

## Der manipulierte Mensch

### *Kritische Bemerkungen zur industriellen Psychotechnik*

Die Menschen sind heute einsam und einander fremd. Das klingt paradox, denn die industrielle Gesellschaft konzentriert große Massen auf kleinstem Raum. Überall kommen Menschen auf das engste zusammen, in der Straßenbahn, im Kaufhaus, im Kino, doch zur Gemeinschaft werden sie nicht. Um so lauter wird davon geredet. Es hat den Anschein, daß solche Begriffe dann in Umlauf kommen, wenn die Sache, die sie bezeichnen, längst zerfallen ist. Je weniger die objektiven Bedingungen die Bildung echter Gemeinschaften zulassen, um so mehr wird die „Mystik der Gemeinschaft, die nicht selten mit religiöser Inbrunst erfaßt wird“ (*Leopold von Wiese*), zelebriert.

Der Zerfall der Gemeinschaft und die Vereinzelung der Menschen gehen zurück bis ins Bürgertum<sup>1</sup>). Die klassische deutsche Philosophie hat sie mit den Begriffen Entfremdung und Verdinglichung gekennzeichnet. Seit Beginn des Bürgertums regeln sich die Beziehungen zwischen den Menschen durch das gegenseitige Interesse. Das spiegelt sich in der liberalen Theorie, daß das Allgemeinwohl dann am besten gewährleistet sei, wenn jeder nur auf seinen eigenen Vorteil bedacht ist. Diese Ausrichtung auf das Interesse läßt den anderen zum Objekt werden. Der „Nächste“ verwandelt sich in einen potentiellen Geschäftspartner, Kunden oder auch nur ein Ausbeutungsobjekt. So verweist die bürgerliche Gesellschaft den Menschen — wie es schon *Alexis de Tocqueville* formuliert hat — „unablässig auf sich allein und droht, ihn schließlich ganz in die Einsamkeit des eigenen Herzens einzuschließen<sup>2</sup>).“

### *Die spurlose Arbeit*

Die Verdinglichung hat ihre Ursache in der Entfremdung des Menschen vom Gegenstand seiner Arbeit. In der industriellen Produktion hat der Arbeiter keine innere Verbindung zum Werkstück mehr. In der vorindustriellen handwerklichen Produktionsweise stellte er einen Gegenstand noch allein her. Von seiner Geschicklichkeit hing die Beschaffenheit des Erzeugnisses ab. Gute Arbeit befriedigte ihn, denn sie trug die Spuren seiner Hände. In der arbeitsteiligen Produktion dagegen herrscht das Prinzip, die Arbeit so aufzugliedern, daß sie von jedem normal begabten Menschen nach wenigen Stunden Anlernzeit ohne Schwierigkeiten verrichtet werden kann. „Die große Masse der bei uns angestellten Arbeiter ist ungelernt; sie lernen ihre Aufgabe innerhalb weniger Stunden oder Tage. Haben sie sie nicht innerhalb dieser Zeit begriffen, so können wir sie nicht gebrauchen<sup>3</sup>).“ Nach einer Untersuchung von *Julius Hirsch* dauert bei 79 vH der Belegschaft von Ford die Ausbildung weniger als acht Tage<sup>4</sup>).

Der Fließbandarbeiter hat keine Möglichkeit, seiner Arbeit einen eigenen Stil zu geben. In der Handwerks-gesellschaft erkannte man an der individuellen Ausführung die Hand des Meisters, in der modernen Erzeugung sind Abweichungen Fehlproduktion. Eine Norm schreibt vor, in welcher Zeit und mit welcher Präzision ein Arbeitsgang zu verrichten ist. Größere Präzision als im Ingenieurbüro als notwendig errechnet wurde, wäre Zeitverschwendung. „Qualität“ wird zu einer Sache des Konstruktionsbüros.

So verfällt in vielen Zweigen der Industrie die Berufsfertigkeit, in manchen Fällen wird sie sogar unerwünscht. *George Friedmann* zitiert eine dafür bezeichnende Äußerung eines Ingenieurs der Renaultwerke: „Ein Mann, der die Maschine liebt und ein ‚Tüftler‘ ist, möchte immer wegen einer Lappalie die Maschine anhalten. So verringert er seine

1) Vgl. M. Horkheimer und Th. W. Adorno, *Dialektik der Aufklärung*. Amsterdam 1947, S. 185.

2) Alexis de Tocqueville, *Das Zeitalter der Gleichheit. Eine Auswahl*, hg. v. Siegfried Landshut, Stuttgart 1954, S. 37.

