

## Management und Industriekultur\*

---

Prof. Dr. Walther Müller-Jentsch, geb. 1935 in Düsseldorf,  
Studium der Soziologie an den Universitäten Frankfurt/M. und London.  
Er war von 1969 bis 1981 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Frankfurter Institut  
für Sozialforschung und ist seit 1982 Professor für Sozialwissenschaft  
an der Universität/Gesamthochschule Paderborn.

### I

Vor einiger Zeit ging durch die Presse, daß das amerikanische Patentamt erstmals ein Patent auf Tiere erteilt hat, und zwar auf gentechnisch manipulierte Mäuse, die besonders krebsanfällig sind. Erteilt wurde das Patent Forschern der Harvard-Universität auf der Grundlage eines mittlerweile berühmten Spruches des Obersten Amerikanischen Gerichtshofes, daß „alles unter der Sonne, was von Menschenhand geschaffen wurde“, patentierbar sei. Alles unter der Sonne, was von Menschenhand geschaffen wurde - das ist exakt auch eine Definition von Kultur, wenn auch eine zugegebenermaßen sehr weite. Schon Sigmund Freud hat es, in seiner Schrift „Die Zukunft einer Illusion“, ausdrücklich verschmäht, Kultur und Zivilisation voneinander zu trennen. Nach seinem Verständnis meint die menschliche Kultur „all das, worin sich das menschliche Leben über seine animalischen Bedingungen erhoben hat und worin es sich vom Leben der Tiere unterscheidet“.<sup>1</sup> Mit anderen Worten: Die Natur des Menschen ist die Kultur.

---

\* Überarbeiteter und leicht gekürzter Vortrag in der von der Universität-Gesamthochschule Paderborn veranstalteten Ringvorlesung „Wirtschaft und Kultur“

1 Sigmund Freud, Studienausgabe, Bd. IX, Frankfurt/M. 1974 (Fischer), S. 139 f.

Das spezifisch deutsche Modell *Kultur versus Zivilisation* hat insbesondere beim Bildungsbürgertum große Resonanz gefunden. Das Bildungsbürgertum hat sich die von Oswald Spengler, in seiner Schrift „Der Untergang des Abendlandes“, artikulierten Ressentiments gegen die technisch-seelenlose Zivilisation zu eigen gemacht und - mit Spengler - für sich das sittlich-ideelle Reich der Kultur beansprucht. Da bürgerliche Kultur, wie Arthur Schopenhauer erkannt hat, auf dem Dienstboten beruhte, konnte sich das privilegierte Bildungsbürgertum mühelos einer solchen luxurierenden Differenzierung zwischen Kultur und Zivilisation hingeben.

Von dem allumfassenden Kulturbegriff ist freilich jener zu unterscheiden, der nur einen Teilbereich der menschlichen Lebenswelt bezeichnet. Die Soziologie unterscheidet schon früh zwischen verschiedenen Ebenen oder Teilsystemen der Gesellschaft. So differenziert Karl Marx zwischen einer ökonomischen Basis und einem politischen und ideologischen Überbau. In dieser Tradition steht auch die von Daniel Bell vorgenommene Unterteilung der Gesellschaft in drei Bereiche: in die techno-ökonomische Struktur, die politische Ordnung und die Kultur. Unter Kultur versteht Bell den Bereich symbolischer Formen beziehungsweise - noch enger - den Bereich des „*expressiven Symbolismus*: all jenes Bemühen der Malerei, Poesie und Prosa oder der religiösen Formen von Litanei, Liturgie und Ritual, das in irgendeiner imaginativen Form den Sinn der menschlichen Existenz zu erforschen und zu artikulieren sucht“.<sup>2</sup>

Eine weitere wichtige Differenzierung des Kulturbegriffs - und damit eine dritte Bedeutungsebene - ergibt sich, wenn wir schließlich den Blick auf *Kulturen in der Kultur* richten, das heißt auf klassen- und schichtspezifische Subkulturen. So hat beispielsweise der französische Soziologe Pierre Bourdieu, in seinem Werk „Die feinen Unterschiede“<sup>3</sup>, eine Dreiteilung der Klassenkulturen vorgenommen; bei ihm figuriert Kultur als Habitus oder „way of life“ einer Klasse.

## II

Mit dem Begriff *Industriekultur* meine ich die westlich-kapitalistische Kultur im Industriezeitalter. Auf Parallelen und Differenzen zur östlichen, also staatssozialistischen Variante der Industriekultur kann hier nicht weiter eingegangen werden. Angebracht ist es, auch bei diesem Begriff zwischen einem weiten und einem engeren Kulturbegriff zu differenzieren. Industriekultur *im weitesten Sinne* schließt auch die Artefakte, die dinglichen und sichtbaren Produkte der Menschen im Industriezeitalter ein, also jene mittlerweile bereits in Industriemuseen zur Schau gestellten Maschinen, Apparaturen, Verkehrsmittel und so weiter, bis zu den Versicherungs- und Bankentürmen der industriellen Dienstleistungsgesellschaft. Industriekultur *im engeren Sinne* meint

---

<sup>2</sup> Daniel Bell, Die Zukunft der westlichen Welt. Kultur und Technologie im Widerstreit, Frankfurt/M. 1979 (Fischer), S. 21 f.

