

Herbert Steinwarz: Das betriebliche Vorschlagswesen als nationalsozialistisches Führungsinstrument, Berlin 1943

Faksimile 60 Seiten (PDF-Datei)
Mit einer Einführung
von Peter Koblank

Im Dritten Reich wurde das BVW nach Beginn des Zweiten Weltkriegs vom *Amt für Leistungsertüchtigung, Berufserziehung und Betriebsführung der Deutschen Arbeitsfront* (DAF) stark forciert, um Arbeitskräfte, Material und Energie einzusparen und so jede erdenkliche Chance zu nutzen, den Krieg zu gewinnen.

Die Anzahl von Firmen, die ein BVW hatten, stieg von rund 50 im Jahr 1939 auf über 30.000 im Jahr 1943. Die DAF stellte Lehrmittel, Formulare und Werbemittel zur Verfügung, ermöglichte auf Reichs- und Gauebene in Arbeitsgemeinschaften den Erfahrungsaustausch und organisierte in

den kriegswichtigen Betrieben den überbetrieblichen Austausch von Verbesserungsvorschlägen. Trotz des in der Kriegswirtschaft geltenden Lohnstopps durften Prämien bis zu 500 RM (entspräche beim damaligen Stundenlohn von 80 Rpf heute weit über 10.000 EUR) ohne die Genehmigung der Reichs- und Sondertreuhänder der Arbeit ausbezahlt werden.

1943 wurden durch Verbesserungsvorschläge 80 Millionen Arbeitszeitstunden eingespart, was 40.000 Arbeitskräften entsprach. Die Verfahrensweise bei der Abwicklung von Verbesserungsvorschlägen wurde nicht von der DAF vorgegeben. Die lediglich empfohlenen Abläufe waren fast völlig identisch mit denen, die mit Briefkästen und Kommission teilweise noch heute angewandt werden.

Wikipedia: *Betriebliches Vorschlagswesen*, abgerufen am 13. Januar 2013

Das BVW aus nationalsozialistischer Sicht

Herbert Steinwarz war in den 1940-er Jahren Leiter des Amtes für Leistungsertüchtigung, Berufserziehung und Betriebsführung der Deutschen Arbeitsfront (DAF). Sein von der Lehrmittelzentrale der DAF verlegtes Buch ist ein Schlüsseldokument für das Betriebliche Vorschlagswesen (BVW) im Dritten Reich.

VON PETER KOBLANK (2013)

Das hier als Faksimile veröffentlichte Dokument umfasst die ersten 60 Seiten des Buches mit den vollständigen Ausführungen von Steinwarz zum BVW als nationalsozialistisches Führungsinstrument.

Der von den historischen Fakten her hochinteressante Anhang von Seite 61 bis Seite 96 mit den damals geltenden Erlassen, Anordnungen und Richtlinien zum Betrieblichen Vorschlagswesen und zur Erfinderbetreuung sowie einer Auflistung der Schriften, Vordrucke und Werbemittel für das BVW, die den Betrieben damals zur Verfügung standen, ist bereits an anderer Stelle veröffentlicht: Hinweise dazu stehen am Ende dieses Dokuments.

Steinwarz war ein auf Industriebauten spezialisierter Architekt, Diplomingenieur und ein leitender NS-Funktionär innerhalb der *Deutschen Arbeitsfront* (DAF). Die Robert Ley unterstehende DAF, eine Organisation der *Nationalsozialistischen Arbeiterpartei Deutschlands* (NSDAP), war in Folge des Verbots der Gewerkschaften im Mai 1933 als Einheitsverband der Arbeitnehmer und Arbeitgeber geschaffen worden. Robert Ley war außerdem *Reichsorganisationsleiter der NSDAP*, also als einer von insge-

samt achtzehn Reichsleitern derjenige, der für alle Organisationsfragen der Partei und ihrer angeschlossenen Verbände zuständig war. Daher steht auf dem Buchdeckel "Herausgeber: Der Reichsorganisationsleiter der NSDAP". Robert Ley (1890-1945) gehörte zu den führenden Nationalsozialisten, die in Nürnberg als Hauptkriegsverbrecher beschuldigt wurden. Er erhängte sich vor Prozessbeginn im Nürnberger Gefängnis.

Steinwarz hat neben dem hier vorgestellten Buch über das BVW auch folgende Schriften verfasst, die zum Teil heute noch antiquarisch auf dem Markt sind:

- *Der Umkleideraum, Wasch- und Baderaum in gewerblichen Betrieben.* Berlin 1936
- *Die Unterbringung von Mannschaften auf deutschen Seeschiffen.* Berlin 1936
- *Wesen, Aufgaben, Ziele des Amtes Schönheit der Arbeit.* Berlin 1937
- *Schönheit der Arbeit im Bergbau.* Berlin 1937
- *Schönheit der Arbeit in den Gerbereien.* Berlin 1937
- *Speiseräume und Küchen in gewerblichen Betrieben.* Berlin 1938
- *Das Kameradschaftshaus im Betrieb.* Berlin 1939
- *Gemeinschaftsstätten des Nationalsozialismus.* Essen 1941
- *Der Betriebsführer und seine Unterführer. Ihre Aufgaben, Auslese und Heranbildung im Kriege.* Berlin 1943
- *Wege organischer Leistungsertüchtigung.* Berlin 1944
- (mit Gustav Ende): *Wasch- und Badeanlagen in Betrieben.* Düsseldorf 1960
- *Montage-ABC für Schutzraumbauten.* München 1967

Seine Publikationen zwischen 1936 und 1944 erschienen mit einer Ausnahme (Vulkan-Verlag in Essen 1941) im Verlag der DAF in Berlin.

Steinwarz wurde 1936 als Nachfolger von Albert Speer Leiter des *Amtes für Schönheit der Arbeit*. Dieses Amt gehörte zur NS-Gemeinschaft *Kraft durch Freude* (KDF), einer Unterorganisation der DAF. Es war für die Verbesserung von Ergonomie, Hygiene und Arbeitssicherheit in den Betrieben zuständig.

1943, als er das Buch zum Betrieblichen Vorschlagswesen schrieb, war Steinwarz Leiter des *Amtes für Leistungsertüchtigung, Berufserziehung und Betriebsführung*, das bis 1942 noch *Amt für Berufserziehung und Betriebsführung*, hieß. Dies war ein Amt der DAF und seit Anfang der 1940-er Jahre u.a. auch für das Betriebliche Vorschlagswesen zuständig.

Wie nicht anders zu erwarten, findet man in dem hier vorgestellten Buch an verschiedenen Stellen Denkmuster, die für die NS-Zeit typisch waren und im Rahmen dieser Einführung nicht extra wiederlegt werden müssen. Dazu gehören u.a.:

- Ablehnung der Demokratie (S. 5)
- Hoffnung auf den Endsieg in einem Krieg, den man nicht verursacht hatte (S. 5, S.14, S. 24)
- Durchsetzung des Lebenskräftigen und nicht des Erbkranken (S. 9)
- Gefahr, durch die Juden verklavt zu werden (S. 14)

Laut **Einleitung** hat das seit 1941 von der DAF geförderte BVW seither ungeheure Leistungssteigerungen ermöglicht. Daher sei jetzt ein noch breiteres Verständnis dafür zu wecken.

Im ersten Kapitel **Arbeit und Leistung** wird die gewagte Theorie aufgestellt, dass die *Arbeit* eine Dienstleistung am Volksganzen sei, aber erst durch Mitwirkung der seelischen und geistigen Kräfte aus *Arbeit* *Leistung* werde. Während der Wirtschaftspolitiker mit Anordnungen gestalte, müsse der Sozialpolitiker die Gemeinschaft zu freiwilliger Mitarbeit bringen.

Die Sozialpolitik habe nun im BVW einen sehr erfolgreichen Weg gefunden: Damit könne jetzt jeder Werkstätige selbst Sozialpolitiker und Wirtschaftspolitiker für seinen eigenen Bereich sein.

Nach diesem nicht sehr überzeugenden Anlauf geht es im zweiten Kapitel um **Leistungsfreiheit**. In der Vergangenheit seien "volksfremde Kräfte" wirksam gewesen, die die Entfaltung der Leistung behindert haben. Die Macht des Geldes habe über den Zugang zur Bildung entschieden. Durch das "internationale Judentum" seien demzufolge in alle Berufe ungeeignete Personen geschleust worden.

Die fleißigen Könner und wahrhaft Berufenen seien dadurch zerschlagen worden. Durch die Sendung Adolf Hitlers habe jetzt aber nicht mehr die Scheinbegabung, die auf dem Papier stehende Fähigkeit eine Chance, sondern nur noch "das echte Können, der ehrliche und zuständige Leistungswille, der Mann der Tat", wobei die Herkunft keine Rolle mehr spiele.

Dieser abenteuerlichen Theorie von den angeblich von den Juden verursachten beruflichen Fehlbesetzungen stehen nicht zuletzt zahlreiche Zeitzeugenberichte darüber entgegen, dass im Dritten Reich Positionen häufig mit ungeeigneten Personen besetzt waren, weil Mitglieder der NSDAP und ihrer Unterorganisationen bevorzugt behandelt wurden.

Nach Worten von Steinwarz ist das BVW ein einzigartiger Weg, sowohl die beruflich fehlgeleiteten Kräfte kennenzulernen, als auch die Begabten. Man könne auf "die unbekanntten Schaffenden, die das Herz auf dem rechten Fleck haben, die unverbildeten Hirne, in denen ausgereifte Kräfte gespeichert sind", zurückgreifen. Aus den stillen Reserven, "die wir vergessen hatten", hole man sich jetzt Unterführer heran, die "nicht Vorgesetzte sind, sondern ganze Männer."

Angesichts der Tatsache, dass im gesamten Buch kein einziges anderes Personalführungsinstrument erwähnt wird, muss man sich fragen, wie Mitarbeiterführung damals ohne BVW ausgesehen hat.

Das dritte Kapitel hat den Titel **Leistungsergebnisse**. Die Leistung der Betriebe habe sich 1942 innerhalb eines Jahres teils verzehnfacht, im Durchschnitt verdoppelt. Die vorangetriebene Technisierung sei von der Arbeiterschaft nicht sabotiert, sondern unterstützt worden. Während die Schaffenden früher in technischen Neuerungen "einen feindlichen Dämon" gesehen hätten, würden sie nun im Rahmen des BVW selbst Verbesserungen ersinnen, um den Wirkungsgrad ihrer Maschinen zu steigern, damit der Krieg gewonnen und ein künftiges Sklavendasein verhindert werde.

Dabei wolle der deutsche Arbeiter nicht wie Goethes *Faust* in metaphysische Regionen steigen. Er handle stattdessen wie Schillers *Wilhelm Tell*: "Wenn er in der richtigen Weise zu praktischer Tat gerufen wird, dann ist er da, dann packt er zu."

Es muss Steinwarz entgangen sein, dass der "Tell" auf Veranlassung Adolf Hitlers seit 1941 nicht mehr in deutschen Theatern aufgeführt werden durfte, weil die öffentliche Thematisierung eines Tyrannenmordes inzwischen nicht mehr opportun erschien. Das Stück verschwand auch aus dem Schulunterricht, keine Bibliothek durfte es mehr ausleihen. "Ausgerechnet Schiller musste diesen Schweizer Heckschützen verherrlichen", beklagte sich Hitler am 4. Februar 1942 bei einem von Henry Picker überlieferten Tischgespräch über den Dichter.

Auf Seite 28 bis 38 finden wir eine beeindruckende Aufzählung von konkreten Beispielen, was alles im Rahmen des BVW verbessert werden konnte. Man spürt, dass sich Steinwarz mit diesen nüchternen Fakten auf festem Boden bewegt, anders als bei seinen Höhenflügen in die Sphären der NS-Ideologie.

Im vierten Kapitel **Leistungspflege** geht es darum, die Arbeitskräfte nicht zu überstrapazieren, sondern durch richtige Führung zu betreuen. Das "wichtigste" Hilfsmittel des Betriebsführers sei hierbei das BVW. Mit seinen Unterführern müsse der Betriebsführer die Gefolgschaft "durchglühen". Alle Mitarbeiter müssten je nach Veranlagung motiviert werden, sei es über den Instinkt oder den Intellekt. Das BVW als Führungsinstrument und hervorragendes Hilfsmittel zur Leistungspflege könne letztlich jeden in die Position bringen, "wo er bessere Entfaltungsmöglichkeiten vorfindet, damit sich seine erb- und eigentümlich angeborenen Fähigkeiten entwickeln."

Auf Seite 45 folgt eine durchaus schlüssige Auflistung grundsätzlicher Verbesserungspotentiale. Ziel müsse sein, im BVW auf eine Systematik und Planmäßigkeit in der fortlaufenden Überprüfung des gesamten Betriebsgeschehens hinzusteuern.

Man müsse das Menschliche in den Vordergrund rücken, denn um des schaffenden Menschen willen rationalisiere man die Betriebe. Nicht der Gewinn dürfe den Betriebsführer locken, sondern "die herrliche Aufgabe, Führer schaffender Menschen zu sein, die gemeinsam Leistungen erbringen."

Das fünfte und letzte Kapitel ist mit **Leistungspersönlichkeit** überschrieben. Wer eine Verbesserung vorschlägt, erweise sich als kritischer Kopf und kritikvolle Menschen seien in jedem Fall wertvoll. An Hand eines Beispiels zeigt Steinwarz, wie erst die Praktiker eine im Grundsätzlichen fertige neue Maschine einsatzreif machten.

Das BVW als "nationalsozialistisches Führungsinstrument" strebe aber nicht nur derartige Verbesserungen an, sondern unterstütze den Betriebsführer auch beim "organischen Führungsaufbau". Durch Laufbahnkorrekturen könne man den richtigen Mann an den richtigen Platz bringen.

Freimütig gesteht Steinwarz ein: "Wir haben das Vorschlagswesen nicht erfunden. Weitblickende Betriebsführer haben es entwickelt." Man habe sich aber seiner angenommen und es in die deutschen Betriebe hineingetragen. Sache der Betriebe sei es nunmehr, "dieses einzigartige Führungsinstrument weiter auszubauen und im Sinne des sozialen Aufbaus zu nutzen."

Im **Schlusswort** wird daran erinnert, dass sich die Anzahl der Betriebe mit BVW von 50 (1939) auf 20.000 (Mitte 1943, am Jahresende waren es 30.000) erhöht habe. 1942 habe man 180.000 Verbesserungsvorschläge gehabt, weil inzwischen auch der einfachste deutsche Schaffende wisse, um was es gehe. Der deutsche Arbeiter kämpfe mit seinem Betriebsführer in einem Schicksalskampf für Deutschland.

Abgesehen von einigen Widersinnigkeiten und gedanklichen Umwegen beschreibt Steinwarz im Grunde genommen etwas, was heute noch gilt: Das BVW erbringt einerseits dem Unternehmen einen direkten wirtschaftlichen Nutzen und ist andererseits auch ein interessantes Personalentwicklungsinstrument.

Der wesentliche Unterschied zum heutigen Vorschlagswesen besteht in der damals intensiven Förderung des BVW durch die DAF, also letztlich durch den Staat. Dieses politische Engagement der Nationalsozialisten war durch eine extreme Fokussierung auf das BVW als das vermeintlich beste Führungsinstrument motiviert, vor allem aber der Notwendigkeit geschuldet, angesichts der enormen kriegsbedingten Engpässe an Arbeitskräften, Material und Energie nach jedem Strohhalme greifen zu müssen.

H E R B E R T S T E I N W A R Z

Das
betriebliche Vorschlagswesen
als nationalsozialistisches
Führungsinstrument

HERAUSGEBER: DER REICHSORGANISATIONSLEITER DER NSDAP.

Das
betriebliche Vorschlagswesen
als nationalsozialistisches
Führungsinstrument

Von

Dipl.-Ing. Herbert Steinwarz

Leiter des Amtes für Leistungsertüchtigung,
Berufserziehung und Betriebsführung in der
Deutschen Arbeitsfront

V 1149

Verlag: Lehrmittelzentrale der Deutschen Arbeitsfront, Verlagsgesellschaft m. b. H., in Berlin-Zehlendorf, Teltower Damm 87-91



Erscheinungsjahr 1943 — LZ 820

Die Bildbeigaben stellen zur Verfügung: Junkers Flugzeug- und Motoren-Werke
A. G. (Seite 25, 37, 49, 59) und die Siemens-Schuckertwerke (Seite 19, 31, 45, 55)

I N H A L T

	Seite
Einleitung	5
1. Arbeit und Leistung	7
2. Leistungsfreiheit	13
3. Leistungsergebnisse	21
4. Leistungspflege	39
5. Leistungspersönlichkeit	51
Schlußwort	60
 Anhang	
Erlasse, Anordnungen, Durchführungsbestimmungen, Richtlinien usw. zum betrieblichen Vorschlagswesen und zur Erfinderbetreuung	61

Einleitung

Die uns feindliche Welt redet viel von Freiheit und wirft uns vor, daß die Deutschen unfrei seien. Im Deutschland vor 1933 haben wir diese angeblich demokratische Freiheit gesehen. Unterdrückung des einzelnen bis zur Selbstaufgabe, Heraufbeschwörung der Arbeitslosigkeit, Zurückdrängung der echten Leistungen.

Dieser Willkür in der Behandlung der Schaffenden hat der Nationalsozialismus ein Ende bereitet und der Arbeitslosigkeit den Mangel an Arbeitskräften, dem Interessenkampf die Betriebsgemeinschaft, der Mittelmäßigkeit die Leistung gegenübergestellt.

Die Schaffenden in Deutschland haben diese Umstellung mit Aufmerksamkeit verfolgt und sie verstanden. Als Soldaten und Arbeiter vollbringen sie heute Taten, die nur aus dem Glauben an ihr besseres Schicksal, das ihnen Adolf Hitler gebracht hat und noch bringen wird, geboren werden konnten.

Aus dieser Schau gewinnt man eine neue Betrachtungsweise für betriebliche und gesamtwirtschaftliche Entwicklungstendenzen. Kampfzeiten haben schon immer ihr eigenes Gepräge gehabt und befruchtend auf weitere Entwicklungen gewirkt. Die Härte dieser Zeiten drückt sich aber vornehmlich in der Haltung der Menschen aus. Diese Haltung, besonders der schaffenden Deutschen, kann wohl bestehen neben den Frontkämpfern.

Die äußere Darstellung dieser Haltung ist unter anderem auch gekennzeichnet durch die Förderung des betrieblichen Vorschlagswesens durch alle Schaffenden. In knapp zwei Jahren sind gerade durch das betriebliche Vorschlagswesen ungeheure Leistungssteigerungen möglich gewesen. Wir danken diesen Erfolg ausschließlich dem schaffenden Menschen, der nicht der Prämie oder einer sonstigen Ehrung zuliebe seine Vorschläge machte, sondern, um den Sieg baldigst zu erringen. Damit wird nicht nur eine natür-

liche Auslese unter den Vorschlagenden gefördert, sondern auch in den Arbeitsverfahren und ständiger technischer Fortschritt erwirkt.

