedankliche Ordnungsgefüge hängt mit dem ökonomischen und gesellschaftlichen Zustand zusammen.

Zurückgehend auf Aristoteles sind die Kategorien der menschlichen Aktivitäten: Theorie, Praxis und Poësis. – Theorie und Praxis muß man nicht übersetzen. Wohl aber Poësis – herstellen. Letzteres ist in der Denkgeschichte meiner Ansicht nach nicht entsprechend beachtet und verfolgt worden. Ich finde es ist an der Zeit, sich mehr mit der *Philosophie der Technik* zu beschäftigen. Denn heute stehen wir am Scheideweg.

Mit einem Gedanken aus der Einleitung zu dem Buch von Otto Veit »Die Tragik des technischen Zeitalters« komme ich zum Schluß.

Nachdem Faust alle Bereiche des Geistes und des irdischen Lebens durchrast hat, wie sie sich dem Menschen an der Wende des 18. und 19. Jahrhunderts darbieten, gilt sein letzter in die Zukunft weisender Gedanke der Technik. Der Sterbende weiß, daß in ihr sich das Schicksal der kommenden Generationen erfüllt. Von ihr wird nicht nur die Wirtschaft geprägt und gestaltet, sondern auch das geistige und kulturelle Leben.

Die Kultur des Abendlandes wird säkularisiert. Materielle Einflüsse beherrschen das Dasein in einem früher unbekanntem Ausmaß. Dadurch wird die Technik zu einem geistesgeschichtlichen Faktor von eminenter Bedeutung. Auf sie führt direkt oder indirekt die ganze Fülle der Strömungen und Gegenströmungen zurück, die das 19. Jahrhundert beherrschen...

#### *Literaturhinweise:*

»Die Philosophie der Technik« von Dr. Friedrich Dessauer

»Die Tragik des technischen Zeitalters« von Otto Veit

»Demokratie als Auftrag« (Presse- und Informationsamt der Bundesregierung)

»Geschichte der Arbeit (vom alten Ägypten bis zur Gegenwart)« (Kiepenheuer & Witsch)

»Kurze Geschichte der Technik« von Friedrich Klemm

Zeitschriften: Spiegel (vor allem: Nr. 37 – 8. September 1980), Computerwoche, 5. Juni 1981

# Die Bedeutung der Währungsordnung für die Arbeitswelt

– Die Brakteaten des Mittelalters –

Fritz Schwarz

Seit der Erfindung des Geldes im heutigen Sinne des Wortes, um 750 vor Christi Geburt, ist dieses Geld in Form der heutigen Münzen bis um 1140 allein und ausschließlich gebraucht worden.

Erst im 12. Jahrhundert nach Christi trat hier für etwa 200 Jahre eine grundsätzliche Änderung ein: »die Kapitalbildung, insofern das Kapital aus *Münz-geld* bestand«, <sup>1)</sup> wurde überall da verunmöglicht, wo das Geld nur noch als *Tauschmittel* und nicht gleichzeitig auch als *Schatzmittel* verwendbar war.

Wie ging das zu? – ein Teil des Geldes der damaligen Zeit war nicht so dick und fest wie das heutige. Man nannte daher diese Münzen »Dünnpfennige«, im Gegensatz zu den anderen und den heute allgemein üblichen, die damals bei ihrer Einführung als »Dickpfennige« oder »*ewige*« Pfennige bezeichnet wurden. Auch der lateinische Name »Brakteaten« deutet auf die geringe Dicke der Münzen: »dünnes Blech«. Tatsächlich waren die Brakteaten äußerst leicht und daher brüchig, ja sie wurden sogar gelegentlich so geprägt, daß sie leicht zerbrochen werden konnten: durch einfache Teilung machte man aus einem Pfennig Kleingeld, wenn man solches brauchte.

»Die Brakteaten waren die einzige Geldsorte, die vom 12. bis 15. Jahrhundert bei uns Geltung hatte«, schreibt *Corragioni*. <sup>2)</sup> Demgegenüber schreibt v. *Schrötter* im »Wörterbuch der Münzkunde« (Berlin 1930, S. 169 ff.) allerdings, daß dieses Brakteatengeld nicht so stark verbreitet gewesen sei und in Frankreich, England und Spanien nicht verwendet wurde.

Das Entscheidende an diesen Münzen war nun, daß sie beim Tode des Landesfürsten durch neue ersetzt wurden, wobei dem Überbringer des alten Geldes ein Abzug für die Neuprägung gemacht wurde, *Schlagschatz* genannt. Dieser Abzug bewegte sich um 20–25 Prozent herum. Da man ja nie wußte, wann der Landesfürst sterben konnte, da auch oft willkürlich eine »Münzverufung« durchgeführt wurde, so lebte der Inhaber von Brakteaten in der gleichen Ungewißheit über das Schicksal seines Geldes wie der Inhaber der Ware, der auch nie weiß, wann der Wettbewerb, eine gute neue Ernte, Feuer, Wasser, Mode usw. seine Warenbestände entwertet. »Während der zweiunddreißigjährigen Regierungszeit Bernhards aus dem Hause der Askanier wurden gegen Hundert verschiedene Ausprägungen von Brakteaten vorgenommen; die Münze wurde also durchschnittlich in jedem Jahre dreimal verändert«. <sup>3)</sup>

1) L. v. Ebengreuth, Allg. Münzkunde und Geldgeschichte des Mittelalters 1926.

2) »Münzgeschichte der Schweiz«, Genf 1896.

3) Kulischer: Allg. Wirtschaftsgeschichte des Mittelalters und der neuen Zeit. München 1928.

Im »*Sachsenspiegel*« und im »*Schwabenspiegel*«, diesen Rechtsbüchern des früheren Mittelalters, war vorgesehen, daß eine Änderung der Münzen vorgenommen werde, »wenn neue Herren kommen«. Aber in Polen ging man so weit, daß man *viermal* im Jahre die »revocationes«, »innovationes« oder »mutationes« durchführte, wie diese Münzauswechslung etwa genannt wurde. *Kulischer*<sup>1)</sup> berichtet auch von Verordnungen, die »ad tria fora« – zu jeder Messe – neues Geld vorsahen. Johann II. hat in den Jahren 1350 bis 1368 im ganzen 86 mal die Münzen geändert, und in 150 Jahren gab es ebensoviele verschiedene Wienerpfennige.

