

MENSCH UND ARBEIT IM TECHNISCHEN ZEITALTER

ZUM PROBLEM DER RATIONALISIERUNG

VON

Professor D. Dr. HELMUT THIELICKE, Tübingen

UND

Dr. KURT PENTZLIN, Hannover



1 9 5 4

J. C. B. MOHR (PAUL SIEBECK) TÜBINGEN

I

*Die industrielle Rationalisierung
als Problem der Humanität*

von

Professor D. Dr. HELMUT THIELICKE, Tübingen

II

Korreferat

Die Rationalisierung — eine Erfindung des Teufels?

von

Dr. KURT PENTZLIN, Hannover



Alle Rechte vorbehalten

Ohne ausdrückliche Genehmigung des Verlags ist es auch nicht gestattet, das Buch oder Teile daraus
auf photomechanischem Wege (Photokopie, Mikrokopie) zu vervielfältigen

Printed in Germany

Druck: Buchdruckerei Eugen Göbel, Tübingen

VORWORT

Die folgende Arbeit enthält eine akademische Rede, die der Verfasser zur Eröffnung seines Tübinger Rektorates 1951 gehalten hat. Sie wurde auf mehreren Fachtagungen von Industrieverbänden und vor ähnlichen Gremien wiederholt. Auf einer dieser Tagungen hatte der Verfasser die Freude, in dem bekannten Spezialisten für Rationalisierungsprobleme Dr. Kurt Pentzlin-Hannover einen hervorragenden und überaus anregenden Korreferenten zu finden. Wir verstanden uns so gut, und die Versammlung war von diesem Einklang auch so angetan, daß wir beschlossen, unsere Beiträge gemeinsam herauszugeben. Diese Gemeinschaftsarbeit liegt hier vor.

Für manchen mag es zunächst verwunderlich scheinen, daß ein Theologe sich an einen Problemkreis wagt, der ihm fachlich ferne liegen muß. Daß es andern weniger verwunderlich erscheint, mag daraus hervorgehen, daß der Verfasser ausgerechnet aus Kreisen der Wirtschaft immer wieder gebeten wurde, sich zu dieser und zu andern Fragen mit ähnlicher Thematik zu äußern. Es wurde sogar das Wort vom „Schrei nach der Theologie“ laut.

So vorläufig und so – in vielem! – dilettantisch nun auch die so angegangene Theologie sich äußern mag, in *einem* Punkte dürfte ihre Legitimation kaum bezweifelt werden: daß nämlich alle Probleme der Technik und also auch die der industriellen Rationalisierung auf das Thema des Menschen stoßen und daß damit alle Sach- und Methodenprobleme des ökonomisch-technischen Gebietes die Grenze zu einem völlig andern, wenn man so will: zu einem „metaphysischen“ Bereiche berühren. Dieser Bereich umschließt die Frage: Wer und was der Mensch sei, der innerhalb der Ordnung der Maschinen und Geräte auftaucht und der offenbar nicht im gleichen

Sinne der Berechenbarkeit und der Kalkulation unterliegt, wie eben jene Maschinen und Geräte.

Ich glaube, ein verheißungsvolles Zeichen unserer Zeit und speziell unserer deutschen Situation darin sehen zu dürfen, daß verantwortliche Männer der Wirtschaft dieses Problem gesehen haben und sich nicht selten damit herumquälen, daß sie außerdem diese Frage nach dem Menschen nicht mit dem billigen Schlagwort von den human relations abtun, wie es andernorts vielfach geschieht oder jedenfalls geschehen ist. Die human relations als ökonomisch-taktischer Trick haben längst ihre Glaubwürdigkeit verloren, und die allzu saure Reaktion der so „menschlich Bewirtschafteten“ ist denn auch nicht ausgeblieben.

Übrig geblieben aber ist die Frage nach dem menschlichen Geheimnis aller Wirtschaft. Dieses Geheimnis zu lüften oder es wenigstens zum Thema einer echten Bemühung zu machen, ist aber nicht nur so etwas wie eine ethische Pflicht, sondern entspricht auch dem sachlichen Realismus des wirtschaftlichen Handelns selbst.

Wer sich diese Frage nicht stellt, züchtet Roboter und Funktioniäre. Das aber ist nicht nur eine Schuld, die sich rächt – schon weil sie die Unternehmerschicht selbst zu Robotern degenerieren ließe –, sondern das ist auch in einem gefüllten Sinne sachlich „töricht“. Jede Verletzung der Grundgesetze des Lebens rächt sich am Frevler selbst. Der Mensch aber steht unter einem höheren Patronat, das in sehr realistischer Weise sein Schutzrecht wahrnimmt und *den* „nicht ungestraft“ läßt, der dieses Privileg der menschlichen Bestimmung antastet¹.

Thielicke

¹ In einer vorläufigen Form ist der erste, inzwischen erweiterte Beitrag erschienen im Rahmen der Schrift „Das Sparsamkeitsprinzip in Natur, Technik und Wirtschaft“ (Deutscher Ingenieur-Verlag, Düsseldorf).

Erster Teil

DIE INDUSTRIELLE RATIONALISIERUNG ALS PROBLEM DER HUMANITÄT

von

Professor D. Dr. HELMUT THIELICKE, Tübingen

Der „göttliche“ und „teuflische“ Aspekt der Rationalisierung

Ein Industrieller, dem ich erzählte, ich würde als Theologe das Problem der Rationalisierung bearbeiten, machte in seiner lebhaften Art sogleich Anstalten, mir und meiner Branche einige hilfreiche Gedanken beizusteuern, indem er sagte:

„Nun, Sie als Theologe werden doch die Rationalisierung geradezu großartig aus der Bibel begründen können: das Gebot ‚Machtet euch die Erde untertan‘ ist doch so etwas wie eine Rechtfertigung des rationellen Schaffens im weitesten Sinne, auch wenn natürlich genauere Ausführungsbestimmungen fehlen“. Rohstoff, Zeit und menschliche Fähigkeit, so meinte er, seien doch Schöpfungsgüter. Verschwenderisch und hemmungslos damit umzugehen, bedeute Mißbrauch göttlicher Gaben. Sparsamkeit und also größtmöglicher Nutzungsgrad seien deshalb der ökonomische Ausdruck für die gebotene Ehrfurcht und Dankbarkeit gegenüber dem Schöpfer.