3) Henry Ford, *Mein Leben und Werk*. Leipzig 1923, S. 91.

4) Zitiert bei George Friedmann, *Der Mensch in der mechanisierten Produktion*, Köln 1952, S. 20S.

Leistung<sup>5</sup>).“ Natürlich geht mit der Technisierung der Produktion auch eine gewisse „Requalifizierung“ der Arbeit einher, aber sie betrifft nur eine relativ kleine Zahl von Spezialisten<sup>6</sup>).

Die zunehmende Automation der Fertigung treibt die Entfremdung des Arbeiters vom Werkstück noch weiter. „Die einst freigestaltete Arbeit wird fortschreitend durch fremd-geregelte Arbeit ersetzt; die vollständige (automatische) Maschine befreit vollends von der Muskelarbeit. Dafür scheint der dem Arbeiter noch verbleibende Anteil an der Produktion im engeren Sinne jedes geistigen und technischen Interesses entblößt zu werden, nur einige wenige, ständig wiederholte, sehr einfache Handgriffe bleiben, die der Überwachung, Kontrolle und Einstellung der Automaten dienen, aber angespannte Aufmerksamkeit verlangen.“ Die Charakteristika solcher Arbeit sind „entleerte Aufmerksamkeit und betriebsame Stupidität<sup>7</sup>.“ Bei der halbautomatischen Herstellung hatte der Arbeiter wenigstens noch Kontakt mit dem Werkstoff, bei Automaten beschränkt sich seine Tätigkeit auf die Steuerung der Maschine.

*Alexander Mitscherlich* hat dies treffend als die „Spurlosigkeit“ der modernen Arbeit bezeichnet. „Mit Spur ist gemeint, daß es ein elementares und dringliches Anliegen des Menschen ist, sich tätig auszubilden und an seinen Leistungen Anzeichen seiner Fertigung anzubringen<sup>8</sup>.“ Solches Sich-spurhaft-Abbilden aber erlauben die modernen Produktionsweisen nicht mehr.

Der amerikanische Industriesoziologe *Benjamin M. Selekman* faßt das Ergebnis eingehender Untersuchungen in folgenden Worten zusammen: „Vom Anbeginn menschlicher Erfahrung war Arbeit ein Teil der Gesamtanstrengung des Menschen, seine Umgebung zu meistern und zu beherrschen. .. Die gefühlsmäßige Befriedigung, die sie gewährt, rührt deshalb normalerweise von dem Bewußtsein der Zweckmäßigkeit her, das der Einzelmensch aus seiner täglichen Arbeitsleistung zieht. Der durchschnittliche Arbeiter hat diese grundlegende aus seiner Arbeit resultierende Befriedigung nicht mehr<sup>9</sup>.“

Aus dieser Kälte der industriellen Welt sind human und public relations zu verstehen. Sie sind der Versuch, die Entfremdung zu überwinden und dem Arbeiter das Gefühl der Befriedigung wiederzugeben. Können sie das leisten? Sind sie imstande, die in der großindustriellen Produktionsweise absterbenden menschlichen Beziehungen zu erneuern?

#### *Die Formen der industriellen Psychotechnik*

Human und public relations sind die jüngsten Zweige einer Wissenschaft, die sich schon vor 40 Jahren in Europa konstituiert hat, der Psychotechnik. In den letzten Jahren vor dem ersten Weltkrieg hielt der Deutsch-Amerikaner *Hugo Münsterberg* an der Berliner Universität eine Vorlesung über „angewandte Psychologie“, die nach Münsterberg zwei Arbeitsgebiete hat. Das erste ist die „Kulturpsychologie“, deren Aufgabe es ist, Kulturvorgänge rückblickend zu erklären. Das zweite nennt Münsterberg „Psychotechnik“. Hier soll mit Hilfe der Psychologie ein bestimmtes, in der Zukunft liegendes Ziel erreicht werden<sup>10</sup>). Die Psychotechnik kann überall dort angewendet werden, wo „Kulturaufgaben“ zu lösen sind: im Erziehungs- und Gesundheitswesen, in der Wirtschaft, der Rechtspflege, der Kunst und der Wissenschaft. Über die industrielle Psychotechnik schreibt Münsterberg: „Man hat im modernen Wirtschaftsleben die wissenschaftliche Arbeit auf die Ware, auf die Maschinen, auf die Verkehrsmittel, kurz, auf alle physischen Bedingungen des Erfolges konzentriert und dabei außer acht gelassen, daß doch schließlich nirgends

5) Friedmann, a.a.O., S. 216.

