

Die Veröffentlichungen in der Beilage „Aus Politik und Zeitgeschichte“ stellen keine Meinungsäußerung der herausgebenden Stelle dar. Sie dienen lediglich der Unterrichtung und Urteilsbildung.

ALFRED FRISCH

## Nach dem Kapitalismus - die Technokratie

Mit freundlicher Genehmigung des Verlages übernehmen wir aus der Zeitschrift für internationale Zusammenarbeit „DOKUMENTE“ (Heft 3, Juni 1955) den folgenden Artikel von Alfred Frisch:

Die Bezeichnung „Technokrat“ wird heute meistens in einem abwertenden Sinne gebraucht: „Technokraten“ sind Leute, die außerhalb ihrer beruflichen Qualifikation einen sehr engen Horizont haben, eigentlich nur kleine Rädchen im großen Triebwerk der Gesellschaft darstellen, trotzdem aber eine ihrer Rolle und ihren Fähigkeiten keineswegs entsprechende Geltung beanspruchen. Diese Art von Technokratie ist nichts Neues. Sie hat in allen Epochen der menschlichen Geschichte existiert. Außerdem unterscheidet sie sich nicht sehr von der Bürokratie, welche Intelligenz und Initiative durch den Apparat und die Routine ersetzt. Diese Technokraten interessieren uns indessen wenig. Sie sind ein Nebenprodukt des Verwaltungssystems und weder sehr originell, noch besonders gefährlich.

Die Technokratie als ökonomisches System wurde vor einigen Jahren von dem amerikanischen Soziologen James Burnham in die internationale Diskussion eingeführt. Burnham sagte damals für eine nahe Zukunft die Ära der „Manager“, der Organisatoren, in der unmittelbaren Nachfolge des liberalen Kapitalismus voraus. Die Thesen Burnhams haben viel Lärm gemacht, zahlreiche mehr erschrockene als begründete Proteste ausgelöst, aber leider keinerlei ernsthafte Untersuchung einer wesentlichen Entwicklungstendenz eingeleitet. Denn ob man für oder gegen die Technokratie ist, hat wenig zu bedeuten. Man muß die Dinge vor allem so sehen, wie sie sind, und darf neue Organisationsformen nicht einfach ignorieren wollen, weil sie einem unsympathisch erscheinen. Die ökonomische, politische und soziale Theorie verfolgt gegenwärtig angesichts einer immer dynamischer werdenden Technokratie eine glatte Vogelstraußpolitik. Der Augenblick ist also gekommen, wo wir versuchen müssen, ein wenig klarer zu sehen und das Phänomen wenigstens zu umreißen, damit die Verantwortlichen sich in voller Kenntnis der Sachlage in dem einen oder anderen Sinne entscheiden können.

Wie läßt sich die Technokratie definieren? Stellen wir zunächst einmal fest, daß sie ein

Organisationssystem mit *allgemeinem* Charakter und nicht die Begleiterscheinung einer politischen oder ideologischen Konzeption ist. Man betrachtet die Technokraten häufig als ein Produkt des staatlichen Dirigismus und der wirtschaftlichen Planung. Diese Ansicht ist zu oberflächlich. Technokraten finden sich in den entgegengesetztesten Wirtschaftssystemen, in den Vereinigten Staaten sowohl wie in der Sowjetunion, in der Privatwirtschaft wie in der Verwaltung, in den nationalen staatlichen Diensten wie in den internationalen Organisationen. Folglich haben sie ihren Daseinsgrund nicht in den Launen einer vorübergehenden Augenblickssituation, sondern in den seit der großen Epoche des liberalen Kapitalismus eingetretenen Strukturveränderungen.

Das wesentliche Kriterium der Technokratie ist wohl die Geistesverfassung ihrer Elemente und der Beweggrund ihrer Aktionen. Die kapitalistische Periode war von dem Begriff des Profits beherrscht. Die letzten drei Jahrzehnte brachten uns eine sehr scharfe Trennung zwischen dem Kapital auf der einen und den für die allgemeine wirtschaftliche Aktivität Verantwortlichen auf der anderen Seite. Diese Trennung erfolgte in gewissen Ländern unter der Form der Sozialisierung oder besser der Verstaatlichung der Wirtschaft, in anderen in Gestalt einer ausgesprochenen Deklassierung des Aktionärs zu Gunsten des Managers. In jedem Fall bleibt zwar das Streben nach Profit selbstverständlich im Spiel; aber es reicht nicht mehr aus, um das menschliche Handeln in den führenden Kreisen erschöpfend zu erklären. Hier erscheint nun der Technokrat im wahren Sinne des Wortes auf der Bildfläche, der seine Befriedigung im Erfolg der ihm anvertrauten Sache findet und sich zugleich mehr oder weniger direkt gegen alle Kräfte zur Wehr setzt, die diesen Erfolg beeinträchtigen könnten, gleichgültig ob es sich um Politiker, Gewerkschaftler oder selbst um Regierungen handelt.

Die Technokratie beinhaltet im übrigen einen veränderten Begriff von Verantwortung. In die-

sem Sinne ist es erlaubt, sie als eine — vielleicht notwendige — Reaktion zu betrachten: Reaktion gegen die Angst vor dem Risiko und die immer ausgesprochenere Neigung der Masse, sich der Verantwortung zu entziehen. In ihren Zuständigkeitsbereichen übernehmen die Technokraten gerne jede notwendige Verantwortung, ohne darum freilich geneigt zu sein, sich einer außertechnischen Kontrolle zu unterwerfen. Der klassische Parlamentarismus und die Techno-

### INHALT DIESER BEILAGE:

Alfred Frisch:

**Nach dem Kapitalismus — die Technokratie**

Johannes Gaitanides:

**Gesellschaftsordnung durch Teamwork (S. 618)**

kratie geraten also in Gegensatz. Bis heute hat es dank der progressiven Uninteressiertheit der verantwortlichen Politiker für technische Dinge keinen wirklichen Zusammenstoß gegeben. Aber eines — vielleicht nicht sehr fernen — Tages wird die Kompetenz der Technokratie so weit reichen, daß der Parlamentarismus sie nicht mehr ignorieren wird. Dann wird er vor einem Problem stehen, das eine wahrhaft revolutionäre Strukturreform erfordert.