„Ihr Gedanke hat etwas Bestechendes“, warf ich meinerseits ein. „Man könnte ihn aus dem Bereich der Stoffe auch auf den Menschen selbst übertragen. Ich denke an das bekannte Bild des Wettkämpfers, das Paulus einmal gebraucht hat. Er vergleicht den Christen (1. Kor. 9, 24 ff.) mit einem Sportsmann, der das Letzte an Energie aufbringen muß, um den ihm verordneten Kampf zu bestehen, und der darum enthaltsam und asketisch ist, ja sich geradezu kasteit, um sein gesamtes Potential zu mobilisieren. Übersetzt man dieses Bild in eine

ökonomische Terminologie, so könnte man sagen: Der Mensch lebt von gespeicherten Energien, die der Schöpfer in ihn investiert hat. Indem ihm geboten ist, bestimmte Ziele und Aufgaben in seinem Leben zu bewältigen, ist er zugleich gehalten, das Äußerste aus sich herauszuholen, d. h. die potentielle Energie restlos in kinetische umzusetzen. Das aber heißt – wiederum ökonomisch ausgedrückt – die verliehenen Gaben sparsam und mit dem höchsten Nutzungsgrad zu bewirtschaften.“

„Und *das* hieße dann“, warf jetzt mein Gesprächspartner ein, „wenn wir das Ökonomische in die biblische Diktion zurückübersetzen: ‚mit seinen Pfunden zu wuchern‘. Dieses Wort des Herrn erscheint mir geradezu als eine theologische Legitimation für die Rationalisierung.“

An diesem Punkte unseres Gesprächs überkam mich nun doch ein gewisses Gefühl von Unbehagen, wie es sich bei Denkvorgängen einzustellen pflegt, die allzu einfach und glatt aufgehen.

„Ich glaube, wir haben uns in eine Sackgasse manövriert“, warf ich schüchtern ein, „wenn wir in dieser Weise Gott als das sozusagen personifizierte Prinzip der Rationalisierung verstehen. Das gleiche könnte man jedenfalls auch vom Teufel sagen.“

Den Gesichtsausdruck meines Gegenübers bei diesen letzten Worten genauer zu schildern, verbietet mir die akademische Weihe dieser Stunde.

„Ich möchte Sie“, fuhr ich fort, „an die berühmte Geschichte von der Versuchung Jesu erinnern, wie sie Dostojewski in seinem ‚Großinquisitor‘ in so gültiger Weise interpretiert hat. Der hier beschriebene diabolische Ansturm auf Christus läßt sich geradezu auf die Formel bringen, daß der Teufel den Versuch unternahm, die christliche Botschaft zu rationalisieren, d. h. – ich verwende jetzt bewußt ökonomische Fachtermini – unter sparsamster Verwendung des Ausgangsstoffes (d. h. der evangelischen Grundgedanken) bei kleinstem Zeitaufwand und bei geringster Anstrengung des Personals (d. h. der Jünger, der Prediger und der Missionare) den größtmöglichen Nutzen für die Kirche herauszuwirtschaften.“

„Sie scheinen also zu meinen“, fiel jetzt mein Gesprächspartner

leicht indigniert ein, „daß die Rationalisierung wirklich vom Teufel wäre.“

„Ja und nein“, erwiderte ich. „Auf keinen Fall jedenfalls ist sie einfach von Gott:

Schauen Sie nur die zitierte Versuchungsgeschichte genauer an, und Sie werden bemerken, daß hier der Teufel das Prinzip der Rationalisierung durchaus auf seine Weise vertritt:

Er sagt nämlich, wenn ich's mit anderen Worten ausdrücke: ‚Jesus von Nazareth, du bist doch angetreten, um die Welt für Gott zu gewinnen. Das ist sozusagen dein ‚Produktionsziel‘. Meinst du wirklich, du würdest das erreichen, wenn du dich den einzelnen Menschen widmest, wenn du hier einer kleinen Gruppe und dort einem Häuflein von Menschen die Wahrheit verkündest und wenn du dich im übrigen den Einsamen, Kranken und Elenden widmest? Du darfst doch nicht so ins Blaue, du darfst nicht so ‚unrationell‘ wirtschaften und handeln und mußt statt dessen bestimmte strategische Punkte ausmachen, die für deinen christlich-weltanschaulichen Kampf die optimale Ausgangsbasis bilden können. Durch die Predigt der Wahrheit kommst du jedenfalls nicht weiter. Die Wahrheit scheidet ja die Menschen immer sofort in eine Gruppe, die *dafür* und in eine andere, die *dawider* ist. Du mußt aber die Menschen *alle* haben, wenn du den Erdkreis christianisieren willst.

Willst du die Eroberung der Welt also rationalisieren, d. h. mit dem ökonomisch geringsten Kräfteaufwand betreiben, so schlage ich dir folgendes vor:

1. Appelliere nicht an die Gewissen, sondern gib den Leuten Brot zu essen. Wes' Brot ich eß, des' Lied ich sing. Der Weg über den Magen läßt sich schneller, reibungsloser und ungleich erfolgreicher zurücklegen als der über die Gewissen.

2. Predige nicht fortgesetzt die Wahrheit. Denn in allen Bereichen, die das Humanum betreffen, bedeutet die Wahrheit immer einen Appell an die Entscheidung und besitzt darum kritisch scheidende, aber nicht sammelnde Kraft.

Statt an die Wahrheit mußt du an die Nerven appellieren. Spring wie ein Artist von der Zinne des Tempels herunter. Passiert dir da-

bei nichts, werden die Leute überzeugt sein, daß Gott mit dir ist. Nachdem du ihnen so einen Nervenschock mit anschließendem Aufatmen besorgt hast, kannst du ruhig predigen. *Dann* glauben sie dir auch die Wahrheit. Der rationellste und ökonomischste Weg zu Überzeugungen führt über die Nerven.' – Der Teufel hat Christus inzwischen auf einen sehr hohen Berg geführt und ihm alle Reiche in ihrer Herrlichkeit gezeigt und sagt nun:

3. „Laß dir zuerst von mir politische Macht übertragen (dies alles will ich dir geben...) und dann predige. Wer die Macht hat, dem glauben die Leute. Sie sagen ja nicht umsonst: Gott ist immer mit den stärksten Bataillonen. Ein bißchen Terror, den du dann ausüben kannst, wirkt beflügelnd auf den Glauben. Außerdem sparst du dabei Personal und Pensionen für die Hinterbliebenen. Die Verlustquote durch Scheiterhaufen, neronische Christenverfolgungen und ähnliche Krisen wird dann auf null zusammenschrumpfen, wenn du von der sicheren Basis weltlicher Macht aus operierst.' Nun, Sie wissen, Herr X“, sagte ich endlich –, „wie die Geschichte ausgeht: Christus nahm das Rationalisierungsprogramm des Teufels nicht an und wählte den so überaus unökonomischen Weg über das Kreuz.“

„Diese Interpretation ist einigermaßen ungewöhnlich“, meinte jetzt mein Unternehmer; „und ich verstehe nun, was Sie vorhin mit der ‚Rationalisierungskunst des Teufels‘ meinten. Es fragt sich nur, welche Konsequenzen Sie daraus zu ziehen gedenken. Haben Sie tatsächlich vor, die Rationalisierung als eine Unternehmung des Teufels zu diskreditieren und mich womöglich als seinen Manager vor die himmlischen Spruchkammern zu bringen?“