6) Friedmann, a.a.O., S. 203 ff., und Heinz Maus, Artikel „Arbeiter“ im Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, hg. v. E. v. Beckerath u. a., 5. Lieferung, S. 237.

7) H. Maus, a.a.O., S. 236 f.

8) Alexander Mitscherlich, Massenpsychologie ohne Ressentiment. In: Die Neue Rundschau, 64. Jg., 1953, 1. Heil, S. 69.

9) Benjamin M. Selekman, Labor Relations and Human Relations, zitiert bei Stuart Chase, Die Wissenschaft vom Menschen, Wien 1951, S. 213 f. 10) Hugo Münsterberg, Grundzüge der Psychotechnik, Leipzig 1914, S. 6.

wirtschaftlich fruchtbare Arbeit verrichtet wird, ohne daß Menschen beteiligt und betätigt sind, und daß ihr psychophysischer Apparat sicherlich in genau gleichem Maße sorgsamste und gründlichste Untersuchung und Berücksichtigung im Wirtschaftsinteresse verlangt<sup>11)</sup>. In diesen Sätzen ist das ganze Programm von human und public relations ohne ideologische Verbrämung enthalten.

An das Werk Münsterbergs schlossen sich zahlreiche ähnliche Arbeiten an<sup>12)</sup>, deren Ziel es war, das zu erreichen, was schon vorher der Taylorismus mit unzulänglichen Mitteln versucht hatte: den maximalen Wirkungsgrad bei Maschine und Arbeiter. Die neuen Methoden unterschieden sich von denen Taylors dadurch, daß man die „Auspressung der Menschenkraft“ nicht mehr brutal und direkt, sondern „wissenschaftlicher“ und rationalisierter zu betreiben versuchte, eine Methode, die sich auf lange Sicht als produktiver erwies.

Münsterbergs Psychotechnik war zum großen Teil bloße Theorie, da die konkreten Experimente fehlten. In den zwanziger Jahren wurde in den USA dann eine Reihe von großangelegten Versuchen unternommen, um den Produktionsfaktor Mensch der von Münsterberg geforderten „gründlichsten Untersuchung“ zu unterwerfen.

Wir wollen uns hier mit den Formen der industriellen Psychotechnik beschäftigen, die unter den Schlagworten human und public relations praktiziert werden. Diese Bezeichnungen werden keineswegs immer in eindeutigem Sinn gebraucht und klar unterschieden. Die Tendenz geht dahin, als human relations die Pflege der innerbetrieblichen oder der menschlichen Beziehungen überhaupt, als public relations die Organisation der Beziehungen zwischen einem Industrierwerk und der Öffentlichkeit zu verstehen.

Die industrielle Psychotechnik hat eine doppelte Aufgabe. Sie soll die menschliche Arbeitskraft rationalisieren (das ist das Ziel von industrial relations, Pflege des Betriebsklimas und des Training Within Industry-Programms) und sie soll die Öffentlichkeit beeinflussen. Dies wird in den Vereinigten Staaten als public relations, Community relations und ähnlich bezeichnet.

Beiden Formen ist gemeinsam, daß sie den Menschen als Objekt, als entfremdeten Gegenstand behandeln, der, bestimmten Methoden unterworfen, in bestimmter Weise reagiert. Der Mensch wird zum „Menschenmaterial“. Hier berührt sich die Psychotechnik mit den Methoden des Faschismus, wie *Th. W. Adorno* hervorgehoben hat<sup>13)</sup>.

Von den Experimenten zur Rationalisierung der menschlichen Arbeitskraft wurden die Versuche in den Hawthorne-Werken, einem Zweig der „Western Electric“ bei Chicago, am bekanntesten. Sie bestätigten zwei Thesen: 1. Die Einstellung der Arbeiter zu ihrer Tätigkeit beeinflußt außerordentlich stark die Leistung. 2. Die Einstellung der Arbeiter zu ihrer Tätigkeit ist nicht nur Reflex der äußeren Arbeitsbedingungen, sondern läßt sich durch psychotechnische Mittel beeinflussen und steuern.

