

Zeitschrift: Neue Schweizer Rundschau
Herausgeber: Neue Helvetische Gesellschaft
Band: 11 (1943-1944)
Heft: 1

Artikel: Gedanken zum Verhältnis Arbeitgeber und Arbeitnehmer
Autor: Huber-Rübel, Rudolf
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-759439>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 11.05.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Gedanken zum Verhältnis Arbeitgeber und Arbeitnehmer

Von Rudolf Huber-Rübel

• Historische Entwicklung

Vor der Industrialisierung sind es die Handwerksmeister und ihre Gesellen gewesen, welche die Güter produzierten, die heute die Industrie herstellt. Meister und Gesellen lebten in einem sehr engen Verhältnis gegenseitiger Abhängigkeit. Viele der damaligen Meister haben vorzüglich für ihre Gesellen gesorgt. Sie nahmen sie in ihre Familiengemeinschaft auf. Durch ihre persönliche Mitarbeit im Betrieb konnten sie auch eine enge Arbeitsgemeinschaft pflegen. Die Gesellen hatten nicht das Gefühl der Minderwertigkeit; einem grossen Teil von ihnen war es möglich, bei guten Leistungen selbst eines Tages selbständige Meister zu werden. Andere Meister aber waren sich schon damals ihrer Verantwortung gegenüber den von ihnen abhängigen Mitarbeitern nicht bewusst, sondern haben aus Gleichgültigkeit oder auch Eigennützigkeit ihre Gesellen schlecht behandelt.

Auf der ersten Entwicklungsstufe der Industrialisierung war das Abhängigkeitsverhältnis Arbeitgeber-Arbeitnehmer noch ein sehr einseitiges. Handwerk und Kleingewerbe, die von der damals sich entwickelnden Industrie erdrückt wurden, setzten sich wohl zur Wehr. Die Einsicht setzte sich aber immer stärker durch, dass die rasche Ausdehnung der Industrie im Sinne der mechanischen Produktion zwangsläufig sei, da so allein die Konkurrenzfähigkeit mit dem Ausland erhalten blieb und zugleich die im Gewerbe freiwerdenden Arbeitskräfte wieder neue Arbeitsmöglichkeiten finden konnten.

Durch diesen Zerfall eines grossen Teiles des selbständig erwerbenden Mittelstandes trat die Frage der Verteilung des Unternehmerertrages an Arbeitgeber und Arbeitnehmer in den Vordergrund. Zur Zeit der bescheidenen und oft in Familiengemeinschaft lebenden Handwerker war dies nicht von Bedeutung gewesen. Die Verbesserung der Arbeitsbedingungen wurde

als eine sittliche Forderung gestellt. Der Staat nahm auf das neue Verhältnis keinen direkten Einfluss, sondern zeigte sich höchstens als Förderer, nicht aber als Garant von befriedigenden Verhältnissen. Trotzdem zeigten gewisse Arbeitgeber schon damals sehr grosses Verständnis für solche Probleme, die aber immer im Rahmen des Betriebes gelöst wurden.

Es bestanden noch keine Organisationen zur Wahrung der Interessen der einen oder andern Gruppe. Auch der 1883 gegründete Verein Schweizer Maschinen-Industrieller dachte anfänglich nicht daran, bei Arbeitskonflikten gemeinsam Stellung zu beziehen. Schon sehr früh wurden von schweizerischen Arbeitgebern aus freien Stücken Arbeitersiedlungen, Krankenhäuser, Altersrenten etc. ins Leben gerufen; sogar die sogenannten Arbeiterkommissionen wurden bei gewissen Firmen schon 1872 geschaffen. Durch diese konnte die Arbeiterschaft gelegentliche Aeusserungen über die Arbeitsbedingungen anbringen, so z. B. über Fragen der Arbeitszeit. Anderorts führte das einseitige Verhältnis gelegentlich zu einer Ausnützung der Arbeitnehmer durch die Unternehmer, namentlich in Zeiten der Krise und des verschärften Konkurrenzkampfes.

Die Gründung des schweizerischen Arbeitersekretariates im Jahre 1891 brachte eine entscheidende Wendung durch die Politisierung der Arbeiterfrage. An Stelle der individuellen Behandlung der Differenzen im einzelnen Betrieb trat deren Verallgemeinerung in der öffentlichen Diskussion. Dadurch entstanden Spannungen auch in Betrieben, wo vorher ein gutes Einvernehmen vorhanden war. Durch Unverständnis und Habsucht auf der einen Seite und daher notwendige Selbstverteidigung auf der andern Seite, sowie unterstützt durch ähnliche extreme Entwicklungen im Auslande, wurde hier eine Schranke zwischen die beiden wichtigsten Gruppen des wirtschaftlichen Lebens gelegt, die seither nie mehr völlig überwunden werden konnte.

Angesichts der Tatsache dass die Wirtschaft nur den Produktionsertrag zur Verteilung bringen kann, der verdient worden ist, ist es klar ersichtlich, dass nur eine Steigerung der Produktion beiden Gruppen dient, und dass nie die Probleme einer andern Ertragsverteilung und die damit verbundenen Streitigkeiten der Gesamtheit dienen können. Die entstandenen Spannungen boten der Verbreitung von ausländischem Ideengut

(Marxismus und Klassenkampf) einen nahrhaften Boden und brachten das Verhältnis Arbeitgeber-Arbeitnehmer auf eine ganz falsche Ebene. Die Arbeiterschaft ging mit ihren Forderungen nicht mehr von wirtschaftlich möglichen Voraussetzungen aus und der Arbeitgeber, der die Gefahren dieser Bewegung für die weitere Entwicklung sah, machte den ebenso grossen Fehler, dass er die Zusammenarbeit nicht wieder suchte, sondern sich jeder eigenen Initiative auf diesem Gebiet enthielt; er verharrte in der Defensivstellung, gab langsam die Vorpostenstellung auf und spornte so die Gegenpartei zu immer neuen Forderungen an.

Wirtschaftliche Möglichkeiten

Auch in der Demokratie ist die Wirtschaft vom kleinen Gewerbe bis zum industriellen Unternehmen autoritär und hierarchisch aufgebaut. Nur eine sehr kleine Gruppe von höheren Angestellten hat einen unmittelbaren Einfluss auf die Führung des Unternehmens. Gerade aber durch diese einseitige Verteilung der Macht liegt auf dem Arbeitgeber eine grosse Verantwortung. Er hat die Interessen der grossen Zahl von Arbeitnehmern, die mit dem Unternehmen schicksalsverbunden sind, zu wahren. Diese Sorge gilt in erster Linie der Beschaffung von wirtschaftlicher Arbeit, die es ihm erlaubt, das Unternehmen auch in Zeiten der Krise weiter zu führen und möglichst viele der Arbeitsgelegenheiten zu erhalten.

