

Universitätsprofessor Dr. Gerhard Merk, Siegen  
<http://www.uni-siegen.de/fb5/merk>

*a problem until now in intensive debate !*

*Newly revised & checked  
Die S. Bernardini Senensis MMX*

*not lengthy argued about,  
but cut a long story short !*

*German orthography and form  
of citation as in the original article*

## **KINDER VON WERKSANGEHÖRIGEN ALS NACHWUCHS IM BETRIEB**

Im Druck erschienen in: Zentralblatt für Arbeitswissenschaft, Bd. 15 (1961),  
S. 185 bis 187.

Unter den Problemen, die bei der Personal- und Berufsbildungspolitik der Unternehmen auftauchen, ist das der richtigen Auswahl des Nachwuchses wohl eines der wichtigsten. Hängt doch Gedeih und Verderb der Firma davon ab, ob der erworbene Schatz an Wissen und Können dieser Generation zumindest in gleicher Höhe auf die nächste übertragen wird. Die mit der Nachwuchsförderung Betrauten erfüllen deshalb eine wesentliche unternehmerische Aufgabe, deren Tragweite man sich in der Regel auch allseits bewußt ist.

Nun wirft die Nachwuchspolitik der Betriebe die grundsätzliche Frage auf: soll der künftige Mitarbeiter vorzugsweise aus den Kindern der Werksangehörigen ausgewählt werden oder nicht? Diese Frage ist keineswegs rein akademischer Natur. Beweist doch die Praxis, welche weitreichenden Folgen sich aus diesem Problem ergeben. Andererseits kann aber immer wieder festgestellt werden, daß es vielen der mit der Nachwuchspolitik Betrauten einer Richtschnur für ihre Entscheidungen in diesem Punkt ermangelt. Die folgenden Überlegungen haben zum Ziel, eine solche Maxime aus der Abwägung der wesentlichen Faktoren zu gewinnen.

## Gründe für eine Bevorzugung

Einleuchtende und gewichtige Gründe sprechen dafür, bei der Auswahl des Nachwuchses die Kinder von Werksangehörigen zu bevorzugen.

### Dauerhafter Mitarbeiterstamm

Den meisten Firmen ist an einem kontinuierlichen Mitarbeiterstamm aus unternehmenspolitischen Erwägungen sehr gelegen. Zunächst ist dabei an jene Betriebe zu denken, die vorwiegend materialorientiert sind. Diese Firmen finden oftmals an dem für sie günstigsten Standort ein sehr unergiebiges Arbeitskräftepotential vor. Sollen anstelle der ausscheidenden Mitarbeiter Heranwachsende aus weiterer Entfernung als Nachwuchskräfte herangezogen werden, so bedarf es besonderer Einrichtungen wie z. B. sehr aufwendiger Lehrlingsheime<sup>1</sup>. Überhaupt aber belastet eine Fluktuation der Arbeitskräfte die Unternehmung mit zusätzlichen Kosten direkter und indirekter Art für die Unterbringung und Seßhaftwerdung der Mitarbeiter. Werden dagegen Jugendliche aus dem bisherigen Belegschaftsstamm in den Betrieb aufgenommen, so wohnen und leben diese im Hause und Familienverband der Eltern; sie übernehmen wohl auch später deren etwaiges Besitztum. Das Unternehmen spart dadurch unter Umständen erheblichen Sozialaufwand ein.

Endlich und vor allem aber hat ein durch Generationen an das Unternehmen gewachsener Belegschaftsstamm unschätzbare andere Vorteile: die Betriebstreue, oft bis zur Opferbereitschaft für das Unternehmen ausgeprägt, kann die Firma vor Krisen bewahren oder gar aus Katastrophen herausführen<sup>2</sup>. So wird der Wiederaufstieg der völlig zerschlagenen Firma Fried. Krupp nach dem Zweiten Weltkrieg zum Gutteil der durch vier Generationen dem Unternehmen treu dienenden Belegschaft zugeschrieben<sup>3</sup>

