

Jedes Zeitalter hat seine Barbarei

Von der Höhe unseres aufgeklärten und zivilisierten Zeitalters entrüsten wir uns gelegentlich über den blutrünstigen Kult der Mayas, die auf den Spitzen ihrer Tempelpyramiden unschuldige Kinder geopfert haben. Von solchen Geschehnissen distanzieren wir uns gehörig mit dem Wort „Barbarei“. Peinlicher wird die Sache, wenn uns jemand an die dunklen Flecken in unserer abendländischen Geschichte erinnert. Aber selbst vor den Schreckenstaten in unserer jüngsten Geschichte glauben wir uns durch den zeitlichen Abstand von 20 Jahren hinreichend gesichert. Aber ist Barbarei wirklich immer nur etwas, das vergangen ist? Haben wir nicht in unserer unmittelbaren Gegenwart, in unserer direkten Nachbarschaft Erscheinungen, die man eine Generation nach uns ebenfalls als Barbarei kennzeichnen wird? Ist die Barbarei nicht zu allen Zeiten und in allen Erdteilen eine allgegenwärtige Tatsache gewesen?

Offenbar ist es so. Denn der Bericht von *Vance Packard* über eine Forschungsreise zu den Pyramiden des modernen amerikanischen Managements zeigt uns eine Welt, von der man eigentlich nur nachts träumen kann, wenn man vor dem Einschlafen *Orwells* „1984“ gelesen hat. Um nicht mißverstanden zu werden, müssen wir erklären, daß uns Packard keinen Zukunftsroman bietet, sondern einen Tatsachenbericht aus unserer Zeit und unserer Welt. Was dort steht, ist schlechthin schrecklich. Und dieses Schreckliche ist so unverblümt, so schonungslos gesagt, daß Packard in Deutschland weder Rundfunk- noch Fernsehkommentator werden könnte.

Mit der kindlichen Neugier eines Soziologen hat sich Packard für das Innenleben der großen hierarchischen Organisationen interessiert, die amerikanische Kapitalgesellschaften leiten — und beherrschen. Er hat dabei steil gebaute Pyramiden entdeckt und solche, die etwas flacher auslaufen. Allen diesen hierarchischen Bauten ist jedoch gemeinsam, daß sie glitschige Wände haben, auf denen derjenige, der zur Macht emporklimmen möchte, abrutschen kann. Diese aufstrebenden Führungskräfte haben für den Titel des Buches herhalten müssen: „*Die Pyramidenkletterer*“.^{*)}

Niemand wird etwas dagegen einwenden, daß große Kapitalgesellschaften geleitet werden müssen. Das bedeutet, daß Menschen anderen Menschen Anweisungen geben müssen. Weiterhin ist selbstverständlich, daß die Spitzenmänner gewisse fachliche und menschliche Eigenschaften haben müssen, die sie zur Leitung qualifizieren. Wenn man diese Feststellungen als gegeben hinnimmt, wird man ferner zugestehen müssen, daß eine gewisse Auslese für die Leitungspositionen notwendig ist. Für unser aller Wohlergehen entscheidend ist jedoch, *wie* diese Auslese vor sich geht. Packard hat diese Frage untersucht und kommt zu diesen Ergebnissen: Die Vorstellung, in den USA könne jeder bei gehöriger Tüchtigkeit zu den höchsten Kommandostellen aufsteigen, ist ein Märchen. Zunächst sind einmal alle Amerikaner weiblichen Geschlechts ausgeschlossen. Von dem verbleibenden Teil der Bevölkerung haben nur die „WASPer“, die Weißen Anglo-Sächsischen Protestanten, eine Chance. Dieser Kreis wird weiter dadurch eingeschränkt, daß in zunehmendem Maße ein akademisches Diplom — oft einer bestimmten Universität — verlangt wird.

Der kleine Kreis, der für die Auslese noch zur Verfügung steht, muß sich Dinge gefallen lassen, die an das Barbarische grenzen. Die aufstrebenden Führungskräfte müssen sich nach allen Regeln der Kunst testen lassen. Dabei werden sie nicht nur auf ihr Wissen und ihre Intelligenz geprüft, sondern müssen sich auch Persönlichkeitstests unterwerfen. Diese Tests finden nicht nur bei der Einstellung statt. Große Unternehmen sind bei Beratungsfirmen fest abonniert, um ihre leitenden Angestellten laufend überwachen

1) Vance Packard: *Die Pyramidenkletterer*. Econ-Verlag, Düsseldorf 1963. 400 S., Ln. 19,80 DM.