„Lieber Herr X“, so suchte ich ihn zu beruhigen, „denken Sie, statt solche Befürchtungen zu hegen, lieber an den Ausgangspunkt unseres Gespräches, an dem wir vielleicht allzu pausbackig die Rationalisierung als eine göttliche Schöpfungsordnung priesen. Ich wollte nur feststellen, daß es nicht nur ein *göttliches* Referat über die Rationalisierung gibt, sondern auch ein teuflisches *Korreferat* dazu, daß also ein bloß formaler Begriff von ‚Rationalisierung‘ nicht ausreicht, um ein stichhaltiges Werturteil über sie zu fällen. Die Rationalisierung als formales Prinzip ist vielmehr durchaus ambivalent: sie kann

göttlich und satanisch, sie kann produktiv aufbauend und destruktiv sein.“

„Es wäre mir übrigens ganz lieb“, meinte jetzt Herr X, „wenn Sie das Destruktive der Rationalisierung, wie es sich unter dem dämonischen Aspekt ergibt, noch schärfer präzisieren würden.“

„Gerne. Wir können dieses destruktive Element leicht finden, wenn wir feststellen, was Christus an jener teuflischen Argumentation abgelehnt hat: Er lehnte ab, daß bei dem teuflisch-christlichen Welt-eroberungsprogramm Gott nicht als oberster Herr geehrt, sondern daß er zu einem Funktionär degradiert wird.“

„Was meinen Sie damit?“

„Ich meine damit, daß der Teufel seinen Gesprächspartner zur höchsten wirtschaftlichen, politischen und psychologischen Macht führen will, daß er mit der Faszination des Machtrausches arbeitet und daß er sich dabei der Religion als eines politischen Instrumentes bedient.“

Daß die Religion tatsächlich ein solches Machtmittel, ein ‚Binde-Mittel‘ ist, sehen Sie ja an den modernen totalitären Staaten, deren Ideologien alle so etwas sind wie synthetische Religionspräparate. Man nennt diese Präparate ‚Weltanschauung‘.

Dahinter steckt die Erkenntnis, daß man durch Religion oder religionsähnliche Ideologien eine ungeheure Macht über die Seelen ausüben kann. Jeder Machthaber, der aufs Ganze geht, braucht nämlich nicht nur die Gehirne der Intellektuellen und die Fäuste der Arbeiter, sondern er braucht vor allem die Seelen, er braucht den Enthusiasmus seiner Gefolgschaft, er braucht Überzeugungen und sogar Fanatismen. Darum ‚muß dem Volke die Religion erhalten werden‘. Insofern ist Gott hier nicht als Selbstzweck, sondern als Mittel zum Zweck verstanden. Das Höhere wird niederen Zwecken dienstbar gemacht. Gott wird zum Funktionär politischer oder ökonomischer Zwecke. Das ist die dämonische Seite der Rationalisierung.“

„Das verstehe ich schon“, meinte jetzt Herr X. „Aber das bleibt doch erheblich auf der theologischen Ebene. Ich sehe immer noch keinen Zugang zu dem, was dies alles für meinen Betrieb oder den

sachlichen und praktischen Umkreis der Rationalisierung bedeuten soll.“

Zwei grundverschiedene Zielsetzungen der Rationalisierung

Erlauben Sie mir, daß ich hier das Referat über unser Gespräch abbreche und daß ich nun den Versuch mache, Ihnen allen, die Sie wohl die gleiche Frage wie Herr X gestellt haben würden, die Beziehung jener theologischen Feststellungen zu unseren aktuellen Problemen der Rationalisierung im Zusammenhang darlege.

Als erstes wäre da zu sehen und zu bemerken, daß die Gefahr der pragmatischen Verzerrung der Rationalisierung, d. h. des Versuches, „Das Höhere“ im Zusammenhang der Rationalisierung in den Dienst des „Niederen“ zu stellen, erfreulicherweise auch in der fachlichen Diskussion und Kritik immer wieder auftaucht. In diesen Fach-Diskussionen versteht man freilich unter dem „Höheren“, das so in illegitimer Weise in „Dienst“ gestellt und zur „Funktion“ degradiert wird, nicht – wie in der Versuchungsgeschichte – *Gott*, sondern vielmehr den Menschen und seine humanitas. Ich denke dabei vor allem an sehr wesentliche Feststellungen, die *Peter Keller* in einer „Stellungnahme der Gewerkschaften zur Rationalisierung“ getroffen hat, wenn er auf die Art und Weise hindeutet, wie die arbeitsphysiologische und arbeitspsychologische Forschung innerhalb der Rationalisierung eingesetzt worden ist. So gewiß die Rationalisierung es mit der sparsamsten Verwertung des Ausgangsmaterials und mit dem sparsamsten Einsatz der Arbeitskraft zu tun hat, müssen Stoff und Kraft zunächst genau erforscht werden, um die beiden eignenden Gesetze ihrer Verwendung zu erkennen. Die arbeitswissenschaftlichen Diagnosen dieser Art lassen sich nun mit einer ganz verschiedenen Zielsetzung verwenden: *entweder* zu dem Zweck, die Arbeitsbedingungen des schaffenden Menschen zu verbessern, und ferner um festzustellen, welcher Grad an Leistung und welche Form der Arbeitsbedingungen dem schaffenden Menschen angemessen sind und ihm gestatten, in und neben seiner betrieblichen Inanspruchnahme noch als Mensch zu leben. In diesem Falle würde die arbeitswissenschaftlich gefundene Form der Rationalisierung nicht nur die

technisch physiologische Steigerung der Arbeitskapazität im Auge haben, sondern sie würde zugleich in den Dienst des schaffenden Menschen selbst gestellt werden. Das *andere* Ziel, das man mit solchen arbeitsphysiologischen und -psychologischen Erhebungen verfolgen kann, wäre, daß man die Arbeitsreserven des schaffenden Menschen möglichst genau diagnostiziert, um sie dann mit Hilfe von Akkordarbeit, durch Steigerung des Tempos und durch Einsparung von Arbeitsstunden je Mengeneinheit möglichst restlos auszuschöpfen. Statt einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen, d. h. statt der Bereitschaft, den Menschen selbst zum Maßstab für den Grad seiner Beanspruchung zu machen, kommt man so dazu, das *Produktions-Soll* zum Maßstab für diese Beanspruchung zu machen und sich arbeitswissenschaftlich darüber beraten zu lassen, wie alle menschlichen Reserven zu diesem Zweck zu mobilisieren sind. Auf beides trifft der formale Begriff der Rationalisierung gleichermaßen zu; und doch wird man zugeben müssen, daß die Rationalisierung durch ihr verschiedenes Ziel hüben und drüben einen völlig anderen Inhalt gewinnt, daß sie im *einen* Fall bloß technisch und damit inhuman und im *anderen* Falle durch menschliche Inhalte bestimmt oder zum mindesten mitbestimmt ist. Wir stoßen damit wieder auf jene Ambivalenz, die wir vorher auf der theologischen Ebene grundsätzlich erarbeiteten.

So besitzt die Rationalisierung eine sachliche und eine menschliche Seite, die man zugleich im Auge behalten muß. Der rein *formale* Begriff der Rationalisierung führt nicht weiter, weil es eben keineswegs nur um die Eigengesetzlichkeit technischer Vorgänge geht. Weil man das gesehen und weil man die *darin* bestehende Krise der Rationalisierung gesehen hat, entschloß man sich wohl zu dem ungewöhnlichen Schritt, innerhalb einer Fachkonferenz einen Theologen sprechen zu lassen und dessen Zuständigkeit einzuräumen.