Das Geldhamstern war damit einer Strafe unterworfen. Wer Geld zurückhielt, wurde mit einer harten Steuer belegt, wenn der Umtauschtag kam, und verlor nach einem Jahr sein Vermögen in Geld, sofern er es nicht rechtzeitig gegen die Entrichtung dieser Steuer umtauschte. Dabei blieben aber *geschriebene Beträge* die gleichen. Wer einem anderen 100 Pfund borgte, wer eine Rechnung auf eine bestimmte Summe ausgestellt hatte, der erhielt diese vereinbarte Summe im Gelde, wie man es an jenem Tag bewertete, an dem der Betrag bezahlt wurde. Dabei stellte sich aber in der Regel bald eine gewisse Gesetzmäßigkeit heraus: »Durch die jährlich sich wiederholende Verrufung erlitten die neu ausgegebenen Pfennige vom Tage ihrer ersten Ausgabe an schon durch den bloßen Ablauf eine Entwertung, die sich verhältnismäßig über das ganze Jahr verteilte und schließlich jene 25 Prozent erreichte, um welche der Einlösungspreis der alten Pfennige unter dem Nennwert der neuen stand. Wurden z. B. in der Mark Brandenburg seit dem Anfang des 14. Jahrhunderts zu Jakobi für 16 alte Pfennige 12 neue ausgegeben, so war deren Wert um Michaelis, also nach einem Vierteljahr, auch zu einem Viertel der zu Jakobi künftigen Jahres zu erwartenden Einbuße gesunken, d. h. nun waren erst 13 Pfennige im Handel so viel wert wie ein Schilling zu Beginn des Münzjahres usw., und damit erhöhten sich, sofern die übrigen Verhältnisse gleich blieben, die Preise der Waren.«<sup>2)</sup> Während noch zu Karls des Großen Zeit Rechnungsgeld und Zahlgeld ein- und dasselbe gewesen war, ändert sich dies also nach der Einführung der Brakteaten. Je nachdem die Umwechslungssteuer groß oder klein war, wurden die Münzen bei der Zahlung gering oder höher bewertet. So verteilte sich die Strafe auf das Hamstern auf die verschiedenen Benutzer und zeitweiligen Inhaber des Geldes.

Damit freute sich *jeder* Geldinhaber, wenn er einen Betrag losgeworden war, sei es durch einen Kauf, sei es als Leihe an einen sicheren Schuldner, denn er war damit der Geldsteuer entronnen, und der andere mochte dafür sorgen, daß er das ihm anvertraute Geld schnell in Geschäfte stecken und da einen Verdienst herausholen konnte.

1) Kulischer, a.a.O.

2) Ebengreuth, a.a.O.

Die Geschichtsschreiber wissen mit diesem Geldsystem nichts anzufangen. Sie beklagten die Verrufungen des Geldes. Andererseits aber kommen sie doch nicht darum herum, jener Zeit und ihren kulturellen Leistungen das höchste Lob zu spenden. Wenn Europa heute plötzlich aussterben würde und nach Jahrhunderten fremde Forscher hierher kämen, was würde sie mit der größten Ehrfurcht erfüllen? Es wären die Überreste der Bauten aus der Brakteatenzeit: Köln, Burgos, Straßburg, Bamberg, Chartres, Paris, Wels, Salisbury usw. usw. Diese Bauten sind Zeugnisse einer Glanzzeit, die sie spielend zustande brachte. Wenn sich *heute* einige Menschen zusammenschließen, so ist es, um vom Staate einen Zuschuß zu erhalten: damals haben die Vereinigungen der Gesellen von sich aus bei den Dombauten ganze Türmchen, Fenster oder Altarbilder gestiftet.

Wie kam das? – Um die Leistungen jener Zeit zu verstehen, muß man zweierlei wissen: erstens, daß das Geld umlaufen muß, wenn man Arbeitsleistungen absetzen will, und zweitens, daß nichts den Umlauf des Geldes so unglaublich stark hemmt wie dessen Aufbewahrung ohne Schaden. Dabei darf man ein Drittes nicht außer Acht lassen: wenn das Geld ohne Unkosten zurückbehalten werden kann, was bei den Waren nie der Fall ist, so wird dadurch die Arbeit doppelt gehemmt: einmal findet sie nicht ungehemmten, störungslosen Absatz, es gibt Absatzstockungen, Wirtschaftskrisen und damit Arbeitslosigkeit. Sodann verarmt damit das arbeitende Volk, die Geldbesitzer können für das Dauergeld Zins verlangen, und die Unternehmer und Handwerker können nichts erstellen, ohne zuerst dem Gelde den Zins zu versprechen.

In den Jahren 1150 bis 1350 hatte man dagegen ein anderes Geldsystem. Hier *diente* das Geld, es beherrschte die Welt der Unternehmer und Arbeiter nicht; es war so verderblich wie die Waren und so hinfällig wie die Arbeitskraft des Menschen, die ebenfalls ständig vom Tod, der »Verrufung«, bedroht wird. Geld und Arbeit wurden damals dem gleichen Gesetz unterworfen; das Geld hatte keine Ausnahmestellung mehr, besaß nicht, wie *Friedrich Engels* schreibt, »eine Monopolstellung unter den Waren«, \* sondern war den andern Waren gleichgestellt worden, zum erstenmal in der Geschichte des Geldes.

Welches waren die Wirkungen dieser neuen Art Geld? Sie sind offensichtlich. Das Geld mußte umlaufen. Jeder gab es so schnell als möglich weiter. Damit wurde jedoch der Sparsinn nicht etwa abgetötet: man konnte das Geld auch ausleihen und erhielt dafür seinen Gutschein. Der Zinsfuß wurde dadurch naturgemäß bald gedrückt. Aber man sparte auch dadurch, daß man baute, seinen Erwerb in Besitz anlegte, an dem jedermann Freude und der Mitmensch Verdienst hatte.

