



Staats- und
Universitätsbibliothek
Bremen

Staats- und Universitätsbibliothek Bremen

DFG Projekt Die Grenzboten

Die Grenzboten

Berlin u.a., 1841 - 1922

Röll, Fritz: Die deutsche Industriearbeit nach dem Kriege

urn:nbn:de:gbv:46:1-908

Rußland ausscheidet. Damit ergibt sich von selbst, daß die Europäische Kommission, deren Stellung immer nur als eine vorübergehende gedacht war, aufhört, und die gemeinsamen Interessen der Mächte nur noch durch eine Kommission der Uferstaaten vertreten werden.

Eine Reihe von Nebenfragen können dabei nur berührt werden. Daß Rußland auch auf der kaukasischen Seite dem Mittelpunkte der Türkei nicht näher rücken darf, ist selbstverständlich. Wie der weitere Ausweg nach dem Persischen Meerbusen und durch den Suezkanal England gegenüber zu sichern ist, ruht noch in der Zukunft Schoke.

Darin kann man jedenfalls der Anorr'schen Schrift zustimmen: Die Freiheit der Donauschifffahrt, das Gleichgewicht der Kräfte im Schwarzen Meere und die Ordnung der Meerengenfrage ist für den Vierbund eine einzige, unteilbare und nur im Zusammenhange zu lösende Aufgabe. Es würde das nichts Geringeres sein als die Lösung der orientalischen Frage selbst.

Nicht alles, was die Donau- und Meerengenfrage umfaßt, ist jetzt schon spruchreif. Verfasser warnt daher mit Recht vor einem vorzeitigen Frieden, namentlich vor einem solchen, der Rußland an irgendeiner Stelle dem Herzen der Türkei näher bringt. Doch ist es schon jetzt dringend geboten und daher eine verdienstvolle Aufgabe, die allgemeine Aufmerksamkeit auf das wichtige Problem des nahen Orients gelenkt zu haben.

Vor allem wird auch hier wieder vor dem Gedanken gewarnt, als ob das Bartum der gefährlichste Träger der russischen Eroberungspolitik sei. Diese wurzelt jetzt vor allem in dem liberalen Bürgertume, während das Bartum sich oft genug der Eroberungspolitik widersetzt hat oder ihr nur widerstrebend gefolgt ist.



Die deutsche Industriearbeit nach dem Kriege

Von Fritz Röll



Es ist fruchtloser Pessimismus anzunehmen, daß die deutsche Industrie sich bei Friedensschluß in Folge des Aufhörens der Kriegslieferung einer schweren Krisis gegenüber befinden wird. Die Notwendigkeit, die durch den Krieg zerstörten oder schadhast gewordenen militärischen Ausrüstungen, Geschütze, Automobile usw. zu ersetzen oder instand zu setzen, die erschöpften Arsenale wieder aufzufüllen, ebenso die Schiffsbauten in den Werften werden einem Teil der Betriebe für längere Zeit Beschäftigung geben, während der größte Teil der Industrieunternehmungen sich — nach langer Unterbrechung — wieder der Friedensarbeit zuwenden kann. Die Aufträge für die Friedensbeschäftigung sind jetzt schon, sozusagen latent, vorhanden, da die Be-