Der Jugendliche, welcher in solchen Familien aufwächst, ist vor seinem Berufseintritt schon emotional der Firma verbunden; er fühlt sich erfahrungsgemäß bereits als Kind dem Unternehmen seines Vaters und Großvaters verpflichtet. Er weiß um die Aufgaben, die Stärken und Schwächen des Unternehmens, er kennt manche der älteren Mitarbeiter, die Siedlungsnachbarn oder Freunde seines Vaters sind. Wesentliche Faktoren seines Erlebnisbereiches sind direkt oder indirekt durch das Werk, in dem sein Vater oder auch die Mutter arbeitet, mitbestimmt. Der Heranwachsende ist vor dem Berufseintritt

bereits funktional durch das Unternehmen erzogen und seiner ganzen Angelegenheit nach auf das Unternehmen seines Vaters hingelernt. Aus diesen Erwägungen heraus wird man den Jugendlichen aus Familien von Werksangehörigen bei der Besetzung von Lehr- und Anlernstellen den Vorzug geben müssen.

### Bessere Anpassung

Jugendliche, deren Vater oder Mutter Belegschaftsmitglied ist, passen sich dem Betriebsablauf nach häufigen Beobachtungen viel leichter an als Kinder anderer Eltern. Ebenso fügen sie sich reibungsloser in die betriebliche Sozialstruktur ein. Das ist zu einem Teil nur der geschilderten Erziehung auf das Werk hin zuzurechnen. Ein weiterer Umstand tritt noch hinzu. Die Väter vererben sehr oft ihre spezifische Geschicklichkeit auf die Nachkommen<sup>4</sup>. So haben (nichtveröffentlichte) Untersuchungen eines Großbetriebes der verarbeitenden Industrie im Ruhrgebiet eindeutig gezeigt, daß Söhne von Facharbeitern im Maschinenbau ein bedeutend größeres Maß an Eignung für die metallbearbeitenden Berufe mitbringen als etwa Kinder von Bergleuten. Auch scheinen sich nach anderen Beobachtungen in besonderer Weise die Fähigkeiten des Buchhalters auf die Söhne zu übertragen.

Diese Erscheinungen sind zwar schwierig zu erklären<sup>5</sup>, wohl aber jedermann bewußt. Leben doch ganze Industriegruppen von der generationsweisen Übertragung bestimmter typischer Berufseignungen und Geschicklichkeiten. Es sei hier nur an die Gablonzer Glas- und Schmuckindustrie, die Edelstein- und Edelmetallbearbeitung im Raume Hanau und Pforzheim oder an die Uhrenindustrie im Schwarzwald und der Schweiz erinnert, die alle ihr Ansehen der durch mehrere Generationen weitergegebenen Geschicklichkeit ihres Arbeiterstammes verdanken. Jugendliche, die vom Vater oder der Mutter eine typische Berufseignung übernommen haben, sind oftmals sogar von einem Drang zur Ausbildung dieser latenten Eignung bewegt. Die mit solchen Triebkräften und Richtungsdispositionen ausgerüsteten Jugendlichen scheinen als Nachwuchs für den Betrieb vorzüglich geeignet, weil ihre besonders ausgeprägte Antriebs- und Motivationsstruktur ein leichtes Einfinden in die Berufs- und Arbeitswelt begünstigt.

### Erzieherische Vorteile

In jedem Betrieb gibt es mehr oder minder augenfällige disziplinäre Schwierigkeiten mit den jugendlichen Berufsanfängern. Der Grund liegt in erster Linie darin, daß die Heranwachsenden sich als Lehrlinge oder Anlernlinge in der Phase der Pubertät befinden. Die körperliche und geistige Reifung der jungen Menschen bringt diese zwangsläufig in einen Konflikt zur Umwelt, gerade auch zur betrieblichen Umwelt. Da die Heranwachsenden in jener Periode besonders labil veranlagt sind, neigen sie leicht zu irgendwelchen harmloseren oder schwereren Delikten<sup>6</sup>. Schulschwänzen, Vandalismus (mutwillige Zerstörungen wie mit Handwerkszeug zerschlagene sanitäre Einrichtungen, zerschnittene Polstermöbel und ähnliches) sowie Bandenbildung sind jedem Ausbildungsleiter und Personalchef bekannte Sorgen.