Eine zweite, wichtige Aufgabe des Unternehmers liegt in der gerechten Bemessung der Löhne und Gehälter. Die Entscheidung, welcher Teil des Bruttoeinkommens eines Unternehmens als Arbeitsertrag und welcher als Zinsertrag ausgeschieden werden soll, ist für einen verantwortungsbewussten Arbeitgeber wohl eine der schwierigsten, da er dabei gar verschiedenartige Gesichtspunkte und berechtigte Wünsche in Betracht ziehen muss. Es ist darum nicht erstaunlich, dass gerade diese Frage am meisten Anlass zu Meinungsdivergenzen der verschiedenen, am Gesamtunternehmen interessierten Kreise führt.

Entscheidend ist hier vor allem der Umstand, dass das Unternehmen auf die Dauer nur das zur Verteilung bringen kann, was verdient worden ist und dass im Gegensatz zu der öffent-

lichen Verwaltung keine betriebsfremden Mittel zur Verfügung stehen. Eine andere entscheidende Bedingung ist, dass der Unternehmer um die innere Festigung des Unternehmens besorgt sein muss, um ertragsarme oder gar verlustbringende Perioden zu überdauern. Nur so können die grossen, im Betrieb investierten Werte der Gesamtheit erhalten bleiben und allen Beteiligten, sowohl Arbeitnehmern als Kapitalgebern, Verluste erspart werden. Es wäre kurzsichtig, wenn nicht dauernd beträchtliche Teile des Ertrages zum Ausbau, zur Forschung und zur Erhaltung der Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens ausgeschieden würden. Weiter muss der Unternehmer eine gewisse Solidarität mit benachbarten Unternehmungen seiner Wirtschaftsgruppe wahren, um ungesunde Schwankungen der Beschäftigung und häufigen Wechsel von Arbeitsplätzen zu vermeiden.

Die heutige Zeit wird aber die Unternehmerschaft in vermehrtem Masse veranlassen, unter Berücksichtigung obiger Gesichtspunkte die Einkommen aller Arbeitnehmer auf ein Niveau zu bringen, das ihnen neben der Beschaffung des Lebensnotwendigen eine Marge gewährt. Diese soll zur Hebung des allgemeinen Lebensstandards dienen, um alle an den Errungenschaften der Kultur und Technik in vermehrtem Masse teilhaftig werden zu lassen. Dieses Ziel kann der Arbeitgeber niemals von sich aus erreichen, sondern nur in gemeinsamer Anstrengung und enger Zusammenarbeit mit dem Arbeitnehmer, und zwar sehe ich hier vier hauptsächlichliche Möglichkeiten:

1. Durch die Steigerung der Produktionsleistung jedes einzelnen Unternehmens als Resultat der Koordinierung aller positiven Kräfte von Arbeitgeber und Arbeitnehmer zu einer geschlossenen Betriebsgemeinschaft.
2. Durch die Mitbeteiligung der Arbeitnehmer am Gewinn des Unternehmens, entsprechend ihrer Mitarbeit und durch vernünftigen Ausgleich des Leistungseinkommens, entsprechend den sozialen Lasten.
3. Durch den gemeinsamen Ausbau aller zeitbedingten sozialpolitischen Einrichtungen im einzelnen Betrieb und im Staat.
4. Durch die Ausschaltung aller an der Wirtschaft schmarotzenden privaten und staatlichen Einrichtungen, wie schwerfällige Verwaltungen, Kassen, Vermittler, Zwischenhändler etc.

Während die ersten beiden Postulate von den Arbeitgebern und Arbeitnehmern intern im Unternehmen oder in den Verbänden gelöst werden können, verlangt das dritte teils und das vierte gänzlich ein gemeinsames politisches Vorgehen.

Materielle und ideelle Beziehungen

Berufliche Zusammenarbeit

Das Verhältnis Arbeitgeber-Arbeitnehmer ist ein bei weitem tieferes als es durch den materiellen Lohn, durch den eine entsprechende Arbeitsleistung abgegolten wird, zum Ausdruck kommt. Die materiellen Erfolge können einen verantwortungsvollen Menschen nie voll befriedigen, und darum werden überall da, wo nur die materiellen Belange im Vordergrund stehen, auch immer die niedrigen Eigenschaften der beteiligten Menschen an die Oberfläche treten und Anlass zu Streit, Neid, Intrigen und inneren Reibungen geben. Wertvoll für die Volkswirtschaft wird ein Unternehmen nur dann, wenn es einer verantwortungsbewussten Persönlichkeit gelingt, eine Gruppe von Berufstätigen für ein erstrebenswertes Ziel zu begeistern, und diese zu einer geschlossenen Arbeitsgemeinschaft zu vereinigen, um es gemeinsam zu erreichen. Eine solche Zelle ist, ähnlich wie die bewährte Familie, die gesunde Zelle des Gemeinwesens, die elementarste Voraussetzung einer gesunden Wirtschaft.

Die Voraussetzung aller Zusammenarbeit ist die Schaffung einer Vertrauensgrundlage zwischen allen Beteiligten. Dies gilt im Gewerbe zwischen dem Meister und seinem Gesellen wie auch im Industriebetrieb. Wir können unterscheiden:

1. Die Zusammenarbeit zwischen einzelnen Menschen.
2. Die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen, im Unternehmen vertretenen Interessengruppen.

Es würde zu weit führen hier, auf die Psychologie der menschlichen Beziehungen näher einzutreten, obwohl sie die Voraussetzung aller übrigen Zusammenarbeit ist. Wir wollen uns lediglich in Erinnerung rufen, dass hier vor allem die menschlichen Fehler wie Ehrgeiz, Strebertum, Verstocktheit, Unehrlichkeit, Eifersucht, Hemmungen und mangelnder Mut die Klippen sind, die zur Erreichung einer guten Zusammenarbeit

umfahren werden müssen. Jeder muss in erster Linie, diese Fehler bei sich selbst erkennen und ausrotten, bevor er auf seine Mitarbeiter positiv einwirken kann. Niemals kann ich von andern Verständnis und Zutrauen erwarten, wenn ich nicht selbst dazu bereit bin.