\*Der Ursprung der Familie, des Privateigentums und des Staates, 1884.

»Die Folge dieser Einrichtung war, daß gar niemand ein Interesse hatte, das Geld zurückzuhalten, das er ja doch nur nach kurzer Zeit wieder mit Verlust auswechseln mußte, da nach der »Renovation« die alten Münzen außer Kurs gesetzt wurden. So suchte jeder beim Auswechslungstermin überhaupt im Besitz von möglichst wenig Geld zu sein, um nicht viel zu verlieren. Er kaufte also vorher noch alles, was er bedurfte, sparte nicht die besten Kleider, die schönsten Möbelstücke, das wertvollste Geschirr. Die Kunst und das Kunsthandwerk erhielten mächtige Impulse und waren immer voll beschäftigt. Alles wurde bar bezahlt, niemand hatte Schulden. Überall wurde gebaut. Die Bauern trugen goldene Knöpfe in doppelter Reihe an Weste und Kittel. Silberne Schnallen hatte jeder Schuh. Zwischen Schloß- und Bauernstube war kaum mehr ein Unterschied.<sup>1)</sup>

So entstanden die Schmuckkästchen Dinkelsbühl, Nördlingen, die Städtekultur des frühen Mittelalters überhaupt, *ja eine ganze Reihe von Städten sind damals überhaupt entstanden*, so Berlin, Bern, Freiburg i. d. Schweiz, Riga, Kulm, Thorn, die Marienburg, »der stolzeste Burgbau Deutschlands«.<sup>2)</sup> Die Besiedelung des Ostens, diese vielleicht glänzendste *Tat* in der deutschen Geschichte ging in jenen Jahren vor sich.

»Die Zeit etwa vom Jahre 1150 bis zum Jahre 1450 ist eine Zeit außerordentlichen Aufschwungs, eine Zeit der Blüte der Volkswirtschaft, wie wir sie uns heute kaum mehr vorzustellen vermögen.«<sup>3)</sup> Der Chronist von Dinkelsbühl schreibt am Ende seiner weitläufigen Forschung: »Ich glaube den Beweis erbracht zu haben, daß in diesem Gemeinwesen, sowie in den 60 andern deutschen Reichsstädten, in den 100 Städterepubliken des Renaissance-Italiens, in den 250 Städten Großgriechenlands einmal wenigstens ein Optimum (= Bestmögliches) der Menschheit erreicht worden war.«<sup>4)</sup> Und an anderer Stelle: »Ein wunderbarer Volksfrühling trieb damals Blüten, die der heutigen Zeit fast unbegreiflich scheinen.«<sup>5)</sup>

Und wirklich – wenn man die Lage der damaligen Arbeitenden mit der Lebensart der heutigen vergleicht, so steigt einem die Schamröte ins Gesicht. Damals erhielt ein gewöhnlicher Tagelöhner auf dem Lande 6–8 Groschen Wochenlohn, und da in dieser Zeit ein Paar Schuhe 2 und ein Schaf 4 Groschen kostete, so entspricht jener Lohn einem Geldwert unserer Tage von ungefähr 80–100 Franken.

»Vielfach wurde von den Handwerksgesellen mit Erfolg auch noch die Freigabe des *Montags*, des sogenannten »blauen Montags« verlangt und erreicht.

1) J. B. Rusch in den »Republikanischen Blättern« 1931.

2) Maier-Schirmeyer: Lehrbuch der Geschichte. Frankfurt 1926.

3) Damaschke, Geschichte der Nationalökonomie, Jena 1905.

4) Francé, Der Weg der Kultur, Berlin 1920.

5) Francé, Chronik von Dinkelsbühl.

Sie beanspruchten den Tag, um ihre gemeinsamen Angelegenheiten zu beraten oder sich in den Waffen zu üben, oder aber auch, was bezeichnend ist für die Lebenshaltung der städtischen Bevölkerung, um genügend Zeit zum Baden zu haben. Da die Zahl der streng innegehaltenen Feiertage mindestens 90 betrug, so brauchten die Handwerksgehlen, wenn sie auch noch die Freiheit des Montags erkämpft hatten, in der Woche durchschnittlich nur vier Tage zu arbeiten, und auch an diesen vier Tagen war für geregelte Arbeitszeit gesorgt. Als im Jahre 1465 die Herzöge von Sachsen die Schicht der Bergwerksknappen von Freiberg i. S. von sechs auf acht Stunden erhöhen wollten, beschwerte sich die Knappschaft sehr energisch dagegen.

»Der Lohn der Gesellen war ein außerordentlich hoher. So betrug z. B. der Taglohn der Maurer- und Zimmergesellen in Kloster-Neuburg in Niederösterreich im Sommer 20, im Winter 16 Denare. Das Pfund Ochsenfleisch kostete zu jener Zeit in Niederösterreich 2 Denare. In Meißen mußten jedem Maurergesellen wöchentlich 5 Groschen »Badegeld« verabreicht werden in einer Zeit, in der ein ganzes Scheffel Korn nur 6 Groschen 4 Pfennige kostete.

»Die Landesordnung, welche die Herzöge Ernst und Albert von Sachsen im Jahre 1482 erließen, ist in Bezug auf die Lebenshaltung der damaligen Handwerksgehlen außerordentlich lehrreich. Es wird als Höchstlohn festgesetzt für »einen Handarbeiter mit Kost wöchentlich 9 neue Groschen, ohne Kost 16 Groschen. Den Werkleuten sollten zu ihrem Mittag- und Abendmahle nur vier Essen, an einem Fleischtag eine Suppe, zwei Fleisch und ein Gemüse; auf einen Freitag und einen anderen Tag, da man nicht Fleisch isset, eine Suppe, ein Essen, grüne und dürre Fische, zwei Zugemüse; so man fasten müsse, fünf Essen, eine Suppe, zweierlei Fisch und zwei Zugemüse und hierüber 18 Groschen, den gemeinen Werkleuten aber 14 Groschen wöchentlicher Lohn gegeben werden, so aber dieselben Werkleute bei eigener Kost arbeiteten, so solle man dem »Polierer« über 27 Groschen und dem gemeinen Maurer usw. über 23 Groschen nicht geben.«

»Auch die reichen Stiftungen aus den Kreisen der Arbeiter zeugen von der Höhe ihrer Lebenslage. So haben in Danzig ums Jahr 1450 die Sack-, Kohlen- und Kornträger zum Bau der Marienkirche 200 Mark bar gegeben und außerdem ein gemaltes Kirchenfenster gestiftet.« (Damaschke, a. a. O.)