Der Bericht über die Hawthorne-Experimente, der 1939 erschien<sup>14)</sup>, wurde zum Anstoß für eine ganze Reihe ähnlicher Versuche mit dem Ziel, präzise Methoden zur Beeinflussung der Psyche der Arbeiter zu entwickeln. Zwei davon seien hier geschildert:

*Die Pflege des Selbstbewußtseins des Arbeiters.* Es muß bei ihm das Gefühl erzeugt werden, daß er für die Firma wichtig ist, daß er einen verantwortungsvollen Posten innehat und diesen Posten gut ausfüllt. Seine Arbeit muß von Zeit zu Zeit ausdrücklich anerkannt werden. Er muß in allen Fragen, die seinen Arbeitsbereich betreffen, um seine Meinung gefragt werden, und sei es auch nur zum Schein. *Stuart Chase* schildert die Veränderungen im Bewußtsein des Arbeiters, die durch solche Behandlung bewirkt werden, folgendermaßen: „Ich ziehe Schrauben fest, sagte der Arbeiter früher mit Bitterkeit. — Wir bauen

11) A.a.O., S. 358 f.

12) Etwa die Arbeiten von F. Giese, W. Moede, O. Lipmann, W. Weber u. a.

13) Darmstädter Gespräch 1953: Individuum und Organisation, hg. von Fritz Neumark, Darmstadt 1954, S. 32 f.

14) F. T. Roetlisberger und W. G. Dickson, *Management and the Worker*, Harvard University Press. Eine kurze Beschreibung der Versuche bei: Elton Mayo, *Probleme industrieller Arbeitsbedingungen*, Frankfurt am Main 1950, S. 108 ff. Dort auch weitere amerikanische Literatur.

Flugzeuge, sagt er jetzt. Sie nehmen ihren Flug nach allen Kontinenten... Von der Werkstatt aus, in der ich arbeite, laufen die Fäden zu den wissenschaftlichen Forschungsinstituten ... Gewiß, mein Platz ist bescheiden. Und dennoch, wäre ich nicht hier und erfüllte die mir zufallende Aufgabe, dann geschähe keines der großen Dinge. Ich bin unentbehrlich, ich bin bedeutend . . .<sup>15)</sup>“

*Reinigung der Atmosphäre des Betriebes von Affekten.* Ärgert sich ein Arbeiter über seinen Vorgesetzten oder einen Kollegen, so sinkt seine Arbeitsleistung. Auch Sorgen des Privatlebens wirken sich auf die Leistung aus. Da man die Entstehung solcher Affekte nicht oder zumindest nur zu einem Teil verhindern kann, muß dafür gesorgt werden, daß es eine Möglichkeit der gefahrlosen Abreaktion gibt. Besonders in Hawthorne hat man sich mit dieser Frage beschäftigt. Bei einer großen Umfrageaktion, bei der über 20 000 Betriebsangehörige interviewt worden waren, hatte sich gezeigt, daß diese Aktion bei den Befragten nicht etwa auf Widerstände stieß, sondern von einem Teil sogar mit Befriedigung aufgenommen wurde. Die Arbeiter faßten die Befragung als Gelegenheit auf, sich ihren Kummer einmal von der Seele zu reden. Man baute die Methoden solcher „Gemüts-erleichterung“ weiter aus. Heute werden diese Abreaktionsgespräche von speziell geschulten „counselors“ durchgeführt, deren ganze Aufgabe darin besteht, ähnlich der psychoanalytischen Technik, sich geduldig die Beichten der „Patienten“ anzuhören und nur in wenigen Fällen zu raten oder zu helfen. Neben diesem „non directive counseling“ gibt es heute in den USA die „directive method“, bei welcher der Berater eine aktivere Rolle spielt und versucht, seine Klienten in eine bestimmte Richtung zu lenken.

Wenn man die bei den Menschen durch die human relations geschaffenen Meinungen kennzeichnen wollte, müßte man sie planmäßig und kontrollierbar erzeugte Ideologien nennen. Ideologie wird zur Ware, die man beliebig kaufen kann. Die Psychologie wird dabei zu einem Produktionsfaktor. Sie dient dann nicht mehr dem Finden der Wahrheit, sondern ist Herrschaftsinstrument. Dies wird deutlich an der Rolle der Psychoanalyse in der Psychotechnik. Ziel authentischer Psychoanalyse ist, daß das, was „Es“ ist, „Ich“ werden soll, also die Verwandlung von Unbewußtem in Bewußtsein. In der industriellen Psychotechnik dagegen dient die Psychoanalyse der Verstärkung der unbewußten Abwehrmechanismen und damit der Vernebelung der Vernunft<sup>16)</sup>.

