

Grund-Sätze des alten Reiches wieder zu eigen machen, sie entsprechend unserer Zeit entfalten und unserer Gegenwart gemäß anwenden.

Die Friedrich-Naumann-Stiftung hielt Ende Januar 1961 zu Bad Soden im Taunus eine Arbeitstagung ab. Das Thema war: „Was bedeuten uns heute Volk, Nation, Reich?“ Es wurden lehrreiche Vorträge gehalten, kluge Ideen geäußert und vieles über die Vergangenheit gesagt, was zu beherzigen ist. Aber, was das Reich gewesen ist und was es uns heute noch bedeuten könnte, wurde nicht befriedigend klar. Karl Otmar von Aretin vom Max-Planck-Institut für Geschichte war einer der wenigen, dem die unbefangene Rückschau gelang. Er sagte (in der Diskussion u. a.): „Mißverständen Sie mich nicht. Zu sagen, man müsse auf dieses Reich wieder zurückgehen, wäre völlig unsinnig. Aber das alte Reich war in erster Linie eine Rechtsordnung, die alle deutschen Staaten vom kleinsten Reichsdorf bis zur Großmacht Österreich unter einem Gesetz zusammenfaßte. Ihr Wesen wird einem klar an einem Zitat aus dem Jahre 1792. Damals schrieb Johannes von Haller: ‚Diese Reichsverfassung ist die einzige Form, unter der alle Deutschen in einem Staat leben können.‘“<sup>24</sup> Wir würden sagen, unter der viele mitteleuropäische Nationen in einem politischen Gemeinwesen nebeneinander bestehen konnten. Und wir stehen heute vor eben dieser Frage: wie muß Mitteleuropa, wie muß Europa als Gemeinschaft aufgebaut werden, damit viele Völker auf engem Raum als gute Nachbarn und unbeschadet ihrer kulturellen und nationalen Individualität nebeneinander wohnen und für den Weltbund aller Nationen noch einen nützlichen Beitrag leisten können? Vom Nationalstaat, der fast zwangsläufig dem Nationalismus verfällt, kann kein rettender Gedanke ausgehen – wohl aber von der Idee, die das alte, über nationale Reich getragenen hat.

## Rationalisierung und Automatisierung – Segen oder Fluch?

Oswald von Nell-Breuning SJ

Rationalisierung heißt auf deutsch „Vernünftigmachung“, Dinge oder Verfahrensweisen so gestalten, daß sie vor der Vernunft bestehen können. Ist dies der Sinn von Rationalisierung und entspricht das, was sich unter dem Namen „Rationalisierung“ abspielt, diesem Sinn, dann kann Rationalisierung zu keinen Besorgnissen Anlaß geben; die tatsächlich weit verbreiteten Besorgnisse ihrerthalben wären

<sup>24</sup> Was bedeuten uns heute Volk, Nation, Reich? 142.

unbegründet. Wenn also derartige Besorgnisse bestehen, dann kann dies nur daraus erklärt werden, daß entweder Rationalisierung eben doch etwas anderes bedeutet, das diesen ehrenvollen Namen von Rechts wegen gar nicht verdient, oder daß sich unter diesem zu Unrecht angemaßten Namen etwas ganz anderes abspielt, etwas, das vor der Vernunft nicht bestehen kann. In der Tat trifft das Letztgenannte zu, gewiß nicht immer und überall, aber leider doch in gar nicht unerheblichem Ausmaß.

Wenn die Automatisierung (meist in Anlehnung an den englischen Sprachgebrauch „Automation“ genannt) für weite Kreise nicht nur der Arbeiterschaft, sondern vielleicht sogar noch mehr der kleinen und mittelständischen Selbständigen eine gespenstische Vorstellung ist, die Unbehagen, ja Grauen und lähmende Furcht erweckt, so ist das von vornherein sehr viel leichter zu verstehen: mit Recht erschaudert der Mensch vor der Vorstellung, ein Automat könnte ihn einmal von dem Platz, den er in der Schöpfungsordnung einnimmt, verdrängen und sich an seine Stelle setzen. Obzwar diese Vorstellung eine Wahnvorstellung ist und die durch sie ausgelösten Besorgnisse vollkommen unbegründet sind, so stützen sie sich doch auf eine Vielzahl verführerischer Scheingründe und werden durch eine eigene Literaturgattung, die sogenannte „science fiction“, geflissentlich genährt. Damit aber, daß wir Schreckbilder solcher Art ins Reich der Wahnvorstellungen verweisen, ist es nicht getan. Die Automatisierung stellt uns in allem Ernst vor eine Reihe wirklich schwieriger Fragen, und die Besorgnis, ob diese nicht nur richtig, sondern auch rechtzeitig gelöst werden, ist durchaus nicht aus der Luft gegriffen. Nachzudenken über die möglichen Auswirkungen der Automatisierung sowohl im Guten wie im Bösen, sich Gedanken zu machen über die Mittel und Wege, die uns zu Gebote stehen, um die günstigsten Folgen zu sichern und die nachteiligen zu verhüten, ist daher sehr wohl am Platze.

So sei hier der Versuch gemacht, in aller Kürze und Nüchternheit darzulegen, worum es in der Wirklichkeit von heute bei Rationalisierung und Automatisierung geht.