Und wie schildert Gustav Freytag in seinen »Bildern aus der deutschen Vergangenheit« das Leben der Bauern in jener Zeit! Wahrhaftig, man schämt sich immer wieder neu über den seither erfolgten Niedergang der Kultur. Welche Feinheit der Sitten und Gebräuche, welche Schönheit der Reigen und Lieder, welcher Geschmack in den Wohnungen und den Gotteshäusern!

Woher aber, so fragt man, kam dieser Rückschlag, der zur Trennung der Kirche, zum Dreißigjährigen Krieg, zur französischen Revolution, zum Weltkrieg und zum Jazz führte?



Wenn man diese Frage beantworten will, so erinnert man sich unwillkürlich an die Geschichte des Turmbaues zu Babel. Als es den Chaldäern gut ging, verfielen sie auf den Gedanken, einen Turm zu bauen, »der bis in den Himmel reicht«, d. h. in die *Ewigkeit* hinein. Und als es den Leuten des Mittelalters gut ging, da wollten sie ein Geld haben, das auch »ewig« sein sollte – sie verlangten den »ewigen Pfennig«. Aber in *beiden* Fällen kam es, wie die Bibel sagt: »Der Herr verwirrte ihre Sprache und sie verstanden einander nicht mehr.« Heute versteht tatsächlich der Reiche den Armen und der Arme den Reichen nicht mehr.

»Das ganze Mittelalter hindurch führte die Bevölkerung einen erbitterten Kampf um den sogenannten *dennarius perpetuus*, die »ewige, keiner Veränderung im Lauf des Jahres unterliegende Münze«. <sup>1)</sup> Man wollte ein Geld, das man auch als Schatzmittel und nicht »nur« als Tauschmittel verwenden konnte. Nicht wenig mag zu diesem Verlangen beigetragen haben, daß die Einführung eines Geldes mit Umlaufszwang *unbewußt* geschehen war, nicht als sinn- und zweckvolle Tat. Hinzu kam, daß der »Schlagschatz«, der Abzug beim Umtausch, als *Steuer* bezogen und als Steuer betrachtet und daher oft auch in zu hohem Maße bezogen und daher mit Recht als eine Last empfunden wurde. So setzte sich der Wunsch nach dem »ewigen Pfennig« nach und nach durch. In Augsburg und Freiburg konnten die Münzverrufungen einstweilen auf je vier Jahre hinausgeschoben werden. Dann folgte ein Bezirk nach dem andern. In England ersetzte man die Geldsteuer durch die Herdsteuer, wie man überhaupt jetzt anstelle des Schlagschatzes für andere Staatseinnahmen sorgen mußte. Nun war damit »die Bildung von Geldkapital erleichtert, die früher durch die als Besteuerung alles Bargeldes wirkende Verrufung so gut wie ausgeschlossen war.« <sup>2)</sup> Aber mit der »Bildung von Geldkapital« verschwand das Tauschmittel in den Strümpfen, Matratzen und Kästen der Sparrer – und dafür fehlte es auf den Arbeitsplätzen.

Die Geschichtsschreiber unserer Zeit werden nicht müde, über die Verwerflichkeit der Geldverrufungen zu schreiben. Wie schon angedeutet, können sie sich aber das Aufblühen der Wirtschaft und die Verfeinerung der Kultur in jenen beiden Jahrhunderten nicht erklären. Ebenso stehen sie vor einem Rätsel, wenn sie bekanntgeben müssen, <sup>3)</sup> daß sich »alle Städte Oesterreichs« gegen die Ausgabe von »schweren Münzen« wandten und sie als eine Maßregel beklagten, die für Land und Leute »kein gemayner nucz nicht mug gesein, sunder ein ursach verderblicher Schäden mennichgeichs«. Die Geschichtsschreiber können diese Stellungnahme nicht verstehen, weil sie ebensowenig wie die Leute des frühen Mittelalters als *Tauschmittel* vom *Schatzmittel* zu

1) Ebengreuth, a. a. O.

2) Ebengreuth, a. a. O. S. 274.

3) Ebengreuth, a. a. O. S. 276.

trennen wissen, und glauben, beides müsse und könne im Gelde vereinigt werden. Aber man kann nicht das Geld *hamstern* und es gleichzeitig als Tauschmittel *weitergeben*; man versucht damit dem Gelde gleichzeitig *zwei* Aufgaben zu überbinden, die es unmöglich beide zusammen bewältigen kann.

*Die Kirche* hatte immer gegen den Zins gekämpft. Sie hat ihn als einen Vernichter des Volkswohlstandes, als Ausbeutung der Notlage anderer und als eine Schranke vor der Arbeit betrachtet, und mit Recht. Sie hat nicht anerkennen wollen, daß ein Zins bezahlt werden dürfe, weil doch der Geldempfänger mit dem Gelde auch einen Gewinn mache und daher dem Geldgeber einen Teil seines Gewinnes abgeben solle – weil die Kirchenväter einsahen, daß die Dinge ganz anders verlaufen: daß nämlich der Geldnehmer, der Unternehmer, nur deswegen einen Zins zahlen muß, weil das Geld fortwährend streiken kann, sich dem Tausche entzieht und damit zuerst den Mangel schafft, den dann der Unternehmer zur Erlangung eines Zinses ausnützen kann. Kann das Geld nicht mehr streiken, ist es reines Tauschmittel und ebenso verderblich wie die Ware, so kann auch der Unternehmer keinen Zins aus seinen Unternehmungen herauswirtschaften und das Märchen vom »Produktivkredit«, den das Mittelalter angeblich nicht gekannt habe, ist ausgeträumt. *Die Kirche war drauf und dran, mit ihrer Forderung nach völliger Zinsfreiheit zu siegen.* Wer ein anständiger Mensch war, lieb nicht mehr gegen Zinsen, und wer noch Zins erzwingen wollte, konnte das mit den Brakteaten nicht. In Frankreich, wo man diesen Angebotszwang des Geldes nicht kannte, stieg der Zinsfuß dagegen auf unerreichte Höhen: bis gegen 45 %.