#### *Public relations als Reklame*

Public relations sind von psychotechnischer Reklame kaum zu trennen. Es hatte sich gezeigt, daß die über Gebühr strapazierte Direkt-Reklame nicht mehr funktionierte. Als neue Form bot sich eine Werbung an, die das, was sie erreichen will, nicht mehr ausspricht, sondern es dem zu gewinnenden Konsumenten durch gleichsam unterirdische Kanäle suggeriert.

Die Ziele der public relations sind weiter gesteckt als die der psychotechnischen Reklame. Deshalb leugnen manche Public-relations-Spezialisten den Zusammenhang. So etwa Vogel: „Solche Pflege darf nicht falsch verstanden werden: Auf keinen Fall ist sie mit einer zweckgerichteten Meinungsmanipulation zu verwechseln. Ihr Inhalt liegt vielmehr in einem wahrheitsgemäßen Aufklären und Informieren der Öffentlichkeit.“ Allerdings dementiert sich der Autor wenige Zeilen später selbst: „Gewiß darf man nicht einer zu theoretischen Betrachtung der Dinge verfallen: Ohne manipulierende Propaganda und machtpolitische Bestrebungen geht es auch in einer demokratischen Gesellschaftsform nicht ab<sup>17)</sup>.“ — Wenn public relations von der Industrie angewandt werden, so aus folgenden Gründen:

15) Stuart Chase, *Men at Work, Some Democratic Methods for the Power Age*. Harcourt 1945.

16) Vgl. Th. W. Adorno über „umgekehrte Psychoanalyse“. In: Darmstädter Gespräch 1953, a.a.O., S. 136 f. und Th. W. Adorno, *Fernsehen als Ideologie*. In: Frankfurter Hefte, 10. Jg., 1955, Heft 1, S. 28 ff.

17) Ernst Vogel, *Public Relations, Öffentliche Meinungs- und Beziehungspflege in Theorie und unternehmerischer Praxis*. Frankfurt am Main 1952, S. 15 f.

1. *Zur Steigerung des Absatzes.* Nicht nur die Qualität der Ware und die Reklame für die Ware haben Einfluß auf den Absatz, sondern auch der Ruf der Firma in der Öffentlichkeit. Public relations sollen eine betont positive Einstellung zum Betrieb herstellen, die sich dann indirekt in einer Steigerung des Umsatzes bemerkbar macht, wie umgekehrt etwa die Tatsache, daß ein Unternehmen als unsozial verrufen ist, Rückwirkungen auf breite Käuferschichten hat<sup>18</sup>).

2. *Zur Vermeidung von Streiks und Lohnkämpfen.* Durch human und public relations sollen die Arbeiter so in den Betrieb integriert werden, daß sie sich schließlich mit ihm identifizieren und dem gewerkschaftlichen Appell nur noch bedingt zugänglich sind. J. F. Cronin versichert in der Einleitung zur deutschen Ausgabe von „Human Relations in Modern Business“: „Wenn die deutsche Industrie die in dieser Schrift vorgeschlagenen Maßnahmen weitestgehend durchgeführt hätte, dann wäre eine Forderung für ein so weitreichendes Gesetz wie das vom 10. 4. 1951 (Mitbestimmung) nicht aufgetreten<sup>19</sup>).“

3. *Zur Stärkung des Unternehmertums.* Public und Community relations sollen in der Öffentlichkeit ein günstiges Klima für das Unternehmertum im allgemeinen erzeugen und damit die psychologische Voraussetzung für eine unternehmergünstige Gesetzgebung usw. schaffen<sup>20</sup>). Die Marktwirtschaft soll als die einzig mögliche, naturgegebene Gesellschaftsorganisation dargestellt werden. „In ihr soll jeder Bürger — sei es ein Unternehmer, ein Arbeiter oder ein Beamter — die beste Grundlage sehen, die es für die optimale Erfüllung seiner Einzelinteressen geben kann<sup>21</sup>).“ Vor allem soll dem Konsumenten klargemacht werden, daß „der Vorteil der Unternehmer auch der Vorteil der Allgemeinheit“ ist<sup>22</sup>).