dürfnisse der Friedensartikel infolge der Einstellung unserer Industrie auf den Krieg unbefriedigt bleiben und bis zum Kriegsschlusse ins Ungeheuere angewachsen sein werden. An Beschäftigung wird es der deutschen Industrie nach Wiederherstellung des Friedens demnach nicht fehlen. Eine andere Frage gilt den verfügbaren Arbeitskräften. Vergewärtigt man sich die ungeheuren Büden, die der Krieg in der gesamten Arbeitskraft und Intelligenz, die vor dem Kriege in der deutschen Industrie zusammengeschlossen waren, hinterlassen wird, so ist die schwer einzuholende Schwächung zu erkennen, unter der das deutsche industrielle Leben zu leiden haben wird. Rückblickend auf den Feldzug 1870/71 tritt in dieser Hinsicht als Folge des Krieges der qualitative Rückgang der Gütererzeugung zutage, der seinen Ausdruck in dem berühmt-berüchtigten Wort „billig und schlecht“ fand, das wenige Jahre nach Friedensschluß anlässlich der Weltausstellung in Philadelphia auf die Leistungen der deutschen Industrie geprägt wurde. Es ist daher erklärlich, wenn im Hinblick auf jene Erfahrungen bereits vor Friedensschluß auf Maßnahmen gesonnen wird, die eine Wiederkehr jener beschämenden Erscheinungen zu vermeiden trachten. Da aber Zahl und Leistungsfähigkeit der aus dem Felde zurückkehrenden Arbeitskräfte erheblich herabgemindert sein und den Bedarf nicht decken werden, so wird ein großer Teil der jetzt in der Industrie beschäftigten weiblichen Arbeitskräfte in ihr verbleiben müssen. Auf die Dauer wird indessen mit diesen Kräften nicht gerechnet werden dürfen, denn schon zeigte eine Notiz im „Reichsarbeitsblatt“ an, daß aus sozialen und bevölkerungspolitischen Rücksichten eine Einschränkung der Frauenarbeit gegenüber den jetzt herrschenden Verhältnissen zu erfolgen hat. Ist somit auf einen Zuwachs neuer Arbeitskräfte nicht zu rechnen, so ergibt sich für die deutsche Industrie die Notwendigkeit, mit Hilfe einer wirkungsvollen und geschickten Betriebsorganisation die Leistungsfähigkeit auf ein erreichbares Höchstmaß zu steigern. Es erscheint dies um so notwendiger, als die Löhne eine außerordentliche Höhe erreicht haben und nur langsam, den für die Lebenshaltung nötigen Aufwendungen entsprechend, wieder sinken werden. Es ist aus diesem Grunde vorauszusehen, daß das Taylor-System, das bereits vor dem Kriege Anlaß zu lebhaften Erörterungen gab, in erhöhtem Maße in der deutschen Industrie Einlaß finden wird, denn es verspricht die gewünschte Wirkung: erhöhte Leistung bei geringer Arbeiterzahl.

Das Taylor-System ist von dem unlängst verstorbenen Amerikaner Fred W. Taylor, dem Erfinder des Schnelldrehstahles, ausgearbeitet und hat sich in der amerikanischen Industrie mit oft verblüffendem Erfolge eingebürgert. Erwähnenswert ist, daß nach neueren Veröffentlichungen indessen ein Deutscher, Dr. Besemfelder, der geistige Urheber dieser Organisation zu sein scheint und sie auch als erster in seinem Betrieb durchgeführt hat. Dieses System stellt sich als eine Fabrikorganisation dar, die eine gerechte Entlohnung der Arbeiter erstrebt und erreicht, ein intensiveres Zusammenarbeiten von Fabrikleitung und Arbeiterschaft bewirkt und durch rationellste Ausnutzung der in einem Industrieunternehmen vorhandenen Arbeitskräfte den wirtschaftlichen Wirkungsgrad des Unternehmens in oft staunenswerter Weise zu erhöhen imstande ist. Der Erfolg des Systems beruht auf folgenden Gedankengängen:

Während die wissenschaftliche Methode der Technik, die bekanntlich ihr Werkzeug den Rüstkammern der mathematischen, physikalischen und chemischen Wissen-

schaften entlehnte, nur ein Ziel kannte: die Konstruktion oder das fertige Fabrikat, wie es sich im Bauwerk, in der Brücke, der Maschine, irgendeiner neuen chemischen Verbindung usw. darstellt, verhartete die Tätigkeit des an dem technischen Erzeugnis mitbeteiligten Arbeiters außerhalb des Kreises wissenschaftlicher Untersuchung. Dieser bediente sich der erlernten Arbeitsweisen und wurde dabei nicht gestört. Um ihn zu bewegen, eine maximale Arbeitsleistung bei kürzestem Zeitaufwand abzugeben, brachte man die verschiedensten Entlohnungsarten, vor allem den Akkordlohn, in Anwendung. Die Folge war, daß oft in ein und demselben Betrieb ein und derselbe Gegenstand auf verschiedenerlei Art hergestellt wurde, denn das Gesetz, daß von den verschiedenen Arbeitsweisen, die zur Herstellung eines Gegenstandes führen, nur eine einzige die zweckmäßigste sein und diese vorher theoretisch genau festgelegt worden kann, harrete noch der Erkenntnis entgegen.