Mit der Wiedereinführung des Geldes dagegen, das verschätzt werden konnte, stieg auch wieder der Zinsfuß, es stieg damit die Ausbeutung der Arbeitenden aller Stände und Berufe. Der »arme Konrad«, der »Bundschuh«, die Spaltung der Kirche selbst gehen auf diese wachsenden Lasten zurück. Die Leute verloren das Zutrauen zur Kirche, die das Zinsverbot nicht mehr aufrechterhalten konnte. Sie sahen, wie es ihnen immer schlechter ging – die Niederlage der Bergknappen von Freiberg, die sich eine verlängerte Arbeitszeit gefallen lassen mußten, ist ein Beispiel für die wachsende Bedrängnis der Arbeitenden, und so mag dieses Schwinden des Zutrauens in die Kirche und ihre Macht über die wirtschaftlichen Verhältnisse nicht wenig zum Zwist innerhalb der christlichen Kirche beigetragen haben. Luther wie Zwingli haben sehr scharfe Worte gegen den Zins gebraucht, »wer Zins nimmt, darf sich nicht für einen Christen ausgeben«, sagte Zwingli, und Luther: »Wenn man die Welt itzt ansieht durch alle Städte, so ist es nichts anderes, denn ein großer, weiter Stall voll großer Diebe.« Sein Zeitgenosse, der Nationalökonom Sebastian Frank, meint: »Was für redlich Händel jetzt unter den Christen und christlichen Kaufleuten, Gesellschaften, Wucherern, Zinskäufern, Geld-

wechslern fürgehen, empfinden wir freilich allzumal wohl, auch das Kind in der Wiegen: das ist eitel Zinskauf, Fürkauf und das ganze Land mit unnützen Händel Gewaaren und Hanthierungen zu jedermanns Nachteil erfüllet. Viel wundert, daß kein Geld im Lande ist, die anderen, so die Sach baß bedenken, haben für ein merklich Wunderzeichen, daß wir uns nähren, wie es doch Deutschland so mög kommen bei soviel unnützen müßigen Geyern.«

So war allenthalben eine böse Stimmung.

Heute haben wir immer noch das Gewichtsgeld, wie es die alten Griechen um 700 v. Chr. einführten, und dazu das Papiergeld der Chinesen, das man künstlich fast unverderblich macht. Wir sind aber im Begriffe, wieder das gute, alte, das Geld der Frühgotik, das reine *Tauschmittel* anstelle des griechisch-römischen *Schatzmittels* einzuführen, ein umlaufgesichertes Geld, das zu nichts anderem zu gebrauchen ist als zum Tausch.

Herrn Professor  
Dr. jur. Gerhard Leibholz  
zum 80. Geburtstag

Der Vorstand des *Seminars für Freiheitliche Ordnung* der Kultur, des Staates und der Wirtschaft e.V. übersendet seinem verehrten Kuratoriumsmitglied Herrn Prof. Dr. jur. Gerhard Leibholz zu seinem 80. Geburtstag die herzlichsten Glückwünsche. Dem Nestor der Verfassungsgerichtsbarkeit in der Bundesrepublik Deutschland – Professor Leibholz war von 1951 bis 1971 Richter am Bundesverfassungsgericht Karlsruhe – verdankt die deutsche Rechtssprechung einen untrüglichen Maßstab zur Beurteilung und Gewichtung des grundgesetzlichen Verhältnisses des Einzelnen zur staatlichen Gemeinschaft. Seine lebendige und wirklichkeitsgemäße Interpretation der Menschenrechte im Rechtsrahmen der Gemeinschaftsaufgaben hat das deutsche Verfassungsrecht wesentlich geprägt.

Das *Seminar für Freiheitliche Ordnung* verbindet mit den Geburtstagsgrüßen den Dank für das freundschaftliche Interesse, das der Jubilar unserer Arbeit nun schon über zwei Jahrzehnte entgegengebracht hat.

Für den Vorstand des *Seminars für Freiheitliche Ordnung*

Dr. med. Heinz-Hartmut Vogel

Dr. med. Gerhardus Lang

## Buchbesprechungen

### Denis de Rougemont: Die Zukunft ist unsere Sache

Klett-Cotta 1980

Aus Seir ruft man zu mir: 'Wächter wie weit ist es in der Nacht? Wächter wie weit ist es in der Nacht?' Der Wächter spricht: 'Es kommt der Morgen und also die Nacht. Wollt ihr fragen so fragt! *Kehrt um* und kommt wieder!' (Jesaja Kap. 21, F. 11-12)

Mit diesen Worten des Propheten Jesaja endet das Buch von Denis de Rougemont: Die Zukunft ist unsere Sache. Rougemont geboren 1906 in Neuchâtel stammt aus einer Region Europas, die uns in der Vergangenheit schon einige Denker hervorgebracht hat, die den Menschen als einen Einzigen betrachten und trotzdem wissen, daß er des anderen bedarf, um der zu werden, der er ist. Obwohl er in seinem Werk den Namen Proudhon nur an einer Stelle erwähnt, atmet doch der Geist dieses französischen Föderalisten durch das ganze Buch. Graf Mirabeau der jüngere lebte lange in dieser Region bevor er seinen Feuergeist in Paris und Versailles zum Auftakt der französischen Revolution leuchten ließ und der dann im Blut des jakobinischen Terrors erlöschen sollte. Die Wiege des Föderalismus, die Schweiz selbst, die sich nicht oder nur geringfügig dem Diktat Napoleons und seinem fortwirkenden Geiste des nationalen Einheitsstaates unterwarf, ist seine Heimat. Nun wirft er sich wie ein Winkelried in die Bresche, die mühselig und ohne geistige Führung von Bürgerinitiativen und Aussteigern in die monolithische Festung der bürokratischen Machtstaaten von links nach rechts, von Ost nach West und von Nord nach Süd aufgebaut ist, und die so uneinnehmbar erscheint, wie einst Troja für die Hellenen. So wie diese schließlich nicht dank er Gewalt, sondern durch List