Die zunehmende Spezialisierung der menschlichen Aktivität erweist sich als eine letzte bedeutsame Ursache der Technokratie. Das Universalgenie gehört endgültig der Vergangenheit an. Der kompetenteste Politiker braucht heute zur richtigen Beurteilung der Welt und der Ereignisse die Hilfe von Spezialisten, welche die zahllosen Mechanismen, die unsere Welt in Gang halten, genau kennen. Begreiflicherweise werden sich diese Spezialisten nach und nach ihrer Bedeutung und auch ihrer verborgenen Macht bewußt. Die Versuchung ist also groß, daß sie diese Macht ausnutzen und den Politi-

ker, anstatt ihm weiter als Ratgeber zu dienen, zum bloßen Befehlsempfänger der Technokratie degradieren.

Diese allzu summarischen und gleichzeitig allzu oberflächlichen Vorbemerkungen bedürfen der

## Die Technokratie in der Wirtschaft

Die juristischen Formen haben sich länger gehalten als die Substanz, für die sie einst entwickelt wurden. Die Aktiengesellschaft erscheint als das erste echte Symbol des liberalen Kapitalismus. Die Mobilisierung und Konzentration privater Kapitalien durch Einschaltung des Aktionärs ermöglichte die Gründung großer Unternehmen und die Bildung von Trusts, dieser unerläßlichen, wenn vielleicht auch nicht sympathischen Instrumente der Industrialisierung im großen Maßstab. Nach und nach war die Aktiengesellschaft zur dominierenden Macht in der Wirtschaft geworden. Bis zur großen Weltkrise im Jahre 1930 konnte der Aktionär als kapitalistische Figur Nr. 1 seinen Willen ohne weiteres durchsetzen. Die Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder der Gesellschaften, im allgemeinen selbst Großaktionäre, betrachteten sich fast ausschließlich als Diener des Kapitals, dessen Ertragssteigerung ihre erste Pflicht war. Die Aktionäre ihrerseits hatten nur ein Interesse: eine möglichst hohe Dividende zu erzielen und davon zu leben. Der unmittelbare Ertrag besaß den Vorrang vor allen anderen Erwägungen, einschließlich der Abnutzung des Materials<sup>1)</sup>.

Die große Krise von 1930 erschütterte die überragende Rolle des Kapitals. Der Aktionär verlor seine regelmäßigen Dividenden, und sein Geld arbeitete jahrelang mit Verlust. Die Zahl derer, die von ihren Kapitaleinlagen leben konnten, schmolz immer mehr zusammen, als zu den Folgen der Wirtschaftskrise noch Preissteigerungen und Inflation hinzukamen. Fast überall gehörte der Rentner-Aktionär bereits der Vergangenheit an. Von den großen Vermögen abgesehen, bildete die Dividende nur noch ein mehr oder weniger unbedeutendes zusätzliches Einkommen.

Die große Krise brachte darüber hinaus die ganze Realität und Gefahr der Arbeitslosigkeit für die Gesellschaft zu Bewußtsein. Damals fing man an, die gegenseitige Abhängigkeit von Kapital und Arbeit und die wechselseitigen Verpflichtungen zu begreifen, die sich im Interesse aller aus ihr ergeben. Die Führung eines Unternehmens im ausschließlichen Interesse des Aktionärs wurde eine zugleich soziale, politische und wirtschaftliche Unmöglichkeit. Um den Preis des Verzichts auf kapitalistischen Profit mußten die Fabriken laufen, um eine möglichst große Zahl von Arbeitern zu beschäftigen. Die soziale Funktion des Eigentums wurde damals praktisch ent-

Ergänzung und Fundierung durch verschiedene Feststellungen und Beobachtungen über die gegenwärtige Rolle der Technokratie in der Privatwirtschaft, in der Verwaltung und im internationalen Leben.

deckt, auch wenn es heute noch zahlreiche Unternehmer geben mag, die das nicht wahrhaben wollen: trotzdem halten sie sich an gewisse vom Gesetzgeber — einem notgedrungen interventionistischen Staat — eingeführte Regeln. In dieser Hinsicht gibt es keinen wirklichen Unterschied zwischen der liberalen amerikanischen Wirtschaft und den mehr oder weniger dirigistischen europäischen Methoden. Um nur ein Beispiel zu nennen: unter der Regierung des Präsidenten Eisenhower müssen die Petroleumgesellschaften von Texas die Genehmigung der zuständigen Behörden einholen, wenn sie das Volumen ihrer Rohölproduktion herabsetzen wollen.

So hat sich das Ziel in der Leitung der Unternehmen geändert. Das Funktionieren als solches hat heute den Vorrang vor der Jagd nach dem Profit. Natürlich bleibt der Gewinn ein greifbarer Beweis für die Gesundheit eines Betriebes, aber er dient nicht mehr, wie in der Vergangenheit, in erster Linie der Befriedigung der Aktionärsinteressen. Seine Verwendung wird heute von den höheren Interessen des Unternehmens bestimmt, denen sich die Aktionäre trotz der juristischen Vollmachten, die ihnen der Gesetzgeber noch zugesteht, eindeutig unterzuordnen haben. In allen Ländern der Welt bestätigen die Direktoren und Aufsichtsratsvorsitzenden der Aktiengesellschaften, daß nichts leichter ist, als eine Generalversammlung zu beeinflussen und alle geplanten Beschlüsse durchzubringen, einschließlich derer, die den Interessen der Aktionäre keineswegs entgegenkommen. Der kleine kapitalistische Aktionär ist praktisch verschwunden oder nicht mehr in der Lage, sich auf den Generalversammlungen erfolgreich vertreten zu lassen. Die Mehrheit des Kapitals befindet sich in den Händen von Banken oder Gesellschaften, deren Delegierte selbst nur Rädchen in einem neuen, den Primat des Unternehmens vor dem Kapital anerkennenden Mechanismus sind.

