EUGEN ROSENSTOCK-HUESSY

DER
UNBEZAHLBARE
MENSCH

KÄTHE VOGT VERLAG · BERLIN

DIE WIRTSCHAFT IM GROSSEN UND GANZEN

Partner – Bruder – Stern

Jüngst erschien im Feuilleton einer Zeitung ein glänzender Essay, betitelt: „Deutsch-französische Partnerschaft des Geistes“.

Wenn man eine alte Wahrheit lebendig machen soll, dann muß man sie mit neuen Worten ausdrücken. So scheint es mir mit dem heute so beliebten Worte Partner zu stehen. Partner und Partnerschaft sind von Ernst Michel für das Verhältnis Gottes und der einzelnen Seele machtvoll angerufen worden. Zu Partnern hat Oetinger die bisherigen Objekte der Erziehung befreien wollen, und so hat sein Buch „Wendepunkt der politischen Erziehung“ den Untertitel: „Partnerschaft als pädagogische Aufgabe“. Auch im Betrieb unserer Fabriken und Büros meldet sich der Anspruch auf Partnerschaft. Und wieviel ist da noch zu tun.

So könnte man sich dieser Heraufbeschwörung uralter Beziehungen nur freuen. Und doch muß ich an den Augenblick denken, in dem vor vielen Jahren mir eine Ehefrau von der Ehe als Partnerschaft sprach. Da kriegte ich einen heillosen Schrecken. Es schien mir, als ob die Umbenennung von Ehemann und Ehefrau, von Bräutigam und Braut in die zwei Partner absichtlich den tiefsinnigen Unterschied der Geschlechter verwischen solle. Das Herrliche an der Ehe ist doch der Friede der unsäglich entzweiten Geschlechter. Die Vergewaltigung des Weibes und die Entmachtung Simsons durch Dalilah, das sind doch die Vernichtungskämpfe

der Männer und der Weiber, angesichts derer der Klassenkampf oder der Krieg zu bescheidenen Streitigkeiten herabsinken.

Es liegt also wohl so, wie auch in anderen Fällen, wo der neue Name versteinerte Wahrheit flüssig machen soll: als Anfang ist das neue Wort nützlich. Ich bejahe den Ausdruck Partnerschaft, aber er darf nur ein Anfang sein. Die Ehegatten sind Partner und mehr als Partner. Diese Doppeldeutigkeit drängt hervor, sobald man mit dem Gebrauch des Wortes Partnerschaft ernst macht. Der Mensch ist der Partner Gottes, aber das ganze Menschengeschlecht ist auch die Braut Gottes und Gott der Bräutigam. Das Kind ist ein Partner des Lehrers, aber der Lehrer ist auch der Erbe der Vergangenheit und der Schüler der Ahnherr der Zukunft. Für den Bereich des Betriebes möchte ich das noch etwas näher ausführen, denn sonst bleibt hier das Stichwort der Partnerschaft unter Umständen eine Ausflucht, um die Schritte zur Verwirklichung nicht bis zu Ende zu gehen. Im Betriebe gibt es den Arbeiter nicht, so wenig wie es Gott gegenüber den einzelnen Menschen gibt. Gott hat den Menschen geschaffen, in dem wir alle nur eingegliedert selig werden können: wir werden durch einander zu Menschen, indem wir mit-einander sprechen und wirken. „Der Mensch“ im Singular ist eine Fiktion des Humanismus. Im Betrieb ist es noch deutlicher, daß dem Unternehmer nicht der Arbeiter gegenübersteht und ebensowenig die Gewerkschaft, sondern die Betriebsgruppe, die im Werkstatt- und im Schichtwechsel solidarisch für einen Arbeitsgang aufkommt. Der Partner ist also hier eine Mehrzahl von Menschenkindern. Erst dank ihrer Eingliederung in einen Arbeitsgang werden sie fähig, zum Partner des Unternehmers sich zu verbrüdern. Unter dem Oberflächenwort „Partner“ liegt also der bunt-

farbige Reichtum einer aus Not entsprossenen Partnerschaft verborgen. Dieser verborgene Reichtum war einst selbstverständlich. Heut ist er verblichen.

Eva oder die Folgen der Arbeitsteilung

Offenbar ist Partnerschaft entweder eine uralte Sache oder ein auferlegter Schwindel. Denn unmöglich kann eine menschliche Grundeigenschaft heute zum ersten Male entdeckt werden.

Wenn aber das uralte ist, wessen heut mit einem Male der Mund übergeht, dann muß von uns zweierlei erklärt oder herausgefunden werden: Erstens: in welcher Weise haben die Alten hiervon gewußt und gesprochen? Zweitens: wie konnte dieses Wissen eine Zeitlang vergessen werden?

Wir wollen den zweiten Punkt zuerst aufblenden und beantworten. Es ist allerdings etwas geschehen. Durch einige Jahrhunderte hindurch bestand eine Verblendung. Die Aufklärung aller Philosophieprofessoren hatte ein Interesse, den Menschen ohne die Folgen der Arbeitsteilung als den Normalmenschen auszugeben. Aus ihren Schulen kamen Freidenker, Individuen, Studenten, Gebildete. Und ihnen allen war es eingetrichtert worden, daß der Kopf des Menschen durch seine soziale Tracht oder Klasse nicht abgewandelt werde. Erst seit Karl Marx wird die Arbeitsteilung wieder ernst genommen. Aber Marx hat das Wort Partner nicht anerkannt. Und so klappt sogar bei ihm noch eine weite Lücke gegen die allgemeinste Tradition des Menschengeschlechts in Sachen Partnerschaft.

Wir also wollen einen Augenblick uns von den Schulbänken der Hörsäle erheben und wollen uns fragen,

ob seit zehntausend Jahren niemand das Pro und Contra der Partnerschaft seinem Denken zugrunde gelegt hat. Wenn dem so wäre, dann wäre die heutige Partnerschaft, wie gesagt, ein ebensolcher Rummel wie die Gruppenmechanik und ähnliche Laboratoriumsexperimente. Der wirkliche Mensch kann sich mit seinem wirklichen Leben auf kein Experiment einlassen.

Nun, die Bibel nennt die Partnerschaft oder die durch sie uns befallende Milieutheorie die Ursünde. Durch die Arbeitsteilung, so zeigt sie, werden wir jeden Tag neu in die gesellschaftlichen Irrtümer verflochten. Denn da wir nicht als einzelne, sondern als Männer und Weiber existieren, so müssen wir uns zu immer neuen Gruppen vereinigen, um auch nur das kleinste Ding zu meistern. Diese Vereins- oder Assoziationsbildung verkrüppelt unsere innere Freiheit und Verantwortlichkeit, und wir heulten mit den Wölfen.

Die „Assoziation“, jede Arbeitsverbindung – und wir kommen um sie nie herum – ist einerseits unentbehrlich, andererseits uns abträglich. Nie dürfen wir unsere Kraft zur Dissoziation einbüßen. Denn dann würden wir Gott weniger gehorchen als den Menschen. Das lehren übereinstimmend die Bibel und Karl Marx. Beide sehen, wie leicht wir die Assoziation, d. h. die Arbeitsteilung, Herr über uns werden lassen.

Diese biblische Lehre von der Ursünde wird von den Philosophen und von der Aufklärung seit langem lächerlich gemacht. Auf ihren Schulbänken sitzen allerdings bloß Köpfe, und der Kopf schwebt außerhalb der Arbeitsverbindungen und Betriebe; im Hörsaal kann man die Geschichte ohne die Arbeitsteilung als Sieg der Vernunft oder als Wille zur Macht oder als Untergang des Abendlandes ausdeuten. Denn es kommt ja nur auf die Königsherrschaft der Philosophie, des Liberalismus hinaus. Der freie Unternehmer wurde der

Abgesandte aus dem Hörsaal in die Gesellschaft. Er wurde als Freier, Liberaler, Robinson Crusoe, Émile, Cartesischer Denker der Normalmensch. Da weder den Philosophen noch den freien Unternehmer die Arbeitsteilung einzuschlucken schien, so mußte die biblische Quelle für die Milieutheorie und für den Fluch der Arbeitsteilung umgedeutet werden. Die Quelle ist das Kapitel in Genesis über den Fall. Die liberale Kritik der Bibel macht sich über diesen Bericht lustig. Sie las aus ihm eine dunkle Anspielung auf den Geschlechtsverkehr zwischen Adam und Eva heraus. Und lachte daraufhin um so lauter.

Zweihundert Jahre dieses liberalen Hohns verhindern sicher manchen Leser meiner Schrift, in der Bibel das zu lesen, was da steht. Ich fühle ihnen das nach. Denn die vereidigten Sachverständigen, Wellhausen, Gunkel, Noth usw., sind ja die höhnvollsten Leser jenes Bibeltextes. Diese liberalen Kritiker trugen selber das Ideal des arbeitsfreien, ungeteilten Individuums, des Akademikers, in ihren Herzen. Deshalb waren sie wohl durchaus gutgläubig, wenn sie über die Sätze der Genesis wegliesen und nirgends merkten, daß jeder vom Weibe Geborene in der gleichen Lage wie Adam und Eva sich vorfindet.

Trotzdem steht das mit dünnen Worten in der Bibel. Aber ich bilde mir nicht ein, die liberalen Leser im ersten Anprall von ihrem Urteil über die Erbsünde abzubringen. Wenn ich trotzdem die Urtradition wiederherstelle, so bin ich dazu auch ohne Rücksicht auf den Erfolg bei diesen Lesern gezwungen. Denn ich muß auch mir selber eine Erklärung liefern, weshalb unsere Frage der Arbeitsteilung erst von Marx entdeckt worden sein soll. Nur wenn ich mir sagen darf: „Er hat sie wiederentdeckt“, darf ich ihm glauben. Deshalb also mache ich auch das heutige Partner-

geschwätzt erst ganz glaubwürdig, wenn ich sage, die Alten haben die Arbeitsteilung nie übersehen. Nein, sie haben sie in das Herz ihres Glaubens gesetzt. Also was steht geschrieben? Die Bibel legt uns auf unsere Bestimmung von vornherein fest. Daher gibt sie die *Condition humaine* gleich zu erkennen, sobald sie eben überhaupt von der Existenz der ersten Menschen auf Erden handelt. In diesem ersten Augenblick hat der Mensch eine Werkgenossin, eine Gehilfin. Diesen Ehrentitel gibt ihr die Schrift. Das Sexuelle interessiert den Schreiber gar nicht, sondern Eva, die Gehilfin, steht für alle Arbeitsteilung und jede Gesellschaftsordnung. Wie anders sollte die Arbeitsteilung und Partnerschaft denn als Grundgesetz verankert werden? Die Feigheit des Milieuprodukts Mensch ist eben mit jedem Milieu gegeben. Ob ich mich hinter die öffentliche Meinung verschanze, „Jeder sagt so“, oder hinter meine Frau und diese wieder hinter ihre Hausschlange, kommt auf eines hinaus. Jedes Milieu befreit seine Insassen von der persönlichen Verantwortung. Adam entweicht aus dem Plural in das Kollektiv.