<sup>3</sup> Pierre Bourdieu, Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft, Frankfurt/M. 1982 (Suhrkamp).

dann die für das Industriezeitalter typischen Verhaltensstile, Wertmuster, Bedeutungs- und Sinngehalte von Überlieferungen und Bräuchen, meint Weltanschauungen, Wertordnungen und Kunstformen.

Bedeutsam für den industriellen Kapitalismus ist, daß er von den kulturellen Traditionen der Vergangenheit lebt und diese im Verlauf seiner dynamischen Entwicklung aufzehrt und zerstört. „Die Stärke des kapitalistischen Systems lag in seiner Fähigkeit, Altes niederzureißen. Seine Schwäche bestand darin, neben dem Aufbau eines riesenhaften maschinentechnischen Verwertungssystems keine eigenen neuen Institutionen aufbauen zu können. Es konnte die profitable Verwertung von menschlicher Arbeitskraft organisieren, aber darüber hinaus war es im Organisieren Freude bietender oder stützender menschlicher Beziehungen schwach.“<sup>4</sup>

Vorherrschend im Kapitalismus ist das Desinteresse am Gebrauchswert von Gegenständen und Beziehungen; allein der Tauschwert zählt und fällt ins Gewicht, allein er wird in die Kalkulation einbezogen. Der Markt, neben dem Eigentum eine Zentralinstitution des Kapitalismus, verbindet die vereinzelt, gegeneinander konkurrierenden Menschen miteinander durch die unpersönlichen, versachlichten Beziehungen von Waren- und Geldströmen. Exakt darin hat Marx eine „Verdinglichung“ gesellschaftlicher Verhältnisse erblickt, eine Verkehrung menschlicher Beziehungen durch die von Sachen. Auf der anderen Seite haben Marx und nach ihm viele andere Sozialwissenschaftler immer wieder betont, daß der kapitalistische Reproduktionsprozeß nicht allein systemisch - durch Eigentumstitel, Marktmechanismus, Vertrag und Geldmedium - zu steuern ist, sondern auf gesellschaftliche und kulturelle Komplementärleistungen angewiesen ist. So hat Durkheim auf die Notwendigkeit der nichtvertraglichen Voraussetzungen des Vertragssystems, Max Weber auf die den kapitalistischen Geist inspirierende protestantische Ethik, Schumpeter auf die den Kapitalismus „schützenden Schichten“ aus vorkapitalistischen Gesellschaften aufmerksam gemacht. In den „Studien über Autorität und Familie“<sup>5</sup> haben Horkheimer und seine Kollegen akribisch (um nicht zu sagen: detektivisch) beschrieben, welche wichtige Funktionen die Institution Familie für die Hervorbringung bestimmter, den Zumutungen des Geschäftslebens gewachsener Sozialcharaktere hat.

Diese Hinweise mögen genügen, um die These zu belegen, daß der industrielle Kapitalismus sein „kulturelles Organisationsdefizit“ nur durch Instrumentalisierung traditionaler, vorkapitalistischer Bestände ausgleichen konnte, das heißt durch Rückgriff auf Werte, Traditionen, Gesellschaftsgruppen und Institutionen, die er selbst nicht hervorgebracht hat.

Auch die Industriekultur kennt selbstverständlich klassenspezifische Subkulturen: die Arbeiterkultur, die Kultur der Mittelschichten und des Kleinbür-

<sup>4</sup> Dieter und Karin Claessens, *Kapitalismus als Kultur. Entstehung und Grundlagen der bürgerlichen Gesellschaft*, Frankfurt/M. 1979 (Suhrkamp), S. 140.

<sup>5</sup> *Studien über Autorität und Familie. Forschungsberichte aus dem Institut für Sozialforschung*, Paris 1936 (Alcan).

gertums sowie die städtisch-bürgerliche Kultur der herrschenden Klasse. Als dominanten klassenkulturellen Habitus hat Bourdieu bei der herrschenden Klasse einen „Sinn für Distinktion“, bei den Mittelschichten „Bildungsbeflis-senheit“ und bei der Arbeiterklasse die „Konzentration auf das Notwendige“ herausgefunden.