### Rationalisierung

Wäre Rationalisierung wirklich das, was ihr Name besagt, dann hätte sie sich immer und ausnahmslos segensreich ausgewirkt und stände überall in höchstem Ansehen. Das, was seit etwa 200 Jahren und verstärkt seit etwa der Jahrhundertwende im Raum der Wirtschaft unter dem Namen Rationalisierung betrieben worden ist, war jedoch und ist zum Teil heute noch eine Vereinseitigung, die aus Vernunft Unvernunft, aus Wohltat Plage macht. Durchaus vernunftgemäß ist es, nichts zu vergeuden oder zu verschwenden; das gilt in ganz besonderem Maße von der menschlichen Arbeit. Mehr Arbeit (Arbeitsmühre oder Arbeitszeit) aufzuwenden als nötig ist, um einen bestimmten Erfolg zu erzielen, ist selbstverständlich unvernünftig, vernunftwidrig. Den Menschen mit besseren Arbeitsmitteln auszu-

statten und mit besseren Arbeitsverfahren bekannt zu machen, dank denen er die gleiche Leistung mit geringerem Arbeitsaufwand vollbringt, geht in Ordnung und sollte keinerlei Bedenken ausgesetzt sein. Führt man statt dessen Arbeitsverfahren ein, bei denen der arbeitende Mensch die gleiche Leistung zwar in kürzerer Arbeitszeit vollbringt, während dieser kürzeren Zeit jedoch, sei es durch stärkere Belastung seiner Nerven, sei es durch einen Drill und eine Eintönigkeit, die ihm jede Möglichkeit der Selbstgestaltung seiner Arbeit und damit des Fortschritts in Geschicklichkeit und Fertigkeit rauben, mit mehr Arbeitsleid belastet wird, so mag das unter irgendeinem beschränkten Gesichtswinkel, z. B. unter demjenigen der Rentabilität, durchaus „rationell“ sein; vor der Vernunft, die das ganze Für und Wider gegeneinander auswägt, kann es nicht bestehen. Die Vernunft kann nur zu dem ihren Segen geben, das unter allen in Betracht kommenden Rücksichten vernünftig ist; wo eine von ihnen außer acht gelassen wird, erst gar, wo der entscheidenden Rücksicht – hier der Rücksicht auf den arbeitenden Menschen – ins Gesicht geschlagen wird, handelt es sich nicht um Vernunft, sondern um mehr oder weniger vollendete Unvernunft.

Vielelleicht bedarf es dazu noch einer Verdeutlichung. Unsere Sprache macht einen Unterschied zwischen „rationell“ und „rational“. Als „rational“ bezeichnen wir, was dem Menschen als vernunftbegabtem Wesen angemessen ist – wohlverstanden: als vernunftbegabtem Wesen; das will sagen: der Mensch ist kein rechnender Verstand, sondern Geist-Leib-Wesen, dessen vielfältige Anlagen und Fähigkeiten durch das geistige Erkennen und die Fähigkeit, sich durch seine Einsicht in seinem Handeln bestimmen zu lassen, bekrönt werden. Der Mensch, der so handeln wollte, als ob er nur „ratio“, reines Vernunftwesen wäre, würde damit seinem eigenen Wesen zuwider und eben damit in Wahrheit vernunftwidrig handeln. Der Mensch, der in seinem Handeln dagegen verstieße, daß die von seinem Handeln betroffenen Mitmenschen, z. B. die von ihm beschäftigten Arbeiter, nicht Rechenautomaten, sondern Menschen von Fleisch und Blut sind, würde ebenso vernunftwidrig handeln, auch wenn seine Handlungsweise unter einer beschränkten Rücksicht „rationell“, z. B. kostensparend, wäre.

Daß in unserer Wirtschaft nicht nur gelegentlich hier und da einmal, sondern in ungeheueren Ausmaßen rationell statt rational verfahren worden ist und zum Teil heute noch wird, daß auch die Techniker erst sehr spät gelernt haben, bei der Konstruktion ihrer Maschinen auch an den Menschen zu denken, der mit diesen Maschinen arbeiten soll (früher sagte man: der diese Maschinen „bedienen“ soll, als ob die Maschine die Herrin, der Mensch ihr Sklave wäre), das sind Tatsachen, die es dem Arbeiter bis heute schwer machen, das, was unter dem Namen „Rationalisierung“ vor sich geht, als Ausfluß oder erst gar als die Verwirklichung gesunder Vernunft anzusehen.

Aber auch die wirkliche Rationalisierung, die dazu führt, Arbeit oder Material oder was sonst immer zu sparen, d. h. deren Vergeudung zu vermeiden oder doch

einzuschränken, ohne dafür an anderer Stelle einen Mehraufwand, sei es an Kraftanstrengung oder an Nervenverschleiß oder an irgendwelchen menschlichen oder anderen Werten, mit sich zu bringen, die also unmittelbar kein menschliches Glück zerstört oder Leid vermehrt, kann unter bestimmten Voraussetzungen Folgen nach sich ziehen, vor denen wir erschrecken müssen und um derentwillen eine solche, an und für sich und in sich selbst gesehen durchaus vernünftig erscheinende Maßnahme oder Verfahrensweise sich in Unvernunft kehren würde. Gerade diesen Fall aber haben wir im Prozeß der Industrialisierung und der in seinem Gefolge auftretenden technologischen und organisatorischen Rationalisierung vor uns.