So wichtig aber ist der Bibel eben diese tagtägliche Wirkung der Arbeitsteilung, daß sie von ihr im ersten Atemzug schreibt. Wenn aber im ersten Atemzug von dieser Schwäche durch Assoziation die Rede sein sollte, dann mußte sie sich an dem baren Minimum von Assoziation in der Urmenschheit bereits nachweisen lassen. Es ist die Großtat der Bibel, daß ihr diese Vereinfachung gelungen ist. Denn, so sagt sie mit Recht, schon die Hälftelung in die zwei Geschlechter birgt das Geheimnis von Herrschaft und Dienst, Leitung und Angestelltem, Kapital und Arbeit. Alle Klassegegensätze sind Abschwächungen, Schattierungen des Geschlechtergegensatzes. Denn schon durch ihn sind wir aufeinander für den kleinsten Werkerfolg angewiesen. Wo

aber Mehrzahl von uns erheischt wird, da trachten wir, in die Kollektive zu flüchten.

Wo wir das erfahren, da verfallen wir dem Milieu und verschanzen uns hinter seine Sitten.

Also nicht der Sexus, sondern die Arbeitsteilung bringt den Herrn Adam zu Fall, der sich hinter seine Angestellte verschanzt, wie die deutschen Tabakfabrikanten ihre Arbeiter vor den Reichstag zu schicken pflegten, um sie für höhere Zölle demonstrieren zu lassen.

Wegen dieser Drückebergerei jedes hinter jedem schämen sich die Beteiligten und stecken sich in die schützenden Kleider des Milieus. Der Mißbrauch der Arbeitsteilung durch die Gruppenglieder Adam und Eva führt also zu ihrer Einbettung in ihr Milieu und damit zu der Vergesellschaftung der Arbeit in dem Gebot: „Im Schweiß eures Angesichts ...“ Die drei Tatbestände: Eva heißt die Gehilfin Adams. „Keiner will es gewesen sein.“ Wie der Finger Gottes sie einzeln herausfindet, schämen sie sich, und der Abschluß: Die Arbeit wird nun euer Gliederungsprinzip bleiben, beweisen, daß die Bibel in Adam und Eva nicht Freude Lust, sondern volles Menschentum hineinliest, die ewigen Gebote der Arbeitsteilung und der Gruppenabschüttlung.

Es ist aber gerade der beste und tugendhafteste Mensch, dem sich die Solidarität zur Schanze aufwirft. Hinter ihr verschanzt sich Adam; hinter ihr verschanzt sich Eva. Gott findet niemanden, der sagt: Ich allein bin dafür verantwortlich. Gott findet also die Kraft zur Gruppenabschüttlung erloschen.

Gruppenabschüttlung, das ist die Freiheit, neue Arbeitsteilungen, andere Verbände hervorzurufen. Bei Marx ist das die revolutionäre Kraft des Proletariats; denn es gibt keine eingefleischten Interessen angesichts der

nächsten Aufgabe, es soll keine geben. Der Konflikt des eingefleischten Interesses – der „Vested Interests“, der bekleideten Interessen, wie sie biblisch und englisch heute noch heißen – mit dem Ruf nach persönlicher Entscheidung ist das einzige würdige Thema unseres Geschlechts. Wer trotz seiner Verbildung noch imstande ist, diese Erfahrung an sich selber tagtäglich zu machen, der weiß, daß die Bibel und Marx hier am selben Strang ziehen: beide fordern, daß sich in jeder Seele die Kraft zur Arbeitseingliederung und zur Gruppenabschüttlung die Waage halten müssen. Die Liberalen sind an beiden Kräften gleich uninteressiert, denn sie sprechen beiden jede Kraftleistung ab. Für sie ist die Freiheit immer da. Wir aber arbeiten bekleidet in unserem Milieu und stehen nackt vor Gott.

Um uns jede Illusion zu nehmen, als könne uns die Spaltung erspart werden, setzt die Bibel sie sogar in unseren Leib hinein. Deshalb also steht Eva für alle Gehilfen, alle Mitarbeiter und die ganze Belegschaft des modernen Betriebes. Die Partnerschaft ist gut, wenn sie vorübergeht. Sie ist schlecht, wenn wir sie nirgends überragen.

Die Arbeitsteilung verwendet die unmündigen Menschen; die Gruppenabschüttlung wird von mündigen Menschen angewendet. Jeder von uns ist beides. Niemand ist nur mündig oder nur unmündig. Wieder stehen darin Marx und Bibel gegen den Liberalen, der sich einredet, der Mensch sei in jeder Hinsicht frei, in der Arbeit so gut wie in Gedanken. Wegen der Betonung der Gruppenabschüttlung ist die Partnerschaft zu kurz gekommen.

Für den unverbildeten Menschen ist es, denke ich, ganz selbstverständlich, daß wir erst dank Arbeitseingliederung uns finden und erst in dieser Erfahrung der Mitgliedschaft in der Gesellschaft mündig werden. Wie

beneiden doch viele Stadtleute die Jungen, die auf dem Lande in einer Bauernwirtschaft aufwachsen konnten, aus eben diesem Grunde. Erst wenn wir einen Arbeitsauftrag bewältigen können, darf das vielgebrauchte Wort Verantwortung auf uns angewendet werden. Denn erst dann können wir Rede und Antwort stehen und wissen, was wir tun. Wer es nicht schon getan, weiß nicht, was er tut.

Also niemand lernt Verantwortung durch Denken. Sondern er lernt sie, indem er zunächst die bisherigen Antworten weitergibt. Er nimmt an einem Betrieb oder Kreis von Arbeiten mit teil, ob nun in der Familie oder im Betrieb oder in der Schule oder im Heere. Heute leiden wir unter einem überreichen und unverdauten Gebrauch des Wortes Verantwortung, so als ob der einzelne überhaupt fähig wäre, für das ganze Leben der Welt Verantwortung zu übernehmen. Das ist Größenwahn. In der Fabrik ist es auch Größenwahn, den einzelnen Lohnempfänger für die Produktivität des Betriebes verantwortlich zu machen. Gewiß hält die handwerkliche Ehre viele dazu an, eine vollkommene Leistung zu erstreben. Aber auf dies Wunder der Seele, die spricht: „Pfuschen kann ich nicht“, kann der Betriebsleiter nicht rechnen. Er muß die Lage seiner Belegschaft zu Ende denken, und da muß er zugeben: Der einzelne schämt sich vor seinen Kollegen jedes Übereifers: der einzelne will möglichst hohe Bezahlung für möglichst geringe Mühe. Deshalb also ist der Eingestellte als solcher nicht der Partner im Betriebe. Darauf hat Franz Schürholz in seinem „Arbeitspartner“ (Düsseldorf 1950) schon so beredt hingewiesen, daß bei ihm der Partner den Eingestellten nicht bloß als neue Vokabel ersetzt; bei Schürholz tragen gestufte Ordnungen die Partnerschaft als Krone. – Der Partner im Betrieb ist die von der unerbit-

lichen Ordnung der Produktion nach dem jeweiligen Stande der Technik geforderte Gruppe. Auch auf der anderen Seite dieses Ehebandes, auf der Seite des Unternehmers, kann ein Direktorium statt einer Einzelperson stehen. Trotzdem wird in den meisten Fällen der männliche Partner des Betriebsbundes eine Einzelperson sein und bleiben müssen.

So also sehen in unserer Erfahrung die Partner aus. Aber die mit sich selbst zerfallenen Liberalen sehen noch immer nur einzelne, Atome von Arbeitern, wohl weil sie selber gar entwurzelte Intellektuelle sind und die Brüderlichkeit der Gruppen in der Arbeitsteilung nicht am eigenen Leibe erfahren. So romantisieren sie das Atom „Arbeiter“ zum Partner hinauf, obgleich diese Atome nur in den Molekülen der Betriebsgruppen zu finden sind. In der Jagd nach dem „Partner“ spielen sie also mit diesem Namen. Die Scheidung der Geister führt daher zwischen dem spielerischen und dem ernstesten Gebrauch des Namens „Partner“ mitten hindurch. Wenn wir es auf die leichte Achsel nehmen, so handelt es sich um eine Art Katzbalgerei; in der Völkerfamilie, in den Volksschichten, in dem Verhältnis von Dorf und Stadt und vor allem im Betrieb balgt sich alles heut um den Namen „Partner“. Die Ernstesten wollen eine neue Erfahrung damit „feststellen“. Die Politiker aber wollen daraus Vorteil ziehen. Es ist eine seltsame Tatsache, daß jede neue Erfahrung sofort karikiert wird. „Als noch den Boden Palästinas das Blut der ersten Zeugen rötete“, schreibt ein Kirchenvater entrüstet, trat schon die erste Karikatur des Heiligsten auf: Simon Magus gab eine Dirne für die wahre Himmelsbraut aus. Und mit ihr erregte dieser Gnostiker mehr Aufsehen als die kreuztragenden Apostel mit ihrer Keuschheit.

Der Name „Partner“ droht heute karikiert zu werden.

Wir können aber die Scheidelinie ein jeder in sich selber ziehen. Wenn immer wir die Partnerschaft machen und ausdenken wollen, und solange wir sie predigen und von ihr reden, ist es uns nicht Ernst. Sobald wir aber anerkennen, daß wir uns bereits in ihr vorfinden, werden wir aufhören, von ihr zu reden und statt dessen unsere Partner auf die Existenz dieser Partnerschaft ansprechen. Als ich die Partnerschaft im Betrieb 1922 in meiner „Werkstattaussiedlung“ der Betriebsgruppe zusprach, da hatte ich das Los einer solchen Gruppe durch zwei Jahre geteilt⁴⁾. Aber 1952 begegnet mir ein Faschist, der die Partnerschaft des einzelnen Arbeiters beschreibt, aber keines einzigen einzelnen Arbeiters Freund ist.

Partnerschaft ist uns längst im Größten wie im Kleinsten passiert. Die europäischen Nationen zum Beispiel, ob „Sieger“, ob „Besiegte“, haben nur Zukunft, wenn sie von der Partnerschaft in ihrer entsetzlichen Lage ausgehen. Denn Partnerschaft heißt ja Gegenseitigkeit. Diese Gegenseitigkeit aber erkennen die Völker dadurch an, daß sie aufhören, von *dem* Russen, *dem* Amerikaner, *dem* Deutschen zu reden. Denn wechselseitig müssen sie sich werden, weil sie längst Partner sind. Was geschieht dann? Nun, in der Wechselseitigkeit werden die Rollen unausgesetzt vertauschbar. Wenn das Scherzwort von dem Ringkampf sagt, „bald lag ich unten, bald lag er oben“, so bleibt auch der Scherz noch an die Wahrheit gekettet, daß die Vorgänge hin und her wogend wechseln müssen, wenn Partnerschaft obwaltet. Auch in der Ehe müssen die „Partner“ umschichtig zu Worte kommen.

