

MANAGER - ARBEITER - KULTUR

Europäisches Gespräch

Bei dem ersten Europäischen Gespräch in Recklinghausen 1950 ging es um die Beziehungen zwischen der Arbeiterschaft und der Kultur¹⁾. In dem diesjährigen Gespräch (17. bis 19. Juli) wurde die Gestalt des Managers in die Untersuchung einbezogen, aus der Erkenntnis heraus, daß die Manager als entscheidende Machtträger in unserer gesellschaftlichen Wirklichkeit für Arbeiterschaft und Kultur heute von maßgeblicher Bedeutung sind.

Das Gespräch zwischen Repräsentanten mannigfacher Kulturbereiche aus verschiedenen Ländern stand im Zeichen der Ermutigung, im Zeichen des Appells, sich nicht mit der Unausweichlichkeit eines „managerialen Regimes“ resigniert abzufinden, sondern die gesellschaftliche Entwicklung wieder aktiv zu steuern, wo sie der Kontrolle zu entgleiten droht.

Von *James Burnham*, dem Verfasser des Buches „Das Regime der Manager“, dem wir die Bewußtmachung des Prozesses der illegitimen Machtübernahme durch die Manager verdanken, war in Recklinghausen kaum die Rede. Von *Walter Dirks* wurde lediglich darauf hingewiesen, daß das Thema des Gesprächs nicht auf eine negative oder gar positive Stellungnahme zu der These Burnhams ziele, nach der die Welt des Kapitalismus nicht durch eine Welt des Sozialismus, sondern durch ein Regime der Manager abgelöst werde. Meines Erachtens wäre es dem Gespräch nur förderlich gewesen, wenn man sich von vornherein darüber verständigt hätte, wer unter dem Manager gemeint ist. Dabei hätte man einer Auseinandersetzung mit Burnham nicht ausweichen können.

Nun, wenn auch Burnham nicht genannt wurde, er war in Recklinghausen dabei. Es ging um die Managerherrschaft, von hier aus gesehen betonte *Heinz Küppers* am Schluß des Gesprächs mit gutem Recht, daß das entscheidende Ergebnis des zweiten Europäischen Gesprächs gerade darin besteht, daß es kein „Sich-damit-abfinden“ duldet, der Resignation entschiedenen Widerstand entgegengesetzte und produktive Wege zur Kontrolle des managerialen Prozesses wies, so verschieden auch die Wege waren, die von den Gesprächspartnern vorgeschlagen wurden. Die Überzeugung einte sie, daß das Da-sein der Manager zwar akzeptiert werden muß, aber eine Managerherrschaft durchaus nicht unausweichlich ist. Es kommt nur darauf an, daß die Demokratie sich der Aufgaben „bewußt wird, die ihr heute aus der gesellschaftlichen Entwicklung erwachsen.

Manche Zuhörer mögen von den Ergebnissen des Gesprächs enttäuscht gewesen sein, weil sie vielleicht für ihre Arbeitsbereiche praktische Handhaben erwarteten. *Eugen Kogon*, wie im vorigen Jahr auch diesmal souveräner Leiter des Gesprächs, ließ von vornherein keinen Zweifel darüber, daß es um Grundlagenforschung geht. Nicht als ob den Partnern des Gesprächs die Praxis nicht auf den Nägeln gebrannt hätte. Es waren keine Männer der grauen Theorie. Sie entwickelten ihre Begriffe aus den Handgriffen. Ich will sagen: die begriffliche Analyse interessierte sie nur insoweit, als sie die Praktiker befähigen kann, handgreifliche Konsequenzen zu ziehen. Der Blick war immer auf den Arbeiter gerichtet, nicht auf einen idealisierten Arbeiter, sondern auf den hier und heute schaffenden und ringenden Menschen.

¹⁾ Siehe Walther Pahl, Die Arbeiterschaft und die Kultur der Gegenwart, Gewerkschaftliche Monatshefte, Juli 1950.

Natürlich hat dieses Gespräch auf die Dauer nur einen Sinn, wenn aus seinen Ergebnissen die notwendigen Konsequenzen gezogen werden, und zwar insbesondere von dem Veranstalter, dem Deutschen Gewerkschaftsbund. Mit anderen Worten: Wir Gewerkschafter haben zu überlegen, wie aus den Ergebnissen der Europäischen Gespräche 1950 und 1951 praktische Folgerungen vornehmlich für die Kultur- und Bildungsarbeit gezogen werden können.