Der Erfinder des Taylorsystems erkannte, daß in dem Dunkel der bisherigen Arbeitsmethoden eine Unsumme von Arbeitsenergien und Zeitaufwendungen nutzlos untergingen, und daß diese Verluste nur zu vermeiden sind, wenn man die Tätigkeit des Arbeiters bei Ausübung seines Berufes zum Gegenstand strengster und peinlichster wissenschaftlicher Untersuchung macht. Taylor stellte an den Roheisenverladern der Bethlehem Steel Co. jene Versuche an, deren Erfolge unseren Lesern bereits aus dem Aufsatz „L'homme machine im zwanzigsten Jahrhundert“ in Heft 30 des 72. Jahrganges der „Grenzboten“ bekannt geworden sind. Bei diesen Versuchen wurde jede einzelne, noch so unscheinbare Bewegung nach ihrem Zeitbedarf gemessen und aufgezeichnet. So entstand die „Zeitstudie“, die Grundlage für die analytische Untersuchung. Sie gestattet das genaueste Studium und die schärfste Kritik des Wirkungsgrades der einzelnen kleinsten Bewegungen und Zeitaufwendungen, sie läßt erkennen, an welchen Stellen eine Kraftvergeudung oder eine Zeitverschwendung stattfindet, und sie läßt eine Korrektur der einzelnen Arbeitselemente zu, derart, daß ihre Wirkungsgrade dem Zustande einer ideellen Zweckmäßigkeit nahe gebracht werden. Die derart abgeänderten Arbeitselemente werden sodann wieder zu einem Arbeitsvorgang zusammengestellt, der sich nun seinerseits durch den denkbar günstigsten Gesamtwirkungsgrad auszeichnet. Die Ruhepausen wurden in derselben Weise geprüft und verteilt, so daß der Ermüdung des nach dem aufgestellten Plane Arbeitenden entgegengewirkt wurde.

Weit schwieriger als die Ausarbeitung des Arbeitsplanes gestaltete sich die Aufgabe, die Arbeiter zu veranlassen und zu gewöhnen, nach dem vorgedachten Arbeitsplan zu arbeiten. Die Widerstände, die zu überwinden waren, sind begründet durch ein infolge der Gewöhnung an irgendeine Arbeitsweise hervorgerufenes Beharrungsvermögen auf seiten des Arbeiters und in dem erfahrungsgemäß vorhandenen Mißtrauen, das jeder Neuerung entgegengebracht wird.

Gandelt es sich um Arbeitsleistungen, deren Analysierung mit Hilfe der menschlichen Sinnesorgane vorgenommen werden kann, wie dieses bei allen größeren Arbeiten der Fall ist, so genügt die Stoppuhr zur Gewinnung der Zeitstudie. Stehen indessen Tätigkeiten in Frage, bei denen die Bewegungsübergänge nicht mehr mit dem Auge wahrgenommen, und deren Kraftschwankungen nicht mehr mit der Wage zu messen sind, so bedient man sich mehr oder weniger komplizierter Meßinstrumente. Sie zeichnen selbsttätig eine Reihe Kurven auf, die den Verlauf jeder mitwirkenden Komponente auf das genaueste erkennen lassen und somit eine

zuverlässige Grundlage zur Korrektur des gesamten Arbeitsprozesses liefern. Auch bedient man sich mit großem Vorteil des kinematographischen Verfahrens. Welche Methode aber auch zur Anwendung kommt, die zur Gewinnung der „Zeitstudie“ führt, der technisch-wissenschaftliche Teil des Verfahrens ist stets durch folgende drei Aufgaben gekennzeichnet: jeder Teil der Arbeit ist vor seiner Ausführung zu analysieren und auf seinen Wirkungsgrad zu prüfen, sodann ist zu bestimmen, mit welchem Mindestmaß von Kraft- und Zeitaufwendung er ausgeführt werden kann, und schließlich ist der Arbeiter anzuleiten, die Arbeit nach dem theoretisch festgelegten Plan, der als der wirkungsvollste erkannt worden ist, auszuführen.

Der Vorteil des Verfahrens liegt indessen nicht allein in einer rationellen Ausnützung der Arbeitskräfte, Werkzeugmaschinen und Werkstatteinrichtungen und der Möglichkeit, die Gewinnziffer und die Löhne zu erhöhen begründet, sondern auch in einer größeren Sicherheit und Gerechtigkeit, mit der auf Grund der gemachten Studien die Entlohnung stattfinden kann. Es wird nur die tatsächlich geleistete Arbeit bezahlt, Drückebergerei und Verschleierung, wie sie durch absichtliches Langsamarbeiten beim Festsetzen der Akkordpreise möglich waren, sind nunmehr ausgeschlossen.