Partnerschaft wird also nie ausgedacht. Sie ist vielmehr daran zu erkennen, wo sie zu finden ist. Ich würde gerne eine Rhapsodie auf die Partnerschaft zwischen Rußland und USA anstimmen. Es würde ein großes

Lied werden, so groß wie die Eumeniden des Aischylos, und wenn mir die Völker lauschten, so würde diese Rhapsodie auf Orestes und Iphigenie den dritten Weltkrieg verhindern. Denn jede Entdeckung einer Partnerschaft bringt den Frieden: der Partner ist nämlich die uns im Laufe der Technik, der Kriege, der Leiden-schaften, der Geschichte auferlegte Konstellation. Sie kann weder gemacht noch willkürlich erfunden werden durch fromme Wünsche. Aber eines Tages kann es uns wie Schuppen von den Augen fallen: Herrgott, wir sind ja Partner. Ich glaube fest, daß die beiden Weltkriege eben diesen Sinn haben: Völker, die sich vorher für Individuen hielten, wurden einander als Partner enthüllt. Das Ganze der Welt enthält sie nun bereits kraft gegenseitiger Leistung. Nur die gegenseitige Ansprache muß noch hinzutreten, um diese Partnerschaft auch anzuerkennen. Die Betriebe ihrerseits entsprechen auf der Stufe der Arbeit den Völkern. Jeder Betrieb ist eine bereits bestehende, nun aber anzuerkennende Partnerschaft. Diese hat nichts mit dem Willen des Intellekts zu tun; dieser denkt von Individuen aus und konstruiert die Welt aus Individuen. Die notwendigen langsamen Schritte der Produktionsordnung — Fortschritte nennen wir sie etwas kühn — gliedern unsere Arbeitskraft unaufhörlich neu zu Angehörigen einer fortlaufend produzierenden, einer in Technik umgewandelten Natur. Darauf sollen wir hören lernen, damit der Gegenseitigkeit unserer Hände die Zugehörigkeit der Köpfe entspreche. Nicht predigen läßt sich die Partnerschaft, wie das die heutigen Gnostiker, die Faschisten, tun. Vielmehr müssen wir sie anerkennen, auf uns nehmen und ihren unerschöpflichen Reichtum ausmünzen. Wer zum Beispiel im Betrieb die Partnerschaft wahrnimmt, der wird sogleich auf die Solidarität in der Betriebsgruppe stoßen, auf

diese wundersame Brüderlichkeit, an der das Taylor-system, die Zeitstudie, die Leistungsprämie, die Kleinaktie und alle atomistischen Heilspläne scheitern. Er wird mithin den Partner im Betrieb, in der Gruppe am Werk sehen. Aber ihm wird nun diese Brüderlichkeit nicht genügen. Denn über der bloßen Brüderlichkeit der Arbeiter unter sich erhebt sich die Geschwisterlichkeit. Diese beruht auf einer Beseelung, die erst dank freier Anerkennung vollziehbar wird. Die Brüderlichkeit ist naturhaft. Aber die Geschwisterlichkeit ist eine Leistung, die aus der anerkennenden Nennkraft, dem Logos, fließt. Denn sie erhebt sich ob der Anerkennung des feindlichen Geschlechts, in Weib und Mann, in Unternehmer und Arbeiter. So hatte ich zuviel Angst, als ich erschrak, daß Braut und Bräutigam Partner seien. Denn allerdings muß es auch zwischen ihnen dazu kommen können, daß er ihr zuruft: „Ach, du warst in abgelebten Zeiten meine Schwester oder meine Frau.“ Das Portal „Partnerschaft“ öffnet sich eben nicht in eine einzige Ruhestellung. Es lädt uns zu einer Fülle von Gängen ein und erschafft eine höhere Gliederung oberhalb derer, die sich auf den ersten Blick ergibt. Wo immer Partnerschaft anerkannt wird, ist damit ein Prozeß in Lauf gesetzt. „Partner“ ist eben kein Begriff. Denn das Wort wird nicht vom Partner abgewendet (abstrakt) begriffen, sondern es wird unter Zuwendung zum Partner aufgegriffen. Es spiegelt ein gläubiges Ergriffenwerden von dem Prozeß, in dem wir uns gegenseitig immer vollständiger erkennen. Es entspringt aus der Zeugungskraft allen Lebens, der Nennkraft des Logos, in dessen Namen wir einander verstehen. So führt die Reise von der allgemeinen Anfangsstation „Partner“ jedesmal tiefer in uns selber und gleichzeitig immer weiter in die Welt hinein. Denn als Anwälte und Sachwalter der zu Produktivität um-

gewandelten Welt entdecken wir in uns gegenseitig immer neue, wenn auch wandelbare Aufträge und Rollen. Diese sprechen wir einander ausdrücklich zu.

Worauf es ankommt, ist die Erkenntnis, daß so, wie es Sternennebel gibt, die zusammen einen Stern bilden und als solcher Stern mit anderen Sternen eine Konstellation bilden, daß in eben solcher Weise Unternehmer und Betriebsgruppe „konstellieren“. Unsere Phantasie wird sich dahin ausbilden müssen, Mehrheiten in beide Brennpunkte der Ellipse „Mensch“ hineinzusehen. Es ist heute viel von dem Menschenbild die Rede, und dahinter steht immer noch die Fiktion des Humanismus, daß der Mensch mit seinem Palmenzweige an Gottes Stelle treten solle. Da es aber, wie gesagt, *den Menschen nie gibt*, so sind wir Menschen alle Teile von Konstellationen. Diese rätselhafte Fülle der Sternbilder am Himmel hat für mich persönlich genauso wie für die frühe Kirche den tröstlichen Sinn, daß auch wir Menschen eine solche Fülle von Sternen sind. *Der Partner* ist also nur ein erster Schritt, damit wir die Lust zu immer neuen Konstellationen aufbringen und das Verständnis für die Sternbilder entwickeln, in die uns die Arbeit an der Schöpfung täglich neu hineinstellt. O wenn wir alle, wir Angestellte und Gestellte, unser Hineingestelltsein in den Reigen eines Firmaments uns zuerkennen.

Gestirne und Combines

„Es muß spät sein“, sagte ein junger Schweizer im Hochgebirge zu mir, als wir zur Weihnachtsmesse durch den Schnee stapften, „denn der Orion steht so hoch.“ In unsern Fabrikstädten sind die Sterne aus-

gelöscht, und von Sternbildern weiß fast nur noch der Mythologe. Wer aber am Himmel die Sterne zu Sternbildern nicht mehr gruppiert, der wird erst recht nicht darauf kommen, daß wir auf Erden uns zu Sternbildern, zu Konstellationen gruppieren sollen.

Weshalb ist es also trotzdem kein müßiger Luxus, uns Menschen in unseren Arbeitsgängen als Konstellationen anzusehen? Vom Standpunkt derer, die ein totes Weltall durch ihre Fernrohre anstarren, wird nichts Menschliches am Himmel sichtbar. Kant hat zwar die Erhabenheit des gestirnten Himmels über sich anerkannt, aber doch wohl nur als das *totaliter aliter*, das auf andere Maße und andere Regeln zugeschnittene fremdartige Gesetzeswerk.

Ich bleibe aber bei dem Schluß des ersten Teils beharrlich stehen: Die jetzt ja schon europäische Epidemie, alles und jedes Sozialrätsel mit der Vokabel „Partner“ zu lösen, wird mit Unfruchtbarkeit geschlagen bleiben, wenn wir die Partner doch wieder in die bloß vereinzelt Atomindividuen des 19. Jahrhunderts zurücklügen. Wenn 2 400 Millionen Partner die Erde bevölkerten oder 350 Millionen Partner Europa, dann wären wir so klug und so töricht wie zuvor.

Zwischen der Gesamtzahl bloßer Massen und dem entwurzelten einzelnen gibt es kein Leben. Der jeweilige Partner aber am Sternenhimmel der Menschheit ist gerade kein Individuum, so sagten wir: er ist eine durch Hand-in-Hand-Arbeiten konstituierte Gesamtfigur, eine „Interindividuale“ der Hände dank ihrer technischen Konstruktion ihres Gefüges. *Arete* ist ja die griechische Vorstellung des Verfügtseins, des In-den-Kosmos-eingepaßt-Seins. Das ist mehr und echter als die heute beliebte Prahlerei, sich gut anzupassen. *Aristos, ritus, arete* sind Gefüge-Vorstellungen: in der *Arete* bin ich nicht angepaßt, weil ich in ein Gefüge

eingefügt bin, als dieses Gefüges Glied und Komponente. Gerade unangepaßt an Fremdartiges bin ich alsdann. Denn die anderen Komponenten fügen sich ja mir ebenso wie ich ihnen.

Die Ansprache eines Menschen auf seine Fähigkeit zu konstellieren, rettet gegenüber der uns mechanisch mißverstehenden Anpassung unsere eigene Mitteilung an das Ganze; unsere eigene Ansprache an die anderen ist ebenso wirksam wie die ihre an uns, wo *arete*, Verfügung, gelingt, auf Erden wie im Himmel. Im Ritual — dieselbe Wort-Wurzel wie *arete* — fühlen wir uns wohl.