Bei der Zusammenarbeit der verschiedenen Interessengruppen treten neben den erwähnten menschlichen Schwächen noch politische und wirtschaftliche Interessen als Hindernisse in den Vordergrund, die überwunden werden müssen. Auch hier ist die Schaffung der Vertrauensgrundlage, aufgeschlossene Bereitschaft und zielbewusste Aufklärung das erste Erfordernis. Während im kleinen Betrieb und im Gewerbe dieses Vertrauen durch den persönlichen Kontakt des Chefs mit seinem Arbeitnehmer leichter erworben werden kann, ist dies im Grossbetrieb durch die weitgehende Arbeitsteilung und die dadurch mangelnde Uebersicht des Einzelnen über die inneren Zusammenhänge erschwert. Viele Betriebe haben aber in den letzten Jahren diesen Mangel deutlicher als bisher erkannt und daher bewusst Wege zu dessen Behebung gesucht.

Da, wo der Leiter nicht mehr alle Angelegenheiten seines Personals behandeln kann, besteht die grosse Gefahr, dass das notwendige Menschliche solcher Angelegenheiten verloren geht und rein administrativ erledigt wird. Der Personalchef hat aus diesen Erwägungen heraus eine wichtige Funktion. Er kann den persönlichen Kontakt aufrecht erhalten, der den guten menschlichen Beziehungen bedeutend bessere Dienste leistet als der schriftliche Rapport oder das Telephon. Der erste Eindruck, den etwas Neues auf einen Menschen macht, ist von entscheidendem Einfluss. Dies gilt auch für den neu in den Betrieb Eintretenden. In diesem Moment gilt es, ihm durch die Art der Einführung zum Ausdruck zu bringen, dass man sich nicht nur für ihn als Träger einer nützlichen Arbeitskraft interessiert, sondern dass man ihn als wertvolles Mitglied der Arbeitsgemeinschaft betrachtet und Wert darauf legt, dass er sich darin von Anfang heimisch fühlte. Dies kann durch persönlichen Empfang durch den Vorgesetzten oder Personalchef, sowie durch Ueberreichung einer kleinen Schrift über die Firma geschehen. Diese soll Aufschluss geben über die Entwicklung der Firma, über das Fabrikationsprogramm, über die all-

gemeinen Richtlinien, die die Leitung im Unternehmen angewendet zu haben wünscht, sowie auch über die jedem Betriebsangehörigen zur Verfügung stehenden Wohlfahrtseinrichtungen. Darauf übergibt der Personalchef den Neuen seinem direkten Vorgesetzten, der ihn seinen Mitarbeitern vorstellt und über seine Aufgabe instruiert.

Wenn wir von einem Arbeitnehmer erwarten, dass er sich voll für die ihm anvertraute Arbeit einsetzt, müssen wir in erster Linie dazu sehen, dass er sich für diese Arbeit eignet und dass er das charakterliche und geistige Rüstzeug hat, welches zu der erfolgreichen Ausführung seiner Arbeit notwendig ist. Bei den stark spezialisierten Aufgaben der heutigen Fabrikationsmethoden ist dies viel wichtiger geworden als früher. Am allerwichtigsten ist bei jungen Leuten diese der Eignung entsprechende Auswahl, da diese über zuwenig eigene Erfahrung verfügen und dieser erste Schritt oft für ihr ganzes Leben bestimmend wird. Eine gefühlsmässige Auswahl durch den Betriebsleiter genügt heute nicht mehr. Viele Betriebe haben speziell ausgebildete Beamte, sogenannte Betriebspsychotechniker, die auf Grund ihrer Ausbildung sich nach einer mehrstündigen Prüfung ein Bild über die Eignung jedes Erwerbers machen können.

Mit der richtigen Auswahl ist nur der Ausgangspunkt für die nun notwendige zweckmässige Berufsausbildung, Anlernung und Weiterbildung geschaffen. Die alte Methode, die vom Handwerk übernommen worden ist, und bei der die Neulinge einem guten Berufsarbeiter beigegeben wurden, ist vor allem durch die immer fortschreitende Arbeitsteilung erschwert worden. Ferner hat die Erfahrung gezeigt, dass ein guter Berufsmann noch lange kein guter Lehrer ist. Dem guten Berufsmann sind vielmehr die Grundlagen seiner beruflichen Tätigkeit so sehr zur Selbstverständlichkeit geworden, dass er diese nicht mehr verstandesmässig, sondern mehr gefühlsmässig anwendet. Dadurch hat er Schwierigkeiten, sie einem Anfänger zu erklären. Der Neuling macht aus diesem Grunde nur langsame Fortschritte; er bekommt Minderwertigkeitsgefühle, und die neue Arbeit verleidet ihm.

In Erkenntnis dieser Mängel hat die Psychotechnik versucht, gewisse pädagogische Grundsätze, welche die Voraussetzung

für eine zweckmässige Anlernung sind, klarzulegen und darauf ein neues Anlernsystem aufzubauen. Die moderne Anlernmethode bringt keine umwälzenden Neuerungen, sondern legt lediglich einige Erkenntnisse über das menschliche Verhalten der Ausbildung bewusst zu Grunde. Es ist erstaunlich, welche bedeutenden Vorteile aus der Anwendung dieser eigentlich selbstverständlichen Methode erwachsen.

Neben der Schulung des Lehrlings und des neu anzulernenden Arbeiters oder Angestellten dürfen wir die Notwendigkeit der Weiterbildung der bereits eingearbeiteten Belegschaft und des Kadrs nicht vergessen. Es ist eine schöne Aufgabe, Menschen, die die Einsicht haben, dass die Ausbildung nie zu Ende gehe, sondern dass es notwendig sei, sich während des ganzen Lebens beruflich und auch charakterlich weiter zu bilden, in diesen Bestrebungen zu unterstützen. Verschiedene Firmen haben daher mit gutem Erfolg Weiterbildungskurse durchgeführt, die je nach dem Thema dem Kader, einzelnen Gruppen oder der ganzen Belegschaft zugänglich sind. Durch solche Kurse, die das Verständnis für die Gesamtaufgabe fördern, kann die Einsicht der Arbeitnehmer für die berufliche Zusammenarbeit am stärksten gefördert werden. Als weitere Mittel der Aufklärung in diesem Sinne seien folgende Einrichtungen erwähnt:

Die Personalzeitung gibt der Leitung und auch den Arbeitnehmern die Möglichkeit, sich mit Fragen des Betriebes auseinander zu setzen und erfreuliche und unerfreuliche Geschehnisse auszutauschen.