In vorläufiger Zusammenfassung: Industriekultur ist nicht das, was die Deutsche Bank mäzenatisch fördert und BMW sponsert, sondern die Art und Weise des Arbeitens und Wohnens, des Reisens und Konsumierens, kurz die Lebensformen und Wertordnungen, die für die industriekapitalistische Pro-duktionsweise - in je klassenspezifischer Form - charakteristisch sind. Mit anderen Worten: Zur Industriekultur gehören nicht nur die Fabriken und Büros und die in ihnen vorherrschenden Organisationsformen der Arbeit, son-der auch die Ballungsräume mit ihren autogerechten Verkehrssystemen, ihren Schlafstätten und Trabantensiedlungen, der Massenindividualverkehr und die Mülldeponien, die vergifteten Flüsse und Seen, die Arbeits- und Berufskrankheiten, die Massenmedien und der funktionale Analphabetismus, aber freilich auch die in keiner Stadt fehlenden Fußgängerzonen mit ihren postmodernen Konsumparadiesen.

### III

Zugleich Produzent und Produkt der Industriekultur ist das *Management*. Es ist im Organisationssystem Unternehmen aktives Handlungszentrum. Hier organisiert es die Arbeits- und Produktionsprozesse, entwirft und verfolgt Pro-duit- und Marktstrategien, freilich unter Berücksichtigung der vom gesell-schaftlichen Teilsystem Wirtschaft ausgehenden Informationen und Zwänge. Das Management muß die Entscheidungen unter Gesichtspunkten von Nach-frage und Kosten treffen und dabei auch die zu erwartenden Entscheidungen konkurrierender Unternehmen in Rechnung stellen. Hat Adam Smith für das Marktgeschehen eine prästabilisierte Harmonie unterstellt, das heißt eine „invisible hand“ am Werke gesehen, so muß das Management im Unter-nehmen, gleichsam als „visible hand“, die innerbetrieblichen Arbeits- und Produktionsprozesse organisieren und planen.

Nach einer mittlerweile schon klassischen betriebswirtschaftlichen Defini-tion von Erich Gutenberg<sup>6</sup> ist der Betrieb der Ort, wo die Elementarfaktoren: menschliche Arbeitsleistungen, Betriebsmittel und Werkstoffe durch dispositi-ve Arbeit zum Zwecke der Produktion von Sachgütern und Dienstleistungen, nach dem Prinzip der Wirtschaftlichkeit, kombiniert werden. Nach dieser Definition gibt es im Unternehmen zwei Sorten von Arbeit:

1. die *ausführende* Arbeit (ein Elementarfaktor wie die Betriebsmittel und die Werkstoffe) und
2. die *dispositive* Arbeit, das heißt das Management, das die Elementarfak-toren nach dem Prinzip der Wirtschaftlichkeit kombiniert.

---

<sup>6</sup> Erich Gutenberg, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Erster Band: Die Produktion, 19. Auflage, Berlin-Heidelberg-New York 1972 (Springer), S. 3.

Die Arbeit erscheint somit einmal als Objekt (ausführende Arbeit) und ein andermal als Subjekt (dispositive Arbeit). Marx hat der dispositiven Arbeit, das heißt dem Management der Arbeit, einen „zwieschlächtigen Charakter“ beigemessen. Auf der einen Seite ist die auf „Kombination und Kooperation vieler zu einem gemeinsamen Resultat“<sup>7</sup> gerichtete Leitungstätigkeit „produktive Arbeit, die verrichtet werden muß in jeder kombinierten Produktionsweise“.<sup>8</sup> Auf der anderen Seite steht sie unter den Verwertungsimperativen des Kapitals und dient der Sicherung und Steigerung der Ausbeutung. Beide Funktionen - die systemindifferente der Koordination und die systemspezifische der Kontrolle - vereinigen sich im Management der Arbeit.

Wie das moderne Proletariat ist auch das Management eine Folgeerscheinung des in der Industriellen Revolution entstandenen Fabriksystems, das als eine besondere Funktion die Koordination und Kontrolle des Produktions- und Arbeitsprozesses erforderlich machte.<sup>9</sup> Denn der Übergang vom vorindustriellen Verlagssystem zum industriellen Fabrikssystem warf insofern ein grundsätzliches Kontrollproblem auf, als die Unternehmer-Kapitalisten nicht mehr wie die Verleger-Kapitalisten *Arbeit*, das heißt fertige Arbeitsprodukte, sondern *Arbeitskraft* kauften, die erst noch in Arbeit zu transformieren war. Eine effiziente Arbeitskraftnutzung machte Aufsicht und Kontrolle der Arbeitsverausgabung erforderlich. Es kamen viele Motive zusammen, die direkt und indirekt mit dem Problem der Transformation von Arbeitskraft in Arbeit zusammenhängen und die die Notwendigkeit von Managementfunktionen begründeten. Zu nennen ist hier zuerst die Gewöhnung der Fabrikarbeiter der ersten Generation an einen völlig neuen, nämlich den industriellen Zeithrhythmus und an die Fabrikdisziplin.

