

**Dr. Günther Böhme, Der Mensch im Industriebetrieb, Volksbildung in Hessen, 1957/Heft 3, S. 75-82, Frankfurt am Main**

DR. GÜNTHER BÖHME, WIESBADEN:

**Der Mensch im Industriebetrieb**

Es gibt wohl kaum eine nützlichere Beschäftigung als die, die Theorie an der Praxis zu messen, und keine Erfahrung dürfte heilsamer sein als der Versuch, die Wissenschaft in das alltägliche Leben zu übersetzen. Dabei findet sich zumindest dort, wo es um den Menschen und seine konkrete Daseinsbewältigung geht, die alte Erkenntnis bestätigt, daß es realiter immer anders aussieht, als idealiter eronnen. Das sagt nichts gegen die Wissenschaft an sich, dieser muß es immer zunächst um das Absolute gehen. Aber „im Leben draußen“ ist nun einmal alles relativ, und alle wohl erdachten Maßstäbe und Normen sind doch nicht mehr — aber auch nicht weniger — als Richtlinien, in deren Verfolgung man oft zu Resultaten kommt, die am Anfang des Weges durchaus nicht klar erkennbar sind. Es ist schon so: „Beim Menschen ist alles möglich.“

**Vermassung — ein Schlagwort auf sehr ernstem Hintergrund**

Gerade der Betriebspsychologe — und um dessen Erfahrungsbereich geht es hier — befindet sich in dieser Lage. Er sieht sich einer Vielzahl von Individuen gegenüber, die trotz aller ihrer Gegensätzlichkeit zu einer „Arbeitsgemeinschaft“ zusammengeschweißt werden sollen, wobei zwar — und das ist das grundlegende Problem in jedem Industriebetrieb — auf das Menschliche schlechthin Rücksicht genommen werden muß, der Mensch als einzelner aber oft nur schwer in Betracht gezogen werden kann. Man vergegenwärtige sich einen Betrieb, in dem tausend oder gar mehrere tausend Menschen arbeiten.

Die Schwierigkeit ist, mit anderen Worten, die:

*Der Einzelne soll in der Gemeinschaft aufgehen, soll sich in sie einordnen, ja ihrer Gesetzmäßigkeit und ihren Bedingungen und Erfordernissen sich unterordnen, ohne doch seine Individualität aufzugeben. Das ist die große Frage: Wie soll es allen recht gemacht werden, ohne daß der Einzelne als Persönlichkeit Einbuße erleidet?*

Das aber ist doch die unablässige Sorge aller derer, die wachen Sinnes die Entwicklung zu einer ständig sich noch steigernden, verfeinerten Rationalisierung beobachten: daß der Mensch unter dem Druck der Technisierung seiner Welt seine Persönlichkeit zu verlieren droht, gleichsam antlitzlos wird. Anders ausgedrückt: daß er im Zuge dieser Entwicklung an Freiheit verliert, was er an Freiheit gewinnt. In diesem Zusammenhang wird man sich sofort des Schlagwortes von der Vermassung erinnern — ein Schlagwort gewiß, aber doch eines auf sehr ernstem Hintergrund.

**Sinnentleerung der Arbeit**

Es kann in der Tat gar kein Zweifel sein, daß vom Einzelnen her gesehen eine Sinnentleerung der Arbeit stattfindet, was allein schon in der alltäglichen Rede deutlich wird, die im Industriebetrieb ständig zu hören ist: daß man sich

eben eine andere Arbeit sucht, wenn die gerade ausgeübte nicht mehr gefällt. Immer weniger sucht man nach einem „Beruf“ oder sucht, in seinem Beruf zu bleiben — was ja bekanntlich mit Berufung zusammenhängt, welche wiederum erst der Arbeit den persönlichen Sinn verleiht. Es scheint, als würde Berufung zum Beruf immer seltener werden. Das ist übrigens nicht nur im Industriebetrieb so, vielmehr vollzieht sich nach reinen Nützlichkeitsabwägungen in vielen Fällen bereits die Berufswahl, die also gar keine echte Berufswahl mehr ist.