Während die Leiter mittlerer und kleiner Betriebe in der Lage sind, mit jedem einzelnen Mitarbeiter in Fühlung zu treten, ist dies in grösseren Betrieben nicht möglich. Trotzdem ist der Wert der persönlichen Kontaktnahme mit dem Chef nicht unwesentlich. Hier kann der Werkfunk gute Dienste leisten.

Ein Arbeiter, der immer eine bestimmte Arbeit auszuführen hat, lernt dabei weder seine Fabrik kennen noch übersieht er die Entwicklung der Produkte vom Anfang bis zur Fertigstellung. Noch viel weniger ahnen seine Angehörigen, wie es am Arbeitsplatz des Vaters, Bruders oder Sohnes aussieht. Besuchs- und Vorführungstage dienen zur Aufklärung in diesem Sinne.

In einer richtigen Betriebsgemeinschaft soll jeder Mitarbeiter alle seine geistigen und manuellen Fähigkeiten zum Nutzen seiner Arbeitskollegen einsetzen können. Viele Betriebsangestellte, denen eine ganz bestimmte Arbeit zugewiesen ist, haben aber selten Gelegenheit, ihre guten Ideen an geeigneter Stelle vorzubringen, obwohl sie das Bedürfnis dazu haben. Durch die genauen Kenntnisse einer ganz bestimmten Arbeit wären sie aber in der Lage, sehr nützliche Verbesserungen vorzuschlagen. Diesem Bedürfnis der Betriebsangehörigen, selbst am Ausbau des Betriebes mitzuarbeiten, kann durch die Schaffung eines Vorschlagswesens oder durch Preisausschreiben Rechnung getragen werden.

Für die Führung eines Grossbetriebes sind straffe Organisation und wohl durchdachte Aufteilung der Funktionen unbedingtes Erfordernis. Die Hauptverbindung zwischen Leitung und dem einzelnen Arbeiter geht daher über die hierarchische Stufenleiter. Neben dieser ist aber, namentlich dann, wenn diese mehrere Stufen umfasst, noch ein direkter Kontakt notwendig. Dieser ist durch die Arbeiter- und Angestellten-Vertretungen möglich. Der Wert solcher Vertretungen ist in vielen Betrieben noch nicht voll erfasst worden. Sie dienen dazu, die Arbeitnehmer mit den Absichten der Leitung vertraut zu machen und diese andererseits über Wünsche, Stimmungen und Sorgen des Personals zu orientieren. Sie stärken, im Arbeitnehmer das Gefühl der Mitverantwortung. An solchen Sitzungen kann alles behandelt werden, obwohl sie nur beratenden Charakter haben. Eine einsichtige Geschäftsleitung wird sicher immer, wenn sie es verantworten kann, berechtigten Wünschen solcher Vertretungen Rechnung tragen.

Neben der rein beruflichen Arbeit gibt es aber noch eine Reihe von anderen Möglichkeiten, besonders in der heutigen Zeit der Mangelwirtschaft.

Die Mitwirkung an einer gemeinsamen Anbauaktion ist heute in erster Linie dazu angetan, alle Betriebsangehörigen zu einem gemeinsamen Ziel zusammenzuführen.

Die Durchführung von Sparmassnahmen muss über das Bisherige hinauswachsen. Jeder einzelne kann dabei aufgefordert werden, durch persönliche Anstrengungen mitzuhelfen. Solche Aufgaben lassen sich in wirklicher Arbeitsgemeinschaft

lösen und dienen neben dem eigentlichen Zweck, dem Sparen, vor allem auch der Zusammenarbeit.

Unfälle bringen dem Arbeitnehmer nur Leiden und Lohnausfall, dem Arbeitgeber verursachen sie Produktionsausfälle und Kosten; ihre Bekämpfung dient daher beiden. Eine aus interessierten Betriebsangehörigen zusammengesetzte Unfallverhütungskommission kann hier sehr wertvolle Dienste leisten. Dem Kommissionsmitglied gibt die Uebernahme der Mitverantwortung an dieser Aufgabe neben seiner vielleicht eintönigen Routinearbeit willkommene Gelegenheit seine schöpferischen Fähigkeiten zu entfalten.

Gerechte Entlohnung

Obwohl ich nicht den Eindruck erwecken möchte, dass das gute Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer in erster Linie von den materiellen Dingen abhängt, ist eine gerechte Entlohnung doch eine Grundbedingung. Die Aufteilung des Unternehmerertrages in Kapital und -Arbeitseinkommen ist schon früher berührt worden. Ich möchte mich hier in erster Linie noch mit den Problemen der Bemessung des Leistungs- und Soziallohnes und der Abstufung der Löhne für die verschiedenen Berufsarbeiten befassen. Trotz allen Streitfragen, die heute die Gemüter bewegen, dürfen wir doch Uebereinstimmung darüber feststellen, dass der Leistungslohn für eine freie Wirtschaft das wichtigste Element der Entlohnung sein muss. Wir können dem Trägheitsmoment des Menschen nicht anders beikommen. Wenn auch gewisse Konzessionen an die besonderen sozialen Verpflichtungen des Arbeitnehmers heute notwendig erscheinen, kann doch nur das Grundprinzip des Leistungslohnes unserer Industrie die für ihre Konkurrenzfähigkeit so notwendigen hochwertigen Arbeitsleistungen erhalten. Nur eine genügende Berücksichtigung der durch die berufliche Bildung und der durch die intensive Arbeit erworbenen Handgeschicklichkeit und Erfahrung kann bei der Bemessung des Lohnes unsere Arbeiterschaft dazu veranlassen, ihre berufliche Tüchtigkeit weiterhin zu verbessern. Diese Differenzierung ist eigentlich heute zu klein, das mag darin begründet sein, dass die Löhne der ungelerten Arbeiterschaft höher sind als der daraus resultieren-

de Unternehmerertrag, dass aber die Löhne infolge des steigenden Existenzminimums immer näher an diejenigen der Berufsarbeiter herangerückt wurden, während letztere nicht entsprechend erhöht werden konnten. Ein solch willkürlicher Ausgleich ist auf die Dauer nicht tragbar, da er den gesunden Ansporn der jungen Leute leicht missleitet und einen zu grossen Teil veranlasst, sich durch mehr theoretische Schulung heraufzuarbeiten oder aber als Hilfsarbeiter möglichst rasch zu eigenem Verdienst zu kommen. Die Auswirkungen spüren wir heute einerseits in dem übermässig grossen Andrang zu den Mittelschulen und anderseits im Mangel an wirklich tüchtigen Handwerkern.