Um in einem Betriebe die durch das System gegebenen Vorteile ausnützen zu können und dasselbe als einen ökonomisch wirksamen Faktor zu gebrauchen, ist eine möglichst weitgetriebene Arbeitsteilung unerlässlich. Ebenso wie es möglich ist, den Arbeitsplan für die Tätigkeit des einzelnen Arbeiters vorher genau festlegen zu können, ebenso ist anzustreben, den Weg, den irgendein Fabrikat bis zu seiner endlichen Fertigstellung durch einen Fabrikbetrieb zu durchlaufen hat, vorher planmäßig festzustellen, damit auch hier Vergeudungen an Kraft, Energie und Zeit ausgeschlossen sind. Hierzu ist nötig, daß von dem Personal der Betriebsleitung bis hinab zum Arbeitsmann ein jeder nur einer einzigen, festumgrenzten Tätigkeit obzuliegen hat. Die geistige Arbeit bleibt auf das „Arbeitsbureau“ beschränkt, ebenso auch die Verantwortung. Aufsichtsbeamte mit verschiedenen Funktionen haben lediglich dafür zu sorgen, daß der Werdegang eines Fabrikates nach dem vorbestimmten Plane verläuft, d. h. daß das Arbeitsstück ohne Energie- und Zeitverluste von dem einen Orte seiner Bearbeitung zum anderen gelangt. Der Arbeiter selbst, dem nunmehr jede Denkarbeit und Überlegung abgenommen ist, hat nur das fertig zum Aufheben an seinen Platz gebrachte Arbeitsstück aufzunehmen, nach vorgeschriebenen Handgriffen und mit vorgeschriebenen Werkzeugen den Teil der Arbeit, der ihm zugewiesen ist, auszuführen und es dann nach der folgenden Arbeitsstelle abgehen zu lassen. Eine derartig stramme Organisation bewirkt, daß ein Fabrikbetrieb zu einem genau regulierten Uhrwerk wird, in dem jeder Beamte und jeder Arbeiter ein Rädchen darstellt, von dessen genauem Funktionieren der korrekte Gang des Ganzen abhängig ist. Das persönliche Moment ist soweit als angängig ausgeschlossen und durch das „System“ ersetzt, welches gekennzeichnet ist als „die Geistesrichtung, welche bewußtmaßen die Übertragung der Geschicklichkeit auf alle Tätigkeiten der Industrie gewährleistet.“

So augenfällig auch die Vorteile des Systems sind, so sind seine bekannt gewordenen, außerordentlichen Erfolge bisher nur auf amerikanischem Boden erzielt worden, während bei uns diese Bewegung erst mühsam um Einlaß ringt. In Amerika sind durchgreifende Neuerungen leichter durchzuführen als bei

uns, weil erstens dem amerikanischen Arbeiter ein hohes Maß gesunden Optimismus innewohnt, ein Optimus, der genährt wird von einer erhöhten Aussicht auf sozialen Aufstieg, und weil er in geringerem Maße als sein deutscher Kollege dem Zwange und den Entschliefungen der Gewerkschaften unterworfen ist. Von dem Augenblick an, in dem die Kunde von dem neuen System zu uns herüberkam, überwachten die deutschen Arbeiter-Gewerkschaften die Fortschritte der Bewegung mit scharfem, mißtrauischem Auge. Da der ausschlaggebende Einfluß der Gewerkschaften zum Teil — wie die Abschlüsse bei Tarifverträgen beispielsweise zeigen — auf ihrer genauen Kenntnis der Arbeitsvorgänge und Arbeitsleistungen beruht, so sah sich die Gewerkschaft durch die „Zeitstudie“ im Alleinbesitz dieser Waffe ernstlich bedroht. „Die Zeitstudie“, so sagt die Gewerkschaftspressen, „diese radikale Abmessung der Menschenarbeit mit Hilfe der Uhr, erniedrigt den Arbeiter zum Lasttier.“ Der „Vorwärts“ schmätzt in einem Aufsatz „Das Kino als Antreiber“ das kinematographische Verfahren zur Gewinnung der Zeitstudie. Nachdem er das Verfahren eingehend geschildert und gezeigt hat, wie nach dieser Methode eine Arbeit, die ehemals 37 Minuten in Anspruch nahm, in 9 Minuten auszuführen ist, schließt er: „Dieser Zeitgewinn bedeutet für den Arbeiter eine Erhöhung seines Lohneinkommens, denn bei der Arbeit nach dem kinematographischen Vorbild erhöht sich sein Verdienst um etwa 20 Prozent. Um wieviel schneller der Arbeiter bei dieser Ausbeutungsmethode verbraucht wird, zeigt der Apparat allerdings nicht an!“