JEDES ZEITALTER HAT SEINE BARBAREI

zu lassen. Von den werdenden Managern erwartet man weiter, daß sich ihre Ehefrauen ebenfalls testen lassen. Die kommenden Manager müssen jederzeit bereit sein, sich von einem Ende der Vereinigten Staaten zum anderen versetzen zu lassen. Sie dürfen 80 Stunden in der Woche arbeiten und haben sich einem Kleiderzeremoniell zu unterwerfen, dessen Lächerlichkeit nur noch von der spanischen Hof etikette übertreffen wird. Daß sie *einer* politischen Richtung angehören sollen, versteht sich ebenso wie die eifrige Mitarbeit in „gesellschaftlichen Institutionen“, wie Gemeinden, Kirchen und Klubs. Außerdem gilt es nicht gerade als karrierefördernd, wenn sie eine eigene Meinung allzu offen äußern. Kurz gesagt, die Bedingungen des Aufstiegs in der amerikanischen Wirtschaft sind schrecklich.

Wenn solche Dinge in einem Lande geschehen, das eine reiche und lange demokratische Tradition hat, muß man besorgt sein. Denn ganz offensichtlich sind die staatsbürgerlichen Freiheiten für einen kleinen, aber führenden Teil der amerikanischen Gesellschaft suspendiert. Wer durch die Flügeltür eines Industrieverwaltungsgebäudes tritt, um dort eine leitende Funktion auszufüllen, hat seine Menschenwürde in der Garderobe abzugeben. Das ist die eine Seite der Sache.

Die andere Seite sieht auch nicht gerade verheißungsvoll aus. In dem hierarchischen System hat der Vorgesetzte grundsätzlich recht. Der Spitzenmanager entscheidet in letzter Instanz. Als Äquivalent dafür ist er auf Informationen aus dritter und vierter Hand angewiesen. Denn dieses hierarchische System ist — überall in der Welt — so konstruiert, daß den Spitzenmanagern jeder direkte Kontakt mit den Menschen am Fuße der großen Pyramide versagt ist. Das hat zur Folge, daß die Spitzenmänner schlecht und einseitig informiert sind. Sie sind so abgeschirmt, daß sie ihre eigene begrenzte Welt für die Welt schlechthin halten können. Darum können sie alles, wissen alles und müssen sich um alles selbst kümmern.

Diese mit einem erdrückenden Tatsachenmaterial untermauerte Analyse Packards ist zugleich die herbste Kritik an dem System. Das wird dadurch unterstrichen, daß Packard auch die Gegenstimmen vorträgt. Einige führende Männer der amerikanischen Wirtschaft halten die Testerei für einen groben Unfug. Sie halten nichts von der auf diese Weise gezüchteten Mittelmäßigkeit. Sie glauben nicht an Punktsysteme und sehen mit Sorge auf die Engstirnigkeit der Menschen, die in einer solchen Atmosphäre ihren Weg machen. Deshalb fangen sie an, allgemeinbildende Kurse zu organisieren. Sie laden die jungen Leute auf „kulturelle Inseln“ und setzen ihnen Literatur, Musik, Soziologie und ähnliche „unpraktische Künste“ vor, um ihren Gesichtskreis zu weiten. Einzelne Industrieberater machen Versuche, die unsichtbaren Scheidewände in den hierarchischen Systemen einzureißen. Sie bringen die Präsidenten mit ihren Untermanagern an einen Tisch. Da müssen sich die Präsidenten und Vizepräsidenten großer Gesellschaften Kritik anhören. Oft hat diese Zusammenkunft den Erfolg, daß die Chefs lernen, in ihren Mitarbeitern nicht nur Hilfskräfte zu sehen, sondern Menschen, die selbständig denken können. Wenn dem mittleren Management hernach selbständige Entscheidungen übertragen werden, gilt solche Zusammenkunft als großer Erfolg.

Auf diese Schwalben, die noch keinen Sommer machen, setzt Packard alle seine Hoffnungen. Er glaubt, daß die neue Generation von Managern die Fehler der herrschenden Generation nicht wiederholen wird. Er wünscht, daß die Arbeitsatmosphäre in den Pyramiden menschlicher wird. Vielleicht trägt dieses aufrüttelnde Buch Packards zu einer Wendung der Dinge bei. Doch soll man sich über die inneren Gesetzmäßigkeiten hierarchischer Strukturen keine Illusionen machen. Packard bringt eigentlich nur einen gut dokumentierten Bericht über die unkontrollierte wirtschaftliche Macht und deren Inhaber. Er zeigt, vielleicht ohne es zu wollen, daß sich die *Gewerkschaftsmitglieder* wegen ihrer organisierten Gegenmacht einen menschlichen Bereich auch im Arbeitsleben bewahrt haben. Jedes Gewerkschaftsmitglied lehnt Tests ab und wird dabei von

seiner Organisation unterstützt. Deshalb braucht man sich nicht darüber zu wundern, daß Packard seinen werdenden Managern den guten Rat gibt, so etwas wie eine Gewerkschaft zu gründen, um sich gegen die unmenschlichen Praktiken des herrschenden Managements zu behaupten.