An dem diesjährigen Gespräch nahmen teil: Prof. Dr. Baerwald (New York), Dr. Kurt Becker (München-Gladbach), Dr. Ludwig Benninghoff (Hamburg), Klaus v. Bismarck (Schwerte), Pater Dr. J. David (Zürich), Walter Dirks (Frankfurt), Dr. Franz Grosse (Bochum), Prof. Dr. Grete Henry-Hermann (Bremen), Prof. Dr. Eugen Kogon (Frankfurt), Prof. Dr. J. P. Kruijt (Utrecht), Georg Meistermann (Köln), Alfred Mozer (Amsterdam), Dr. Georg Picht (Hinterzarten), Dr. Erich Potthoff (Köln), Joseph Rovon (Paris), Dr. Ernst v. Schenck (Basel), E. F. Schumacher (London), Dr. Dolf Sternberger (Frankfurt).

Im folgenden sei der Versuch gemacht, die Ergebnisse des Gesprächs unter direkter Bezugnahme auf die Äußerungen der Partner zu ordnen. Das geschieht aus der Sicht eines Gewerkschafters, dem an der geistigen Fundierung der Gewerkschaftsarbeit in unserer Zeit gelegen ist. Die Akzentuierung der Probleme wird selbstverständlich von mir verantwortet.

1. Das Stadium der gesellschaftlichen Entwicklung, in dem wir stehen, ist durch die *Massengesellschaft* charakterisiert, für die mehr oder minder unüberschaubare Zusammenballungen (Kollektive) bezeichnend sind. Es handelt sich um Organisationen, auf deren Organe der Einzelne in freier Entscheidung einen Teil seiner Selbstbestimmung überträgt.

In der freien Welt wird die Massengesellschaft durch diese Kollektive gegliedert. Im Bolschewismus haben die Kollektive Zwangscharakter erlangt. Gesellschaft und Staat werden hier gleichgesetzt (totalitärer Kollektivismus). Es hängt von unserem kritischen Bewußtsein und unseren Entscheidungen ab, ob die Kollektive im Bereich der gesellschaftlichen und politischen Freiheit zum Kollektivismus führen oder ihm entgegenwirken. Das heißt: Wenn wir, unserer Freiheit bewußt, dafür Sorge tragen, daß die Kollektive sich nicht zu Apparaturen verfestigen und von unten her immer wieder aufgelockert werden, können wir verhindern, daß die Kollektive in den Kollektivismus münden. So gewiß man die großen Kollektive als gesellschaftliche Realitäten hinnehmen muß — man muß sie entwickeln und ordnen, so daß der Einzelne aus einem Objekt von Handlungen und Entscheidungen der Führungsorgane wieder zum Subjekt wird. Das „Es“ muß in ein „Wir“ verwandelt werden (Dirks).

2. Das „Es“ — das heißt: das Managertum unserer Zeit.

Wer ist der *Manager*?

In der Schlußzusammenfassung des ersten Teiles des Gespräches wurde der Manager wie folgt definiert: „Der Manager wird gekennzeichnet durch die Entscheidungsmacht, die er besitzt, durch die Schwierigkeit, ihn zu beaufsichtigen und zu kontrollieren, so daß es in der Regel nur seiner individuellen Einstellung überlassen bleibt, ob er sich mit dem Ganzen verantwortlich weiß oder nicht, und meist durch den mit seiner Funktion verbundenen Sachverstand. Die Verbindung von Entscheidungsmacht und Sachverstand ist allerdings nicht zwingend. Umgekehrt gilt freilich, daß der Sachverständige, der Experte als solcher, noch kein Manager ist und es auch nicht zu werden braucht. Vielfach bedient sich der Manager des Experten, wenn er selbst die notwendigen Fachkenntnisse nicht besitzt.“