Das Mißtrauen der Gewerkschaften ist indessen insoweit gerechtfertigt, als nicht zu leugnen ist, daß die Zeitstudie in der Hand einer Werksleitung, die ohne Verständnis für ihre sozialen Verpflichtungen ihr Augenmerk lediglich auf die Erhöhung des Unternehmerprofites richtet, zu einem gefährlichen Ansporn werden kann, durch den die Arbeitskraft des Arbeiters vor der Zeit erschöpft werden kann. Wenn Taylor auch immer wieder versicherte, er wolle nur die Unsumme von Kraft und Zeit, die nutzlos vergeudet wird, gewinnbringend auswerten, so ist es doch erklärlich, daß man auch seinen Äußerungen: „denn in neunzehn von zwanzig Fabriken arbeiten die Arbeiter absichtlich so langsam wie möglich, indem sie versuchen, das Aufsichtspersonal glauben zu machen, daß sie so schnell wie möglich tätig sind,“ oder „der Verfasser glaubt fest, daß man einen klugen Gorilla so abrichten kann, daß er ein leistungsfähigerer Träger bei der Erz- und Eisenverladung ist, als es ein normaler Arbeiter bisher war,“ erhöhte Aufmerksamkeit schenkt. Dem System eines Mannes gegenüber, der 95 Prozent der gesamten Arbeiterschaft für bewußte Betrüger hält und ihren Pflichten unter den eines Affen stellt, hat die Arbeiterschaft alle Ursache mißtrauisch zu sein, um so mehr, als man nunmehr auch bei uns die anmutige Gepflogenheit der Amerikaner durchschauen gelernt hat, um Selbstsucht und Profitgier einen Kranz hoher, klangvoller Worte zu winden. Tatsache ist, daß Taylor bei der Ausarbeitung seines Systems nicht die Wohlfahrt der arbeitenden Klassen, sondern lediglich die Erhöhung der Gewinnziffer des Unternehmens im Auge hatte.

Trotz allem aber wird die Einführung der Zeitstudie unvermeidlich sein. Sie liegt in der Richtung, in der sich unsere Zeit bewegt, und das Wissenschaftliche ihrer Methode spricht für sie. Außerdem wird es die weitgetriebene Arbeitsteilung dem kriegsbeschädigten Arbeiter, der bei der Erwerbstätigkeit auf den Ge-

brauch nur eines Teiles seiner Gliedmaßen angewiesen ist, ermöglichen, gewinnbringende und nützliche Arbeit zu verrichten, wie auch die Notwendigkeit, das Aufsichts- und Bureaupersonal zu vergrößern, Platz für verletzte Industriearbeiter schaffen kann. Auf alle Fälle aber wird man doch gut tun, sich bei allem Bestehenden des Systems auch die schädlichen Wirkungen vor Augen zu führen. In unseren deutschen Fabriken sehen wir neben dem tüchtigen, erstklassigen Arbeiter auch solche, die trotz besten Willens den gestellten Anforderungen nicht gerecht werden können: sie werden bei leidlich auskömmlichem Lohn geduldet. Wir sehen in unseren Werken auch noch alte Arbeiter, die die Zeit ihrer höchsten Leistungsabgabe längst hinter sich haben. Für alle diese ist in einem nach Taylor organisierten Betriebe kein Platz. Holitscher, der die Taylor-Frage an Ort und Stelle studiert hat, berichtet: „Eine weitere Folge der Kraftausnutzung ist die Reduzierung der Altersgrenze. In Newyork hat man mir einen Arbeiter gezeigt, der sich die Haare färbte. Daß sich Arbeiter, die in ihren Job gehen, die Schläfen mit Schuhwische schmieren, gehört zu den alltäglichen Beobachtungen; einige legen Not auf, andere geben 10 Dollar im Monat für Arsenikpräparate aus, die die Herzstätigkeit während der Arbeitsstunden künstlich stimulieren.“