*Die Rationalisierung als eine Methode des Wirtschaftens,
die zunächst jenseits von gut und böse steht*

Ich verrate gewiß keine Neuigkeit, wenn ich die sachlich-formale Seite der Rationalisierung so definiere, daß ich sage: es gehe in ihr

darum, die höchste Leistung mit dem verhältnismäßig geringsten Aufwande zu erzielen. Die Verwirklichung dieses Prinzips der Sparsamkeit liegt in der Eigengesetzlichkeit der Wirtschaft begründet und ist vor allem durch Erfordernisse des Marktes gegeben.

Wenn ich als Theologe diese These formuliere, dann liegt mir vor allem an der *negativen* Aussage, die in ihr steckt: daß nämlich die Verwirklichung jenes Prinzips der Sparsamkeit so etwas wie eine menschliche „Tugend“ ist, daß sie nicht auf einem idealistischen Entschluß beruht, den ein eiskalter, egoistischer Opportunist auch unterlassen könnte.

Sparsamkeit und Rationalisierung sind vielmehr Postulate, die sich aus wirtschaftlichen Eigengesetzlichkeiten ergeben, die also zwangsläufig sind, denen man sich folglich nicht *entziehen* kann und die völlig indifferent sind gegenüber egoistischen und altruistischen Motiven. Es geht hier, wenn ich so sagen darf, um einen transhumanen, sachlich bedingten Nomos. Es wäre deshalb im strengen Sinne „unsachgemäß“, wenn man die Rationalisierung als solche zum Gegenstand einer ethischen Entscheidung machen und also in Freiheit über sie befinden möchte. Von allem anderen abgesehen würde uns schon die Konkurrenz, würde uns der rationalisierte Nachbarbetrieb oder die rationalisierte Industrie des Nachbarlandes sehr schnell darüber belehren, daß wir überhaupt nicht nach dem Für oder Wider der Rationalisierung gefragt sind, daß vielmehr im besten Falle nur das Ausmaß und die Form der Rationalisierung zur Diskussion stehen. Es wäre darum ferner im strengen Sinne „unsachgemäß“, wenn man sich gegen die Rationalisierung mit dem Argumente wehren wollte, daß der von ihr gezüchtete Typ des Industriearbeiters eine geringere Verbundenheit mit seiner Arbeit und mit dem Sinngrund seines Berufes habe als der Handwerker von einst und daß man also statt auf rationalisierte Betriebe auf eine Restauration des Handwerks bedacht sein müsse.

Das wäre nur eine reaktionäre und romantische Illusion, so sehr wir das Anliegen ehren müssen, aus dem jene Illusion geboren ist. Denn dieses Anliegen gründet in der Einsicht, daß die *humanitas* des Industriearbeiters infolge der arbeitsteiligen Mechanisierung der

Produktionsvorgänge ungleich gefährdeter ist als die des Handwerkers, der von Haus aus eine lebendigere Beziehung zur Ganzheit des Arbeitsprozesses und damit des Lebens besitzt. Der Fehler jener Handwerksromantiker besteht nur darin, daß sie meinen, Rationalisierung und Menschsein verhielten sich exklusiv zueinander, man müsse sie darum bekämpfen, statt daß sie sich die Frage stellen, wie man *innerhalb* des Nomos der Rationalisierung Wege zum Menschsein finden könnte. Die menschliche Freiheit, und damit die humanitas, wird nämlich nicht in *der* Weise behauptet, daß die Freiheit Gesetze *durchbricht* – z. B. jene Eigengesetzlichkeit der Wirtschaft –, sondern daß sie sich *unter* dem Gesetze behauptet. (Thematisch kommt dieses Problem z. B. in der Tragik zum Ausdruck, wie ich nebenbei bemerken möchte.) Nur so jedenfalls kommt man zu einer realistischen Ethik und damit zur Ethik überhaupt.

Eine bloß formale Definition genügt nicht

Lassen Sie mich diese sachliche Seite der Rationalisierung noch durch ein weiteres Moment charakterisieren:

Das Prinzip der Wirtschaftlichkeit als solches läßt die Frage noch völlig offen, unter welchem *Vorzeichen* die so strukturierten Wirtschafts- und Produktionsvorgänge stehen und welchem Ziele sie dienen sollen: ob sie z. B. *gegen* den Menschen oder *für* ihn eingesetzt werden. Jener formalen Definition der Wirtschaftlichkeit entspricht auf der politischen Ebene die bekannte These des Staatsrechtlers Carl Schmitt, daß Politik bedeute, im Freund-Feind-Verhältnis zu denken. Das stimmt gewiß und sagt doch sehr wenig. Denn man kann schließlich die Politik nicht definieren, ohne ihr Ziel und ihr Motiv zu bestimmen, ohne also den leeren Formalismus jener Definition zu füllen. Durch beides – also durch Motiv und Ziel – entsteht ja erst das Freund-Feind-Verhältnis: indem nämlich einige Leute und Gruppen jene Ziele mitmachen und andere dagegen sind. Genau so wenig darf man bei der Frage der Wirtschaftlichkeit als eines formalen Prinzips stehen bleiben, sondern muß ihre Finalität, muß das „Warum“ und „Wozu“ bedenken.

Es leuchtet nun ohne weiteres ein, daß man die Frage nach dem Warum und Wozu nicht beantworten kann, ohne die Rolle zu bedenken, die der *Mensch* unter dem Gesichtspunkt der Wirtschaftlichkeit und der von ihr bedingten Rationalisierung besitzt. Es geht tatsächlich, wie wir soeben sagten, um die Möglichkeit des Menschseins innerhalb und unterhalb des Gesetzes der Wirtschaftlichkeit.

Die Grundfrage, was man unter dem Menschen zu verstehen habe

1. Die *unbedingte* Würde des Menschen

Wir gehen hierbei am besten von einer Feststellung aus, die das Gefüge von Kants „Kritik der praktischen Vernunft“ maßgebend trägt und die durchaus auf die christliche Tradition deutet, in der sein Denken verwurzelt ist: daß nämlich der Mensch niemals Mittel zum Zweck sein dürfe – wie etwa der Sklave und die Prostituierte –, sondern daß er immer als *Selbstzweck* gewertet werden müsse. Das scheint in unserer Generation eine Banausenwahrheit zu sein, denn in Ost und West spricht man gleichermaßen von der Würde des Menschen, spricht man von einem neuen „Humanismus“. Der Schlagwortkatalog der politischen Parteien und der weltanschaulichen Bewegungen quillt förmlich über von Beteuerungen der Humanität. Sehr häufig ist das nur der Versuch, das Grab des Menschen ideologisch zu bekränzen:

Denn es gibt zwei ganz verschiedene Bewertungen des Menschen. *Einmal* die Bewertung, durch die ich ihn als unbedingt und sakrosankt achte. Diese Art der Bewertung steht im Mittelpunkt der christlichen Lehre vom Menschen. Hier wird der Mensch nicht einfach deshalb geachtet, weil er etwas leistet oder weil er schön ist oder sexappeal besitzt, sondern weil er ein Kind Gottes und weil er „teuer erkauft“ ist. Er steht unter dem Patronat einer ewigen Güte. Wer ihn antastet – ich zitiere die Bibel –, der tastet „Gottes Augapfel“ an. Weil es hier nicht um den immanenten Wert des Menschen geht, sondern um das, was Luther als seine „fremde Würde“ bezeichnet, darum ist seine Würde und Unantastbarkeit unter allen Umständen garantiert, auch dann, wenn er keine produktive Arbeitskraft mehr

hat oder wenn er geisteskrank ist. So ist das ergreifende Wort des Kirchenliedes zu verstehen: „Den Blöden ist er hold.“ Hier ist und bleibt also der Mensch geachtet, auch wenn er kein taugliches Mittel zu erotischen und wirtschaftlichen Zwecken mehr ist. Er bleibt es einfach, weil er als unantastbarer Selbstzweck verstanden ist.

