

Geschäftsinteresse hat, daß er sich wenigstens das sagt: die erforderliche Arbeit, die unaufschiebbar und von seiner Kraft zu leisten ist, muß täglich erledigt werden. Darin liegt aber — im Gegensatz zu mancher Ladenarbeit — ein Erfordernis größerer Arbeitsintensität, im Gegensatz zur Handarbeit aber wiederum einer Intensität, die auf sehr vielen Posten nicht mit der Elle oder dem Pfund gemessen, ja vielfach nicht einmal immer kontrolliert werden kann.

Eine Stufenleiter von mechanischer bis zu hochgeistiger Tätigkeit besteht gerade in Kontoren. Dies erschwert natürlich ein Urteil darüber, welches Maß der Arbeitszeit hier als das beste anzusehen ist. Denn es fehlt hier das oft Gleichartige der Fabrikarbeit, es fehlt das Ribellierende der Fabrik- und der Ladenarbeit.

Wir werden also in Kontoren immer Leute zusammenarbeitend finden, deren Arbeitszeit eigentlich mit ganz verschiedenem Maße gemessen werden müßte. Die Leiter des Betriebs werden in anderer geistiger Intensität arbeiten als die Expedienten, die Stenotypistinnen andere theoretische Arbeitsoptima haben als die Buchhalter usw.

Aber obwohl die Organisation der Arbeit hier also durchaus nicht immer die gleichzeitige Anwesenheit aller Gehilfen fordert, so steht doch hier immer die Auffassung des Betriebs als eines einheitlichen Ganzen der differenziellen Behandlung der verschiedenen Angestellten im Wege. Man kann hier nicht einfach bestimmen wie in der Industrie, daß die Hochofenbediener anders als die Buchbinder zu behandeln sind. In den Kontoren würde das vielmehr ein Moment der Unruhe in die gemeinsame Arbeit bringen und außerdem eine Ungleichheit, Klassenbildung und Differenzierung, die nicht angebracht sind und nicht nur in keinem Verhältnis zu dem daraus zu erzielenden Gewinn stehen, sondern eben auch für die Einheit des Kontorbetriebs eine Fülle von praktischen Unzuträglichkeiten mit sich bringen würden.

Wo also eine feste Kontorzeit eingehalten wird und auch die leitenden Posten nicht gewohnheitsmäßig und in stiller Übereinkunft ihre Zeit abkürzen, da wird theoretisch und gesetzlich an differenzielle Behandlung meist nicht zu denken sein, und damit wird sich zugleich die Auffindung des Optimums zwischen Arbeitszeit und Arbeitsintensität, also die Beantwortung der Frage, welche Stundenzahl täglicher Arbeitszeit für die Interessen des Prinzipals und der Angestellten die beste ist, sehr schwierig gestalten.

Professor Ernst Abbe in Jena, dem wir eine exakte Untersuchung der Arbeitszeitfragen verdanken, hat für die hochqualifizierte Arbeit seiner Optiker und Mechaniker nachgewiesen, daß dieses Optimum bei 8 Stunden liegt, das heißt, daß in achtsündiger Arbeit infolge größerer Arbeitsintensität ebensoviel geleistet wird wie früher in 9 Stunden. — Daraus dürfte zu entnehmen sein, daß aller Wahrscheinlichkeit nach für manche Schichten der Bureauarbeiter das Optimum ebenfalls bei 8 Stunden, bei anderen aber vermutlich bei 9 Stunden liegen wird. Daß es vorübergehend in Zeiten großer Anforderungen bei 10 und mehr Stunden liegt, ist ja klar, beeinflusst indessen die Frage nach dem Regelmäßigen nicht.

Vor etwa 8 Jahren hat weiter die deutsche Reichsregierung verschiedene Erhebungen — eine mündliche und zwei schriftliche — über das Optimum der Arbeitszeit vornehmen lassen. Prof. Ehrenberg hatte damals in seinem »Thünenarchiv« die Ergebnisse in lehrreicher Weise kritisch betrachtet. Er steht auf dem Standpunkt, daß das Material noch zu dürftig sei, um einwandfreie Schlussfolgerungen zu gestatten. Selbst die wichtige Frage, ob die Arbeitszeit in den Kontoren bei historischer Betrachtung eine Tendenz zur Verkürzung oder zur Verlängerung zeige, bleibt durch das Material der Reichserhebungen ungelöst, weil bei der Befragung der Auskunftspersonen die Entwicklung der Arbeitszeit nicht berührt worden ist. Auch eine Zunahme der Intensität der Arbeit hält Ehrenberg noch nicht für erwiesen und meint, auch diese weit verbreitete Ansicht bedürfe noch sehr der Klärung.