#### Der Einzelne wird zum Träger der Funktion

Die Hintergründe für diese erschreckende, aber für unser Zeitalter wohl typische Erscheinung sollen hier nicht untersucht werden (darüber ist schon reichlich viel geschrieben worden). Hier geht es um konkrete Probleme, oder wenn man so will, um das eine große, alle in sich schließende Problem: wie der Einzelne der Allgemeinheit bzw. der Gemeinschaft dienen kann, ohne sich selbst zu schaden. Denn mit dem Einfügen, ja schon mit dem Eintritt in die Gemeinschaft einer Betriebsbelegschaft wird der Einzelne zum Träger einer Funktion, d. h. seine Arbeit wird, für sich betrachtet, Stückwerk und ist nur verständlich im Zusammenhang des Betriebsablaufs, den aber der Einzelne kaum zu übersehen vermag. Je enger die ausgeübte Funktion ist, desto enger wird notwendigerweise das Bewußtseinsfeld dessen, der sie ausübt. Mit anderen Worten:

*Der Mensch wird im rationalisierten, technisierten Betrieb als Persönlichkeit nicht ausgefüllt, umgekehrt ausgedrückt: er kann seinen Platz nicht mit seiner vollen Persönlichkeit, mit allen seinen physischen und psychischen Möglichkeiten ausfüllen. Insofern findet mit der Vereinfachung, der Schematisierung, der Rationalisierung der Arbeit eine Reduktion der Persönlichkeit statt, eine Reduktion auf die oder jene Funktion, die dem Einzelnen übertragen ist.*

Das bedeutet, daß von diesem Menschen weniger gefördert wird und er auch weniger von sich fordert, als er bei einer auch nur annäherungsweise Beanspruchung seiner Leistungsfähigkeit zu leisten imstande wäre. Denn es ist doch beileibe nicht so — um es in aller Deutlichkeit auszusprechen — daß alle Menschen, die in der Funktion des Hilfsarbeiters tätig sind, nun auch wirklich sozusagen als Hilfsarbeiter geboren wären und daß sie über das Niveau des Hilfsarbeiters a priori nicht hinausgehen könnten. Aber sie werden durch die Form der modernen Arbeit in die Funktion des Hilfsarbeiters hineingezwungen, auch wenn sie die Funktion eines Facharbeiters innehaben könnten. Und gerade dieser Vorgang ist keineswegs abgeschlossen, sondern wird sich vielmehr in erhöhtem Maße fortsetzen.

#### Zwangsläufiges Geschehen

Soweit die Situation. Aber wenn sie auch mit noch so berechtigter Sorge erfüllen mag, so darf darüber zweierlei nicht übersehen werden.

*Das erste: Die Situation ist als solche nicht zu ändern, sie ist zwangsläufig.*

*Das zweite: Diejenigen, die in ihr stehen, empfinden sie nicht in dieser beklemmenden Weise. Was heißt das?*

Da die geschilderte Situation im Zuge der Entwicklung liegt und diese unausweichlich eine weitere Verschärfung herbeiführen wird, hilft es nicht, an ihr herumdeuteln zu wollen. Kurzum: Verbesserungsvorschläge haben sich nicht auf eine Änderung der Situation zu richten, sondern darauf, wie trotz dieser Situation dem Menschen geholfen werden, wie die menschliche Substanz davor bewahrt werden kann, verschüttet zu werden. Die Industrialisierung schreitet fort, ob uns das nun gefällt oder nicht. Was getan werden muß, ist, in ihr Lebensbedingungen zu schaffen, in denen der arbeitende Mensch sich dennoch wohlfühlen kann. Im Hinblick auf das obige Bild der Funktionseingengung heißt das, daß Vorsorge zu treffen ist, wie trotz der Reduktion der Funktionen der Mensch als Ganzer nicht verkümmert.

#### **Der Arbeiter lehnt Fließbandarbeit nicht ab —**

Das andere, das zu beachten ist, wenn Hilfe geleistet werden soll, dürfte noch wichtiger sein, weil sich hierin jene, die außerhalb der Industriearbeit stehen, wie überhaupt sehr viele Theoretiker in einem grundlegendem Irrtum befinden<sup>1)</sup>: Der Arbeiter ist gar nicht so unglücklich, wie man uns gern glauben machen möchte, zumindest ist er es nicht dank der rationalisierten Arbeit, der Fließbandarbeit. Daß die Fließbandarbeit den Menschen psychisch verändern kann, daß sie eintönig ist, daß sie geringere geistige Anspannung verlangt, ist richtig. Aber es ist nicht richtig, daß sie der Arbeiter ablehnt, daß er sich dabei grundsätzlich nicht wohlfühlt, daß er sie gar als entwürdigend empfindet. Der Mensch, der am Fließband steht, ist also keineswegs schon deshalb zu bedauern, weil er am Fließband steht, mindestens ist er es nicht von seinem subjektiven Erlebnis her. Jeder Eingeweihte weiß, welche Schwierigkeiten es oft macht, einen Arbeiter von seinem Platz am Fließband wegzunehmen. Er hat sich dort eingelebt und wünscht im allgemeinen gar keine Veränderung.