Ich glaube nicht, daß diese Definition zureichend ist. Die Mehrzahl der Zuhörer spürte das sehr deutlich. Wie denn überhaupt das Versäumnis, den Begriff des Managers von vornherein und möglichst exakt zu definieren, das Gespräch mitunter abgleiten ließ. Insbesondere wurde in Reddinghausen der Manager immer wieder mit dem Experten zusammengeworfen, obwohl doch offensichtlich der Manager gerade durch seine *Fachentbundenheit* charakterisiert ist. Der Sachverstand des Managers ist nicht in der „Zuständigkeit“ für eine ganz bestimmte Sache gegeben wie bei dem Experten, sondern in seiner Organisations- und Kombinationsfähigkeit den verschiedenartigsten Sachgebieten gegenüber. Gerade Burnham hat nachgewiesen, wie *Helmut Schelsky* in dieser Zeitschrift betont hat²⁾, daß die hohe Aufgliederung und Aufspaltung der fachlichen Funktionen die Aufgabe ihrer Zuordnung im Produktions- und Verwaltungsprozeß als eine Aufgabe eigener Art freigesetzt hat, die er *Koordination* und *Organisation* nennt und die spezifische Leistung des Managers ausmacht. „Daß diese Stellen der Arbeitsvereinigung oder Organisation zunächst stets mit Leuten besetzt wurden, die ihrer Laufbahn nach aus dem kaufmännisch-technischen Fach, im Staat aus dem Fachbeamtentum kamen, darf nicht darüber hinwegtäuschen, daß ihre Funktionen grundsätzlich nicht mehr fachgebunden sind, sondern auf Fähigkeiten der allgemeinen Menschenbehandlung, auf Überblick und Kombinationsgeschick beruhen, also auf einem Können, das sich keineswegs mehr an eine Kompetenz gebunden fühlt.“³⁾ Aus Fachleuten können Manager werden, ihre Managerqualität beruht aber nicht auf einer Fachqualifikation. Die Experten sind für den Manager nur „Erfüllungsgehilfen“, die im Dienste ihrer autonomen Entscheidungen stehen.

3. Die *Entscheidungsmacht* des Managers ergibt sich nicht notwendig aus seiner kombinierenden Funktion, wenn auch die Übernahme der Kombinationsaufgabe zur Herrschaftsausübung drängt. Experten beraten, Manager entscheiden. Mit Recht sagte Prof. *Baerwald*, es sei ein moderner Irrtum, zu glauben, daß die großen Entscheidungen von Sachverständigen getroffen werden können. Manager seien Menschen, die in der Lage sind, die großen Entscheidungen auf ganz einfache Alternativen zu reduzieren.

Die Entscheidungsmacht konnte den Managern nur deshalb zufallen, weil die alten legitimen gesellschaftlichen Autoritäten, die unter anderen Voraussetzungen zu anderer Zeit entstanden sind, weitgehend abgedankt oder versagt haben. Die Herrschaft mußte notwendig den Managern, in der Wirtschaft etwa den Mitgliedern des Vorstandes der A. G. zufallen, nachdem das von einer Person getragene und verantwortete Eigentum sich in das „Gemeineigentum“ zahlreicher Aktionäre verwandelt hatte. Die Aufspaltung des Eigentums in zahllose Aktien-Partikel hat die wirtschaftliche Macht des Privateigentums unterhöhlt, sie ist von den Managern übernommen worden.

4. Diese Herrschaftsmacht der Manager ist fast unkontrollierbar geworden. Sozialbewußtsein und Rechtsordnung bekommen die Realmacht der Manager nicht mehr in den Griff. Das Volk fühlt sich einer *illegitimen Herrschaftsgruppe ausgeliefert*, die es nicht fassen kann. Das Unheimliche des Vorgangs besteht darin, daß die Managerherrschaft sich weitgehend durch die alten Autoritäten, die sie doch gerade abgelöst hat, zu legitimieren versucht. Das gilt für den wirtschaftlichen ebenso wie für den politischen Bereich. Der Prozeß als solcher ist nicht aufzuhalten, er muß aber und kann gesteuert werden.

2) Siehe Helmut Schelsky, Berechtigung und Anmaßung in der Managerherrschaft, Gewerkschaftliche Monatshefte, März 1950.

3) Helmut Schelsky a. a. O., Seite 133 f.