2. Der *bedingte* Wert des Menschen

Die *andere* Weise, den Menschen zu bewerten, besteht darin, daß man ihn für „verwertbar“ hält, daß man ihn z. B. in seiner Eigenschaft als Arbeitskraft für wirtschaftlich verwertbar hält.

Im Umkreis des Normalen wird er dann durchaus geachtet sein und man wird ihm auch einen seiner Verwertbarkeit entsprechenden Lebensstandard verschaffen. Man wird ihn aber in *dem* Augenblick liquidieren – im wörtlichen Sinne! –, wo er nicht mehr verwertbar ist, wo er z. B. geisteskrank ist oder einer unbrauchbaren bourgeoisen Schicht angehört, wo also aus dem „Normalfall“ der Leistungsfähigkeit der „Grenzfall“ des Versagens in irgendeiner Form wird. Der Grenzfall ist ja *überhaupt* der Ort der Erkenntnis; er ist der Ort, an dem dann die eigentlichen Intentionen an den Tag kommen. Die bitteren Illustrationen dazu bitte ich mir zu ersparen. Unter dem Stichwort „neuer Humanismus“ versteht man häufig nichts anderes als diese These von dem angeblichen Wert und der tatsächlichen Verwertbarkeit des Menschen.

Die Infragestellung des Menschen im rationalisierten Betrieb

Diese Frage, ob man ihn als Träger eines unbedingten Wertes oder aber als Funktionär der bloßen Verwertbarkeit versteht, wird nun natürlich sofort in wirtschaftlichen Zusammenhängen, und hier wieder besonders innerhalb der Rationalisierung, akut. Ich denke an das im Osten wie im Westen gleichermaßen geltende Prinzip, daß man den Menschen pflegen müsse, um höhere Produktionsziffern zu erhalten.

Ich wage nicht zu beurteilen, wie vieles von dem, was mit dem Schamtüchlein eines angeblich sozialen Interesses getarnt ist, in

Wirklichkeit von dieser zynischen Anschauung des Menschen, d. h. von seiner Ausnutzung als eines Mittels zu wirtschaftlichen Zwecken, motiviert ist.

Aber auch wenn man diese zynische Anschauung nicht besitzt – und ich möchte den Glauben nicht verlieren, daß sie bei einer großen Zahl von Unternehmern *nicht* vorliegt –, stellt uns das Prinzip der Wirtschaftlichkeit doch immerhin vor die Tatsache, daß wir den Menschen in die Rationalisierung *einbeziehen* müssen, d. h. daß wir seine Arbeitskraft sinnvoll ausschöpfen und ihn dem Gesetz einer weitgehenden Mechanisierung unterstellen müssen. Unter diesem Aspekt, d. h. unter dem Gesichtspunkt, wie seine Arbeitskraft im Rahmen der sachlichen Notwendigkeit eingesetzt werden kann, besitzt also der Mensch eine gewisse „Mittel-zum-Zweck-Stellung“, und zwar ganz unabhängig von der Frage, wie der Unternehmer persönlich – sozusagen in seinem Herzen – zum Wesen des Menschen, wie er zu seiner Personhaftigkeit, steht. Der *Zweck* ist hierbei die produktive Leistung, und das *Mittel* dazu ist die menschliche Arbeitskraft.

Es wird sich schon bald herausstellen, daß das in dieser Form sehr einseitig gesagt ist; wir werden nämlich festzustellen haben, daß der produktive Zweck niemals den Rang einer Diktatur über den arbeitenden Menschen gewinnen darf. Aber unter dem ganz bestimmten, soeben aufgewiesenen Aspekt, ist es *tatsächlich* so, daß der Mensch hier als Mittel eingesetzt wird. Das drückt sich z. B. darin aus, daß wir eben auf das so viel humanere Leitbild des Handwerkers verzichten und dem schaffenden Menschen das Schicksal des Industriearbeiters nicht ersparen können. Darin zeigt sich doch ganz einfach, wie tatsächlich das Gesetz der Rationalisierung die humanitas des Arbeiters prägend in sich einbezieht und daß es uns unmöglich ist, im Namen der humanitas die technische Form der Wirtschaftlichkeit, nämlich die Rationalisierung, aufzugeben und zur Handwerklichkeit zurückzukehren. Wir sind hier einem Gesetz überantwortet, gegen das wir nicht protestieren können. Aber es kommt alles darauf an, zu erkennen, daß hier die Mittel-zum-Zweck-Gefährdung des Menschen, d. h. die Möglichkeit der Sklaverei, vorliegt und daß

wir darauf bedacht sein müssen, dieser Gefährdung zu begegnen. Dies wieder bedeutet vor allem, daß wir aus gewissen technischen Notwendigkeiten nicht zu weltanschaulichen Lehrsätzen über den Menschen kommen dürfen, so wie das in der These von der Verwertbarkeit geschehen ist.

Das Äquivalent der Sozialgestaltung

Wenn es also nicht möglich ist, die Mittel-zum-Zweck-Gefährdung des Menschen durch einen Protest gegen die Rationalisierung als solche zu vermeiden – indem man ihren Nomos-Charakter einfach leugnet –, dann wird alles darauf ankommen, auf dem Boden der Rationalisierung *selbst* für menschliche Äquivalente zu sorgen. Das kann in *der* Weise geschehen (eine gewisse Praxis hat sich da schon herausgebildet), daß die Belegschaft durch entsprechende inner- und außerbetriebliche Veranstaltungen (es sei nur die sogenannte Konferenzmethode erwähnt) zu einer Arbeitsgemeinschaft geformt und damit aus ihrer bloßen Objektfunktion befreit wird. Es lassen sich auch andere Weisen des Zusammenkommens denken, die organisch im Bereiche menschlicher Beziehungen verwurzelt sind und die durch kulturelle Anregungen – besonders wenn die Belegschaft selbst als deren Träger und Vermittler fungiert – und nicht zuletzt durch Sport die einzelnen Glieder und Gruppen in lebendiger und eben in „menschlicher“ Weise miteinander in Kontakt bringt.