Es wäre falsch, daraus den Schluß zu ziehen, daß er deshalb abgestumpft wäre, daß er also „nun nichts mehr dabei empfinde“. Das Gegenteil ist richtig. Die Arbeit ist ihm vertraut, er kennt seine Arbeitskollegen und hat sich mit diesen eingespielt, er betrachtet diesen bestimmten Arbeitsplatz als seinen eigenen, er hat davon auf seine Weise Besitz ergriffen — es ist also eine Fülle psychologischer Faktoren im Spiel, von seelischer Stumpfheit kann keine Rede sein.

Es kommt daher auch hier gar nicht darauf an, die Situation an sich zu ändern, sondern darauf, jene psychologischen Faktoren zu berücksichtigen, deren Fehlen erst die Fließbandarbeit wie jede andere Arbeit für den arbeitenden Menschen unerträglich macht.

1) Wie die Folgen der Industrialisierung auf alle Menschen überhaupt unabwendbar übergreifen, kann hier leider nicht geschildert werden. Das ließe auf nichts weniger als auf eine Analyse des modernen Menschen hinaus.

— aber er erwartet eine „menschliche“ Behandlung!

Um Mißverständnissen vorzubeugen, sei wiederholt, daß es sich um zwei völlig verschiedene Probleme handelt, die nur leider selten reinlich getrennt werden: Die Fließbandarbeit bringt Gefahren für den Menschen mit sich; man muß verhüten, daß der „Fließband-Mensch“ zum Menschentyp unserer Zeit wird. Das ist das eine. Aber der Arbeiter empfindet diese Gefahren nicht. Die Fließbandarbeit wird ihm — und das ist das andere — erst dann zur Last, wenn man ihn als „Fließband-Menschen“ behandelt, als Automaten, als Funktionsträger, auf dessen Seele keine Rücksicht genommen zu werden braucht.

Solche seelische Rücksichtnahme wird um so dringender, je weiter die „Entseelung“, also Mechanisierung der Arbeit fortschreitet. Mit dürren Worten: Der Arbeiter verlangt nicht die Änderung oder Aufhebung der Fließbandarbeit (die ihm ja auch viele Erleichterungen bringen kann), sondern er erwartet eine „menschliche“ Behandlung im weitesten Sinne des Wortes. Und gerade diese Behandlung scheint sich, wie die Wirklichkeit immer wieder lehrt, fortschreitend weniger von selbst zu verstehen. Daher ist es richtig und notwendig, wenn sich die Psychologie in immer noch zunehmendem Maße dieses wesentlichen Tätigkeitsfeldes annimmt<sup>3)</sup>.

„Menschlichkeit mit Hintergedanken“

Dabei wird unverändert die eine Schwierigkeit bleiben, daß letztlich im Industriebetrieb dem Menschen nicht allein um des Menschen willen geholfen wird, sondern wesentlich um der Produktion willen. Von Produktionsverbesserung und Produktionssteigerung lebt nun einmal der Betrieb, aller Idealismus kann über diesen Aspekt reiner Zweckmäßigkeit nicht hinwegtäuschen, und es ist nun eigentlich nur noch eine Frage besserer Einsicht, zu erkennen, daß der Produktion dann am besten gedient ist, wenn den menschlichen Belangen genügend Raum gewährt wird. Wenn man es etwas überspitzt ausdrücken will, darf man sagen, daß es eine Menschlichkeit mit Hintergedanken ist. Doch sollte man sich daran nicht stoßen. Schließlich ist es für das Resultat gleichgültig, woher der Anstoß dazu kommt, den Menschen in den Vordergrund der Bemühungen zu stellen.

Ist das erst einmal eingesehen und bejaht, genügt es, das Handeln an dem einen Kardinalsatz auszurichten, der zu allen Zeiten dort, wo Arbeit verrichtet wurde, gegolten hat: Arbeit, die freudig getan wird, wird besser getan; Arbeit, die widerwillig getan wird, wird schlechter getan. Arbeit ohne Arbeitsfreude ist ein leerer, seelenloser Mechanismus. Das ist eine Binsenwahrheit, und sie müßte nicht so oft wiederholt werden, wenn nicht von der Einsicht zur Tat ein so großer Schritt wäre, ein Schritt, der eben auch dort, wo man diesen Kardinalsatz längst eingesehen hat, noch lange nicht vollzogen ist.

