

stentums? Es war doch auch beim Eintritt des Christentums in die Welt eine umfassende Verkündigung erst möglich, als die Mittelmeervölker zu einer gewissen Einheit zusammengeschmolzen waren. Heute ist es nicht mehr das Mittelmeerbecken, sondern es sind die Kontinente und die Weltmeere, die zusammenwachsen und denen das Christentum als göttliches Geschenk der Völkergemeinschaft begegnen muß.

In dieser entscheidenden Stunde darf sich die christliche Botschaft nicht nach zufälligen Augenblickssituationen richten. Wir müssen wohl zugeben, daß das Christentum zu lange und zu vorwiegend mit dem kulturellen Leben des Westens verknüpft war, und es ist zu begreifen und zu begrüßen, wenn es sich in einer gewissen Abwehr vom Westen zu lösen und in ein östliches Gewand zu hüllen sucht. Aber solche Bestrebungen berühren nicht den Kern der Frage des Christentums in Indien. Die entscheidende Frage heißt ganz einfach: gibt es wahres, gelebtes, sichtbares Christentum in Indien? Steht die Botschaft Christi nicht nur in Büchern und Programmen, sondern ist sie da im realen, unwiderleglichen Selbsterweis der in Christus gegründeten neuen Menschen. Das ist das Wunder, das die Missionsländer von Gott und von den jüdischen Kirchen erwarten.

General Motors

Probleme, Versuche und Lösungen eines Großunternehmens

Von JAKOB DAVID

GM — General Motors ist in ganz Amerika und darüber hinaus in aller Welt ein Begriff geworden, ähnlich wie in Deutschland IG-Farben oder AEG, nur in noch größerem Ausmaß und in größerer Vielfalt.

Noch interessanter als die Produkte, die immer auf letzten Fortschritt, elegante Form und hohe Zuverlässigkeit ausgehen, sind für den Soziologen und Sozialphilosophen der innere Aufbau, der Geist und die Geschäftsgrundsätze dieses Unternehmens. Sie sind heute um so bedeutsamer, als der Leiter des Unternehmens, Charles E. Wilson, von Eisenhower zur Leitung der gesamten Kriegsproduktion ins Departement of Defense berufen worden ist und dort gewiß ähnliche Grundsätze durchzusetzen versuchen wird.

General Motors ist heute ein Unternehmen, das 469 000 Männer und Frauen allein in den Vereinigten Staaten beschäftigt.¹ 111 Betriebe, verteilt auf 55 Städte in allen Gegenden von USA, dazu 5 Fabriken in Kanada und Montagewerkstätten in 17 weiteren Ländern gehören zum Riesenkonzern. Allein die Autofabriken von GM verkauften 1950 über 3 600 000 Autos, 1952 ungefähr ebensoviel.

Wie ist ein solches Gebilde überhaupt zu leiten?

¹ Eine neue Meldung vom August 1953 besagt, daß die Zahl der Arbeiter und Angestellten der GM mit 575 978 einen neuen Höchststand erreicht hat. Die Zahl steht um 31 000 höher als im ersten Jahresviertel, um 112 000 höher als vor einem Jahr.

Einheit und Dezentralisation

GM hat von seinen Ursprüngen her eine eigenartige Struktur, die sich bis heute bewährt und eher noch schärfer herausgebildet hat. Die Firma besteht noch keine 50 Jahre; in dieser Zeit ist sie zum Weltunternehmen geworden. Sie wurde 1908 gegründet, indem mehrere kleinere Unternehmungen (ähnlich wie beim IG-Farben Konzern) zusammengeschlossen wurden, um des Vorteils der Massenproduktion und des gegenseitigen Erfahrungsaustausches teilhaft zu werden, ohne die Individualität und die leichte Anpassungsfähigkeit an die verschiedenen Bedürfnisse und Konjunkturgänge zu verlieren. Da die Firma nicht durch Ausweitung eines Einzelunternehmens entstanden ist, so trug sie trotz des Zusammenschlusses von Anfang an das Bestreben möglichst weitgehender Dezentralisation in sich, die auch heute noch so weit geht, daß die Einzelbetriebe durch Preis und Qualität miteinander in Konkurrenz treten, sei es in der Belieferung mehrerer Betriebe des eigenen Unternehmens, sei es direkt am freien Markt. Es bestehen aber gemeinsame Laboratorien, Kreditorganisationen, Vertretungen, soziale Dienste usw. In einer Schrift der Firma für ihre Mitarbeiter wird diese dezentralisierte Organisation (freilich nach gewissen gemeinsamen Richtlinien) als einer der wichtigsten Organisationsgrundsätze und Ursachen des ungeheuren Erfolges des Unternehmens genannt. Der Generaldirektor eines jeden Betriebes ist verantwortlich für die innere Organisation seines Betriebes, für die Koordination der Bemühungen und für die Planung des Ausbaues und Fortschrittes. „So hat er die Anpassungsfähigkeit eines kleineren Unternehmens; dazu aber den Vorteil des Genusses der finanziellen Kraft, der Möglichkeiten und Methoden der gemeinsamen Zentrale.“

So haben die weltbekannten Automarken, die Buik Motor Division, die Oldsmobile-Pontiac Montage Abteilung, die Cadillac, Chevrolet, Pontiac Division, nicht nur eigene, völlig getrennte Betriebe, sondern auch weitgehend selbständige Verwaltungen, obwohl die meisten von ihnen in und um Detroit herum gesammelt sind. Erst recht genießen große Selbständigkeit und Eigeninitiative die Reihen von andern Divisions, wie die Pumpen-Fabrik AC Spark Plug in Flint, die Aeroproducts (für Propeller und Laufräder) in Dayton, die Delco Radio Division in Kokomo, die Frigidaire in Dayton, die Diesel Engine Division in Cleveland, Detroit und Grand Rapids, die Electromotive in La Grange, die verschiedenen Ausrüstungsbetriebe usw. usw. Daneben gehören zum Konzern noch einige Finanz- und Versicherungs-Gesellschaften, die den Groß- und Kleinhandel sowie das Abzahlungsgeschäft finanzieren, gegen Feuer- und Unfallschäden versichern usw.