Ein Zwischenglied mag den nächsten Schritt erleichtern. Als ich den 1952 im New-Yorker Exil verstorbenen Biochemiker Eduard Strauß einmal im Georg-Speyer-Haus in Frankfurt besuchte — es wird 25 Jahre her sein —, sagte er zu mir: „Eben mache ich für den ‚Abderhalden‘ einen Beitrag fertig, in dem ich mit dem Begriff des Moleküls nicht durchkomme. Ich habe die Vorstellung einführen müssen, daß die Atomgruppen eine „Konstellation“ eingehen. Denn in die Konstellation geht die Qualität des Zeitpunktes mit ein; nur in einem bestimmten Zeitpunkte können die Elemente gerade so aneinandergeraten.“ Also im Lebendigen kommt es gerade auf den Zeitpunkt an. Wenn das schon dem Biochemiker aufging, dann sollten das auch die Gruppensoziologen endlich beherzigen. Sie ignorieren es leider. Lebendige Gruppe aber wird nicht durch Gruppenmechanik und durch Gruppendynamik gemeistert, auch wenn der verstorbene Kurt Lewin die experimenthungrigen Soziologen Amerikas und der westlichen Welt auf diese Straße vorwärtsgestoßen hat. In einer echten Gruppe gibt es kein Experiment, weil sie unwiederbringlich ist. Experimentieren wir getrost mit allem Wiederholbaren: da ergeben dieselben

Bedingungen die gleichen Resultate. Es gehört zum aufklärerischen, offenbarungslosen Charakter aller Experimente, daß sie wiederholbar sind und damit den einzigartigen Charakter des 1. Januar 1953 oder der Frühstunde um 6 am 24. Juni verleugnen. Die lebendige Gruppe ist, wie alles Lebendige, ein Geheimnis, das zu seiner Zeit offenbar wird und nur im günstigen Zeitpunkt konstellierte. Die Blüte bricht aus der Knospe zu ihrer Zeit. Je höher hinauf wir im Leben kommen, desto unwiderruflicher wird der Moment, desto unwiederbringlicher wird die Stunde, desto lebendiger wird das Ereignis. Die Grade der Lebendigkeit, die wir auch im Sozialleben zu unterscheiden haben, sind Grade der Unwiederbringlichkeit. Gott ist unerschöpflich, weil er sich nie wiederholt. Wir wiederholen uns desto mehr, je töter wir geworden sind. In meiner „Heilkraft und Wahrheit“ sind diese Stufen des Töteren und des Lebendigeren dargestellt. Aber im Sozialbereich wird diese Abstufung geleugnet. Gruppe gilt da als Gruppe; zwischen der Fröhlichkeit markierenden „Kraft-durch-Freude“-Gruppe und Schillers „An die Freude“ werden die grundlegenden Unterscheidungen von den Lewinisten und Mechanisten nicht gesehen. Wo immer es für „Forschung“ Geld gibt, grasst heute ein Gruppendynamik-Fieber, wo keck die beliebig wiederholbare Gruppe der unwiederbringlichen Gruppe gleichgesetzt oder untergeschoben wird. Da reitet derselbe Teufel in Sachen „Gruppe“, der die Herren La Mettrie und Robespierre in Sachen „Individuum“ einst gegen die Verteidiger der Einzelseele ritt. Damals ersetzte der Wille und die Vernunft des einzelnen den Aufklärern die geheime Offenbarung und das offenbare Geheimnis der Seele. Damals wurden der Urwähler und der Staatsbürger als wiederholbare Größen erfunden. Heute und morgen wird der Teufel des

zwanzigsten Jahrhunderts die Gruppen, Kollektive, Brigaden und Teams erfinden und von uns verlangen, wir sollten diese mechanischen Gebilde für die „Zellen“ des gesellschaftlichen Lebens nehmen. Der Kommunist und der Psychotechniker, Moskau und Chikago, organisieren so „die anderen“. (Sie selber freilich immer wohlweislich ausgenommen.)

Demgegenüber diene dem nicht der Aufklärung verfallenen Leser die Konstellation am Himmelszelt als Stab und Stütze. Wir wollen es nicht vergessen, daß wir die Geheimnisse unseres Schöpfers an den Tag leben. Wir sind sein heiliges, weil unwiederholbares Experiment. Wir treten unbekannt und als Geheimnis in die Sprache unserer Umwelt ein und wir sollen in dieser Sprache am Ende anerkannt und bekannt werden. Dies geschieht mit der Zeit. Es geschieht und kann nur geschehen zu seiner Zeit. Es gilt also, die lebendige, geschöpfliche Gruppe von der mit Rockefeller-Geld erforschbaren Gruppe abzuheben; dazu müssen wir uns dorthin wenden, wo uns Sterblichen die Zeit sich als heiliges, lebenspendendes Maß aufdrängt. Das aber ist der Himmel. Den Kalender eröffnet uns der Sternenlauf des Firmaments. Dort haben zuerst Menschen gelesen, daß nicht aufhören sollen Frost und Hitze, Winter und Sommer, Tag und Nacht, ein jegliches zu seiner Zeit. Nicht das tote Weltall der Quantenmechanik, aber die Sprache der Konstellationen kann vielleicht unser Menschlichstes vor dem Rasen der Psychotechniker, Technokraten, Sozialökonomien usw. retten, nämlich unsere Unwiederbringlichkeit.

Dies ist die eine Stütze für meine Behauptung, ohne die Sterne seien wir Menschen auf Erden verloren im Mißverständnis unserer selbst als Moleküle in mechanisch organisierbaren Gruppen. Diese Stütze wehrt also

dem Weggeschwemmtwerden durch eine rasend gewordene Soziologie.

Die andere Stütze ist gleichfalls nicht sehr entlegen: *Die Menschen verkleiden sich in der Gesellschaft.* Denn wir tragen Kleider. Diese Kleider verhüllen unsere Scham. Sie gewinnen uns Zeit. Sie erlauben uns, die leiblichen Wandlungen unseres Daseins ungeschrien zu überleben. Kleider geben uns Stand und Amt und Rang und Charakter, unabhängig von unserer eigenen Schwäche und unserem Versagen. Die Kleider geben uns Macht und Charakter; als Uniformen, Amtstrachten, Festgewänder und Kostüme ersparen sie uns lange Einleitungen und Vorbereitungen.

Wenn wir auftreten, weiß jeder, wozu wir da sind, dank unseres Kleides. Dieser Machtzuwachs durch das Amts-„Kleid“ muß aber erkauft werden. Er kostet den Preis der Lebendigkeit. Müde und alt, senil oder krank, leichtfertig oder feige mag die Person sein, die da mit Krone, Talar, Generalsrock vor uns tritt. Das Kleid wird zur Tünche. Das ist der Preis der Einkleidung. Wenn wir also die Arbeitsgruppen oder die Offiziersstäbe bloß auf ihre Kostüme hin anerkennt, so könnten wir uns so täuschen wie die Franzosen 1940 über ihre Armee. Nicht jeder ist ein König auch in Unterhosen.

Das, was in den Menschen kraftvoll konstellierte, sind nicht die Betragenstechniken, sondern ihre Herzen. Aber das Herz ist unsichtbar; auch muß es unsichtbar bleiben. Denn es stirbt an Schamlosigkeit. Das scheinbare und in der Tat oberflächlich immer siegreiche Argument der Mechanisten der Gruppe nutzt die schweigsame Scham der Herzen aus: „Spricht die Seele ‚ach‘, spricht schon die Seele nicht mehr.“ So können die Gruppenmechanisten heute solchen Lärm machen, weil die Herzhaften-Gruppen anstandshalber stillbleiben.

Die mechanisch organisierte Gruppe der Hände, Köpfe, Typen kann viel von sich reden machen. „Ophelia liebt und schweigt.“

So würde immer die tote Natur siegen, könnten die Herzen nicht doch am Ende zu Worte kommen, trotz ihres zeitpunktlichen Reifens, ihres Harrens auf die gottgegebene Stunde. Die in uns hineinragenden und in uns den Rhythmus des Kosmos hineinschlagenden Herzen sind ohne Uniform auf der Erde. Sie stürben an der Uniform. Sie sterben auch im Experiment der Soziologen. Aber dazu hat unser Schöpfer uns den Himmel gewölbt, damit auch unsere schamhafteste Unwiederbringlichkeit sich verteidigen könne in entsprechenden Abbildern am Himmel. Der Mensch ist das Ebenbild des unsichtbaren Gottes; da er aber sich als Kapital oder Arbeit, als Deutscher oder als Russe einkleidet, so braucht er Entsprechungen seiner echten Gemeinschaften, dank deren sprechender Ähnlichkeit er aus allen Uniformen zurückfindet. Unseren echten Kombinationen entsprechen die Sterne am Himmelszelt. Leichter wird *die* menschliche Gruppe Gottes entsprechen, die in den Sternbildern ihr eigenes Abbild erkennt, als eine, die sich in den Massen des Kollektivs oder den Zähnen eines Zahnrades oder den Wassertropfen des Meeres zu spiegeln trachtet. Die fehlerhaften Korrespondenzen lähmen. — Dies also ist die zweite Stütze für eine Behauptung, der Name Konstellation sei keine Spielerei und kein Luxus für unser Leben bei der Arbeit. Im Abbild des gestirnten Himmels können wir die Charaktere vereinigen, die heute als unvereinbar gelten: den Charakter unwiederholbarer Ebenbilder Gottes und den der Zugehörigkeit zu vorübergehenden Teams bei unserer Massenarbeit an der Welt. Bei der Arbeit entsprechen wir Konstellationen deshalb, weil diese aufgehen und untergehen.

Die meisten Leser des Buches sind ja noch in der Spannung Christentum—Individualismus aufgewachsen. Von 1789 bis 1933 haben sie mit dem Leben Jesu die Lehre vom unwiederholbaren „Individuum“ verteidigt. Diese Leser seien darauf aufmerksam gemacht, daß ein ganz neuer Feind seit 1917 oder 1933 uns abtötet: dieser Feind ist der soziologische Kollektivismus. Er beschreibt tote organisierte Gruppen und lügt sie zum Volk, Kollektiv, zum Träger des Lebens um. Nur wer diesen irdischen und unterirdischen Feind in Politik und Gelehrsamkeit überall erkennt, wird begreifen, welche Dringlichkeit dem Aufblick zu den Sternen zukommt. Denn nur in den Sternen dürfen sich unsere Herzensbünde spiegeln. Als Ebenbild Gottes muß „Der Mensch“ unsichtbar und inkognito bleiben. Das heutige Spiel mit dem Menschenbild ist unbiblisch. Aber Sternbilder bilden sich allerdings auf unseren Lebenswegen vorübergehend, und sie dürfen wir im Glauben erfassen, d. h. wir dürfen sie ganz ernst nehmen, obwohl sie letzten Endes vorübergehen.

Darauf wollen wir nun gleich die Anwendung machen, als Probe aufs Exempel. Wir alle sind Nutznießer der Technik. Das soll heißen, uns steht es nicht frei wie den „Intellektuellen“ oder Nihilisten, die großartige Elastizität der globalen Produzentenballungen zu verketzern. Eine junge Freundin aus der Schweiz kam in die Vereinigten Staaten und ersparte sich vom Mai bis September 450 Dollars. Wie tat sie das? Sie schloß sich einem der „Combines“ an, die von Texas im Süden bis Saskatchewan im Norden über 2000 Kilometer weit hinauf ziehen und die Ernte mit ihrem kombinierten, Millionenwerte darstellenden Maschinenpark einbringen. Unverletzt an Leib und Seele und mit 2000 Schweizer Fränkli in der Tasche, hat sie die Heimreise angetreten. Was wäre daran zu tadeln?