Arbeit sparen ist an sich ein Gewinn. So wird sich jede Hausfrau freuen, wenn sie einen Handgriff lernt, der ihr die Haushaltsarbeit erleichtert oder die dafür notwendige Zeit verkürzt; ebenso wird sie sich über ein haushaltstechnisches Gerät freuen, das ihr den gleichen Dienst erweist. Für sie ist die Arbeit im Haushalt, auch wenn sie sie gerne tut, eine Belastung, deren Erleichterung oder Abkürzung eine Entlastung. Anders aber steht es um die Erwerbsarbeit, insbesondere die vom unselbständigen Erwerbstätigen (Arbeitnehmer) im Lohnarbeitsverhältnis verrichtete Arbeit. Selbstverständlich ist auch sie Belastung und ihre Erleichterung Entlastung. Aber sie ist noch ein Zweites: sie ist Erwerbsgelegenheit, in sehr vielen Fällen die einzige Erwerbsgelegenheit. Unter dieser Rücksicht braucht der Mensch und wünscht er sich Arbeitsgelegenheit; ein Unternehmer soll ihm Arbeitsgelegenheit geben („Arbeit[sgelegenheits]geber“); er will von ihm diese Arbeitsgelegenheit entgegennehmen („Arbeit[sgelegenheits]nehmer“). Arbeitsgelegenheit und damit Erwerbsgelegenheit setzt nun aber voraus, daß „Arbeit“ vorhanden ist, daß es etwas zu arbeiten gibt. Arbeitsgelegenheit und damit Erwerbsgelegenheit für alle, die solche suchen, setzt voraus, daß so viel Arbeit vorhanden ist, daß es für alle genug zu arbeiten gibt. Kann dank technologischer oder organisatorischer Rationalisierung alles, was zu leisten ist, mit einer geringeren Arbeitsmenge bewältigt werden, dann ist nicht mehr ausreichend Arbeitsgelegenheit für alle da; man kann dann entweder nur einen Teil der Arbeitsuchenden oder alle nur teilweise beschäftigen; damit stehen wir vor den Erscheinungen der (Massen-)Arbeitslosigkeit, bzw. der sogenannten Kurzarbeit.

Wohlverstanden: das gilt nur in einer Gesellschaft, in der ein Großteil der Menschen darauf angewiesen ist, Beschäftigung als unselbständigen Erwerbstätige zu suchen und zu finden. Das ist aber in unserer Gesellschaft der Fall; unsere Gesellschaft trägt ausgesprochenermaßen die Merkmale der Arbeitnehmergeellschaft. Die ganze Problematik der Rationalisierung, die uns Kummer bereitet, ist eine Eigentümlichkeit der Arbeitnehmergeellschaft; nur der Umstand, daß wir aus Erfahrung keine andere Gesellschaft als diese kennen, erklärt es, daß wir immer wieder der Täuschung erliegen, als ob eine möglichst große Menge Arbeit an sich etwas Gutes und ihre Verringerung ein Übel sei. So falsch es ist, die Arbeit als solche als ein Übel anzusehen, weil sie mit Mühe verbunden ist, ebenso falsch ist es, sie als

solche deshalb als ein Gut anzusehen, weil sie die Gelegenheit bietet im Lohnarbeitsverhältnis den Lebensunterhalt zu verdienen. So verkehrt es wäre, sowein wie nur eben möglich arbeiten zu wollen, weil Arbeit mühsam ist, ebenso verkehrt wäre es, soviel wie nur möglich arbeiten zu wollen, um möglichst viel zu erwerben. Ob Arbeit gut oder vom Übel ist, bestimmt sich danach, ob sie dem Menschen angemessen ist, ob das, was bei ihr herauskommt, der Erhaltung seines Daseins dient, ob es dazu beiträgt, sein eigenes Leben reicher und glücklicher zu machen oder anderen zu dem gleichen Zweck zu dienen. Verringerung der Erwerbsarbeit (das gilt nicht nur von der unselbstständig im Lohnarbeitsverhältnis verrichteten Arbeit, sondern ebenso von der Arbeit der selbstständig Erwerbstätigen) ist dann ein Vorteil, wenn sie Zeit und Kräfte freimacht für Tätigkeiten höherer, werthafterer Art; von Nachteil ist es dann, wenn sie zum Verlust des benötigten Einkommens und zum Lahm liegen von Kräften führt.

Die hierüber geführten Erörterungen stehen unter dem Stichwort „Freisetzung von Arbeitskräften“: führt die technologische und organisatorische Rationalisierung im Ergebnis zur Freisetzung von Arbeitskräften? Oder besteht die gegen teilige Behauptung zu Recht, die Rationalisierung sei gerade erforderlich, um den Beschäftigungsstand zu halten? Ohne Rationalisierung, so wird argumentiert, würden immer Arbeitsplätze überaltert, nicht mehr wettbewerbsfähig und könnten infolgedessen auch nicht mehr besetzt werden; wenn die Rationalisierung es ermögliche, die gleiche Menge von Erzeugnissen mit weniger Arbeitskräften herzustellen, und so an einer Stelle Arbeitskräfte entbehrlich werden, so habe die Erfahrung gelehrt, daß zur gleichen Zeit neue Arbeitsplätze geschaffen werden, an denen neue Güter erzeugt und die an anderer Stelle entbehrlich gewordenen Arbeitskräfte wieder eingestellt, „aufgesogen“ würden; so komme es nur zu vorübergehender Freisetzung, im Ergebnis aber zu einer Umsetzung der Arbeitskräfte. Man versteigt sich nicht zu der Behauptung, dem müsse aus innerer Notwendigkeit so sein und werde daher auch immer so sein; man begnügt sich damit, sich auf die Erfahrung zu berufen, es sei bisher immer so gewesen. Die Frage ist demnach, mit wieviel Recht das geschieht.