Führungsgrundsätze

Ein solches Riesenunternehmen ist naturgemäß aufs engste verbunden mit dem Leben von vielen Millionen Menschen. Es ist eingespannt zwischen

den Geldgebern, den Aktionären, deren Zahl hier eine halbe Million übersteigt, den Arbeitskräften und ihren Familien, die einen Personenkreis von weit über einer Million umfassen, den technischen Notwendigkeiten, den Käufern mit ihren Wünschen und wechselnden Launen, dem Konjunkturgang der gesamten Wirtschaft, dem Staat und seinen Vorschriften und Steuern. Wie ist ein solcher Organismus zu meistern, so daß jedes einzelne Glied willig mitarbeitet und sich einfügt, ohne seine menschliche Freiheit zu verlieren, wie ist der Sachapparat an den Menschen, der Mensch an den Apparat anzupassen? Wie können Führung und Selbstverantwortung so miteinander verbunden werden, daß die notwendige Einheit und Zusammenarbeit gewahrt und doch die ebenso notwendige Initiative des einzelnen nicht erdrückt wird?

Präsident C. E. Wilson hat die Organisationsgrundsätze, die so selbstverständlich scheinen und doch von größter Tragweite sind, einmal folgendermaßen zusammengefaßt:

1. Den rechten Mann an den rechten Platz!

Das verlangt Menschenkenntnis, aber auch mutige Entscheidung und, wenn nötig, den Entschluß zum Wechsel, bis der rechte Mann am rechten Platz ist. Dabei ist gerade nach amerikanischer Auffassung dieser Grundsatz für den Mann ebenso wichtig und nützlich wie für das Unternehmen. Der Mann soll sich nicht mit irgendeiner Leistung zufrieden geben, sondern nicht ruhen, bis er an dem Platz ist, an dem er seine Fähigkeiten am besten auswirken kann. Dazu stehen natürlich in einem spezialisierten Großbetrieb mit starker Arbeitsteilung und Spezialisierung aller Art bedeutende Möglichkeiten offen.

2. „Train every one for the job to be done!“

Das bedeutet ein Doppeltes: Einmal soll jeder Arbeiter und Angestellter gründlich in die Obliegenheiten seines Postens eingeführt werden. Dann aber soll auch jedes einzelne Werk, das etwa neu zu leisten ist, sorgfältig erklärt und eingeübt werden. Dieser Grundsatz geht gegen jegliche Wurstelei an, wo jeder meint, jegliches ohne weiteres leisten zu können. Dabei besteht aber ein deutlicher Unterschied etwa von dem schweizerischen System. Wir legen Wert darauf, auch dem Arbeiter zuerst eine gründliche allgemeine Ausbildung in seinem Beruf zukommen zu lassen. Der Amerikaner trainiert ihn vor allem für seinen besonderen Job. Das hat wohl auch erhebliche Nachteile, die aber um so geringer sind, je mehr der Betrieb mechanisiert ist. Hier empfindet der Amerikaner unsere eingehende Berufsausbildung als unnötigen Aufwand, der überdies leicht zu Unzufriedenheit führe, sobald die einförmige Maschinenarbeit einsetze.

3. Macht die Organisation zu einem koordinierten Team!

Team-Work, kollegiale Zusammenarbeit in kleinen Gruppen! Eines der größten Schlagworte der neueren Arbeitsorganisation, mit dem man Indi-

vidualismus, Langeweile, Schematisierung, Sinnentleerung zu überwinden und zugleich einen guten Teil von Kontrolle einzusparen und überflüssig zu machen hofft. Wenn es gelingt, das Team sowohl nach sachlicher Aufgabe wie nach personeller Zusammensetzung richtig zu organisieren und mit ehrlichem Teamgeist zu erfüllen, dann kann Team-Work einen erheblichen organisatorischen und menschlichen Fortschritt bedeuten.

4. Stelle die richtigen Werkzeuge und die richtigen Arbeitsbedingungen zur Verfügung!

Vielleicht ist in diesem Punkt kein Volk der Welt so großzügig wie das amerikanische. An Werkzeugen, Maschinen, Licht, Luft, Arbeitsraum, Erleichterungen für den Arbeitssitz, Transport, Hebekran, Lift, Rolltreppen, Rufanlagen, Kühl- und Wärmeanlagen, Motoren, eigens angefertigten Spezialinstrumenten usw. usw. wird nichts gespart, in der richtigen Erkenntnis, daß gerade bei der Massenproduktion die kleinste Verbesserung oder Erleichterung sich lohnt, — in echter Ehrfurcht aber auch, so glauben wir, vor der Würde der Arbeit und des Menschen. Man scheut sich, den Menschen Arbeit tun zu lassen, die ebenso gut eine Maschine leisten könnte. Dazu zwingen freilich auch die hohen Löhne. Aber gerade in den erfolgreichsten Betrieben steckt ein tieferes Gefühl der Ehrfurcht dahinter, wie wir selbst des öftern feststellen konnten.

5. Gib Sicherheit zugleich mit weiteren Chancen, Ansporn, Anerkennung!

Beides ist dem Amerikaner heute wichtig: Die *Sicherheit* (die heute im Gegensatz zu früher nicht selten sogar übertrieben wird!), aber auch der *Antrieb* zu besonderer Leistung: Prämien, Aufstiegsmöglichkeiten, ehrliche, ja bewundernde Anerkennung von Anstrengung und Erfolg auch des Untergebenen. Natürlich sind auch in USA die Vorgesetzten nicht Lämmer an Geduld und Nachsicht. Im Gegenteil. Man ist mit Kündigung und Entlassung viel leichter bei der Hand als bei uns, ohne sich von sozialen Erwägungen allzusehr beeinflussen zu lassen: „Wenn er bleiben will, so soll er arbeiten!“ Dieser Grundsatz wird (oder wurde wenigstens bis vor kurzem) auch von der Arbeiterschaft durchaus anerkannt und bejaht.

Andererseits aber fürchtet der amerikanische Unternehmer nicht so leicht, durch *Lob und Anerkennung* der Leistung des Arbeiters sich etwas zu vergeben oder diesen dadurch anmaßend zu machen. In dieser Beziehung herrscht ein persönlicher, menschlicher Ton, selbst in Großbetrieben.