Die vorliegenden Ausführungen sollen das Verständnis für das betriebliche Vorschlagswesen in den Betrieben, in denen es noch nicht organisiert ist, wecken; in den Betrieben, in denen es schon besteht, jedoch vertiefen. Auch der Erfolg im „Betrieblichen Vorschlagswesen“ kann ein Maßstab für den Erfolg unserer Bemühungen insgesamt sein.

1. Arbeit und Leistung

Fragen wir uns zunächst, was eigentlich Arbeit ist. Aus den Auffassungen einer hinter uns liegenden Zeit können wir nicht darauf antworten; denn dann würden wir uns in ein Gestrüpp verworrenster Deduktionen verlieren, die meistens aus solchen Hirnen gewachsen sind, deren Trägern die lebensvolle Arbeit nur aus einer Perspektive bekannt war, bei der eine Berührung mit der Welt der Schaffenden vermieden wurde, um nicht in der vermeintlichen „Objektivität der Meinungsbildung“ und des Urteils beeinträchtigt zu sein.

Wer die Arbeit aus dem Erleben heraus kennt, wird damit jede Veränderung bezeichnen, die zielbewußter Gestaltungswille unter Einsatz seelischer, geistiger und körperlicher Kräfte vornimmt, um damit eine planmäßige Veränderung zu erzielen. Im nationalsozialistischen Staat muß die angestrebte Veränderung notwendigerweise dem Volksganzen dienen.

Damit begreifen wir das Wesen der Arbeit einmal aus der Gesamtheit der einzusetzenden Kräfte und zum andern in bezug auf das Ziel, nämlich der Dienstleistung am Volksganzen. Denn Arbeit als persönliche Ganzheitsleistung wird niemals rein körperlicher Art sein können, immer wird ein mehr oder weniger großer Anteil an seelischer Leitkraft oder geistiger Formkraft bei der Vorbereitung der Arbeit und ihrer Durchführung mitwirken.

Die Mitwirkung dieser seelischen und geistigen Kräfte aber ist entscheidend. Sie lassen aus Arbeit Leistung werden. Die Gesamtleistung eines Volkes bekommt auf diese Weise Format und Gepräge.

Es mag den Anschein haben, als ob wir uns hier auf philosophisches Gebiet begeben hätten. Dem ist aber keineswegs so. Wir sehen nur über unser Tagewerk etwas hinaus und bemühen uns, jene Kräfte zu erkennen, die für uns wichtig sind.

Würden wir in der Lage sein, die Gesamtkörperkräfte eines Volkes zu schichten, ebenso jene des Intellektes und des Instinktes, dann würden wir den Volkscharakter darstellen können wie etwa der Chemiker das mit seinen Analysen erreicht. Das ist nicht möglich, und daher müssen wir uns an Einzelbeobachtungen halten, die uns ein ungefähres Bild davon geben, welche Kräfte im Volkstum wirksam sind, um keine von ihnen zu vernachlässigen und alle zur sinnvollen Totalwirkung zu vereinigen.

Denn uns ist Arbeit als persönliche wie volkliche Gesamtleistung niemals nur körperlicher Natur, deren Leistung dem Intellekt allein überlassen werden darf, wir verlangen vielmehr, daß der gesunde Instinkt überall mitwirkt, weil wir wissen, daß Seele (oder Herz) die Arbeit adelt, ihr den eigentlichen Sinn verleiht, und daß der Gestaltungswille aus der ingeniösen Erbanlage des einzelnen wie der Volksgesamtheit einen Zuwachs an neuen Ideen erhält, der zu schöpferischen Leistungen drängt und damit zu lebensvoll aufbauender Arbeit, zu echter Kultur.

Im Gegensatz dazu haben in der Sowjetunion intellektuelle Kräfte die Führung über das Volk an sich gerissen, die ausschließlich ein intellektuell-mechanisches Weltbild besitzen und aus dieser Schau heraus handeln. Die Maschine wird dort zum Idol, der gesunde Instinkt aber wird vernichtet oder auf animalische Bedürfnisse abgedrängt. Deshalb empfinden wir alles das, was bolschewistisch ist als unvernünftig und unnatürlich. Es ist ein konstruktives Vegetieren, das den Haß pflegen, die Zerstörung betreiben muß und Kultur nur als Propagandabegriff für die niedergeknüppelten Instinkte der Masse gelten läßt, die ein Ahnen vom wahren Leben behalten hat.

Wir wollen mit dieser skizzierten Überlegung Klarheit darüber schaffen, daß und warum Herz und Hirn gemeinsam die mechanische Arbeit schaffender Hände steuern müssen. So kommt nämlich vernünftige Arbeit zustande, so baut Arbeit einen lebensvollen Organismus, der den Gestaltungsdrang aller seiner Glieder und Kräfte zum Einsatz gelangen läßt. So auch werden sämtliche Schaffenskräfte nur in solchem Umfang in Anspruch genommen, daß die Arbeit zur Grundlage menschlichen Lebens und nicht Erwerbsquelle wird, Produktionsmittel oder Ware gar. Diese abwegige, aus dem Intellekt geborene Auffassung hat uns ja gerade

die soziale Disharmonie verschafft; sie hat uns in diesen Schicksalskampf hineingestürzt, den wir jetzt mit dem Aufgebot aller Kräfte unserer Herzen, Hirne und Hände in einem gigantischen Ringen zu meistern bestrebt sind.

Jene materialistisch-mechanische Auffassung, der wir weltanschaulich gegenüberstehen, wollte nur die körperliche Arbeit als solche gelten lassen (um so die Arbeiterklasse zu manifestieren), die geistige Arbeit wurde gering geschätzt und den Faktor Seele leugnete man völlig.

Diese Zusammenhänge und die Notwendigkeit der ganzheitlichen Auffassung des Begriffs Arbeit müssen aus der deutschen Wesensart heraus verstanden werden; denn erst dann ist die nationalsozialistische Leistungsidee in vollem Umfang begreifbar und unsere unabdingbare Forderung, daß jeder einzelne im wirtschaftlichen Leben der Nation seinen Platz dort haben muß, wo er zur höchsten Leistung sich entfalten kann.

Denn Leistung ist uns durchaus das gleiche, was es im Recht bedeutet, nämlich Erfüllung übernommener Pflicht. Diese Pflicht liegt in unserer persönlichen und volklichen Erbmasse. Sie drängt nach Entfaltung durch Arbeit, sie will wachsen und Früchte zeitigen. Deshalb haben wir zunächst das Recht auf Arbeit verwirklicht und die ungeheuerliche Arbeitslosigkeit beseitigt. Und nunmehr verwirklichen wir das Recht des einzelnen und des Volksganzen auf Leistung, nämlich das Recht, alle Fähigkeiten und Anlagen einzusetzen, die uns von unseren Vorfahren als Erbe zuteil wurden, um damit den Lebensansprüchen unseres Volkes gerecht zu werden.

Aus dieser fundierten Schau heraus treffen wir alle Maßnahmen zur Leistungsertüchtigung. Darum findet der Reichsberufswettbewerb in unseren Betrieben statt. Deshalb ist das Leistungsprinzip oberstes Gesetz der nationalsozialistischen Arbeitsauffassung, weil wir wollen, daß sich das Lebenskräftige durchsetzt, das Gesunde und nicht das Erbkrankte; denn niemals darf die Welt zur Irrenanstalt gemacht werden, bei dem es sonst dahin kommen könnte, daß die Gesunden von den Wahnsinnigen „bewacht“ würden.

Legen wir den Satzakzent, wenn wir vom Leistungsprinzip als oberstem Grundgesetz der nationalsozialistischen Arbeitsauffassung sprechen, auf das Wort Gesetz, könnte die Meinung hervor-

gerufen werden, daß das Leistungsprinzip doch sehr schnell und leicht durchzuführen wäre, indem man paragraphierten Zwang zu Hilfe nähme. Freilich kann man zahllose Arbeitsfragen gesetzlich regeln — und das ist ja auch geschehen —, allein diese Regelung vermag fast immer nur materielle Belange zu ordnen, kaum aber jene, die darüber hinausgreifen, die geistigen und seelischen, eben diejenigen, von denen wir erkannten, daß sie aus Arbeit Leistung werden lassen.

Hier gilt es einen fundamentalen Unterschied zu berücksichtigen: Der Wirtschaftspolitiker, zu dessen Aufgabe die Gestaltung arbeitsrechtlicher Tatbestände gehört, muß im wesentlichen mit Hilfe von Gesetzen, Durchführungsbestimmungen, Verordnungen oder Anordnungen vorgehen; er ist darauf angewiesen, und er kann die von ihm beabsichtigten Ziele weitgehend planmäßig erreichen. Denn nach Zeitpunkt und Umfang ist nahezu alles, was er erstrebt, klar meßbar. Zudem muß der Wirtschaftspolitiker auch deswegen zum Zwang gesetzlicher Ordnung und Regelung greifen, weil er in seinen Lenkungsbereichen heterogene Kräfte auszurichten hat, die in ihren materiellen Wünschen stark differenziert in Erscheinung treten. Die gesetzliche Festlegung bedeutet also für den Wirtschaftspolitiker und seinen Wirkungsbereich die Schaffung einer normativen Arbeitsebene.

Der Sozialpolitiker dagegen ist hinsichtlich der Anwendung gesetzlicher Maßnahmen stärkstens eingeengt. Die Durchsetzung einer gedeihlichen Ordnung der sozialen Frage kann schwerlich erzwungen werden, sie ist vielmehr ein Erziehungsziel, das alle Beteiligten erfassen muß. Dieses Erfassen sucht sittliche Normen zu schaffen, wenn man will: Umgangsformen, die das gemeinsame Schaffen unterschiedlicher Leistungskräfte für das betriebliche und volkliche Ziel durch freiwilligen Einsatz herbeiführen. Der „Zwang“, den der Sozialpolitiker anzuwenden vermag, wird also im wesentlichen ein moralischer sein, weil seine Erziehungsarbeit die Gemeinschaft in ihren Auffassungen dahin bringen muß, daß sie von sich aus jeden einzelnen anhält, die als Ethos herausgestellte soziale Marschroute und auch das Marschtempo einzuhalten. Die Gemeinschaft soll also freiwillig mitarbeiten. Darum muß der einzelne das sozialpolitische Ziel als notwendig erkennen. Die Gemeinschaft übernimmt selbstverantwortlich das Er-

ziehungsziel, und sie greift nur dann zum Zwang, wenn asoziale Elemente Störungen verursachen.

So trifft der Sozialpolitiker sich mit dem Wirtschaftspolitiker, der ebenfalls daran interessiert ist, daß durch keinerlei Beeinträchtigung das Erreichen des wirtschaftspolitischen Zieles gefährdet wird.

Umfassen wir an einem Beispiel den Unterschied zwischen Wirtschafts- und Sozialpolitik: Die Rationalisierung unserer Betriebe, die zur Sicherung unseres völkischen Lebens und seiner Zukunft durchgeführt werden muß, kann durch den Wirtschaftspolitiker „von oben her“ mit Hilfe gesetzlicher Vorschriften in einem gewissen Umfang gesichert werden (Technisierung usw.). Ihr volles Ausmaß und weit über das hinaus, was der Wirtschaftspolitiker absehen kann, vor allem auch zeitlich beschleunigt, erreicht der Sozialpolitiker, wenn er durch Beseitigung der Hemmnisse, durch fortgesetztes Aufklären und richtiges Ansprechen der menschlichen Antriebskräfte ein williges Mitgehen gewinnt. Ja, wenn das Mitgehen zu einem Mitschaffen, zu einem Mitleisten wird. Der Sozialpolitiker ringt und müht sich daher um den Werktätigen, er sucht, sein Verständnis zu gewinnen.

Der Wirtschaftspolitiker steckt das Ziel ab, er setzt Richtungsweiser und Wegmarken, errichtet Zäune; der Sozialpolitiker mobilisiert und aktiviert die Initiative all derer, die das Zeug dafür in sich tragen, er trägt eine leuchtende Flamme voran. Er führt, indem er die Gutwilligen assoziiert, indem er sie zu einem Block zusammenschließt, um den sich dann die schwer Beeinflußbaren scharen, die unter anderem auch durch den psychologischen Sog mitgerissen werden. Sozial- und Wirtschaftspolitiker haben also eine Aufgabe; sie unterscheiden sich nur — und das notwendigerweise — in den Methoden, die sie anwenden müssen. Ein vergleichweises Werten dieser Methoden ist sinnlos, weil sie durch die Natur des unterschiedlichen Auftrages ebenso bedingt sind, wie etwa die Mittel, die beispielsweise der Konstrukteur anwendet, um seinen Plan zu gestalten und der Betriebsmann, um ihn auszuführen. Das Verständnis für das Ziel läßt beide zusammenarbeiten, läßt ihre Leistungskräfte sich vergesellschaften, genau so, wie Wirtschafts- und Sozialpolitiker eine gedeihliche Arbeitsteilung gefunden haben.

Der Wirtschaftspolitiker fordert Erhöhung der Arbeitsresultate, ordnet die Vorgaben, löst das Generalziel der Staatsführung in betriebliche Teilziele auf. Leistungsertüchtigung, Leistungssteigerung und Leistungspflege übersetzt der Sozialpolitiker und geht daran, die Leistungsmöglichkeiten unter Berücksichtigung physisch gegebener Grenzen zu untersuchen, und Triebkräfte zu entdecken, an die er appellieren und die er einsetzen kann.

Einer der Wege, den die Sozialpolitik dabei gefunden hat und den sie nunmehr seit zwei Jahren mit erstaunlichem Erfolg einsetzt, ist das betriebliche Vorschlagswesen. Damit wird es jedem Schaffenden möglich, selbst Sozialpolitiker für seinen Bedarf zu sein, selbst Wirtschaftspolitik für den persönlichen Bereich betreiben zu können. Durch zwangsläufige und durch freiwillige Benutzung der gegebenen Fahrbahn (das heißt durch Einhalten des vorgesehenen Verfahrensweges) kann sich so jeder seinen Wirkungsbereich gemäß der ihm erb- und eigentümlichen Fähigkeiten unter gesicherter Einhaltung der Forderung Gemeinnutz vor Eigennutz gestalten.

Was der Wirtschaftspolitiker strategisch anpeilt, das sucht der Sozialpolitiker taktisch in die Tat umzusetzen; und dafür geben und sichern beide dem Schaffenden die Leistungsfreiheit.

2. Leistungsfreiheit

Im Laufe einer viele Jahrhunderte umfassenden Entwicklung sind in unser Volkstum mancherlei Kräfte eingelagert worden; sie haben es geformt. Das war nicht Zufall, sondern Schicksal und Vorherbestimmung. Politik im weitesten Verstande kann nur das Erkennen aller den Lebensweg unseres Volkes bestimmenden Kräfte sein, Erkennen dessen, was das Schicksal mit uns vor hat und williges Mitgehen. Kürzer gesagt: Politik ist die Erkenntnis und das Erreichen des lebensnotwendigen Zieles unseres Volkes. Man begreift, daß das Durchsetzen des Vernünftigen, die Rationalisierung, in dieser Schau eine politische Notwendigkeit ist.

Mißachtung oder Unterdrückung der positiven Kräfte, die im Laufe der Entwicklung in unser Volkstum eingebettet worden sind, bedeutet daher eine folgenschwere Unterlassung. Jahrhundertlang ist das leider zugelassen worden. Jahrhundertlang waren volksfremde Kräfte wirksam, die uns nicht zur Besinnung unserer selbst, unserer Fähigkeiten und unserer schöpferischen Anlagen kommen lassen wollten. Nur gelegentlich brach die eine oder andere Fähigkeit durch, nur dann und wann bekamen wir beispielsweise von einer neuen Erfindung zu hören. Selten aber lebte dann noch der Mann, dem wir sie zu danken hatten. Meistens war er schon vor zwei oder gar drei Generationen gestorben, und wenn wir nachforschen, war sein Lebensweg durch Neid, Mißgunst, Haß und Verfälschung seiner Absichten gegangen, bis er scheiterte, bis der Kämpfer dem Wahnsinn, dem Selbstmord in die Arme getrieben worden war oder aber dem Tod des Verhungerns bei bitterster Armut. Die schöpferisch Reichen haben wir jahrhundertlang meistens zu spät erkannt, weil unsere Widersacher die Pioniere einer besseren Zeit immer wieder zu vernichten trachteten, damit das Erwachen unseres Volkes, seine Besinnung auf die arteigenen Fähigkeiten und Kräfte solange wie nur irgend möglich verhindert wurde.

Wenn wir heute den großen Entscheidungskampf um Sein oder Nichtsein führen, wenn wir ihn als Freiheitskampf bezeichnen, dann deshalb, weil wir uns aus dem erbärmlichen Zustand zu befreien trachten, bei dem andere alle Freiheit für sich nützen, andere sich als auserwähltes Volk fühlen, von denen wir wissen, daß sie in Wirklichkeit verworfene Schmarotzer sind, die uns nur als Sklaven ihrer Weltverbesserungspläne gebrauchen und mißbrauchen möchten. Wir haben in unserem Volk in einem ungeheuren Umfang große Begabungen, die teilweise noch immer ein Aschenputteldasein führen; ungeahnte schöpferische Fähigkeiten schlummern noch hinter der Dornenhecke. Sie warten nur darauf, geweckt, befreit zu werden, damit sie mithelfen, die höhere Sendung unseres Volkes zu verwirklichen.

Nun gut, denkt vielleicht der eine oder andere, dann soll man diesen Krieg doch beenden und daran gehen, Wesentliches zu schaffen, das heißt ein Leben herbeizuführen, bei dem die widerlichen und drückenden Umstände nicht mehr bestehen und wir unserem wahren Wesen gemäß schaffen können.

Diese Sehnsucht haben wir alle. Aber dieser Kampf wird ja gerade um deswillen geführt, unsere Widersacher und ihre Helfer niederzuringen, die außerhalb unseres Volkes wirksam sind, die uns als Gesamtvolk nicht gelten lassen wollen, unser Verlangen nach freier Entfaltung unserer Leistungsmöglichkeiten nicht nur nicht anerkennen wollen, sondern uns mit dem letzten Zwangsmittel, das die Menschheit ersonnen hat, mit diesem totalen Krieg niederringen möchten. Uns hat man ja den Krieg erklärt, nicht umgekehrt wir ihnen. Gegen uns hat man ja gerüstet, während wir uns erst im letzten Augenblick auf diesen unvermeidlichen Waffengang einstellen konnten.

Diesen Kampf müssen wir gewinnen, wir müssen ihn also durchstehen; denn wir können nicht unserem Wesen entgegengesetzt leben, wir müssen unsere schicksalhafte Lebensaufgabe erfüllen dürfen. Darum geht es, nämlich um die Leistungsfreiheit unseres Volkes.