Wenn wir eine gerechte Einreihung der verschiedenen Berufe anstreben wollen, müssen wir davon absehen, die Löhne lediglich nach Gutdünken, Konjunktur und Arbeitsmarkt festzusetzen. Wir müssen uns vielmehr überlegen, welche Elemente den Wert einer Berufstätigkeit bestimmen. Solche Untersuchungen, die für einzelne Berufsgruppen schon angewendet werden, bezeichnen wir als Berufsbewertung. Die Berufsanforderungen müssen z. B. in folgende Elemente zerlegt werden, die von jeder persönlichen Leistung und Arbeit des Berufstätigen unabhängig sind:

- Eignung, d. h. die erforderliche Ausbildung,
- Praktische Erfahrung und die Fähigkeit, sie anzuwenden,
- Körperliche und geistige Anstrengung,
- Verantwortung für die an der Arbeit mitbeteiligten Menschen und materiellen Werte,
- Arbeitsbedingungen.

Wichtig ist, dass ein solches Lohnsystem der Arbeiterschaft Aufstiegsmöglichkeiten sichert. Für gewisse primitive Arbeiter ist der Aufstieg durch Leistungssteigerung kaum möglich, da überall dort, wo vor allem die körperliche Leistung massgebend ist, der Umstand, dass die Arbeitskraft mit dem Alter zurückgeht, dieser Forderung widerspricht.

Es zeigt sich also die Notwendigkeit, den Leistungslohn aus sozialen Erwägungen durch gewisse Zuschläge zu ergänzen, um den durch die Familiengründung erhöhten Bedürfnissen Rechnung zu tragen. (Wir kommen somit auf die anfangs er-

wähnte Abweichung vom reinen Leistungslohn im Sinne eines kombinierten Leistungs- und Soziallohnes). Im Gegensatz zum reinen Leistungslohn, der für die Bemessung des Lohnes nur die Arbeit in Rechnung stellt, nimmt der Soziallohn auch Rücksicht auf die persönlichen Bedürfnisse des Werktätigen. Solange es sich um Alters- und Dienstalterszuschläge handelt, können diese dem Arbeitgeber direkt zugemutet werden. Anders verhält es sich aber mit Zuschlägen für Familie und Kinder.

Um zu verhüten, dass der Arbeitgeber solche sozialen Lasten durch entsprechende Auswahl des Personals zu vermeiden sucht und dadurch eine Differenzierung gleichwertiger Arbeitnehmer bezüglich ihrer Vermittlungsfähigkeit eintritt, muss hier der Weg über die Ausgleichskasse beschritten werden. Die Idee des Ausgleichs, die heute durch die Notlage für verschiedene Zwecke bereits Anwendung gefunden hat, scheint mir eine sehr wertvolle Neuerung zu sein, die gewiss auch nach dem Krieg ihre Bedeutung behalten wird. Sie wird der ungesunden Nivellierung der Löhne entgegenarbeiten können und daher dem Leistungslohn in der Wirtschaft neue Anwendungsmöglichkeiten eröffnen, ohne dass die sozialen Verhältnisse zu ungunsten einer gesunden Familienpolitik vernachlässigt werden müssen. Um dieses Ziel zu erreichen, müssten allerdings die Ansätze der Ausgleichskasse noch wesentlich erhöht werden, sodass sie annähernd den durch die Familie entstehenden Mehrauslagen entsprechen. Heute ist dies noch nicht der Fall.

Eine besondere Berücksichtigung der Familienlasten der unselbständig erwerbenden Arbeitnehmer scheint mir notwendig zu sein, da sie am allermeisten auf diese drücken. Beim Bauer oder Gewerbler, der mit seiner Familie gewissermassen eine Produktionsgemeinschaft bildet, sind diese Lasten weniger hoch, da meist ein Teil der Haushaltungskosten aus dem eigenen Betrieb billig eingedeckt werden kann, und auch die Kinder früh für nützlich Hilfsdienste verwendet werden können. Für Einrichtung von Ausgleichskassen ist wohl der Raum einer in sich geschlossenen Wirtschaftsgruppe am zweckmässigsten, da dieser noch übersehbar ist und doch die Gewähr bietet, einseitige Belastungen zu vermeiden.

Arbeitsbedingungen und Wohlfahrt

Neben einer richtigen geistigen Einstellung und einer gerechten Entlohnung spielt auch die sachliche Umwelt bei der industriellen Arbeit eine nicht zu unterschätzende Rolle. Da alle in der Industrie Werkstätigen einen so grossen Teil ihres Lebens in der Fabrik verbringen, dürfen wir nicht unterlassen, diese nach Möglichkeit so zu gestalten, dass man sich darin wohlfühlt. Es sind oft Kleinigkeiten, die ein „Sich-Wohlfühlen“ wesentlich beeinflussen. Eine zielbewusste Unterhaltung und dauernde Verbesserung aller betrieblichen Anlagen und Einrichtungen entspricht nicht nur einem Bedürfnis unserer ordnungsliebenden Arbeiterschaft, sondern hilft ebenso einer speditiven, Ausschuss und Unfall vermeidenden Abwicklung der industriellen Arbeit.¹⁾

Neben den für die Produktion notwendigen Anlagen kennt der moderne Betrieb auch noch eine ganze Reihe von sozialen Einrichtungen, die dem Werkstätigen seine Lage erleichtern sollen. Alle diese Wohlfahrts- und Fürsorge-Einrichtungen können ein wesentliches Aktivum im Verhältnis Arbeitgeber-Arbeitnehmer darstellen, wenn sie im Geiste der gegenseitigen Achtung geführt werden. Gerade in der heutigen Zeit können Wohlfahrtshäuser zur Abgabe von reichlicher und billiger Nahrung, industrielle Pflanzwerke, Pflanzland, Dörranlagen, Kurse über Anbau, Hauswirtschaft, Nähen und Flicken etc. sowie auch die Förderung der sportlichen Betätigung zur Gesunderhaltung der Arbeiterschaft Wesentliches beitragen. Daneben bedeuten auch die betriebsinternen Kassen und Versicherungen, die in die Lücke einer mangelhaften allgemeinen Fürsorge eintreten, einen wichtigen Beitrag zur Vervollständigung der privaten Wohlfahrtseinrichtung.

