

Eugen Rosenstock-Huussy

# **Der unbezahlbare Mensch**

agenda

Eugen Rosenstock-Huessy

# Der unbezahlbare Mensch

*mit dem ersten Teil: Die Bruchteile des Menschen  
neu übersetzt und gegliedert*

*mit dem zweiten Teil: Die Wirtschaft im Großen und  
Ganzen  
und dem dritten Teil: Wem gehört der Betrieb?  
neu gegliedert*

*von Eckart Wilkens*

Mit einem Geleitwort der Eugen Rosenstock-Huessy  
Gesellschaft  
und Nachworten von Rosenstock-Huessy 1962, Peter  
Galli und Vorworten zu den früheren Ausgaben in  
Deutschland und USA.



agenda Verlag  
Münster  
2022

Herzlicher Dank gebührt den Spendern, die uns diese Ausgabe durch ihre Unterstützung ermöglicht haben:

Wolfgang Rabus

Werner Voggenreiter

Marta, Lydia und Peter Galli

Andreas Schreck

Prof. Dr. Martin Büscher

Thomas Dreessen

Jürgen Müller

Evangelische Kirche von Westfalen

Bibliographische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in  
der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische  
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar

© 2022 agenda Verlag GmbH & Co. KG  
Drubbel 4, D-48143 Münster  
Tel. +49-(0)251-799610  
[info@agenda-verlag.de](mailto:info@agenda-verlag.de), [www.agenda-verlag.de](http://www.agenda-verlag.de)

Druck und Bindung: TOTEM, Inowroclaw, Polen

ISBN: 978-3-89688-758-0

*Fürs Hedi in Zürich*

Liebe Schwägerin,

als Du und ich jung waren, da machte mir Dein Singen bei der Heuernte große Freude. Und ich wagte zu hoffen, die unsangbarste aller Lehren, die von der Nationalökonomie, für Dich in eine sangbare Schrift umzugießen; Die Wirtschaft der Lebensalter sollte sie heißen, und seit über dreißig Jahren hat sie mir vorgeschwebt.

In äußerster Bedrängnis bei der Einwanderung in Amerika konnte ich auf den Plan als Reserve zurückgreifen.

Jener alte Sang aber wird Dir nie ertönen. So wie das Haus in Säckingen an der deutsch-schweizer Grenze uns nicht mehr birgt, so hat blutiger Ernst alle eingeschüchtert. Und von weit her erklingt nun, was dereinst so nah klang.

Trotzdem können wir uns noch in der Umwandlung des großartigen Gesetzes getrösten:

*Spät erklingt, was früh erklang,  
Glück und Unglück wird Gesang.*

Darum bringe ich Dir die nüchterne Form der gleichen Gedanken.

Was diese Schrift etwa noch an gefälliger Fröhlichkeit besitzt, verdankt sie jenen herrlichen Heimatzeiten. Möge sie Dir nicht nur unvertraut klingen.

Dein Eugen

*Four Wells – Norwich, Vermont, 9. November 1954*

*Johann Wolfgang von Goethe, Vorspruch zu der Abteilung Lieder der Ausgabe letzter Hand 1827*

## Geleitwort zur Neuedition

Die Gefährdung des Lebens auf unserem Planeten, wie wir es kannten durch Klimawandel, Kriege, nationalistische Empörungen, und imperialistische Geopolitik fordert uns Menschen und Völker heraus zu gemeinsamem enkel- und erdetauglichen Handeln. Welche Kräfte sind verantwortlich für die Veränderungen und Gefährdungen?

Hinter den liberalistischen und antiliberalistischen Ideologien stecken richtige Fragen, doch ihre Antworten sind falsch. Sie sind unfähig, Frieden unter Menschen und Völkern und mit unserer Heimat, dem Planeten, zu stiften. Das können und müssen wir heute wissen! <sup>1</sup>

Haben wir die Zeichen der Zeit verstanden?