Oftmals ist aber die Möglichkeit der Einflußnahme auf den Jugendlichen seitens der Vorgesetzten bei solchen Vorkommnissen recht gering. Das liegt in der Mehrzahl der Fälle wohl unbestreitbar darin, daß dem Vorgesetzten ein richtiges Verständnis für die Situation des Heranwachsenden abgeht<sup>7</sup>. In den übrigen Fällen sind die helfenden und disziplinarischen Maßnahmen des Betriebes ungenügend, weil die ergänzende Beeinflussung durch das Elternhaus fehlt. – Ganz anders ist die Sachlage dann, wenn auch der Vater oder die Mutter Werksangehöriger ist. Es besteht die Möglichkeit, den Jugendlichen direkt auch über die Eltern von krisenbedingten Fehlhaltungen loszulösen. Hierin liegt ein weiterer, nicht unwesentlicher Vorteil bei der Einstellung von Jugendlichen aus Familien von Belegschaftsmitgliedern.

### Soziale Beweggründe

Schließlich darf nicht übersehen werden, daß der Bevorzugung der Kinder von Werksangehörigen vielfach auch Motive betrieblicher Sozialpolitik zugrunde liegen. Die Aufnahme des Kindes als Nachwuchskraft in den Betrieb wird als zusätzliche Wertung der Arbeitsleistung des Vaters oder der Mutter angesehen. Dies gilt besonders dann, wenn sich der Vater um das Unternehmen irgendwie verdient gemacht hat. Seine Betriebstreue soll belohnt werden, indem die Firma die wirtschaftliche Sicherung seiner Kinder übernimmt. – Es ist die dahinterstehende Mentalität auf beiden Seiten schlecht in Worten auszudrücken. Vielleicht erkennt man aber aus dem Gegenteil eher die tieferen Wurzeln dieser Denkweise. Lehnt es ein Personalchef (aus berechtigten Gründen)

ab, das Kind eines Werksangehörigen einzustellen, so faßt dies der Vater als Schimpf seiner selbst auf. Gar nicht selten verfällt der Vater oder die Mutter dann in einen Haßkomplex gegen das Unternehmen, wird zum typischen Mekkeler, die Leistungen nehmen ab und die Unfalldisposition nimmt zu.

Die soziale Verpflichtung zur Aufnahme der Heranwachsenden aus Familien von Werksangehörigen wird in einigen Fällen auch durch die besonderen Umstände des Unternehmens begründet. Dies gilt vor allem dann, wenn die Firma Arbeitskräfte von weither angesiedelt hat, die nur in diesem Betrieb Unterkommen finden können, weil sonst keine Nachfrage nach Arbeitskräften in jener Gegend vorhanden ist. Solche Probleme traten beispielsweise bei der Doggererz-AG in Blumberg auf, die in den dreißiger Jahren Bergleute aus dem Saargebiet inmitten der reinen Agrarlandschaft des südlichen Schwarzwaldes ansiedelte. Ähnliches gilt auch für die Chemischen Werke Hüls, die um 1940 Arbeitskräfte vornehmlich aus Sachsen, der Pfalz und dem Rheinland in das damals noch weniger industrialisierte Vest zogen.

### **Gründe gegen eine Bevorzugung**

So augenscheinlich auch die Gründe sind, welche *für* eine Bevorzugung Jugendlicher aus Familien von Werksangehörigen sprechen: es gilt aber auch schwerwiegende Gegengründe zu berücksichtigen.

#### **Personelle Inzucht**

Im biologischen Bereich begünstigt die Inzucht das Auftreten rezessiv erblicher Krankheiten und führt überdies zu einer Vermehrung homozygoter (reinerbiger) Individuen. Im personellen Bereich fördert die Inzucht gleicherweise eine Reihe von Betriebskrankheiten. Diese Krankheiten sind vor allem *Betriebsblindheit* und *Vetternwirtschaft*. Und gleichwie die biologische Inzucht zu homozygoten Individuen führt, so auch die personelle Inzucht im Betrieb. Es kristallisiert sich im Laufe der Zeit ein Typ heraus, der dem normalen Mitarbeiter in mehrfacher Hinsicht merklich unterlegen ist. Zur Charakterisierung der Inzuchttypen und Inzuchtsippen in den Unternehmungen werden häufig recht treffende, sinnreiche Benennungen gebraucht, von denen hier als Beispiel leider keine niedergeschrieben werden kann.