Heute, wo wir in der Bundesrepublik Deutschland rund 1 Million ausländische Arbeitskräfte beschäftigen, scheint es offenbar zu sein, daß die Jahrzehntelang fortgesetzte, in den letzten 15 Jahren mit besonderem Eifer betriebene Rationalisierung zwar beträchtliche Arbeitszeitverkürzungen ermöglicht, keineswegs aber arbeitswillige und arbeitsuchende Menschen arbeitslos gemacht hat. Bei sehr viel kürzerer Arbeitszeit leben heute sehr viel mehr Menschen sehr viel besser als ehemalig. Die dank der Rationalisierung eingesparte Arbeit haben wir aufgeteilt auf gewaltige Vermehrung der jedem von uns zur Verfügung stehenden Güter und maßvolle Vermehrung der dem Arbeiter zur Verfügung stehenden Freizeit. Über einen hundertjährigen Zeitraum hinweg gesehen ist diese Aussage unanfechtbar. Dazwischen liegen allerdings Zeiträume erheblicher Arbeitslosigkeit, in der Zwi-

schenkriegszeit sogar ein Zeitraum langdauernder Massenarbeitslosigkeit, die wesentlich dazu beigetragen hat, den Boden für die Drachensaft des Nationalsozialismus zu bereiten und damit den zweiten Weltkrieg auszulösen. Ob es allerdings die Rationalisierung war, die zu dieser Massenarbeitslosigkeit führte oder ob das Verhalten unserer Unternehmer, vielleicht auch unserer Gewerkschaften, vor allem aber unsere Wirtschaftspolitik fehlerhaft war – von dem wirtschaftlich unsinnigen Verhalten der damaligen Siegermächte gar nicht zu reden – und ob darin die Erklärung der sogenannten Weltwirtschaftskrise liegt, darüber gehen die Meinungen bis heute weit auseinander. Einmütigkeit besteht heute darüber, daß – vorausgesetzt, daß von keiner Seite, weder von den Unternehmern noch von den Gewerkschaften noch von politischen Kräften des In- und Auslands böswillig Obstruktion getrieben wird – eine geschickte Wirtschaftspolitik in der Lage ist, den Gang der Dinge so zu beeinflussen, daß die an einer Stelle freigesetzten Arbeitskräfte sehr bald – „bald“ heißt nicht „sofort“! – an anderer Stelle wieder zum Einsatz kommen.

Aber auch damit ist nicht alles ins Reine gebracht. Selbst wenn wir feststellen, daß die heute im Arbeitsverhältnis stehenden Millionen unter ungleich besseren Arbeitsbedingungen arbeiten als ihre Vorgänger, so ändert das nichts an der Tatsache, daß die Umsetzung – der Verlust des alten Arbeitsplatzes, die Zwischenzeit und die Wiederaufnahme der Arbeit an anderer Stelle – gewiß nicht in allen, aber doch in sehr vielen Fällen ein überaus schmerzlicher Vorgang für den davon Betroffenen ist.

Vielfach – um nicht zu sagen meist – ist der Übergang mit einer in der Regel allerdings nur vorübergehenden Einkommensminderung verbunden; der alte Arbeitsplatz war besser bezahlt als der neue. Der Grund liegt darin, daß das technisch vollkommenere Produktionsmittel dem Menschen vieles abnimmt, was er an dem technisch unvollkomeneren noch tun mußte. Gewiß ist es nicht so gekommen, wie Karl Marx es vorauszusehen glaubte, daß bei zunehmender Verwendung von Maschinen die Tätigkeit des arbeitenden Menschen bis auf einige schnell erlernbare Handgriffe zurückgehen werde; wir wissen, wie hochqualifizierte Leistungen vom heutigen Arbeiter verlangt werden. Nichtsdestoweniger trifft es zu, daß in großem Umfang das technisch unvollkommenere Produktionsmittel vom Arbeiter gerade solche Leistungen verlangt, die sowohl Erfahrung als Geschicklichkeit voraussetzen und dementsprechend hoch bezahlt wurden. Diese Verrichtungen übernimmt das technisch vollkommenere Produktionsmittel selbst; die Tätigkeit des an ihm beschäftigten Arbeiters beschränkt sich mehr oder weniger auf Wartung der im allgemeinen selbstständig und störungsfrei laufenden Apparaturen. Der darin begründeten Einkommensminderung ließe sich wohl durch gewerkschaftliche Maßnahmen abhelfen, etwa durch eine tarifliche Vereinbarung dahingehend, daß dem frei- und umgesetzten Arbeiter sein alter Lohn weiterzu-zahlen ist; so würde die Umsetzung wenigstens einmal in bezug auf das Einkom-

men keine Rückversetzung bedeuten. Tatsächlich sind die Gewerkschaften in USA so verfahren, sind dabei allerdings zum Teil weit übers Ziel geschossen und haben dadurch gar nicht selten Rationalisierungsmaßnahmen vereitelt und den Aufstieg des allgemeinen Wohlstands zwar gewiß nicht zum Stillstand gebracht, aber doch verlangsamt.

### Automatisierung

Durch keine gewerkschaftlichen oder sonstigen, noch so menschenfreundlichen Maßnahmen kann jedoch verhindert werden, daß sich gerade der heutige technische Fortschritt, die Hochtechnisierung des Produktionsprozesses oder mit einem anderen Wort: die Automatisierung anschickt, in völlig unvorhergesehener und unvoraussehbarer Weise jene Marxsche Prophezeiung zu verwirklichen. In den Anfängen des Maschinenzeitalters schien die gelernte Arbeit des handwerklich geschulten Facharbeiters ausgespielt zu haben. Aber die Entwicklung der maschinellen, später der chemischen, heute erst gar der elektronischen Technik, die die handwerklichen Fertigkeiten entbehrlich machte und entwertete, stellte zugleich immer neue und immer höhere Anforderungen an den Arbeiter. Immer mehr und immer qualifiziertere Facharbeiter wurden benötigt, die tüchtigsten von ihnen oder ihre Söhne besuchten technische Schulen und Ingenieurschulen, der Anteil der ungelernten Arbeit ging zurück, der Gesamtdurchschnitt hob sich gewaltig. Heute sieht es so aus, als stünden wir vor einem Umschwung. Zwar ist die Luft voll von dem Geschrei, es fehle bei uns, aber nicht allein bei uns, sondern, wenn auch nicht überall in gleichem Grade, ganz allgemein an hinreichend vorgebildeten Technikern und Ingenieuren; was dies angehe, sei die UdSSR der freien Welt weit voraus; in manchen journalistischen Darstellungen sieht es so aus, als ob die hochtechnisierte (automatisierte) Industriewirtschaft überhaupt nur noch für vollakademisch ausgebildete Diplomingenieure Verwendung haben werde. Was ist trügerischer Schein, was läßt sich mit guten Gründen behaupten oder doch als wahrscheinlich mutmaßen?