„Gegen den Augenschein des politischen Tageslärms ist die planetarische Ordnung eines Welthaushalts über uns gekommen. Die grammatischen Figuren des vorliegenden Buches und die Ökonomie der menschlichen Gesellschaft entsprechen einander und lassen beide die Jurisprudenz und Theologie, die Staatslehren und die Morallehren von vor den Weltkriegen hinter sich.“<sup>2</sup>

Rosenstock-Huessy sagte deshalb schon nach dem I. Weltkrieg den Aufträgen der alten Institutionen (Staat, Kirche, Universität) ab und ging in die Wirtschaft, in die Industrie. Er stellte fest: „Die Weltwirtschaft muß den „Gegenrhythmus zu ihrer eigenen technischen Rhythmik kontrapunktisch selber erzeugen“. So zitieren ihn zustimmend die Daimler Vorstände Reuter und Gentz im Geleitwort zur Neuedition der Daimler Werkszeitung 1919/1920, die ja „dazu da sei immer daran zu erinnern, dass der Mensch nicht um der Arbeit willen da ist, sondern die Arbeit um des Menschen willen: um ihm einen Lebensinhalt zu geben und alle Fähigkeiten, die in ihm liegen, herauszubringen, zu entwickeln und zu steigern.“<sup>3</sup> Sie nennen die eigentliche Aktualität Rosenstock-Huessys die Erkenntnis, dass das „soziale Problem“ auch eine geistig-kulturelle Dimension hat, die von dem nur szientistischen und materialistischen Geist nicht gesehen wird“<sup>4</sup>.

Er hatte erkannt: „Der heutige Wahn kommt doch aus der Technik“<sup>5</sup>, nämlich ihrer methodischen Anwendung auf alle Lebendigen und alles Lebendige. Er ist doch der mächtige Versuch, das gesamte Leben zu ver-

---

1 S. aktuell: Pankaj Mishra: Zeitalter des Zorns, Frankfurt 2017, Iwan Krastev und Stephen Holmes: Das Licht, das erlosch, Berlin 2019

2 ERH Nachwort 1962, s. Anhang

3 Daimler Werkszeitung 1919/20, Nachdruck, Moers o.J., s. VII, XXIII

4 A.a.o. VII

5 S.u. 165

stehen und rational zu organisieren, wie eine industrielle Produktion. Dabei werden die vorindustriellen „organischen Gruppen des Vertrauens“<sup>6</sup> verbraucht. Jedoch sind organische Gruppen des Vertrauens die Voraussetzung für die organisierten Gruppen der Arbeit. Diese Anwendung macht uns zu „Menschen ohne Zeitsinn, wie sie die Erde nie zuvor gesehen.“<sup>7</sup>

Er entdeckt uns als Gesetz unserer Zeit das Gesetz der Technik: „Jeder technische Fortschritt erweitert den Raum, verkürzt die Zeit und zerschlägt eine vorhergehende Gruppierung. Aus diesem Gesetz folgt, dass es sich bei der Praxis des Wirtschaftens um einen eintönigen, einseitigen, in immer dieselbe Richtung vorstoßenden Prozeß handelt. Monotonie aber ist das Kennzeichen des Mechanischen, des Nicht-Lebendigen. Das Leben stirbt, sobald es eintönig wird. Wellen sind ja potentiell Töne. Wellenlängen sind also Tonarten. Das Leben entspringt erst, sobald sich Tonarten kreuzen und Polyphonie entstehen kann. Maschinen sind eintönig. Deshalb geht ihnen Leben ab. Hier also enthüllt sich die Aufgabe der sozialen Theorie. Seit vierzig Jahren versuche ich, die einfache biologische Wahrheit zu verbreiten, daß die Theorie von der Wirtschaft fordern muß, polyglott zu werden. Da jeder technische Fortschritt eine Vielstimmigkeit zerstört, so muß jedesmal neue Vielstimmigkeit im Gegenstoß gegen die Technik hervorgerufen werden, oder wir sterben. Das Leben entschwindet, je umfassender die Märkte werden, es sei denn, die Theorie werde polyglott.“<sup>8</sup> Wir erkennen mit Hilfe Rosenstock-Huessys die Digitalisierung als nur eine neue heute mächtige Beschleunigungsstufe dieses Gesetzes, bewusst angewendet als „creative disruption“, als schöpferische Zerstörung.<sup>9</sup>

„Die Ausdehnung der theologischen Logik hat zur Hexenverbrennung geführt ... Gotteswissenschaft führt zu Gotteskriegen, wenn auf die Menschen angewendet. Die Ausdehnung der Mathematik hat zur Tötung, Ver-

---

6 S.u.173

7 S.u. s.22

8 Eugen Rosenstock-Huessy: Theorien von gestern – Praktiken von wann? In Verteidigung der grammatischen Methode, in: ders., Friedensbedingungen der planetarischen Gesellschaft. Zur Ökonomie der Zeit, hrsg. Von Rudolf Hermeier, Münster, 2001, s.188

