

## „Human relations“ oder Nächstenliebe?

Der Begriff der human relations, der „menschlichen Beziehungen“, ist in der modernen Gesellschaft zu einem Schlagwort geworden. Schlagworte aber sind immer gefährlich, weil sie Verwesungsprodukte zu früher einmal echt und lebendig gewesenen Worten sind, und weil sie leere Schalen zu sein pflegen, denen man ihren ursprünglichen Bedeutungsgehalt entzogen hat. So ist es auch mit dem Modebegriff der human relations: Selbstverständlich liegt diesem Begriff ein ursprünglich echtes und nun wirklich „humanes“ Ziel zugrunde: nämlich in einer Werkgemeinschaft nicht nur an den sachlichen Zweck — sagen wir einmal an das Produkt, an dessen möglichst rentable Herstellung und dessen möglichst günstigen Verkauf — zu denken, sondern auch die an jenem Werk beteiligten Menschen in den Umkreis der Überlegungen und der Phantasie einzubeziehen. Offenbar ist es aber in einer auf rationelle Durchorganisation aller Dinge bedachten Gesellschaft sehr schwer möglich, den ethischen Grundgehalt einer Überlegung aufrechtzuerhalten und ihn vor dem Einbezogenwerden in den Sog eines rein rechnerischen Kalküls zu bewahren. Hat man nämlich erst entdeckt, daß die sogenannten „menschlichen Fragen“ eine gewisse Bedeutung für Produktion und Konsumtion und also für den ökonomischen Prozeß selbst haben, ist in unseren betäubten Zeiten offenbar kein Kraut mehr dagegen gewachsen, daß nun der „Faktor Mensch“ in eine genau zu berechnende Relation zu den übrigen Faktoren des ökonomischen Prozesses gebracht wird. Auf diese Weise stellt man dann die Intaktheit der menschlichen Beziehungen in eine Linie mit der Reibungslosigkeit der Produktionsvorgänge und der Ölschmierung der Maschinen. Eine menschliche Spannung — etwa in Form einer Störung des Betriebsklimas —, gleichgültig, ob diese Spannung nun die Form der Untertemperatur, also der menschlichen Kälte, besitzt, oder aber ob sie in einer Überhitzung, also in einer „gespannten“ Atmosphäre besteht, eine solche menschliche Spannung bildet dann eine genaue Analogie zu einem sich heißlaufenden oder aber unterkühlten und folglich funktionsgestörten Motor.

Die Analogie zwischen beiden Vorgängen ergibt sich daraus, daß eben beide — die menschlichen wie die maschinellen Verhältnisse — unter dem Gesichtspunkt betrachtet werden, ob sie jeweils eine ökonomische Nutzungs- oder Schadensquelle sind.

Diese verheerende Analogie zwingt nun sofort zu noch weiteren Konsequenzen: Für die Bereinigung von Temperaturschäden am Motor gibt es bestimmte Techniken; also muß es auch bestimmte Techniken für die Temperaturregelung am Material „Mensch“ geben. Man muß das Betriebsklima nach bestimmten Spielregeln ebenso beeinflussen können wie man eben die air condition mechanisch kontrollieren kann. Damit wird der menschliche Faktor zu einer in jeder Hinsicht machbaren und regulierbaren Größe, es gibt genormte Methoden und handwerkliche Kunstgriffe zu seiner Beherrschung, und plötzlich und unter der Hand ist aus einer ethischen Maxime eine mehr oder weniger zynische Routine geworden, eine Art sozialer Bewirtschaftung des Menschen, die sich Betreuung nennt, die aber wiederum eine Verwesungerscheinung des Ursprungswortes „Treue“ umschließt.

Man muß den Menschen zu nehmen wissen — dieser Satz wird zum Firmenzeichen einer Gesinnung, die ihn im Grunde zum Mittel für ökonomische Zwecke degradiert und ihn zum „Menschenmaterial“ macht, die darum unglaublich wird und infolge der so entstehenden Vertrauenseinbuße obendrein ihren eigentlichen Zweck nicht realisiert, die nämlich den Menschen gerade nicht zu nehmen weiß, sondern die ihn verprellt. Auf bezeichnende Vorgänge dieser Art komme ich gleich noch zu sprechen.