Vielleicht darf man so formulieren: eine gewisse Knechtung unter die Rationalisierung als die technische Form der Wirtschaftlichkeit ist unvermeidlich. Die zum mechanistischen Vollzug geschrumpfte Arbeit ist weithin nicht zu umgehen; dafür aber bedarf es des Äquivalents der Sozialgestaltung, auch wenn man deren Verwirklichung in ganz anderer Richtung als der soeben angedeuteten sähe. Nur auf dem Boden einer entsprechenden Sozialgestaltung bliebe die Rationalisierung der menschlichen Arbeitskraft, bliebe dieser gefährlichste Brandherd mechanistischer Fron auf die sachliche Funktion beschränkt und würde daran gehindert, entscheidend in den Bereich

des Menschlichen auszustrahlen oder gar diesen Bereich zu absorbieren.

Aber ich wage noch weiter zu gehen: Auch im sachlichen Sektor der Produktion *selbst* würde dadurch das Moment des Sklavischen reduziert:

Die Betriebsgemeinschaft wird dem Arbeiter den im Handwerk noch gegebenen organischen Bezug zu seinem Produkt und die Einordnung dieses Produktes in das Ganze der Wirtschaft und Gesellschaft vor Augen führen können. Sie wird diese Ganzheit gewissermaßen selber mikrokosmisch repräsentieren und sie wird außerdem Wege finden, um der Belegschaft durch Berichte und Kurse ad oculos zu demonstrieren, in welcher Weise das Werk des Einzelnen in den höheren Zusammenhang technischer Entwicklungen sowie ökonomischer und vielleicht auch nationaler Aufgaben einbezogen ist. Funktionär-sein – in jenem technisch mechanistischen Sinne – ist *dann* nicht mehr das Schlimmste, ja, es hebt sich als Begriff geradezu auf, wenn dem Arbeiter gezeigt wird, daß es eine wichtige und *sinnvolle* Funktion ist.

Die Art, wie das geschehen kann, wird bei den einzelnen Betrieben und Industriezweigen sehr verschieden gelagert sein. Ich wollte nur die grundsätzliche Linie als solche aufweisen.

Der Betrieb als menschlicher Selbstzweck

Die Beziehung von Menschlichkeit und Rationalisierung tritt aber noch in anderer Hinsicht hervor:

Die Volkswirtschaft gliedert sich in eine Mittel- und in eine Zweck-Sphäre. Zur Zweck-Sphäre gehört die *Konsumtion*, während die *Produktion* für die Mittel sorgt, mit denen der Konsumtionsbedarf befriedigt wird. Diese Mittel sind dabei im weitesten Sinne zu verstehen. Es geht nicht nur um das Sozialprodukt im engeren Sinne, sondern es geht dabei um die Erstellung von Verkehrswegen und Verkehrsmitteln, die das Material an die Produktionsstätten und die das Erzeugnis zu den Konsumenten bringen usf. An *einer* Stelle innerhalb des volkswirtschaftlichen Gesamtfluktus ist jedenfalls die

Sogstelle, zu der alles hinstrebt, und dieser Sog wird durch die Konsumtion gebildet.

Genau so ist es im Einzelbetrieb: Hier ist der Zweck und damit die Sogstelle der höhere finanzielle Gewinn und das höhere gesellschaftliche Ansehen des Unternehmers – beides hängt in etwa miteinander zusammen –, außerdem aber auch der Leistungserweis und Leistungsstolz des Betriebes hinsichtlich der Qualität seiner Erzeugnisse und hinsichtlich seiner sozialen Einrichtungen.

In beiden Bereichen, in dem der Volkswirtschaft sowohl wie in dem des Einzelbetriebes, entsteht damit auch unter diesem Aspekt sofort die Frage nach der Rationalisierung, d. h. in diesem Falle die Frage, wie der Weg vom Mittel- zum Zweckbereich möglichst abgekürzt werden könne. Wenn man nun den Menschen als Selbstzweck versteht – und zwar nicht nur den konsumierenden, sondern auch den produzierenden Menschen –, dann taucht dieser selbstzwecklich verstandene Mensch nicht nur am Ende und Ziel des Produktionsganges, nicht nur dort also auf, wo der Verbrauch einsetzt, sondern dann taucht er bereits innerhalb des Produktionsganges selbst auf. Das heißt: der Betrieb ist dann nicht nur Mittel, um Konsumtionsgüter herzustellen, sondern er ist in gewisser Weise schon selber Zweck, da er den Arbeitenden als Zweck schon in sich enthält. Daraus folgt dann, daß der Zweck nicht einfach ein möglichst großes Sozialprodukt ist, mit dem Bedürfnisse zu befriedigen sind, sondern den Menschen muß gesagt werden, worin ihre wirklichen Bedürfnisse bestehen und welche Art von Bedürfnissen und Bedürfnisbefriedigungen zu ihrem Menschsein beiträgt. Das bedeutet praktisch, daß die Betriebsleitung um die Ordnung des Werktags und der Freizeit besorgt sein muß.

Versteht man unter höchster betrieblicher Leistung nur die möglichst rentable und darum rationalisierte Erstellung eines möglichst hohen Sozialprodukts und sieht man dabei ab von der Art der Bedürfnisse, die damit befriedigt werden sollen, so ist diese Leistung wiederum völlig ambivalent: Sie kann im menschlichen Sinne *wertvoll* sein – wenn sie sich z. B. auf kulturelle Bedarfsbefriedigung bezieht, die dem Menschen erlaubt, ohne Reglementierung auf seine

Weise sinnvoll zu leben –, und sie kann diabolisch sein – wenn sie sich nämlich auf Güter bezieht, die dem Allotria und dem Tingeltangel dienen.

Die Verantwortung für die Bedarfsbefriedigung

Darum ist die genannte Definition dessen, was man unter betrieblicher Leistung zu verstehen hat, durchaus ungenügend. Die Menschlichkeit pflegen oder genauer: die Selbstzwecklichkeit des Menschen zu achten, kann gerade nicht einfach bedeuten, daß man seine Konsumtionsbedürfnisse befriedigt. Das würde im Gegenteil heißen, daß man ihn und sein Bedürfnis als bloß ökonomisches Mittel mißbraucht. Sondern das kann nur bedeuten, daß man ihm hilft, die rechten Bedürfnisse zu haben.

Und nun ist es mir eine besondere Genugtuung, einen Ingenieur und Wirtschaftsberater zitieren zu können, der von seinem Standort aus in genau dieselbe Kerbe haut: ich meine Otto Bredt, der als Ziel der Rationalisierung nicht einfach ein möglichst hohes Sozialprodukt, sondern eine sinnvolle Aufwandsgestaltung, ökonomisch ausgedrückt: eine sinnvolle Bedarfsbefriedigung und damit vor allem die Erweckung sinnvoller Bedürfnisse selbst versteht.