9 S.: Thomas Bauer: Die Vereindeutigung der Welt über den Verlust an Mehrdeutigkeit und Vielfalt, Reclam 1949/2018<sup>8</sup>; Thomas Range: Mensch und Maschine: Wie Künstliche Intelligenz und Roboter unser Leben verändern, Reclam 1949/2018<sup>2</sup>; Joseph Weizenbaum: Die Macht der Computer und die Ohnmacht der Vernunft, Frankfurt, 1975; Harald Welzer: Selbst denken, 2017<sup>8</sup>, Frankfurt 2014, s.247: Insofern gründet das Wissen, das man auf dem Weg in eine nachhaltige Moderne gebrauchen kann, auf anderen Voraussetzungen als auf Daten und Fakten: Es gründet sich auf Hoffnungen, Wünsche, Träume und Gefühle – und auf eine Praxis, die solche die Produktivkräfte des Zukünftigen ernster nimmt als alle Technik- und Machbarkeitsphantasien.“

gasung, Kastrierung, Züchtung, Verschickung von Millionen Menschen geführt; denn die Mathematik der Welt weiß nicht vor den Menschen haltzumachen. Weltwissenschaft, wenn auf die Menschen angewendet, führt zu Weltkrieg. Also sind Logik und Mathematik beide unbrauchbar, wenn wir das Organon, das Werkzeug suchen, mit dem wir die Menschen zum Frieden bringen könnten. Im Frieden können Menschen miteinander sprechen. Also muss die neue Lehre vom Miteinandersprechen der Menschen ausgehen.“<sup>10</sup>

Es kommt also darauf an, was erzählt wird, ob miteinander gesprochen wird, ob aufeinander gehört wird und was wann notwendig ist, im Leben der Gemeinschaften und jedes und jeder Einzelnen.

Rosenstock-Huessy widmete seine Lebenszeit der Grundlegung einer neuen Wissenschaft, die die Herausforderung durch die Herrschaft der Technik annimmt und Orientierung gibt. Wie können die Produktion von Gütern und die Reproduktion des Lebens von Menschen und Völkern auf unserem Planeten in eine neue Einheit gebracht werden. Er sagt: „Zum Sprechen bringt den Menschen der Mensch durch - Sprechen ... Es ist Sprechen mit Vollmacht ... Das kommende Organon muss uns also Sprache und Zeit neu zur Verfügung stellen, so wie uns die Zahl den Raum unterworfen hat.“<sup>11</sup>.

Wie muss dann die Arbeit organisiert werden, damit MitarbeiterInnen werden, die den Betrieb, wenn er am Ende ist, neu aufbauen können? Damit Menschen die wechselnde Arbeit und Arbeitslosigkeit als sinnvollen Teil ihres Lebens erfahren können? Welche Erfahrungen organischer Gruppen des Vertrauens brauchen wir lebendigen Menschen in unserer Biografie, um zur Mündigkeit zu reifen und die Verwandlungen zu überleben? Wie können sich Völker in Würde verwandeln? In diesem Buch finden Sie die vier ökodynamischen Gesetze als Frucht seiner Erfahrungen und soziologischen Lebensarbeit.

Das Kriterium ist die Wandlungsfähigkeit, die Erneuerungsfähigkeit, die Fruchtbarkeit in Wirtschaft und der ganzen Gesellschaft über die Tode der zeitweiligen Mitglieder und Formen und Gestalten hinaus. Weil die heutige Wirtschaft grenzenlos vereinheitlicht, muß sie durch Polyphonie, durch Vielstimmigkeit ausbalanciert werden. „Change with honor“ statt „disruption!“

Weil die Völker nicht mehr wissen, wie nachfolgende Generationen und Mitarbeiter entstehen und weil die vorindustriellen Leute nicht mehr re-

---

10 Eugen Rosenstock-Huessy: Der Atem des Geistes, Frankfurt 1950, s.99

11 A.a.o. 98



produziert werden, muss sich eine Soziologie dem Problem der Reproduktion widmen und Orientierung geben können, was wann notwendig ist.

Wir glauben, dass in dieser Lage „Der Unbezahlbare Mensch“ heute gehört werden kann und muss, um der Erneuerung und Erhaltung des Lebens auf unserem Planeten an jedem Ort willen! Er liefert uns eine Lehre vom unbezahlbaren Menschen, vom unberechenbaren Menschen und gibt Orientierungen, „wie Werte und Leute innerhalb der uns umgebenden industrialisierten Welt regeneriert werden können!“<sup>12</sup>

Wir sind Dr. Eckart Wilkens (†) dankbar, der diese Ausgabe neu ediert und Teile neu übersetzt hat, um sie hörbar und lesbar zu machen in unserer Zeit.