Man mag Holitscher vorwerfen, seine Beobachtungen in tendenziöser Weise ausgewertet zu haben: Tatsache ist, daß vor etwa einem Jahr der Wasserwerkdirektor von St. Louis, Edward C. Ball, im Engineers' Club St. Louis Einspruch dagegen erhob, die „Tüchtigkeit“ zu übertreiben und aus Menschen mathematisch genau arbeitende Vorrichtungen zu machen, da auf diese Weise nicht nur Schönheitswerte, sondern auch die Lebensfreude vernichtet werden. Es genügt uns, aus dem Lande, in dem das Taylor-System in Blüte steht, diese warnenden Stimmen zu hören und sie zu früheren zu notieren: Hermann Schneider, Dekan des College of Engineering der Universität Cincinnati, berichtet in einer Betrachtung amerikanischer Fabrikverhältnisse: „Diese automatische, in dicht besetzten Arbeitsräumen unter Hochdruck sich vollziehende Arbeit bildet das verhängnisvollste Merkmal des modernen Industrialismus^{*)}. Wissenschaftliche Untersuchungen haben uns gezeigt, daß die eintönig-rhythmischen Bewegungen der die Maschine bedienenden Arbeiter und die eintönig-rhythmischen, sich wiederholenden Bewegungen der Maschine einen hypnotisch abtötenden Einfluß auf den Arbeiter ausüben,“ und weiterhin, „daß die höheren Gehirnzentren eines solchen Arbeiters Gefähr laufen, ihre Elastizität einzubüßen und, wenn keine Anregung gegeben wird, in einen ständig unelastischen, hoffnungslosen Zustand verfallen.“ Um die fehlende Anregung zu schaffen, versuchte man es mit mancherlei: der Arbeiter soll seine Arbeit als Sport auffassen. Es soll dem Arbeiter gestattet werden, sich in mäßigen Grenzen zu unterhalten, denn „wenn die Bewegungen der Hand und der Maschine nicht zu rhythmisch sind und Unterhaltung erlaubt ist, dann wirkt die Arbeit lange nicht so deprimierend,“ womit wohl daselbe ausgedrückt werden soll, was unser Schiller in dem weniger gelehrten, dafür aber um so einleuchtenderen und poetischen Worten zusammenfaßte: „Wenn gute Reden sie begleiten, dann fließt die Arbeit munter fort.“ Nun stelle man sich aber im Rahmen des Taylor-

^{*)} Seine schlimmste Wirkung macht sich in der Hemmung alles geistigen Fortschrittes fühlbar.

Systems Arbeiter vor, die sich unterhalten! In einer amerikanischen Klavierfabrik, in der Mädchen mit gleichbleibender Arbeit beschäftigt werden, versuchte man es sogar mit einer — Raze, welche die aufkommende Unzufriedenheit und den ewigen Wechsel in der Belegschaft durch ihre munteren Sprünge und ihr anschmiegendes Wesen bannen sollte. Es wird berichtet, daß mit der Raze Friede und höhere Leistungsfähigkeit in der Klavierfabrik eingezogen sein sollen, und die wirtschaftliche Ausbeutung der Frauenneigung zu Razen sich mit einer Erhöhung der Arbeitsintensität um etwa zehn Prozent bezahlt gemacht habe. So sehr man aber auch geneigt sein mag, diese Bemühungen für amerikanische Mädchen zu halten, so stechen sie doch wohlflüend ab von der Schroftheit, mit der von anderer Seite kurz und einfach gesagt wird, der Arbeiter sei ja am Ende nicht zu seinem Vergnügen und zu seiner Unterhaltung in der Fabrik tätig. Wo nur das kapitalistische Interesse am Profit maßgebend ist, mag diese Interesselosigkeit gegenüber berechtigten Bedürfnissen der Arbeiterschaft gerechtfertigt erscheinen, die Arbeiterschaft ist aber nicht nur Objekt industrieller und betriebstechnischer Betrachtungsweise, sie ist darüber hinaus und in erster Linie ein wichtiger Bestand einer in einer Nation zusammengeschlossenen Kulturgemeinschaft. In Deutschland werden jährlich Millionen für die geistige Ausbildung des werdenden Arbeiters in Volks- und Fortbildungsschulen ausgegeben, und die so geschaffenen geistigen Werte sind zu kostbar, als daß sie einer Radikalisierung der Arbeitsteilung nach amerikanischem Muster wieder geopfert werden dürfen. Deshalb ist bei der Einführung des Taylor-Systems in Deutschland auf die obwaltenden Verhältnisse und die Eigenart der deutschen Arbeiter Rücksicht zu nehmen.

Dem amerikanischen Arbeiter ist seine Tätigkeit in erster Linie Mittel zum Gelderwerb. Da er ohne sonderliche innere Teilnahme seinem Beruf gegenübersteht, ist er imstande, diesen leicht zu wechseln, oder Änderungen in seinem Arbeitsplan vornehmen zu lassen, sofern er nur in seinem Einkommen nicht geschmälert wird. Ganz anders der deutsche Arbeiter. Ihm wird seine Berufstätigkeit Inhalt seines geistigen Lebens, er verwächst mit ihr, und seine Gedanken beschäftigen sich auch außerhalb der Arbeitszeit mit ihr. Dieser Umstand ist es, dem die deutsche Industrie nicht zum geringsten Teile ihren Aufschwung zu danken hat, denn er ist unerläßlich zur Schaffung von Qualitätserzeugnissen, und er ist die Voraussetzung, aus der sich ein hohes Pflichtgefühl der eigenen Arbeitsleistung gegenüber entwickelt. Wer in deutschen Fabriken zuhause ist, weiß, wie viele ausschlaggebende Erfindungen und Neuerungen ihr Zustandekommen den Anregungen einer nachdenklichen Arbeiterschaft zu danken haben. Soll nun wirklich das Taylor-System berufen sein, dem Arbeiter die geistige Teilnahme an seiner Tätigkeit zu rauben?