ihr Ziel erreichten, so weckt Rougemont die Hoffnung, daß es auch uns gelingen wird, die Zukunft ohne Gewaltanwendung zu meistern, und jene Festung zu öffnen, wenn wir uns nicht zur Sache einer über uns thronenden Idee, sei das nun Führer, Volk und Vaterland, oder Fortschritt, oder Gleichheit, oder Sozialismus, oder Demokratie, oder ... machen lassen, sondern wir die Welt, unser Leben, unseren Staat, unsere Gemeinde, unsere Schule, unseren Betrieb, unsere Familie zu unserer eigenen Sache machen. Sie sind unser rechtmäßiges Eigentum, nur waren wir bisher zu schwach, es ganz in unseren Besitz zu bringen. So wie Troja nur von innen erobert werden konnte, so wird der nationale Einheitsstat auch nur von innen verwandelt werden können, nämlich von uns selbst. Wir sollen keine Hoffnung auf eine »Machtübernahme« durch eine »vernünftige«, humanitäre, ökologische, grüne Regierung setzen. Jede Macht, die jemand über andere bekommt, besetzt ihn selbst, er ist dann besessen. Nur die Macht über uns selbst und unsere Beziehungen zu den Anderen und zur Welt macht uns zu freien Wesen, entwickelt uns vom gesichtslosen Individuum der Massengesellschaft zur Person. »Was wird denn nun am Menschen eigentlich entfremdet? Ich antworte, daß es die Person ist, das, was bewirkt, daß er er ist und nicht ein anderer: sein Daseinsgrund.«

Zwei Dinge sind es, die den Menschen der Neuzeit daran hindern, der zu werden, der er ist: Einmal der Nationalstaat, der nicht seine Sache ist, trotz allen Demokratiegeschreis und zum anderen die Technik, die der Mensch aus den Händen gegeben hat und sie denen überlassen hat, die

nun mit ihrer Hilfe Macht über ihn ausüben, die Technik, die vor allem durch die Entwicklung des Automobils geprägt wurde, und damit in kaum 50 Jahren die Welt zur Unkenntlichkeit verunstaltete und verschmutzte, sie ausraubte und den Menschen beinahe unmerklich versklavte und nun eine Entwicklung in Gang gesetzt hat, die erstmals in der Geschichte eine völlige Vernichtung des Menschengeschlechts in volle Nähe rückt. Aber Rougemont weist mit Recht darauf hin, daß wir es schließlich infolge unserer Schwäche, diese Welt zu unserer eigenen Sache zu machen, selbst sind, die es soweit haben kommen lassen. Kaum einer von uns besitzt nicht die Errungenschaften der Zivilisation mit Genugtuung und Genuß, ohne zu fragen, was es uns kostet. Deshalb ruft er zur Umkehr auf, und er benutzt mächtige Worte, die schon in Urzeiten von Propheten und Sybillen erklangen. Er macht uns Mut, lieber jenen zu vertrauen, die als die sensiblen im Volk (Toqueville, Proudhon, Goethe, W. v. Humboldt) Entwicklungen prophetisch voraussagen, als jenen, die uns aus Statistiken und Wachstumsraten die Zukunft als ein unabänderliches, eigenen Gesetzen folgendes Gespenst ausrechnen.

Sicher hat Rougemont recht, wenn er den grundlegenden Primat der Person vor dem Individuum, vor dem Staat so deutlich herausstellt. Souveräne Personen bilden die Gemeinden, die in Autonomie ihre Gemeinschaftsaufgaben erledigen. Aus den Gemeinden bilden sich die Regionen, die die Grenzen der Nationalstaaten («diese Narben der Geschichte») überwinden und die sich in Verträgen zu den mannigfaltigsten Zwecken zusammenschließen, fördern. Zur Lösung der

überregionalen Fragen fördern sich die Regionen zum europäischen Bund und weiterhin zu noch weiterreichenden Verbindungen über Meere und Kontinente hinweg. Dieses alles, um der Verwirklichung der Person mehr Möglichkeiten zu eröffnen, den Menschen zum Selbstherrscher werden zu lassen. Leider fehlen in dem großartigen Entwurf einige Gesichtspunkte, die nicht unbeachtet bleiben dürfen: Es sind die *Fragen nach der Geld- und Bodenordnung*, ohne deren Beantwortung die Verwirklichung einer föderalistischen Staatsordnung nicht denkbar ist. Hier können wir einen Denker aus dem Schweizer Jura (wo er lange Zeit lebte!), nämlich Silvio Gesell, nennen, der sich ja ausgesprochen zu Proudhon bekannte. Dieser Mangel mindert jedoch nicht die hervorragende, menschenkundlich und philosophisch begründete Arbeit von Denis de Rougemont. Bestätigt sie doch die Auffassung, die in Fragen der Freiheit schon in ähnlicher Weise abgehandelt wurden (Heft 140). Würden unsere Bürgerinitiativen Denker wie Rougemont, Proudhon, Gesell, W. v. Humboldt, F. Schiller – um nur einige zu nennen – als ihre geistigen Väter anerkennen, würde es ihnen nicht schwerfallen, ein Bündnis im Geiste zu bilden, das endlich einmal die Rudimente zentralistischen, menschenfeindlichen Denkens marxistischer Prägung zum Verschwinden brächte. Auch würde es der Jugend helfen, der Versuchung fernöstlicher Mysticismen und westlicher Sektenbildungen die *erwachte Bewußtseinsseele europäisch christlicher Überlieferung* entgegenzuhalten, damit »die Freiheit der Kinder Gottes« nicht verlorengehe!

