

5. Conclusion

Pour conclure, je rappellerai combien les conditions d'un bon climat sont complexes et doivent être considérées comme un tout. Leur amélioration est une tâche de longue haleine, à installer avec persévérance et qui ne peut réussir pleinement qu'avec l'appui total de la direction et la collaboration de chacun. Le climat ne sera vraiment positif que lorsque le personnel sera réellement intégré et qu'il trouvera des raisons de partager la motivation de son employeur. Le zèle, le dévouement, voire l'abnégation du personnel ne s'obtiennent pas gratuitement : le prix à consentir est représenté par la nature de la collaboration offerte et pas seulement par le «good will» dont jouit l'entreprise à l'extérieur grâce à la qualité de ses produits.

Comme on construit la paix par l'application de principes reconnus, on peut, dans l'entreprise, chercher systématiquement le bon dosage, afin de ne pas charger l'atmosphère d'électricité ou de tensions inutiles, mais afin de faire régner un climat tempéré, tempéré par un sain équilibre des forces en présence et favorable à la qualité, au rendement et à la santé de chacun.

Adresse de l'auteur : M. André von Gunten, Ing., Corseaux s. Vevey, Président de la Société Vaudoise d'Etude des Questions de Personnel

Soziale Arbeit im modernen Betrieb

F. Halm

Zusammenfassung

Vorerst wird die Entstehungsgeschichte der modernen Industriegesellschaft skizziert und sodann das Studium der Soziologie der Gruppen als Aufgabe Sozialarbeitender im Betrieb gestellt.

Résumé

Après une brève esquisse de l'histoire de la société industrielle l'étude de la sociologie des groupes est posée comme tâche aux aides sociales.

«Studiere die Vielfalt der menschlichen Natur», meint Kant. Dieser Mensch in seiner ganzen bunten Erscheinung ist das Thema unserer Ausführungen, wenn wir über aller wissenschaftlichen Ausdrucksweise manchmal auch geneigt wären, dies zu vergessen.

Mittelalterliche Sicherheit

Ohne uns im einzelnen mit dem ganzen Strom soziologischer Denkarbeit auseinandersetzen zu wollen, der in seiner modernen Form der Untersuchung der Arbeit in der Unternehmung etwa mit der Monographie des Paracelsus über Minenarbeiter-Krankheiten aus dem Jahre 1567 beginnt, können wir nicht umhin, die geschichtliche Entwicklung der heutigen Gesellschaftsform kurz zu streifen.

Das mittelalterliche Leben war ganz in der Familie begründet. Die Kinder arbeiteten im Elternhaus. Die Familie hinwiederum war eingebettet in die ganze Stufenleiter der Zunft, der Gemeinde, des Feudalsystems und der Kirche. Aus der heutigen Sicht scheint eine Gesellschaft, die den Stand des Einzelnen schon durch die Geburt festlegt, viele Nachteile zu haben. Daß sie auch Vorteile hat, wird leicht übersehen. Die Sorge und das Gefühl der Unsicherheit, die mit einer Gesellschaft untrennbar verbunden sind, die auf den unbeschränkten Wettbewerb abstellt, gab es nicht. Jedermann hatte das sichere Gefühl der Zugehörigkeit, und das soziale Gespräch zwischen Menschen verschiedenen Standes war leichter als in der heutigen, industriellen Gesellschaft, weil Unterschiede des Standes eben fraglos hingenommen wurden. Die Französische Revolution hat mit der Idee einer vorbestimmten, natürlichen Ordnung gründlich aufgeräumt, und seither haben wir uns einer völlig materiellen Kultur verschrieben und glauben, daß ein unbeschränktes Angebot materieller Güter früher oder später jedermann glücklich mache.

Moderner Materialismus

Eine Gesellschaft kann indessen nur bestehen, wenn sie neben den grundlegenden materiellen auch eine Anzahl immaterieller Bedürfnisse befriedigt. Eines der wichtigeren ist dasjenige nach Stand, Ansehen und Beruf. Jedes Mitglied der Gesellschaft muß das Gefühl haben, eine gut umschriebene Stelle in dieser Gesellschaft einzunehmen, eine wirkliche und nützliche Funktion in ihr zu erfüllen. Keine Gesellschaft kann lange bestehen, die ihren Mitgliedern nicht ein Gefühl der Beteiligung an der Förderung ihrer Ziele, an ihrem Leben gibt.