In seinem Nachwort stellt Peter Galli Rosenstock-Huessys gesamtes Wirken vor und öffnet damit vielfältige Zugänge zu ihm und anderen Pionieren unserer gemeinsamen Zukunft, Männern und Frauen. Die Vorworte von Walter Dirks und Freya von Moltke mit Clinton Gardner eröffnen ältere Zeugnisse der Bedeutung dieses Werkes.

Das hoffnungsvolle Nachwort Eugen Rosenstock-Huessys zum Unbezahlbaren Menschen 1962 beschließt den Band.

Thomas Dreessen

[www.rosenstock-huessy.com](http://www.rosenstock-huessy.com)

---

12 S.u. 22

# Inhalt

<b>ERSTER TEIL: DIE BRUCHTEILE DES MENSCHEN</b>	15
<i>(1935/1949, aus dem Englischen)</i>	
<b><i>Worum es geht</i></b>	16
<b><i>I Wer ist es, mit dem die Betriebsleitung umgehen muss?</i></b>	21
<i>Erstes Kapitel: Der technische Fortschritt</i>	21
<i>Zweites Kapitel: Das Kreuz der Wirklichkeit im Betrieb</i>	26
<b><i>II Was an dem Menschen einförmig ist?</i></b>	32
<i>Erstes Kapitel: Die sozialen Auswirkungen der Industrie sind niemals wirklich untersucht worden</i>	32
<i>Zweites Kapitel: Die alte Welt liefert keinen Nachschub an Fachkräften mehr</i>	39
<i>Drittes Kapitel: Der abstrakte Kalender der Industrie</i>	45
<i>Viertes Kapitel: Die abstrakte Zeit des Stundenlohns</i>	52
<i>Fünftes Kapitel: Der Verlust echter Zukunft</i>	58
<b><i>III Das Molekül der Produktion (Erstes ökodynamisches Gesetz)</i></b>	62
<i>Erstes Kapitel: 3=1</i>	62
<i>Zweites Kapitel: Das Optimum einer Gruppe</i>	69
<i>Drittes Kapitel: Anerkennung der Gruppe aus 3=1</i>	75
<i>Viertes Kapitel: Die Grenzen der rein ökonomischen Betrachtungsweise</i>	81
<b><i>IV Die Arbeiterbewegung (Zweites ökodynamisches Gesetz)</i></b>	87
<i>Erstes Kapitel: Weder Plural noch Singular</i>	87
<i>Zweites Kapitel: Das Kollektivum</i>	93
<i>Drittes Kapitel: Dienste</i>	100
<b><i>V Das Geheimnis des sich fortzeugenden Leibes (Drittes ökodynamisches Gesetz)</i></b>	104
<i>Erstes Kapitel: Der Dual als vergessene grammatische Form</i>	104
<i>Zweites Kapitel: Der Trugschluss der pluralistischen Wissenschaft</i>	110
<i>Drittes Kapitel: Auf Gedeih und Verderb</i>	117
<i>Viertes Kapitel: Die Treue im Reich der Polarität</i>	122
<i>Fünftes Kapitel: Spirituelle Freite</i>	128

<i>Sechstes Kapitel: Die wahre Ehe</i>	134
<b><i>VI Der Singular des Menschen (Viertes ökodynamisches Gesetz)</i></b>	136
<i>Erstes Kapitel: Wer ist das Selbst?</i>	136
<i>Zweites Kapitel: Des Menschen Acker ist die Zeit</i>	143
<i>Drittes Kapitel: Wandlungsphasen</i>	149
<b>ZWEITER TEIL: DIE WIRTSCHAFT IM GROSSEN UND GANZEN</b>	157
<i>(1952, auf Deutsch)</i>	
<b>Einleitung: Partner – Bruder – Stern</b>	158
<b>Erster Abschnitt: Eva oder die Folgen der Arbeitsteilung</b>	161
<i>Erstes Kapitel: Alle Klassegegensätze sind Abschwächungen, Schattierungen des Geschlechtergegensatzes</i>	161
<i>Zweites Kapitel: Die ewigen Gebote der Arbeitsteilung und der Gruppenabschüttlung</i>	167
<i>Drittes Kapitel: Partnerschaft ist uns längst im Größten wie im Kleinsten passiert</i>	172
<i>Viertes Kapitel: Der Partner als erster Schritt</i>	178
<b>Zweiter Abschnitt: Gestirne und Combines</b>	179
<i>Erstes Kapitel: Ritual gegen Gruppendynamik</i>	179
<i>Zweites Kapitel: massa und massa perditionis</i>	184
<i>Drittes Kapitel: Vorübergehende Arbeit</i>	189
<b>Dritter Abschnitt: Der Stamm in der Fabrik</b>	190
<i>Erstes Kapitel: Einmal, mehrmals, immer</i>	190
<i>Zweites Kapitel: Totes und Lebendiges</i>	195
<i>Drittes Kapitel: Mitarbeiter</i>	201
<i>Viertes Kapitel: Das Optimum der Betriebsgröße</i>	207
<b>Vierter Abschnitt: Der Präzedenzfall</b>	213
<b>DRITTER TEIL: WEM GEHÖRT DER BETRIEB?</b>	217
<b>Erster Abschnitt: Der falsche Aristoteles</b>	218