Man sagt, Macht korrumpiert — und absolute Macht korrumpiert absolut. Diese fast 200 Jahre alte Erkenntnis sollte man sich ins Gedächtnis rufen, wenn man sich um die Vermenschlichung der Arbeitsbeziehungen in den Pyramiden bemüht. Dann bewahrt man sich vor der Illusion, man brauche den Inhabern der Macht nur gut zuzureden, denn es seien ja vernünftige Menschen. Die absoluten Fürsten sind gewiß nicht durch die Bank unvernünftig gewesen. Trotzdem hat das gute Zureden nichts geholfen. Die zweite Illusion betrifft die Wurzeln des Übels. Vielleicht kann man dieses Problem so formulieren: Wenn eine Gesellschaft erst einmal eine undemokratische und inhumane Rangordnung der Werte duldet, können nur einige *Außenseiter* ausbrechen. Die meisten Menschen sind in diesem Wertsystem gefangen und können sich (subjektiv zu Recht?) auf die geltende Rangordnung der Werte berufen. Diesen Schluß darf man gewiß aus der jüngsten deutschen Geschichte ziehen. Wenn diese Überlegung zutrifft, dann kann man nur durch eine organisierte Gegenmacht eine neue, humanere Ordnung der Werte aufrichten. In Deutschland hat man diesen Weg mit der qualifizierten Mitbestimmung eingeschlagen.

Damit sind wir bei der Nutzenanwendung des Buches für deutsche Leser. Ich fürchte, daß viele dieses Buch mit Heißhunger lesen werden — denn es ist gekonnt geschrieben — und hinterher erleichtert feststellen: Wir in Deutschland sind doch bessere Wilde; bei uns gibt es so etwas nicht. Da wir hinter der amerikanischen Entwicklung um ein gutes Jahrzehnt hinterherhinken, will uns diese Schlußfolgerung gar nicht trösten. Bei uns *kann* sich so etwas auch entwickeln. Bei eingehendem Studium würden sich sicher zahlreiche kräftige Ansätze finden. Das Punkten z. B. von Angestellten und auch von leitenden Leuten ist schon munter im Gange. Es ist so bequem, weil es von dem Bewertenden ein Minimum an eigener Urteilskraft verlangt. Weiter wollen wir festhalten, daß es auch in unseren Konzernen einen Hausgeist gibt, dem ein Höchstmaß an Loyalität geschuldet wird. Auch die Kehrseite dieses Kaderdenkens haben wir schon: die doppelte Moral. Die Innenmoral der Managergruppe und die Außenmoral. Es handelt sich hier um zwei völlig verschiedene Wertsysteme, nach denen die Manager einmal die Handlungen ihrer Mit- und Nebenmanager beurteilen; zum anderen gibt es eine Wertskala, nach der sie die Handlungen aller Nicht-Manager (Untergebenen) messen.

Wir haben in Deutschland weiter die Erscheinung, daß hochspezialisierte Fachleute eine mitunter sehr schmale Allgemeinbildung besitzen. Auch die Erscheinung des „gelehrten Ignoranten“, des Mannes, der ein Fach studiert hat und „folglic“ über *alle* anderen Lebensgebiete kompetent urteilen kann, findet man in allen Bereichen des öffentlichen und des privaten Lebens. Und schließlich gibt es auch in unserem Lande jede Menge Vorurteile und Klischeedenken — auch bei Managern.

Aus diesem Grunde können wir sagen, daß uns die gleichen Gefahren bedrohen, die Packard für die amerikanische Wirtschaft und Gesellschaft beschrieben hat. Vielleicht — aber auch nur vielleicht — bleiben uns die pseudopsychologischen Exzesse erspart, die Seelenschnüffelei aus Prinzip. Bei dem allgemein zu beobachtenden Trend, subjektive Urteile über Menschen und deren Leistungen mit zum Teil sehr fragwürdigen Methoden zu „objektivieren“, müssen wir uns aber darauf gefaßt machen, daß auch hierzulande Auswahlmethoden angewendet werden, die schlechthin inhuman sind. Davor kann uns niemand schützen als wir selbst. Das wird schwer genug sein, denn wir haben weder eine gesicherte demokratische Tradition noch einen Vance Packard. Aber wir haben mit der qualifizierten *Mitbestimmung* in der Wirtschaft bereits den vielversprechenden Versuch gewagt, wirtschaftliche Macht zu kontrollieren und das Arbeitsleben in den großen Wirtschaftsunternehmen zu humanisieren.