Die mittelalterliche Gesellschaft hatte all dies irgendwie fest geregelt, als die Entwicklung eine neue Richtung einschlug, eine Richtung, die von den hochgemuten Hoffnungen der Renaissance-Humanisten stark abwich. Die industrielle, kapitalistische Gesellschaft hat im Gegensatz zum mittelalterlichen Feudalaufbau, wo jeder in einem geordneten und durchsichtigen System seinen festen Platz einnahm, den Einzelnen vollständig auf eigene Füße gestellt. Was dieser neue Typus Mensch – Kraftnatur – tat und wie er es tat, ob erfolgreich oder nicht, war gänzlich seine eigene Sache. Das neue Prinzip der «Freiheit von» half alle Bindungen zwischen den Einzelnen zu zerschneiden und ihn zu iso-

lieren. In dieser Absonderung des modernen Menschen liegt die heutige Unrast des Menschen verborgen und das Gefühl der Unsicherheit und Sinnlosigkeit, was wiederum viel zum politischen Erfolg totalitärer Parteien beitragen mag. Bei aller Fadenscheinigkeit ihrer Versprechungen sind sie doch immerhin in der Lage, eine gewisse gefühlsmäßige Geborgenheit und Kameradschaft zu bieten.

Waren es ursprünglich noch Einzelne, die Eigentümer industrieller Betriebe waren, so begannen diese nun, mit der Erfindung der Dampfmaschine und der daraus folgenden Mechanisierung, derart zu wachsen, daß die finanziellen Mittel Mehrerer nötig wurden, um einen Betrieb zu gründen oder aufrechtzuerhalten. Eine neue Klasse von Industrieführern, die nicht mehr Eigentümer der Betriebe waren, begann heranzuwachsen. Die Darwinsche Theorie vom Überleben der Tauglichsten wurde zur philosophischen Grundlage dieser neuen Industrie. Armut wurde Sünde, und Reichtum gewann den Segen Gottes nach dem Spruch «Gott hilft demjenigen, der sich selbst hilft». Der neue Mensch begann auf den Armen hinabzusehen, als habe dieser seinen Zustand durch Nichtstun, Faulheit, Verschwendertum und Dummheit selbst verschuldet. Damit wurde auch die Arbeit ihres eigentlichen ethischen Gehaltes als schöpferischer Akt entblößt, sie wurde Mittel zum Zweck des Geldverdienens. Der biblische Spruch vom Verdienen des Brotes im Schweiß des Angesichts machte Arbeit und Leiden zu unteilbaren Zwillingen. Stillschweigend wurde angenommen, daß der Mensch die Arbeit unausstehlich finde, daß er von Natur aus faul sei, nur angetrieben werde von Angst und Gier und immer möglichst wenig Arbeit leiste für möglichst viel Geld. Der Arbeitnehmer, dessen Beruf so von jeder sozialen Bedeutung entblößt wurde, begann schließlich seine Arbeit nach dem Wertmaßstab zu bemessen, den der Arbeitgeber ihr beilegte. Die an der Arbeit verbrachten Stunden waren dem wirklichen Leben gestohlen, vermittelten aber das Privileg, den Rest so zu verbringen, wie es einem beliebte. Der Arbeitgeber hat den Arbeitnehmer gelehrt, daß Arbeit eine schmerzhaft und unangenehme Notwendigkeit sei und ist nun erstaunt, daß er es ihm glaubt. Furcht vor Hunger sei der Antrieb zur Arbeit; und nun hat eine gedankenlose Regierung diesen Antrieb durch den Wohlfahrtsstaat beseitigt. Alle Lockmittel der sozialen Einrichtungen befriedigen wohl die irdischen, lassen aber die seelischen Bedürfnisse des Standesstolzes, des Selbstbewußtseins, des Gefühls der gesellschaftlichen Nützlichkeit unbefriedigt.

Die heutige Industriegesellschaft

Inzwischen hat sich die Industrie weiter entwickelt, einmal durch Massenerzeugung und zum andern durch das Entstehen sehr großer Unternehmen. Massenproduktion ist nicht nur eine mechanische Angelegenheit, sondern auch ein soziales Prinzip der menschlichen Organisation, gemäß welcher menschliche Wesen im Hinblick auf eine gemeinsame Aufgabe organisiert werden. Der Ar-

beiter wird nun vollends von den Erzeugnissen seiner Arbeit und von den Produktionsmitteln abgeschnitten. Die Einheit der Arbeit ist nicht mehr ein Erzeugnis, sondern eine einzelne Operation. Ohne die Fabrikorganisation ist der Arbeiter hilflos. Es ist vielmehr die Organisation als der Einzelne, die produktiv ist. Der neue Industrieführer ist in erster Linie nicht mehr mit Maschine und Material beschäftigt, sondern mit der Führung der Menschen, und es ist ein Grundprinzip der modernen Industrieführung, daß derselbe Mann, der fähig ist, eine Schuhfabrik zu leiten, auch fähig ist, ein Stahlwerk zu leiten. Die verlangte Ausbildung ist eine andere geworden, auch beim Arbeiter, von dem Fertigkeit in gewissen, einfachen Handgriffen verlangt wird und auf einer höheren Stufe eine umfassende Kenntnis moderner Maschinen. Der moderne industrielle Betrieb ist nicht bloß eine Fabrik, die Arbeit kauft, um möglichst wirtschaftlich Güter herzustellen, sondern er ist im eigentlichen Sinne eine soziale Einrichtung geworden.