Sollten wir nicht lieber staunen? Aber unsere Wörterbücher und Konversationslexika kennen nicht einmal den Begriff dieser „Combines“. Fletcher Pratt's „History of the Civil War“ ist ein amerikanisches Preislied auf den Geist der „Combination“.

Hier ist angeblich unpersönlicher Kollektivismus, Masse. Aber wer näher hinsieht, ohne Ideologie oder Ressentiment, der lernt von dieser massiven Arbeitsvereinigung zur Bewältigung eines Erdteils, worauf es ankommt, um kranke und heile Masse zu unterscheiden. Die Kirchenväter haben das getan; weil sie nie auf Schlagworte hereinfließen, haben sie sehr scharf zwischen *massa* und *massa perditionis* unterschieden. Die Masse ist bloß Teig. Die *massa perditionis* ist keiner Gestalt mehr fähig.

Soweit der Wirtschaftsprozeß knetbare, plastische Mitarbeiter braucht, ist ihm seit Adam grub und Eva spann, das Recht zugekommen, uns einzugliedern. „Individuen“, „Menschen mit dem Palmenzweig“, Bürger von 1789, Intellektuelle, die sind allerdings zu frei, um Wachs oder Teig bei der Handhabung der Arbeitskräfte oder der Kriegsheere abzugeben. Wir anderen sterblichen Menschen aber sind alle noch kindlich genug, um uns Arbeitsprozessen unserer Gemeinschaft freudig hinzugeben.

Gewiß sind dieser Hingabe Grenzen gesteckt. An dem Beispiel der jungen Schweizerin werden die Grenzen deutlich. Die Kombination muß vorübergehender Art sein. Gerade die ständige Umformung zu wechselnden Arbeitsaufgaben in wechselnden Arbeitsgruppen erhält die Ehre der als *massa* – die Weltarbeit leistenden Menschenwesen. Das widerspricht und damit widerspreche ich also der Betriebsromantik, die einen lebenslänglichen Platz im Stall ein und desselben Betriebes der Freiheit des Arbeiters, sein Team zu wech-

seln, voranstellt. Diese Romantik sieht nur die „sinnlose“ Massenarbeit, aber sie übersieht zweierlei: das, was vorübergeht, die Arbeit, wird überhöht von der Seelenkraft, die heut diese, morgen jene Arbeitsgruppe aufzusuchen erlaubt. Diese Seelenkraft zum Arbeitswechsel (und übrigens auch zum Streik) wird in der verzweifelten Restaurationspanik Westdeutschlands zu leichtfertig abgeschrieben. Sie aber entspricht bei den Arbeitern dem echten Unternehmertum, nicht aber die Sekurität eines königlich-bayrischen oder königlich-hannöverschen pensionsfähigen Betriebsbeamten. Den „Combines“ gehört die Zukunft.

Der Stamm in der Fabrik

Zum Glück haben zu viele Männer und Frauen von 1914 bis 1952 diese Seelenkraft wohl oder übel in sich ausbilden müssen. Nichts hat mich mehr entbürgerlicht, als daß ich dreimal lange Zeit arbeitslos gewesen bin und der sicheren Professur und dem Amt immer wieder diese Gefahrenzone vorgezogen habe, um ein Mann bleiben zu können. Und diese Schritte, durch die ich der Arbeiter Schicksalszwang selber in mich aufgenommen habe, die sollte ich heut mißachten und vergessen? Ich flüchte nicht in eine Betriebsromantik. Ihr nachhängen kann nur der, welcher zehn Kilometer von den Sowjets das gesamte letzte Industriejahrhundert vergessen will. Wer die Wiedervereinigung mit dem Osten ernsthaft glaubt, der wird nicht im Westen bürgerliche Individual-Ideale aufpflanzen. Wir müssen zwischen *Masse* und *massa perditionis* scheiden; indem wir jene in uns anerkennen, mit ihrem kindlichen Mute zum Arbeitswechsel, und den Dank an die Masse für die Leistung der Industrie abstaten, können wir genau

sehen, wo erst der Marxismus zum Wahn wird. Der Marxismus hat die Masse mit Recht den blinden Liberalen vorgehalten. Aber aus Stolz auf diese wirkliche Entdeckung hat er den vorübergehenden Charakter jeder „Massierung“ geleugnet. Indessen nur darum ist die Schweizerin heil aus Kanada heimgekehrt, weil ihr Herz und Kopf nicht dem Kombinat ihrer Hände geopfert zu werden brauchten. Ihre seelische Heimat blieb also unangetastet: dazu aber mußte sie eine Heimat haben. Dies also ist das genaue Korrelat zur Flüchtigkeit und zur Manipulierbarkeit der Masse: weil flüchtig, weil manipulierbar, ist sie unfähig zur Heimatschaffung. Kirchen in der Fabrik und „Manager“ als Seelenführer sind Verirrungen. Der Manager hat kein Recht auf meine Seele, die Seele keine Hingabepflicht an den vorübergehenden Arbeitsplatz. Goethe hat gesagt, daß nichts, was kürzer wirke als ein Jahr, seelisch ernst genommen werden könne. Der Mensch kann fast alles einmal, manches mehrmals, wenigens immer tun. Nur in das aber, was in uns zum Immer heraufwächst, darf unsere Seele eingehen. Zeit-lebens müssen wir fähig bleiben, den Kram hinzuwerfen, wenn's zu dumm oder zu ungerecht wird: alle Hingabe, alle Seelenkraft gehört an diese Stelle im Lebensganzen, wo wir uns neu befreien.

Aber dies ist nur eine Abtragung vom Schutt vorindustrieller Ideale. Wir wollen ja auf die Konstellation im Betriebe hinaus. Diese Konstellation nun ist durchaus Bindung und Verbindung, seelische Einlassung. Aber sie ist nicht sakraler oder politischer Natur. Sie stammt nämlich aus der Technik selber und dem jeweiligen Stande der Technik, der Produktion. Wir wollen jetzt allerdings von Treue, Hingabe, Korpsgeist, Teamwork handeln. Aber wir müssen diese Bindemittel dem Gesetz aller Technik unterstellen. Wir haben nur so

sehr gegen eine unbedingte Sekurität eifern müssen, weil Fabriken nicht ewig sind wie die Kirche und auch nicht einmal lebenslänglich wie das Staatsbürgertum. Unsere Akademiker aber haben so viel Tönnies, Thomas von Aquino und Plato gelesen, daß sie zwischen Ewigem, Lebenslänglichem und Vorübergehendem niemals scheiden wollen. Die Technik schafft nun aber einmal nur vorübergehende Formen. Fünf oder fünfzehn Jahre sind gewiß kein Pappenstiel für eine Arbeitsgemeinschaft. Aber es verfälscht alle Wertmaßstäbe, wenn man ihre Lebensgesetze und ihre Lebensdauer sentimental an Kirche oder Staat mißt. Immer noch wird da ein falsches Ressentiment spürbar, als sei das Ewige „besser“ als das Flüchtige. Es ist nichts daran zu bedauern, daß Gruppen nicht ewig dauern. Auch Familien verstoßen gegen ihren Sinn, wenn sie für die Ewigkeit dauern wollen. Der Herr über Leben und Tod hat ihnen ihr Maß gesetzt. Deshalb heiraten gerade die Verwitweten wieder, die glücklich verheiratet gewesen sind. Das ist recht. Auch Maria hat trotz der Hoheit ihres Sohnes dessen Freund adoptiert. Wie konnte eine solche Mutter ohne Sohn bleiben? Aber alle altjüngferliche Sentimentalität will es umgekehrt. Für die Industrie ist ein solcher falscher Maßstab schon bisher verderblich gewesen. Denn weil man aus Werkstätten doch keine ewigen Altäre oder juristischen Personen machen konnte, blieb man zu faul, zwischen stündlichen und mehrjährigen Gruppen zu scheiden. Es lohnte ja den deutschen Akademikern nicht, so „geringfügige“ Unterschiede zu studieren. Bei einem Nationalideal des „Lebenslänglichen“ wurden die wirklich menschlichen Zeitmaße des Fabriklebens und seine unmenschlichen Zeithetzereien unvermischt in einen Topf geworfen. Diese geistige Faulheit muß von uns weichen.

Hier sei dazu aufgefordert, die echten Maße der Industriemassierungen und die Zufallsstunden und -sekunden wild gewordener Produktionshetzer so scharf zu scheiden, daß sie als das heraustreten, was sie sind: absolute Gegensätze; Tag und Nacht, Ordnung und Chaos der Betriebe stehen sich gegenüber, wenn der Blick vom Zeitnehmer zum Direktionsbüro hinüberwechselt.

Ich behaupte, daß eine lebendige Ordnung und eine tote Materialbetrachtung der Produktionsordnung sich entgegenstehen.

Ich behaupte, daß unsere an Kirche und Staat gebildeten Gedanken in Sachen Industrie rein materialistisch – materialistischer als die Marxisten – denken. Die lebendige Ordnung, die da ist, wird gerade von den nichttechnischen Volksteilen, also den Staatsbeamten, den Theologen, den Ärzten, den Nationalökonomien, so geflissentlich übersehen, daß sie unter dieser Mißachtung welkt. Ich behaupte, daß Organe des Volkes, denen die Anerkennung versagt ist, dadurch impotent werden. Diese Behauptung wird *die* lächerlich dünken, die bei den leiblichen Geschlechtsteilen von Männern und Weibern Gottes Schöpfung enden lassen. Aber Kirche und Staat sind höhere Potenzen von Seele und Geist; Seele und Geist sind Verallgemeinerungen von Weib und Mann. Wie unsinnig ist es, die Erhöhung des Lebens durch die Geschlechter-spaltung bei Adam und Eva enden zu lassen. Wer diesen Unsinn begreift, dem wird allerdings das Geschlechtliche umfassender sich darstellen als bloß im körperlichen Befund. Er wird sich fragen, wie denn das Weibliche und das Männliche auf den heilsgeschichtlichen Stufen sich immer neu durchsetzen. Und er wird dazu die innere Beziehung der weiblichen und männlichen Leistung verstehen müssen.