Ich zitiere ihn selbst: „Es ist nicht gleichgültig, ob ein Volk seinen Aufwand z. B. in der Richtung der Reisen, des Sportes, der Bildung, der Religion, der Kunst und der Wissenschaft oder dgl., kurzum im Sinne einer körperlichen oder seelischen Kultur zu gestalten versucht, oder ob es diesen Aufwand in Schiebergeschäften, Spielkasinos, Tingeltangels oder Bordellen vertut. Wahre Rationalisierung der Volkswirtschaft beginnt daher im Grunde genommen nicht bei der Leistungsausweitung, sondern bei der Aufwandsgestaltung.“ „Erst im Rahmen der Aufwandsgestaltung wird jede betriebliche Leistung zum Dienst, zum Dienst am Menschen, am menschlichen Leben.“

Man wird mich nicht falsch verstehen, wenn ich das so sage und mitspreche; man wird es vor allem nicht so verstehen wollen, als meinte ich, man solle sich als Wirtschaftler einseitig um außerbetriebliche, außerwirtschaftliche Zwecke kümmern, wenn ich so

von der Weckung der richtigen Bedürfnisse und der sinnvollen Aufwandsgestaltung sprach. Denn selbstverständlich ist es ganz klar, daß jene Aufwandsgestaltung nur im Rahmen einer funktionstüchtigen und darum *auch* auf Leistungsausweitung bedachten Wirtschaft möglich ist. Ich könnte nur leidenschaftlich davor warnen, diese formale Leistungssteigerung und damit die formal verstandene Rationalisierung als Selbstzweck zu verstehen. Der Mensch darf nicht einfach als produzierender und konsumierender Faktor, darf nicht nur als für die Bedarfsbefriedigung Arbeitender und die Bedarfsbefriedigung selbst in Anspruch Nehmender verstanden werden, sondern er muß als jemand verstanden werden, dem man – jeder im Rahmen seiner Verantwortung und seines Einflusses – helfen muß, die *rechten* Bedürfnisse zu haben und diese Bedürfnisse dann zu befriedigen. Dafür wird die Sozialgestaltung der Betriebe Entscheidendes beitragen können. So werden wir im Zuge unseres Gedankenganges immer mehr auf die Stellung des *Menschen* innerhalb der Rationalisierung geführt.

Die ökonomische Bedeutung des Interesses am Menschen

Das mag noch an einem letzten Beispiel verdeutlicht werden: Professor Gasser von St. Gallen¹ berichtet von Versuchen, die unter Leitung des Departements of Industrial Research der Harvard-Universität innerhalb der amerikanischen Elektro-Industrie angestellt wurden und die das Ziel verfolgten, arbeitshemmende Einflüsse der verschiedensten Art (Temperatur, Beleuchtung, Lagerung des Arbeitsplatzes usw.) auszuschalten, m. a. W. den Betrieb konsequent durchzurationalisieren. Die Betriebe wurden förmlich in Kliniken verwandelt, die mit den sorgfältigsten diagnostischen und therapeutischen Methoden arbeiteten. Die Ergebnisse waren befriedigend. Das Leistungsvolumen steigerte sich. Eine gewisse psychologische Neugier mag es nun gewesen sein, die zu der Frage veranlaßte: Was passiert wohl, wenn wir alle eingeführten Reformen der Rationalisierung wieder rückgängig machen? Man tat es in einzel-

¹ Zeitschr. für handelswissenschaftl. Forschung, 1950, Heft 8, S. 364.

nen Abteilungen und siehe: das Leistungsniveau blieb unverändert. Als Grund dafür vermutete man wohl sehr richtig, daß nicht eigentlich die *Rationalisierung* zur Hebung des Leistungsniveaus geführt hatte, sondern die menschliche Bekümmernis um die Arbeiter, die mit jenen Experimenten verbunden war, sowie die Berücksichtigung höchst irrationaler menschlicher Komponenten, die zu gewissen hierarchischen Gliederungen sehr geheimer und unauffälliger Art, zu einem „strukturierten Organismus“ der Arbeiterschaft geführt hatten. Zu dem allem war eine komplizierte und psychologisch begründete Interview-Technik, (der sog. indirect approach), erforderlich, die sich keineswegs nur auf die Arbeitsvorgänge selbst, sondern auch auf die menschlichen Bereiche bezog. Der Arbeiter merkte, daß man ihm, seiner Arbeit und seiner Arbeitsweise Interesse entgegenbrachte und daß man ihn nicht nur als Träger einer Arbeitskraft ausbeutete und ihn nicht nur als Mittel zum Zweck verschleiß. Ein anderer Berichterstatter (Pentzlin) ironisiert mit Recht die aus dieser Erfahrung sich ergebende Frage: „Können wir uns nicht das ganze Rationalisieren ersparen, wenn wir nur dafür sorgen, daß die Vorgesetzten im Betrieb nette Leute sind?“ Wie gesagt: diese Frage geht – sicher bewußt! – zu weit, aber sie macht immerhin sichtbar, daß die Frage nach der humanitas nicht nur ein Problem ist, das den Unternehmer in seinem Herzen, das ihn sozusagen als Privatmann und als Menschen anginge, sondern daß der durch die Rationalisierung erstrebte Zweck, nämlich die Ausweitung des Leistungsvolumens, selber zu ihr drängt. Das Leben ist eben eine Ganzheit. Und schon die Tatsache, daß uns die Beziehung von Rationalisierung und Menschlichkeit, von Sache und Person zum *Problem* geworden ist, zeigt, daß wir diese Ganzheit verloren haben. *Daß* wir sie verloren haben und daß wir weithin Sach-Funktionäre und bloße homines oeconomici geworden sind, für die alle Probleme der Menschlichkeit höchstens noch im Ghetto ihres Privatlebens und ihres guten Herzens auftauchen, das alles gründet schließlich in religiösen Bereichen, gründet in einer tiefen Erkrankung und Zersetzung unserer Lebensfundamente.

Die Vertrauenskrise als Zeichen einer Störung der menschlichen Bezüge

Damit steuern wir auf das Ziel unserer Untersuchung zu, und ich bitte Sie, mir zu gestatten, daß ich noch ein menschliches Problem anrühre, auf das der ganze Gedankengang drängt: Hinter dem Problem dieses Vortrages steht die Vertrauenskrise, wie sie zwischen Unternehmer und Arbeiter seit Jahrzehnten ausgebrochen ist. Diese Krise bricht an den verschiedensten Stellen hervor, ähnlich wie unreine Säfte zu immer neuen Geschwürbildungen führen:

Sie bricht z. B. hervor (ohne daß freilich das negative Bild von den Geschwüren hier einfach angewandt werden sollte) in der marxistischen Ideologie und ihrer Lehre von der Ausbeutung der Arbeiterklasse; sie bricht in sehr aktueller Weise hervor unter der Parole des Mitbestimmungsrechts. Sie bricht auch hervor – neben den rein ökonomischen Problemen, die gleichzeitig damit auftauchen –, im Fragenkreis der Rationalisierung. Die technische Lösung des Rentabilitätsproblems, wie sie die Rationalisierung darstellt, bringt die furchtbare Gefahr mit sich, den Menschen zum bloßen Produktionsmittel, d. h. zum Sklaven herabzuwürdigen, dessen Kraftreserven im Dienste des Profites ausgebeutet werden. Bloß soziale Hilfsmaßnahmen, wie wir sie mehrfach erörterten, können zur Behebung dieser Krise entscheidend *nicht* beitragen. Sie können das Mißtrauen nämlich so lange nicht heben, wie sie unter dem Verdachte stehen, selber nur dem Produktionszweck dienstbar zu sein, d. h. nur das Ziel zu verfolgen, die Arbeitskraft sozial zu „bewirtschaften“, um höhere Produktionsziffern zu gewinnen, sie also in Analogie zu Werkzeugen zu gebrauchen, die man ja ebenfalls nicht vernachlässigen darf, sondern die man pflegen muß. Hierin liegt der Grund dafür, daß Organisationen, auch wenn sie noch so wohlwollend, noch so sozial sind, kein Vertrauen zu wecken vermögen. Denn der Arbeiter kann derartige Maßnahmen im Stadium seiner Leistungsfähigkeit nur als egoistische Maßnahmen verstehen, die ihm lediglich in seiner Eigenschaft als Träger einer Arbeitskraft gelten, während er sie im Stadium seiner Invalidität oder seines Alters als