Diese Umwandlung der Aktiengesellschaft hat dem Manager, dem Organisator Burnhams, den Weg geöffnet. Der Manager besitzt häufig gar kein direktes Interesse mehr an dem Unternehmen, das er leitet, und es liegt ihm weniger an einem — notwendig begrenzten — hohen Gehalt als an dem Erfolg seiner Aktivität. So findet das Prinzip des *l'art pour l'art* in der Wirtschaft eine neue Anwendung. Hüten wir uns aber vor einer übertriebenen Vereinfachung der Dinge. Das Geld hat keineswegs dem Ideal Platz gemacht. Es bleibt — wie das Streben nach materieller Prosperität eine der Haupttriebfedern des menschlichen Tuns — ein Nerv des Wirtschaftslebens. Die angedeuteten Veränderungen betreffen in erster Linie die ferneren und höheren

Ziele. Der Unternehmer des neunzehnten Jahrhunderts dachte vor allem an Geld und Profit; heute ist er geneigt, mit einer gewissen Uneigennützigkeit dem Funktionieren seines Betriebs als solchem die Priorität zuzugestehen, weil jenseits gewisser Grenzen die Steigerung der Gewinne ihm keinen Vorteil mehr einbringt und weil ihm das Interesse der Aktionäre, zu denen er selbst nicht mehr gehört, nicht sonderlich berührt.

Die Dividendenpolitik der Aktiengesellschaften hat eine vollständige Umwälzung erfahren. Man gewährt den Aktionären nur noch das unerläßliche Minimum, damit sie nicht revoltieren und von ihren legalen Befugnissen Gebrauch machen. Der Rest — genauer: der größte Teil — der Gewinne dient in verschiedenster Form der Selbstfinanzierung, das heißt der Entwicklung des Unternehmens. Auf lange Sicht ist diese Methode ohne Frage auch von Vorteil für die Aktionäre, deren Kapital schließlich dabei wächst; aber unter normalen Umständen und im eigentlich kapitalistischen Sinne ist das Aktiengeschäft nicht mehr rentabel.

Diese Entwicklung führt logischerweise zur Entstehung einer „privaten“ Technokratie. Die Generalversammlung der Aktionäre ist nur noch eine Formalität. Das leitende Personal der Gesellschaften fühlt sich gegenüber dem von den Aktionären repräsentierten Kapital wenig verantwortlich. Das Kapital ist nur ein der Maschine vergleichbares Arbeitsinstrument. Was zählt, ist die innere Dynamik eines Unternehmens, seine Vitalität und vor allem seine Expansion. Die Anlage einer modernen Installation verschafft diesen privaten Technokraten eine sehr viel größere Befriedigung als die Ankündigung einer beträchtlichen Dividende. Es fehlt ihnen der Sinn für das Eigentum. Sie arbeiten großzügig in einem weiten Wirtschaftsfeld und sind mehr oder weniger stark durchdrungen von Führer- oder gar Herrschergeist.

Diese Technokratie findet ihren eindeutigsten und reinsten Ausdruck in den verstaatlichten Unternehmen. Die Direktoren der Staatsbetriebe unterscheiden sich in ihren Methoden um kein Haar von den Verantwortlichen der großen Privatunternehmen. Sie betrachten sich kaum als Repräsentanten des Gemeininteresses, sie denken vielleicht noch weniger an die Verteidigung des sozialen Fortschritts oder an das Wohlergehen der Arbeiter. Darum waren übrigens die Verstaatlichungen als soziales Experiment ein Versager. Diesen Direktoren liegt nur eines am Herzen: der Erfolg im Unternehmen und durch das Unternehmen. An der praktischen Handhabung der Mitbestimmung in Frankreich und noch mehr in Deutschland läßt sich das gut beobachten. Die Arbeitsdirektoren, die aus Gewerkschaftskreisen kommen und prinzipiell die Interessen der Arbeiterschaft vertreten sollen, haben sich in der Regel rasch in das System ihres Unternehmens „integriert“ und denken heute — auch sie — nicht selten an das Funktionieren des Betriebes vor allem und über alles. Kein Wunder, wenn das Vertrauen der Arbeiter in die soziale Nützlichkeit solcher Arbeitsdirek-

1) Einer der Gründe für den nach dem letzten Krieg mit Entsetzen festgestellten Rückstand der französischen Industrie war diese unsinnige Dividendenpolitik, die um jeden Preis selbst in schwierigen Zeiten die Aktionäre befriedigen wollte, ohne an die notwendige Modernisierung der Fabriken zu denken.

toren nach den Erfahrungen einiger Jahre ernstlich erschüttert ist.

Der unerläßliche Rekurs auf die Triebkraft des Profits wird von kapitalistischen Kreisen als entscheidendes Argument gegen alle sozialistischen Tendenzen ins Feld geführt. Der Mensch, sagen sie, arbeite nur, um immer mehr Geld zu verdienen. Wenn man seine kapitalistische Freiheit einschränkt, verurteile man die Wirtschaft zur Stagnation. Aber der Aufstieg der Technokratie steht in glattem Widerspruch zu diesem liberal-kapitalistischen Argument. Der Direktor eines verstaatlichten Unternehmens kann nur mit verhältnismäßig begrenzten materiellen Vor-

teilen rechnen. Die Direktoren der großen Aktiengesellschaften, die selbst keine Aktionäre sind, befinden sich in der gleichen Situation. Alle aber bringen sich für das Unternehmen um. Selbst die Gegner der Verstaatlichungen bestreiten nicht mehr den Wert der in Frage stehenden Männer und ihrer Leistung. Das beweist, daß das Motiv des Profits keineswegs alles erklärt und daß jenseits des Kapitalismus eine neue wirtschaftliche Struktur durchaus vorstellbar ist: eine Struktur nämlich, die auf einer inneren Dynamik im Hinblick auf die Produktion und den gesteigerten Wohlstand aller beruht, ob sie Kapital besitzen oder nicht.