Es kann nicht darauf ankommen, etwa im Namen der Arbeiter oder der Kultur zum Kampf gegen die Manager und den „Managerialismus“ aufzurufen. Manager sind in unserer modernen arbeitsteiligen Wirtschaftsgesellschaft unentbehrlich. „Es kommt nur darauf an, ihre Funktionen und ihre Aufgaben genauer zu bestimmen, ihren Fluch und ihren Segen, ihre Gefahr und ihre Chance zu erkennen und zuzusehen, wie sie in die solidarische Gesellschaft eingeordnet werden können“ (Dirks).

5. Anonymität kann nur durch *Individualität* überwunden werden. Es gibt zahlreiche Möglichkeiten und Ansatzpunkte, dahin zu gelangen, daß die technischen, organisatorischen und personellen Voraussetzungen gerade für eine neue Entwicklung der Individualität in dieser unserer Gesellschaft geschaffen werden.

Eine Stärkung der Funktion des gesellschaftlichen Blutkreislaufes ist nur durch eine Vervollkommnung der demokratischen Apparatur möglich, durch die Überwindung der „*bloß formalen*“ *Demokratie*. (Ernst v. Schenck.)

Dabei handelt es sich nicht etwa darum, die klassischen Rechte der formalen Demokratie abzuschaffen, sondern vielmehr darum, sie recht eigentlich erst wirksam zu machen. Demokratie als „Mitsprache aller mündigen Individuen bei der Regelung der die Gesamtheit eines Volkes angehenden Anliegen“ kann sich nicht in dem einmaligen Spiel der Wahl erschöpfen, zumal die Repräsentation sehr fragwürdig geworden ist. Voraussetzung für eine substantielle Demokratie ist das aktive Interesse und eine stets wache Bereitschaft des Einzelnen. Es kommt darauf an, den Einzelnen zu der Einsicht zu bringen, daß die Politik sich mit ihm auch dann beschäftigt, wenn er sich nicht mit Politik beschäftigt; der Einzelne muß für die „öffentliche Sache“ wirklich aufgeschlossen werden (*Alfred Mozer*). Staatsbürgerliche Erziehung verfehlt in diesem Zusammenhang ihren Sinn, wenn man den Menschen nicht staatsbürgerliche Kompetenzen in die Hand gibt (v. Schenck).

Mozer meinte, daß das Selbstbewußtsein des Bürgers in Deutschland offenbar deswegen viel Schaden genommen hat, weil man notwendig naß werden mußte, wenn man zwölf Jahre lang unter einer autoritären Brause gestanden habe. Man hätte manchmal das Gefühl, als wären an die Stelle der einen totalitären Partei sechs andere getreten. Das politische Kollektiv, in dem der Apparat die Gesinnung ersetzt, muß überwunden werden. Damit wurde die Krise des modernen *Parteiwesens* angesprochen, in der die Krise unserer Demokratie nicht zuletzt gründet (Franz Grosse).

6. Wenn wir der vollständigen „Verobjektivierung“ des Menschen in einem Totalitarismus begegnen wollen, müssen wir radikal nach den Möglichkeiten einer Rückführung des Menschen in den Stand des Subjekts fragen, müssen wir uns aber auch darüber klar werden, was das heißt. In diesem Zusammenhang sind *Mitverantwortung* und *Mitbestimmung* ganz zentrale Kategorien, deren Verständnis und Anwendung nicht nur über die Zukunft unserer Sozialordnung und politischen Struktur, sondern auch, ja vorzüglich, unserer Kultur entscheiden (v. Schenck).

Mit dieser These war das Gespräch in den Kern des Problems vorgestoßen. Die Gesprächspartner waren durch die Überzeugung geeint, daß die Verwirklichung der wirtschaftlichen Mitbestimmung eines der wesentlichsten Mittel ist, um die gesellschaftliche Entwicklung wieder in den Griff zu bekommen. Es war von dem „Grundrecht der Mitbestimmung“ die Rede, das auch auf die Wirtschaftssphäre ausgedehnt werden muß. In dem Betrieb gibt es heute nicht einmal eine formale Demokratie, die uns im politischen Bereich doch wenigstens die

Chance gibt, daß „man die Kerle wieder loswerden kann“, wie *Schumacher* meinte. Er sieht in der Vollbeschäftigung den besten Weg zur Verwirklichung der Mitbestimmung und damit zur demokratischen Kontrolle der Manager. In einer Wirtschaft der Vollbeschäftigung („wenn man sie will, kann man sie haben“) kann sich der Manager ein undemokratisches Benehmen einfach nicht mehr leisten. Wenn einem Arbeiter das Verhalten eines Managers nicht mehr paßt, verläßt er eben den Betrieb und sucht sich einen anderen Arbeitsplatz, den er sofort wieder findet.