Wir dürfen nie vergessen, dass alle diese Wohlfahrtseinrichtungen nur möglich sind, wenn der Betrieb die dazu notwendigen Mittel herauszuwirtschaften vermag. Es ist aber gerade das Wertvolle der privaten Fürsorge- und Wohlfahrtspflege, dass sie nie Selbstzweck werden kann, sondern nur da möglich ist, wo eine Arbeitsgemeinschaft durch konkurrenzfähige Leistungen immer wieder neue Werte schafft.

¹⁾ Vergleiche: „Mensch und Arbeit im Schweizer Betrieb“. Herausgegeben von Redressment National.

Beziehungen ausserhalb des Betriebes

Gewerkschaften und Verbände

In unserem historischen Rückblick haben wir die Ursachen kennen gelernt, die zur Gründung der Gewerkschaften und später auch zu Arbeitgeberorganisationen führten, die sich speziell sozialen Problemen annahmen. Der Kampf beider Gruppen stand damals im Vordergrund allen Handelns. Die Gewerkschaften stellten sich als erste Aufgabe die damals noch zum grössten Teil willenlos in ihr Schicksal ergebenden Arbeitermasse, die ganz unter der Führung ihrer Arbeitgeber gestanden hatte, selbständig zu organisieren. Die Arbeiter kannten nichts anderes als die sie von morgens bis abends voll in Anspruch nehmende Arbeit, gelegentlich unterbrochen durch Wirtshausbesuch und Blauenmachen. Anfänglich hat die Arbeiterschaft den durch Gewerkschaften und sozial gesinnte Arbeitgeber vorgeschlagenen Reformen auch energisch opponiert.

Neben der Aufrüttlung der Arbeiterschaft zu geschlossenem Widerstand haben aber die Gewerkschaften auch wertvolle Schulungsarbeit geleistet, die auf den heutigen Stand der Berufsbildung nicht ohne Einfluss geblieben ist. Ferner haben sie eine Reihe von sozialen Reformen in Bezug auf Arbeitszeit, Lehrlingsausbildung, Beschäftigung von Frauen und Jugendlichen, Kündigungsfristen etc. vorbereitet und in Gesetzen verankert, die heute eine mehr oder weniger gleichmässige Praxis in den Arbeitsbedingungen aller Landesteile gewährleisten.

Durch viele gemeinsam gelöste Probleme, vor allem aber durch die gemeinsam überwundenen Krisen haben wohl beide, Gewerkschaften und Arbeitgeberorganisationen, ihre extremeren Tendenzen abgestossen. Gegenseitige Achtung und Vertrauen sind gewachsen. Es war für die weitsichtigen Führer beider Lager nicht leicht, allmählich der Idee Durchbruch zu verschaffen, dass es an der Zeit sei, die bisher zersplitterten Kräfte zu gemeinsamem Wirken an der Verbesserung der sozialen Verhältnisse und zur Bestehung des immer härter werdenden Konkurrenzkampfes mit dem Ausland zusammenzuführen. Die im Jahre 1937 abgeschlossene Vereinbarung in der Maschinen- und Metallindustrie war ein deutliches Zeichen

dieser langsam reifenden Wandlung. Hier wurde bewusst die gemeinsame Prüfung der bestehenden Differenzen sowohl in den Verbänden als auch in den einzelnen Unternehmungen in den Vordergrund gestellt. Diese neue Einstellung hat denn auch an vielen Orten recht wertvolle Früchte getragen, die aber nur einen Anfang bedeuten, der überall noch ausgebaut und entwickelt werden muss. Sie ist aber nur da durchgedrungen, wo die politischen Motive ausgeschaltet und das gemeinsame Wohl über die Interessen der Partei gestellt worden sind. Das durch die langen Kämpfe entstandene Misstrauen kann nur langsam überwunden werden, und doch sind gegenseitige Achtung und Zutrauen notwendig, um die uns noch bevorstehenden grossen Aufgaben zu lösen. Eine Gewerkschaft, die es als die Krönung ihrer Verbandsschulung ansieht, ihre Mitglieder zum Verkehr in Treu und Glauben mit ihren Arbeitgebern zu erziehen, verdient von den Arbeitgeberverbänden mehr als bisher zur Mitverantwortung an der Lösung unserer sozialen Probleme herangezogen zu werden. Wir wollen auch zugeben, dass der Verkehr mit einer disziplinierten, organisierten Arbeiterschaft ein viel erspriesslicherer ist als der mit einer durch die täglichen Ereignisse hin und her schwankenden Masse. Ich möchte daher die in diesem Sinne arbeitenden Gewerkschaften als ein fruchtbares Mittel zur Stärkung unserer wirtschaftlichen Selbstbehauptung anerkennen.

Betriebsgemeinschaft — Berufsgemeinschaft

Die Idee der Berufsgemeinschaft in ihrer heutigen Form stammt aus der Westschweiz. Ein grosser Teil dieses Ideengutes entspricht demjenigen von „Kooperativer Aufbau und Berufsständische Ordnung“. Es bestehen aber wesentliche Unterschiede. Der Kooperative Aufbau und die Berufsständische Ordnung sind autokratische Bestrebungen. Sie werden durch einen Zwang von oben verwirklicht. Das Wesentliche der Berufsgemeinschaft ist aber gerade der Aufbau von unten nach oben. Die Berufsgemeinschaft soll entsprechend der schweizerischen Entwicklung aus einzelnen souveränen Gemeinschaften (wobei ich das Wort Gemeinschaft mit einem besonderen Nach-

druck betonen möchte) aufgebaut werden. Natürlich sollen unter den einzelnen Berufsgemeinschaften die notwendigen Querverbindungen geschaffen werden. Ferner muss das Ganze durch eine Dachorganisation zusammengehalten sein. Dem Staat wird die Aufgabe zuteil, ungesunde Sonderbestrebungen einzelner Gruppen zu verhindern. Ebenfalls im Gegensatz zum Kooperativen Aufbau soll die Berufsgemeinschaft nicht politische sondern wirtschaftliche und sozialpolitische Aufgaben lösen.