6. Look ahead, plan ahead ... Schaue vorwärts, plane vorwärts ... für mehr und bessere Waren ... für mehr und mehr Menschen!

Dieser Grundsatz ist so eindeutig amerikanisch, daß er keiner weiteren Ausführung bedarf. Nur darauf mag hingewiesen sein, daß das „mehr“ vor dem „besser“ steht. Der Europäer ist leicht geneigt, dies als „Massenproduktion“ und „Quantität“ abzutun. Beim Amerikaner steckt auch ein demokratisches Element darin = Für alle!

Die Sorge für den Menschen

Diese sechs Grundsätze, so wird betont, legen den Nachdruck nicht auf die Technik, sondern auf den Menschen: People working together as an alert and aggressive team. „In GM wissen wir, daß der wichtigste Unterschied zwischen dem einen Geschäft und einem anderen — oder zwischen Erfolg und Bankrott eines Unternehmens — vor allem in seinen *Menschen* besteht: Eine Mehrzahl von Menschen, die wirksam zusammenarbeiten, für eine gemeinsame Sache.“ „GM-Angestellte sind bei der Arbeit besser geschützt und gesichert als in ihrem Heim; denn der Unfallverhütungsdienst trifft alle erdenkliche Vorsorge, um Unfälle zu verhüten.“ Es ist bekannt und vorbildlich, daß die Amerikaner auch im Krieg lieber 10 Maschinen als einen Menschen opfern. Entsprechend werden für gefährliche Operationen schon heute auch im Zivilleben wenn irgend möglich die Television und die Fernsteuerung angewandt. „GM-Leute arbeiten mit den besten Werkzeugen und modernsten Methoden, die überhaupt erreichbar sind, mit einer Ausrüstung, die zugleich die Arbeit leichter und das Werk besser machen.“ Stolz und selbstbewußt heißt es in einer Adresse des Präsidenten: „Wir wollen, daß alle Werkstätten in GM gute Werkstätten sind. Wir wollen erreichen, daß alle unsere Angestellten für GM arbeiten wollen.“

Dieser starken Betonung des menschlichen Elementes in der Produktion entsprechen dann eine Reihe von *sozialen Einrichtungen*, die zwar in der Mehrzahl — abgesehen natürlich von ihren „amerikanischen“ Ausmaßen — ihrem Wesen nach auch in Europa bekannt und geläufig sind, innerhalb der amerikanischen Atmosphäre aber sowohl die menschliche Seite wie die Betriebsverbundenheit besonders klar herausheben.

Ein Betrieb, der mit Mechanisierung und Fließband den Arbeiter bei der Arbeit besonders stark in Anspruch nimmt, wird anderseits immer mehr dazu geführt, auch für *die Erholung* in großzügiger Weise zu sorgen. Es werden nicht nur erhebliche Mittel für Sportplätze, Musikinstrumente, Bibliotheken, geeignete Zeitschriften, Broschüren und sonstige Sachmittel zur Verfügung gestellt, sondern der kulturelle Team-Geist mit besonderer Vorliebe gefördert. Wo es nur angeht, ist überall von der „GM-Family“ die Rede, wobei gleich auch die Frauen und Kinder der Belegschaftsmitglieder in die Sorge miteinbezogen werden. 1950 hat GM 97 solcher Vereinigungen und Veranstaltungen geselliger, sportlicher und kultureller Art unterstützt.

Eine hervorragende Rolle spielen dabei die *ärztlichen Dienste*, die nicht nur die körperliche Leistungskraft der Mitglieder erhalten und heben (und darum auch für die Firma „rentabel“ sind), sondern auch die Sorge um das gesamt menschliche Wohlergehen besonders deutlich und sympathisch ins Licht stellen. Der Zug zur sozialen Medizin ist in der ganzen Welt unverkennbar. Es ist nur zu wünschen, daß sich die Firmen und Berufsverbände in vermehrtem Maße der Sache annehmen, bevor sie wieder, von anderer Seite vernachlässigt, in die Hände des Staates geraten muß! In den Be-

triebskrankenkassen ist zum Teil ein schöner Anfang gemacht, der aber noch erheblich ausgebaut und auf vorbeugende Maßnahmen einerseits, auf die Familienglieder anderseits in irgendeiner Weise weiterentwickelt werden muß.

1950 stiftete GM der University of Michigan in Detroit 500 000 Dollar für die Einrichtung eines Institut of Industrial Health. In ihren Betrieben sind 133 Ärzte und 718 Pflegerinnen und weiteres Personal für den Gesundheitsdienst tätig.

Um die verständnisvolle Mitarbeit der Angestellten zu sichern, wird ferner großer Wert auf eingehende und regelmäßige *Information* gelegt. Es ist bekannt, daß amerikanische Firmen sowohl Konkurrenten und Besuchern, wie den eigenen Arbeitern gegenüber viel weniger Geheimnisse haben als die europäischen. Mit Tausenden, ja Millionen von informatorischen Schriften wird über Stand und Fortgang des Geschäftes, im besonderen auch, echt amerikanisch, über technische Fortschritte Aufschluß gegeben. Die GM teilt in ihren Betrieben jeden Monat $1\frac{1}{4}$ Millionen Broschüren des Information Rack Service aus. Von Februar 1949 bis Juli 1952 wurden auf diese Weise 40 Millionen Exemplare von 250 verschiedenen Broschüren den Leuten zur freien Bedienung zur Verfügung gestellt. Die meisten europäischen Versuche ähnlicher Art bieten zu viel Propaganda und zu wenig wirkliche Information und verfehlen darum oft ihren Zweck.

Management, Kapital und Arbeit

GM hatte 1951 einen einfachen Jahresumsatz von 7522000000 Dollars. Die gesamte Belegschaft betrug 470000 Männer und Frauen. Das Kapital wurde von 485000 Aktionären aufgebracht.