<b>Zweiter Abschnitt: Kirche und Wirtschaft</b>	224
<b>Dritter Abschnitt: Die Zeugungskraft der Industrie</b>	228
<i>Erstes Kapitel: Wer etwas zu sagen hat</i>	228
<i>Zweites Kapitel: Die Nachfolge in die Mitarbeiterschaft</i>	233
<i>Drittes Kapitel: Was Arbeit eigentlich ist</i>	238
<b>Namensverzeichnis</b>	241
<b>Nachwort Eckart Wilkens</b>	245
<b>Anhang</b>	259
<b>Peter Galli: Ein unerhörter Appell von W. Dirks</b>	259
<b>Walter Dirks: Vorwort zu: Der Unbezahlbare Mensch, 1955</b>	286
<b>Freya von Moltke, Clinton C. Gardner: Foreword (The Multiformity of Man 1973)</b>	290
<b>Eugen Rosenstock-Huussy: Nachwort 1962</b>	291

## **DER UNBEZAHLBARE MENSCH**

*mit dem ersten Teil: Die Bruchteile des Menschen  
neu übersetzt und gegliedert*

*mit dem zweiten Teil: Die Wirtschaft im Großen und Ganzen  
und dem dritten Teil: Wem gehört der Betrieb?  
neu gegliedert*

*von Eckart Wilkens*



**ERSTER TEIL:**

**DIE BRUCHTEILE DES MENSCHEN**

# EINLEITUNG: WORUM ES GEHT

I

1

Den Grundstock der folgenden Kapitel bildeten die Vorlesungen, die ich am Lowell Institute in Boston 1935 halten durfte.

Vorlesungen und Bücher wollen das neue Rätsel aussprechen, das dem Menschen die eigenen Errungenschaften vorlegen.

Der Mensch hat erfolgreich die Welt mechanisiert. Er hat die Natur organisiert. Gerade wegen der Wirksamkeit wirft seine Tat mit neuer Schärfe die Frage auf, welche Stellung der Mensch in der Natur hat.

Der Mensch selbst wird ein größeres Geheimnis als je zuvor. Ganz frisch erhebt sich die Frage, wie weit der Mensch zur natürlichen Welt gehört und wie weit er deshalb in der sozialen Welt zu organisieren ist.

2

Absicht der folgenden Seiten ist es, den etwas abgestumpften Sinn für die Tatsache wiederzuerwecken, dass wir da wirklich einem Geheimnis erster Ordnung begegnen.

3

Welches Geheimnis ich da meine, erhellt hoffentlich aus einigen geläufigen Annahmen, was der Mensch ist:

*„All Menschen hören auf die Vernunft. Was wir das Böse nennen, ist im Grunde doch nur Unwissen“*, hieß es in den Lehrbüchern, als der Liberalismus leuchtend strahlte.

*„Jeder hat in der kommerzialisierten Welt seinen Preis“*, dachte Bernard Shaw und versuchte in Major Barbara den Beweis dafür anzutreten.



„*Der Mensch ist unkalkulierbar*“, rief John Galsworthy aus und malte seine unschätzbaren Schatten des Sonnenuntergangs der Zivilisation.

„*Du Mitmensch bist mein Bruder*“, fühlte General Booth und behandelte den anderen Mitmenschen wie sich selbst.

4

Klar und deutlich ist in diesen verschiedenen Sätzen die Verlegenheit von heute ausgesprochen. Wir kennen uns nicht mehr oder stimmen wenigstens nicht mehr darin überein, was „der Mensch“ ist.