Ohne hier diese gewaltige und wahrhaftig das Heil in unserer Menschengeschichte enthüllende Spannung ganz auszudeuten, sei doch eines hier festgelegt, damit der Leser begreift, daß es keine neutrale Wissenschaft vom Gesellschaftsleben geben darf. Neutrale Wissenschaft nimmt den behandelnden Institutionen ihre Zeugungsfähigkeit. Christus als „charismatischer Typ“ und unsere Kultur als eine unter vielen werden beide zum Tode ohne Auferstehung verurteilt. Liebende Anerkennung ist eine Bedingung der Zeugungsfähigkeit aller höheren Lebensorgane. Sie können ohne diese Anerkennung existieren, aber nicht wirken. Damit vergleicht sich aber die liebende Anerkennung der teilnehmenden Öffentlichkeit dem Männlichwerden des Lebendigen, so daß es zeugen kann. Am Ausgang der Antike hat Galenus weiblich und männlich nicht länger logisch oder dialektisch bestimmt, sondern als einen Vorgang des Nach-außen-Tretens. Weibliches Leben ist voll lebendig. Es ruht in sich selber, und es hält alle Brücken der Entwicklung zur Vergangenheit offen. Das Weibliche ist lebendige Tradition und tradiertes Leben. Ihm gegenüber könnte auf den ersten Blick das Männliche sogar unvollkommener erscheinen. Denn es bricht weg von der Tradition und bewahrt die Kontinuität der Vergangenheit nicht. Aber, sagt Galen, das Männliche setzt den erneuernden Anfang. Es dringt nach außen in seinen Geschlechtsteilen. Indem Galen diese Wendung der Organe nach außen hervorhob, erkannte er im Manne den Träger der Offenbarung des sonst geheimen, in sich verschlossenen Lebens. Der Mann bewegt sich und schafft Bewegung. Er macht sich auf, den lebendigen Schoß zu suchen, und ihm verdankt also das Leben die Bildung künftiger Tradition, die Hinwendung zu einer umgestaltenden Zukunft. Wir werden zeigen, daß die Industrie ein

inneres Leben hat, daß aber diesem Leben die Wendung nach außen zur Weiterzeugung heut versagt wird. Denn die Welt der Industrie wird uns mitgeteilt und vorgestellt, also ob es sich da um ein Stück beobachtete Natur handle. Die Methoden der Beschreibung einer Industrie vernachlässigen den Unterschied zwischen den toten und den lebendigen Teilen des Beschriebenen. Das entspricht den zwei bisherigen Grundsätzen der Wissenschaft: gleichmütig zu bleiben und das höhere Leben aus dem niederen zu erklären. Beide Grundsätze kann man als das Todesprinzip der Wissenschaften zusammenfassen. Der Gleichmut verlangt, daß sich der Beobachter tot stelle; die Froschperspektive bewirkt, daß die Lebenden aus dem Toten erklärt oder abgeleitet werden. Ein Abtöten in ein bloßes Subjekt und in ein bloßes Objekt wird verlangt, trotzdem zwei Partner miteinander leben. Wenn also dies Todesprinzip die Max Weberschen oder Sombartschen oder Keyneschen Analysen leitet — und ihre kleinen Abschreiber übertreiben diese Doppelfälschung noch —, dann leben statt Eltern und Kindern vier Personen in einer Wohnung. Dann geht die Beschreibung der Fabrik von einem Quadratfuß in Glas oder Eisen zur Gesamtfläche fort, die bebaut ist. Sie geht von der einzelnen Arbeitskraft zu 200, 1500, 5000 Köpfen der Belegschaft fort, von der Zigarre zu einer Million Zigarren am Tage, die fabriziert werden: Die Warenmassen, die Kilowattstunden, die bedachte Fläche Produktionsraum, die Rippen aus Stahl, die Wände aus Beton, die malen sich im Kopf des Laien als „die Industrie“. Diese Anhäufung von toten Dingen und Belegschaftsziffern macht es geradezu unmöglich, irgendwo inmitten dieses Bildes den Trennungsstrich zwischen den toten und den lebendigen Elementen zu ziehen. Darauf aber käme es an, damit wir einem

„Bild“ Glauben schenken könnten. Denn Leben kann nie gemalt werden. Das muß man hören und wittern. Wie wenige Christen sind sich klar, daß die Froschperspektive nur komisch ist. Sie ist ihnen zu lange vorgedacht worden. Nun halten sie dieses Auf-den-Kopf-Stellen für natürlich. Immer ist ja „Natur“ das von der gefallenen Menschheit für normal angesehene Totenreich.

Die meisten „Christen“ machen ahnungslos diese Methode mit, das Höhere aus dem Niederen, das Lebende aus Totem abzuleiten oder sich entwickeln zu lassen. Noch vor hundert Jahren erregte dieses Froschgequacke als *generatio aequivoca*, als Zeugung von unten, Spott; so offenbar war der gedankliche Schwachsinn dieser Vorstellung, etwa die Sprache Pindars oder der Psalmen habe sich aus dem Geschwätz von Kindern „entwickelt“. Heute lacht niemand über diese unvorstellbare Vorstellung. Sie gilt für wissenschaftlich. Auf die Industrie angewandt, führte aber die Verblödung des Denkens zum Götzendienst. Denn hier greift das Tote um sich, wenn das Lebende nicht anerkannt wird. *Die falsche Methode verleiht dem Toten Macht.* Darum verehren unsere Gebildeten zwar nicht das goldene, aber das stählerne Kalb. Sie glauben z. B. tatsächlich, ungestraft auf Fabriken die toten Quanten: 1000, 4000, 10 000 Arbeiter anwenden zu dürfen. Hierin liegt das Heidnische im Sehen unserer Gebildeten und unserer Christen. Sie haben Augen zu sehen und sehen nicht. Denn das heidnische Auge kann in dem, was es sieht, keinen Trennungsstrich zwischen tot und lebendig legen. Die Nennkraft: „Dies ist tot; dies ist lebendig“, fehlt.

So blieb der „Partner“ in der Industrie 150 Jahre lang unentdeckt. Diese Tatsache sollte zeigen, daß die Wissenschaftler jedes Recht verwirkt haben, in Sachen In-

dustrie Glauben zu fordern. Daß liebende Anerkennung dem Lebendigen, auf das unser Blick fällt, sein Leben gläubig schenken muß, blieb dem doppelten Todesprinzip des Objekt- und Subjekt-Denkens ja verborgen.

Wie schon erwähnt wurde 1922 in meiner „Werkstatt-aussiedlung“ der Arbeiter zum Partner des Sozialwissens ausgerufen. Da aber Rechthaberei im Leben mit Grund verhaßt ist, so darf ich heut diesen Weg nicht noch einmal gehen. Jene Schrift darf nur als Zeugnis aus der Vorzeit hereinragen, daß auch ohne Zwang oder Furcht in voller Freiheit die Wahrheit längst ausgesprochen worden ist. Hingegen muß heut andersherum gedacht werden. Nicht als Ausnahme – wie damals – soll das Lebendige in die Industrie hineingerufen werden. Nein, heute geht es um den Erweis, daß Leben schon immer Leben, Totes immer nur Totes bewirkt hat. Die Industrie hat immer aus zwei Welten bestanden. Da waren die bloßen Massen der Belegschaft, der Produktionsziffern, der Maschinenhallen, der Kunden. Weil sie tot waren, wurden sie organisiert. Das Kennzeichen des Toten ist seine Organisierbarkeit, Photographie und Statistik veranschaulichen es. Im Gegensatz zu dieser durch Masse imponierenden Organisiertheit bestand immer die andere organische Welt der Fruchtbarkeit. Volles Leben ist nur das fruchtbare Leben. Das Wachstum, das unwahrscheinliche Wachstum der Industrie in zweihundert Jahren deutet schon darauf hin, daß hier echtes Leben, Organismus statt Organisation, gewuchert haben wird.

Allerdings ist es unter „Organisation“ verschüttet und mit abgebucht worden. Daher wurde es vielfach statt Wachstum bloße Wucherung. Wenn ich z. B. lese, es sei die Zahl der in der Industrie Beschäftigten um sound-

so viel hundert Prozent gestiegen, dann begreife ich, weshalb unser Zeitalter das der Krebskrankheit geworden ist. Denn in einer gesunden Gesellschaft stände die fruchtbare, die zeugungsfähige Lebensform im Denken zuoberst, dann käme darunter das bloß arbeitsame Leben und wieder eine Stufe tiefer die anorganische Masse des Toten, welches nur mechanisch organisierbar ist, z. B. alphabetisch in Katalogen und Telefonbüchern, quantitativ in Statistiken, enzyklopädisch in Leitfäden, steuerlich in Einkommensstufen usw. An Venus, Jupiter, Merkur haben die Alten diese drei Sphären verteilt. Wir müssen dasselbe tun⁵⁾.

Bei unserer Industrie aber wird das Höchste, die Zeugungsfähigkeit, also die Gründung einer Fabrik, nicht als geistige Liebestat oben hingesezt und die Belegschaftsziffern unten. Daher erscheint das Steigen der Zahl der Beschäftigten als eine bloße Überschwemmung, ein „Ansteigen“ statt eines Zeugens. Wo die Fruchtbarkeit so mißdeutet wird, erscheint sie als Wucherung. Krebs ist Wuchern statt Zeugen. Die Individuen sterben also heut teilweise an den Wirkungen des Wahns, mit dem ihre Gesellschaft sich selber mißversteht. Denn keine Krankheit befällt einzelne. Die Seuchen befallen uns aus dem Ganzen heraus. Erst sind die Nationen geisteskrank; dann kriegen ihre Glieder ihren privaten Krebs. Dies sei uns zur Abwehr gesagt, weil die meisten Leser um diese Einbettung unserer Einzelleben in das Ganze nichts wissen wollen. So laufen sie zum Mediziner, obgleich ihre Gesellschaft krank ist. Alles aber kommt darauf an, den Sitz unserer Krankheit und unserer Heilung gerade in der Wahnstruktur des Ganzen wahrzunehmen.

Wo ist nun die Industrie zeugungsfähig? Wo ist sie rein lebendig ohne Beimischung von Totem?

Ich gebe Beispiele.

In einem der armen Hochmoorgebiete Oberbayerns ist eine Flüchtlingsindustrie erstanden. Ich lebte eine Woche in dieser auf Giftgranatenbunkern erstandenen Gemeinde. Das Siemenswerk dort beschäftigt nunmehr nach drei Jahren Anlaufzeit 1000 Arbeiter und will auf 1500 anwachsen.