Es ist klar, daß ein Unternehmen von solchen ungeheuren Ausmaßen besondere Probleme nicht bloß technischer und geschäftlicher, sondern auch sozialer und politischer Art mit sich bringt. Unsere gewohnten Kategorien drohen hier völlig zu versagen oder ins Gegenteil umzuschlagen. Es geht auch nicht an, diese Zusammenballung wirtschaftlicher Kraft und Macht einfach als unsinnig, unmenschlich und verfehlt abzutun. Weder stehen die GM allein, noch ist ihre Kraft durch Ausbeutung von Kolonien oder durch Eroberungskriege oder kartellistische, monopolistische Machenschaften zustande gekommen, so daß man die GM als bloße Ausnahme betrachten und abtun könnte. Sie bieten im Gegenteil interessante Ausblicke auf eine Entwicklung, die weitere Ausdehnung und weittragende Folgen in sich birgt.

Zunächst die Kapitalseite. Von den rund 480000 Aktionären (nicht Aktien! deren sind es über 90 Milliarden) sind (am 31. Dezember 1951):

216994 Frauen	=	45,3 %
163450 Männer	=	34,1 %
58683 Beteiligungen	=	12,3 %
39797 Gruppen	=	8,3 %
Total 478924 Aktionäre	=	100,0 %

Mitte 1952 waren es rund 485 000, Mitte 1951 445 000 Aktionäre.

Unter den „Gruppen“ werden Ende 1951 angegeben:

Trusts und Estates	31 770
Kirchen und religiöse Körperschaften	710
Stiftungen für Kollegien und Universitäten	710
Karitative Anstalten	700
Ärztliche und Gesundheits-Organisationen	330
Versicherungsgesellschaften	590
Banken und Bankenvertreter	1 510
Bruderschaften (Fraternel-Organisationen)	260
Agenten und Makler	500
Andere	2 717

Ende 1949 (vor einem gewissen Umbau der Aktiengesellschaften), waren unter den persönlichen Aktionären 56 Prozent Frauen (!) und 44 Prozent Männer. 33 Prozent aller Aktionäre hatten 1—10 Aktien; 25 Prozent 11—25 Aktien; 20 Prozent 26—50 Aktien; 14 Prozent 51—100 Aktien und 8 Prozent 101 und mehr Aktien. Die Gesellschaft rühmt, daß keine einzige Einzelperson mehr als 1½ Prozent der Aktien besitze. Immerhin besitzt die Firma E. J. Du Pont de Nemours & Co. 23 Prozent der Aktien, aber diese Gesellschaft selbst hat 138 000 Aktionäre.

Man braucht nur diese Ziffern sich zu vergegenwärtigen, um zu sehen, daß eine Masse von 480 000 über das ganze Land verstreuten Aktionären selbstverständlich auf die Leitung des Geschäftes keinen Einfluß mehr nehmen kann. Je mehr Aktionäre vorhanden sind, desto unabhängiger wird das Management von den Aktionären.² Selbst wenn man weiß, daß natürlich manche dieser Kollektiv-Teilhaber wie die Du Ponts nicht einfach gleichberechtigte Aktionäre nebeneinander stehen haben, sondern durch ganz bestimmte Persönlichkeiten, Großaktionäre entscheidend bestimmt werden, so ist doch klar, daß bei solchen Unternehmungen wie General Motors der Aktionär notwendigerweise eine untergeordnete Rolle spielt, während alles auf den *Führungsstab der Manager* ankommt. Es gibt selbst in den Vereinigten Staaten nur ganz wenige Persönlichkeiten, die ein solches Unternehmen zu leiten vermögen. Sie sind die eigentlichen Herren dieses Unternehmens. Es gibt auch unter den katholischen Soziologen nicht wenige, die deshalb erklären, daß sich hier eine *neue Form und Schicht von Eigentümern* in der modernen großindustriellen Gesellschaft herausbilde. Die Aktionäre seien nicht Eigentümer des Unternehmens, sondern eben der Aktien, während die reale Verfügungsmacht in den Händen der Manager sich befinde, die als die eigentlichen „Eigentümer“ anzusehen seien. Man findet sich mit diesem Zustand der Dinge positiv ab, nachdem man einmal die Großindustrie bejaht, und erachtet es sogar als begrüßenswert, daß nun hinter und über dem „anonymen Kapital“ der 480 000 Aktionäre endlich wieder wirklich

² Auch das sollten die Verfechter der Schaffung von Arbeiter-Eigentum in Form von Aktien u. a. gründlich bedenken.

verantwortliche Persönlichkeiten auftauchen, die fähig und bereit sind, die reale Verantwortung zu tragen. Freilich hinkt die staatliche Gesetzgebung im Aktien-, Handels- und Wirtschaftsrecht überhaupt noch weit hinter dieser Entwicklung drein, besonders dort, wo es sich um Entscheidungsrecht und Haftpflicht handelt.

Es ist hier nicht der Ort, auf diese Auffassungen kritisch einzugehen. Aber es dürfte klar sein, daß hier tatsächlich mit den alten Kategorien gerade dann nicht mehr auszukommen ist, wenn man wirklich wieder persönliche Verantwortung anstelle einer nicht mehr faßbaren und in Wirklichkeit der Verantwortung nicht mehr fähigen Anonymität sehen will.

In diesem Zusammenhang ist auch bemerkenswert, daß die überwiegende Mehrzahl der Einzelaktionäre (45—56 Prozent sämtlicher Aktionäre) *Frauen* sind. Darunter dürfte eine große Zahl von älteren Witwen sein, die das Vermögen ihrer vorzeitig verstorbenen Männer geerbt haben. Ferner sind unter den Aktionären Tausende von Schulen, Kirchen, Ordensgenossenschaften, karitative Anstalten usw. Wie will man von diesen erwarten, daß sie die Geschäftsleitung bestimmen und echte Eigentümerfunktionen im Unternehmen ausüben?

Es wäre Zeit, die Augen vor solchen Dingen nicht zu verschließen, sondern die notwendigen Folgerungen daraus zu ziehen!