<sup>3)</sup> Was hinsichtlich der Abwendung jener zuerst erwähnten allgemein menschlichen, sozusagen zeitbedingten Gefahren getan werden sollte, muß hier unberührt bleiben. Siehe Anmerkung I.

### Alle Bemühungen, die Arbeitsfreude zu wecken

oder sie zu erhalten, laufen, wie man weiß, darauf hinaus, ein „gesundes, gutes Betriebsklima“ zu schaffen. Das heißt, der Arbeiter braucht eine Atmosphäre, in der er sich wohlfühlt. Damit sich diese Atmosphäre bilde, müssen verschiedene Faktoren beachtet werden.

*Der Arbeitsraum* muß ansprechend sein; bei der Gestaltung von modernen Industriebauten denkt man infolgedessen an große helle Hallen in freundlichen Farbtönen mit guter Durchlüftung.

*Der Arbeitsplatz* des Einzelnen muß so sein, daß er ihn gut übersehen, ihn leicht sauber halten und bequem in ihm hantieren kann.

*Die Arbeitsbedingungen* selbst müssen derart sein, daß sich der Arbeiter nicht überfordert fühlt, daß er nicht einseitig belastet wird, daß ein bestimmter Arbeitsrhythmus ihm Arbeitsschwung verleiht und die Monotonie der Arbeit in eine rhythmisch gegliederte Gleichförmigkeit übergeht, die leicht auszuhalten ist.

*Die Arbeitszeit* mit einer sinnvollen, vernünftigen Pausenregelung spielt eine wichtige Rolle. Und selbstverständlich hat eine

*gerechte Entlohnung* einen entscheidenden Einfluß. Nichts ist schlimmer, als wenn der Arbeiter sich in seinem Lohn benachteiligt fühlt und andere bevorzugt sind. Lohngerechtigkeit ist viel wichtiger noch als beliebige Lohnerhöhung. Die unablässigen Forderungen nach Lohnsteigerung, die zum Alltag des Industriebetriebes gehören, verlieren viel, wenn nicht alles von ihrer Bedrohlichkeit, wenn der Arbeiter sich auf keinerlei unterschiedliche Lohnbewertung berufen kann. Die Unzufriedenheit kommt nicht daher, daß der eine oder andere mehr verdient, sondern daher, daß er in den Augen der Mehrzahl ungerechtfertigterweise mehr verdient. Der Arbeiter ist zur Anerkennung höherer Leistung durchaus bereit, und daß sich das in besserer Entlohnung ausdrücken muß, ist ihm selbstverständlich. Auch auf die verschiedenen

*sozialen Leistungen* sei hingewiesen, mit denen viele Betriebe dem Arbeiter das Bewußtsein geben, menschlich betreut zu werden: Einrichtung von Bädern, Lesezimmern, Kantinen, Spielräumen, Pensionsanspruch bei längerer Betriebszugehörigkeit und was dergleichen Dinge mehr sind. Es ist keine Frage, daß diesen Dingen immer mehr Gewicht beizumessen ist. Aber es sind doch schon Dinge, die allmählich zur Selbstverständlichkeit werden.

### Das Hauptproblem: Auswahl der Führungskräfte

Und dennoch! Wie wesentlich alle die aufgezählten Faktoren sind (sie mögen sich vielleicht noch um wenige ergänzen lassen) — sie treten an Bedeutung weit hinter einem Problem zurück, das gar nicht ernst genug genommen werden kann, von dessen Lösung im Grunde Wert und Wirkung aller anderen Maßnahmen abhängen: die Auswahl der Führungskräfte.

Jeder, der den Betriebsalltag kennt, weiß, daß in dem Verhältnis von Vorge-

setzen zu Untergebenen der meiste Zündstoff liegt, und weiß, daß alle anderen Bemühungen vergeblich sind, wenn dieses Verhältnis voller Reibungen steckt. Allgemein gesprochen: Der gesamte Arbeitsablauf hängt von der unmittelbaren menschlichen Begegnung ab. Die zwischenmenschlichen Beziehungen müssen als erste in Ordnung sein.