Haben public relations ideologiebildenden Charakter, so ist ein Teil der Public-relations-Spezialisten, besonders in Deutschland, selber der Ideologie zum Opfer gefallen. In der heute schon fast unübersehbar gewordenen Literatur finden sich immer wieder Hinweise, daß der Autor in der Pflege der öffentlichen Beziehungen eine Möglichkeit zur Verbesserung der menschlichen Gesellschaft sieht. So schreibt etwa Vogel: „Das Endziel der öffentlichen Beziehungspflege ist ein allgemeiner Ausgleich aller Interessen, um eine bessere gesellschaftliche Ordnung zum Wohle der Allgemeinheit aufzubauen<sup>23</sup>).“ Wie dieser Ausgleich aussehen soll, ob er sich etwa nach der alten liberalistischen Theorie selbsttätig vollziehen soll, verschweigt der Autor. Das ist insofern auch ganz gleichgültig, als ein „Ausgleich“ die Wirkung verschiedener Kräfte voraussetzt. Bei der „Beziehungspflege“ handelt es sich jedoch um die kompakte Beeinflussung von nur einer Seite.

Es wäre falsch, das Positive zu übersehen, das die Psychotechnik trotz allem für die Arbeiter haben kann. „Public relations begin at home“ heißt ein amerikanischer Slogan. So wird durch sie oft der Anstoß zur Verbesserung der realen Arbeitsbedingungen gegeben. Aber von der Meinungspflege eine „Wiederentdeckung des Menschen“ zu erwarten, wäre eine gefährliche Illusion. Robert Jungk hat die „neue Menschlichkeit“ der human und public relations beschrieben: Millionen arbeitender Amerikaner spielen..., sobald sie die Schwelle des Arbeitsplatzes überschritten haben, die Rollen, die ungefähr dem entsprechen, was die „Seeleningenieure“ von ihnen erwarten. Sie sind fröhlich und praktizieren das „keep smiling“, auch wenn ihnen im Grunde gar nicht zum Lächeln zumute ist. Sie tun so, als seien sie „gut ausgeglichen“ und „ganz normal“, selbst wenn sie Lust haben, einmal über die Stränge zu hauen... Diese Standardmaske des „jolly good fellow“, des „easy going guy“, des „sweet girl“ wächst manchem als zweites Gesicht an. Da wird nicht mehr nach eigenem innerem Gewissen, nach echtem seelischem Impuls gehandelt, sondern nach Verwaltungsvorschriften, die von außen kommen. Zu wittern, wie

18) Vgl. Hans Siebold, Public Relations. In: Die Quelle, 2. Jg., 1951, Heft 2, S. 77.

19) John D. Biggers u. a., Human relations im Wirtschaftsleben von heute, Eine Anleitung zur Aktion. Bad Nauheim 1952, S. 8.

20) Die Quelle, a.a.O., Heft 5, S. 249 f.

21) Vogel, a.a.O., S. 73 f.

22) John D. Biggers u. a., a.a.O., S. 57.

23) Vogel, a.a.O., S. 116 ff.

## HANS WILHELM NICKLAS

der Wind von den Höhen der Direktionsbüros herunterweht, wie der mögliche Auftraggeber möchte, daß der „Verkäufer“ sich gebe, zu ahnen, wie ein Vorgesetzter sich den Mann vorstellt, den er avancieren lassen will, das werden die wichtigsten Eigenschaften im Kampf um die Behauptung im Leben. Anstelle der Vorschriften und Regeln der Obrigkeit treten nun die noch viel strengeren der inneren Selbstzensur<sup>24</sup>).

Es kann kein Zweifel darüber bestehen, daß auch in Deutschland die industrielle Psychotechnik immer stärkere Anwendung findet. Der Stand der Herstellungsmethoden verlangt danach. Human und public relations sind eine Antwort auf reale Bedürfnisse einer großindustriellen Produktionsweise. Ihre Funktion ist es, sie lebensfähig zu erhalten und die durch sie entstehenden Schäden zu übertünchen. Die Beziehungen zwischen den Menschen werden zu einem Ressort der Verwaltung. Ziel ist nicht das Wohlergehen der Menschen, sondern der reibungslose Ablauf. Der Mensch soll sich nicht widerspenstig zeigen sondern sich einordnen. Es „wird ihm beigebracht, wie er sich zu kleiden, zu lieben, zu sterben habe, ohne aufzufallen<sup>25</sup>“.

Unsere Frage ist jetzt leicht zu beantworten. Können human und public relations die Entfremdung überwinden, können sie den erstarrten Beziehungen zwischen den Menschen wieder Leben geben? Sicher nicht. Die industrielle Psychotechnik setzt die entfremdete Welt voraus und treibt die Entfremdung zugleich weiter. Sie ist nicht besser und nicht schlechter als die Gesellschaft, in deren Dienst sie steht. Man kann sie nicht verdammen, ohne die Gesellschaft zu verdammen, und sie nicht bessern, ohne den Mut und die Kraft zu haben, die Gesellschaft zu bessern.