Wie unser Volk aber nach Leistungsfreiheit ringt, so auch der einzelne, denn der Wille eines Volkes ist ja nichts Künstliches, sondern die Summe der Einzelwillen seiner Glieder. Der einzelne bringt durch seine Geburt Aufgaben mit. Dazu ist er durch sein Bluts-

erbe ausgerüstet. Er trachtet danach, seine Fähigkeiten zu entfalten. Wird er darin behindert, fühlt er sich gefesselt, entrechtet und geknechtet. Zwingt man ihm Lebensbedingungen auf, die ihm nicht gemäß sind, dann kann der einzelne daran zugrunde gehen, genau so wie ein Volk dadurch vernichtet werden kann. Darum braucht der einzelne wie das Volk die Leistungsfreiheit als Möglichkeit, sein inneres Erbteil anzutreten, es zur Entwicklung und zum Einsatz kommen zu lassen.

Der gewaltige Schicksalskampf unseres Volkes spiegelt sich also im Sehnen des einzelnen wider, seinem Wesen gemäß zu leben, entlastet von fremden Fesselungen.

Ist es nicht ein ebenso großer wie einfacher Gedanke, den unsere geniale Staatsführung sogleich in den ersten Jahren nach dem Umbruch verwirklichte, wenn sie zuerst das Recht auf Arbeit herstellte und dann dem einzelnen die Leistungsfreiheit gab, nachdem zunächst die Ebene der Gemeinschaft gefunden und von Schädlingearbeit gereinigt worden war? Nur dadurch, daß sich der einzelne mit allen seinen Begabungen frei entwickeln kann, vermag unser Volk in seiner Totalität die Kräfte einzusetzen, die es für seinen Lebenskampf braucht. Nur dadurch können wir uns durchsetzen, nur dadurch den Kampf und den Sieg gewinnen.

Alles Halbe, alles Sterile muß dabei schwinden, und nur ganze Kerle können wir gebrauchen, keine Lauen, keine Unentschiedenen, nicht Nutznießer, sondern willige und fähige Mitgestalter, die aus Eigenem wissen, um was es geht.

Um das in seiner Ganzheit zu verstehen, wollen wir zwei praktische Beispiele aus der vergangenen Zeit anführen:

Jahrhundertlang war es so, daß die Macht des Geldes auch solchen Söhnen reicher Eltern den Weg über unsere Bildungsanstalten öffnete, die nur eine wissen-akkumulierende Reife erlangen konnten, aber auch nicht mehr. Mit äußerster Mühe gelang es, diese Unbegabten durch die verschiedenen Stufen der Ausbildung hindurchzulotsen. Einige davon kamen, wenn auch vielfach erst nach wiederholten Ansätzen, am Prüfungsziel an. Damit konnten sie Ansprüche auf eine „standesgemäße“ Stellung erheben. Das taten sie auch, und sie kamen unter kraft der väterlichen Beziehungen und weil sie auf Grund des erreichten Prüfungsergebnisses scheinbar den

Ansprüchen genügten. Mancher Betriebsführer mußte dies erkennen, viel schlimmer aber war, daß die Gefolgschaft und die sonstigen Mitarbeiter sahen und fühlten, ob jemand hilflos oder in Ordnung war.

Diese Entwicklung förderte das internationale Judentum, das nur die körperliche Arbeit wegen der Arbeiterklasse als Arbeit gelten ließ; denn gerade diese obengenannten schwachen Kräfte waren ja gefügte Werkzeuge für ihre agitatorische Zielsetzung.

Nach dem gleichen Rezept ging die Entwicklung auch im Handwerk vor sich.

Der Junge muß einen Beruf haben, hieß es, wenn der Schulbesuch sich dem Ende näherte oder die Zahl der Jahre erfüllt war. Was der Junge werden wolle, wurde zwar auch ab und zu gefragt, aber im Regelfall hielt der Vater Umschau nach einer „passenden Gelegenheit“, den Jungen unterzubringen und man spekulierte auf einen erträglichen Erwerb. Das bestimmte das Finden der Lehrstelle, und das nannte man „Berufswahl“.

Dann wurde auch der ungeeignetste Junge durch die Lehrjahre hindurchgeschleust, und selten nur kam es vor, daß vor der Machtübernahme ein handwerklicher Lehrling nicht das Gesellenzeugnis bekam. Der Lehrherr war verpflichtet, den einmal übernommenen Jungen dahin zu bringen (oder er mußte ihn gleich am Anfang rechtzeitig abschieben, denn später kostete es Strafe). Von Berufung keine Spur, von edler Auffassung handwerklichen Könnens, das nur Fähigen weitergegeben werden sollte, von gesunder Weiterentwicklung keine Rede mehr. Überall nur das Streben nach einer gesicherten Erwerbsquelle, nach Versorgung.

Und was wurde damit erreicht? In alle Berufe hinein strömten Kräfte, die vielfach gar nicht dafür geeignet waren. Nahezu besser als der Könner vermochte der Pfuscher zu existieren. Der Berufsverband schützte. Dafür zahlte „man“ seinen Mitgliedsbeitrag. Der Pfuscher und Halbkönnner setzte lediglich durch „billige“ Preise ab, die in Wirklichkeit höher waren, denn die schlechtere Arbeit erfüllte naturgemäß nur teilweise ihren Zweck, sie hielt weniger. Der größere Verlust aber, der weit mehr wog, lag in der Verschwendung, die mit dem Material getrieben wurde, lag in der Fehlinvestierung an Zeit, lag in dem Ärger, der geschaffen wurde, der Resignation all derer, die sahen, daß sich eine Abwärtsentwicklung vollzog

und die von Kräften unterstützt wurde, die ihren Nutzen aus dem Niedergang und der Fehlweisung unserer volklichen Kräfte und dem Mißbrauch unseres Volksvermögens getrieben wurde.

Die Auspowerung und Zersetzung marschierte; denn bei diesem Niedergang eines begabten und fleißigen Volkes waren die Könner, die wahrhaft Berufenen, einer ungeheuerlichen Zerreißprobe ausgesetzt. Sie wurden zerschlissen mit ihren Kräften, gegen sie richtete sich der Unwille derer, die nur Halbes und Schlechtes zu geben hatten. Und so kamen Anmaßung, Neid, Mißgunst, Habgier, Großmannssucht, Angeberei, Hochstapelei und Geschäftsmacherei zur Blüte. Man wollte mehr scheinen, als man in Wirklichkeit war. Man täuschte vor, und wir glitten ab auf ein Parkett, bei dem die Anständigkeit kaum noch etwas zu bestellen hatte; bei dem der aalglatte, verschlagene Täuschungskünstler weit mehr galt als der ehrliche, begabte Könner, der in seiner Berufung lebte, dem die Sache galt, für die er arbeitete und litt, der seine Person in den Hintergrund stellte.

Immer wieder müssen wir uns den Zerfall (hier einmal aus einer anderen Schau heraus umrissen) vor Augen halten, der eine planmäßige und systematische Förderung von jenen erfuhr, denen unser Volkstum wegen seiner Begabung und seiner wesenhaften Sauberkeit ein Dorn im Auge war. Diese Entwicklung ist durch die Sendung Adolf Hitlers und all derjenigen, die sich um ihn scharten, um Helfer zu sein an der Erneuerung unseres volklichen Wesens aus seinen Wurzelkräften heraus, zum Stillstand gebracht worden. Umgekehrt wurde sie eingeleitet; und zu Stützen der neuen Entwicklung wurden und werden alle, die Ordnung, Sauberkeit und volkliche Sicherheit herbeiwünschten. Nicht die Scheinbegabung, die auf dem Papier stehende Fähigkeit, hat jetzt und für die Zukunft auf Ansatz zu rechnen, sondern das echte Können, der ehrliche und anständige Leistungswille, der Mann der Tat.

Dabei ist uns ganz gleichgültig, woher uns diese Söhne und Töchter unseres Volkes zuströmen, die der Nation etwas geben; es spielt gar keine Rolle, ob sie aus dem Bauernhaus oder dem Adelspalast kommen, wesentlich ist nur, daß sie rein sind in ihrem Wollen, Fähigkeiten und Können als Anlage besitzen. Ihre Begabungen stellen wir dahin, wohin sie im Rahmen der organischen Entwicklung gehören, wo sie Frucht tragen können für den Aufbau. Die

Entwicklung ererbter Grundkräfte pflegen wir, wir bilden sie aus. Und wenn die Eltern nicht die Mittel besitzen, übernimmt sie das Volk; denn für das Volk sollen sie ja schaffen.

Freilich ist diese große Entwicklung durch den Krieg aufgehalten worden. Das aber macht es uns zur Pflicht, in allen Bereichen, in denen deutsche Männer und Frauen schaffen, jene Einrichtungen zu treffen, mit denen wir die „beruflichen“ Fehlweisungen korrigieren. Denn wir können es uns weder in diesem Freiheitskampf der Nation noch im Hinblick auf die Zukunft gestatten, daß Kräfte, die wir brauchen, gebunden sind, daß — militärisch gesprochen — der geborene Feldherr durch Unverstand seiner Vorgesetzten als unbekannter Soldat festgehalten wird. Jede Begabung gehört im Rahmen des Freiheitskampfes unseres Volkes an den rechten Platz; denn auf dem falschen ist sie ein Verlust für uns alle.

Es ist eine unerhört törichte Einrede, wenn man behauptet, daß zu „gegebener Zeit“ die besondere Kraft ihren Platz schon finde, daß gerade Druck und Fesselung nötig seien, damit die Kraft wachse und sie die Fesseln sprengt. Wir lassen uns durch solche Reden, hinter denen sich nur Platzangst, Nichtwollen und egoistische Sorge um das eigene kurzfristige Wohlergehen auf Kosten anderer verbergen, nicht täuschen.

Die Saat muß im Frühjahr in den Boden gelegt werden, wenn die Natur ihr Werk vollbringen soll. Nur ein kurzsichtiger Tropf, der vielleicht mit dem Saatgut ein gutes Geschäft machen will, verfährt anders. Das darf nicht sein; denn Brot und Freiheit für uns alle sind die Ziele, um die es geht, nicht Gewinn toter Zahlen, sondern lebendiger Werte, die uns die Zukunft erschließen.

Aus allen diesen Erwägungen haben wir das betriebliche Vorschlagswesen aufgegriffen und uns dafür eingesetzt. Denn damit haben wir den einzigartigen Weg gefunden, gebundene und beruflich fehlgeleitete Kräfte kennenzulernen, unseren Betrieben Begabungen zuzuführen, die uns Zeit, Material und Werkstoffe einsparen; darüber hinaus aber neue Ideen vermitteln, schöpferische Gedanken

Im Bild: Meister Heinrich Albus / Siemens (38 Verbesserungen)



schenken, die sonst vielleicht heute zwar gedacht, aber im übrigen erst zu spät für den praktischen Gebrauch in dieser gigantischen Auseinandersetzung bekanntgeworden wären. Wir ermitteln mit dem betrieblichen Vorschlagswesen die unbekanntenen Schaffenden, die das Herz auf dem rechten Fleck haben, die unverbildeten Hirne, in denen ausgereifte Kräfte gespeichert sind, auf die wir heute zurückgreifen können; wir erfassen stille Reserven, die wir vergessen hatten. Und wir holen uns Unterführer heran, die nicht Vorgesetzte sind, sondern ganze Männer, die nicht scheinen wollen, nicht herrschen, sondern zur Führung befähigt sind, zum Anlernen allerer, die als willfähige Helfer aufnahmebereit neue Arbeitsverfahren übernehmen und nicht gesättigt die einstmalen erlernten monotonen Handgriffe gedankenlos fortsetzen möchten. Wir überwinden mit all denen, die sich durch ihre Verbesserungsvorschläge als gehaltvoll erweisen, als innerlich erfüllt vom gewaltigen Schwung, den wir brauchen, die hohlen und sterilen Figuren, die nur hemmen, abbremsen und ein Hindernis sind im kämpferischen Vorschwung unseres lebensbejahenden Wollens.

Nur diese zur inneren Beteiligung befähigten Kräfte, die freiwillig und ohne spekulierende Tendenzen mitmachen, indem sie ihre Erfahrungen und ihre schöpferischen Ideen beisteuern, sind geeignet, den lebendigen Organismus Betrieb auf eine höhere Ebene der Gemeinschaftsleistung zu bringen; sie überhaupt sind in ihrer Gesamtheit befähigt, einen verdrossenen und gleichgültig laufenden Mechanismus mit jener Triebkraft zu erfüllen, der uns von der Schwere und der Bindung des Materiellen löst und überall sieghaft das Ideelle als Schrittmacher der Spitze zuführt. Darum geht es, der echten Berufung den Platz frei zu machen, dem echten Können unsere Schulen und Hochschulen zu öffnen, um überall von vornherein vernünftig zu bauen. Man baut kein Haus mit morschem Holz oder mit Steinen, die auf den Schutthaufen gehören; denn wir wollen in die Zukunft hineinbauen. Morsche Herzen, Hirne und Hände taugen nicht zur Arbeit, sie mögen nach verdientem Einsatz ruhen. Die frischesten Kämpfer gehören nach vorn, so an der Front draußen wie auch in der Heimat. Denn es geht um unsere Leistungsfreiheit in allen Bereichen, beim einzelnen wie in der Volksgesamtheit. Daß diese schon weitgehend verstanden worden ist, spiegeln die Leistungsergebnisse, die wir jetzt schon anführen können.

3. Leistungsergebnisse

Beginnen wir damit, eine Feststellung in die Erinnerung zu rufen, die Reichsminister Speer vor wenigen Monaten treffen konnte: Das Jahr 1942 brachte gegenüber dem Vorjahr auf einzelnen Gebieten eine verzehnfachte Leistung unserer Betriebe, im Durchschnitt stieg der Leistungsausstoß auf das Doppelte, in manchen Betriebsgruppen sogar auf das Dreifache.

Wie war das möglich?

Lag diese unerhörte Steigerung daran, daß wir früher nicht genügend gearbeitet haben? Ließen wir uns zu sehr gehen? Wurden unsere betrieblichen Einrichtungen nicht genügend genutzt?

Nein, die vorangetriebene Technisierung unserer Betriebe hat die Steigerung bewirkt und dabei vor allem die über alles Lob erhabene Haltung des deutschen Arbeiters, der willig aus erkannter Notwendigkeit in dieser Technisierung unserer Betriebe mitgegangen ist und an ihr mitarbeitet. Man darf das nicht als Selbstverständlichkeit hinnehmen oder vielleicht sagen, es blieb dem deutschen Arbeiter eben nichts weiter übrig, als sich in den Gang der Dinge zu schicken.

Weit gefehlt! Denken wir zurück: Als Watt auf der Fulda sein Dampfschiff fahren ließ, zerschlugen es die Schiffer und Fischer, die um ihr Gewerbe fürchteten, in den altgewohnten Bahnen weiterwerken wollten und jeder Neuerung feindlich gegenüberstanden. Das gleiche taten die Lyoner Weber mit dem von Yaquard erfundenen Webstuhl, die Spinner mit der Erfindung Hargreaves usw. Lange Zeit sahen die Schaffenden in Neuerungen, insbesondere in Maschinen, einen feindlichen Dämon, mit dem sie sich nicht anders auseinanderzusetzen vermochten, als daß sie ihn vernichteten. Die Feinde unseres nationalen Wohlstandes griffen — psychologisch wohlüberlegt — gerade an diesem Punkt ein, als sie den klassen-

kämpferischen Satz prägten: „Alle Räder stehen still, wenn dein starker Arm es will.“ Wie viele Streiks, wieviel soziales Elend ist hervorgerufen worden, nicht weil die Technik in die abendländische Welt einbrach und die Maschinen schuf, sondern weil die uns feindlichen Kräfte es verstanden, die Schaffenden auch dort gegen den gesunden Fortschritt zu mobilisieren, wo die Maschinen die Arbeit in unerhörtem Umfang zu erleichtern vermochten, die Fertigungszeiten verkürzten, die Leistungen aber erheblich steigerten.

Spricht man heute noch von einer Vorbelastung des schaffenden Menschen gegenüber der Maschine, redet man davon, daß der Werker seine Arbeit nicht im Zusammenhang mit den Vorgängen des Lebens sehe, daß eine Einseitigkeit der Lebensschau selbst beim Erfinder bestehe, der in einem Rausch lebe, weil er durch mechanische Kräfte das Leben glaube zu bewältigen; daß daraus ein hoffärtig-stolzes Lebensgefühl wachse, und der in diesem technischen Bereich lebende Mensch Höriger der Maschine geworden sei, dem der Weg zu den Höhen und Tiefen echten Menschentums versperrt sei, dann kann man solche Ausführungen nur als eine der betrieblichen Arbeit fremde Geisteshaltung werten, die aus einer Gemütsverfassung zu stammen scheint, die noch in der gefühlsseligen Biedermeierzeit wurzelt. Solchen Geistern überlassen wir gerne besinnliche Fahrten mit der Postkutsche; sie mögen aber auch selbst spinnen und weben, selbst ihre Schuhe herstellen und auf jenen Lebensstandard zurückkehren, der etwa um 1800 üblich war.

Man gehe doch heute einmal hinein in die Lebensbereiche unserer Betriebe, fühle das Pulsieren des schaffenden Geistes, atme den Herzschlag dieser Zeit, in der nahezu jeder bestrebt ist, als Erkennender und Wirkender, dienend seinem Betrieb und seinem Volk, über den eigenen Arbeitsbereich hinauszuwachsen. Nicht Sklave der Maschine, nicht Höriger der Technik ist der deutsche Arbeiter. Das war einmal! Heute steht er der kompliziertesten Maschine gegenüber als einem Werkzeug, das ihm dient, das er sich unterworfen hat. Und gerade das betriebliche Vorschlagswesen mit seinen Ergebnissen liefert den endgültigen Beweis, wie stark sich der einfachste Schaffende mit dem Zweck und dem Sinn der Technik auseinandergesetzt hat, indem er selbst Verbesserungen ersinnt, um den Wirkungsgrad seiner Maschine im Hinblick auf den Lebenskampf seines Volkes zu steigern.

Das ist kein Resignieren, kein Sichschicken in die durch die Technik hervorgerufene „Tragik unserer Zeit“. Das ist ein Bewältigen der Problematik, die durch die Maschine geschaffen worden ist, ein Meistern der Tatsache, ein Gewinnen neuer Spannungspole. Im einfachen handwerklichen Bereich war das nicht möglich. Damals war ein Erträumen künstlerischer Sendung mit dem handwerklichen Familienbetrieb verbunden, damit zugleich aber ein Zwiespalt zwischen wahren Kunstschaffern (den genialen Könnern) und einer handwerklichen Bedarfswirtschaft, die physisch aufbrauchen mußte, wenn die ganze Last der Arbeit mit den vorhandenen Werkzeugen, vor allem aber mit der eigenen Muskelkraft, befriedigt werden sollte. Die tatsächlichen Ursachen des grausamen Zwiespaltes, die Spaltung zwischen Beruf und Erwerbslaufbahn haben wir schon aufgezeigt. Sie auf die Maschine zu verlagern, ist ein Irregehen, hervorgerufen durch betriebsfremdes Haschen nach Erklärungen.