Das ist leicht gesagt. Aber hier ist nicht nur die meiste, sondern auch die schwierigste Arbeit zu leisten. Die Klagen, denen es nachzugehen gilt, sind dabei immer ganz ähnlicher Natur: Ein Meister ist als Antreiber verschrien, ein Vorarbeiter bedient sich im Zorn unfähiger Ausdrücke, ein Abteilungsleiter kränkt Arbeiter in ihrer Ehre, indem er sie nie grüßt, ein Gruppenführer ist unbeherrscht und schimpft den ganzen Tag, andere behandeln — nach dem Gefühl der Arbeiter — diese als Menschen zweiter Klasse, wieder andere glauben, von dem Arbeiter nur Arbeit verlangen zu können, ohne auf die oder jene Wünsche Rücksicht nehmen zu müssen, manche glauben, Vorschläge der Arbeiter gar nicht anhören zu müssen, weil sie es doch besser zu wissen meinen. Und den meisten mangelt es schließlich einfach daran, auf die individuellen Eigenheiten der ihnen unterstellten Arbeiter einzugehen, jeden in der richtigen Weise anzusprechen und — für jeden ein offenes Ohr zu haben.

**Das ist also das Kernproblem! Die menschlichen Beziehungen geben den Ausschlag,**

Beziehungen also, in denen der Arbeiter nicht nur als ein Funktionsträger, gar als Arbeitsmaschine oder Befehlsempfänger angesehen wird, sondern als Mensch mit Vorzügen, Neigungen, Eigenheiten, Schwächen. Wieviel beispielsweise halber liegt in der Klage eines Arbeiters, daß sein Abteilungsleiter im Verlauf vieler Jahre noch nicht ein Wort mit ihm gewechselt habe! Und wieviel Enttäuschung und Verbitterung etwa in dem Vorwurf eines Arbeiters, daß ihm seit Monaten ein anderer, seinen Kenntnissen entsprechender Arbeitsplatz zugesagt, aber noch immer vorenthalten sei! Wieviel Feindseligkeit gar drückt sich etwa in der Beschwerde aus, daß bei Sonderarbeiten immer wieder dieselben — „die dem Meister nicht sympathisch sind“ — herangezogen würden! Und wie vielsagend ist es, wenn ein Meister von seinen Arbeitern als „ein richtiger Schießhund“ bezeichnet wird!

Natürlich ist die Schuld für das zuweilen schlechte Arbeitsverhältnis nicht allein auf Seiten der Vorgesetzten zu suchen. Natürlich ist es oft schwierig genug, mit den Arbeitern fertig zu werden, natürlich können nicht alle Wünsche der Arbeiter erfüllt werden, natürlich gehen viele Komplikationen ausschließlich von Arbeitern aus, natürlich verfügen die Arbeiter über mindestens ebenso viele Unzulänglichkeiten, Schwächen, Fehler, natürlich gibt es Arbeiter, die dem Vorgesetzten bewußt das Leben schwer machen, natürlich sind manche Arbeiter freundlichen Erklärungen gegenüber völlig verschlossen, natürlich hat ein Vorgesetzter sich durchzusetzen und darf sich nicht in seinen Entscheidungen beeinflussen lassen, natürlich versuchen viele Arbeiter den Weg des geringsten Widerstandes zu gehen, Vorgesetzte gegeneinander auszuspielen und müssen energisch zur Arbeit angehalten werden...

### Echtes Vorbild und sichere Menschenführung

Aber all das erklärt wohl manches, entschuldigt aber nichts. Es gehört nun einmal zum richtigen Vorgesetzten, daß er der Überlegene zu sein hat, und zwar hat er es nicht nur in arbeitstechnischer Hinsicht zu sein — das ist eine Selbstverständlichkeit, sondern auch in menschlicher Hinsicht. Anders kann er einfach keine Führungskraft sein. Und diese Forderung, echtes und gutes Vorbild und sicherer Menschenführer zu sein, gilt vom Gruppenführer an! Wohl verfährt man bei der Auswahl und Einstellung leitender Angestellter seit längerem schon sehr vorsichtig und zieht in vielen Betrieben die Psychologie zu Rate, sieht also nicht nur auf ihre Fähigkeiten hinsichtlich der Kenntnisse, sondern auch auf ihre menschlichen Qualitäten. Bei den Unterführern handelt man aber noch immer sehr, sehr summarisch.