Der frühindustrielle Unternehmer-Kapitalist hatte in einer dynamischen und wettbewerbsorientierten Umwelt eine überkomplexe Aufgabe zu erfüllen: Er mußte sein eigenes oder geliehenes Kapital in eine Technologie investieren, mit der er in den seltensten Fällen vertraut war, und eine relativ große Zahl von Arbeitskräften anheuern, deren Arbeitsdisziplin fraglich war und deren Qualifikation er kaum beurteilen konnte. Damit nicht genug, mußte er beide Produktionsfaktoren - Maschinerie und Arbeitskraft - nach kostengünstigen Kriterien kombinieren, um wettbewerbsfähige Waren zu produzieren, die - im Falle von Investitionsgütern - überdies den letzten Stand der technologischen Entwicklung verkörpern mußten. Es ist daher nicht verwunderlich, daß sich während der ersten Industriellen Revolution ein Management ausdifferenzierte, zu dessen Aufgaben die Beaufsichtigung und Kombination der Arbeitenden gehörte. Die uns heute geläufigen übrigen Funktionen des Managements kamen erst später hinzu.

Das Management formal freier Arbeitskräfte in großer Zahl unter einem Dach war weitgehend ohne historisches Vorbild. Es schuf sich seine eigenen

---

7 Karl Marx/Friedrich Engels, Werke, Bd. 25, Berlin (DDR) 1968, S. 400.

8 Ebda., S. 397.

9 Vgl. dazu Sidney Pollard, *The Genesis of Modern Management. A Study of the Industrial Revolution in Great Britain*, London 1965 (Arnold).

Formen unter Anknüpfung an vor- und protoindustrielle Produktionsformen (zum Beispiel staatliche und militärische Großprojekte, Verlagssystem und Manufaktur). Eine systematische Theorie des Managements war auf dieser Entwicklungsstufe noch unbekannt; erst in der Periode der Hochindustrialisierung, gegen Ende des 19. Jahrhunderts, schuf der amerikanische Ingenieur Frederick W. Taylor mit seinen Lehren vom *Scientific Management* die systematischen Grundlagen für Arbeitsmanagement und Personalwirtschaft. Der Taylorismus blieb, wenn auch vielfältig modifiziert und ergänzt, bis ins zweite Drittel des 20. Jahrhunderts hinein der Ausgangspunkt und das Orientierungssystem der meisten manageriellen Konzeptionen. „Vom Taylorismus“, urteilt der französische Arbeitssoziologe Georges Friedmann, „leiten sich in der Folgezeit alle Systeme ab, die den Anspruch auf ‚rationelle‘ und ‚wissenschaftliche‘ Organisation der Produktion erheben“.<sup>10</sup> Diese erstaunliche Vitalität verdankte der Taylorismus einem doppelten Umstand: einerseits trug er dem Mißtrauen der „Führungskräfte“ gegenüber dem, nach ihrer Ansicht, zur Faulheit und Bequemlichkeit neigenden Arbeiter Rechnung, und andererseits eröffnete er den Technikern und Ingenieuren Spielräume, die Produktionsprozesse so zu gestalten, daß sie dem „störenden Einfluß“ der Arbeitenden weitgehend entzogen werden konnten.

Indes, mit der Praktizierung tayloristischer Organisations- und Führungsprinzipien sprach das Management der ausführenden Arbeit jene Kulturqualitäten ab, die für die dispositive Arbeit zu den selbstverständlichen Voraussetzungen gehören: Kreativität, Autonomie und Erfahrung. Erst mit den neueren Entwicklungen zu einem *Human Resources Management* werden auch bei der ausführenden Arbeit Kulturqualitäten der genannten Art geschätzt.

#### IV

In der Phase der Frühindustrialisierung war das kapitalistische Management konstituierender Faktor der *Arbeiterkultur*. Daß die damaligen Hungerlöhne und Arbeitsmarktrisiken, die verbreitete Frauen- und Kinderarbeit die Lebensbedingungen und Wohnverhältnisse nachhaltig beeinflussten, liegt auf der Hand. Nicht minder gravierend hat sich auf die gesamte Lebensweise der Arbeiterschaft die Normierung der Arbeitsabläufe und die Durchsetzung eines autoritären Fabrikreglements ausgewirkt. Sie haben das Zeitbewußtsein, bis in die Nahrungsaufnahme und Schlafgewohnheiten, geprägt. Die dominanten Bedingungen proletarischer Existenz - „Knappheit, Unsicherheit, Krisenhaftigkeit, weitgehende Besitzlosigkeit“<sup>11</sup> - bildeten gleichsam den Bodensatz der Arbeiterkultur, erzeugt durch die kapitalistische Organisationsform der gesellschaftlichen Arbeit, die jedoch nicht nur das Arbeiterelend, sondern auch den Protest dagegen hervorgerufen hat.

---

<sup>10</sup> Georges Friedmann, *Der Mensch in der mechanisierten Produktion*, Köln 1952 (Bund), S. 31.

<sup>11</sup> Jürgen Kocka, *Lohnarbeit und Klassenbildung. Arbeiter und Arbeiterbewegung in Deutschland 1800-1875*, Berlin und Bonn 1983 (Dietz Nachf.), S. 144.