## Übergriff auf Verwaltung und Politik

Die „private“ Technokratie wird ergänzt und gestützt durch die Technokratie der hohen Beamten. Es gibt übrigens eine deutliche gegenseitige Durchdringung dieser beiden Formen ein und derselben Tendenz, vor allem in jenen Ländern, wo die Industrie ihre besten Kader der Verwaltung zur Verfügung stellt und wo die Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Staat enger und loyaler ist. Das Heraufkommen der Technokratie wird übrigens nach und nach die Differenzen zwischen einer allzu egoistischen Wirtschaft und einer angeblich zu bürokratischen Verwaltung beseitigen müssen. Es ist sicher, daß die obersten Spitzen der beiden Pyramiden immer häufiger aus den gleichen Schulen und den gleichen Milieus hervorgehen. Sie verfolgen auch — manchmal ohne sich dessen bewußt zu werden — die gleichen Ziele.

Sprechen wir zunächst von der politischen Technokratie. Sie leitet sich, wie schon angedeutet, aus der hochgradigen Spezialisierung der politischen Funktionen und Verpflichtungen ab. Der verantwortungsbewußte Politiker wird keine wichtigen Entscheidungen mehr treffen, ohne sich vorher mit qualifizierten Technikern zu beraten. Die Parteien führen deshalb, vor allem für die parlamentarische Tätigkeit, in ihren Kadern eine Arbeitsteilung ein. In den verschiedenen Ressorts üben spezialisierte Abgeordnete einen Einfluß aus, der über die Befugnisse ihres parlamentarischen Mandats weit hinausgeht. Über die wichtigsten technischen Gesetze wird nicht mehr von der Gesamtheit der — mit der Materie oft gar nicht vertrauten — Abgeordneten abgestimmt, sondern ausschließlich von einigen Spezialisten, die im Namen ihrer Partei sprechen.

Die Zahl der technischen Spezialisten unter den Abgeordneten ist manchmal schon zu klein. Die Parteien sind also gezwungen, sich an außerparlamentarische Ratgeber zu wenden, die aus den Kreisen der privaten oder administrativen Technokratie kommen und deren verborgener Einfluß nicht unterschätzt werden darf. Ihnen obliegt die Vorbereitung zahlreicher Berichte (mit denen dann namhafte Abgeordnete glänzen) und die Abfassung mancher parlamentarischen und ministeriellen Rede. Die Abgeordneten

wälzen jegliche „technischen“ Überlegungen auf sie ab und vergessen dabei, daß Technik und Politik sich nicht immer trennen lassen. Je mehr technische Probleme und je mehr Aufgaben überhaupt an das Parlament herangetragen werden, desto stärkeres Gewicht erhalten die Ansichten jener technisch-politischen Ratgeber.

Die administrative Technokratie bedeutet die Herrschaft der hohen Beamten und ebenso der Wirtschaftsplaner. Der Gegensatz zwischen dem Verwaltungsapparat und seiner politischen Leitung ist an sich nichts Neues. Minister pflegen stets auf den passiven Widerstand eines Apparates zu stoßen, der zwangsläufig gegen jede Neuerung und gegen jede Einmischung von außen eingestellt ist. Dieser Sachverhalt hat mit Technokratie noch nichts zu tun; diese tritt erst in dem Augenblick in Erscheinung, wo die hohen Beamten sich ihrer Macht bewußt werden und danach trachten, den Lauf der Ereignisse selbst zu bestimmen und die verantwortlichen Politiker — wenigstens teilweise — zu ersetzen. Die Möglichkeiten dieser administrativen Technokratie wachsen mit der politischen Unstabilität und mit der Fülle und Kompliziertheit der Aufgaben des Staates. In vielen Fällen ist dann der Minister nur mehr eine Nebenfigur oder der politische Vollstrecker von Entscheidungen, die seine technischen Mitarbeiter getroffen haben.

Es wird im übrigen eine immer häufigere Gepflogenheit der Regierungen, sich mit einer kleinen Zahl von besonders qualifizierten Ratgebern zu umgeben, die ihren „brain-trust“, ihr technisches Gehirn bilden. Diese Neuerung gestattet indirekt die Konstituierung eines regelrechten Generalstabs der administrativen Technokratie. Darin finden sich dann normalerweise isolierte hohe Beamte zu einer oft sehr homogenen Gruppe zusammen, welche die begreifliche Tendenz hat, geschickt mit den Drähten der Macht zu spielen und hinter den Kulissen einen guten Teil der politischen, wirtschaftlichen und sozialen Aktionen zu dirigieren.

Die Planung im weitesten Sinne, die heute bis in die liberalsten Regime hinein eine Selbstverständlichkeit ist, bildet eine weitere Domäne der administrativen Technokratie. Da der Staat — in den Vereinigten Staaten nicht weniger als in der Sowjetunion — den Hebel des Kredits in der Hand hat, kommt dem Gutachten der Planer ein erhebliches Gewicht zu. Bedeutende Investitionen finden nur mit ihrer Zustimmung statt. In ihren Händen liegt das Schicksal der — verstaatlichten oder nicht verstaatlichten — Grundindustrie. Es ist schließlich auch kein Geheimnis mehr, daß die Tätigkeit dieser Planer sich häufig der Kontrolle der Parlamentarier entzieht.

Charakteristisch für die privatwirtschaftliche wie für die administrative Technokratie ist ein starker Wille zum Erfolg, verbunden mit dem Streben, sich jeder außertechnischen Verantwortlichkeit — sei es gegenüber Aktionären oder gegenüber Ministern und Parlamentariern — möglichst zu entledigen. Überzeugt von der Nützlichkeit seines Arbeitsplans und mit der Gewißheit, so oder so dem allgemeinen Interesse zu dienen, will der moderne Technokrat allein und ausschließlich mit seinesgleichen zusammen handeln. Er sieht in den Ministern und Parlamentariern nur Gefangene von mehr oder weniger begrenzten und mehr oder weniger egoistischen Gruppen, und er setzt sein ganzes Geschick daran, seine Handlungsfreiheit zu wahren und die politischen Hindernisse zu umgehen.