Der Direktor sagte mir: „Wenn ich mich frage: was war das Wichtigste? Anders ausgedrückt: Wenn ich zu wählen hätte zwischen dem Fabrikat, den Firmennamen, den Kapitalien, den Arbeitskräften, dem billigen Grund und Boden, den Hallen, so würde ich in keinem dieser Umstände die entscheidende Grundlage unseres Erfolges suchen. Sie liegt in dem Stamm von etwa dreißig Ingenieuren, Vorarbeitern und Meistern. Dieser Stamm kam vom Hauptwerk in Berlin erst nach dem Elsaß, dann nach Hof. Zweimal also waren sie gezwungen, Werke aufzubauen fern der Mutterfirma; nun haben sie hier das dritte Mal zugegriffen. Einer dieser Meister hatte in Berlin mit einer Ausschußziffer von 7 Prozent in seiner Werkstatt gerechnet. Und da es sich um eine höchst empfindliche Operation handelte, wurden diese 7 Prozent allgemein zugestanden. In unserem Neubetriebe aber hat er durch das Anlernen von einem neuen Stamm noch unverbildeter Kräfte den Ausschuß auf die unerhört niedrige Ziffer von 4 Prozent gesenkt.“

Ein anderes Beispiel: Mein alter Freund B. V. kommt aus der Ostzone. Sein Vater ist mitsamt dem demonitierten Familienwerk 1945 nach Moskau verschleppt worden. Er selber hat dank der unverbrüchlichen Solidarität der gesamten Belegschaft das Werk an Ort und Stelle wiederaufgebaut. Es gehört ihm heut noch. Aber der Wahnsinn des „Plans“ hat ihn nach über fünfjährigem Kampf fortgetrieben. Nun muß er von vorn anfangen. Die Konkurrenz hat sich inzwischen

seiner Märkte bemächtigt. Sein Heldentum – im Osten berühmt – scheint versungen und vertan. Amerikanische Kredite kann er erhalten, aber nicht die dafür vorausgesetzten deutschen. Er will nämlich in West-Berlin wieder anfangen. Das scheint manchem westdeutschen Restaurator zu riskant. Ist alles verloren?

Dreizehn Stammarbeiter hat er kleckerweise mit herüberholen können. Die sind die lebendige Fabrik. In denen steckt sein Kapital. Und sie haben zu produzieren begonnen. Als ich ihn im Dezember 1952 sah, neigte sich zum ersten Male die Waage zu seinen Gunsten. Die dreizehn Stammarbeiter werden ihn durchretten. Sie imponieren sogar den Geldgebern.

Das dritte Beispiel kennt jedermann: Es sind die nach Heidenheim von den Amerikanern „mitgenommenen“ Zeissarbeiter aus Jena. Ein gebürtiger Heidenheimer ist seltsamerweise beim Jenaer Zeiss hängengeblieben, und eine dritte Gruppe hat sechs Jahre in Moskau gearbeitet. So sind aus dem einen Zeisswerk drei entstanden.

Diese Fälle, die jeder aus seiner Kenntnis des letzten Jahrhunderts vermehren kann, sind die wirklichen Quellen der Industriebiologie. Dazu braucht es des amerikanisierenden Geschwätzes von Team, Manager und Group dynamics durchaus nicht.

Die Leute, die ein Unternehmer als seine Mitarbeiter anerkennen muß, sind Teile seiner selber. Ihnen stehen die Arbeiter und Angestellten gegenüber. Die Mitarbeiter sind durchaus nicht dasselbe wie die Gruppe der leitenden Angestellten. Ein Vorarbeiter kann Mitarbeiter sein, ein Vizepräsident aber ein Parasit.

Mitarbeiter sind dem Betriebe, was dem lebendigen Kanton der Schweiz die Landsgenossen. Beide lassen sich haargenau definieren. Ein Bürger ist ein Gemeinde-

genosse, der beim Untergang der Stadt sie aus sich heraus neu zu erzeugen vermag. Ein Mitarbeiter ist ein Betriebsangehöriger, der beim Untergang des Betriebes ihn neu aufbauen kann.

Hier kommt uns die frühere Entdeckung der Dreistufigkeit zustatten:

1. zeugungsfähiges Leben,
2. organisches Leben,
3. organisierte Masse.

Da unsere Volkswirtschaft die Niveaus 1 und 2 aus 3 ableiten wollte, konnte sie Arbeiter von Mitarbeiter nicht scheiden; noch weniger aber konnte sie die Frage der Fortpflanzungsfähigkeit stellen oder beantworten. Und doch ist sie für die Betriebe der Industrie die Frage aller Fragen. Die „liberale“ Wirtschaftsdoktrin hat ihr Ethos gar nicht aus der „Freiheit“ der bestehenden Betriebe geschöpft. Ihr Ethos quillt aus der Freiheit der ungeborenen Unternehmen, ins Leben zu treten. Dazu traten seit 150 Jahren unausgesetzt Mitarbeiter aus bestehenden Betrieben in neu entstehende hinüber.

Die Zeugungskraft ihrer Lenden ist das Geheimnis des Wachstums der Industrie.

Wir sagten: echte Bürger vermögen die untergegangene Stadt neu ins Leben zu rufen; daran erkennt man sie. Echte Mitarbeiter können das Werk irgendwo und irgendwann neu „in Betrieb setzen“. Daraus folgt, daß die Bürger, die das können, und die Mitarbeiter, die sich das zutrauen, von den Wald-und-Wiesen-Bürgern und den Allerweltsarbeitern gründlich verschieden sind. Die echten Bürger und Mitarbeiter besitzen jene heroische Qualität der ersten Generation, in der der lebende Mensch und sein Amt so in eins fallen wie in Julius Cäsar. Die Welt hat von Cäsar den Kaisernamen erhalten. In seinem Leben war er

noch Gaius Julius Cäsar und schon Kaiser. Die zwei Stufen in einem — das eben macht das Heroische aus. Es ist unentbehrlich. Nur *die* Lebensformen sind standfest, in denen notfalls die beiden Stufen je und je wieder von ein und denselben Menschen gleichzeitig verkörpert werden. Die deutsche Industrie hat sich von 1945 bis 1952 auf den Frühindustrialismus neu aufgestockt, weil sie diesem doppelten Rückgriff auf das Leben als Amt und auf das Amt als Leben ihre Rettung verdankt. Die Doppelung aber kennzeichnete das heroische Zeitalter der Stiftung.

Also nicht die *Willkür* eines einzelnen ist hier neu in ihre Rechte eingesetzt worden, sondern der zeugungsfähigen Mitarbeiterstämme senatorischer Vorrang über der bloß angestellten Plebs ist sichtbar geworden. Angestellte und Arbeiter im weiteren Sinne gibt es nur, soweit ein Mitglied des Stammes sie anstellt oder ihnen Arbeit gibt. So erklärt sich das geheimnisvolle Zeitwort vom „Arbeitgeber“. Gibt nicht der sogenannte Arbeitnehmer dem Werk seine Arbeit?, ist oft gefragt worden. Dieser intellektuelle Witz geht an dem Schnittpunkt der Kraftlinien im Werk vorbei. Der Unternehmer entsendet Mitarbeiter in die Werkstätten. Auf sie kann er bauen wie auf sich selber, und in vielen Fällen — was nie zugegeben wird — kann er auf sie sogar besser bauen als auf sich selber. Nur wenn und solange ihm solche Arbeiter zur Hand sind, kann er den Betrieb organisieren. Sie selber also, die Mitarbeiter, sind nicht organisiert, denn sie besorgen ja vielmehr das Organisieren. Sie sind er selber; wie eine Frau die Schlüsselgewalt in Abwesenheit ihres Mannes ausübt, so übt der Mitarbeiter dieselbe Gewalt in der Werkstatt aus, die der Unternehmer im ganzen üben darf. Wo das nicht verstanden wird, verschlackt der Betrieb bürokratisch. Der eine Meister, der in Ober-

bayern jene Rekordsenkung der „Ausschußware“ erzielte, organisierte seine Werkstatt aus Neulingen. Er erzog sie von vornherein zur fehlerfreien Leistung. Weil er einstellte und erzog, erwies er seinen senatorischen Mitarbeiterang. Genau so viele „Arbeitskräfte“ wie er zu erziehen und einzustellen vermag, lassen sich in seiner Werkstatt organisieren. Überschreitet er diese Grenze, so verfällt die Werkstatt. Also ist es falsch zu sagen, dieses Meisters Werkstatt könne bei Ausweitung des Betriebes eine Ziffer X an Arbeitern stellen. Der Traum von „mehr gleich besser“ ist ausgeträumt, sobald der Mitarbeiter als der Schnittpunkt der Kräfte des Lebendigen und des Toten erfaßt wird. 10 000 Arbeiter zu beschäftigen heißt nunmehr gar nichts Sinnvolles mehr. Die Verhältniszahl zwischen Mitarbeitern und Arbeitern entscheidet vielmehr über die Chancen des Betriebes.

„Zehntausend“ kann sein Todesurteil aussprechen oder aber das höchste Lob für die lebendige Mitarbeiterschaft darstellen.

Werkstätten lassen sich also nur organisieren, wenn mindestens ein Mitarbeiter in sie entsendet werden kann. Das Hinundherwechseln vom Stamm zur Werkstatt und umgekehrt gehört zum Betriebe ähnlich wie der Wechsel zwischen Generalstäblern und Frontoffizieren im Heere.

Den Stamm bilden die Mitarbeiter, die Werkstätten, Büros, Filialen organisieren können. Ihnen muß das Geheimnis eignen, daß, was einer von ihnen weiß oder erfährt, dem Gesamtbetriebe zugute kommt. Dabei ist dieser Stamm ein Lebensprozeß, der aller bloßen Rechtsformen spottet. Am Stamm läßt sich wieder das lernen, was unsere Politiker vergessen haben: daß Monarchie, Aristokratie, Demokratie und Diktatur bloß Formen zweiten Ranges für die ewige Not, zu

regieren, sind. Ein Mitarbeiterstamm kann nämlich in allen diesen vier Formen sich ausprägen, ohne daß seine Lebensleistung, die Zeugungskraft, dadurch verändert würde. Hier mag ein Werk einen fähigen Diktator haben mit treuen Gefolgsleuten. Dort mag ein Ausschuß nach Art eines vornehmen Klubs sich gegenseitig tragen. Oder, wiederum anders, eine Art Gleichheitsdemokratie mag den Mitarbeitern in verschiedenen Perioden verschiedene Aufgaben abwechselnd zuweisen. Väter und Söhne, drei gründende Väter, vier erbende Söhne stehen als monarchische Form mir in einem Riesenwerk lebhaft vor Augen. Der „Stamm“ wird also nicht erfaßt, wenn das heutige politische Gerede von Betriebsdemokratie, Mitbestimmungsrecht, Herr-im-Hause-Standpunkt, Unternehmer-Initiative auf uns niederprasselt. Das sind alles formale juristische Kategorien. Wer in einer Ehe regiert, ist völlig nebensächlich gegenüber dem Dasein wirklicher Ehe. Der zeugungsfähige Stamm kann freilich juristisch gefördert oder vergewaltigt werden. Aber er ist eine prälegale Tatsache, ohne die es Industrie nicht gibt. Denn im Stamm ersetzt der sterbliche Mensch ja nur erst seine eigene Sterblichkeit. Gott ist überall und immer; wir sind nur hier und heut. Betriebe beruhen daher auf dem halbgöttlichen Geheimnis, daß unser heutiges und hiesiges Leben durch Zeugung sich auf morgen und durch Ausgliederung auf dort erstrecken läßt. Mitarbeit macht aus heut heut und morgen, aus hier hier und dort. Bloße Arbeit tut nichts dergleichen. Mitarbeit zaubert; wir erwerben ein Stückchen Ubiquität und eine Strecke Ewigkeit. Arbeit aber kann nur hier und heut Haufen bilden; sie bleibt entzaubert; den Räumen und den Zeiten gebietet jeder Mitarbeiter; die Masse aber verfällt ihnen so, wie der Mitarbeiter sie um sie herumstellt, oder umgekehrt aus-

gedrückt: die Masse wird in den Fabrikraum und die Fabrikzeit so eingestellt, wie der Mitarbeiter es anordnet. Deshalb also ist er der Arbeitgeber, weil er die Gelegenheit in Räumen und Zeiten gibt, weil er die Stunde und den Ort bestimmt.