Der grundlegende Sinn der Berufsgemeinschaft ist, die Interessen der in ihr vertretenen Gruppen zu koordinieren, anstatt dass diese gegeneinander ausgespielt werden, wie dies heute in der Politik der Fall ist. Dadurch soll die Leistung und Stärke der Berufsgruppe als Ganzes erhöht werden. Durch ihre innere Kraft soll sie eine Stütze des Staates werden und diesem einen Teil seiner Aufgaben abnehmen.

Ich möchte das Ziel der Berufsgemeinschaft auf folgenden drei Gebieten noch präzisieren:

Das soziale Ziel

Durch die Entwicklung der letzten Jahrzehnte ist das Verhältnis Arbeitnehmer-Arbeitgeber ein unpersönliches geworden. Materialistische Interessen beider Gruppen, welche durch die politischen Bestrebungen geschürt wurden, haben die Zusammenarbeit erschwert. Das gegenseitige Vertrauen, welches die Grundlage jeder Gemeinschaftsarbeit ist, wurde untergraben und muss neu aufgebaut werden. Dies ist nicht leicht, es kann nur durch gemeinsame Behandlung von Problemen, an welchen beide Teile wieder zusammenwachsen, geschehen. Dabei ist eine weitgehende Aufklärung der Arbeiterschaft über die Probleme der Arbeitgeber, über die Preispolitik und Risiken, sowie gegenseitiges Verständnis für die Bedürfnisse des andern notwendig.

Das wirtschaftliche Ziel

Die Gegenwart stellt der Wirtschaft ganz neue Aufgaben, besonders was den Export betrifft. Der einzelne Unternehmer kann nicht mehr frei schalten und walten, da der Handelsverkehr weitgehend durch staatliche Handelsverträge geregelt

wird. Es ist unmöglich, dass solche Regelungen mit den Produktionsverhältnissen immer im Einklang sind, sodass es notwendig wird, in die freie Entwicklung der Berufszweige und Unternehmungen einzugreifen. Wenn nun durch staatliche Verträge die Kontingente festgesetzt und allgemeine Normen aufgestellt werden, will dies nicht heissen, dass auch der Staat die Massnahmen in jeder Industrie und jedem Betrieb trifft, welche notwendig werden, um das allgemeine Gleichgewicht wieder herzustellen. Falls es einer Körperschaft innerhalb der Industrie möglich sein wird, geeignete Massnahmen im Einverständnis mit den betreffenden Arbeitnehmern und Arbeitgebern selbst zu treffen, wird der Staat ihr diese Aufgabe gerne überlassen. Der Eingriff des Staates als betriebsfremde Instanz birgt neben den Schwerfälligkeiten, die solchen staatlichen Massnahmen ohnehin anhaften, die Gefahr sozialer Spannungen in sich. Nur wenn es gelingt, die Beteiligten für die notwendigen Massnahmen selbst verantwortlich zu machen, ist die Gewähr vorhanden, dass diese, in Kenntnis der Schwierigkeit, auch innerlich akzeptiert werden.

Das politische Ziel

Der grösste Teil der in der Industrie Tätigen ist in Bezug auf die Politik indifferent und enttäuscht. Eine starke Demokratie braucht aber die geistige Mitarbeit möglichst vieler Bürger. Durch die Teilnahme der Arbeitnehmer an den Problemen ihres Betriebes und Industriezweiges wird das Verständnis und die Verantwortung des Einzelnen gegenüber dem Staat wieder neu geweckt. Durch die Mitarbeit und Mitverantwortung der Arbeiterschaft an den Problemen, die uns die Gegenwart stellt und stellen wird, wird sie davon abgehalten sich in unschweizerische, zersetzende Bewegungen einzuspannen zu lassen. Dadurch wird die Berufsgemeinschaft ein Mittel für die Erstarkung unserer staatlichen Gemeinschaft.

Betriebsgemeinschaft

Im Vorhergehenden ist die Forderung gestellt worden, dass die Berufsgemeinschaft entsprechend dem Prinzip, das dem eid-

genössischen Bund zu Grunde liegt, von unten nach oben ausgebaut werden soll.

Wir müssen daher in erster Linie die Berufsgemeinschaft in den einzelnen Betrieben und im Handwerk fördern. Es gibt schon eine ganze Reihe von Betrieben, in welchen bereits gute Ansätze vorhanden sind. Ich kenne kleine Betriebe, in welchen bereits alle wichtigen Probleme nicht nur der Arbeiterschaft vorgelegt, sondern sogar eingehend mit derselben behandelt werden. In vielen grösseren Betrieben gibt es Arbeiter- und Angestellten-Vertretungen, die für gewisse Betriebsfragen herangezogen werden können.

Wir haben bei der Erörterung der beruflichen Zusammenarbeit gesehen, welche Aufgaben im Rahmen der Betriebsgemeinschaft gelöst werden müssen. Es ist notwendig, dass wir die guten Ansätze, die in dieser Richtung schon bestehen, zusammentragen und unsere Erfahrungen austauschen, um die langjährige Arbeit als Bausteine für neue Berufsgemeinschaften ausnützen zu können. Wenn es auch nicht möglich ist, dem Arbeitnehmer die Befugnis zur Einmischung in die eigentliche Geschäftsführung zu geben, so kann er doch durch seine Mitarbeit in mancher Beziehung dem Unternehmer wertvolle Fingerzeige für seine Geschäftspolitik geben. Dabei sind neben den vielleicht weniger wichtigen wirtschaftlichen Belangen die psychologischen Realitäten nicht zu unterschätzen. Dadurch, dass der Arbeitnehmer nicht nur als Arbeitskraft, sondern als Mitarbeiter an der wirtschaftlichen Entwicklung durch sachliche Aufklärung über die Gründe der jeweiligen Geschäftspolitik teilnehmen kann, wird sein Interesse am Unternehmen und am Wohlergehen der betreffenden Wirtschaftsgruppe gefördert.

Berufsgemeinschaft

Die Einräumung eines gewissen Mitspracherechtes der Arbeitnehmer in beruflichen und sozialen Belangen scheint aber gerade bei Entscheidungen, die nicht nur ein einzelnes Unternehmen sondern eine ganze Branche umfassen, viel eher möglich, wenn nicht sogar notwendig zu sein.