Ich beginne meine Ausführungen so mit einer kleinen Schocktherapie, um unseren Blick fast gewaltsam von manchen Vorurteilen zu befreien und ihn zu befähigen, das eigentliche Problemfeld, um das es geht, zu übersehen. Um das Entscheidende schon

vorweg zu sagen: Selbstverständlich gibt es für die Art, wie ich der mitmenschlichen Frage in meinem Leben begegne — ganz gleich, ob ich Professor oder Unternehmer, ob ich Handwerksmeister oder Firmenvertreter bin —, selbstverständlich gibt es dafür bestimmte Regeln und meinetwegen auch Kunstregeln; selbstverständlich gibt es hier Möglichkeiten organisierender Planungen. Es liegt mir ganz fern, unsere mitmenschlichen Beziehungen nur auf die Spontanreaktion unseres guten Herzens und also auf die reine Improvisation zu beschränken.

Es kommt mir aber Entscheidendes auf die Feststellung an, daß alle methodisch überlegten und praktizierten Kunstregeln sowohl in ihrem ethischen Gewicht wie in ihrem ganz realen Erfolg radikal abhängig sind von dem Maß des Ernstes, den ich gegenüber dem Bilde meines Nächsten aufbringe, und also von der Glaubwürdigkeit meiner Aktionen, durch die ich ihn „betreue“. Indem ich aber hier die Vision des Nächsten beschwöre, deute ich die Position an, von der aus ich hier spreche. Ich möchte nämlich verraten, was ich als Christ über unser Problem meine sagen zu müssen.

Darum ist es vielleicht gut, wenn ich zunächst ein paar grundsätzliche Worte über das sage, was christliche Nächstenliebe heißt, oder besser und auf den Grenzfall hin formuliert: was christliche Feindesliebe bedeutet. Das wird uns beim Durchdenken des sozialen Problems, um das es uns hier geht, weiterhelfen können. Der extreme Fall der „Feindesliebe“, wie ihn das christliche Gebot vorschreibt, wird in den meisten Fällen als die Aufforderung zu einem schwerverständlichen psychischen Krampf verstanden. Wie kann ein Akt der Liebe, der doch wesensmäßig spontan sein muß, überhaupt Gegenstand eines Imperativs sein? Und wie kann dieser Imperativ obendrein eine Liebe erzwingen wollen, welche die spontane Abwehrreaktion gegenüber dem Feinde verdrängt? Diese Art der Fragestellung kann nur auf die Antwort drängen, daß es sich hier um psychischen Krampf, nämlich — um es in der Sprache der Psychoanalyse zu sagen — um einen Gewaltakt der Verdrängung handle.

Ganz anders sieht dieses Gebot aber aus, wenn man es auf seine eigentliche Intention hin abhorcht. Wenn der gekreuzigte Christus etwa angesichts der Henkersknechte und inmitten der ihn umbrandenden Orgien des Sadismus sagt: „Vater, vergib ihnen, denn sie wissen nicht, was sie tun“, wenn er also nicht bloß auf seine Peiniger reagiert und damit — mathematisch ausgedrückt — zu ihrer „Funktion“ wird, sondern wenn er mit einer Geste des Erbarmens ihrer gedenkt, dann liegt das an dem Bilde des eigentlichen Menschen, den er hinter den verzerrten Grimassen entdeckt hat. Er sieht in seinen Quälern die Kinder seines Vaters im Himmel, die zu einer ewigen Bestimmung entworfen sind, und die nun diese ihre Bestimmung verfehlen, die unwissend aus den göttlichen Gedanken, die über ihnen gedacht werden, ausbrechen und sich der Front des bösen Feindes eingliedert haben. Die Vision des Nächsten also, die der gekreuzigte Christus hat, besteht darin, daß er seine Peiniger nicht nur als Repräsentanten einer gegen ihn aufmarschierten Feindfront ansieht, sondern daß er in ihnen jenes göttliche Original, daß er das Urbild entdeckt, nach dem sie entworfen sind und in dem sich das eigentliche göttliche Vorhaben ausdrückt. Wenn ich die Fachsprache des Kinos heranziehen darf, könnte man sagen, daß sein Auge hier eine Überblendung vollzieht und er noch eine ganz andere Wirklichkeit im Menschen entdeckt.

Auch sonst pflegen solche Überblendungen ja in der Geschichte vorzukommen: Denken Sie etwa daran, daß in einem Kriege Gefangene gemacht werden: Solange der Kampf tobt, ist der feindliche Soldat Repräsentant der Gegenfront und damit Gegenstand aller nur denkbaren Vernichtungsmaßnahmen. In dem Augenblick aber, wo er gefangen und also wehrlos ist, vollzieht sich eine jähe Verwandlung, die in der Genfer Konvention nur ihren völkerrechtlichen Niederschlag findet: Diese Verwandlung besteht darin, daß er nun auf einmal „der Mensch“ für mich ist, der darum auch meine Humanität beansprucht. Er ist also von der einen Dimension des Daseins, in welcher der

Mensch der Repräsentant von Fronten und Gruppen ist, in der er mir als feindlicher Soldat oder als Gewerkschaftssekretär oder als Konkurrent oder als Geschäftspartner, kurz als „Repräsentant von etwas“ gegenübertritt, in eine andere Dimension des Daseins hinübergetreten, in der er nur noch der Mensch oder in christlicher Sprache, der Nächste, das Kind meines Vaters im Himmel ist.