Der moderne Industriebetrieb fühlt sich nicht nur verantwortlich für Güte und Menge der hergestellten Erzeugnisse, sondern auch für die in ihm im Hinblick auf ein gemeinsames Ziel zusammengefaßten Menschen. Hier muß nun der unfruchtbare Begriff der Masse, wie er sich etwa im Schillerschen Spruch äußert:

«Jeder, sieht man ihn einzeln, ist leidlich klug und verständig,
sind sie in corpore, gleich wird euch ein Dummkopf daraus.»

über Bord geworfen werden. An dessen Stelle tritt in der modernen Soziologie der Begriff der Gruppe, wie er in den Untersuchungen von Elton Mayo während der Jahre 1924–1927 bei der General Electric in Chicago herausgearbeitet wurde. Hier wurde zum ersten Mal wissenschaftlich, in Abweichung von Taylor, nachgewiesen, daß etwas anderes als Lohn und physische Arbeitsbedingungen vorhanden sein müsse, das den Wirkungsgrad der Arbeit beeinflusst. Zum Beispiel ist nicht die absolute Höhe des Lohnes, sondern das Verhältnis des eigenen Lohnes zu demjenigen des Kollegen von Bedeutung. Der Arbeiter muß eine Umgebung finden, der er angehört und worin er eine Berufung ausübt. Die große Entdeckung besteht, wie Peter Hofstätter feststellt, in der flexiblen, zielorientierten Gruppe. Flexibel heißt bei ihm zweierlei: einmal, daß gegenüber jeder Gruppe ein gewisses Maß an Freiheit besteht, und zum andern, daß jeder gleichzeitig Mitglied mehrerer Gruppen sein kann. Von der tierischen Herde unterscheidet sich die menschliche Gruppe dadurch grundsätzlich, daß letztere sich ihre Aufgaben selbst stellt. Die Untersuchungen von Mayo zeigen, daß solche innerbetrieblichen Gruppen fähig sind, Einfluß auf das Verhalten, auf die Arbeitsleistung ihrer Mitglieder auszuüben. Eine weise Unternehmungspolitik wird dafür sorgen, die Interessen der Arbeitnehmer und der Unternehmung so weit zur Übereinstimmung zu bringen, daß die verschiedenen einen Betrieb ausmachenden Gruppen auf das gleiche Ziel hinarbeiten, anstatt ihre Arbeit gegenseitig zu stören. Krankheit, Unfallgefahr, Abwesenheit und Stellenwechsel

treten häufiger bei Arbeitern auf, die selbst keine Gruppe bilden konnten oder in eine bestehende Gruppe nicht hineinpaßten. Grundlage einer guten Arbeitsmoral ist eine wohlbegründete Betriebsgemeinschaft.

Mikrosoziologie

Miller & Form in «Industrial Sociology» ziehen folgende Schlüsse aus den Arbeiten von Mayo:

1. Arbeit ist eine Gruppentätigkeit.
2. Die gesellschaftliche Welt des Erwachsenen ist in erster Linie um die Werkstätigkeit aufgebaut.
3. Die Bedürfnisse der Anerkennung, der Sicherheit, des Gefühls der Zugehörigkeit sind wichtiger für die Moral und Arbeitskraft der Arbeitenden als äußere Arbeitsbedingungen.
4. Eine Beschwerde ist nicht zwangsläufig eine objektive Darstellung von Tatsachen; sie ist gewöhnlich nur Symptom einer Störung der Stellung des Betroffenen.
5. Verhalten und Arbeitskraft des Arbeitenden werden bedingt durch gesellschaftliche Anforderungen sowohl innerhalb wie außerhalb seines Arbeitsplatzes.
6. Zwangslose Gruppen innerhalb eines Betriebes üben eine starke gesellschaftliche Kontrolle aus über Arbeitsgewohnheiten und Verhalten des einzelnen Arbeitenden.
7. Der Wechsel von einer festgegründeten zu einer anpassungsfähigen flexiblen Gesellschaft (das heißt von der alten festgegründeten Gemeinde zur atomistischen Gesellschaft isolierter Individuen) droht ständig die gesellschaftliche Organisation eines Betriebes und der Industrie im allgemeinen zu sprengen.
8. Gruppenzusammenarbeit ist nicht zufällig; sie muß gewollt, geplant und gefördert werden. Wenn echte Gruppenzusammenarbeit erreicht ist, so kann die innerbetriebliche Arbeitsgemeinschaft einen so starken Zusammenhalt erreichen, daß sie der sprengenden Wirkung einer anpassungsfähigen Gesellschaft zu widerstehen vermag.