Schon vor mehr als zwanzig Jahren wurde die Berufsgemeinschaft zwischen dem schweizerischen Buchdruckerverein und

dem schweizerischen Typographenbund geschlossen. Als erster hat es dieser Industriezweig verstanden, die Interessen der Prinzipale und Gehilfen auf einen Nenner zu bringen. Am Beispiel der Typographen möchte ich aber auf gewisse Gefahren solcher Berufsgemeinschaften aufmerksam machen, welche für die kommende Entwicklung berücksichtigt werden müssen. Die Typographen haben es verstanden, durch eine scharfe Beschränkung und Kontrolle des Nachwuchses das Verdienstniveau gegenüber andern Berufen gleicher Anforderungen zu Lasten der Konsumenten höher zu schrauben. Dies ist wohl in einem relativ kleinen Industriezweig möglich, ohne dadurch die allgemeinen Lebenskosten zu steigern. Sollten dies aber alle Industrien versuchen, wäre dadurch eine Erschwerung der Exportmöglichkeiten unvermeidlich. Eine gesunde Konkurrenz sowohl auf dem Arbeitsmarkt als im Handel überhaupt muss auch bei den Berufsgemeinschaften vorhanden sein. Eine völlige Ausschaltung von „Outsidern“ muss vermieden werden. Die Berufsgemeinschaft darf nie aus den Augen verlieren, dass sie nicht nur sich selbst, sondern in erster Linie der Allgemeinheit und dem Staat zu dienen hat.

Neben verschiedenen westschweizerischen Gewerkschaften hat sich vor allem der Gotthardbund mit Berufsgemeinschaften in diesem Sinne auseinander gesetzt und im März 1943 Thesen zur Berufsorganisation der Schweiz aufgestellt. Er umschreibt darin die beruflichen und sozialen Aufgaben der Berufsorganisationen wie folgt:

- a) die beruflichen Fragen gehören naturgemäss in den Aufgabenkreis der Berufsgemeinschaft. Es sind dies:
Festlegung der Grundsätze und Organisation des Berufes,
Regelung der Arbeitsbedingungen (Gesamtarbeitsverträge),
Berufsbildung,
Standardisierung und Verbesserung der Arbeitsmethoden,
Schaffung und Verwaltung von Institutionen für die wissenschaftliche und technische Forschung,
Wahrung der Berufsinteressen gegenüber Dritten und Behörden;
- b) soziale Fragen (die bisher dem Staat anvertraut waren, oder die noch zu lösen sind) gehören weitgehend in den

Aufgabenkreis der Berufs- oder Industriegemeinschaften. Es sind dies:

Kompensationskassen aller Art,
Familienzulagen,
Kranken-, Unfall- und Invaliditätsversicherung,
Arbeitslosenversicherung,
Erweiterung der Altersversicherung im Rahmen der Berufsorganisation.

Daneben werden der Berufsgemeinschaft auch wirtschaftliche Funktionen wie Abschliessen von Gesamtarbeitsverträgen, Gesunderhaltung des Konkurrenzkampfes, Erhaltung der Vollbeschäftigung, Preiskontrolle etc. überbunden. Sie sollen den Eingriff des Staates in wirtschaftliche Belange überall da unnötig machen, wo eine geeinigte Wirtschaft sie selbst lösen kann, ohne die wirtschaftliche Freiheit durch staatliche Massnahmen einzuschränken.

Alle diese Dinge können aber nur dann zu einem fruchtbaren Resultat führen, wenn es gelingt, Arbeit und Kapital, Arbeitnehmer und Arbeitgeber in einem neuen Vertrauensverhältnis zu intensiver Zusammenarbeit zu führen.

Schlussbemerkungen

Wenn wir im Vorhergehenden die Notwendigkeit der Zusammenarbeit von Arbeitgebern und Arbeitnehmern eingesehen haben, so müssen wir es wohl als tragisch ansehen, dass ihre politische Parteizugehörigkeit diese Zusammenarbeit zum mindesten sehr in Frage stellt. Sozialismus und Liberalismus sind einander so entgegengesetzt, dass sie sich unmöglich werden finden können. Das was allerdings die heutigen Parteien vertreten, ist weder reiner Sozialismus noch reiner Liberalismus. Beide Doktrinen haben sich durch die politische und wirtschaftliche Entwicklung verflacht, aber noch bleiben sie Gegensätze und wollen leider politische Gegensätze sein.

Diese Gegensätze von zwei Partnern, die im Interesse des Landes zusammenarbeiten sollten, stellen uns wohl vor eine sehr schwere Aufgabe, die aber gelöst werden muss und bei genügend starkem Druck, entsprechenden Opfern und gutem Willen auch gelöst werden kann. Wer weiss, ob nicht die uns

bevorstehende Zeit gerade hier eine Brücke schlagen kann?

Das Verhältnis Arbeitgeber-Arbeitnehmer kann mit einer Ehe verglichen werden. Genau wie bei der Ehe sind auch die beiden Partner der industriellen Arbeit in hohem Masse aufeinander angewiesen. Auch das eheliche Verhältnis kann nicht harmonieren, wenn die beiden Gatten ausserhalb ihres häuslichen Lebens in zwei feindlichen Lagern stehen. Denken wir dabei nur an grundsätzlich verschiedene konfessionelle Zugehörigkeit oder heute vielleicht noch anschaulicher an die aktive Zugehörigkeit zu feindlichen Nationen oder Weltanschauungen. Ein Kompromissfrieden kann diese Kluft auf die Dauer nicht überbrücken. Es braucht ein grundsätzliches Sich-Finden in einer neuen Anschauung und ein gegenseitiges Sich-Annehmen und Anerkennen mit den vorhandenen unumgänglichen Schwächen und Fehlern. Genau das Gleiche gilt auch für das Verhältnis Arbeitgeber-Arbeitnehmer. Denken wir also auch hier nicht an einen Kompromissfrieden! Mit guten Worten, hohen Löhnen und schönen Wohlfahrtseinrichtungen ist nichts Dauerhaftes zu erreichen. Notwendig ist eine grosse innere Bereitschaft, Opfer, die uns vielleicht heute unmöglich erscheinen wollen, auf uns zu nehmen, und zwar nicht Opfer, die uns in einem Kampfe langsam abgerungen werden, sondern solche, die wir in kluger Voraussicht der bevorstehenden Entwicklung und aus Liebe für das Wohl unserer Volksgemeinschaft uns selbst auferlegen, bevor es zu spät ist.