Von Arbeiterkultur im eigentlichen Sinn kann freilich erst die Rede sein, wenn Spontaneität, Kreativität und Protest der Arbeiterklasse hinzukommen. Indem die Arbeiter ihre eigenen Organisationen - Bildungsvereine, Hilfskassen, Gewerkschaften und Parteien - gründeten, gelang es ihnen, aus der Rolle des Objekts in die des Subjekts zu wechseln. War für die Bourgeoisie das selbständige, konkurrierende Individuum die Leitfigur, dann war es für die Arbeiterschaft das solidarische Kollektiv. Wie vor allem der englische Sozialhistoriker E. P. Thompson in seiner akribischen Untersuchung „The Making of the English Working Class“ (seit einem Jahr endlich auch in deutscher Übersetzung zugänglich<sup>12</sup>) aufgezeigt hat, verdankte die entstehende Arbeiterbewegung ihr Protestpotential nicht zuletzt der Kollision von Deprivationserfahrungen im industriellen Alltag mit vorkapitalistischen Normen einer „moralischen“ oder „sittlichen“ Ökonomie. Die Arbeiterbewegung konnte sich überdies auf die Ideale der frühen bürgerlichen Emanzipationsbewegung berufen: auf Freiheit, Gleichheit und - vor allem - Brüderlichkeit.

Auch die Arbeiterkultur knüpfte also an vorindustrielle Traditionen und Prinzipien an. Sie kann als ein Produkt begriffen werden, deren Faktoren sich aus den neuartigen Verhaltenszumutungen in Fabrik und Gesellschaft, den dazu im Widerspruch stehenden sittlichen Normen lebendiger Volkstraditionen und der zur Protestkultur sich entwickelnden Arbeiterspontaneität zusammensetzten.

#### V

Die der kapitalistischen Produktionsweise eigene Dynamik hat Joseph Schumpeter als einen „Prozeß der schöpferischen Zerstörung“<sup>13</sup> bezeichnet, weil sie unaufhörlich die Wirtschaftsstruktur von innen heraus revolutioniert. Daß die kapitalistische Dynamik zugleich ihre eigenen Ressourcen vernichtet, hat schon Marx gesehen. Mit einem geradezu prophetischen Satz im ersten Band des „Kapitals“ konstatiert er, daß der Kapitalismus in seiner Entwicklungsdynamik „zugleich die Springquellen allen Reichtums untergräbt: die Erde und den Arbeiter“.<sup>14</sup>

Es waren die Arbeiterbewegung und der Sozialstaat, die den Kapitalismus daran hinderten, den Raubbau an der Arbeitskraft fortzusetzen. Erst der Sozialstaat hat den kapitalistischen Industrialismus konsensfähig gemacht, erst die Schaffung sozialstaatlicher und kollektivvertraglicher Institutionen haben die latente Bürgerkriegssituation zwischen den „two nations - the rich and the poor“ (um ein bekanntes Wort des englischen Staatsmannes Benjamin Disraeli aufzunehmen) beseitigt.

Damit ist nicht gesagt, daß der Gegensatz zwischen Kapital und Arbeit heute aufgehoben sei, daß die „kultivierte Unternehmung“ (ein Begriff von

12 Edward P. Thompson, Die Entstehung der englischen Arbeiterklasse, 2 Bde., Frankfurt/M. 1987 (Suhrkamp).

13 Joseph A. Schumpeter, Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie, 2. erweiterte Auflage, Bern 1950 (Francke), S. 134 ff.

14 Karl Marx/Friedrich Engels, Werke, Bd. 23, Berlin (DDR) 1962, S. 530.

Peter Koslowski<sup>15</sup>, einem Philosophen der Postmoderne) für so etwas Grobes keinen Raum mehr ließe. Wenn man erfährt, daß von den Produktionsarbeitern nur sage und schreibe 30 Prozent die Altersgrenze ohne schwere gesundheitliche Beeinträchtigung erreichen, 37 Prozent vorzeitig als Invaliden ausscheiden und 35 Prozent vorher sterben<sup>16</sup>, dann ist die Schlußfolgerung erlaubt, daß die „kultivierte Unternehmung“ offensichtlich nur auf den oberen Etagen sich abspielt beziehungsweise in jenen Unternehmen, die der Vorsitzende des niedersächsischen Bau-Arbeitgeberverbandes gemeint haben konnte, als er ungeniert ausplauderte: „Wir haben uns vom (unqualifizierten) Schrott befreit und haben jetzt nur noch erstklassiges Menschenmaterial“.<sup>17</sup>

Gleichwohl: Die Untergrabung des einen Springquells des gesellschaftlichen Reichtums - der Arbeit - wurde gebremst durch den Widerstand, den das Ausbeutersystem bei den Betroffenen und Unterprivilegierten hervorgerufen hat. Wenn es auch immer einzelne Unternehmer und Manager gab, die sich um humane Arbeitsbedingungen und Beteiligungsformen bemühten, so sind doch im Wirtschaftssystem selbst keine Mechanismen zur Selbstkorrektur vorgesehen. Gewöhnlich konnten Sozialreformer immer dann Erfolge erzielen, wenn die Arbeiterbewegung radikalere Lösungen anstrebte.