Man muß sich heute zwar mit der Tatsache abfinden, daß viele Gruppenführer, Vorarbeiter, Meister ausschließlich auf Grund ihrer Leistungen ausgewählt wurden, auf ihre Fähigkeit, mit Menschen umzugehen, aber nicht geachtet wurde. Aber man muß das zu überwinden versuchen. Und so wird es zunächst unumgänglich sein, regelmäßig Aussprachen und Kurse im Betrieb durchzuführen, in denen den Unterführern das notwendige psychologische Rüstzeug für den Umgang mit ihren Untergebenen vermittelt wird. Nebenbei bemerkt, ist dabei sehr vorsichtig zu verfahren. Das Mißtrauen und der Widerstand gegen die Psychologie sind groß und viele, die erst einmal Vorgesetzte geworden sind, glauben, nun, keine Belehrung mehr nötig zu haben. Aber diese Schwierigkeiten dürfen nicht abschrecken. Sie tauchen schließlich überall dort auf, wo eine Umkehrung des Denkens verlangt wird. Und eine Umkehrung des Denkens, durch welche neben der Arbeit auch der Mensch zu sehen gelernt wird, ist unerlässlich.

Wie groß auch diese Schwierigkeiten sein mögen — auf jeden Fall ist hier sehr viel zu tun. Man braucht sich bloß vor Augen zu halten, daß der stärkste menschliche Einfluß auf die Arbeiter von den unteren Führungskräften ausgeht, sind diese doch mit jenen während der ganzen Arbeitszeit zusammen. Das bedingt natürlich auf der anderen Seite, daß die Arbeit gerade der unteren Führungskräfte besonders schwierig ist und an sie in menschlicher Hinsicht die größten Anforderungen gestellt werden müssen. Wer die Praxis kennt, weiß, wie oft hier noch gesündigt wird!

### Menschenwürde auch in der Arbeitswelt!

Der Kern aller Schwierigkeiten im Umgang mit den Arbeitern dürfte in dem schon eingangs erwähnten Problem liegen: daß durch die immer weiter fortschreitende Rationalisierung der Arbeit, die Verfeinerung der Fließbandarbeit immer weniger an selbständiger Leistung vom Arbeiter verlangt wird, in zunehmendem Maße an die Stelle von Fachkräften Hilfsarbeiter und Angelernte treten können. Dadurch verliert die zu schaffende Arbeit an persönlichem Wert. Diese „Wertminderung“ auf arbeitstechnischer Seite darf aber keiner

Wertminderung auf der menschlichen Seite entsprechen. Der Arbeiter muß das Gefühl des Wertes seiner Arbeit behalten. Er muß von der Bedeutung und Wichtigkeit seiner Leistung durchdrungen bleiben. Er muß spüren, daß auch er wesentlich ist. Ein Arbeiter, der das Empfinden hat, stets und sofort auswechselbar zu sein, kann nicht Wurzel schlagen. Erst dort, wo die menschlichen Bindungen als unwichtig, ja schon nur als nebensächlich betrachtet werden, wird der Mensch in seiner Würde verletzt.

Ernst Jünger hat einmal gesagt: „Er hatte die Achtung vor sich selbst verloren, und damit fängt alles Unheil unter den Menschen an“. Dieser Satz geht weiter als in unserem Zusammenhang gemeint ist, gewiß. Und doch trifft er das Entscheidende. Der Mensch, dessen spezifisch menschliche Substanz von der technisierten, rationalisierten, automatisierten (wie das neue Schlagwort lautet) Industriearbeit aufgesogen zu werden droht, bedarf in desto stärkerem Maße des inneren Haltes. Diesen Halt kann er nur in der Anerkennung finden, die ihm als Mensch mit seinen Wünschen, Strebungen und Bedürfnissen zuteil wird.

Wer weiß, welchen Einfluß die Arbeitswelt auf das gesamte Leben des Menschen hat — und die Arbeitswelt ist doch ein Teil davon —, wer erkannt hat, daß es notwendig ist, auch diese Arbeitswelt für den einzelnen sinnerfüllt zu erhalten, damit er die Arbeit nicht nur als ein notwendiges Übel, sondern als einen wichtigen, nicht aufgebaren Bestandteil seines Lebens betrachtet, wer weiß, daß Arbeit nur dort wirklich gut geleistet wird, wo sie der Mensch in seiner Würde als Mensch, nicht nur als Automatismus ausübt, der wird auch bemüht sein, an seinem Platz die menschlichen Bezüge zu verbessern und zu vertiefen. Hier liegt eine Aufgabe, die am einzelnen zu leisten ist — zum Wohle der Allgemeinheit.