Gewiß hat die Technik Probleme aufgeworfen, das wird gar nicht bestritten, aber gerade die Technik hat unzählige Männer auf den Plan gerufen, deren ingenieure Anlagen das deutsche Volk in die Lage versetzt haben, sich zu behaupten. Man braucht in diesem Bereich nur an das Schicksal englischer Kolonialvölker zu erinnern, beispielsweise an die Inder. Was wäre gewesen, wenn nicht ein Mann wie Krupp die Herrschaft des englischen Stahls gebrochen und an dessen Stelle den Kruppstahl gesetzt hätte? Was wäre geschehen, wenn wir nicht den entscheidenden Schritt getan hätten, das Land der angeblich unbegrenzten Möglichkeiten mit seiner vorangetriebenen Technisierung mit unseren Fähigkeiten einzuholen?

Man darf unsere Zeit, insbesondere die Technisierung, nicht abträglich mit dem Goethewort in Verbindung bringen: „Eigentlich ist es das Jahrhundert für die fähigen Köpfe, für leichtfassende praktische Menschen, die, mit einer gewissen Gewandtheit ausgestattet, ihre Superiorität über die Menge fühlen, wenn sie gleich selbst nicht zum Höchsten begabt sind. Laßt uns soviel als möglich an der Gesinnung halten, in der wir herankamen; wir werden, mit vielleicht nur wenigen, die letzten sein einer Epoche, die so bald nicht wiederkehrt.“ So schrieb Goethe 1825.

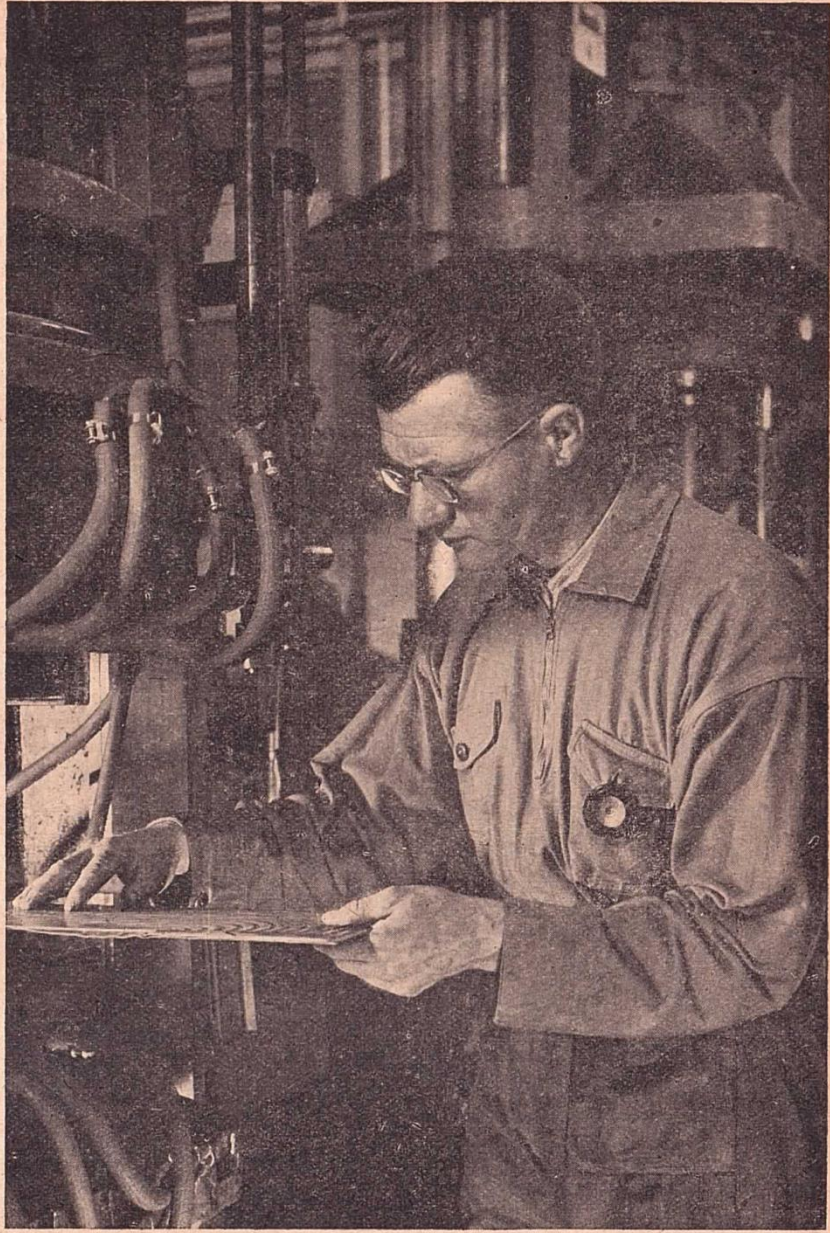
Nicht jeder von uns kann Olympier sein, wie er es war; auch zu seiner Zeit war das nicht möglich. Wenn man folgert, daß unser

Jahrhundert durch begabte Mittelmäßigkeit ausgezeichnet sei, gerade ausreichend, um die praktischen Fragen des technisierenden Lebens zu meistern, darüber hinaus aber nichts übrigbleibe als jener Glaubenssatz vom Untergang des Abendlandes, den Spengler prognostiziert hat, das seelische Absterben, der Kulturuntergang, dann ist gerade das der falsche Maßstab, zu dem man kommt, wenn man unter dem Gesichtswinkel Goethe vom Weimar des Jahres 1825 unsere Welt sieht. Jede Zeit hat i h r e n Maßstab!

Der deutsche Arbeiter beweist uns durch seine unerhört aktive Beteiligung am betrieblichen Vorschlagswesen, daß seine Gesinnung nichts vom seelischen Absterben kennt. Er begreift die Tragik unserer Zeit, die durch andere Umstände hervorgerufen worden ist als durch die Technik. Sie gerade hat mit dazu beigetragen, alle Kräfte wachzurufen, die in unser Volkstum hineingetragen wurden; auch sie hat uns aufgerüttelt aus dem ängstigenden Zustand, daß a n d e r e die Entwicklung der Technik in der Hand hatten (solange wir ihr als Dilettanten gegenüberstanden) und damit Ziele verfolgten, die die Untergangsprognose wahrgemacht hätten.

Vereinfachen wir doch die Problemstellung: Wir stehen im Kriege. Bekannt ist jenes Wort, daß, wer das Schwert nimmt, durch das Schwert umkommen solle. Wir halten dafür, daß unsere Gegner, die zuerst zum Schwert griffen und die unseren Untergang beschlossen haben, uns zweifellos bequem aus der Welt hätten schaffen können, wenn wir n i c h t das Schwert gezogen hätten. Lieber wären wir alle beim Pflug, bei der Maurerkelle, beim Schraubstock geblieben. Allein da es sein mußte, formten wir aus der Pflugschar das Schwertblatt und wehren uns unserer Haut. Halten den Dämon der Zerstörung, der uns in ein Sklavendasein führen will, zurück und werden ihn mit dem Schwert überwinden; um dann wieder aus Schwertern Pflugscharen, Maurerkellen und Sensen zu formen, mit denen wir neues Leben aufbauen. Das ist die Gesinnung, an der wir festhalten, das ist aber auch unsere Schau der Technik, in der wir nur insoweit einen Dämon sehen, als die Gegenseite für

Im Bild: Monteur Ahlert / Junkers (25 Verbesserungen)



ihre Völker die Maschine zum Dämon erhoben hat, weil sie die Mittelmäßigkeit braucht. Wir aber wollen gerade eine Auslese der Besten, der Genialsten, nicht von Lebenskünstlern, sondern von lebendigen Menschen, die alle in ihnen vorhandenen positiven Fähigkeiten entwickeln, um sich und damit unser Volk in Raum und Zeit zu behaupten.

Eine verdoppelte und verdreifachte Leistung gegenüber dem Vorjahr; dies Ergebnis ist nicht nur durch die fortschreitende Technik hervorgerufen worden, sondern vor allem dadurch, daß auch der letzte Schaffende den Sinn der Technik begreift und mithilft, seine Dienerin Maschine weiter zu entwickeln, weil er in ihr eine Waffe sieht, den Existenzkampf von den Produktionswerkstätten her zu unseren Gunsten mit zu entscheiden.

180 000 Verbesserungsvorschläge allein im Jahre 1942! Das ist das stolze Ergebnis, das deutsche Arbeiter erbracht haben, und mit dem sie beweisen, daß sie aus einem kulturellen Behauptenwollen im gläubigen Begreifen all der Kräfte, die in uns hineingelegt worden sind, arbeiten und werken. Besser hat der deutsche Arbeiter seinen Goethe verstanden, wenn er lebt, was jener in die Form prägte:

„Nur der verdient sich Freiheit wie das Leben,
der täglich sie erobern muß.“

Dieser Kampfgeist, der heute auf dem Gebiete des technischen Fortschritts in unseren Betrieben herrscht, läßt den Schaffenden darauf verzichten, ein universell Gebildeter zu sein, aber er lehnt es auch ebenso ab, Dilettant genannt zu werden. Er ist Fachmann auf seinem Gebiet, und als Fachmann nimmt er zu den Dingen seiner Arbeitsumwelt Stellung. Da beweist er sein praktisches Geschick, sich mit der Gegenwart auseinanderzusetzen, da meistert er seine Probleme. Da erlebt er, was es heißt, sich als Dienender dem Ganzen anzuschließen und gesunde Zelle zu sein in dem unerhört großen Bau, den heute das Reich darstellt. Vom Leistungsbereich Betrieb aus kämpft der deutsche Arbeiter, damit nicht jener Geist triumphieren kann, der in Wahrheit den Untergang unseres Abendlandes herbeiführen möchte.

Fern ist der deutsche Arbeiter von falscher Romantik, fern auch vom Sklaventum der Maschine gegenüber; tatbereit aber steht er zu den Erfordernissen der Zeit, um mit allen seinen Kräften Bau-

steine herbeizutragen, auf denen neue und bessere Maschinen gestellt werden, die er selbst mitgestaltet, die neue und bessere Waffen schaffen, bessere Munition und in gesteigerter Ausbringung, damit er einst — wenn dieser Schicksalskampf entschieden ist — seine Bausteine umformen kann, um schönere und größere Wohnungen zu erlangen, Siedlungen mit genügendem Freigelände für Gärten, Lebensraum so oder so für Kind und Kindeskind deutscher Wesensart, die kein Niederwalzen unserer arteigenen Kultur mehr zu befürchten haben.

Wir haben damit einige Einwürfe abgetan, die zu einer Auseinandersetzung zwingen, weil sie jenen Instinkt nicht begreifen, mit dem der deutsche Arbeiter an die technischen Probleme herangeht. Dem einseitigen Intellekt muß es unverständlich sein, daß der schaffende deutsche Mensch gar nicht anders kann, als sich durch die Tat mit Problemen seines Umkreises solange zu befassen, bis er sie gelöst hat. Wir wollen nicht zu der billigen und oft mißbrauchten Redewendung vom Faustischen in der deutschen Wesensart greifen. Dem deutschen Arbeiter liegt es nicht, in metaphysische Regionen zu steigen. Er handelt wie Tell: Wenn er in der richtigen Weise zu praktischer Tat gerufen wird, dann ist er da, dann packt er zu; dann sorgt er aber auch dafür, daß sein Tun Hand und Fuß hat, das heißt, daß es vom gesunden Menschenverstand getragen ist und vernünftige Ergebnisse erzielt.

Und gerade dieser Instinkt ist es, mit dem er die Aufgaben der Technik meistert. Not macht erfinderisch, pflegen wir zu sagen. Darin steckt Urväterweisheit. Sie ist aus dem immer wieder erlebten Tatbestand gewachsen, daß nicht Grübeln und Abwägen das Richtige tun läßt, sondern das frische Zupacken, das Festhalten des Augenblickseinfalles, das Wichtignehmen der inneren Stimme. Erst wagen, dann wägen, ist heute unser Grundsatz; und niemals ist er richtiger als in Notzeiten.

„Der Krieg ist der Kaiserschnitt der Menschheit, er entbindet die Geister“, schrieb Jean Paul in seinem Freiheitsbüchlein schon 1815. Und gerade heute brachte es die Notzeit des Krieges zuwege, daß wir die Ratschläge intellektuell-einseitiger Kräfte zwar nicht geringer werten, aber sie nicht allein gelten lassen, sondern den gesunden Menschenverstand im vollen Umfang wieder zu Worte bringen. Den Praktiker vor allem, der lange Jahre in den Hinter-

grund getreten war, weil das Berechtigungswesen uns eine falsche Blickrichtung gegeben hatte, bei der wir manches aus dem Auge verloren, unter anderem auch unsere Handwerker und Meister. Kurzum jene Gruppe, bei der die Volksschule das Bildungsniveau bestimmt und gerade dadurch unverbildete Reserven bereitstellte, an die wir heute erinnert werden, wenn wir die Spitzenleistungen auf dem Gebiete des betrieblichen Vorschlagswesens auf uns wirken lassen.

Jetzt entdecken wir wieder „patente Kerle“ in einem Umfang, der uns überrascht und dennoch nicht so sehr in Erstaunen setzt, wenn wir an unsere Unterlassungssünden denken, die wir im vorangegangenen Kapitel erörtert haben. Diese Männer, die wir heute aufrufen und denen wir Wege bereiten, auf denen die Fehler der Vergangenheit ausgewetzt werden, sie sind es, die bereitwillig ihre Arbeitsgeräte verbessern, die Arbeitsgänge prüfen, den Transport und alles das, was geeignet ist, das Werk ihrer Hände durch Hirn und Herz zu beleben, um es einfacher, leichter und schneller wachsen zu lassen.

Und der Schaffende hat begriffen, daß nicht mehr Zeit Geld ist, wie man uns das eingeredet hat, sondern daß die Zeit in einem viel höheren Sinne für den arbeitet, der sie zu nutzen weiß.

So kam es, daß in einem Betrieb der Luftwaffenindustrie 1942 Verbesserungsvorschläge in solchem Umfang eingingen und verwirklicht wurden, daß ein vollständiges Flugzeug mehr produziert werden konnte, wobei die Material- und Fertigungskosten insgesamt aus den Ersparnissen ebenso gedeckt wurden wie die Arbeitszeit aus Zeitgewinnen durch Verbesserungen.

In einem anderen Betrieb wurden 1942 durch die eingebrachten und durchgeführten Verbesserungsvorschläge der Gefolgschaft Zeitersparnisse erzielt, die mehr als 252 Vollbeschäftigten entsprachen; außerdem wurden für RM 66 000,— Ersparnisse an Kraft-, Werk- und Hilfsstoffen erreicht.

In einem weiteren Werk waren es 220 Arbeitskräfte, die 1942 eingespart werden konnten und dazu dienten, die Ausbringung zu steigern, während die Materialersparnisse fast RM 350 000,— betragen.

Das sind nur einige Beispiele, die deutlich machen, wie sich die Verbesserungsvorschläge in Zeit- und Materialersparnissen aus-

wirken. Man mag einwenden, daß diese Angaben kein hinreichendes Bild ergeben, weil die Ersparnisse in Beziehung zur Gefolgschaftsziffer gesetzt werden müßten. Das ist in einem gewissen Umfang richtig; allein ihre Nennung ist aus naheliegenden Gründen nicht möglich. Hören wir aber weitere Beispiele, die an Einzelfällen zeigen, wie die Zeit- und Materialersparnisse zustande kommen:

Da wird eine Bremstrommel gefertigt. 1940 benötigte sie noch 900 Arbeitsminuten, Verbesserungen setzten seither die Fertigungszeit auf 525 Minuten herunter.

Gewindebolzen wurden früher in 50 Minuten hergestellt, der Verbesserungsvorschlag eines Drehers reduziert die Zeit auf 20 Minuten.

Eine Werkzeugmaschine wird durch konstruktive Verbesserungen so vervollkommenet, daß sie heute das Drei- bis Fünffache gegenüber früher leistet.

Ein Transportweg wird infolge eines Verbesserungsvorschlages sinnvoll ausgenutzt, und 7500 Arbeitsstunden können erspart werden.

Putzwolle wird nach einem Vorschlag in Blechfässern gesammelt und so zum Versand gebracht: Ergebnis 70% Raumersparnis bei der Lagerung und auf der Reichsbahn.

Durch eine kleine Änderung, die ein Hilfsarbeiter vorschlug, können Gußstahlzahnstangen noch einmal solange benutzt werden; 50% Material werden erspart.

Kalt- statt Warmbiegen — ein Schlosser kam dahinter — sparte drei Viertel der Arbeitszeit.

An der Drehbank wird nach dem Vorschlag eines Meisters ein Revolverkopf angebracht, und die Leistung erhöht sich um 30%.

Zum Ausschleifen von Löchern in Wärmeaustauschplatten wird eine Spannvorrichtung vorgeschlagen und damit eine Zeitersparnis von 20 bis 25% in der Fertigung erreicht.

Ein Arbeitskamerad schlägt in der Weberei eine Wickeleinrichtung für schwere Stoffe vor und erspart dadurch 2 bis 3 Arbeitskräfte.

Da wird ein kleiner Apparat vorgeschlagen, um Bänder mit Gummi zu bestreichen. Früher wurde das von Hand erledigt; dabei brauchte man für 400 m 32 Stunden, jetzt 1½ Stunden.

Ein Schlosser kommt darauf, daß in Wasserhaltungspumpen der Entschungsanlage warmes Wasser die Verkrustung löst. Früher

mußte die Reinigung durch Schaben und Klopfen in achtstündiger Arbeit vorgenommen werden; jetzt läßt er die mit Wasser gefüllte Pumpe eine Stunde laufen und erreicht eine bessere Entfernung der Verkrustung.

Dort verpacken fünf Frauen Platinen von Hand. Mühsam und schwer ist die Arbeit. Ein Arbeiter schlägt eine einfache Vorrichtung vor, und die Frauen können an anderer Stelle eingesetzt werden.

Flüssiges Metall wird im Tiegel in der bekannten Weise zum Gießplatz getragen. 4 bis 5 Männer sind dazu jeweils nötig. Ein Former schlägt einen Gießwagen vor, der 4 bis 5 Gießpfannen füllen kann. Ein Mann kann jetzt die Arbeit erledigen, wo früher 4 bis 5 Hilfskräfte gebraucht wurden.

Früher wurde das Loch in einen Hüllenkopf mit der Bohrmaschine gebohrt. Jetzt wird nach einem Verbesserungsvorschlag auf der Exzenterpresse gelocht. Die Arbeit kann sitzend erledigt werden und ist weniger ermüdend; außerdem wird eine Zeitersparnis von 62% erreicht.

Nach dem Vorschlag eines Gefolgschaftsmitgliedes wird ein handgroßer Apparat in eine Maschine eingesetzt; 24 000 Arbeitsstunden werden dadurch jährlich eingespart.