Es ist indessen ohne weiteres zuzugeben, daß dem geschilderten Arbeitertyp ein anderer gegenübersteht, dessen geistigen Bedürfnissen mit einer gleichmäßig und gedankenlos zu verrichtenden Arbeit, die höchstens Aufmerksamkeit erfordert, voll auf Genüge getan ist. Wovor dem einen Arbeitertyp hangen würde, das wird dem anderen willkommen sein, und in diesem Zwiespalt zeigt sich der Weg, auf dem das Taylor-System zu uns gelangen kann: das Taylor-System wird bei uns nur möglich sein in Verbindung mit einer sorgfältig zu treffenden Auslese, die auf Grund von Berufseignungsprüfung und anschließender Berufsberatung zu erfolgen hat.

Der Wesensart eines Menschen entspricht im allgemeinen eine ganz bestimmte Berufstätigkeit. Es wird diejenige sein, bei deren Ausübung er ein geringstes Maß innerer Widerstände zu überwinden haben wird, mit anderen Worten: bei der er Tätigkeiten zu verrichten haben wird, die in der Richtung seiner psychischen Veranlagung und körperlichen Beschaffenheit liegen. Wohl können eine starke Willenskraft, zu der sich geistige Beweglichkeit und ein hohes Maß Selbstzucht gesellen, vorhandene Widerstände in der körperlichen und seelischen Verfassung eines Individuums schließlich überwinden und mäßige Veranlagungen zu höherer Befähigung entwickeln — bei Menschen, deren Tätigkeitsdrang sich in primitiver Weise zu erfüllen trachtet, ist indessen mit den hierzu erforderlichen Anstrengungen nur in sehr seltenen Fällen zu rechnen. Im allgemeinen hängt die Berufswahl von gewissen Zufälligkeiten, oberflächlichen Beobachtungen, wenn nicht gar von Beweggründen ab, die jenseits der Veranlagungen und Befähigungen des einen Beruf Suchenden liegen. Enttäuschungen im Berufsleben, Schwierigkeiten, Widerwille gegen die Berufsarbeit führen dazu, daß ein großer Teil der werktätigen Menschen in ihrer Erwerbstätigkeit nichts mehr zu erkennen vermögen, als das Erbe des Fluches, der das erste Menschenpaar in das Land der Arbeit begleitete. Andererseits aber lehrt der Augenschein, daß es arbeitende Menschen gibt, die, mit nur geringen Glücksgütern gesegnet, ein hohes Glück in der Erfüllung ihrer Berufsarbeit finden. Diese beiden sich einander gegenüberstehenden Tatsachen zu ergründen, scheint der Anwendung des Wissensschatzes der experimentellen Psychologie auf das Wirtschaftsleben, vor allem der Psychologie der Berufsseignung vorbehalten zu sein. Die aus ihnen folgende Nutzenanwendung ist die „psychologische Berufsberatung“, über deren Wesen, Ziele und Erfolge eine Flugchrift der Zentralfstelle für Volkswohlfahrt („Psychologische Berufsberatung“ von Otto Zipmann, erschienen in Heymann's Verlag, Berlin 1917, Preis 40 Pf.) ausgiebigen Aufschluß erteilt. Jeder Beruf stellt an den in ihm Tätigen eine Reihe ganz besonderer Ansprüche, die die Eigenheit des Berufes kennzeichnen. Mittels Zeitstudien und anderer Forschungsmethoden ist es möglich, diese Bedingungen genau erfassen zu können und einen Plan aufzustellen, der für eine befriedigende Betätigung in den verschiedenen Berufen zu erfüllen ist. Daß ein Mensch ohne musikalisches Gehör und ohne Stimme niemals Sänger werden kann, wußte man schon lange. Daß aber der Beruf des Telephonisten beispielsweise durch folgende Ansprüche gekennzeichnet ist: leise Geräusche und undeutlich Gesprochenes deutlich, rasch und richtig aufzunehmen, dieses kurze Zeit darauf richtig zu reproduzieren, Armbewegungen in vorgeschriebener Größe richtig zu bemessen und sicher auszuführen, auf verschiedene Eindrücke hin rasch verschiedene und zwar jedesmal die vorgeschriebenen Bewegungen richtig folgen zu lassen und gleichzeitig mehrere Gegenstände desselben Sinnesgebietes längere Zeit hindurch richtig zu beobachten, konnte erst durch eingehende, wissenschaftliche Prüfung festgestellt werden. Um nun die Eignung zu den verschiedensten Berufstätigkeiten auf einheitlicher Grundlage prüfen und erfassen zu können, stellte Zipmann einen Fragebogen auf, der nicht weniger als 105 Fragen nach Fähigkeit und Veranlagung enthält, und aus deren Beantwortung mit ja und nein ein Bild für die Berufsseignung des Befragten gewonnen werden kann.