Streichen wir ab, was journalistische Übertreibung ist, so bleibt folgender, sehr ernster Tatbestand übrig. Der Bedarf an hoch- und höchstqualifizierten Kräften wächst ganz außerordentlich. Das ist an sich erfreulich und stellt uns vor die Aufgabe, keine Begabungen ungenutzt zu lassen, das Bildungswesen und vor allem die Bildungswege zu rationalisieren (organisatorische Rationalisierung!). Neben dieser schönen und erfreulichen Seite des Problems steht aber die andere: sehr viele qualifizierte Arbeitskräfte werden an den Plätzen, wo sie heute stehen, entbehrlich oder, um den härteren Ausdruck zu gebrauchen, überflüssig. Und da man diese bereits im reiferen Alter stehenden Arbeiter nicht mehr zu Technikern oder Ingenieuren „umschulen“ kann, gehen sie einer beruflichen „Rückversetzung“ entgegen, die sich nicht wie die einkommensmäßige durch gewerkschaftliche oder andere sozialpolitische Maßnahmen abwenden läßt. Die vielfach anzutreffende

Meinung, die Hochtechnisierung, insbesondere die Automatisierung, werde eine immer größere Zahl von hoch und immer höher qualifizierten Arbeitskräften erfordern, scheint sich nicht zu bewahrheiten. In begrenzter Zahl werden immer höhere qualifizierte Kräfte benötigt; insoweit ist diese Meinung zutreffend. Die an sich naheliegende Vorstellung dagegen, an den hochkomplizierten Maschinen, Automatenstraßen usw., könnten überhaupt nur hoch- und höchstqualifizierte Kräfte beschäftigt werden, wird von der bisherigen Erfahrung nicht bestätigt. Die Facharbeiter, die bisher an „konventionellen“ Apparaturen arbeiteten und jetzt die Herstellung des gleichen Erzeugnisses durch den Automaten zu überwachen haben, klagen bitter darüber, daß sie keine Gelegenheit mehr haben, ihre beruflichen Fähigkeiten, namentlich ihr fachliches Können, zu betätigen, statt dessen nur noch auf Licht- und andere Signale zu achten und in aufregenden Fällen einen Vorgesetzten oder einen Ingenieur zu alarmieren hätten. Alles, was schwierig ist, was früher Kunstfertigkeit, Fingerspitzengefühl, Augenmaß und Erfahrung erforderte, macht die Maschine allein, nicht selten mit vielfach größerer Genauigkeit, als der Mensch es überhaupt vermöchte. Die dem Menschen verbleibende, fast ausschließlich überwachende Tätigkeit kann hohe Verantwortung (d. i. Verantwortung für Millionenwerte) in sich schließen; um dieser hohen Verantwortung zu genügen darf der Mann mit seiner Aufmerksamkeit nie nachlassen; insoweit ist seine Gewissenhaftigkeit aufgerufen, aber diese angespannte Aufmerksamkeit verleiht kein erhöhtes Leistungsbewußtsein, sondern wirkt auf die Dauer nur ermüdend und abspannend. Kaum je bietet sich eine Gelegenheit zu wirklich eigenverantwortlichem Handeln; wo der Arbeiter einmal einzugreifen hat, sagt ihm die Dienstanweisung genauestens, welche Hebel oder welche Druckknöpfe und in welcher Reihenfolge er sie zu betätigen hat; es wird darauf ankommen, daß er blitzschnell und in diesem Sinne entschlossen handelt, aber auf Grund seiner eigenen Sachkenntnis und Erfahrung einen Entschluß zu fassen, eine Entscheidung zu treffen und in diesem höheren Sinne eigenverantwortlich zu handeln wird ihm in aller Regel versagt bleiben. Gewiß ist dies nicht das, was Marx vorauszusehen glaubte, aber es liegt doch in einer ähnlichen Richtung: die Hochtechnisierung und Automatisierung versagt es dem Menschen in weitem Umfang, sich in seiner Arbeit zu entfalten und in ihr zu erleben; darin liegt ein sehr ernst zu nehmender Verlust an menschlichen Werten. Man soll ihn nicht ideologisch überbewerten („Selbstentfremdung des Menschen“ u. a. m.), aber ebensowenig verharmlosen oder verniedlichen. Wir haben zu suchen, ob es einen Weg gibt, um ihn zu vermeiden; falls es diesen Weg gibt, darf uns kein Preis zu hoch sein, um ihn zu erschließen. Im Augenblick sehen wir nur die Möglichkeit, dem Menschen für die Entleerung seiner Arbeit in anderen Lebensbereichen einen Ausgleich zu bieten.

Denken wir uns die Hochtechnisierung und Automatisierung weit fortgeschritten, so brauchte nur noch ein sehr kleiner Teil der arbeitsfähigen Menschen in der Gütererzeugung tätig zu sein, um uns nicht nur reichlich, sondern überreichlich mit

allen notwendigen, nützlichen und angenehmen Dingen zu versorgen. Da auch die automatisierten Produktionsmittel selbst wieder durch Automaten erzeugt würden, bliebe für den Menschen im Produktionsprozeß so wenig zu tun übrig, daß dort zuletzt nur noch eine verschwindende Minderzahl Beschäftigung finden könnte. Diese Freisetzung der überwältigenden Mehrzahl aller Arbeitsfähigen und Arbeitswilligen wäre endgültig; Wiedereingliederung an anderen Arbeitsplätzen innerhalb der Produktionswirtschaft gäbe es nicht mehr. Dieses Schreckbild, die „menschenleere Fabrik“, sehen unsere Arbeitnehmer, sehen unsere Gewerkschaften vor sich. Gewiß ist ein solcher Zustand noch in weiter Ferne; vielleicht könnte man mit Recht sagen, wir hätten dringendere Sorgen als diese. Nichtsdestoweniger dürfen wir die Augen vor der dahin führenden Entwicklung nicht verschließen. Mit der bloßen Vertröstung, das habe noch gute Weile, lassen sich die Menschen nicht abspeisen. Dem heutigen Arbeiter sitzen die Leiden der ihm vorangegangenen Generation sozusagen noch in den Knochen; er macht sich auch Gedanken darüber, was seinen Kindern und Enkeln bevorsteht.