Es kommt also alles darauf an — und die Botschaft von der Feindesliebe hält den Zugang zu dieser Erkenntnis offen —, daß ich in allen mitmenschlichen Beziehungen diese beiden Dimensionen auseinanderhalte. Diese Zuordnung der beiden Daseinsbereiche wird besonders wichtig, wenn man sich in bestimmten sachlichen Fragen entzweit oder auseinandergeredet hat. Sachliche Entzweigungen und Gegnerschaften muß es ja wohl geben: Partei- und Frontbildungen werden sich als unübersehbare Zeichen solcher Gegnerschaften überall dort ergeben, wo man um bestimmte Sachfragen miteinander ringt (z. B. um die Wege zur Wiedervereinigung Deutschlands, um das Problem „liberales Wirtschaftssystem oder Planwirtschaft“, um Tarifprobleme, um das Verhältnis von Schiene und Straße usw.); und die Zerspaltung in Konfessionen zeigt, daß auch der religiöse Bereich von diesem Grundgesetz der Geschichte nicht ausgenommen ist. Auch Christus steht ja in einer bestimmten Frontbildung, ja, er hat selber Fronten bilden helfen; denn die Grenzlinie zwischen der göttlichen und der dämonischen Macht ist wohl das Urbild der Entzweigung und das Extrem einer Front überhaupt. Das Ansichtigwerden des Menschen, des Nächsten, bedeutet also offenbar keine Entschärfung sachlicher Gegensätze. Diese müssen vielmehr ausgetragen, d. h. auf der sachlichen Ebene der politischen, wissenschaftlichen, wirtschaftlichen, religiösen Überzeugungen oder auch Interessen entschieden und durchgekämpft werden.

Es macht aber einen grundsätzlichen Unterschied, ob ich den mir gegenüberstehenden Menschen durch die von ihm repräsentierte Sache oder durch das von ihm vertretene Interesse definiert sehe, ob ich also der Meinung bin, es sei eben alles über ihn gesagt, wenn ich ihn als den Vertreter eines bestimmten gewerkschaftlichen Interesses oder einer parteipolitischen Frontbildung oder einer konfessionellen Überzeugung bezeichne; *oder* aber ob ich mir darüber klar bin, daß er ganz abgesehen von dem, was er vertritt, oder für was er kämpft, ein *Mensch* ist, daß er z. B. jemand ist, der von seinem Ehegatten und seinen Kindern geliebt wird, der sein persönliches Leid zu tragen hat und wiederum auch seine ganz besonderen Freuden kennt, und der in alledem sein besonderes Schicksal mit Gott besitzt — genauso, wie ich es auch besitze.

In der modernen arbeitsteiligen Gesellschaft ist diese Frage — jedenfalls in den größten Umrissen — auch seit einigen Jahrzehnten entdeckt worden. In dem Maße, wie sich die gesellschaftlichen Klassen durch die Verschiedenheit ihrer Arbeitswelt, durch ihren ökonomischen Lebensstandard und damit schließlich auch durch ihre Interessen und weltanschaulichen Bindungen voneinander entfernten, ja bis zur Parole des Klassenkampfes kämpferisch gegeneinander antraten, sahen beide Sozialpartner ineinander nur die Vertreter egoistischer Standpunkte.

Daß der Arbeiter auch ein Mensch sei, wurde für den Unternehmer und die bürgerliche Besitzschicht ein ebenso fernliegender Gedanke, wie es nun auch — worauf man weniger hinzuweisen pflegt — für den Arbeiter schlechthin unreal wurde, daß auch der Unternehmer ein solcher Mensch sei.