## VI

Der Gegensatz von Kapital und Arbeit ist nicht aufgehoben; er wird aber überlagert von einem anderen Gegensatz: dem zwischen *Ökonomie und Ökologie*. Wie schon in dem zitierten Satz von Marx zum Ausdruck gebracht, tendiert der Industriekapitalismus dazu, auch die zweite Springquelle seines Reichtums - Erde und natürliche Umwelt - zu untergraben. Selbstkorrekturen des Wirtschaftssystems sind auch in diesem Falle nicht zu erwarten.

Es war die Ökologiebewegung, die den Widerstand gegen den Raubbau an der Natur mobilisierte. Neueren Untersuchungen - etwa der von Joachim Raschke über „Soziale Bewegungen“<sup>18</sup> - ist zu entnehmen, daß die Ökologiebewegung sich aus Gruppen rekrutiert, die nicht dem sozialstrukturellen Kern, sondern eher der Peripherie des technisch-industriellen Systems zuzurechnen sind: Humandienstleistende, geistes- und sozialwissenschaftliche Intelligenz sowie Randgruppen, vor allem solche mit höherem Bildungsniveau. Ob die Ökologiebewegung zu einer ähnlich starken Bewegung wie einst die Arbeiterbewegung sich entwickeln kann und vergleichbare Reformen für ihre Ziele durchzusetzen vermag, ist schwer vorauszusehen. Sie hätte es sicherlich leichter, wenn die bestehende Koalition wachstumsorientierter Gruppen - hierzu zählen neben Unternehmern und Managern auch Produktionsarbeiter, statusorientierte Selbständige sowie die technisch-öko-

---

<sup>15</sup> Peter Koslowski, *Die postmoderne Kultur*, München 1987 (Beck).

<sup>16</sup> *Der Gewerkschafter* (Monatszeitschrift für die Funktionäre der IG Metall), 36. Jg/1988, Heft 6. S. 8.

<sup>17</sup> Zitat nach: *Frankfurter Rundschau* vom 15.12.1987.

<sup>18</sup> Joachim Raschke, *Soziale Bewegungen. Ein historisch-systematischer Grundriß*, Frankfurt/M. - New York 1985 (Campus).



nomische und staatlich-administrative Intelligenz - durch den „Ausstieg“ von Managern und Naturwissenschaftlern geschwächt würde. An prominenten Einzelfällen mangelt es nicht; ich nenne stellvertretend den Schweizer Manager Hans Pestalozzi und den Atomphysiker Klaus Traube.

Vorerst bleibt als bittere Erkenntnis, daß erst ausgewachsene Katastrophen zu gesetzlichen Regelungen führen und nur massivster Protest die Verbraucher kritisch machen kann. Die saloppe Bemerkung von Marx - „Wenn eine Idee und ein Interesse zusammenstoßen, blamiert sich meist die Idee“ - ist heute leider ebenso gültig wie die sarkastische Einsicht eines von ihm zitierten Zeitgenossen: „Das Kapital hat einen Horror vor Abwesenheit vom Profit, oder sehr kleinem Profit, wie die Natur vor der Leere. Mit entsprechendem Profit wird Kapital kühn. 10 Prozent sicher, und man kann es überall anwenden; 20 Prozent, es wird lebhaft; 50 Prozent, positiv waghalsig; für 100 Prozent stampft es alle menschlichen Gesetze unter seinen Fuß; 300 Prozent, und es existiert kein Verbrechen, das es nicht riskiert..“<sup>19</sup> Die Medien liefern uns auch heute noch zahlreiche Illustrationsfälle für diese Aussage.

Der Appell an die Verantwortung des Managements für schonenden Umgang mit Umwelt und Ressourcen bleibt so lange wirkungslos, wie er sich nicht in jenen Informationen niederschlägt, die das Management zu lesen und zu beachten gelernt hat: in Verkaufszahlen und Bilanzen. Wenn heute keine Robbenfelle und Schildkrötenprodukte mehr eingeführt und angeboten werden, dann nicht, weil das Management sich plötzlich für das Überleben von bedrohten Arten verantwortlich fühlt, sondern weil Konsumentenboykotts organisiert worden waren und Unternehmen, die mit solchen Produkten ihr Geschäft machten, in einen schlechten Ruf gerieten. Schließlich kann man Umweltsünder und Umweltverbrecher geschäftlich schädigen, indem man in der Öffentlichkeit, auf Aktionärsversammlungen und anderen Orts das Schändliche hinter dem Geschäftlichen aufdeckt - um so wirkungsvoller, wenn dabei rechtzeitig an die Präsenz des Fernsehens gedacht wurde.