Gewöhnt, in den Kategorien der Arbeitnehmergeellschaft zu denken, in der man Arbeit haben muß, um Mittel zum Leben zu haben, schreckt den heutigen Arbeiter der Gedanke an eine Welt, in der die Gütererzeugung nur einen kleinen Teil der im arbeitsfähigen Lebensalter stehenden Menschen in Anspruch nehmen wird. Wovon sollen dann die anderen leben? Die erste Antwort auf diese Frage liegt auf der Hand: von den Gütern, die diese wenigen erzeugen, die zudem überreichlich sein werden, um allen ein Leben zu ermöglichen, im Vergleich zu dem unser heutiger Wohlstand nur ein kümmerliches Elendsdasein ist. Schwierig ist erst die zweite Antwort, die Auskunft darüber geben soll, wie die große Mehrzahl der Menschen, die nicht mehr in der Gütererzeugung tätig sein wird, an die von der Minderzahl erzeugten Güter herankommen soll. Nicht das Produktionsproblem macht Kopfzerbrechen, wohl aber und um so größeres das Verteilungsproblem. Zweifellos wird es in der Weise, wie die Verteilung in der heutigen Gesellschaft vor sich geht, nicht zu lösen sein. Hier müssen wir uns darauf besinnen, daß die Arbeitnehmergeellschaft keine „ewige“, sondern eine „historische“ Kategorie ist. In der agrarischen Gesellschaft noch vor 200 Jahren hätte sich niemand vorstellen können, wie die Ernährung einer Gesellschaft vor sich gehen solle, in der nur eine verschwindende Minderzahl Lebensmittel anbaut und erntet. Noch heute gibt es im Gebetbuch einer deutschen Diözese eine Erntedankandacht, in der die im Gotteshaus Versammelten – offenbar vorgestellt als eine Gemeinschaft von Selbstversorgern – mit ihrer Danksagung das Versprechen verbinden, sie wollten auch denen, „die nicht ernten konnten“, etwas abgeben. Nun, die Großstädte dieser Diözese leben bestimmt nicht von dem, was diejenigen, die ernten konnten, von ihrem Überfluß denen, „die nicht ernten konnten“, aus christlicher Nächstenliebe abgeben! Was sich vor 200 Jahren niemand vorstellen konnte und woran die Verfasser dieses ehrwürdigen Gebetstextes nicht gedacht haben und noch gar nicht

denken konnten, ist heute selbstverständliche Wirklichkeit geworden: bei uns noch 15 v. H., in den USA noch 7 v. H. der Erwerbsbevölkerung versorgen die Gesamtbevölkerung mit Lebensmitteln. Sollte es einmal dahin kommen, daß nur noch 2 v. H. der im erwerbsfähigen Alter stehenden Bevölkerung die gesamten Sachgüter erstellen, so wird sich für das Verteilungsproblem auch wieder eine Lösung finden, auch wenn wir im Augenblick noch nicht wissen, wie sie aussehen wird. Natürlich berechtigt diese Gewißheit uns nicht, die Dinge treiben zu lassen, sondern wir müssen Überlegungen anstellen. Die Arbeitnehmergesellschaft ist entstanden, ohne daß sich jemand Gedanken darüber gemacht hätte, ohne daß sie irgendwie geplant worden wäre. Aber ihr Werden war mit schmerzlichen Geburtswehen verbunden, die wir heute in den Entwicklungsländern erneut erleben. Der Übergang unserer Arbeitnehmergesellschaft in die künftige, derzeit noch nicht absehbare Gestalt der Gesellschaft sollte sich unter geringeren Schmerzen vollziehen. Darum heißt es, die Augen offen zu halten, genau zu beobachten, welche Richtung die Entwicklung einschlägt, und wo sich Gelegenheit bietet oder die Notwendigkeit herausstellt, berichtigend eingreifen; zum mindesten sollte es uns gelingen, vermeidbare schmerzliche Begleiterscheinungen frühzeitig zu erkennen und durch rechtzeitiges Eingreifen abzufangen; wir werden uns zu bemühen haben, die Entwicklung nicht einfach laufen zu lassen, sondern sie in die Hand zu bekommen, sie zu lenken oder zu „regeln“.

## Kybernetik

Lenkung und „Regelung“: damit ist das Stichwort „Kybernetik“ gegeben, ohne das die Behandlung von Rationalisierung und Automatisierung unvollständig wäre. Das Unheimliche an der derzeit obersten Stufe der Rationalisierung, die wir „Automatisierung“ nennen, liegt ja gar nicht so sehr darin, daß die Fertigung von Gegenständen dem Menschen abgenommen wird und auf Automaten übergeht, sondern darin, daß der Automat die Prozesse steuern, lenken, regeln wird und zwar – darin für viele das Erschreckende – nicht allein die physikalisch-technischen Abläufe der Fertigung von Gegenständen, sondern auch die sozialen und ökonomischen Abläufe, daß das elektronische Datenverarbeitungsgerät – wie man es sich vorstellt – dem Menschen die Entscheidung darüber, was im Raume der Politik, der Gesellschaft und Wirtschaft geschehen solle, aus der Hand nehmen werde. Glücklicherweise sind auch hier die Dinge nicht entfernt so aufregend, wie es sich die science fiction und das durch sie genährte Halbwissen vorstellen.