Die Manager

Verschiedene Erkundigungen darüber, wer die Manager-Schicht auswähle und ausbilde, ergab immer dasselbe Bild: Tatsächlich weder der Verwaltungsrat noch (viel weniger) die Aktionäre, sondern die führenden Manager selber. Das paßt völlig in das eben gegebene Bild. Das *tatsächliche* (wenn auch noch nicht eindeutig rechtliche) Verhältnis ist nun dies: Die Manager-Schicht hat das Unternehmen in Händen. Sie muß einerseits die Aktionäre befriedigen, damit immer genügend Kapital zur Verfügung gestellt und der Kredit nicht geschädigt wird; sie sorgt für die Kontinuität sowohl der Führungsschicht wie des Unternehmers; sie steht auch verantwortlich der Arbeiterschaft einerseits, dem Staat und der Öffentlichkeit anderseits gegenüber. Es geschieht nicht selten, daß die Manager mit der Belegschaft und dem Unternehmen selbst gegen die Aktionäre entscheiden, wenn es sich z. B. um Ausschüttung von Dividenden oder Ausbau und Reservebildung des Betriebes, oder Zufriedenstellung der Belegschaft handelt, ohne die das Unternehmen ja nicht bestehen kann.

Geradezu klassisch hat diesen Sachverhalt das Management der Vick Chemical Co. in ihrem Jahresbericht schon 1933 ausgesprochen: „In der Theorie ist nach dem Gesetz die Aktiengesellschaft Eigentum der Aktionäre, die ihre jährliche Generalversammlung haben und aus ihrer Mitte die Geeigneten wählen als Verwaltungsräte (Directors) für das kommende Jahr. Die Verwaltungsräte bestimmen dann die allgemeine Geschäftspolitik der Company und wählen die beste Geschäftsleitung (Management), um diese Po-

litik auszuführen; sie treten das Jahr hindurch oft genug zusammen, um sowohl Geschäftspolitik wie Management zu ändern, sofern es nötig sein sollte. Innerhalb der letzten zwei Jahrzehnte wurde das Publikum in immer steigendem Maße Aktionäre unserer großen Gesellschaften. Es gibt nun keine Großaktionäre oder Gruppen von Großaktionären mehr, die eine Mehrheit des Aktienkapitals in vielen dieser Gesellschaften besitzen ... Die veröffentlichten Ziffern zeigen, daß eine ganze Anzahl unserer großen Aktiengesellschaften über 100 000 Aktionäre hat. Es ist klar, daß es für alle diese Aktionäre physisch unmöglich ist, an der jährlichen Generalversammlung teilzunehmen ... Es gibt keinen Versammlungsraum mehr, der diese Zahl fassen könnte. Mit andern Worten: die Generalversammlungen werden wohl noch abgehalten, aber nur wenige Aktionäre sind dabei. In vier Jahren stand die Höchstzahl der Aktionäre, die an einer Generalversammlung der Vick Chemical teilnahmen, auf drei Aktionäre, die nicht (als Funktionäre) zum Betrieb selber gehörten. Die Aktionäre sind zu ‚abwesenden‘ Stimmenden (absenter voters) geworden. Sie stimmen durch Bevollmächtigte, indem sie ihr Stimmrecht an Vertreter delegieren, deren Namen auf die Vollmacht schon aufgedruckt sind ... aufgedruckt durch das Management, das, unter den gegebenen Umständen, die Verantwortung übernehmen muß, die früher von Aktionären und Verwaltungsräten getragen wurde. Die ‚abwesend‘ Stimmberechtigten haben also das Management vieler Aktiengesellschaften der USA gezwungen, die Verantwortung für die Selbst-Perpetuierung (Self-Perpetuation) auf sich zu nehmen ... d.h. das Management ist, für alle praktischen Belange, nicht für ein Jahr, sondern auf Lebenszeit gewählt.“³

James Burnham hat 1941 ein berühmtes Buch über die Manager geschrieben: *The Managerial Revolution*.⁴ Jedermann kann sich an Ort und Stelle überzeugen, daß die Tatsache dieser Revolution recht gut geschildert ist. Das Buch aber über die Moral, über die naturrechtliche und die (noch zu schaffende) zivilrechtliche Stellung der Manager ist noch nicht geschrieben.

Die Arbeiterschaft

Da die Belegschaft von 480 000 Menschen sich auf 115 Betriebe verteilt, so kommen im Durchschnitt 4000 Arbeiter auf einen Betrieb. Eine Reihe von Betrieben zählt 10—20 000 Mitglieder, so daß die Mehrzahl der Betriebe 1—2000 Leute beschäftigt.

Die große Mehrzahl der Arbeiter ist gewerkschaftlich organisiert, und zwar beim Verband der United Automobil Workers (UAW), der dem CIO (Congress of Industrial Organisation = Amerikanischer Gewerkschaftsverband) angehört. Nach mancherlei Auseinandersetzungen und Streiks entschloß sich GM, und besonders deren Präsidenten C. E. Wilson, mit der

³ Vgl. *Neil W. Chamberlain, Collective Bargaining*, New York 1951, S. 258—261.

⁴ In deutscher Übersetzung: *Das Regime der Manager*. Stuttgart 1948, Union Deutsche Verlagsgesellschaft.

Gewerkschaft einen fünfjährigen sehr großzügigen Vertrag abzuschließen, der einige interessante Formeln enthält, die in die Zukunft weisen dürften. In einer vom Präsidenten der Firma herausgegebenen Schrift wird der Vertrag in sieben Punkten folgendermaßen charakterisiert:

1. Fünfjährige Dauer

Der Vertrag ist von beiden Seiten her unkündbar, bis zum 29. Mai 1955. Eine solche Vertragsdauer ist sowohl auf seiten der Gewerkschaften wie auf Arbeitgeberseite in USA einzig dastehend. Sie ist um so bemerkenswerter, als der Vertrag einige kühne Formeln enthält, deren Auswirkung nicht ohne weiteres vorausgesehen werden kann, zumal die Voraussetzungen nur zum Teil von den Kontrahenten selbst abhängen.

2. Index-Löhne („Lebenskosten-Formeln“)

Die Löhne werden automatisch alle Vierteljahre an den Lebenskostenindex angepaßt, wie er vom städtischen Büro für Labor Statistics errechnet wird. In einer ausdrücklichen Erklärung fügt der Präsident bei: Es ist „logical, fair and reasonable“, die Kaufkraft einer Arbeitsstunde, ausgedrückt in Gütern und Dienstleistungen, die der Angestellte täglich braucht, zu erhalten. Es mag zurückgebliebene Länder geben, in denen sie reduziert werden müsse, aber sicher nicht bei GM!