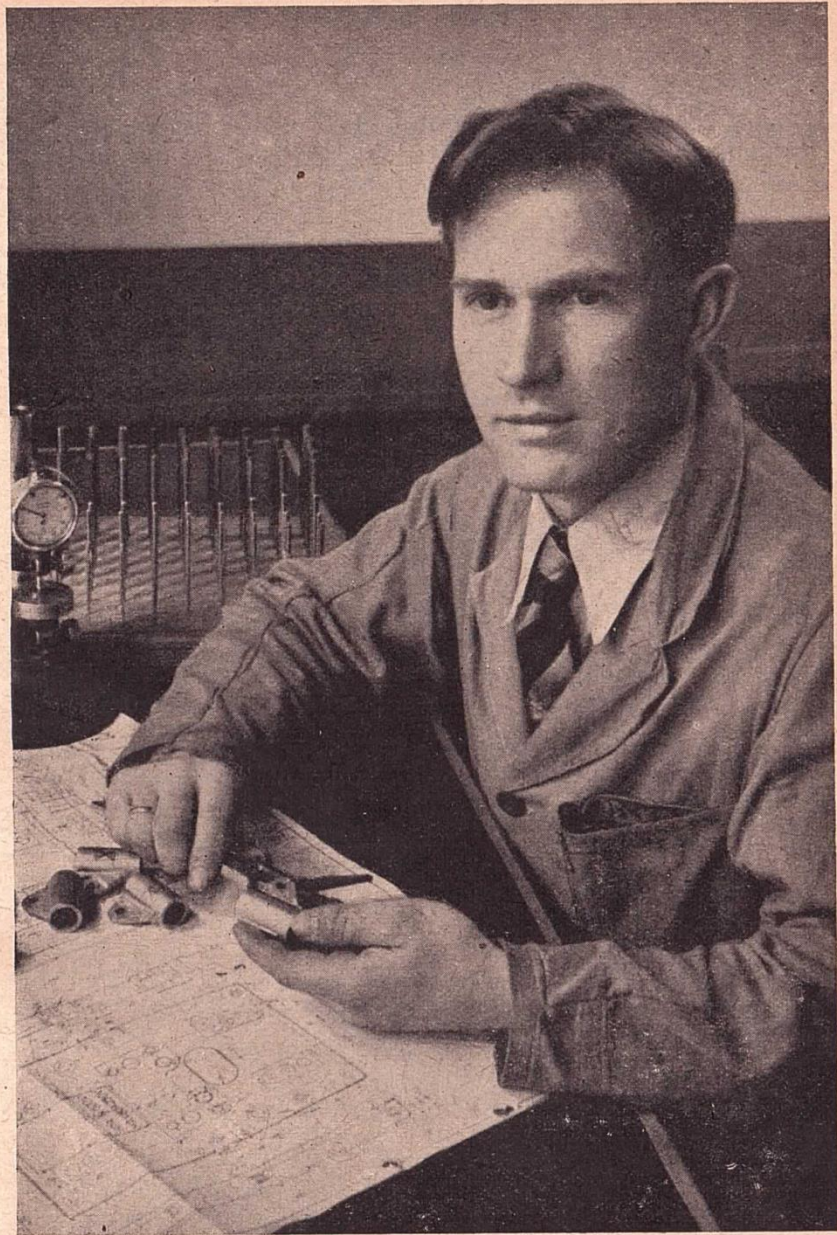
In einem Gummiwerk schlägt ein Kamerad ein neues Nagelungsverfahren für Gummiabsätze vor, das zu einer 40%igen Steigerung der Preß- und Arbeitsleistung führte.

In einer Bisquitfabrik kommt ein Gefolgschaftsmitglied auf die Idee, ein mechanisches Mischband zu konstruieren. Seine Idee wird in die Praxis umgesetzt. Während früher sechzig Mädchen mit dem Mischen des Teiges beschäftigt waren, genügen heute fünf. Damit werden 132 000 Arbeitsstunden im Jahr eingespart.

Ein Betriebsschreiner schlägt ein neues Holzbohrgerät vor; es führt zur Einsparung von jährlich 75 000 Arbeitsstunden.

Ein Schlossermeister verbessert fahrbare Kompressoren. Andere Gefolgschaftsmitglieder bringen ihre Ideen dafür ebenfalls in Form

Im Bild: Revisor Werner Schmidt / Siemens (27 Verbesserungen)



von Verbesserungsvorschlägen der Betriebsführung. Ergebnis: 47 565 Arbeitsstunden eingespart und die Leistung um 80 % gesteigert.

In einer Lederwarenfabrik schlägt ein Arbeitskamerad eine Zugschnittänderung vor. Damit wird eine 100 %ige Leistungssteigerung erreicht; außerdem aber die Einsparung von 40 Rindslederhäuten und 58 000 Meter Wachsfaden.

Schäfte für Revolver-, Flach- und Löffelmeißel wurden bisher gefräst und die Schneide geschmiedet. Ein Arbeitskamerad schlägt vor, die Meißel im Gesenk zu schlagen. Frühere Herstellungskosten RM 1,46 je Stück, heute ergibt sich ein Gestehungspreis von RM 0,38.

Früher wurden auf einer Spezialmaschine Reibzähne einzeln mittels Stempel gestanzt. Ein Verbesserungsvorschlag führt dazu, daß mit einem Blockwerkzeug in vier Hüben unter der Presse 273 Reibzähne gestanzt werden; Zeitersparnis 91 %.

Zahllos sind die Einzelbeispiele, die wir anführen könnten. Und ihr Ergebnis?

Die aktivierte Gefolgschaft, die durch ihre Verbesserungsvorschläge alle Arbeitsgänge durchprüft, brachte es beispielsweise im Barackenbau zuwege, daß die 1939 noch benötigten 2000 Arbeitsstunden für eine solche Baracke nach und nach auf nunmehr 430 Arbeitsstunden je Baracke heruntergedrückt wurden.

Durch zwanzig Verbesserungsvorschläge konnte in einem Flugzeugwerk durch eine Werkgruppe, die auf die Herstellung von Leitwerken ausgerichtet ist, im Laufe der Zeit die Herstellzeit von Landeklappen um 50 % gesenkt werden. Durch diese Zeiteinsparung wurden bei einer verhältnismäßig kleinen Gruppe 150 Arbeitskräfte für anderweitige Verwendung frei.

Wenn in einem Panzerbauwerk 220 Verbesserungen eingingen, von denen mehr als 90 % brauchbar waren, dann wird deutlich, wie deutscher Werkmannsgeist in der Ausbringung unserer Waffen mitschwingt.

Aber für Panzer werden Eisen und Stahl gebraucht. Wie sieht es in diesen Industrien aus?

In einem solchen Werk wurden im Jahre 1941 nur 32 Verbesserungsvorschläge eingereicht. Aber sie erbrachten eine Ersparnis von

648 000 Arbeitsstunden auf die Ausbringung eines Jahres gesehen; ferner wurden 216 000 kg Leichtmetall und fast 100 000 kg Stahl erspart. Im Jahre 1942 stieg der Eingang auf 56 brauchbare Vorschläge. Sie erbrachten weitere Zeitersparnisse (denn die des Vorjahres wirken fort) von rund 800 000 Arbeitsstunden, 90 000 kg Stahl und fast 300 000 kg Eisen. Allein durch die Verbesserungen zweier Jahre wurden also in einem Werk rund 1 500 000 Arbeitsstunden, rund 300 t Leichtmetall und fast 400 t Stahl gewonnen.

Zur Herstellung von Eisen und Stahl und überhaupt im gesamten Fertigungswesen werden unerhörte Mengen an Licht, Gas und Kraftstrom benötigt. Wie steht es damit?

In einem Betrieb wurden 1942 insgesamt 1396 Verbesserungsvorschläge eingereicht. Sie ersparten zunächst einmal 84 586 Arbeitsstunden und erbrachten Materialersparnisse in Höhe von rund 60 000,— RM. Eine Sonderaktion aber führte zur Einsparung von 27 000 kW Lichtstrom und zu einer Spitzensenkung von 200 kW je Stunde an Kraftstrom. Beim Gasverbrauch wurde eine Jahresersparnis von 44 352 cbm erreicht.

Doch nicht allein die Einsparung ist das Ziel von Verbesserungsvorschlägen, sondern die Mehrleistung. So schlug ein Gefolgschaftsmitglied eine Verbesserung der Generatoranlage vor, die es mit Behelfsmitteln auch selbst durchführte. Bei vorsichtiger Schätzung wurde dadurch eine Mehrleistung von 300 000 bis 400 000 kWh gewonnen, die bei der herrschenden Energienot von weittragender Bedeutung ist.

Alles ganz schön, wendet man da ein, aber in unserem Betrieb haben wir nichts mit Eisen und Metall zu tun, auch der Stromverbrauch wird kaum verringert werden können, und was da geschehen könnte, das ordnen wir schon von oben her an.

Hier gerade liegt der Schaltfehler in unserer Rationalisierungsarbeit. Nicht allein „von oben her“ ist sie zu steuern, sondern von unten her muß sie durch freiwillige Mitarbeit aller Gefolgschaftsmitglieder verständnisvoll vorangetrieben werden.

Dort wird der Wasserverbrauch durch einen guten Vorschlag um 80 % gedrosselt. Da wird eine Wasserleitung vorgeschlagen, und 2880 km Laufzeit werden eingespart. Hier werden Automaten vorgeschlagen und 10 Arbeitskräfte freigestellt. Und der Mann hinter

der Drehbank kommt von selbst dahinter, daß er durch eine kleine Änderung statt eine Bank drei Bänke bequem bedienen kann.

Garnkisten werden vorgeschlagen, die ein praktischeres Verpacken ermöglichen und die bei 13 000 000 Spindeln im Reich 1400-Packerrinnen einsparen. Dort werden 14% der Verwaltungsarbeiten eingespart, weil die Betriebsführung den Spürsinn der Gefolgschaft auf vermeidbaren Papierkrieg ausgerichtet hat. Da wieder holt eine kleine Änderung in der Konstruktion 400 Arbeitsstunden heraus. Ein Arbeitskamerad baut eine Poliermaschine für Papierbindegarn so um, daß sie von 18 auf 24 Spindeln gebracht wird. Dort wird eine alte schon ausgediente Sägemaschine von der Gefolgschaft umgebaut; jetzt erledigt sie drei Arbeitsgänge gleichzeitig. Ölverluste werden durch sinnvolle Vorschläge vermieden, Unfallmöglichkeiten verringert usw. Kurzum, überall sind die Mitarbeiter am Werk, die notwendigen Mehrleistungen durch freiwillige Vorschläge, durch Hinweise, Anregungen und Preisgabe von Erfahrungen auszuweiten.

Und dabei stehen wir erst am Anfang dieser Entwicklung; denn was erreichbar ist, wenn man daran geht, die Gefolgschaft zu ermuntern, wenn man ihr Aufgaben stellt, das lassen folgende Angaben erkennen:

In einem Betrieb gingen 1941 72 Verbesserungsvorschläge ein. Im Jahre 1942 waren es 867, von denen 350 verwertet werden konnten. Ein anderes Werk berichtet, daß sich 1941 24% der Gefolgschafter mit Verbesserungsvorschlägen beteiligten; 1942 dagegen 49%.

Wie erstaunlich der Auftrieb im Eingang der Verbesserungsvorschläge ist, seitdem wir darangingen, sie systematisch zu fördern, mögen aus der Fülle des Materials die Angaben des Zweigwerkes eines Großbetriebes beweisen. Dort gingen ein

1940:	162	Vorschläge
1941:	485	„
1942:	633	„

Deutlicher noch wird die Gesamtentwicklung, wenn wir eine umfassendere Übersicht heranziehen, die jene Verbesserungsvorschläge nicht enthält, die geheimgehalten werden müssen, bei denen eine Patentprüfung in der Schwebe ist oder die aus sonstigen Gründen in ihrem Erfolgswert bisher nicht bekannt geworden sind:

1938	wurden	rund	2	Mill.	Arbeitsstd.	erspart,	also	1000	Arbeitskräfte
1939	„	„	3	„	„	„	„	1500	„
1940	„	„	5	„	„	„	„	2500	„
1941	„	„	10	„	„	„	„	5000	„
1942	„	„	40	„	„	„	„	20000	„

Zieht man in Betracht, daß diese Ersparnisse an Arbeitszeit allein auf die Ausbringung eines Jahres gewertet sind und daß es sich bei den Angaben des letzten Jahres um Mindestwerte handelt, dann bekommt man eine unerhörte Hochachtung vor der inneren Haltung des deutschen Schaffenden und vor seinem ingenieösen Können. Und diese Hochachtung wächst weiterhin, wenn man bedenkt, daß die Anzahl der deutschen Gefolgschaftsmitglieder nicht zu-, sondern laufend abgenommen hat, weil die Wehrmacht immer neue Kräfte aus unseren Betrieben herausziehen mußte.

Rein zahlenmäßig hat sich der Zeitgewinn und damit der Gewinn an Arbeitskräften durch Verbesserungsvorschläge im Jahre 1942 gegenüber dem Jahre 1940 verachtacht. Im Hinblick aber auf die Zahl der Gefolgschaftsmitglieder, die mitgearbeitet haben, ist der Erfolg wesentlich höher anzuschlagen.

Man muß nämlich bei den Zeitgewinnen berücksichtigen, daß es sich dabei um 100% Vollbeschäftigte handelt, die bei einer etwa 70%igen Nutzung unserer Arbeitszeit dem Leistungswert von 26 000 deutschen Arbeitern entsprechen, wenn wir die Ergebnisse des Jahres 1942 zugrunde legen.

Wir stellen diese Ermittlungen hier nicht an, um möglichst hohe Zahlen herauszurechnen, sondern um lebendig zu machen, welche Möglichkeiten durch das Vorschlagswesen unseren Betrieben zur Überwindung des Engpasses Mitarbeitermangel erwachsen. —

Um die Ersparnisse an Werk-, Kraft- und Hilfsstoffen zu errechnen, müßten minutiöse Einzelermittlungen vorgenommen werden. Sie würden hohe Millionenziffern ergeben, weil jeder Verbesserungsvorschlag von dem Gedanken getragen ist, das kostbare Material möglichst restlos auszunutzen und der früher gedankenlos vorgebrachten Wendung: „Es kostet ja nicht mein Geld“ der Garaus bereitet wird.

Interessant ist auch, wie der Brauchbarkeitswert der Verbesserungen sich entwickelt hat. 1937 waren nur etwa 20% der ein-

gehenden Vorschläge brauchbar, 1939 stieg jedoch die Brauchbarkeit bereits auf 45%, 1942 liegt sie zwischen 50 und 70%. Und ein großes Werk berichtet, daß bei ihm die Brauchbarkeit der Vorschläge ähnlich dem schon erwähnten Panzerbaubetrieb durch die systematische Förderung, die in persönlicher Beratung durch die betrieblichen Unterführer und den DAF.-Beauftragten für das betriebliche Vorschlagswesen den Männern zuteil geworden ist, sogar auf über 90% stieg.

Die Hauptmasse der Vorschläge kommt überwiegend vom einfachen Arbeiter. So berichtet zum Beispiel ein Hüttenwerk, daß dort 1942 die Verbesserungsvorschläge eingingen von

303 Arbeitern (darunter 9 Frauen),
23 Meistern,
28 technischen Mitarbeitern,
58 kaufmännischen Mitarbeitern.

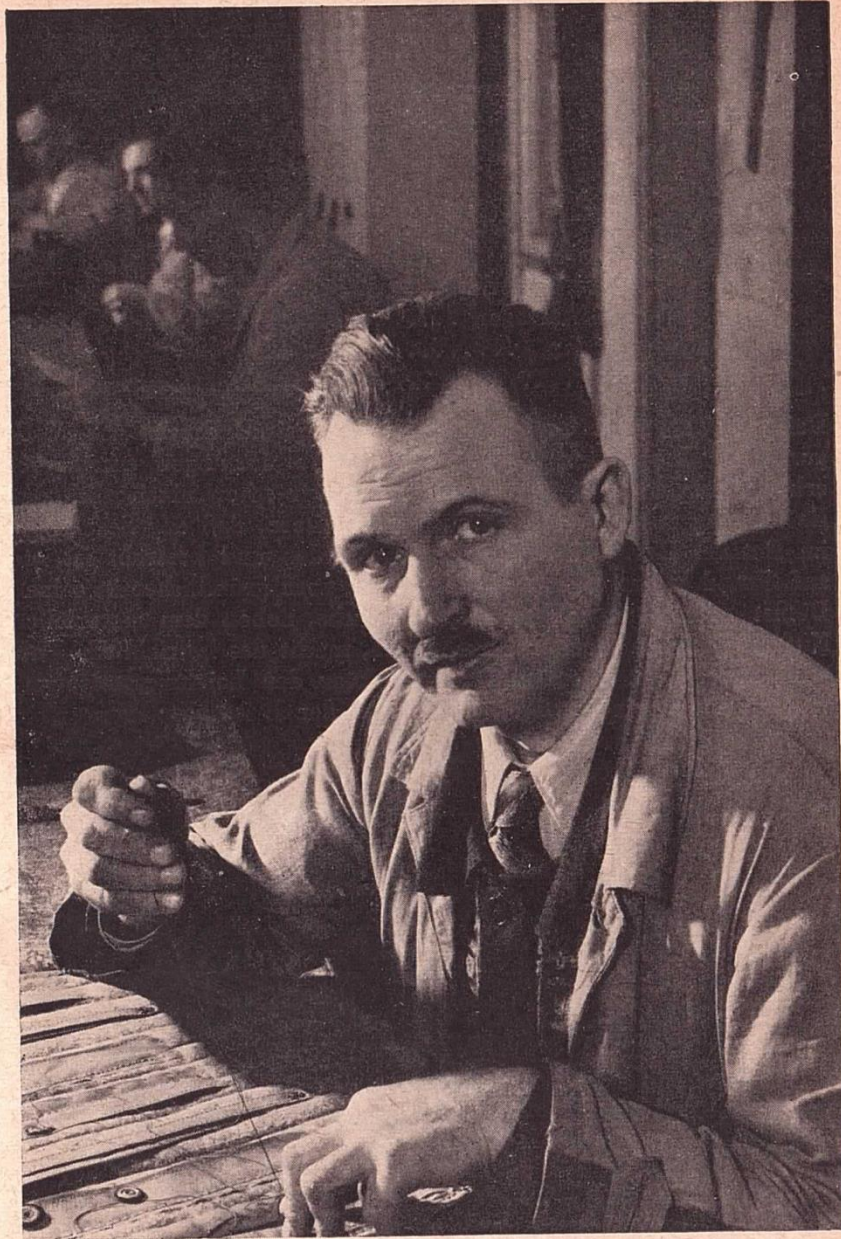
Dieses Ergebnis aus einem Betrieb deckt sich fast genau mit jenem Resultat, das wir als Durchschnittsergebnis in Fertigungsbetrieben ermitteln konnten. Prozentual stammten die Verbesserungsvorschläge

zu 10% von Un- und Angelernten,
„ 35% „ Facharbeitern,
„ 27% „ Einstellern,
„ 5% „ Meistern,
„ 10% „ Technikern,
„ 13% „ Mitarbeitern in den Büros.