Demgegenüber meine ich allerdings, es wird anzunehmen sein, daß der auf eiliges Hasten, auf prompte Einhaltung kurzer Termine u. dergl. m. gerichtete Zug der Zeit, wie ihn die

ganze Kulturentwicklung und die verbesserten Verkehrsmittel der Neuzeit mit sich bringen, auch der Kontorarbeit, die hierdurch fast immer nahe berührt wird, sich mitteilt und ihr größere Leistungen ohne weiteres aufbürdet. Besonders das die Nerven anstrengende Telephonieren, und was mit solchen Verkehrsmitteln sonst zusammenhängt, darf bei der Wertung keineswegs, wie es von Prof. Ehrenberg leider geschieht, außer acht gelassen werden.

III.

Das exakte Material zur Beurteilung unsrer Frage ist also, wie wir sehen, dürftig, und reicht an keiner Seite hin. Wir sind also zunächst, um Grundlagen zu geben, auf allgemeinere arbeitspsychologische und psycho-physiologische Erwägungen angewiesen.

Wie wir schon betonten, stehen im Verlagsbuchhandel die verschiedenartigsten Tätigkeiten nebeneinander. Leitung, Herstellung, Vertrieb und Expedition erfordern ein rasches, immer bereites Zugreifen, bieten Abwechslung, sind daher interessant und bannen den, der diese Arbeiten zu verrichten hat, nicht den ganzen Tag auf den Schemel. Daneben stehen die oft geisttötende Kontenführung, die Übertragungen, Honorierungen und andere andauernde Schreibarbeiten.

Man wird widerspruchlos sagen dürfen, daß höher qualifizierte geistige Leistungen, die von leitenden Posten in Kontoren zu erbringen sind — die Herstellung wird fast insgesamt einzuschließen sein —, in gewisser kürzerer Arbeitszeit besser und für den Unternehmer vorteilhafter werden als in langer Arbeitszeit. Es ist anzunehmen (aber freilich schwer nachzuweisen), daß intensive geistige Tätigkeit (der organisatorischen Leitung oder anderer Art) ihr Optimum zwischen 7 und 8 Arbeitsstunden erreichen wird. Was darüber ist, wird (mit Professor Abbe zu reden) »Veergang« sein, und die auf diese Weise mehr verbrachte Zeit ist vermutlich nur veressen.

Freilich hängt aber die Arbeitszeitfrage in den Verlagskontoren aus den schon oben angeführten Gründen der Betriebseinheit und der ruhigen Gleichmäßigkeit nicht von diesen »interessanten« Posten allein ab, sondern zugleich von den andern, die von jener Arbeit abhängig sind oder zum mindesten neben ihr hergehen müssen. Es fragt sich also, wo für diese wohl das Arbeits-Optimum auf den ersten Blick liegen wird.

Manche sind unter diesen Arbeiten, die sich nicht mehr vereinfachen und beschleunigen lassen, und eben »ihre Zeit« brauchen. Andere bieten noch ein reiches Feld für praktische Neuerungen, kleine Hilfsmittel, geschickte Erleichterungen, so daß der findige Kopf, der, wenn er früher fertig würde, früher heimgehen dürfte, sicherlich die Intensität seiner Arbeit erhöhen und in 8 Stunden das Gleiche leisten könnte, was er bisher in 9 Stunden leistete. Es hängt natürlich ganz davon ab, wie intensiv er bisher gearbeitet hatte, wie stark die Kontrolle war, wieviel Arbeit ihm dauernd zugemessen wird und ob deren Erledigung an eine bestimmte Zeit geknüpft wurde. Sehr viele Modifikationen sprechen da mit — aber das allerdings ist nach meiner Überzeugung dem vorliegenden historischen und sonst eine Vergleichung gestattenden Material aus der Hand- und Kopfarbeit zu entnehmen, daß eine längere als neunstündige Arbeitszeit in Kontoren nicht dauernd von erhöhtem Arbeitserfolg begleitet sein kann. Da ist die Grenze der durchschnittlichen geistig-mechanischen Tätigkeit erreicht, und was darüber ist, wird verbummelt, leer laufen gelassen und veressen (eventl. bei Licht und Heizung).

Nun aber kommt als wichtiges Moment immer noch das eine hinzu (über das freilich Untersuchungen nicht vorliegen), ob nämlich die Arbeitskraft des Menschen auf die Dauer der Jahre sich vielleicht bei einer achtsündigen Arbeit besser erhält, als bei einer längeren, wobei ich übertriebener Verhättselung, die am liebsten jeder besonderen Anstrengung aus dem Wege gehen will, nicht das Wort rede. Vielmehr stählt sich bekanntermaßen bis zu einem gewissen Grade die Leistungsfähigkeit durch die Anstrengung, das Können durch das Müßen, und wir wollen nicht dem Zustand zustreben, wo dem Dienenden alles zu viel wird, und besonderer Fleiß und besondere Anstrengung etwa verpönt wären.

Damit hängt aber die Frage zusammen, bei welchem Aus-