## VII

Nicht nur die beiden genannten Springquellen des gesellschaftlichen Reichtums sind durch die industriekapitalistische Dynamik bedroht - bedroht ist auch eine *dritte Ressource: die Kultur* als integrierendes und sinnstiftendes Medium; salopp gesagt: die Kultur als gesellschaftlicher Kitt.

Es wurde eingangs hervorgehoben, daß Markt und Vertrag als synthetisierende Medien nicht ausreichen, um die Gesellschaft zusammenzuhalten. Auf ihrem eigenen Boden konnte sich die bürgerlich-kapitalistische Gesellschaft nicht stabilisieren. Sie bedurfte der vorkapitalistischen und vorindustriellen Traditionen und Institutionen, der gemeinschaftlichen, familialen und religiösen Bindungen, aber auch der Polizei und des starken Staates (im Gegensatz zum liberalistischen Ideal des Nachtwächterstaates). Daß die – gemessen

---

<sup>19</sup> P. J. Dunning, zitiert nach: Karl Marx/Friedrich Engels, Werke, Band 23, Berlin (DDR) 1962, S. 788.

an den Rationalitätskriterien des Marktes - vormodernen Traditionen, Normen und Prinzipien verbraucht und aufgezehrt sind, wird heute allerorten beklagt. Und daß aus dem allgemeinen Wettrennen nach Wohlstand keine neue Sinngebung entstehen kann, hat schon der altkonservative Sozialphilosoph der Adenauer-Ära, Arnold Gehlen, Anfang der fünfziger Jahre erkannt.

Bedeutsam für die Entfaltung kapitalistischer Produktivität waren die traditionellen Orientierungen erwerbsbezogener Leistungsethik, die von den religiösen und familialen Sozialisationsinstanzen vermittelt wurden. Sie haben in dem Maße an sinnstiftender Kraft eingebüßt, in dem vom „Marktindividuum“ eine Mobilität verlangt wurde, die seine Verwurzelung in Familie, Nachbarschaft und Region als arbeitsmarktpolitisch dysfunktional erscheinen ließen. Des Weiteren haben der Massenkonsum und das ihn stützende Marketing einen konsumeristischen Hedonismus erzeugt, der die „Protestantische Ethik“ unterminierte. Auch die neuen, „postmaterialistischen“ Ansprüche auf Partizipation und Selbstverwirklichung haben mit der alten Arbeits- und Produktionsethik und dem asketisch-puritanischen Charakter nur noch wenig gemeinsam.

Als Beleg für den rasanten Kulturverbrauch des Kapitalismus sei aus einer Stellenanzeige in der „Neuen Zürcher Zeitung“ zitiert. Sie trug die Überschrift „68er aufgemerkt“, illustriert war sie mit einem Marx-Bildnis, darunter der Vers „Alle Räder stehen still, wenn Dein starker Arm es will.“ Der Text der Anzeige lautete:

Die Gesellschaft verändern oder den neuen Menschen schaffen - diese Möglichkeit können wir Ihnen leider nicht bieten. Dafür brauchen Sie auch nicht durch die Institution zu marschieren, denn ein anspruchsvoller Chefposten, an dem Sie Ihre fortschrittlichen Ideen endlich verwirklichen dürfen, wartet auf Sie.

Wir, eine international tätige Produktionsfirma mit 120 Mitarbeitern, suchen einen innovativen Unternehmensführer. Falls Sie noch nicht frustriert sind und neben den auf der Straße erlernten Organisations- und Mobilisierungsfähigkeiten auch noch über eine solide betriebswirtschaftliche Ausbildung und Erfahrung im Finanzwesen verfügen sowie keine Mühe haben (ohne Ausbeutung), Mehrwert zu produzieren, freuen wir uns auf Ihre Bewerbung.<sup>20</sup>

Hier haben wir ein originelles und bezeichnendes Beispiel dafür, wie kapitalistisches Management noch aus dem ihm ernst feindlich gesonnenen Milieu innovative Ideen und kreative Energien für seine Zwecke zu funktionalisieren versucht.

## VIII

Die kulturellen Erosionsprozesse und der Wertewandel haben die politischen und ökonomischen Eliten, insbesondere im konservativen Lager, alarmiert. Sie suchen nach kulturellen Kompensationen für die Folgen der Modernisierung, nach kulturellem Flankenschutz für die dritte industrielle Revolution. Ihnen ist die Kultur zur begehrten Ware geworden. Unbekümmert vom Gedanken, daß eine Funktionalisierung von Kultur deren Gehalt

---

<sup>20</sup> Zitat nach: Der Spiegel Nr. 26/1988, S. 194.

verfälschen muß, preisen sie Kultur als Wirtschaftsfaktor und Standortvorteil, als Bejahungshilfe für die „vollmobile Gesellschaft der Singles“. Mit der von Koslowski geforderten Versöhnung von Wirtschaft und Kunst verlöre die Kunst ihren letzten Stachel und würde zum Amüsement. Der moderne Hedonismus<sup>21</sup>, der Vergnügen und Lust aus rein imaginativen Situationen zieht („Erlebnisstrategien“ nennen es die Marketing-Experten), ist der Humus, auf dem dieser faule kulturelle Zauber gedeihen kann.