72% der Verbesserungsvorschläge bringen uns also Un- und Angelernte, Facharbeiter und Einsteller. Damit wird eindeutig ausgewiesen, daß auch der einfache Arbeiter keine Scheu mehr vor der technischen Entwicklung hat; ja, daß er heute den betrieblichen Fragen aufgeschlossen gegenübersteht, nicht mehr feindselig, sondern als Mitarbeiter seines Betriebsführers.

Und daß auch der Dämon Technik ein Hirngespinnst ist. Erst recht jene unsinnige Meinung, der deutsche Arbeiter sei Höriger der

Im Bild: Satler, Volkmar / Junkers (25 Verbesserungen)



Maschine, das führt ad absurdum eine Aufgliederung der Sachgebiete, auf die sich im Durchschnitt der Fertigungsbetriebe die Verbesserungsvorschläge beziehen. Sie ergeben folgende rangmäßige Gruppierung:

1. Fertigungsfragen	41 %
2. Maschinen, Werkzeuge, Vorrichtungen	36 %
3. Verwaltungsfragen	7 %
4. Transportwesen	5 %
5. Werkstoffe, Ausschuß	4 %
6. Gefolgschaftsfragen	2 %
7. Konstruktion	1 %
8. Sonstiges	4 %

Daß sich 77% aller Verbesserungsvorschläge auf Fragen der Fertigung, auf Maschinen, Werkzeuge und Vorrichtungen erstrecken, erhärtet nochmals die Feststellung, die wir schon hinsichtlich der Beteiligung erkannten, aber auch die weitere, daß der Schaffende im Betrieb Herr seiner Maschine geworden und bestrebt ist, sie auf Grund seiner eigenen Erkenntnisse noch gründlicher in seinen Dienst zu zwingen. Schon diese Tatsache, neben dem materiellen Nutzen und den ideellen Ergebnissen, macht das betriebliche Vorschlagswesen zu einem wichtigen Faktor der Leistungssteigerung und zu einem einzigartigen Hilfsmittel der Leistungspflege.

4. Leistungspflege

Wir sind es gewöhnt, den Begriff Leistungssteigerung zu verwenden, zu fordern und zu begründen. Es ist dringend nötig, dabei auch die Leistungspflege ins Auge zu fassen und unter diesem Gesichtswinkel das Leistungsproblem zu sehen. Wird nicht — wenn wir ständig unsere Wünsche auf Leistungssteigerung richten — der Eindruck hervorgerufen, als ob wir eine nahezu unbegrenzte Ausweitung der menschlichen Leistungen erreichen könnten?

Ebensowenig, wie es tatsächlich ein Land unbegrenzter Möglichkeiten gibt, genau sowenig dürfen wir das physische Leistungsvermögen unserer schaffenden Männer und Frauen überdehnen, ohne daß schwerste Rückwirkungen eintreten. Sie heißen Leistungsverluste und bedeuten Leistungsabfall; also das Gegenteil vom notwendigen Anstieg.

Diese Überlegung macht es zum Gebot, alle Leistungskräfte pfleglich zu behandeln, die Grenzbereiche des Nochmöglichen genau zu erkennen, um jede Überspannung zu vermeiden, rechtzeitig Regenerationspausen einzuschalten und zur Entkrampfung entstandener Engpässe im körperlichen Leistungsvermögen Schwergewichtsverlagerungen vorzunehmen.

Darum richten wir die Aufmerksamkeit auf einen Abschnitt führungsmäßiger Betreuung, zu der gerade der Betriebsführer berufen ist. Sein wichtigstes Hilfsmittel für die erwähnten Verlagerungen ist das betriebliche Vorschlagswesen.

Denken wir an jene wohlüberlegte Wirtschaftsweise, bei der beispielsweise der Landwirt einen Fruchtwechsel vornimmt, um jede einseitige Nutzung des Bodens zu vermeiden. Der würde eintreten, wenn der Bauer mehrere Jahre hintereinander die gleiche Frucht auf einen Schlag bringt. Der Fruchtwechsel sieht vor, daß auf dem

gleichen Ackerstück möglichst Pflanzen mit verschiedenen Boden- und Wachstumsansprüchen angebaut werden. Das sichert höchstmögliche Ergebnisse.

Das Spezialistentum, das wir heute in unseren Betrieben haben, bringt zweifellos die Neigung zur Monotonie mit sich, zu einseitigen Anforderungen. Das betriebliche Vorschlagswesen sorgt für Auflockerung und Abwechslung, wenn es den Männern ansprechend nahegebracht wird. Es holt aus einseitiger Schau, aus der eingespurten Denkleere des Arbeitsablaufes heraus und weitet den Blick aus auf das Gesamtgeschehen im Arbeitsprozeß. Der richtige Appell an Herzen und Hirne der werkenden Männer verlagert die Interessen vom engen Blickfeld des Arbeitsplatzes auf das benachbarte Arbeitsgebiet; ja, auf völlig fremde Arbeitsbereiche. Und hier kann der Spezialist von seinem Blickfeld aus sehr oft — wie die Erfahrung der letzten Jahre uns das gezeigt hat — Verbesserungen vorschlagen, die ihm gar keine Schwierigkeiten bereiten, die gleichsam aus dem Ärmel geschüttelt werden und die ihm selbst Freude bereiten durch das befreiende Bewußtwerden, daß er noch mehr kann als lediglich sein Arbeitsgebiet ins Auge fassen, nämlich dem Betrieb Ideen und Lösungen schenken, an denen andere infolge der bekannten Betriebsblindheit noch lange vorbeigegangen wären.

Die Monotonie des gleichbleibenden Geschehens Werktag für Werktag bringt gedankenleer durchgeführte mechanische Abläufe von Bewegungen mit sich, die — neben anderem — als Ermüdungsfolge zu Unfällen und Ausschuß (Werkstoffverlust, vor allem auch zum Verlust vorgeleisteter Arbeit) führen. Richten wir die Gedanken der Schaffenden auf das Werkzeug, überhaupt auf das Arbeitsgerät, auf den gesamten Arbeitsgang usw., beleben wir das Betriebsgeschehen durch Hinweise, durch Aufgaben, und die Gedankenlosigkeit und Gleichgültigkeit wird verdrängt sein.

Hier ist ein wenig praktische Psychologie am Platze. Denken wir doch vergleichsweise an unsere Kinder. Wie nötig ist es, für sie immer erneut Beschäftigung zu finden, wechselnde Reize, Aufgaben, an denen sie alle ihre Kräfte üben und messen können. Dabei beobachtet man immer wieder, wie schon die Kinder mit eigenen Vorschlägen mitgehen und — wenn wir uns nur einige Mühe geben — wie sie von sich aus alles so gestalten, daß ihr guter Wille sich mit unseren Absichten zusammenfindet.

So auch muß die Aufgabenstellung für das betriebliche Vorschlagswesen im Sinne der Leistungspflege die Gefolgschaft immer wieder aufrufen, ständig erneut heranzuführen an Betriebsprobleme, immer wieder neue Gebiete in Angriff nehmen.

Man glaube nicht, daß allgemeine Aufrufe am Schwarzen Brett, die sich „An alle“ wenden, oder Appelle an die Gesamtgefolgschaft ausreichend seien, um alles für das Ansprechen der Gefolgschaft getan zu haben. Wollen wir mehr Leistung gewinnen, müssen wir selbst immer wieder Leistungen aufbringen. Diese Führungsarbeit besteht im Sinne ständiger V o r - Leistung darin, daß wir an den einzelnen herangehen, ihn zu gewinnen suchen, ihn ansprechen, so daß er vor der Alternative steht: „Mein Betriebsführer hat mich persönlich gemeint, von m i r erwartet er das und das, bei mir ist er der Überzeugung, daß ich das kann.“ Die „Wahlpflicht“ löst im Angesprochenen den Tatzwang aus, weil er unter dem Eindruck steht, daß er sich „anstandshalber“ der erwarteten Mitarbeit nicht entziehen kann. Nur der Asoziale wird einer beeinflussenden Führung beharrlich ausweichen und danach trachten, aus der Gefolgschaft, der er sich nicht zugehörig und verpflichtet fühlt, zu entkommen. Um solche „Unverbesserlichen“ ist es dann nicht schade.

Das unmittelbar empfundene, persönliche Angesprochenwerden hebt auch das Wertgefühl des einzelnen, gibt seinem Dasein Inhalt, Farbe und Leben, es drängt ihn unaufhaltsam, von sich aus den Beweis zu führen, daß das in ihn gesetzte Vertrauen („Sie wären doch eigentlich der richtige Mann, die Aufgabe zu bewältigen“) zu rechtfertigen. Noch einmal erinnern wir an den Landwirt: Wie er das Saatgut in die Furchen legt und es dann der Erde und der Sonne überläßt, aus dem Samenkorn den Keimling und dann später vielfache Frucht emporzureifen, so auch muß der Betriebsführer seine Gefolgschaft b e w e r t e n und „behandeln“.

„Dazu ist meine Gefolgschaft zu groß, ich kann nicht jedem sagen: ‚Befäß dich mit dieser oder mit jener Sache‘; das geht nicht.“ — Gewiß, das mag in vielen Fällen so unmittelbar nicht immer möglich sein, aber auch der Landwirt kann bei einer größeren und sehr großen Bestellfläche nicht alles allein machen. Er braucht Mitarbeiter dafür, denen er seine Aufgabe anteilig überantwortet und deren Arbeit er ausrichtet und überprüft. Genau so hat auch der Betriebsführer seine Unterführer, die für ihn das Ansprechen, das Auf-

gabenstellen übernehmen müssen. Sie muß er aber im Sinne unserer Ausführungen auslesen und ausrichten, damit sie aus dem Mechanismus Betrieb die lebendige Gemeinschaft machen helfen.*)

Mit seinen Unterführern muß der Betriebsführer darangehen, die Gefolgschaft zu durchglühen. Nicht an der Oberfläche darf das Ansprechen, das Herangehen an den einzelnen bleiben; nein, an den Kern muß man herankommen. Da lockern wir dann bei dem einen die Lust zum freudvollen Planen auf, beim andern den Sinn fürs Basteln und Knobeln. Beim dritten entdecken wir, daß er gar nicht schlampig ist, sondern ein „stilles Wasser“ mit einer Tiefe, in die sich ein kritischer Denker zurückgezogen hat, der die Schärfe seiner Beobachtungsgabe und seinen Mutterwitz für Aufgaben des Betriebes einsetzen könnte und auch einsetzen wird, wenn wir uns nur etwas Mühe geben, seine besondere Art zu beschäftigen, seine Neigung auf lebensnahe, betriebseigene Dinge zu konzentrieren. Und da ist ein weiterer Mitarbeiter; bei ihm ist weniger kritisches Denkvermögen vorhanden, er verläßt sich lieber auf sein sicheres Gefühl. Bei ihm ist Stärke, was beim anderen Schwäche zu sein scheint oder umgekehrt. Auch ihn können wir heranholen, wenn wir seine Eigenart respektieren. Wenn wir seinen Instinkt, seine fruchtbare Phantasie auf Aufgaben lenken, wie sie ihm liegen.

Vor allem berücksichtigen wir dabei eines: Mag auch das Gefühl Quelle von Irrungen sein, wie der Verstandesmensch meint, mag auch das reine Denken in theoretische Spekulationen hineinführen, die unproduktiv sein mögen, seien wir vernünftig, lassen wir die besonderen Fähigkeiten von Herz und Hirn wirksam werden, ohne die überflüssige Frage zu erörtern, ob das eine genial, das andere oberflächlich sei. Es führen viele Wege zum Ziel, den geraden Weg kann uns der Instinkt ebenso führen wie der Intellekt. Das ist nur eine Frage des richtigen Gebrauchs, den man von vorhandenen Fähigkeiten macht. Darauf allein kommt es an, und dafür gilt es jedes einzelne Gefolgschaftsmitglied durch jeden einzelnen Unterführer zu begeistern, damit sich im Spiel der Kräfte die Daseinslust der Betriebsgemeinschaft immer neu entfacht, damit sie wächst und ständig größere Aufgaben in Angriff genommen werden können.

*) Vgl. Steinwarz, Der Betriebsführer und seine Unterführer, Lehrmittelszentrale der DAF., Bln.-Zehlendorf 1943.

„Was können meine Leute schon für Verbesserungsvorschläge machen?“ Die Frage ist schon gefährlich, weil sie ein geringes Vertrauen zu erkennen gibt, genauer: ein starkes Mißtrauen. Vielleicht wird der Einwand abgeschwächt und dahin eingeschränkt, daß wirklich brauchbare Verbesserungen doch nur von klugen Köpfen zu erwarten seien.

Die „Klugen“ sind vielfach auch die Vorsichtigen, die abwarten, bis die „Sache spruchreif“ ist, die nichts riskieren möchten, sich nicht bloßstellen wollen und ähnliches. Vorsichtig-Kluge sind es auch meistens, die mit ihrem guten Rat zu spät kommen, und die dann beteuern, daß sie uns dies oder das gleich hätten sagen können, wenn wir sie befragt hätten.

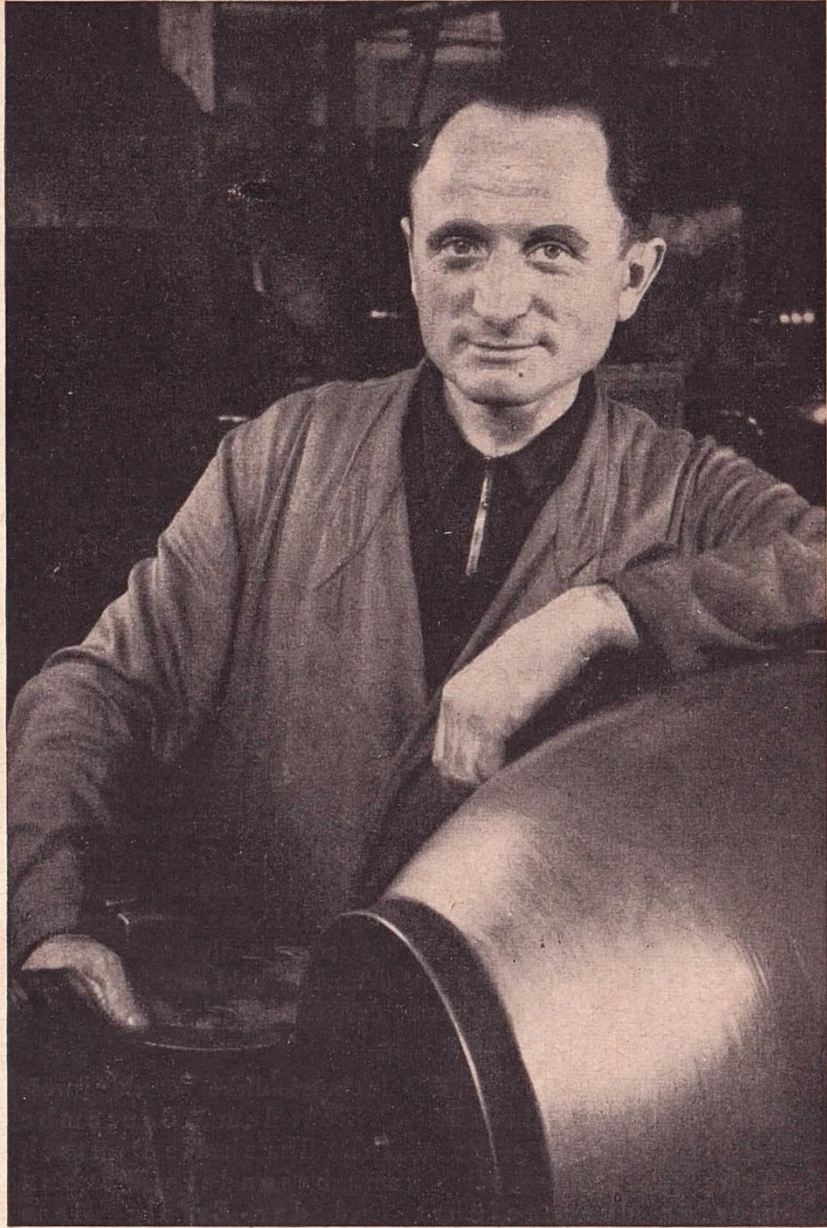
Das Vorschlagswesen als Führungsinstrument und als ideales Hilfsmittel zur Leistungspflege will vor allem auch die unverbildeten Kräfte des Instinktes deshalb heranziehen, weil sie frisch und ohne Bedenken ihre Meinung sagen, ohne Sorge, ob irgendein kluger Kopf jenen Gedanken schon einmal geäußert hat. Uns kommt es darauf an, daß zur gegebenen Situation rechtzeitig der gebrauchsfertige Beitrag kommt, der uns überall dem jeweiligen Arbeitsbestverfahren näherbringt. Das ist der Fall, wenn wir Arbeitszeit einsparen, den Gebrauch menschlicher Arbeitskraft vermeiden können und geeignete Vorrichtungen, Arbeitsgeräte und Maschinen dafür einsetzen. Wir brauchen für den Betrieb jede Idee, die uns praktisch weiterbringt, die dem betrieblichen Fortschritt dient und die der Leistungsgemeinschaft irgendwie nutzt.

Darum lockern wir mit dem betrieblichen Vorschlagswesen den Nährboden auf, darum bestellen wir ihn, darum gehen wir an jeden einzelnen heran, um ihn dann — wenn wir ihn in seiner Eigenart erkannt haben — dahin zu stellen, wo er bessere Entfaltungsmöglichkeiten vorfindet, damit sich seine ihm erb- und eigentümlich angeborenen Fähigkeiten entwickeln. Denn wir sehen den Betrieb als eine biologische Gemeinschaft, die nur dann Bestform bekommt, wenn jeder einzelne seinen Platz bezogen hat, auf dem seine Art gedeihen kann und im Wechselspiel der Kräfte die anderen mitfördert.