Geräte, die selbstdtätig technische Abläufe regeln, sind an sich überhaupt nichts Neues, sondern eine uralte Errungenschaft der Menschheit. Selbst die im Zusammenhang mit der Kybernetik heute beinahe mythologisierte „Rückkopplung“ kannten und benutzen unsere Altvorderen schon vor vielen tausend Jahren. Nicht erst mit der Dampfmaschine ist der Fliehkraftregler aufgekommen, der, wenn sich ihre Gang-

geschwindigkeit steigert, die Dampfzufuhr drosselt und dadurch die Geschwindigkeit wieder mäßigt und umgekehrt, wenn die Ganggeschwindigkeit abfällt, die Dampfzufuhr verstärkt und so die Geschwindigkeit wieder erhöht; genau des gleichen Prinzips der Rückkoppelung bedienten sich schon die Alten, um den Gang ihrer Wasserräder zu regeln. Unsere heutigen mechanischen, pneumatischen und elektronischen Regelgeräte, mittelst deren die Maschine ihre eigenen Fehler korrigiert, mögen komplizierter und subtiler sein; im letzten Grunde handelt es sich um das gleiche einfache Prinzip.

Wie aber, wenn die Reglerapparaturen nicht die Fehler der Maschine, sondern des Menschen berichtigen? Wird damit nicht wirklich die Stellung des Menschen in der Weltordnung in Frage gestellt? Nun, auch was das angeht, handelt es sich im Grund um gar nichts Neues. Seit unvordenklichen Zeiten bedient sich der Mauerer des Senkels und der Wasserwaage, um sich von ihnen seine Fehler (Abweichung seines Mauerwerks von der Senkrechten oder Waagrechten) anzeigen zu lassen; auch ein Gerät, das den fehlerhaft gelegten Stein gleich zurechtschöbe (z. B. eine angelegte Latte!) wäre nichts Aufregendes. Warum also vor dem Automaten erschrecken, der fehlerhaft ausgefallene Stücke (Ausschuß) unmittelbar zum Abfall wirft, noch bevor das menschliche Auge oder die menschliche Hand Gelegenheit hatte, den Fehler wahrzunehmen?

In all dem steckt nichts Beunruhigendes. In keinem Fall nimmt der Automat dem Menschen eine Entscheidung ab, sondern er vollstreckt eine vom Menschen vorweg ein für allemal getroffene Entscheidung; er erspart dem Menschen weder den Erkenntnis- noch den Willensakt, sondern nur die unzähligemal sich wiederholende Ausführungshandlung. Dadurch aber verliert der Mensch nichts, sondern wird nur entlastet von etwas, das er von sich abwälzen kann, um freier zu werden für das, was nur ihm als Mensch zu tun verliehen ist.

Allerdings, darüber müssen wir uns klar sein: ein großer Teil der Tätigkeiten, die seit Menschengedenken höheres soziales Prestige genießen als die Arbeit, bei der man sich die Hände schmutzig macht, wird durch unsere heutigen Datenverarbeitungsgeräte seines Nimbus entkleidet und als geistlos und darum völlig auf Apparaturen übertragbar entlarvt. Rechnen gilt als geistige Tätigkeit, weil es Aufmerksamkeit erfordert; die kleinste Unaufmerksamkeit führt zu Rechenfehlern. Aber auch hier wußten schon die Alten, daß Rechnen an sich kein geistiger Vorgang ist; schon die Mathematiker des Altertums bauten sich Rechenmaschinen, und unsere Schulkinder lernen das Rechnen an der einfachsten und ältesten aller Rechenmaschinen, dem sogenannten Abakus. Die große und sozial erschreckende Umwälzung im Gefolge der Automatisierung steht uns nicht in den Werkstätten und Fabriken bevor, sondern in den Büros. Die Leute im weißen Kittel oder mit weißem Kragen haben viel mehr Grund, die Automatisierung zu fürchten als die Arbeitsmänner im blauen Kittel! Nicht nur solche untergeordneten „Büro-Arbeiter“, wie sie jeder Lehrling nach ein paar Tagen verrichten kann, sondern auch

ausgesprochen schwierige, nur mit wissenschaftlicher Vorbildung zu bewältigende, ein hohes Maß von Sorgfalt erfordерnde und mit großer Verantwortung verbundene Tätigkeiten, die dementsprechend hoch bezahlt werden, gehen auf die Automaten über, die sie besser, genauer und vor allem unvergleichlich schneller verrichten. Von „Rückversetzungen“ ist daher zur Zeit die Angestelltenschaft in ungleich höherem Maß betroffen oder doch bedroht, als es die Facharbeiter sind.