## Ausdehnung auf die internationale Ebene

Die zunehmende gegenseitige Abhängigkeit der Nationen und die immer größere Zahl der internationalen Organisationen mit mehr oder weniger ausgedehnten Befugnissen begünstigt die Verpflanzung der Technokratie auf die internationale Ebene. Sie entwickelt sich dort sogar noch leichter und schneller, weil die internationale Organisation mit ihrem permanenten Apparat weniger einer unmittelbaren ministeriellen oder parlamentarischen Kontrolle unterworfen ist als die nationale Verwaltung. Trotz der Grenzen, welche die Aufrechterhaltung der nationalen Souveränität ihm setzt, verfügt der internationale Beamte im allgemeinen über eine größere Aktionsfreiheit und vor allem über eine größere persönliche Unabhängigkeit als sein

nationaler Kollege. Außerdem zwingen ihn die Umstände, die nationale und berufliche Solidarität durch eine neue Interessensolidarität zu ersetzen, die auf der gemeinsamen Arbeit einer Gruppe von aus allen Teilen der Welt zusammengekommenen Technikern beruht.

Die Existenz einer internationalen Technokratie setzt offenbar voraus, daß die Organisationen, in denen sie arbeitet, mit einem Minimum von Befugnissen ausgestattet sind. Eine Technokratie ohne Vollmachten ist in der Tat unvorstellbar. Aus diesem Grunde können die hohen Beamten der Vereinten Nationen vorerst nicht als Technokraten gelten. Ganz anders ist die Situation für den Europäischen Wirtschaftsrat (OEEC), für die ständige Organisation des

Atlantikpaktes, für den Europarat (mit Vorbehalten) und vor allem für die Hohe Behörde der Montanunion. Das Personal dieser Organisationen ist von Anfang an in den Prozeß einer Entnationalisierung einbezogen, die es von gewissen egoistischen Interessen frei und gegenüber nationalen Zielen weitgehend indifferent macht. Na<sup>ch</sup> und nach werden aus Interessenten innerlich überzeugte internationale Beamte mit einer für sie spezifischen Mentalität. Die oberen und ver-

antwortlichen Kader setzen sich hartnäckig für die Verwirklichung der Ziele ihrer jeweiligen Organisationen ein und fangen an, in den nationalen Gegensätzen ungelegene Hindernisse zu sehen, die sie auszuschalten trachten, indem sie in dem von uns definierten Sinne des Wortes als Technokraten handeln: sie sind nicht direkt verantwortlich und halten ihr Wirken durch das höhere Gemeininteresse für gerechtfertigt.

## Technokraten und Minister

Man hört diese internationalen Beamten privat nicht selten mit einer gewissen Geringschätzung von den Ministern sprechen; sie gelten ihnen als juristisch zwar unentbehrliche, im Grunde aber nebensächliche Figuren, deren Verständnis für die wahren Probleme sowohl durch ihre mangelnde Einsicht wie durch ihre nationalen oder politischen Vorurteile begrenzt erscheint. Jenseits aller Grenzen sind sich diese hohen Beamten bei der Verwirklichung internationaler Projekte und in dem Versuch einig, ihre Regierungen vor vollendete Tatsachen zu stellen, die sie schwer ignorieren können. Das technische Übereinkommen ersetzt mehr und mehr das politische. Jedesmal, wenn politische Widerstände zu fürchten sind, begnügt man sich mit sogenannten technischen Lösungen, die das Hindernis praktisch umgehen.

In allen internationalen Organisationen beschränkt sich die Aufgabe der Minister auf die Billigung von Beschlüssen, die Experten bereits vorbereitet haben, und auf die gelegentliche Ausarbeitung von Arbeitsdirektiven, die in ihren großen Linien gleichfalls von diesen Experten entworfen wurden. Die Politik wird hinter den Kulissen gemacht. Als ständige und unabhängige internationale Beamte haben die Techniker den Platz der Diplomaten eingenommen, die früher unmittelbar der Kontrolle ihrer Regierung unterstanden. Man kann wohl ohne große Übertreibung sagen, daß die OEEC und die NATO sich in den Händen der Technokratie befinden. Gewiß, der Atlantikrat, der mehrere Male im Jahr rund vierzig Minister zu seinen Versammlungen nach Paris ruft, bleibt nach außen eine eindrucksvolle Institution, die dem atlantischen Apparat zu diktieren scheint, was er zu tun hat. Aber auch hier geht sehr oft das Einvernehmen der Techniker der formellen und öffentlichen Billigung durch die Minister voraus. Aus Höflichkeit und Klugheit machen sich die Experten bei wichtigen Fragen erst an die Arbeit, wenn die Minister nicht weiterkommen. So war es zum Beispiel bei der Aufteilung der Kosten für die Infrastruktur: nach zahlreichen sterilen Einwänden von Seiten der Minister fanden die Experten sehr schnell eine brauchbare Kompromißlösung.

Der Europarat nimmt in dieser Hinsicht eine Sonderstellung ein. Er hat keinerlei wirkliche Entscheidungsbefugnis, aber er ist auf Grund seiner Entwicklungsmöglichkeiten eine interessante Institution. Die Ausarbeitung einer euro-

päischen Verfassung zum Beispiel ist eine sehr verlockende Aufgabe. Die Initiativen des Europarats sind heute oft das Werk des Sekretariats, das mit einer kleinen Zahl fähiger und dynamischer Parlamentarier zusammenarbeitet. Die Sonderversammlung, die mit der Ausarbeitung eines Verfassungsprojektes betraut war und sich aus über achtzig Parlamentariern zusammensetzte, hat ohne große Änderungen einen Text genehmigt, der von einem halben Dutzend Parlamentariern mit Unterstützung von einigen Beamten aus dem Sekretariat des Europarats entworfen worden war. Diese Beamten waren sich der Bedeutung ihrer Rolle vollkommen bewußt, und auch sie gehören zur Kategorie der Technokraten.