3. Der jährliche Fortschrittsfaktor

Dies dürfte die interessanteste Neuerung des Vertrages sein. Langjährige Beobachtungen und Berechnungen wissenschaftlicher Institute haben ergeben, daß die Produktivität der amerikanischen Wirtschaft jährlich um 2 Prozent steigt. Die Gesellschaft anerkennt, daß auch der Arbeiterschaft daran ein Anteil zukomme, und ist willens, ihr eine jährliche automatische Lohnerhöhung von 2 Prozent zukommen zu lassen. Die Gesellschaft traut sich zum vorneherein zu, jedes Jahr die Produktivität um mindestens 2 Prozent zu steigern, und bietet der Belegschaft eine vertraglich gesicherte „Gewinnbeteiligung“ oder besser „Ertragsbeteiligung“, die vom tatsächlichen Ertrag unabhängig ist, und die Geschäftsführung völlig dem Management überläßt. Da diese 2 Prozent „Fortschrittsprämie“ auf jeden Fall ausbezahlt wird, braucht die Geschäftsleitung auch der Gewerkschaft keine Bücher vorzulegen. Andererseits ist im Vertrag festgelegt, daß beide Teil, also auch die Gewerkschaft, alles in ihrer Macht Stehende tun wollen, um diesen Fortschritt tatsächlich zu erzielen. Die Firma ihrerseits anerkennt, daß ohne loyale Mitarbeit von seiten der Gewerkschaft der Fortschritt nicht zu erreichen ist. Es ist hier also eine neue Formel für den Gedanken der Co-Partnership gefunden. Um die Mitarbeit der Belegschaft mit der Firma anzuspornen, zahlte die Firma allein im Jahre 1951 für 140830 Verbesserungsvorschläge, von denen über 30000 angenommen und ausgeführt wurden, die Summe von 1,5 Millionen Dollars aus.

4. Alterspension

Die Firma hat sich auf einen Plan verpflichtet, der eine von der Arbeiterschaft beitragsfreie Alterspension vorsieht. Das Kapital wird in 30 Jahren zusammengetragen durch Zuwendungen der Firma und soll für alle vom Vertrag erfaßten Belegschaftsmitglieder nach 25jähriger Betriebszugehörigkeit eine monatliche Rente von mindestens 100 Dollars, einschließlich der staatlichen Altersversicherung, sicherstellen.

5. Verbesserung der Kranken- und Unfallversicherung

U. a. trägt die Firma die Hälfte der Spital- und Operationskosten für den Angestellten und seine Familie, ohne weitere Belastung der Löhne.

6. Vermehrte gewerkschaftliche Sicherheit

für die Mitgliedschaft der Gewerkschaft und ihrer Funktionäre, besonders im Hinblick auf die Einschränkungen durch das Taft-Hartley-Gesetz. Aber auch den Nichtgewerkschaftlern wird größere Sicherung des Arbeitsplatzes geboten. Der Kündigungsschutz ist nach den brutalen Kündigungsmethoden, die bis in die jüngste Zeit in der amerikanischen Industrie üblich waren, heute besonders begehrt.

7. Vorbehalte

Wie in fast allen neueren amerikanischen Gesamtarbeitsverträgen (die zumeist Firmenverträge, nicht Verbandsverträge sind) sind auch hier Klauseln über die Anerkennung und Verantwortlichkeit der Gewerkschaft, die Rechte und Pflichten der *Unternehmer* (Management), das Verfahren bei Klagen, die Seniorität (in USA sehr ausgebaut), die Arbeitsbewertungsnormen (Work Standards), die die Beförderungen und Versetzungen und den unparteiischen Schiedsrichter festlegen, vorgesehen.

Besonders interessant ist die Erklärung des Präsidenten zu Punkt 3, Teilhabe am Fortschritt: „Alle Amerikaner schauen vorwärts, um ihre Lage zu verbessern, und die Arbeiter haben mit den übrigen Bürgern das Recht, am steigenden Wohlstand der Nation teilzunehmen. (Die Formulierung ist fast wörtlich in der Enzyklika „Quadragesimo anno“ 1931 ebenfalls zu lesen.) Wenn den Arbeitern eine Erhöhung des Stundenlohnes verweigert wird und sie eine Erhöhung ihres Lebensstandards einzig von einer Senkung der Preise erwarten können, so ist dieser Prozeß für sie ‚schrecklich langsam‘ ... Die Arbeiter werden sich mehr Mühe geben, wenn sie dafür direkt auch mehr erhalten.“ Der Weg, um den Wohlstand der Nation zu erhöhen, gehe über Wissenschaft und Technik, über die Verwendung besserer Werkzeuge, Methoden, Organisationen und Verbesserung der Maschine. Die Arbeiter müßten sehen und spüren, daß der technische Fortschritt nicht zum Faulenzen da sei, oder daß er zu Arbeitslosigkeit führe, sondern allen zugute komme.

Natürlich bietet das Leben der Arbeiterschaft in einem solchen Unternehmen noch eine Menge anderer Aspekte, die erörtert werden müßten. Es ist aber unmöglich, im Rahmen dieses Aufsatzes darauf einzugehen. Nur zwei Bemerkungen seien noch gestattet. Die eine betrifft die Vermassung, die andere die Negerfrage. Die Frage der Vermassung in einem solchen Riesenunternehmen ist bei weitem nicht so selbstverständlich und bedauernd zu bejahen, wie sich die Sozialromantiker und Lobredner früherer Zeiten vorstellen. Bei einigermaßen anständiger Behandlung und vernünftiger Erziehung entwickeln sich gerade in Großbetrieben Formen der Kameradschaft, der Großzügigkeit, einer neuen Geselligkeit, der Freizeitbeschäftigung, des Firmenstolzes und des Sicherheitsbewußtseins, auf die mancher Arbeiter kleinerer Betriebe neidisch sein könnte.