Eine sehr treffende Wortprägung spricht von der „Scheinfunktion der Führung“. Viele Entscheidungen, die bisher von den in Vorgesetztenstellen befindlichen Personen getroffen wurden und tatsächlich auch nur von ihnen getroffen werden konnten, haben sich als bloßer Schein von Führung erwiesen. Was diese Leute taten, war zum großen Teil nichts anderes als aus den bei ihnen einlaufenden und ihnen allein zugänglichen Informationen das Fazit zu ziehen, sehr oft gar nichts anderes als eine logische Operation: bei dieser Sachlage bedarf es dieser Maßnahme; also ist sie zu treffen. So wird beispielsweise ein umsichtiger Geschäftsleiter den Grundsatz haben: wenn der Lagerbestand eines Artikels auf die Hälfte des monatlichen Umsatzes gesunken ist, wird das Lager aufgefüllt. Anstatt sich nun ständig über die Höhe der Vorräte auf dem laufenden zu halten und gegebenenfalls die entsprechende Nachbestellung anzurufen, wird er die Maschine, die den Lagerbestand registriert, so einzustellen, daß sie jedesmal, wenn der Vorrat bis auf diesen Stand aufgebraucht ist, ein Signal gibt. Daraufhin wird die zuständige Hilfskraft für die Wiederauffüllung des Lagers sorgen; vielleicht aber schreibt auch schon ein angeschlossenes Tabelliergerät diese und alle übrigen gleichzeitig zu machenden Bestellungen automatisch aus. Heute schon haben wir Großunternehmen, in denen die Lagerhaltung von zehntausenden von Artikeln bei einer Vielzahl von Zweigstellen und Nebenlagern auf diese Weise automatisch überwacht und ständig auf der Höhe gehalten wird. Was früher der Chef und die Disponenten taten, erledigt heute die Maschine sicherer und schneller. Aber noch so unvorstellbare Leistungen solcher Apparaturen haben nichts mit Führung zu tun, sind vielmehr reine Exekutive. Also war auch das, was vorher der Chef und die Disponenten taten und jetzt von ihnen auf die Maschine übergegangen ist, keine Führung, sondern hatte nur den Anschein einer solchen. Die jeweilige Nachbestellung für einen sich immer wieder aufbrauchenden Lagerbestand ist keine Führungsentscheidung, sondern reine Routinesache, die als solche der Maschine angemessener ist als dem Menschen und daher von ihr auch besser ausgeführt wird. Die Führungsentscheidung (falls es überhaupt eine solche ist!) liegt in dem ein für allemal festgelegten Grundsatz, wann und wieviel nachzubestellen ist; diese Entscheidung kann in die Maschine „eingegeben“ werden; die Maschine wird sie in jedem vorkommenden Fall immer wieder genau ausführen. Der damit beauftragte Mensch kann es aus Vergeßlichkeit oder Bequemlichkeit, der Chef auch aus Wankelmütigkeit unterlassen; die Maschine ist, solange sie nicht anders eingestellt wird, unerbittlich konsequent! Die Maschine anders einzustellen kann eine echte Führungsentscheidung sein.

Ist es zu beklagen, wenn die Maschine so die unechten, nur scheinbaren Führungsfunktionen übernimmt und damit die Menschen in führenden oder Vorgesetzten-Stellungen frei macht für wirkliche Führung? Die wirklich großen Führungsentscheidungen, gleichviel ob in der Politik oder in der Wirtschaft, sind heute überhaupt nur noch möglich, wenn die Männer, die sie zu treffen haben, sich von allem, was nicht von ihnen selbst bearbeitet und entschieden werden muß, freihalten, zugleich aber die unendliche Fülle der vorliegenden oder erreichbaren Informationen durch Datenverarbeitungsapparaturen so für sich aufbereiten lassen, daß sie das, was ihnen für ihre Entscheidung zu wissen nötig ist, jederzeit griffbereit zur Hand haben. Die gelegentlich anzutreffende Besorgnis, die Apparaturen könnten eines Tages die Entscheidungen an sich reißen und den Menschen seiner Herrscherstellung in der Welt entsetzen, ist kindisch. Die Datenverarbeitungsaggregate können gar nichts anderes als aus den in sie eingegebenen Informationen das (rechnerische oder logische) Fazit ziehen, z. B. wie hoch bei dieser gegebenen (d. h. der in sie eingegebenen!) Sachlage die Wahrscheinlichkeit für diesen oder jenen Ablauf, die Erfolgsschance dieser oder jener Maßnahme ist. Der Staatsmann oder Generaldirektor oder was er sei, ist auf diese Weise unvergleichlich besser informiert; diese bessere Information verbietet ihm Fehlentscheidungen, die er andernfalls guten Glaubens hätte treffen können und vielleicht getroffen haben würde. Das aber vermindert seine Entschlußfreiheit nicht, sondern erhöht sie: anstatt mehr oder weniger im Dunkeln zu tappen und sich auf gut Glück für dieses statt für jenes zu entscheiden, steht er jetzt mit seiner Entscheidung auf festem Grund. Wenn er sich für dieses und nicht für jenes entscheidet, weiß er, warum er es tut. Auch jetzt bleibt ihm die Freiheit, seiner Einsicht zu folgen oder seinem besseren Wissen zuwiderzuhandeln; in beiden Fällen aber weiß er, was er tut.

Echter Führung eröffnet die heutige Technik niemals gekannte Möglichkeiten. Dessen darf und soll man sich freuen. Auch die Entmythologisierung des gewaltigen Volumens an „Scheinfunktion der Führung“ unterer, mittlerer und höherer Vorgesetzter ist als solche unbedingt zu begrüßen. Aber sie erweist sich als schmerhaft. Im Wohlstand und in der Lebenshaltung haben sich die Abstände in den letzten Jahrzehnten merklich verringert; wir sehen darin einen Gewinn. Zwischen dem top-management, den führenden Spitzenkräften in Staat, Gesellschaft und Wirtschaft und den Geführten vergrößert dagegen die Technik der Datenverarbeitung den Abstand; die Spalten werden durch die elektronische Datenverarbeitung in den Stand gesetzt, mit ihren Entscheidungen nicht nur immer weiter nach außen auszugreifen, sondern zugleich auch immer mehr in die Tiefe durchzugreifen; damit fällt die mittlere Führungsschicht in sehr großem Umfang aus. Der Abschied von einer bisher innegehabten „Scheinfunktion der Führung“ wird für viele Menschen bitter sein; unbestreitbar aber bedeutet er ein entscheidendes Stück echter Rationalisierung.