Eine besondere Bedeutung kommt der supranationalen Hohen Behörde der Montan-Union zu: sie ist eine Neuerung, die als Vorbild für die endgültige Organisation Europas dienen könnte. Die Vollmachten René Mayers und seiner Mitarbeiter zeichnen sich aus durch ihren Umfang sowohl wie durch das Fehlen einer wirklichen Kontrolle oder Subordination. Die im Vertrag vorgesehene ministerielle und parlamentarische Überwachung erstreckt sich lediglich auf bereits geschaffene Tatsachen und besitzt keinen präventiven Charakter. Die Hohe Behörde ist somit weitgehend Herrin ihrer Entscheidungen. Die Urheber des Vertrages wollten ihr ja ausdrücklich die Möglichkeit geben, sich nur von den Interessen der Gemeinschaft leiten zu lassen, und sie von jedem egoistischen oder nationalen Druck freihalten. Die Hohe Behörde ist geradezu ein Musterbeispiel der Technokratie.

Die Technokratie ist keine Verschwörung. Wenn eine Institution von solchem Ausmaß in der modernen Gesellschaft entsteht und sich entwickelt, dann gibt es bestimmt auch unabhängig von dem Willen der unmittelbar interessierten Menschen Gründe für ihr Dasein. Sie ist zunächst ein Produkt der Umstände und wird erst später von den Menschen akzeptiert und akkomodiert.

Wir sind an einem Punkt angelangt, wo befriedigende Lösungen von den Verantwortlichen ein Maximum an Kompetenz und Leistung ver-

Im internationalen Bereich zeigen sich andere Formen der Technokratie. Ihnen allen gemeinsam ist das Bestreben, die nationalen Grenzen zu sprengen und außerhalb des von Regierungen und Parlamenten bestimmten Rahmens mehr technische als politische Leistungen zustande zu bringen. Das gilt für verschiedene private internationale Organisationen, zum Beispiel im Eisenbahn- und Straßenwesen. Unabhängig von den Regierungen bereiten sie eine enge europäische Zusammenarbeit im Bereich des Transportwesens vor. Es bildet sich eine neue Gemeinschaft durch den einfachen Abschluß von technischen Verträgen, die von einigen dynamischen Persönlichkeiten ausgearbeitet und von Ministern gebilligt wurden, die häufig ihre wahre Tragweite gar nicht übersehen.

Der Waggonpool wird schnell zu einer Internationalisierung des gesamten rollenden Materials, die Standardisierung des Materials bald zu einer gemeinsamen Fabrikation führen. Es gibt ein Abkommen zwischen französischen und deutschen Technikern, das die deutsche Regierung verpflichtet, bei der Elektrifizierung der Eisenbahnen einer französischen Methode zu folgen — was für die deutschen Fabrikationsverfahren von umwälzender Bedeutung war. Es gibt eine Abmachung zwischen der deutschen und französischen Eisenbahn, die sehr wahrscheinlich die französische Regierung veranlassen wird, auf die vom Parlament im Interesse der lothringischen Schwerindustrie nachdrücklich geforderte Moselkanalisierung schließlich zu verzichten. Und der internationalen Föderation für das Straßenwesen wird es aller Voraussicht nach gelingen, einen europäischen Investitionsfond auf die Beine zu stellen, der die großen europäischen Verkehrswege der Herrschaft der internationalen Technokratie unterstellen wird, nachdem man sie vorher durch die Macht der Umstände aus der unmittelbaren Zuständigkeit der nationalen Regierungen herausgelöst hat.

Diese Beispiele ließen sich noch beträchtlich vermehren. Wir verzichten darauf, weil es hier nicht um die Aufstellung eines Inventars der Technokratie geht, sondern in erster Linie um den Aufweis von Entwicklungstendenzen und um den Nachweis, daß sie sich in den verschiedensten Tätigkeitsbereichen des Menschen bemerkbar machen.

## Rechtfertigung und Vorbehalte

Niemand wird bestreiten, daß die Politiker, Gefangene eines allzu traditionellen und den Forderungen der Epoche zu wenig angepaßten Systems, oft der Größe ihrer Aufgabe nicht mehr gewachsen sind. Man kann aber wesentliche Entscheidungen nicht ewig vertagen. So oder so wollen die Nationen gelenkt, müssen die Probleme gelöst werden. Es ist also verständlich, wenn das von den Politikern offengelassene Vakuum von Technikern ausgefüllt wird, die kompetent genug sind, um den komplexen Mechanismus des modernen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Lebens zu verstehen, und

energisch genug, um ihrer Arbeit und ihrer Initiative den notwendigen Erfolg zu sichern.

Unter diesen Voraussetzungen erscheint jede rein doktrinaire Feindseligkeit gegen die Technokratie sinnlos und geradezu gefährlich. Wenn man diese Institution wirklich ausschalten will, dann muß man ihr vor allem ihre Daseinsberechtigung nehmen, das heißt: man muß das politische und parlamentarische Leben so reformieren, daß es seine Leistungsfähigkeit zurückgewinnt und die Demokratie nicht länger nur eine mehr oder weniger künstliche und historische Konstruktion darstellt, sondern von neuem eine lebendige Ausdrucksform des Volkswillens wird.