Grosse und Schumacher wiesen auf die Auslese-Aufgaben hin, die sich im Zuge der Verwirklichung der Mitbestimmung ergeben. In England ist der Mangel an geeigneten Menschen schon deutlich sichtbar geworden. Die Gewerkschaften stehen hier vor einer *Bildungs- und Schulungsaufgabe* größten Ausmaßes. Unter keinen Umständen wird man durch die bloße Auswechslung der Manager eine Wirtschaftsdemokratie schaffen können. Das Managerproblem läßt sich nicht durch die Einsetzung von Managern der Gegenposition lösen. Es geht hier um eine neue Strukturierung unseres gesellschaftlichen Lebens derart, daß die entstehenden Verantwortungen, Kontrollen usw. in die Struktur selber eingebaut werden (*Pater David*). Jeder Mensch muß sich sowohl politisch wie wirtschaftlich in einer von ihm verstehbaren und deshalb mitverantwortbaren Zuständigkeits-sphäre befinden, um Subjekt des Geschehens sein zu können. Nur auf diesem Wege läßt sich das Abenteuer des Managertums positiv bewältigen. Nur auf diesem Wege können die namenlosen Kräfte, die heute unser Leben bestimmen, wieder in Sicht gebracht werden.

Mitbestimmung setzt aber die *Courage* zur Selbstbestimmung voraus (*Dolf Sternberger*). Man täusche sich nicht: Infolge der Umklammerung der Arbeit durch die drückenden Abhängigkeitsbeziehungen ist heute eine solche Courage, die die Übernahme eines Risikos einschließt, nicht selbstverständlich. Es bedarf der entscheidenden Ermutigung der individuellen Kräfte in der Arbeiterschaft, um durch die Mitbestimmung das „Es“ in ein „Wir“ zu verwandeln.

7. An die Frage nach der Überwindung der bloß formalen Demokratie schloß sich die Frage nach der Überwindung der *bloß formalen Kultur* an. Sie stellte sich folgerichtig für denjenigen, für den Kultur eine Frage der kritischen Aktivität ist. Nur durch eine solche kritische Aktivität wird es gelingen, die gesellschaftliche Wirklichkeit wieder hell und durchsichtig zu machen und insbesondere aus der Welt der Arbeit die Entmutigung zu verbannen.

Kultur ist in erster Linie eine Frage des kulturellen Lebens und nicht der Konsumtionsfähigkeit für die sogenannten Kulturgüter, deren Wert zum Teil heute sehr fragwürdig geworden ist. Das hohe Spiel der Kunst findet erst Raum, wenn dieses „gewöhnliche“ *Leben* mit allen Kräften der Person, der Phantasie, des Herzens bewältigt, verstanden, erfüllt, erfaßt wird (*Dirks*).

In diesem Sinne tut derjenige, der dem Arbeiter hilft, Freude an seinen Kindern zu haben, mehr für die Kultur als derjenige, der ihm ein abstraktes Kunstwerk zu erklären versucht. Die Kultur muß den Sinn dieses „gewöhnlichen“ Lebens erhellen. Man verschüttet nur die echten kulturellen Wachstumskräfte, wenn man über der Arbeiterschaft eine Kultursauce ausgießt (*Pater David*).

8. Auch hier bei der Kultur kommt es also auf die „Basis“ an. Ein kulturelles Anliegen ersten Ranges ist die *Humanisierung des Arbeitsprozesses*. *Sternberger* meinte, daß die provozierende Frage nach dem Sinn einer Ausstellung abstrakter Kunst durchaus mit Recht auftaucht. (Die zweifellos ausgezeichnete diesjährige Kunstaussstellung in Recklinghausen „Künder unseres Jahrhunderts“

wurde nach dem Bericht eines Zuhörers, eines Berufspädagogen, von den meisten der 250 Schüler, die er durch die Ausstellung führte, etwa so kommentiert: „Wenn das Kunst ist, will ich doof sterben . . .“ Auch das Plakat der Festspiele fand zahlreiche Kritiker).