Hier ist eine Zusammenstellung von Aufgaben, die wir stellen können:

1. Zeit einsparen
Leerlaufzeiten beseitigen,
besseren Arbeitsfluß gewinnen,
Arbeitsablauf beschleunigen.
2. Gesundheit und Arbeitsfreude fördern
Ärger und Verdruß eindämmen,
sowie sonstige Leistungshemmnisse
und die Ursachen dafür beseitigen.
3. Unfälle verhüten
Unfallschutzvorrichtungen vervollkommen.
4. Körperlichen Kräfteinsatz verringern
menschliche Arbeitskraft einsparen,
Arbeit erleichtern.
5. Lebensdauer von Maschinen, Werkzeugen
und Arbeitsgeräten erhöhen,
ihre Pflege und Ordnung vervollständigen.
6. Werk-, Kraft- und Hilfsstoffe einsparen
Abfälle vermindern,
Verwertungsmöglichkeiten dafür ersinnen,
Ausschuß verringern.
7. Arbeitsverfahren, Vorrichtungen, Maschinen und
Arbeitsgeräte verbessern,
Handhabung vereinfachen und erleichtern,
neue Arbeitsverfahren, Vorrichtungen und
Arbeitsgeräte finden.
8. Konstruktionen vereinfachen
9. Werkzeug- und Materialbereitstellung zügiger machen
10. Güte des Erzeugnisses steigern

Im Bild: Vorarbeiter Kurt Heinze / Siemens (24 Verbesserungen)



11. Organisation und Verwaltung verbessern
Papierkrieg verringern,
weniger Vordrucke (wo sie irgend vermeidbar sind).
12. Transport- und Verkehrswesen pflegen und verbessern
(auch Verkehrsverbindungen und Verkehrsbedingungen).
13. Betriebssicherheit erhöhen
Luftschutzeinrichtungen,
Meldedienst.
14. Schönheit der Arbeit pflegen
15. Pflege der Zusammenarbeit und des Erfahrungsaustausches

Die Ansatzmöglichkeiten sind in dieser Aufgabenliste allgemein umrissen, sie müssen — das macht nur wenig Mühe — auf den jeweiligen Betrieb abgepaßt werden und seine Färbung erhalten; aus ihm heraus muß die Aufgabe ihre Formulierung finden. Aber geben wir nicht sämtliche Aufgaben auf einmal. Jede Woche eine oder zwei Aufgaben, wechseln wir sie Woche für Woche. Und berücksichtigen wir bei Rundgängen durch den Betrieb, wie wir diesem oder jenem Mitarbeiter die Aufgabe an seinem Arbeitsplatz verdeutlichen können, geben wir Hinweise, geben wir Tips zur Lösung, spornen wir an, lösen wir den Eifer aus. Zeigen wir bei den Besprechungen mit unseren Unterführern, wie sie die Wochenaufgaben ihren Männern nahebringen und in die besonderen Bereiche übersetzen können. Das mag anfänglich etwas Mühe machen, etwas Kopfzerbrechen kosten. Sprechen, Gehen, Schreiben, Lesen usw. haben wir aber auch nicht sogleich gekonnt, wir mußten erst einmal dahinterkommen. So müssen wir uns auch hier Mühe geben und uns durch anfänglich auftretendes Mißverstehen nicht verdrießen lassen. Der Erfolg tritt dann sehr bald ein. So bekannte beispielsweise der Betriebsführer der NSU-Werke beim Jahresappell vor seiner Gefolgschaft:

„Die alten NSU-ler wissen, daß das betriebliche Vorschlagswesen schon seit Jahren bei uns besteht. Seit dem 1. September 1942 haben wir — veranlaßt durch die Deutsche Arbeitsfront — eine ganz besondere Werbung hierfür durchgeführt und der Erfolg dieser

drei Monate ist verblüffend. Es wurden in diesen drei Monaten 168 Verbesserungsvorschläge eingereicht, und das erfreulichste daran ist, daß fast 70% der Vorschläge tatsächlich zur Ausführung kommen können.“ —

Es ist nunmehr für alle an der Zeit, das Kernproblem der Rationalisierungsarbeit ins Auge zu fassen, das heißt jenen Umstand, der sich immer wieder hemmend in den Weg stellt, und die Ursache dafür ist, daß wir in der durchgehend vernünftigen Ausführung unserer gesamten Arbeit noch nicht weiter sind. Es ist das Beharrenwollen („es ging doch bisher so ganz gut“), die Scheu vor dem Andersmachen-müssen, das Verharrenwollen in der eingebahnten Spur und der gewohnten Routine. Nennen wir das Kernproblem mit einem Wort: die geistig-seelische Trägheit. Mit ihr steht die schon erwähnte Betriebsblindheit im engen Zusammenhang.

Diesen Zustand müssen wir zunächst im Führungsapparat überwinden. Hier müssen Männer ans Werk, die frisch und aufgeschlossen jedem Neuen gegenüberstehen, revolutionäre Mitarbeiter, die nicht um jeden Preis am Hergebrachten kleben, die keinen Hang zum Konservativ-Bequemen haben, nicht die gewohnt-ruhige Atmosphäre verteidigen; T a t m e n s c h e n brauchen wir, die von einer guten Unrast erfüllt sind, die immer nach besseren Möglichkeiten Ausschau halten, die jedem Mißstand zu Leibe gehen, und die dabei alle gleichartig veranlagten Mitarbeiter als Helfer sehen, wo sie auch im Betrieb ihren Arbeitsplatz haben. Das sind die eigentlichen Aktivisten des Betriebes, das ist die „Unruhe“ (wie in der Uhr), die mit taktvoller Sicherheit den betrieblichen Fortschritt regelt. Jeder Betriebsführer, der sich eine solche Mitarbeitergruppe verschafft, kann mit ihr (wieder wie bei der Uhr) das Vor- oder Nachgehen seines Betriebes einstellen und das Tempo des Fortschrittes selbst bestimmen. Damit hat er ein Gewissen gewonnen, das nicht allein in seiner eigenen Brust sitzt, sondern alle Bereiche seines Betriebes durchdringt, überall hineinguckt, jederzeit mitdenkt, immer rechtzeitig auf wunde Stellen, auf hinkende Arbeitsweisen hinweist und durch rechtzeitig mobilisierte Aufgabenstellung für Abhilfen sorgt. Das sind — wie im Märchen — die Heinzelmänner, die der Betriebsführer herbeiruft, die guten Wichte, die das pulsierende Leben in den Herz-

adern des Betriebes sind, die alle Gifte herausragen, alle Fremdkörper sofort einkreisen und abtransportieren. Diese Kerntruppe des Betriebsführers sorgt immer wieder an den „Brennpunkten“ für ein gesundes Fieber, das die Heilung bewirkt.

Worauf wir mit dem betrieblichen Vorschlagswesen hinzusteuern haben, das ist eine Systematik und Planmäßigkeit in der fortlaufenden Überprüfung unseres gesamten Betriebslebens. Durch die Aufgabenstellung richten wir die Scheinwerfer kritischer Beleuchtung von den verschiedenen Blickpunkten der aktivierten Mitarbeiter aus auf ein bestimmtes „Planquadrat“ von Betriebsvorgängen und Betriebseinrichtungen. Und wir werfen die Fragen auf:

1. Warum wird die Arbeit gerade so und nicht anders gemacht? Was spricht dafür, was gegen eine Abänderung? Muß die Arbeit notwendigerweise so ausgeführt werden? Wer wünscht das?
2. Können wir eine bessere Lösung (statt der bisherigen) finden? Läßt sich eine schon irgendwo bekannte und benutzte Lösung vorteilhaft anwenden?

Neue und bessere Lösungen zu finden, ist allemal schwer. Und nur wenige Menschen haben die Fähigkeit, grundsätzlich neue Ideen zu entwickeln. Aber die meisten Mitarbeiter werden ohne weiteres, wenn sie auch nur etwas zum Nachdenken kommen, analoge Lösungen von gänzlich anderen Gebieten vorschlagen können, die einfach zu übertragen sind. Und gerade das ist das Hauptaufgabengebiet des betrieblichen Vorschlagswesens.

Nach den verschiedenen Grundeigenschaften der Mitarbeiter werden wir die möglichen Verbesserungen nach drei verschiedenen Richtungen hin zu suchen haben: nach der rein menschlichen Seite, der organisatorischen und der technischen. Die technischen Verbesserungen stehen heute zweifellos im Vordergrund. Das hat dazu geführt, daß man hier und da Verbesserungsvorschläge nur im technisch-wirtschaftlichen Bereich gelten lassen möchte. Man begründet das damit, daß man „für anderes heute

Im Bild: Ingenieur Walkenbach / Junkers (24 Verbesserungen)



keine Zeit“ hätte. Diese Meinung ist grundfalsch. Aus solcher leidigen Einseitigkeit haben wir gerade die Nackenschläge der ersten Rationalisierungswelle zu überwinden, die nur die Mechanisierung unserer Betriebe in Angriff nahm und den Menschen übersah. Wir müssen das Menschliche und Allzumenschliche in den Vordergrund rücken, denn um des schaffenden Menschen willen rationalisieren wir unsere Betriebe. Der Gewinn in Mark und Pfennig darf uns nicht locken, sondern die herrliche Aufgabe, F ü h r e r schaffender Menschen zu sein, die gemeinsam Leistungen erbringen. Der Betrieb soll lebendig bleiben, er soll wachsen. Deshalb muß alles für die Leistungspflege getan werden, um jede Erstarrung, jede Ermüdung, jegliches Weichwerden, jegliche Erschlaffung und jedes Nachlassen der geistig-seelisch-körperlichen Kräfte, die am und im Werk sind, zu verhindern.

Leistungspflege setzt deshalb Leistungsführung voraus, Leistungsführung aber verlangt Erkennen, Auslese, Formung und rechten Ansatz der Leistungspersönlichkeiten.

5. Leistungspersönlichkeit

Wenn Zuständigkeiten nicht 100% klar abgegrenzt sind (und das ist in vielen Fällen unmöglich), pflegen wir zu sagen, daß die erfolgreiche Durchführung des Auftrages, die Lösung der gestellten Aufgabe, eine Persönlichkeitsfrage sei. Habe unser Mann die Fähigkeiten, die nötig sind, dann werde er sich durchsetzen und zum Ziele kommen.

Die Persönlichkeit ist überall der Angelpunkt, mögen die Aufgaben schwierig und weitgreifend sein oder einfach und naheliegend. Immer muß der richtige Mann gefunden werden, der uns Gewähr bietet, daß der Auftrag unter allen Umständen zuverlässig nach Umfang und Zeitpunkt ausgeführt wird. Wer dabei die Kompetenzfrage aufwirft, gibt zu erkennen, daß es ihm nicht um die Tat, nicht um die Leistung geht, sondern um die Sicherstellung von Lorbeeren, die für ihn durch die Arbeit anderer in Greifnähe gekommen sind. Kompetenzanhänger sind daher in den meisten Fällen keine Leistungspersönlichkeiten, vielmehr werden sie sich als egoistische Leistungsbr es e n bemerkbar machen. Kompetenzfanatiker pflegen auch immer an ihrem Posten zu kleben und mit Platzangst die besseren Einfälle anderer („sind Sie hier zuständig? haben Sie hier was zu melden?“) zu bekämpfen, anstatt Charakterstärke zu zeigen, dem besseren Mann den Weg freizugeben, ihm Durchlaß zu verschaffen und sein Hochkommen zu unterstützen. Kompetenzmenschen sind eitle Figuren, die am betrieblichen status quo hängen und denen es lieber wäre, die Zeit stünde still und der betriebliche Fortschritt unterbliebe um ihretwillen.

Wer eine betriebliche Verbesserung vorschlägt, erweist sich als kritischer Kopf (der Umfang spielt dabei gar keine Rolle; denn es geht um Grundsätzliches, nicht um Formaterörterungen). Kritikvolle Menschen sind in jedem Fall wertvoll. Sie haben etwas zu sagen und gegenüber anderen einen Überschuß an Fähigkeiten, der

auf Verwendung drängt. Kritik wird freilich nur von wenigen getragen und verdaut. Das ist immer bedauerlich, weil dadurch ungewollte Kränkungen entstehen, die sich als „Verschnupfungen“ äußern. Der Betriebsmann kann sich aber durch „leicht Verkühlbare“ nicht abhalten lassen, gerade die leistungsstarken, begeisterten Mitarbeiter zu Worte und zum Einsatz kommen zu lassen. Wenn sie einen beschleunigten Weg beim Denken und Arbeiten, beim Mitarbeiten und Mitgehen einschlagen, dann muß ihnen der Aufstieg freigemacht werden. Das unterstützt den zuträglichen und gesunden Auftrieb in der (und in die) Unterföhlerschicht und verhindert Verharren und Abstieg des Betriebes. Die frische Luft, die so in die Arbeitsvorgänge und in das Betriebsleben hineinkommt, läßt ein Muffigwerden der Betriebsatmosphäre nicht zu und sorgt für jene Bewegung, die alle mitzieht und mitreißt.

Dann kommen harmonische Zusammenarbeit und vorbehaltloser Erfahrungsaustausch zustande, die Grundlagen also für die betriebliche Leistungsgemeinschaft. Wie sich darin die Leistungspersönlichkeit auswirkt, das sei an ein paar Beispielen erläutert, die zugleich ein Bild vom Werden guter Verbesserungsvorschläge verschaffen.

In einer Zellwollefabrik wurde Tag und Nacht an Spinnversuchen gearbeitet, um eine gute Zellwolle in einem Umfang herausbringen zu können, wie es ihn bis dahin noch nicht gab. Das war im Jahre 1937.

Betriebsführer, Abteilungsleiter, Betriebsassistenten, alle Meister, Vorarbeiter und Spinner waren unentwegt auf den Beinen, das gesteckte Ziel so schnell wie möglich zu erreichen. Die Verbesserungen des Spinntrichters, die in der Versuchsanlage ausgearbeitet waren, mußten auf ihre Betriebsreife geprüft werden. Im unaufhaltsamen Fluß wurden zahllose Arten von Spinntrichtern erprobt. Endlich formte sich nach Wochen und Monaten eine Spinnmaschine heraus und vor allem ein Spinntrichter, mit dem eine klebungsfreie Faser hergestellt werden konnte. Aber spinnreif war der Trichter noch nicht. Und nun zeigten sich die Leistungspersönlichkeiten unter den Praktikern.

Die verantwortlichen Mitarbeiter in der Versuchsanlage hatten zwar die grundsätzlichen Voraussetzungen geschaffen, doch erst die Beobachtungsgabe der Spinner, der Meister, Vorarbeiter und der

Kameraden, die täglich an der Maschine arbeiteten, schufen die Betriebsreife.

Das berichtet sich so einfach, aber wie unendlich schwierig und langwierig war der Reifeprozess. Nehmen wir nur das Anspinnen des neuen Trichters heraus. Zunächst waren dazu zwei Männer nötig, die nur mit Mühe anzuspinnen vermochten. Eines Tages aber hatte sich in aller Stille ein Bastler eine Zuhaltvorrichtung gebaut, mit der das Anspinnen so einfach gemacht war, daß er allein eine Spinnstelle in kurzer Zeit in Betrieb nehmen konnte. Dieser Spinner zeigte stolz sein Feld, das er ohne Hilfe angesponnen hatte. Er hatte die notwendige, einfache und zweckmäßige Anspinnvorrichtung gefunden, die heute noch — nach sechs Jahren — unverändert im Gebrauch ist.

Hier wird deutlich, worauf es ankommt: Gerade die kleinen, unscheinbaren und einfachen Gedanken, die beispielsweise eine im Grundsätzlichen fertige Erfindung oder Konstruktion *praxisreif* machen, sind wesentlich. Denn sie sorgen dafür, daß die an sich gute Idee in der Verwirklichung nicht zum Scheitern kommt, sondern nutzbar wird. Wer mit offenen Augen und wachem Sinn Tag um Tag seine Arbeit erledigt, wer nicht nur Anwesenheitsstunden absitzt und froh ist, wenn der Feierabend da ist, sondern mitgeht, der befruchtet das Geschehen, der hilft uns, daß aus ingenüösen Ideen eines auf anderem Gebiete schaffenden Kameraden die große Tat werden kann.

Da gibt es keinen Streit, keine Meinungsverschiedenheit, wer mehr geleistet hat; gerade der deutsche Arbeiter in seiner wundervollen Haltung ist — wenn man ihn als *Mitarbeiter* gelten läßt — der ideale Helfer, den man sich nur wünschen kann. Sein auf das Praktische gerichteter Sinn neidet dem Erfinder nicht seinen Ruhm, im Gegenteil, er ist stolz darauf, durch einen Handlangerdienst, durch einen guten Gedanken, mitgeholfen zu haben, daß eine bahnbrechende Entwicklung nicht steckenblieb.

Daß die ideelichen Urheberrechte bei solcher Mitarbeit gewahrt werden, ist selbstverständlich. Der Zellwolle-Betrieb, von dem hier berichtet wird, hat beispielsweise die folgende nachahmenswerte Einrichtung getroffen: Um zu verhindern, daß einem Mitarbeiter eine Idee streitig gemacht werden kann (die Duplizität ist nicht auf Tag und Stunde so häufig, wie streitbare Geister das manchmal

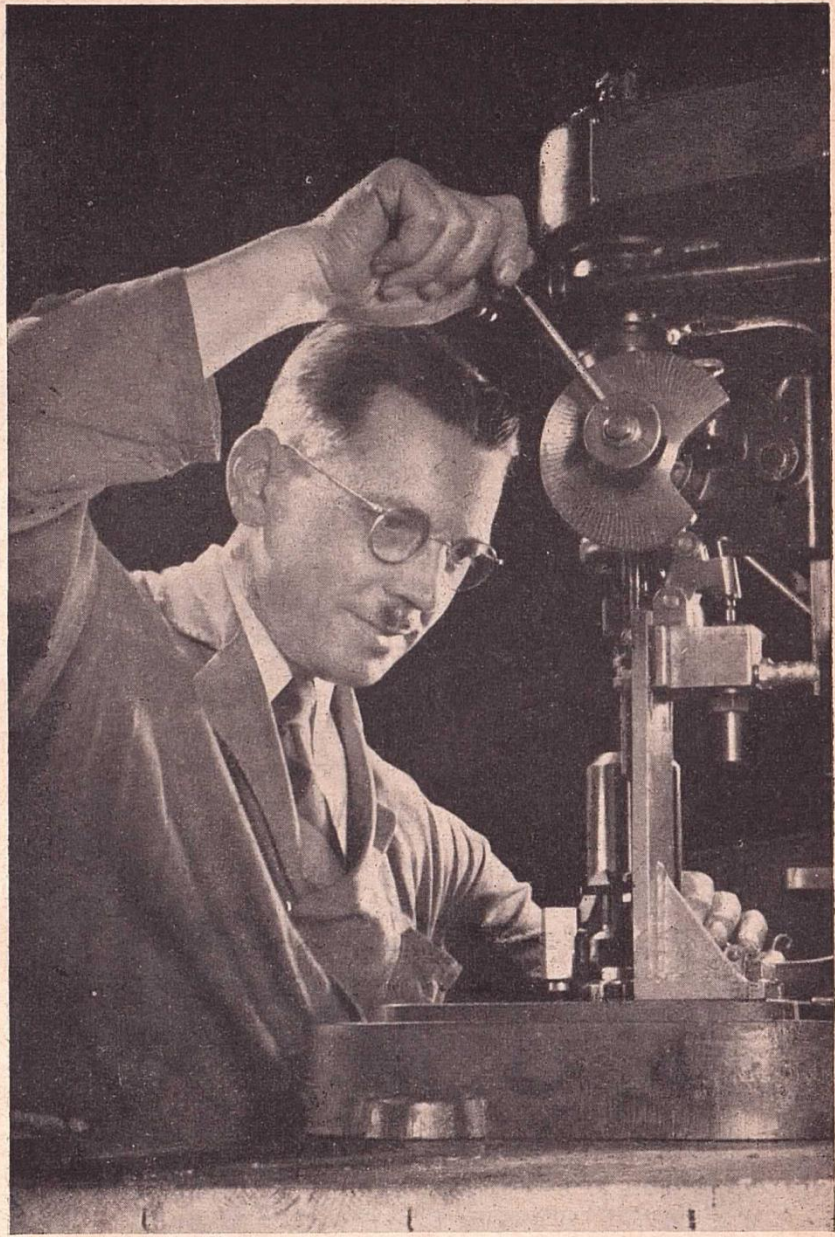
behaupten möchten), wird der Gedanke aufgeschrieben, mit Unterschrift und Datum versehen, in einen Umschlag gesteckt und beim Betriebsobmann hinterlegt. Dann kann an die Erprobung der Idee auf ihre praktische Durchführbarkeit herangegangen werden. Der beim Betriebsobmann liegende Umschlag entscheidet im Zweifelsfall, wer das Prioritätsrecht hat, wer Vater des Gedankens ist und zu Recht die Prämie für den Verbesserungsvorschlag zu beanspruchen hat. Das Verfahren wird sich besonders für Betriebe der chemischen Industrie eignen, aber auch in anderen Fällen ein geeigneter Weg sein, Meinungsverschiedenheiten sofort zu klären.