Die Betriebsblindheit führt zu einer Gewöhnung an die Mängel und Vorzüge institutioneller und personeller Gegebenheiten im Unternehmen. Die Gewöhnung an Mängel setzt Rationalisierungsbestrebungen jeder Art enge Grenzen. Das Gewöhnen an die Vorzüge des eigenen Unternehmens schafft Gleichgültigkeit und vielleicht sogar Unzufriedenheit. Eine Vetternwirtschaft im Betriebe bewirkt ein gefährliches soziales Spannungsgefüge, das durch Bevorzugungen, Cliquenbildung und manchmal sogar durch rivalisierende Verwandtschaftsgruppen gekennzeichnet ist. Auf die ausführliche Schilderung dieser Nachteile kann hier wohl verzichtet werden, da die wesentlichsten Forschungsergebnisse der Betriebspsychologie und Betriebssoziologie mittlerweile wohl zur Kenntnis aller mit dem Personal- und Ausbildungswesen Beauftragten gelangt sind<sup>8</sup>.

### Leistungsminderung

Eine im Vergleich zu anderen Betrieben geringere Leistung<sup>9</sup> ist für die mit Inzuchtsippen durchsetzten Unternehmen weithin typisch. Diese Leistungsminderung hat zwei erkennbare Ursachen.

Erstens wirkt sich die zuletzt beschriebene soziale Arbeitsumwelt auf Leistungskonstitution und Leistungswillen der Mitarbeiter negativ aus. Bevorzugungen schaffen immer Verärgerung. Wird der Sohn des Bundesbahnbediensteten X, der als Lehrling ein Werkstück grob fahrlässig beschädigte, zum Schadensersatz herangezogen, nicht aber der Sohn des Magazinverwalters Y, der gleiches tat, so sinkt die Leistungsbereitschaft des einen. Cliquenbildungen sind von der Betriebssoziologie schon lange als leistungsmindernder Effekt erkannt und beschrieben.

In der Betriebsabrechnung arbeitet der Vater, sein Sohn und ein Vetter, daneben ein fremder Angestellter. Vater, Sohn und Vetter sind geneigt, alle unliebsamen Arbeiten dem fremden Mitarbeiter zu überweisen und durch ihre gemeinsame Front gegen den Fremden dessen Arbeitslust einzuschränken. – Rivalisierende Verwandtschaftsgruppen endlich bringen mitunter sehr offenkundige Störungen in den Arbeitsablauf. Es kommt vor, daß gewisse Abteilungen nur von Angehörigen eines Clans besetzt werden, während die Einflußsphäre einer anderen Sippe in eine über- oder untergeordnete Abteilung reicht. Ein Kampf setzt nun ein, der weniger durch sachliche Gesichtspunkte der Arbeitsorganisation, sondern vielmehr durch persönliche, mitunter rein außerbetriebliche Momente verursacht ist. Man mag einwenden, daß derartige Span-



nungsfelder nicht unbedingt durch Personalinzucht entstanden sein müssen<sup>10</sup>. Unbestreitbar begünstigt jedoch die Personalinzucht in sehr starkem Maße derartige den Leistungseffekt verringernde Spannungsfelder.

Zweitens führt die ausschließliche oder überwiegende Besetzung der Nachwuchsstellen mit Kindern von Werksangehörigen zu einer Stagnation im Wissensstand. Denn keineswegs sind die Kinder aus Familien der Betriebsangehörigen auch immer die intelligentesten. Auch ist nicht anzunehmen, daß in jedem Falle eine echte Neigung für den gewählten Beruf – und nur für diesen – bei den so geförderten Heranwachsenden vorhanden ist. Dagegen spricht die eindeutig bewiesene Mehrwertigkeit bei der individuellen Berufseignung<sup>11</sup>. Zwar mag der Jugendliche durch seinen Vater geistig-seelisch auf den Beruf hingelenkt sein. Ob er jedoch darüber hinaus auch die wissensmäßigen und charakterlichen Voraussetzungen für den Beruf mitbringt, ist damit nicht gesagt.