Was die Negerfrage anbelangt, so anerkennt in den USA jedermann, daß die große Industrie Hunderttausenden von Negern jene wirkliche wirtschaftliche, soziale und kulturelle Befreiung und Besserstellung gebracht hat, die ihnen noch so gutgemeinte gesetzgeberische Bemühungen nicht zu verleihen vermochten. Unvergessen ist mir jener Negertaxifahrer in Chicago, der auf die Frage, wie ihm das Leben in dieser Stadt gefalle, stolz und strahlend antwortete: „Sehr gut. Chicago ist für uns eine wunderbare Stadt: hier ist ein jeder ein Mensch, im Süden auf den Farmen und Plantagen ist er ein gebundenes Arbeitstier.“ Vielleicht könnten aus solchen Feststellungen auch für die Entwicklung der Völker Asiens und Afrikas von Missionaren und Staatsmännern noch einige mutige Folgerungen gezogen werden.

Kostenstruktur und Einnahmenverteilung

Es mag lehrreich sein, an Hand einer Aufstellung der Firma die allgemeine Kostenstruktur noch genauer anzusehen. Die Zahlen stammen aus den Jahren 1950 und 1951.

	1 9 5 0		1 9 5 1	
	Million	%	Million	%
Totaleinnahmen	7563	100	7522	100
Verteilung der Ausgaben:				
Einkauf von Rohstoffen, Kraft usw.	3542	46,7	3719	49,3
Löhne und Gehälter	1946	25,8	1996	26,5
Steuern (an Bund, Staat, Gemeinde)	1119	15	1141	15,2
Abschreibungen	122	1,5	125	1,7
Ausrüstung (Einrichtungen)	—	—	35	0,5
An die Aktionäre	539	7	363	4,8
An den Betrieb	295	4	143	2

Wie aus der Aufstellung hervorgeht, wurden durchschnittlich gegen 50 Prozent der Verkaufssumme für Rohmaterial, Kraft usw. verbraucht,

25 Prozent ging an die Belegschaft, 15 Prozent als Steuern für den Staat, 5—7 Prozent an die Aktionäre. Es bestätigt sich also auch hier, daß von den Gestehungskosten in einem Fabrikationsbetrieb durchschnittlich höchstens 25—30 Prozent an die Arbeit gehen, während 50 Prozent für das Material, 25 Prozent für die restlichen Ausgaben, Entschädigungen des Kapitals inbegriffen, aufgehen. Eine Lohnerhöhung von 5 Prozent verteuert also das Produkt um 1—2 Prozent. Das gilt für den Fabrikpreis. Selbstverständlich ist freilich zu berücksichtigen, daß in den Kosten für Material, Transport usw. ebenfalls Lohnkosten enthalten sind.

Geschäftsgrundsätze

Während die europäische Industrie, zumal die deutsche (die schweizerische freilich aus Mangel an Rohstoffen ausgenommen!) zum Vertikal-Konzern und zur Verbundwirtschaft neigt, zieht die amerikanische im allgemeinen, die Spezialisierung vor.⁵ In Pittsburgh fragte ich bei einer großen Stahlfabrik, ob die Firma auch Kohlengruben besitze? Die Antwort war bezeichnend: „Wir verstehen etwas von Stahl, aber nichts von Kohle. Dafür sind andere da. Wir besitzen zwar, um die Versorgung sicherzustellen, auch eine Kohlengrube. Aber wir vermieten sie an eine Kohlenfirma, lassen sie durch diese ausbeuten und kaufen ihr die Kohle wieder ab. Außerdem deckt die Grube nur einen verhältnismäßig geringen Teil unseres Bedarfs.“

Ebenso bezeichnend ist das Wachstum der General Motors. Die Entwicklung ging weniger in der Richtung der Sicherung der Rohstoffe und Halbfabrikate: die Firma bezieht im Gegenteil von 12000 Lieferfirmen und verlegt sehr gerne Aufträge für Einzelteile und Halbfabrikate an Spezialfirmen nach außen — ein interessantes Beispiel für das Heranwachsen einer Menge von Klein- und Mittelfirmen im Schatten dieser Großen. Die obige Kostenaufstellung zeigt, wie von 7,5 Milliarden Einnahmen, wiederum 3,7 Milliarden an die Lieferfirmen gingen. Dagegen verwendet die Firma umgekehrt ihre Laboratorien, Untersuchungen und Erfahrungen ihrer Techniker, um selber immer neue Spezialfabrikate zu erzeugen. Die Weiterentwicklung von Automobilmotoren führte zur Erzeugung von Diesel- und Flugmotoren und Düsenantriebsaggregaten. Der Bedarf an elektrischen Ausrüstungen führte zu eigenen Spezialfabriken auf diesem Gebiet, die aber auch an andere Firmen liefern. Das wiederum führte zur Entwicklung der Kältemaschinen Frigidaire, von wo aus Kühlschränke, Waschmaschinen, Luftregulierungen, und eine Reihe elektrischer Kontrollapparate und Automaten stammen.

Unternehmen und Staat

Selbstverständlich hat ein solches Riesenunternehmen vielfältige Beziehungen zum Staat. Wir wollen uns hier auf die in Zahlen meßbaren Be-

⁵ Eine relativ seltene Ausnahme machte Ford I., der auf möglichste Autarkie hinstrebte. Doch gilt sein Prinzip innerhalb wie außerhalb der Firma einigermaßen als überholt.

ziehungen beschränken; die „unsichtbaren“ Beziehungen politischer, persönlicher, gesellschaftlicher ... Natur sind einem gewöhnlichen Sterblichen ohnehin kaum zugänglich.

Die Firma erklärt, daß 1951/52 volle 41 Prozent, mit einem Betrag, der anderthalb Milliarden Dollars übersteigt, Staatsaufträge waren. Daran läßt sich ermessen, welchen Anteil die wirtschaftliche Tätigkeit des Staates, und vor allem der Wiederaufrüstung am amerikanischen Wirtschaftsleben und an der Hochkonjunktur ausmacht. Die Gewöhnung der Großfirmen an Staatsaufträge solchen Ausmaßes ist sowohl für den Staat wie für die Firma und die freie Wirtschaft überhaupt mit sehr erheblichen Gefahren verbunden. Andererseits hat die Firma 1951 weit über eine Milliarde Dollar an Steuern gezahlt. Das macht 15 Prozent der Verkaufssumme, 62 Prozent der Lohnsumme, 25 Prozent des Nettoeinkommens aus. Wer letztlich diese Steuern bezahlt, steht freilich auf einem andern Blatt.