Unser Spinntrichterbeispiel macht den Unterschied zwischen der Erfindung (schöpferische Tätigkeit, durch die in der menschlichen Kultur bisher Unbekanntes, also Neues, geschaffen wird, das im patentrechtlichen Sinn ein bestimmtes Bedürfnis zu befriedigen hat, eine gewerbliche Verwertung gestattet und in den letzten 100 Jahren nicht bereits offenkundig benutzt oder in öffentlichen Druckschriften beschrieben worden ist) und dem Verbesserungsvorschlag deutlich. Verbesserungsvorschläge sind Anregungen von Gefolgschaftsmitgliedern eines Betriebes, die über ihren Pflichtkreis hinausgehen und geeignet sind, dem betrieblichen Fortschritt zu dienen; ausgeschlossen sind solche Verbesserungen, die Erfindungsreife haben (sie sind dann vom Erfinderbetreuer zu bearbeiten).

Diesen Unterschied müssen wir herausstellen, weil vereinzelt die Meinung vertreten wird, man müsse jeden technischen Verbesserungsvorschlag unter allen Umständen als Erfindung ansehen. Zieht man in Betracht, daß wir allein im zweiten Jahre, nachdem sich die Deutsche Arbeitsfront nachhaltig für das betriebliche Vorschlagswesen eingesetzt hat, 180 000 Verbesserungsvorschläge zu verzeichnen hatten, und nimmt man an, daß davon 120 000 Vorschläge technischen Charakter hatten, dann wird ersichtlich, in welchem Umfang wir die Erfinderbetreuer belasten würden.

Bedenkt man weiter, daß Patentverfahren sich oft zwei Jahre und länger hinziehen, und berücksichtigt man, daß auf rund 100 Ver-

Im Bild: Werkmeister Wilhelm Wilcke / Siemens (29 Verbesserungen)



besserungsvorschläge etwa zwei Patentansprüche erworben werden, dann wird ersichtlich, wie mit der Nachprüfung formaler Schutzansprüche sowohl das Patentamt überlastet werden würde und wie andererseits Hunderttausende von wichtigen Erfahrungswerten, die niemals Patentcharakter haben, der Wirtschaft lange vorenthalten werden müßten.

Gerade durch die Förderung des betrieblichen Vorschlagswesens durch das Amt für Leistungsertüchtigung, Berufserziehung und Betriebsführung wird dafür gesorgt, daß für den technischen Fortschritt und für unsere Gesamtleistung wertvolle Gedanken und Erfahrungen Gemeingut der deutschen Betriebe werden.

Die Rechte des Vorschlagenden helfen wir in umfassender Weise sichern und sorgen dafür, daß ihm die gerechte Anerkennung wird, auf die er ideell und materiell Anspruch hat. *) Der betriebliche Verbesserungsvorschlag darf nicht durch bürokratische oder formaljuristische Spitzfindigkeit „Bearbeitungsobjekt“ solcher Stellen werden, die für die Produktion wichtig sind. Die gesamte deutsche Wirtschaft braucht Leistungspersönlichkeiten, die sie heute führungsgemäß dringend nötig hat.

Es geht uns deshalb nicht um ein billiges Sammeln und Horten von Schutzrechten, sondern um einen möglichst weitgehenden Erfahrungsaustausch innerhalb deutscher Betriebe, weil wir einen Krieg zu gewinnen und weil wir die Leistungsfreiheit unserer Betriebe sowohl wie die unserer Schaffenden auf der ganzen Linie zu entwickeln und zu sichern haben.

Die zwingende Notwendigkeit dieser Zielsetzung mag aus einem weiteren Beispiel hervorgehen, das ebenfalls das Zustandekommen eines wertvollen Verbesserungsvorschlages zeigt.

Jahrelang haben zwei Brüder gemeinsam in einer großen Maschinen- und Kesselfabrik gearbeitet. Ihre Aufgabe war es, Rohre für Kühlschlangen, für Lokomotiven, Eismaschinen usf. genau nach Maß zu biegen. Gewissenhaft erledigten sie ihre Arbeit (nach der Macht-ergreifung wurde der eine der Brüder Werkmeister, der andere Kolonnenführer). Sie hatten aber immer nur kleinere Rohre zu biegen. Größere Rohrbiegungen durften nicht hergestellt werden.

*) siehe Michligk, Bewertungsfragen beim betrieblichen Vorschlagswesen, Lehrmittelzentrale Verlagsges., Berlin-Zehlendorf 1943.

Für die Herstellung solcher Rohre hatte ein anderer Betrieb Patentschutz, und er war deshalb allein berechtigt, sie anzufertigen. Die Abhängigkeit von diesem Betrieb war unangenehm, weil er eine sehr lange Lieferzeit beanspruchte.

Eines Tages aber war das Patent abgelaufen. Darauf hatten die beiden Brüder gewartet. „Lächerlich, wenn wir das nicht auch zustande brächten“, sagten sie sich. Sie überlegten, probierten, dachten wieder nach, probierten von neuem. Überlegt hatten sie früher auch schon, als das Patent noch im Wege stand. Jetzt aber konnte man doch endlich an die Ausführung der Gedanken gehen.

Nach ein paar Monaten lag das erste selbstgebogene Rohr vor, und der Betriebsführung ging ein Verbesserungsvorschlag zu. Die Prüfung zeigte, daß mit dem Vorschlag erhebliche Vorteile verbunden waren. Vor allem wurde man jetzt unabhängig von den langen Lieferzeiten einer fremden Firma, man brauchte die Rohre nicht fortzutransportieren, auch das kostete Zeit. —

Zeit einsparen und Arbeitskräfte, das ist gerade heute entscheidend. Und das ist das Ziel der Verbesserungsvorschläge, mit denen vor allem die Erfahrungswerte der Gefolgsmänner zum Einsatz kommen, das Mitdenken und Mitgestalten.

Unter den Verbesserungsvorschlägen ist ein gewisser Prozentsatz von Erfindungen, das heißt von solchen Ideen, die tatkräftig gefördert, ausgewertet und geschützt werden müssen. Das ist das Aufgabengebiet des Erfinderbetreuers. Deshalb gehen ihm die technischen Verbesserungsvorschläge zur Überprüfung zu.

Beide, der DAF.-Beauftragte für das betriebliche Vorschlagswesen und der Erfinderbetreuer haben mithin eng zusammenzuarbeiten, um die Leistungspersönlichkeit nach jeder Richtung hin zu fördern. Deshalb ist auch durch eine Vereinbarung zwischen dem Reichsorganisationsleiter der NSDAP. und Leiter der Deutschen Arbeitsfront, sowie dem Leiter des Hauptamtes für Technik der NSDAP. (siehe Anlage S. 64) eine Festlegung erfolgt, die eine gedeihliche Zusammenarbeit regelt.

Bei diesen Ausführungsbestimmungen war vor allem der Gedanke entscheidend, den Erfinderbetreuer soweit als nur irgend möglich frei zu machen für eine gründliche Beratung der eigentlichen Erfinder im Sinne des vom Beauftragten für den Vierjahresplan,

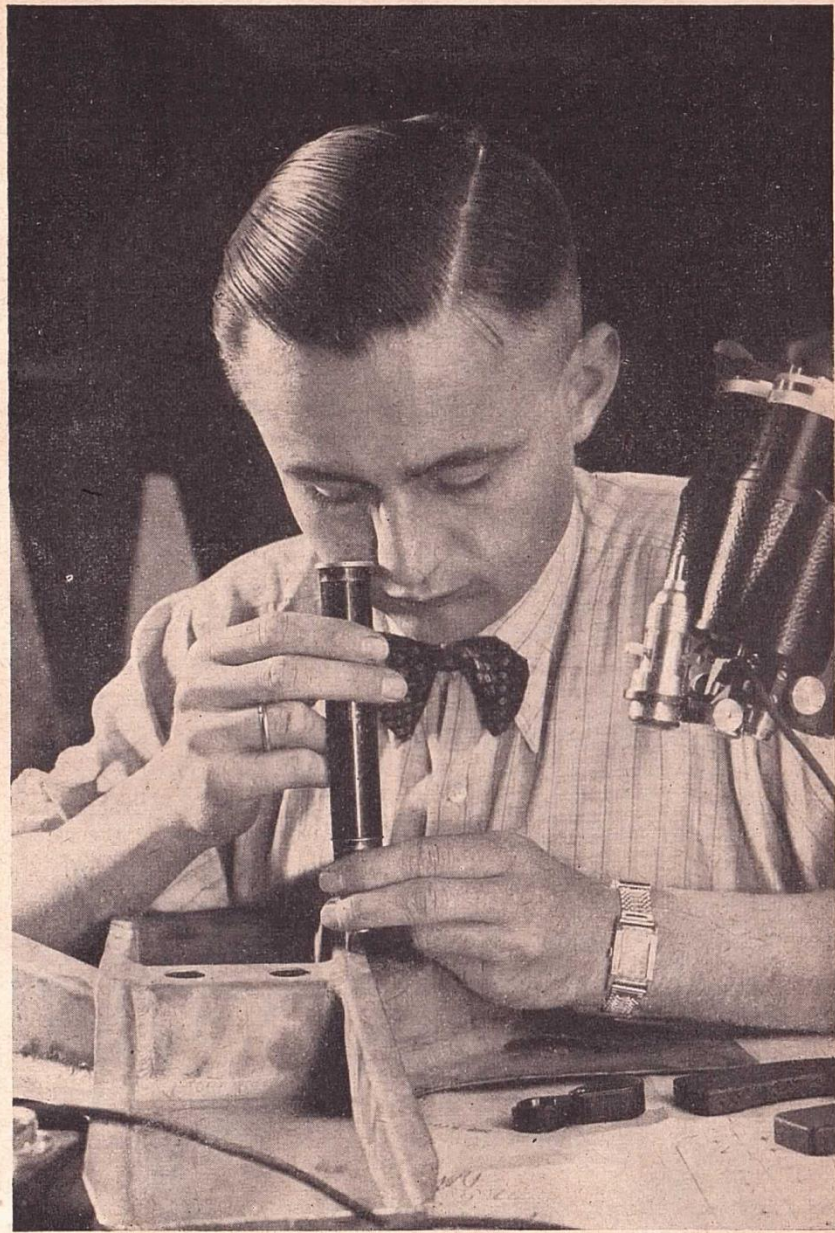
Reichsmarschall Hermann Göring, erlassenen Gesetzes vom 12. Juli 1942 (siehe Anlage S. 66). —

Das betriebliche Vorschlagswesen als nationalsozialistisches Führungsinstrument strebt nicht nur Verbesserungen an, das ist in den vorliegenden Ausführungen immer wieder zum Ausdruck gebracht worden. Es will insbesondere auch ein Hilfsmittel für den Betriebsführer sein, das ihn beim organischen Führungsaufbau seines Betriebes wirksam unterstützt und die Kräfte herausliest, die geeignet sind, vom Hilfsarbeiter zum Facharbeiter, vom Facharbeiter zum Vorarbeiter, vom Vorarbeiter zum Hilfsmeister, vom Hilfsmeister zum Meister, vom Meister zum Ingenieur aufzusteigen. Das Vorschlagswesen ist im hervorragenden Umfang geeignet, Arbeitsplatz und Laufbahnkorrekturen vorzunehmen und den richtigen Mann nach und nach auf den richtigen Platz zu bringen, Leistungshemmnisse menschlicher, organisatorischer und technischer Art durch Mitarbeit der Gefolgschaft auszuschalten und den Arbeitsfluß herbeizuführen, der leistungsmäßig alle Kräfte mobilisiert, die in der Lage sind, an der Erfüllung der uns gestellten großen Aufgaben mitzuschaffen.

Insgesamt gesehen, ist so das betriebliche Vorschlagswesen, wenn es richtig und mit Liebe zum schaffenden Menschen angewendet wird, entscheidendes Hilfsmittel für praktische Sozialarbeit im Betrieb. Deshalb sind wir auch durchaus in der Lage, nach den Ergebnissen des betrieblichen Vorschlagswesens, nach den Prämien, die gezahlt werden, nach der Förderung, die tüchtigen Vorschlag-Männern zuteil wird, das wahre Gesicht des Betriebes zu erkennen und den Geist zu beurteilen, der in der Gesamtführung des Betriebes am Werke ist.

Wir haben das Vorschlagswesen nicht erfunden. Weitblickende Betriebsführer haben es entwickelt. Wir haben uns seiner angenommen und es in unsere deutschen Betriebe hineingetragen. Sache der Betriebe ist es nunmehr, dieses einzigartige Führungsinstrument weiter auszubauen und im Sinne des sozialen Aufbaues zu nutzen.

Im Bild: Prüfer Baum / Junkers (37 Verbesserungen)



Schlußwort

Als im Frühjahr 1941 die Deutsche Arbeitsfront daranging, sich nachhaltiger für das betriebliche Vorschlagswesen einzusetzen, hatten wir höchstens 50 Mittel- und Großbetriebe, die es besaßen. Ende 1942 konnten wir rund 10 000 Betriebe verzeichnen, die das Vorschlagswesen eingeführt hatten, jetzt (Mitte 1943) besitzen es mehr als 20 000 deutsche Betriebe. Das ist ein erfreuliches Zeichen dafür, in welchem Umfange heute der deutsche Betriebsführer für die Arbeit der Deutschen Arbeitsfront aufgeschlossen ist, zugleich aber auch ein Beweis der gedeihlichen Arbeit, die von unseren Gau- und Kreisarbeitsgemeinschaften für das betriebliche Vorschlagswesen (siehe Anlage 67) geleistet worden ist; desgleichen von den Beauftragten der DAF. für das betriebliche Vorschlagswesen (Anlage 69).

Ende des Jahres 1942 hatten wir mindestens 180 000 Verbesserungsvorschläge, seit Januar 1943 ist das Ergebnis weiterhin beträchtlich gestiegen, weil auch der einfachste deutsche Schaffende weiß, um was es heute geht, und weil er erkannt hat, daß ihm durch das betriebliche Vorschlagswesen und die Erfinderbetreuung Wege bereitet worden sind, auf denen ihm mit Sicherheit die Beratung, die Förderung und jene Belohnung zuteil wird, die er als gerecht und billig empfindet. Heute kämpft der deutsche Arbeiter gemeinsam mit seinem Betriebsführer um die bessere Leistung, weil er weiß, daß es in diesem gewaltigen Schicksalskampf um alles geht, und das heißt

Deutschland!

Anhang

Erlasse, Anordnungen, Durchführungsbestimmungen, Richtlinien usw.
zum betrieblichen Vorschlagswesen und
zur betrieblichen Erfinderbetreuung

- I. DAF-Anordnung 21/42 des Reichsorganisationsleiters der NSDAP vom 19. Juni 1942
 - a) Ernennung von Beauftragten der Deutschen Arbeitsfront für das betriebliche Vorschlagswesen und
 - b) Bildung von Gau- und Kreisarbeitsgemeinschaften für das betriebliche Vorschlagswesen.
- II. Vereinbarung zwischen dem Leiter des Hauptamtes für Technik der NSDAP und dem Leiter der Deutschen Arbeitsfront betr. Erfinderbetreuung vom 5. Mai 1942.
- III. Ausführungsbestimmungen zu der Vereinbarung zwischen dem Leiter des Hauptamtes für Technik der NSDAP und dem Leiter der Deutschen Arbeitsfront vom 5. Mai 1942 über die betriebliche Erfinderbetreuung und das betriebliche Vorschlagswesen.
- IV. Verordnung über die Behandlung von Erfindungen von Gefolgschaftsmitgliedern vom 12. Juli 1942 (Reichsgesetzbl. I, S. 466).
- V. Vorläufige Richtlinien für Beauftragte der DAF für das betriebliche Vorschlagswesen (21. August 1942).
- VI. Erlass des Beauftragten für den Vierjahresplan bzw. des Generalbevollmächtigten für den Arbeitseinsatz betr. Prämien für Verbesserungsvorschläge vom 30. Januar 1943 (III b 9 Nr. 11 353/43).
- VII. Richtlinien für die Bemessung der Vergütung von Gefolgschaftserfindungen, erstellt vom Reichsministerium für Bewaffnung und Munition, dem Hauptamt für Technik der NSDAP und der Reichsgruppe Industrie vom 14. November 1942.
- VIII. Durchführungsverordnung zur Verordnung über die Behandlung von Erfindungen von Gefolgschaftsmitgliedern vom 20. März 1943 (RGBl. I, S. 257).
- IX. Dr.-Fritz-Todt-Preis, Deutscher Leistungspreis für Erfindungen und Verbesserungsvorschläge.
- X. Aktivierung des überbetrieblichen Erfahrungsaustausches (2.7.1943).

61

Die Seite 61 sowie die folgenden Seiten 62 bis 92 wurden nicht als Faksimile, sondern als Text digitalisiert. Die Anhänge auf Seite 62 bis 92 sind vollständig veröffentlicht in:

Peter Koblanck: *Die Göring-Speer-Verordnung. Arbeitnehmererfindungsrecht im Dritten Reich / Dr.-Fritz-Todt-Preis, EUREKA impulse 12/2012*

Peter Koblanck: *Das BVW im Dritten Reich. Statistiken, Strategien und Fallbeispiele aus der Zeit des Nationalsozialismus, EUREKA impulse 1/2013*

Anhang	Das BVW im Dritten Reich	Die Göring-Speer-Verordnung
I.	x	
II.	x	x
III.	x	x
IV.		x
V.	x	
VI.	x	
VII.		x
VIII.		x
IX.		x
X.	x	

*Schriften,
Vordrucke und Werbemittel*

*für die Durchführung
des betrieblichen Vorschlagswesens*

Seite 93 wurden nicht als Faksimile, sondern als Text digitalisiert. Die nachfolgenden Seite 94 bis 96 sind als Faksimile veröffentlicht in:

Peter Koblanck: *Das BVW im Dritten Reich. Statistiken, Strategien und Fallbeispiele aus der Zeit des Nationalsozialismus*, EUREKA impulse 1/2013