Die unkritische Förderung Jugendlicher aus Werksfamilien führt dazu, daß charakterlich ungeeigneter und intelligenzschwacher Nachwuchs in das Unternehmen eintritt. Es müßte aber doch gerade im Interesse einer langfristigen Personalpolitik liegen, möglichst die besten Jugendlichen als Nachwuchs auszuwählen, um die größtmögliche Leistungsfähigkeit des Betriebes auf die Dauer sicherzustellen. Werden die Söhne und Töchter von Werksangehörigen trotz ihres im Vergleich zu anderen Jugendlichen geringeren Grundwissens beim Lehreintritt bevorzugt, dann schadet dies langfristig der Stammbesetzung am meisten. Geringere Produktivität zieht (vom hohen Monopolgrad abgesehen), verminderte Rentabilität nach sich mit der Folge, daß das Unternehmen auch seine Sozialleistungen einschränken muß.

### **Schlußfolgerungen**

Ohne den Anspruch zu erheben, die teils recht vielschichtigen Probleme lückenlos dargestellt zu haben, kann aus der Abwägung der vorgetragenen Argumente und Gegenargumente dennoch eine ziemlich eindeutige Regel abgeleitet werden: grundsätzlich sind Jugendliche von Werksangehörigen als Lehrlinge oder Anlernlinge beim Eintritt in den Betrieb zu bevorzugen, soweit sie an schulischer Grundbildung, charakterlicher Ausprägung und Berufseignung anderen Bewerbern zumindest gleich sind. Erfüllen sie diese Bedingung nicht, so ist im Interesse des Unternehmens und seiner Belegschaft der Heranwachsende aus Werksfamilien als Berufsanfänger abzuweisen.

## Anmerkungen

1 Vgl. *J. H. Sommer*: "Erfahrungen beim Bau und der Finanzierung eines Jungarbeiter-Wohnheimes", in: *Wirtschaft und Verkehr*, Bd. 24 (1953), S. 367 ff.

2 Vgl. *B. Waskewitz*: "Braucht der Betrieb 'vertrauenswürdige' oder 'ehrliche' Mitarbeiter?", in: *Mensch und Arbeit*, Bd. 9 (1957), S. 209 ff.

3 Vgl. *Fried. Krupp* – Tradition und Aufgabe. Bad Godesberg 1956, S. 87 ff.

4 Vererbbar im strengen Sinn des Wortes sind im seelisch-geistigen Bereich nur rein formale Funktionsweisen, Ablauf- und Leistungsformen sowie ihr Ineinanderspiel im individuellen Funktionsgefüge. Bestimmte Fertigkeiten und Geschicklichkeiten sind dagegen *nicht* vererbbar. – Vgl. hierzu *G. Pfahler*: *Der Mensch und sein Lebenswerkzeug. Erbcharakterologie*. Stuttgart 1954.

5 Vgl. *F. Schottkowsky*: "Die Berufseignung im Lichte der Erb- und Tiefenpsychologie", in: *Berufsberatung und Berufsbildung*, Bd. 36 (1951), S. 124 ff.

6 Vgl. *L. Kroeber-Keneth*: "Schwierige Jugendliche in der betrieblichen Personalpolitik", in: *FORFA-Briefe*, Bd. 8 (1959), S. 353 ff.

7 Vgl. *W. Middendorf*: "Die Halbstarke", in: *Zentralblatt für Jugendrecht und Jugendwohlfahrt*, Bd. 46 (1959), S. 151 ff.

8 Vergl. *F. Scherke*: *Betriebspsychologie, Ihre Methoden und ihre Technik*. Berlin 1948 sowie *ders.*: *Betriebsknigge für Betriebsführer, Personalchefs und Meister*. Konstanz 1955.

9 Leistung im Vergleich zum Arbeitseinsatz (= Arbeitsproduktivität).



10 Vgl. *H. Stirn*: Die informelle Arbeitsgruppe. Dortmund 1952 und *ders.*: Die Gruppe im Betrieb. Dortmund 1953 (Die Gruppe in Praxis und Forschung, Heft 1 und 2).

11 Vgl. *F. Schäfers*: Artikel "Berufseignung und Berufswahl", in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Bd. 2. Stuttgart-Tübingen-Göttingen 1957, S. 11 ff.

Christ built no church, wrote no book, left no money, and erected no monuments. Yet show me ten square miles in the whole earth without Christianity, where the life of man and the purity of women are respected, and I will give up Christianity.

(Henry Drummond, [1851-1897] English scientist and author).