Handeln die beliebig zitierten Sätze wirklich von demselben Subjekt? Erörtern sie, was in der Substanz das gleiche ist? Zielen der Herr Wie-Jedermann B. Shaws und der „Ehrenwerte Adam Mensch, wohlgeboren“ in einem Roman Galsworthys auf ein und dasselbe Wesen?

II

1

Jahrhundertlang war es etwas klar Umrissenes, was der Mensch ist, es galt als allgemeine wissenschaftliche Annahme.

Der Mensch schien so umrissen und unverwechselbar wie ein jegliches Ding. Der Naturwissenschaftler insbesondere war sich ziemlich sicher, der Mensch sei Naturding wie alle anderen Dinge.

Nach dauernder Belehrung über Jahrhunderte sind die Naturwissenschaftler felsenfest davon überzeugt, dass sie ihre Methode „Wie-ein-jegliches-Ding“ auf den Menschen anwenden können. Einwand gegen ihre Methode ist ihnen völlig fremd.

2

Mit aller Kraft wende ich mich dagegen.

Mein ganzes Leben lang verwirrte mich die Methode „Wie-ein-jegliches-Ding“. Heute kann ich wohl sehen, warum Mr.Shaws der Herr Wie-Jeder-

mann wirklich nicht mein Bruder und warum „der andere Mitmensch“ es doch ist.

Ich begreife, warum J. J. Rousseau und Thomas Paine den Weg zu Stalin und Hitler gepflastert haben.

3

Ich greife die These von der Einförmigkeit des Menschen an. Ich greife die Voraussetzung an, dass die Regel „A gleich A“ auf den Menschen anzuwenden wäre. Ich greife die Lehrsatz-Selbstsicherheit an, mit der wir das Menschengeschlecht wie jedes andere Ding behandeln.

Auf der anderen Seite bin ich mehr denn je von der Einheit des Menschengeschlechts überzeugt, von einem gemeinsamen Ziel, einer gemeinsamen Bestimmung für alle Menschen, von der dringenden Not, wiederherzustellen, was den Menschen ausmacht und ihm den Sinn gibt.

4

Wahrscheinlich steht meine Verlegenheit so oder so in Beziehung zu der Verwirrung, die in der politischen Welt tobt. Bin ich doch Zeitgenosse von *Kriegen, Revolutionen, Pogromen, Hunger, wirtschaftlicher Depression*. Überall ist die Verwirrung zu sehen, was mit dem Menschen ist.

Der Dogmatiker weist vielleicht darauf hin, dass schon die Tatsache, dass ich eine Verlegenheit einräume, wo ihm keine dazu eingefallen ist, und meine leidenschaftliche Rede für eine Lösung genügend Beweis dafür sind, dass mein Verstand und meine Leidenschaft es bloß nicht vermocht haben, sich von der Ansteckung mit der epidemischen Verwirrung freizuhalten.

III

1

Und tatsächlich ist der dogmatische Naturwissenschaftler nicht verwirrt. Alle Dinge, jedermann sind ihm vollkommen klar.

Er ist glücklicher dran als ich in meinem Dilemma. Er hat sein Grundprin-

18

zip niemals in Zweifel gezogen, dass nämlich der Mensch ein umrissener Gegenstand der Naturwissenschaft und der Forschung sei.

2

Abwesenheit von Zweifel und ungestörte Seligkeit sind selten Verbündete des wissenschaftlichen Fortschritts. Was nämlich beim wissenschaftlichen Fortschritt vorgeht, ist doch gerade, dass wir einem herrschenden Lehrsatz nicht mehr folgen können. Ganze Völker verlieren ihre Sicherheit in dieser Sache.

Ein Wirbelsturm übler Geister rüttelt an den Grundfesten der menschlichen Gesellschaft, weil ein alter Lehrsatz außer von den Hohepriestern, den Spezialisten der verschiedenen Wissenschaften vom „Menschen“ nicht mehr geglaubt wird.

3

Ich achte durchaus ihre Aufrichtigkeit und Hartnäckigkeit. Ich kann die lautere Überzeugung schätzen, sie seien in dem politischen und sozialen Durcheinander die einzig gesunden und nüchternen Leute.

Aber unsere Welt bröckelt in Stücke, weil heute Irrtümer bezüglich des Menschen als Wissenschaft ausgegeben werden.