Die damit gegebene Spannung auf der menschlichen Ebene hat natürlich *auch* ihre ökonomische Seite. Denn es ist eine Banalität, festzustellen, daß ein Optimum an wirtschaftlichen und sozialen Leistungen nur dann erreicht werden kann, wenn die Partner nicht gegeneinander sondern miteinander schaffen. Es mag darum durchaus kein humaner, sondern ein ökonomischer Zweckgedanke gewesen sein, der beiden Kontrahenten eine Bereinigung dieses Spannungsverhältnisses nahelegte. Die Unternehmerschicht weiß, daß Harmonie Arbeitsfreude erzeugt und daß Arbeitsfreude Leistungssteigerung be-

wirkt. Und der Arbeiter ist sich auch seinerseits darüber klar, daß nur die durch jene Leistungssteigerung bedingte Wohlfahrt seinen eigenen Lebensstandard heben kann. Also laufen die Interessen aller Sozialpartner in dieser Hinsicht parallel. Je mehr verdient wird, je höher also die den Verdienst bewirkenden Leistungen sind, um so höher wird der Lebensstandard und also die Wohlfahrt aller an diesem Prozeß Beteiligten sein. Ich sagte, es sei vermutlich dieser durchaus zweckgebundene Gedanke gewesen, der das Problem des Humanen im Produktionsprozeß aufgeworfen habe.

Damit ist bereits angedeutet, daß es völlig verschiedene, ja heterogene Interessen am Menschen geben kann. Auf der einen Seite kann dieses Interesse einem Erschrecken darüber entstammen, daß die Menschlichkeit durch die arbeitsteilige Ordnung der modernen industriellen Gesellschaft bedroht sei, daß sie dem Menschen die handwerkliche Beziehung zum Sinn der Arbeit nehme, daß sie der entpersönlichenden Vermassung Vorschub leiste und daß sie die Freizeit zum bloßen Raum der Zerstreuung degenerieren lasse. Das menschliche Interesse kann also einer Besorgtheit um die Bedrohung des Lebenssinnes und der Bestimmung des Menschen entstammen.

Jenes Interesse kann aber andererseits auch der ganz anderen Sorge entstammen, daß durch Fehlerquellen im humanen Bereich das Produktionsvolumen schrumpfen könne. Denn daß eine intakte Menschlichkeit mit zum ökonomischen Potential gehört, steht ja außer Zweifel. In diesem Falle ist man dann weniger auf eine Art diakonischer Hilfe gegenüber dem Menschen bedacht, als daß man sich aufgerufen sieht, um ökonomischer Gesichtspunkte willen den menschlichen Faktor zu ordnen. Konkret heißt das: auch die menschlichen Beziehungen zu rationalisieren, also nach einem arbeits-psychologischen Rezept zu organisieren. Das, was man heute human relations nennt, ist in vielen Fällen nur ein Ausdruck für dieses ökonomische Kalkül.

Wir können den Unterschied der beiden Interessen auch auf eine theologische Formel bringen:

Im ersten Fall bin ich am Wert des Menschen interessiert; vielleicht sagen wir besser mit *Ad. v. Harnack*: am unendlichen Wert der Menschenseele. Im zweiten Falle dagegen bin ich an der Verwertbarkeit des Menschen interessiert.

Eine illustrierte Zeitung, die eine Reportage über bestimmte betriebliche Verhältnisse bringt, verrät freilich nichts von dieser extremen Spannung in der Motivschicht: Sie zeigt Blumen am Fenster, strahlende Gesichter in der Arbeitspause und die Lebenslust eines Betriebsausflugs. Aber sie verrät nicht, ob hinter diesen Bildern das Motiv der Nächstenliebe und ein soziales Ethos oder aber die berechnende Pflege des menschlichen Potentials steht.

Hier stoßen wir also auf ein Ergebnis von grundsätzlichem Gewicht: Es lassen sich wohl Sozialmaßnahmen, ja es läßt sich sogar eine bestimmte Optik für diese Maßnahmen organisieren. Es läßt sich aber unter allen Umständen kein Vertrauen organisieren! Alles Organisierte bleibt grundsätzlich der Zweideutigkeit ausgeliefert. Auch die sozialste Institution, auch die umsichtigste Pflege menschlicher Beziehungen läßt immer die Frage offen, ob das alles wirklich „den Menschen“ meint, oder ob es nur die Hebung der Produktionsziffer im Auge hat und also den Menschen gerade nicht meint. Der abhängige Arbeiter pflegt aber einen überaus wachen Instinkt dafür zu haben, aus welchem Motiv hier gepflegt und betreut wird. Er kann selbst angesichts sozialer Spitzenleistungen die Absicht merken und verstimmt sein. Da aber Mißtrauen ein Ferment der Zersetzung ist und da dieses Mißtrauen auch dann, wenn es sich nicht in Form von Streiks oder gar Sabotage äußert, ein ökonomischer Störungsfaktor erster Ordnung ist, sollte man das Organisierbare gerade dann nicht überschätzen, wenn man realistisch handeln will. Man sollte sich vielmehr darüber belehren lassen, daß die eigentlichen Probleme ganz woanders sitzen.