Nach unserer Meinung hat die Technokratie noch eine zweite Wurzel, die sehr viel schwerer zu beseitigen sein wird als die erste. Wir meinen den Gruppenegoismus, der sich immer mehr jeder vernünftigen Reform und sogar jeder Entwicklung widersetzt und aus dem Gemeininteresse ein heuchlerisches Schlagwort ohne die geringste reale Bedeutung macht. Wir möchten den Einfluß, den die Haltung dieser Gruppen auf das Entstehen und Erstarken der technokratischen Strömungen ausübt, besonders unterstreichen. Je stärker die zahllosen egoistischen Zweckverbände sowohl im nationalen wie im internationalen Rahmen sich jeder wirtschaftlichen und politischen Vernunft widersetzen, um so weniger darf man sich wundern, wenn die Männer, die das Ausmaß der Gefahr erkannt haben und sich für das öffentliche Wohl verantwortlich fühlen, nach geeigneten Mitteln suchen, um sich Geltung zu verschaffen. Die Technokratie hat längst begriffen, daß der Frontalangriff gegen den Gruppenegoismus von vornherein zum Scheitern verurteilt ist. Sie sucht infolgedessen indirekte und nicht gerade in die Augen springende Einflußmöglichkeiten, die ihnen gestatten, den Gegnern ihren Willen aufzuzwingen, ohne sie überhaupt nach ihrer Meinung zu fragen. Der Idee der supranationalen Autorität liegt ohne Zweifel auch diese Intention zugrunde. Sie wird mehr oder weniger offen von allen gebilligt, die mit dem unmöglichen Starrsinn der Gruppeninteressen ihre Erfahrungen gemacht haben. In dieser Hinsicht besitzt die Technokratie — das darf man nicht übersehen — einen durchaus antidemokratischen Aspekt. Aber es

würde sich wohl lohnen, den Begriff der Demokratie selbst neu zu durchdenken. Die Addierung von negativen Willensäußerungen hat im Grunde mit wirklicher Demokratie nichts zu tun; die echte Demokratie meint vor allem Kontrolle über die Führung der öffentlichen Angelegenheiten durch das Volk und keinesfalls Behinderung einer ordentlichen Führung durch rein egoistische Machenschaften. Der Gruppenegoismus ist vielleicht noch antidemokratischer als das Verhalten der neuen Oligarchie, die man als Technokratie bezeichnet. Hier liegt das Heilmittel kaum noch in Strukturreformen, sondern nur in einer totalen Reform der Mentalität der Menschen und der Massen.

Die Herauskristallisierung einer neuen Macht oder einer neuen Kaste bedeutet stets eine Gefahr für die Gesellschaft. Sich der Technokratie bedienen, heißt mit dem Feuer spielen. Sie birgt Keime des Guten ebenso wie des Bösen. Alles hängt von den Grenzen und Kontrollen ab, die man ihr auferlegt. Vor allem muß man verhindern, daß zu ihrer technischen Zuständigkeit noch politische Befugnisse hinzukommen und die Technokratie sich so aus einem gegenwärtig noch wenig bekannten und kaum überwachten Instrument in eine alles beherrschende Macht verwandelt, die der Totengraber jeder Demokratie und die Ausgangsbasis für eine diktatorische Oligarchie wäre. Aller Wahrscheinlichkeit nach wird sich die Technokratie aus der heutigen wirtschaftlichen und sozialen Struktur unserer Gesellschaft nicht mehr entfernen lassen, selbst wenn die Kräfte des Volkes — und andere — noch lebendiger wären. Zwei Einstellungen ihr gegenüber sind also gleichermaßen zu verurteilen: die Vogelstraußpolitik und die rein negative Opposition. Die politische Weisheit fordert die Integrierung der Technokratie in ein neues, organisches, auf realistischen demokratischen Konzeptionen aufgebautes System, das die Freiheit der Völker wahrt und jede Demagogie unmöglich macht.

Diese Integrierung der Technokratie wird sehr wahrscheinlich eine Umformung des heutigen demokratischen Regimes erforderlich machen. Man wird zu einer neuen Gewaltentrennung kommen müssen, das heißt zu einer Trennung von technischer und politischer Zuständigkeit. Vielleicht wird man auf diese

Weise den praktisch vergessenen Begriff des Gemeininteresses neu entdecken. Die Technokraten werden das rationelle und vernünftige Funktionieren ihres Apparates gegen den demagogischen Zugriff egoistischer Gruppen verteidigen, und die Politiker werden ihrerseits das freie Spiel der Demokratie gegen die diktatorische Versuchung einer übermächtigen Technokratie sichern. Die praktische Exekutive der öffentlichen Aufgaben bliebe der Technokratie überlassen, die Kontrolle des Apparates obläge der Politik. Die klassische Konzeption der Demokratie nach dem Modell des Gemeinwesens, in dem jeder Bürger den Gang der öffentlichen Angelegenheiten verstehen und unmittelbar beeinflussen konnte, ist auf die komplizierten Verhältnisse unserer Zeit nicht mehr anwendbar. Es wäre zwar sehr wünschenswert, in den Kommunalverwaltungen und in allen anderen kleineren Einheiten des öffentlichen Lebens (Betrieb, Genossenschaft usw.) eine direkte Demokratie wieder einzuführen, aber in der Spitze wird sich eine Beschränkung der demokratischen Gewalten nicht vermeiden lassen. Einige hundert Parlamentarier, die zwangsläufig partikuläre Interessen vertreten, werden kaum geeignet sein, über die unmittelbare Wahrnehmung der allgemeinen Interessen zu bestimmen. Die Exekutivgewalt könnte sehr wohl in den Händen einer Regierung liegen, die sich auf eine pflichtbewußte Technokratie stützt; Aufgabe des Parlaments wäre es dann, die politische Aktion dieser Exekutive zu kontrollieren, ohne sich in die technischen Details ihrer Handhabung einzumischen.

Die Reform der Demokratie durch Integrierung der Technokratie, die Trennung der technischen und politischen Gewalten und die Stärkung der Exekutive durch Beschränkung der parlamentarischen Vollmachten auf die im wesentlichen politische Kontrolle der Verwaltung verdienen eine gründliche Untersuchung. In unserer Studie konnte dieses Problem nur sehr summarisch umrissen werden. Denn hier ging es zunächst darum, einen Weg aufzuzeigen, wie die Technokratie, deren Existenz und Permanenz wir feststellen mußten, auf eine zugleich konstruktive und ungefährliche Weise nutzbar zu machen ist.