4

Wohl stimme ich dem Dogmatiker zu, es sei keine wissenschaftliche Antwort unter Druck oder als Konzession an beliebte Glaubenssätze oder Begierden zu geben. Aber die Alternative ist nicht die zwischen Zustimmung zur Republik der Gelehrten oder dem politischen Dogma der Bolschewiken oder Faschisten.

Die Wahl ist die zwischen dem Stolz der Naturwissenschaftler, die glauben, sie wüssten ein für alle Mal, dass der Mensch Teil der Natur ist, und dem vorsichtigen Zugeben, dass wir über diese Voraussetzung gar nichts wissen.

## IV

### 1

Ich werde das Gefühl nicht los, dass nur der, der zugegebenermaßen wie seine Mitmenschen verwirrt ist und der zugegebenermaßen unter dem Druck arbeitet, das Zerbröckeln unserer Gesellschaft sei möglich geworden, hoffen darf, wissenschaftliche Antworten zu finden, die vielleicht dazu beitragen, dass das soziale Rahmenwerk um uns herum wieder heil wird.

### 2

Deswegen gebe ich zu, dass

*Multiformis proditoris  
Ars ut artem falleret.*<sup>13</sup>

diese Gedanken gedacht worden sind.

---

<sup>13</sup> Aus der Passionshymne des Venantius Fortunatus: „Formenreichtum des Verderbers List, an unserer List zerschelle!“

# **I WER IST ES, MIT DEM DIE BETRIEBSLEITUNG UMGEHEN MUSS?**

## *ERSTES KAPITEL: DER TECHNISCHE FORTSCHRITT*

1

Der Arbeiter, der am Fabrikator die Stechuhr drückt, muss einem „Chef“ genüge tun. Und dieser „Chef“ stellt die Betriebsleitung dar. Wenn umgänglich ist herauszuarbeiten, wie eine Fabrik strukturiert ist, versieht man heute Arbeiter und Chef abstrakt mit den Namen „Arbeit“ und „Betriebsleitung“.

2

Und hier endet gewöhnlich unser Nachdenken.

Es ist wie ein gefrorenes Schlagwort, dass die soziale Frage ihren Mittelpunkt in dem Verhältnis zwischen Betriebsleitung und Arbeiter hat. „Die Betriebsleitung geht mit den Menschen um“, hören wir. Man braucht diese nur richtig zu behandeln, dann ist die Frage gelöst.

3

Aber nichts liegt ferner von der Wahrheit.

Die Betriebsleitung konfrontiert die Arbeit mit bestimmten Forderungen, aber sie hat sie doch nicht frei erfunden. Die Betriebsleitung übermittelt den Händen, was Gehirne vorher erfunden und ausprobiert haben.

Unser industrielles System ist die technische Anwendung des wissenschaftlichen Fortschritts. Und daher hängt die Industrie grundlegend von den technischen Fortschritten ab. Holz wird ersetzt durch Kohle, Kohle durch Öl, Öl durch Elektrizität und umgekehrt, Stahl durch Aluminium, Seide durch Nylon, Butter durch Margarine.

Die Technik schreitet fort, indem sie dauernd etwas ersetzt. Die Forschung

ermöglicht es einem neuen Produzenten, einen alten Produktionsprozess durch einen noch völlig unerprobten zu ersetzen.

4

Dies, ja, dieses allein hat die Betriebsleitung gezwungen, das Unternehmen nicht wie die Handwerker zu behandeln, sondern als Rennbahn, auf der ein Wettrennen mit Rekordgeschwindigkeit stattfindet. Nicht die Betriebsleitung, sondern die Ingenieure schreiben die Produktionsmethoden vor.

Und diese Ingenieure bewegen sich auf den kleinsten Wink der wissenschaftlichen Labore hin, die den Rand von Irrtümern in der Produktion zu verengern suchen.

II

1

Sooft ihnen das gelingt, verlieren die Arbeiter in der Fabrik wieder etwas Handlungsfreiheit. Ehe die Wissenschaft die Speerspitzen machte, formte der Handwerker Schwerter, Sensen und Löffel nach seinem Geschmack. Nach jedem wissenschaftlichen Test hat der Arbeiter weniger Variationsfreiheit.

2

Die Grundvorschrift für die Arbeit überlässt nichts mehr der Vorstellungskraft. Ein Bolzen, eine Bewegung auf dem Fließband bezeichnet den Triumph des technischen Fortschritts über die individuellen Abweichungen.

Die Beziehung Wissenschaft-Arbeit sitzt also auf dem Führersitz in der Industrie. Die Betriebsleitung bringt zu, überträgt und vermittelt die Druckmomente des technischen Fortschritts zu den Händen.