Almosen empfindet. Auch ein Unternehmer, der als eiskalter brutaler Rechner gilt, wird ja im Rahmen sozialer Organisationen und entsprechender gesetzlicher Bestimmungen „einigermaßen“ sozial handeln. Er wird dann aber immer nur als eine Bestie gelten, die an die Kette gelegt ist. Gerade darum können bloße Organisationen nie zu Garanten des Vertrauens werden. Rationalisierungsfachleute, die zur Umorganisation von Betrieben herangezogen werden, berichten immer wieder von dem Mißtrauen, mit dem die Arbeiterschaft ihr Tun begleitet. Dieses Mißtrauen gründet in dem Verdacht, daß die erstrebte höhere Rentabilität des Betriebes nicht Arbeitserleichterungen und ein Mehr an Freizeit mit sich brächte, also ein menschliches *Positivum* wäre, sondern daß jene Rentabilität einseitig zur Ausweitung des *Produktionsvolumens* benützt werde und daß diese Ausweitung dann ihrerseits nur *noch* höhere Ansprüche an die Arbeitskraft stelle und das Raffinement der Ausbeutung lediglich verfeinere.

Der *circulus vitiosus* des Stachanow- und Hennecke-Systems ist hier ein grausiges Symbol für das, was ich zu Beginn als die dämonische Seite der Rationalisierung bezeichnete. Dieses System erhöht ja in wahrhaftig grausiger Paradoxie auf dem Weg über rationelle Arbeitserleichterung nur die *Arbeiterversklavung*. Es genügt, an dieser Stelle die Worte „Soll“ und „Norm“ zu erwähnen, die – weiß Gott! – mehr Peitschen als Begriffe sind. So treibt jene ökonomisch getarnte Fron das Gift des Mißtrauens, das Gift der *menschlichen* Krise und die dumpfe Angst vor der Ambivalenz der Rationalisierung immer tiefer in die Herzen ihrer unglücklichen Opfer; und diese Opfer sind ja unsere Brüder.

Menschlichkeit als das nicht Rationalisierbare

Das Vertrauen ist letzten Endes eine Frage der persönlichen Menschlichkeit und damit einer persönlichen Bekümmernis um den Arbeiter, die von seiner Selbstzwecklichkeit bestimmt ist. Menschlichkeit ist das nicht Rationalisierbare, das doch in aller Rationalisierung wirksam sein muß, wenn diese nicht zum System

von Robotern werden und dann schließlich auch staatliche Systeme und Formen der Diktatur provozieren muß, wie sie dem System der Roboter und dem Termitenhaufen nun einmal angemessen sind. Man sei sich jedenfalls *darüber* im klaren: die Rationalisierung *ohne* die Äquivalente der Menschlichkeit führt nur vorübergehend zu ökonomischem Nutzen. Aber alle Nutznießer dieser Art müssen auf die Dauer betrogene Betrüger werden, weil die so gezüchtete Masse der entpersönlichten Kollektivwesen mit beinahe mathematischer Sicherheit zu politischen Exzessen führen muß, deren erste Opfer die *Steuermänner* jener rationalisierten Roboter-Systeme sein werden.

Menschliche Äquivalente der Rationalisierung können also nicht nur in organisatorischen Sozialmaßnahmen bestehen, sondern sie können nur durch persönliche Bekümmerung zustande kommen. Man muß dem Unternehmer ein bestimmtes menschliches Interessiertsein anmerken, auch wenn ich durchaus realistisch genug bin zu wissen, daß er deshalb nicht den ganzen Tag durch seinen Betrieb gehen und sich nach Frau und Kindern erkundigen kann, sondern daß dieses menschliche Interessiertsein in Gestalt eines Gefälles von seinen nächsten Mitarbeitern über die Abteilungsleiter zu den letzten ungelernten Arbeitern fließen muß.

Das führt mich zu einer Schlußforderung: daß nämlich die Unternehmerschaft ganz anders um die Prägung und Erziehung ihres Nachwuchses besorgt sein muß. Man erschrecke bitte nicht und halte mich nicht für anachronistisch, wenn ich darauf hinweise, in welcher Art patriarchalisch eingestellte Chefs der sogenannten guten alten Zeit ihre Söhne und Enkel auch innerhalb der menschlichen Bereiche, in der Bekümmerung um ihre Angestellten und Bediensteten erzogen. Wenn die patriarchalische Struktur von Gesellschaftsordnung und Wirtschaftsform auch unwiederbringlich dahin ist, und wenn wir uns hier vor jeder rückwärts gewandten Romantik hüten müssen, so würde es doch von unrealistischem Fanatismus zeugen, wenn wir das Kind mit dem Bade ausschütteten, d. h. wenn wir die unmittelbare Ich-Du-Beziehung und die ritterliche Verpflichtung gegenüber dem wirtschaftlich Schwächeren nicht als bleibenden Anspruch und

als das eigentliche Salz in *jedem* Sozialgefüge empfinden würden. „Ordensburgen“, die zu solchen Zwecken einer Erziehung des Chef-Nachwuchses errichtet würden und in denen die echte Menschenführung mit modernen Methoden der Soziologie und Psychologie und unter dem Leitbild eines fundierten Ethos gelehrt würde, solche „Ordensburgen“ hätten eine andere Existenzberechtigung als die schrecklichen Symbole der Gigantitis, die das vergangene System errichtete.

Ganz gewiß, ich weiß: die Frage wirtschaftlicher Systeme und innerhalb ihrer die Frage der Rationalisierung kann nicht *nur* mit Maßnahmen der Menschlichkeit gelöst werden. Es geht hier weit- hin um überpersönliche Sachgesetze, nach deren Bejahung oder Ver- neinung wir nicht gefragt sind. Wehe aber einer Welt, die vergessen hätte, daß die Sach-Welt zum *Dienste* beordert ist und daß man nicht nur den Menschen, sondern auch diese Sach-Welt zerstört, wenn jenes Grundgesetz der Schöpfung übersehen wird.

Von der Rationalisierung darf nur reden, wer darum weiß, wem sie zu dienen hat und der also mehr weiß als nur dies, wie sie tech- nisch zu gestalten ist und wie sie sich ökonomisch auswirkt. Von der Rationalisierung darf nur sprechen, wer um das Nicht-Rationali- sierbare weiß. Dieses Nicht-Rationalisierbare aber ist der Mensch, der sich selbst und eine Ewigkeit zu gewinnen oder aber zu ver- lieren hat.