Gerhardus Lang

# Zwei Neuerscheinungen

in Weiterführung der Erkenntnisse Silvio Gesells

I.

Paul Heinrich Diehl:

## Aufstieg oder Untergang

Herausgeber: Ernst Winkler

Geldreform und Wirtschaftsverfassung als Schicksalsfrage der menschlichen Gesellschaft (240 Seiten).

Aus dem Inhaltsverzeichnis:

1. Die Entwicklung der arbeitsteiligen Wirtschaft
2. Das Problem des Zinses
3. John Maynard Keynes und Silvio Gesell
4. Geldordnung als Fundament der Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung
5. Das Geld als aufbauende und zerstörende Macht in der Geschichte
6. Katastrophe oder neue Ordnung

Der zweite Teil des Buches bringt gegenwärtig-geschichtlich wichtige Aufsätze von Paul H. Diehl zur Geschichte der sozialen Bewegung nach dem ersten Weltkrieg bis in die neueste Zeit. Der Herausgeber schreibt am Ende seiner Einführung:

*»Stimme eines Predigers in der Wüste? Eine mahnend, warnende, wegweisende Stimme, die ein halbes Jahrhundert lang ... ungehört verhallte? Oder stehen wir jetzt unmittelbar vor einer -vielleicht der letzten möglichen Phase vor der Katastrophe, in der diese Predigerstimme wieder gehört wird und zu einem unüberhörbaren Chor von Stimmen anschwilt?...*

II

Ernst Winkler

## Freiheit

*Die zentrale Frage im politischen Ringen um eine gerechte Sozialordnung - Notizen um eine gerechte Sozialordnung - Notizen über die Geschichte der Freiheitsbewegung und ihren Beitrag zur »Sozialen Marktwirtschaft«*

Eine Denkschrift für Otto Lautenbach - (123 Seiten)

Mit diesem Buch ist zum ersten Mal die Geschichte der *»freien und sozialen Marktwirtschaft«* aus ihrem vollen ideengeschichtlichen Hintergrund von einer Persönlichkeit geschildert, die es vermochte, aus der vollen Kompetenz geistiger Überschau und aus verantwortlichem Mitwirken im Kreise um Otto Lautenbach zu berichten.

Red.

Zu beziehen durch: Seminar für freiheitliche Ordnung, D-7325 Boll, Telefon (07164) 2572

Aufstieg oder Untergang	DM 18,-
Freiheit	DM 10,-

# Ankündigungen des Trithemius-Institutes

---

## *Seminar für freiheitliche Ordnung*

---

### Jahresübersicht

- Programme 6 Wochen vor Termin anfordern -

- |                   |   |
|-------------------|---|
| 8. 1.-10. 1.1982  | Internes Arbeitsseminar   |
| 13. 3.-14. 3.1982 | Der selbständige Mitarbeiter im Betrieb   |
| 30. 4.- 1. 5.1982 | Ergebnisse des währungspolitischen Symposions<br>Herrsching 1981                                  |
| 23. 7.-25. 7.1982 | Schulrechtliches Symposion<br>Die Schule zwischen pädagogischer Autonomie und<br>Staatsdirigismus |
| 12.10.-14.10.1982 | Der selbständige Mensch<br>- usurpierte Staatskompetenzen -                                       |

Für Jugendseminare bitte Programme anfordern.

---

## *Bad Boller Medizinisches Seminar*

---

### Jahresübersicht

- |                   |   |
|-------------------|---|
| 15. 1.-17. 1.1982 | Fortbildungsseminar I<br>Stoffwechselerkrankungen, Diabetes, Autoaggressionskrankheiten   |
| 19. 2.-20. 2.1982 | Wassersymposium<br>(Empfindlichkeit des Wassers für Strukturen)   |
| 2. 4.- 4. 4.1982  | Grundlagenseminar I<br>Homöopathische Arzneimittelbilder auf menschenkundlicher Grundlage. Dreigliederung, der viergliedrige Mensch (Rudolf Steiner). |
| 24. 4.-25. 4.1982 | Tierärztetagung   |
| 22. 5.-23. 5.1982 | Internes Seminar.<br>Studienkreis für anthroposophisch erweiterte Medizin und Homöopathie   |
| 17. 6.-19. 6.1982 | Fortbildungsseminar II  |
| 29. 6.- 1. 7.1982 | Tagung mit Landwirten   |
| 2. 8.- 7. 8.1982  | Medizinische Woche.<br>(Einführungsseminar)   |
| 3. 9.- 5. 9.1982  | Grundlagenseminar II  |
| 25. 9.1982        | Medizinisches Seminar Wien  |
| 16.10.-17.10.1982 | Zweites Tierärzteseminar (geplant)  |



---

*Seminar für Kultur- und Kunstanthropologie*

---

Jahresübersicht

13.4.-17.4.1982

Sinnesorgane und Kunstorganismus

9.8.-13.8.1982

Menschenkunde der Künste.

Organische Grundlagen des Musikalischen.

---

*Freie Forschungs- und Studiengemeinschaft Universitas*

---

Vorlesungsverzeichnis 1982

anfordern bei Herrn Dr. med. H. J. Scheurle, Physiologisches Institut der Universität Marburg, 3350 Marburg.

## Jahresabonnement »Fragen der Freiheit« oder fördernde Mitgliedschaft?

Für das Jahr 1982 möchten wir Ihnen empfehlen, das Jahresabonnement für »Fragen der Freiheit« in eine fördernde Mitgliedschaft im Seminar für freiheitliche Ordnung umzuwandeln.

Der Mitgliedsbeitrag als förderndes Mitglied beträgt DM 60,-- und ist von der Steuer abzugsfähig. Der Bezug der Schriftenreihe »Fragen der Freiheit« mit der Ankündigung aller Veranstaltungen des Trithemius-Institutes ist im Jahresbeitrag enthalten.

Der für das Jahr 1982 wegen Erhöhung der Postgebühren und die erhebliche Verteuerung des Versandes notwendig gewordene Aufschlag des Jahresabonnement von DM 36,-- auf DM 42,-- bleibt davon unberührt. Der Jahresbeitrag für fördernde Mitgliedschaft von DM 60,-- ändert sich nicht.