Wenn nun auch mit Hilfe dieses Verfahrens dem einen Beruf Suchenden nicht irgendein Beruf als der für ihn einzig in Frage kommende genannt werden

kann, so kann er doch entscheidende Antwort erlangen, ob er sich für diesen oder jenen in Aussicht genommenen Beruf eignet, womit ihm hinlänglich gedient und er vor Enttäuschungen gesichert ist. Daß es sich bei diesen Bestrebungen nicht um wissenschaftliche Spielerei, sondern um folgenschwere Studien handelt, beweist der Eifer, mit dem diese Untersuchungen von der „Zentralstelle für Volkswohlfahrt“, von der „Arbeitsgemeinschaft für experimentell-pädagogische Forschung der katholischen pädagogischen Vereine Münchens“ und von anderen Stellen betrieben werden. Das Militär ist mit der Einrichtung von besonderen Laboratorien für Eignungsprüfung vorangegangen, indem es bei den Kraftfahrbataillonen Eignungsstellen eingerichtet hat. In Hamburg und Mannheim bestehen ähnliche Stellen für Kriegsverletzte, und Eisenbahnverwaltungen und Industrie planen ähnliches.

Wenn nun dem Taylor-System die Gefahr innewohnt, den Menschen ohne Rücksicht auf seine Persönlichkeit zum belebten Motor herabzudrücken, so kann diese Gefahr durch eine geschickte Prüfung der Berufseignung auf Grund psychologischer Einzeluntersuchung wirkungsvoll aufgehoben werden, da es ja ihre vorzüglichste Aufgabe ist, das Individuelle der Person hinsichtlich körperlicher, geistiger und seelischer Veranlagung zu erkennen und in den Vordergrund zu rücken, und auf der so gewonnenen Grundlage den Beruf des Individuums aufzubauen. Ergänzt durch eine gewissenhafte Berufsberatung wird dann das Taylor-System nicht nur annehmbar sein, sondern es wird in Deutschland willkommen sein, um mitzuhelfen, die Folgen des Krieges innerhalb des deutschen Wirtschaftslebens zu überwinden.

Dagegen werden sich die Erwartungen nicht erfüllen, zu denen die Prophezeiungen Taylors, sein System werde den Kampf auf dem Arbeitsmarkt schlichten, berechtigten. Diese Prophezeiungen sind als Reklame zu werten, zu der sich Taylor und seine Schule im Bewußtsein der Härten des Systems gedrängt sahen: nicht nur dem Unternehmer, sondern auch dem Objekt des Systems, dem Arbeiter, und vor allem der Öffentlichkeit sollte das System schmachhaft gemacht werden. Tatsache ist, daß durch die Zeitstudie lediglich eine Grundlage geschaffen wird, auf der eine gerechte Entlohnung im Rahmen eines augenblicklich gültigen Arbeitspreises vorgenommen werden kann. Dieser Arbeitspreis aber ist veränderlich und abhängig von dem jeweiligen Machtverhältnis, das zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerschaft herrscht, d. h. die absolute Zahl, welche für menschliche Arbeit ein feststehendes Äquivalent, ausgedrückt in Mark und Pfennigen angibt — etwa ähnlich jener Zahl, die mechanische Arbeit und Wärme in Beziehung bringt —, gibt es nicht und kann uns auch von Taylor nicht angegeben werden. Der Kampf wird weiter um diese Zahl gehen und die Streiks werden, trotz Taylor, fürs erste nicht aufhören, und, so bedauerlich es auch erscheinen mag, werden daher die Worte des früheren russischen Handelsministers Timirjasew zunächst auch weiter gültig sein: „Ein wirtschaftlicher Streik ist immer verständlich und wird immer eine natürliche Erscheinung sein, die aus dem unmittelbaren Kampfe der Arbeit mit dem Kapitale resultiert.“