3

Bei den alten Handwerkskünstlern und Handwerkern waren Ingenieursgehirn und Hände des Handarbeiters vereint. Er betrieb den Fortschritt und die Routinearbeiten.

22

Labor plus Betriebsleitung plus Arbeit, alle drei zusammen vertreten ihn in der modernen Produktion.

4

Aber das ist nicht alles. Wie schon gesagt entdeckt die „reine“ Wissenschaft vielleicht etwas, was die ganze vorhandene Anlage vom Ingenieur bis zum Arbeiter über den Haufen wirft, indem es diese durch eine neue Herangehensweise ersetzt. Die Ausbildung des Ingenieurs passt dann nicht mehr, weil doch die ganze Argumentationslinie verlassen wird.

Was tut ein Ingenieur, der alles über Dampfmaschinen weiß, wenn die Produktion per Atomspaltung möglich wird?

III

1

Am vordersten Punkt des Fortschritts bedroht also die reine Wissenschaft und die nächste Erfindung ganze Industrien mit Vernichtung. Das Damokles-Schwert hängt über dem Haupte jedes technischen Experten: trotz all seines Könnens wird er ersetzt wie der Pferdemitstall durch das Automobil.

2

Aber das Merkwürdige ist, dass auch die Handarbeit ähnlich bedroht ist.

Der mechanische Baumwollpflücker übertrifft leicht tausend Hände pro Minute. Mechanisierung zielt immer darauf, dass sich das Verhältnis zwischen Leuten und Maschinen zugunsten der Maschinen verschiebt.

Die Arbeit ist niemals sicher, der Chef schaut immer über die bestehende Mechanisierungsproportion hinaus.

3

Deshalb kann die Arbeit in der Fabrik niemals heimisch werden.

Denn die Betriebsleitung hofft doch auf Fortschritt, der ihr gestattet, am Ende ganz ohne Arbeit auszukommen. Mag wohl sein, dass in einer bestimmten Fabrik das nicht zu erwarten ist; da scheint der Sättigungspunkt der Mechanisierung erreicht.

Das ändert aber nichts an der allgemeinen Atmosphäre der Industrie. Es wäre eine Ausnahme.

4

Das Gesetz der menschlichen Beziehungen in der Industrie beruht trotzdem auf dem technischen Fortschritt. Und das heißt doch, dass es sich die Industrie nicht leisten kann, auch nur einem Menschen an ihren Produktionsstätten ein „Heim“ zu bieten, solange ihr Wagen an die Sterne des wissenschaftlichen Fortschritts angehängt ist.

IV

1

So leben – wie nun zu sehen ist – die Leute in der Industrie in der Schwebel.

Denn die Zukunft eines einzelnen Produktionsprozesses wird davon bedroht, dass ihn ein neuer ersetzt. Und ebenso wird der Arbeitsplatz des einzelnen Arbeiters durch Installation eines noch weiter mechanisierten Arbeitsmittels bedroht.

2

Die ideale Fabrik ist die Produktionsstätte mit buchstäblich einem oder zwei Leuten, die nur noch zu kontrollieren haben. Alle zahlreicheren Mannschaften sind zeitweilig und werden als unvollkommen, als weniger vollkommen angesehen.

3

Was also ist das Beständige in diesem Fließen?



Das Verkaufsbüro und die Betriebsleitung bleiben, auch wenn Maschinen die Leute ersetzen, Elektrizität das Gas.

Also repräsentieren Betriebsleitung und Verkauf die konstanten Elemente, denn sie sind rein formale. Ingenieure und Labor wechseln, weil sie die Verkörperung der jeweiligen Produktionsphase sind.

4

Es ist das die heroische Größe des Feldzugs des industriellen Fortschritts: dass nichts für ewig ist. Wir sind in unserer materiellen Existenz umso tüchtiger, je öfter wir die Existenzmittel wechseln.

Der chinesische Bauer hat drei- oder viertausend Jahre auf seinem Reisfeld mit derselben Anbaumethode überlebt. Hierzulande wechseln, wechseln und wechseln die Anbaumethoden nicht nur alle Jahrhunderte, sondern jedes Jahr. So haben sie die Aufgabe der Betriebsleitung zu leisten, die die chinesischen Bauern gar nicht hatten.

Das Problem der Betriebsleitung entsteht erst, wenn man mit dem technischen Fortschritt zu rechnen hat.