Wer den Schnitt zwischen Mitarbeiterstamm und organisierter Masse legt, der wird gezwungen, neue Fragen zu stellen:

1. Zuerst ist ihm, statt des Maximums der Betriebsgröße, nur noch die Frage nach dem Optimum wichtig. Der Stamm diktiert etwas Bestes, nicht etwas Größtes. Jeder Betrieb erwirbt also eine maßvolle Gestalt, die aus dem Leben des Stammes, nicht aus dem Rechenschieber des Kostenbüros ihm zustammt. Die Betriebe werden dadurch profiliert. Es wird sinnlos, mit Belegschaftsziffern zu prunken, wo doch der Krebs den Riesenbetrieb aufzehrt, den die Mitarbeiter nicht lebendig durchdringen.

2. Das Leben des Betriebes versackt gegen die Peripherie hin. Das heiße Bemühen, beim letzten Hofarbeiter das Geheimnis des Wirkungsgrades zu enträtseln, ist zum Scheitern verurteilt. Das Leben pulsiert am stärksten da, wo Delegation von der Zentrale zur Werkstatt und zurück möglich ist. Da geht der entscheidende Stoffwechsel vor sich, der dem Betriebskörper seine Einzigartigkeit erwirbt.

3. Mitarbeiter und Unternehmer stehen sich nie „gegenüber“, sowenig sich Vater und Tochter oder Mann und Frau je „gegenüberstehen“. Es kann da kein Vertragsverhältnis geben. Partner mögen auch Verträge schließen, so wie Eheleute auch Eheverträge schließen. Aber die Ehe hat den Ehevertrag nur als Anhang oder Kodizill. Sobald Eheleute sich nur auf den Ehevertrag berufen, ist die Ehe selber tot. Für die Soziologen, die von der Fruchtbarkeit als Zeichen des erhöhten Lebens

nichts wissen, ist dieser Punkt 3 unverständlich. Sie denken, das seien sentimentale Rodomontaden über Liebe, Glaube, Hoffnung. Aber Liebe, Glaube, Hoffnung sind bionomische, Zeiten und Räume stiftende Ordnungen. Und dieser Punkt 3, weil er der unbekannteste Punkt ist, ist eben deshalb auch der Wendepunkt in der Betriebsverfassung. Denn wer diese Tatsache ausschöpfen will, daß Mitarbeiter sich vervielfältigen und deshalb sich nie „gegenüberstehen“, der lernt eine umwälzende Norm. Welche wäre das? Nun, im Stamm werden Erfahrungen gemacht, die zwingend sind. Jede Meisterung des Hier und Dort, des Heute und Morgen hebt nämlich uns Menschen in den Rang des Menschlichen, allwo der Geist die Tierleiber adelt. Und auf dieser Rangstufe schweigt der Neid und die engherzige Mißgunst. Amtsträger *müssen* dem Amtsbruder das gönnen, was sie selber zur Erfüllung ihres Amtes sich wünschen. Der Hauptstamm eines Betriebes, der sich seine Mitarbeiternatur eingestände, würde dadurch gezwungen, allen Unterstämmen alle die Vorrechte anzuwünschen, die er selber genießt.

Was bedeutet das praktisch? Nun, das höhere Leben ist keine Wohltätigkeitsanstalt. Den Arbeitern „Gutes“ zu tun, durch höhere Löhne, Pensionen, Kleinaktien, Werkwohnungen, das mag die ängstlichen Gewissen entlasten. Mit dem höheren Leben hat die Gutherzigkeit nichts zu schaffen. Denn diese Sozialpolitik will ja nur das Los der anderen, der ewig anderen lindern oder verbessern. Sozialpolitik steht mithin „gegenüber“.

Wir protestieren und haben seit 30 Jahren protestiert, diese wohlgemeinten Heftpflasterverbände für eine Gesundung der Industrie auszugeben. Leben ist erst heil, wenn es in rücksichtsloser Unschuld gelebt werden kann, ohne gesetzliches Skrupulantentum. In der

Bibel steht das Nötige darüber bei Lukas 5. In der Industrie heißt das: Sie ist da gesund, wo der Hauptstamm gerade den lebendigsten Kern seiner selber allen Unterstämmen mitzuteilen wünscht, wo der Hauptstamm den Unterstämmen das gönnt, was er selber fordert: die Verfügung über Arbeitsplatz und Arbeitszeit. Die schrittweise Ausgliederung der Betriebe ist kein Akt der Wohltätigkeit, sondern die unmittelbare Folge der Anerkennung des Lebensprozesses im Betriebe. Das heile Leben ist also das Leben, das unbefangener Art sich freut, weil es sie in der Gattung weiter zeugen läßt.

Die industrielle kriegsheergleiche Schlagkraft hat Massen aufgeboden, und über den Massen, die sie aufbot, die Schlagkraft, kraft derer sie gebot, übersehen. Die letzten vier Jahrzehnte der Weltumwälzung werden dann zu unserer Gnadenzeit, wenn sie dem marxistischen Massenaufgebot die wirkliche Erfahrung der Schlagkraft neu entgegengesetzt haben werden. Denn hier hat sich Industrie noch einmal wie in ihrer Frühzeit erfahren. Und daher können sich Hauptstamm und Töchterstämme neidlos wiedererkennen und daraufhin sich gegenseitig die gleiche Meisterschaft über Räume und Zeiten zusprechen. Einstimmig, statt mitbestimmend, werden sich die Betriebe gliedern.

Damit wird das bisherige Prinzip der Sozialdebatte umgekehrt. Bisher verstand sich der Unternehmer dazu, die entgegengesetzte Funktion des $\frac{1}{10\ 000}$ seiner Belegschaft zu entschädigen. Das führte zu dem Unsinn, „andere“ glücklich zu machen oder Kapital der Arbeit gegenüberzustellen.

Wir sind vom Partner ausgegangen. Der aber ist wie ich. Dem Partner billige ich von vornherein denselben „Sinn“ zu wie mir selber. Was also dem Hauptstamm recht ist, ist den von ihm abstammenden Betrieben bil-

lig. Der Herr Direktor und seine Mitarbeiter müssen mal zu Hause bleiben oder verreisen oder die Arbeit an einem anderen Platze tun, damit sich der Betrieb erneuere. Friede statt Krieg wird in die Industrie einziehen, wenn möglichst viele Mitarbeiterstämme sich genauso zur täglichen Erneuerung des Betriebes aufgerufen wissen. Wie der Vater seine Tochter aussteuert, so kommanditiere das Betriebshauptquartier seine Tochterbetriebe. Nicht von unten nach oben, nein, von oben nach unten geht der Weg der Fortbildung und Fortpflanzung.

Der Präzedenzfall

Das künftige industrielle Abstammungswesen wird den Frieden zwischen Partnern bringen, oder es wird an seiner Organisation von bloßen Massen versacken und versanden.

Aber die Zeiten stehen günstig. Die gefährlichste Ecke ist passiert, Marxismus und Gruppenmechanik haben wohl ihren Rang als Heilswahn eingebüßt. Das Ausgliedern der Betriebe in Optima statt Maxima harret seiner technischen Durchdringung. Die furchterregende deutsche Agrarkrise wird sogar die wildeste Restauration dazu zwingen, aufs flache Land mit so viel Betriebsorganen wie möglich zu streben, wie das meine und andere Schriften oft dargetan haben⁶⁾.

So will ich nur mit einem Präzedenzfall schließen. Es ist nämlich alles dies schon einmal geschehen. Nur will es heut niemand wissen. Von 1000 bis 1250 sind in Deutschland einige 5000 Städte und einige 20 000 Burgen errichtet worden. Die neue Erfindung des Pferdeschirrs ermöglichte diese Steinbauten. Diese Zusam-

menhänge illustrieren meine „Europäische Revolutionen und der Charakter der Nationen“ (Stuttgart 1951).

Das neue Lehnrecht schuf damals den unteren Heerschilden eigene Burgen und Lehen. Die Dienstmannen wurden abgeschichtet. Statt der riesigen Pfalzen mit Kasernenklischees, Kasernenställen, Kasernenschlafstellen sprangen die Kastelle auf, in denen Kompanien oder Korporalschaften frei leben durften.

Da wurde aus der Willkür des Lehnwesens das Lehnrecht freier Ritter. Die Romantik hat uns den Blick für diese großartige Befreiung des Mittelalters getrübt. Sie verklärte einfach alles, das Gute und das Schlechte, den Anfang und das Ende, und den Rechtskampf der Burgmannen hat sie in seiner großartigen sittlichen Wirkung nicht von der bloßen Knechtsgesinnung geschieden.

„Das Neue Abendland“ blickt zu tief in den höllischen Abgrund des Geschehens, um sich an romantischem Zierat zu gefallen. Soll es ein Neues Abendland werden, dann muß unser Krieg so großzügig zu Ende geführt werden wie der des Mittelalters. Sein heutiges Schlachtfeld ist die Technik. Der heutige Wahn kommt aus der Technik. Damals lieferten die Kreuzzüge das Schlachtfeld; das Fehderecht war der Wahn der Ritterheere. Als aber Barbarossa seinem Sohne den Ritterschlag des Dienstmannen erteilte, da bejahte er die Revolution der Manager seiner Zeit. Denn da wurde aus dem Erben der Krone ein Partner, ein Ritter unter allen. Und Zehntausende gewannen damals freien Wirkungskreis und sinnvolles Leben. Die Treue wurde in jedem Akt zeugungsfähig. Die Kompaniechefs mit ihren Kumpanen wurden selbständig auf ihren Burgen.

Wenn der Stamm, der das Leben der Arbeit trägt, weil

er die Zusammenarbeit hütet, zeugungskräftig wird, dann ist der Friedensschluß in der Welt der Arbeit in Sicht. Denn dann durchdringt organisches Leben die organisierten Massen, und statt des Kultes des eisernen Kalbes herrscht wieder die fruchtbare Wahrheit, die bestimmt, daß wir mitten im gebrechlichsten und vergänglichsten Leben der Gottheit unsterbliches Kleid wirken dürfen.