Aus der anwachsenden Diskussion über *Unternehmenskultur* ist zu schließen, daß auch in den Betrieben der Bedarf an Sinngebung gestiegen ist. Nach dem allgemeinen gesellschaftlichen Traditionsverlust und dem Versiegen der solidarischen Orientierungen der alten Arbeiterbewegung (Max Weber hatte noch mit Erstaunen zur Kenntnis genommen, daß die Gewerkschaftsaktivisten zu den zuverlässigsten Arbeitern gehörten), muß das Management erkennen, daß - zumal unter den gegenwärtigen Herausforderungen der neuen Technologien und veränderten Marktstrategien - die ökonomischen Anreizsysteme nicht ausreichen, um Motivation, kreatives Verhalten, Akzeptanz und Engagement der Beschäftigten zu sichern. Als Ersatz für verlorene „Gemeinschaften“ und aus Einsicht in die Grenzen der Machbarkeit und Steuerbarkeit von Organisationen arbeitet das Personalmanagement großer Firmen ganz bewußt mit dem Instrument der Unternehmenskultur als „Werkzeug der Mitarbeiterführung“. Nach Wilfried Holleis<sup>22</sup> soll Unternehmenskultur Identität begründen (Wir-Gefühl), Sinn vermitteln (unternehmerische Mission), Konsens stiften (Alle in einem Boot) und Orientierung geben (Man weiß, was von einem erwartet wird). Unternehmenskultur ist auch als „psychologischer Kontrakt“ bezeichnet worden<sup>23</sup>, der die formalen Arbeits- und Tarifverträge ergänzt, die Stammbeschäftigten als Gegenleistung für ihr Engagement und ihre Loyalität normativ integriert und ihnen Sicherheit im Hinblick auf Arbeitsplatz und Status vermittelt.

Über die kulturellen Ressourcen des industriellen Kapitalismus läßt sich zusammenfassend soviel sagen: Die derzeitigen Tendenzen sind darauf gerichtet, die Kultur zum Tranquilizer und den Betrieb zur „moralischen Anstalt“ zu machen, damit die Menschen die Modernisierungsfolgen aushalten können. Diese Tendenzen zur „Kolonialisierung der Lebenswelt“ (Jürgen Habermas) rufen indes Widerstand hervor, wenn auch zunächst eher in den peripheren als in den Kernzonen des Systems. So vor allem

- in den Gewerkschaften, denen das Management die Loyalität der Arbeitnehmer streitig macht,
- in den kulturevolutionären Bewegungen, insbesondere der Ökologie-, Alternativ- und Frauenbewegung, deren kulturelle Ziele auf eine solidarische Gesellschaft und den Frieden mit der Natur gerichtet sind,

21 Vgl. dazu Colin Campbell, *The Romantic Ethic and the Spirit of Modern Consumerism*, Oxford 1987 (Blackwell).

22 Wilfried Holleis, *Unternehmenskultur und moderne Psyche*, Frankfurt/M. 1987 (Campus).

23 Hans-Christian Riekhof, *Strategieorientierte Personalentwicklung*, in: ders. (Hg.), *Strategien der Personalentwicklung*, Wiesbaden 1986 (Gabler), S. 63.

- und schließlich in der autonomen Kunst, die nicht Öl, sondern Sand im Getriebe sein will.

## IX

Die vorstehenden Ausführungen können in drei Thesen zusammengefaßt werden:

1. Der industrielle Kapitalismus ist zweifellos die produktivste Mega-Maschine zur Erzeugung materiellen Reichtums, die es in der bisherigen Geschichte der Menschheit gegeben hat. An ihren Schaltstellen sitzt - als Betreiber und Getriebener - das Management.
2. Der industrielle Kapitalismus ist zugleich eine destruktive Mega-Maschine, die ihre eigenen Ressourcen - Arbeit, Erde und Kultur - verbraucht und zerstört. Ihre Mechanismen zur Selbstkorrektur und Selbstbeschränkung sind von geringer Wirksamkeit.
3. Der Widerstand gegen die selbstzerstörerischen Tendenzen dieser Mega-Maschine entsteht typischerweise nicht im Kernbereich des technisch-industriellen Systems, sondern an seiner Peripherie. Wirksam wird er erst, wenn er in der Folge die zentralen ökonomischen Prozesse zu korrigieren vermag.

Gegen diese Mega-Maschine hat sich der Sozialismus als gesellschaftliche Alternative nicht durchsetzen können; er hat seine historische Stunde verpaßt. Die dringlicher gewordenen Gattungsfragen lassen uns nur noch die Hoffnung, daß die Katastrophen, Probleme und Proteste eine solche Qualität annehmen werden, daß der Widerstand der Peripherie am Ende auch die sogenannten Funktionseleiten erreicht, die das Getriebe in Gang halten.