Die Frage nach der Kultur ist in erster Linie eine Frage des Arbeitsprozesses. Solange der Arbeiter aus der rationalisierten Arbeit keinerlei bildende Impulse bezieht, solange kann es für ihn keine andere Kompensation geben als „Feierabendkultur“, Zerstreung, Erholung usw. Vor aller Erörterung der Leistungsbewertung ist eine Analyse der Arbeitsvorgänge im Hinblick auf den Menschen notwendig (Sternberger).

Von Schenck warnte aber in diesem Zusammenhang vor der Gefahr, daß die Humanisierung des Arbeitsprozesses zu einer „Musik im Kuhstall“ wird. Es gibt in der Tat heute „soziale Betriebspolitik“, die lediglich die Frage des Arbeiters nach dem Recht der Machtausübung ersticken will. Damit wird allerdings nicht bestritten, daß eine anständige Umwelt am Arbeitsplatz, ein ausreichender Lohn, kurze Arbeitszeit, gute Ernährung und vor allem die Sicherheit des Arbeitsplatzes kulturell belangreich sind. Ja, Schumacher fragte: Was soll der Arbeiter mit Kunstaussstellungen anfangen, solange über ihm das Damoklesschwert der Arbeitslosigkeit steht?

Auch die Frage nach der Überwindung der bloß formalen Kultur mündete in die Forderung nach der Mitbestimmung. *Mitbestimmung ist ein Stück Kultur* (Grosse). In der Tat: Um die Beziehungen zwischen Arbeiterschaft und Kultur zu verdichten, kommt es nicht so sehr darauf an, sie an das überlieferte Kulturgut heranzuführen, entscheidend ist vielmehr, von der Arbeit her zu einer neuen sozialen Verfassung durchzustoßen.

9. Damit wird an der Notwendigkeit nichts geändert, auch das *kulturelle Traditionsgut* für die Arbeiterschaft zu aktualisieren. Von hier aus gesehen haben die Ruhr-Festspiele sich durchaus als ein großartiges Zeugnis des Kulturwillens der Gewerkschaften erwiesen, zumal sich, wie *Otto Burmeister* betonte, um die Festspiele herum eine pädagogisch-kulturelle Arbeit intensivster Art in allen Schichten der Bevölkerung entfaltet. Hier wird kein Kulturbetrieb gemacht, sondern beispielhafte Tiefenarbeit geleistet. Selbst das so oft kritisierte Plakat bleibt ein schönes Zeugnis für den Mut, sich der lebendigen künstlerischen Entwicklung unserer Zeit aufzuschließen.

Für den Arbeiter ist der gerechte *Lohn* ein kulturelles Anliegen ersten Ranges. Wenn auch freilich, worauf v. Schenck und Schumacher hinwiesen, die Zahlung eines ausreichenden Lohnes den Arbeiter noch nicht kulturfähig macht. Klaus v. Bismarck verwies auf die hohen inneren Werte, die der Flüchtlingsfamilie in Deutschland gerade durch die Not zugewachsen sind. Demgegenüber warnte Mozer vor der Gefahr des Mißbrauchs einer solchen Argumentation, sie kann sehr wohl die gefährlichen Manager veranlassen, auf eine gesunde Sozialpolitik zu verzichten. Von Schenck berichtete von den Feuerwehrmännern im Baseler Stadttheater, die heute mehr als die Schauspieler verdienen. Trotzdem sei diese Gruppe der Feuerwehrleute sehr anfällig. Ehescheidungen und Selbstmorde seien häufig.

Die Hinwendung zur Kultur und die Ergreifung des Sinns des Lebens ist nicht bloß eine Lohnfrage. Alles kommt darauf an, daß der Einzelne den Sinn des Ganzen einsieht und in Freiheit bejahen kann. Wenn er unsere gesamte Zivilisation bejahen kann, wird der Arbeiter stolz darauf sein, seinen Beitrag zu leisten (Pater David). Der Arbeiter kann aber zu seiner heutigen Existenz nicht ohne weiteres Ja sagen, sondern nur auf die Zukunft hin, die erst erkämpft und erarbeitet werden muß (Dirks).