Wenn wir als formale Organisation die in jedem Betrieb bestehende, oftmals durch ein schriftliches System umschriebene Befehlshierarchie bezeichnen, so können wir den modernen Betrieb als eine gesellschaftliche Einrichtung bezeichnen, die sich aus einer formalen Organisation und einer informalen Gruppenorganisation zusammensetzt. Beide Organisationsformen des Betriebes durchdringen sich sehr vielfältig.

Aufgaben

Aus diesen Erkenntnissen ergeben sich eine große Vielfalt von Aufgaben für den Sozialarbeitenden im Betrieb. Neben der Aufgabe der Fürsorge, die wohl trotz

Wohlfahrtseinrichtungen und Wohlfahrtsstaat nie aufhören wird, entsteht hier die Aufgabe der Vorsorge. Im Cycle d'Etude sur le Service d'entreprise ist die Aufgabe sehr klar wie folgt umschrieben:

«Le service social d'entreprise est un moyen systématique d'aider les individus et les groupes à réaliser une adaptation satisfaisante à la situation du travail. En principe il se limite à aider à la solution des problèmes qui sont liés à la situation du travail.»

Es gilt einmal, die Symptome einer Störung des betrieblichen Gesellschaftskörpers festzustellen und zu beobachten, wie z. B. Absenzen, Stellenwechsel, Krankheitsanfälle usw. Sodann ist eine Diagnose zu stellen, die Ursache der Symptome festzustellen. Meist ist dies gar keine einfache Aufgabe, da die Ursachen selten offenkundig sind. Dies setzt große soziologische Ausbildung und Erfahrung wie auch intime Betriebskenntnisse voraus, wie sie eben nur ein Sozialarbeitender aufweisen kann. Stehen dann einmal die Ursachen einigermaßen fest, dann gilt es, die richtige Therapie zu finden und diese dann auch konsequent anzuwenden. Dies ist eine Aufgabe, bei der der Sozialarbeitende nicht mehr allein vorgehen kann, sondern auf die Mitarbeit aller Stufen der Betriebsorganisation angewiesen ist. Dies ist dann im doppelten Sinne Gruppenarbeit.

Damit der moderne Betrieb neben seiner Produktionsfunktion auch seine soziale Aufgabe erfüllen kann, ist er auf die Mitarbeit der Sozialarbeitenden angewiesen. Es sei bloß, neben vielen anderen, auf die Frage der gesellschaftlichen Eingliederung unserer Gastarbeiter hingewiesen, um einen großen und noch ungelösten Problembereich aufzuweisen.

«Der einzelne Mensch ist nur ein verschwindend kleines Stück Welt. Aber er gehört zur Welt, und er kann das Problem der Welt nicht fassen ohne das Rätsel, das er sich selbst ist, zu fassen. Aber der Mensch kann sein eigenes Wesen nicht begreifen, ohne einen Sinn in ihm zu erkennen, auf den alles bezogen ist. Wo immer in der Geschichte es um die Erneuerung des Menschen ging, war es sein eigenes Wesen, das ihm in neuer Selbstbestimmung aufging. Und wo immer dieses sein Wesen ihm aufging, da war es innere Bestimmung, die er in sich entdeckte. Stets aber fand er seine Bestimmung in Form einer Aufgabe, die zu erfüllen ihm zufiel – einer Aufgabe in der Welt, in der er sich fand.» Eine solche Aufgabe ist uns hier gestellt.

Literatur

Brown J. A. C.: The Social Psychology of Industry. Penguin Books Limited 1956, auszugsweise auch deutsch bei Rowohlt, Hamburg.

Gehlen A.: Sozialpsychologische Probleme in der industriellen Gesellschaft. Tübingen 1949.

Garvitch G. ed: Traité de Sociologie. Presses Univ. de France, Paris 1962.

Hartmann N.: Sinnggebung und Sinnerfüllung.

Mayo E.: The Human Problems of an Industrial Civilization. New York 1933.

Miller D. C. and *Form W. H.*: Industrial Sociology. New York 1951.

Anschrift des Verfassers: *F. Halm*, Direktor, Metallwerke AG Dornach, Schweiz