Daß sich der Staat die Erfahrungen und Anlagen der Großfirmen in großzügiger Weise zunutze macht, zeigt die Heranziehung zu den Atomexperimenten, die berühmte 1 Dollar-Men-Einrichtung während des Krieges, als die wichtigsten Kriegswirtschaftsämter durch Persönlichkeiten aus der Privatindustrie gegen ein Gehalt von 1 Dollar pro Jahr übernommen wurden, auch die Ernennung C. E. Wilsons zum Kriegsversorgungsminister durch Eisenhower.

Um die Verflechtung der Firma mit dem öffentlichen Leben noch eingehender aufzuzeigen, müßte von den „Public Relations“, von den Stipendien und Stiftungen, von der öffentlichen Tätigkeit der Direktoren usw. die Rede sein, für die jedes Jahr viele Millionen Dollars eingesetzt werden.⁶ Doch möge das Gesagte genügen, um einigermaßen an einem konkreten Beispiel mit einigen Problemen vertraut zu machen, die mit der Ausdehnung und dem Einfluß der amerikanischen, auf Größe und Massenproduktion eingestellten Industrie verbunden sind.

Die Entwicklung der Wirtschaft zu Riesenunternehmungen kann weder als ideal noch allgemein als notwendig und unausweichlich bezeichnet werden. Sie brauchen auch nicht in Bausch und Bogen als verdammswert abgelehnt werden. So verhängnisvoll und mit allen Kräften zu bekämpfen eine Entwicklung wäre, die im Großbetrieb das allgemein erstrebenswerte Ziel der industriellen Wirtschaft sehen würde, so kann doch schwerlich geleugnet werden, daß in bestimmten Produktionszweigen Großunternehmungen die sachgemäße Form der unserem technischen Stand angemessenen Gütererzeugung darstellt, die nur gewaltsam und mit sehr künstlichen Eingriffen unterbunden werden kann. Sie kann sogar, in Maß- und Geschäftsgebarung

⁶ Präsident C. E. Wilson ist übrigens aktives Mitglied der Central Methodist Church in Detroit. Ähnliches ist in USA nicht selten. Überhaupt ist die Sorge für das Gemeinwohl ein hervorragendes Charakteristikum einer großen Zahl amerikanischer Wirtschaftsführer, wie u. a. so manche großzügige Stiftungen von Carnegie, Ford, Rockefeller, Guggenheim und Dutzenden von andern beweisen, deren Stiftungen nicht einmal in erster Linie der fachwissenschaftlichen Forschung auf den diesen Industriellen naheliegenden Gebieten, sondern viel umfassendere nationale und menschliche Anliegen zum Ziele haben.

unter vernünftiger Kontrolle gehalten, auf das gesamte Wirtschaftsleben einen durchaus wohltätigen Einfluß ausüben. Eine wohl ausgeglichene Mischung zwischen Groß-, Mittel- und Kleinunternehmungen dürfte doch wohl das Richtige sein.

Die Messe im Fernsehen

Theologische Gesichtspunkte

Von OTTO SEMMELROTH S. J.

Die besondere, das Problem dem einfachen Ja vorziehende Art, mit der wir Deutsche die Dinge angehen, zeigt sich auch an der Offenbarungstat-sache, daß Gottes Gnade die Welt erlösend durchdringen will. Sie mag auch einer der Gründe sein, warum die Fernsehübertragung der heiligen Messe und anderer sakramentaler Akte bei uns so anders aufgenommen wird als in Amerika und auch in Frankreich, wo es recht unbeschwert geschehen ist. Die Tatsache, daß zweimal die Meßfeier aus St. Gereon in Köln auf die Bildschirme des Television gebracht und von einer Kommission „grundsätzlich bejaht“, wenn auch „vorläufig auf die Höhepunkte des Kirchenjahres be-schränkt“ wurde, hat ein starkes Für und Wider ausgelöst. Clemens Mün-ster¹ und Anton Böhm² haben beachtliche Gründe gegen die Fernsehüber-tragung der heiligen Messe dargelegt. Diese Einwände müssen gewürdigt werden. Und sie rufen den Theologen auf, zu untersuchen, ob es nicht von der göttlichen Offenbarung und der kirchlichen Lehrverkündigung her Ge-sichtspunkte gibt, die berücksichtigt werden müssen. Es könnte ja doch sein, daß eine Fernsehübertragung dem Wesen des Meßopfers einfachhin wider-spräche; dann könnten alle missionarischen Wirkungen und erlebten Emp-findungen eine solche Übertragung nicht rechtfertigen. Es könnte aber auch sein, daß die Gegenwart des Heilsmysteriums im Sakrament eine verschie-den vollkommene Entgegennahme dieses göttlichen Angebotes durch die Menschen möglich und erlaubt sein ließe. Erst wenn die Frage, soweit mög-lich, beantwortet ist, kommen die bisher besprochenen Gesichtspunkte zur berechtigten Geltung. Es darf tatsächlich nicht geschehen, was Clemens Münster drohen sieht, daß „in diesem Grenzbereich von Kirche und Welt die Religion von der Theologie im Stich gelassen“ werde.³

I. Der Realismus des Opfermysteriums

Wenn wir uns auf den eigentlichen Sinn des sakramentalen Mysteriums besinnen, scheint es allerdings, als ob wir einer Fernsehübertragung der

¹ Mysterium und Apparat. Hochland, Juni 1953, S. 438—443.

² Mysterium im optischen Potpourri. Rhein. Merkur, 26. Juni 1953, S. 9. — Vgl. auch die Auseinandersetzungen zwischen Dr. Karl Becker und verschiedenen Zuschriften in: Der christl. Sonntag, 12. April, 3. Mai, 21. Juni 1953. Auch der Berichtstatter der Herder-Korrespondenz, Juni 1953, S. 415—418 scheint der ablehnenden Seite zuzuneigen.

³ A. a. O., S. 442.