Für die im Jahre 1982 notwendig werdende Erhöhung des Abonnementpreises für »Fragen der Freiheit« bitten wir um Ihr Verständnis. Die Jahresrechnung 1982 liegt dem Januar/Februar-Heft bei.

### *Die Mitwirkenden dieses Heftes:*

*Hans H. Wenkebach*, Dr. phil., Stiftung Gesellschaft und Unternehmer,  
Frankfurt

*Wolfgang Schumann*, Kaufmann, Boll-Eckwälden

*Gerhardus Lang*, Dr. med., Boll

*Heinz Hartmut Vogel*, Dr. med., Boll-Eckwälden

*Josef Schmidt*, stud. phil., Ulm-Söflingen

*Fritz Schwarz* †, Großrat, Bern

### *Vorankündigung für Heft 154:*

Thema: Der selbständige Mensch

*Jobst von Heynitz* . Der selbständige Mensch; Rechtshindernisse, die dem  
Entschluß zur Selbständigkeit im Wege stehen

*Fritz Penserot* . Die Staatsverschuldung

# Trithemius-Institut

## Studiengemeinschaften

*Universitas,*  
Marburg

*Medizinisches Seminar,*  
Bad Boll

*Seminar für freiheitliche Ordnung,*  
Boll

*Seminar für Kultur- und Kunstanthropologie,*  
Boll

Liebe Freunde und Förderer unserer Arbeit,

mit diesem *dritten Spendenaufruf* wenden wir uns zum ersten Mal an die im Trithemius-Institut vereinigten Studienkreise:

An die Mitarbeiter der *Universitas Marburg,*

an die Interessenten, Freunde und Mitarbeiter des *Bad Boller Medizinischen Seminars und*

an die Interessenten des *Kunst- und Kulturanthropologischen Seminars.*

Aus der Erfahrung der *Spendenaktion der ersten und zweiten Rate* ist es für Sie wichtig zu wissen, daß es überaus wertvoll ist, über Ihre Spende oder Ihr Darlehen hinaus, Spendenaufrufe an Ihnen nahestehende Freunde weiterzugeben, die Ihre Interessen gerne unterstützen möchten. In diesem Sinne sind dann auch kleinere Spendenbeträge wertvoll, um die *Restsumme von DM 100.000* aufzubringen.

Der Freundeskreis des *Seminars für freiheitliche Ordnung* hat bisher in zwei Raten DM 250.000 aufgebracht.

Wir sind für diese dritte Spendenaktion auf Ihre Hilfe angewiesen.  
Im voraus unseren herzlichsten Dank.

*Für das Trithemius-Institut*

*Universitas*  
*Marburg*

gez.: Dr. med. H. J. Scheurle

*Medizinisches Seminar*  
*Bad Boll*

gez.: Dr. med. H. H. Vogel

*Seminar für freiheitliche Ordnung*  
*Bad Boll*

gez.: Dr. med. G. Lang

*Seminar für Kultur- und Kunst-*  
*anthropologie* *Bad Boll*

gez.: Dr. med. L. Vogel

Die mitarbeitenden Autoren tragen die Verantwortung für ihre Beiträge selbst.  
Für nichtverlangte Manuskripte kann keine Gewähr übernommen werden.

Gesamtinhaltsverzeichnis der in »Fragen der Freiheit« Nr. 1 bis 123 erschienenen Beiträge befindet sich in Heft 99/100 und Heft 123.

*Fragen der Freiheit*, Zweimonatsschrift,  
Herausgeber für das Seminar für freiheitliche Ordnung  
Diether Vogel †, Lothar Vogel, Heinz Hartmut Vogel

**Bezug:** Seminar für freiheitliche Ordnung, 7325 Boll, Badstraße 35  
Telefon (07164) 2572

**Preis:** Jahresabonnement DM 42.-, sfr. 42.-, ö. S. 330.-

**Einzelhefte:** DM 7.50, sfr. 7.50, ö. S. 55.-

**Bank:** Kreissparkasse Göppingen Nr. 20 011 / BLZ 610 500 00

**Postscheck:** Seminar für freiheitliche Ordnung, Boll  
Postscheckamt Frankfurt am Main 2614 04-602  
Schweiz: 30-307 31 Postscheckamt Bern  
Österreich: H. Vogel-Klingert, Eckwälden/Bad Boll  
Postsparkassenamt Wien 7939686

Nachdruck, auch auszugsweise, mit Genehmigung des Herausgebers.

Graphische Gestaltung: Fred Stolle, CH Zürich-Zollikerberg, Weiherweg 4

Motto aus: G. Bäumer »Die soziale Idee«, Seite 273

Gesamtherstellung: Schäfer-Druck GmbH, Göppingen

Diesem Heft liegt der Spendenaufruf zur Errichtung der eigenen Bildungsstätte »Trithemius-Institut« bei.

Sonderdruck

# Die Ordnung

der Kultur, des Staates und der Wirtschaft  
für die Gegenwart

## sieben Thesen

*Autoren und Herausgeber:*

Arbeitskreis für Sozialwissenschaft Bad Boll

*Fritz Andres*, Assessor, Kirn/Nahe

*Karl Buchleitner*, Dr. med., Pforzheim

*Jobst von Heynitz*, Notar, München

*Gerhardus Lang*, Dr. med., Bad Boll

*Heinz Peter Neumann*, erster Direktor der LVA Berlin

*Fritz Penserot*, Kirn/Nahe

*Friedrich Salzmann*, Altnationalrat, Bern

*Wolfgang Schumann*, Kaufmann, Bad Boll

*Heinz Hartmut Vogel*, Dr. med., Bad Boll

*Lothar Vogel*, Dr. med., Bad Boll

*Ernst Winkler*, Dr. phil., München

– Bad Boll 1981 –

Zu beziehen durch »Seminar für freiheitliche Ordnung e. V.«

7325 Boll, Badstraße 35 und

»Aktion Gesundheit und Umwelt e. V.«

7530 Pforzheim, Friedenstraße 98

Preis: DM 10.–