### Anmerkung der Redaktion

Alfred Frisch wurde 1913 in Heidelberg geboren, seit 1933 lebt er aus politischen Gründen im Ausland. Er hat ein gründliches Studium der Rechte, der Soziologie und der Geschichte hinter sich und erwarb sich nach 1945 als Publizist internationale Geltung. Gegenwärtig arbeitet er in Paris für verschiedene französische Zeitschriften und als regelmäßiger politischer wirtschaftlicher Korrespondent für deutsche Zeitungen.

Frischs kürzlich veröffentlichtes Buch über die moderne Technokratie — *Une Réponse au Défi de l'Histoire; la Mission de la Technocratie* (Verlag Desclée de Brouwer, Paris) — wird von der Kritik stark beachtet und lebhaft diskutiert; es soll demnächst auch in deutscher Sprache herauskommen.

Der in dieser Ausgabe abgedruckte Aufsatz erschien zuerst in *Le Monde se fait tous les Jours*, einem Sonderheft der Pariser Zeitschrift *La Vie Intellectuelle*, das die christliche Aufgabe an unserer „Welt im Werden“ aufzuzeigen versucht.

Dr. Johannes Gaitanides, geb. am 10. Juli 1909 in Dresden, ist Deutschgriecher, studierte in München Germanistik, Geschichte und Geographie. Seit 1948 arbeitet er als freier Schriftsteller für Presse und Rundfunk (vor allem auch als Kommentator für den Bayrischen Rundfunk). Soeben erschien im Paul List Verlag, München, sein Buch „Griechenland ohne Säulen“.

JOHANNES GAITANIDES

## Gesellschaftsordnung durch Teamwork

Wer damals in den großen Städten war, der hatte im Grauen der Bombennächte gelegentlich doch auch Augenblicke des kleinen Trostes: wenn die Nachbarn zusammenstanden in der löschenden Kette gegen die Glut, und dann einander erste Hilfe leisteten bei den größten Schäden. Da waren die Wände weggerückt, die sonst die Leute trennten, weggewischt Dünkel und Hochmut auf der einen, Neid und Mißtrauen auf der anderen Seite. Und von der Kellerwohnung bis zur Dachkammer fand sich das ganze Haus in einer menschlichen Zugehörigkeit, in der kein Unterschied mehr zählte von Geld, Stand, Abkunft oder Partei. Und in diesen Augenblicken wußte man: es könnte noch eine Zukunft geben, wenn diese Ausnahme — Regel würde.

Kann aber ein solches Verhalten — gezeugt von der Not — die Not überleben? Oder läßt sich nicht doch ihre fatale Folge von Ursache und Wirkung umkehren, und damit der Not schon vorbeugen?

Die Frage gehört nicht jenen deutschen Kriegsnächten allein. Sie stellt sich wohl immer — kaum je aber so laut wie heute am Ende eines Jahrhundertelangen Prozesses steten Auseinanderfallens. Der Vorgang ist sattsam beschrieben: der Abbau des allgemein verbindlichen, in sich geschlossenen Welt- und Wertebildes, die vom „Ganzen“ sich immer weiter absetzende Zersplitterung des Wissens, der Berufe und Tätigkeiten, die Zertrümmerung des gesellschaftlichen Gefüges, die materielle Verzweckung und die Sinnentleerung des Daseins, seine Entpersönlichung und Vermassung — kurz jene Leporello-Liste anarchischer Laster, in denen sich das Chaos unsrer Tage gefällt.

### Ordnung ist immer Gleichgewicht

Erlauben Sie mir, diesen Vorgang auf eine abstrakte und daher sehr grobe Formel zu bringen: Ordnung ist immer Gleichgewicht, ist das Gleichgewicht zwischen Bindung und Lösung — physikalisch gesprochen: das Gleichgewicht zwischen den zentripetalen und den zentrifugalen Kräften. Was wir Neuzeit nennen, ist in dieser Sicht das übersteigerte Wachstum der Fliehkraft auf Kosten der Schwerkraft. Von dieser Entwicklung leitet sich die Gleichgewichtslosigkeit, die Zerlösung unsrer Kultur ab, und im einzelnen jener vielberufene „Verlust der Mitte“, durch den die Menschenexistenz aus einer planetenhaften Ordnung in eine kometenhafte Bahn gestürzt scheint. Unsere Generation nun ist Zeuge und Opfer einer Umkehr, in der das Pendel zur Gegenbewegung ausholt, um nun die zentrifugalen Kräfte abzudrosseln und den Gewalten der Bindung zur ausschließlichen Geltung zu verhelfen. Aus dieser Entwicklungsumkehr beziehen die totalitären Ordnungsangebote ihren Antrieb und — ihre Chance. Das totalitäre Rezept lautet: Einheit durch Preisgabe der Vielheit. Das aber läuft auf die Teufelsaustreibung durch Beelzebub hinaus. Einheit ohne Vielheit kann immer nur die Gleichheit in der Unfreiheit sein — an die Stelle der Zersplitterung, der Bindungslosigkeit, vermag sie nur die uniforme und uniformierte Masse zu setzen. Es bleibt beim Opfern, nur dessen Objekte wechseln — zu noch größerem Verlust.

Die totalitäre Offerte läßt unsere Existenzfrage ungelöst: Wie gelangen wir im Zeitalter der Technik zu einer tragfähigen Gesellschaftsordnung, ohne auf ihrem Altar den einzelnen, den persönlichen Menschen zu opfern, sein Gewissen, seine Entscheidung, seine Freiheit?

Amerika, heute, ist das Experiment einer anderen Antwort. Sie orientiert sich am Modell des Team.

„Teamwork“ ist freilich weder eine Erfindung noch ein Monopol der Amerikaner. Kluge Menschenführer haben sich seiner zu allen Zeiten bedient; zu Recht führt man die große Geschichte Englands auf die Fähigkeit seines Volkes zu eben solcher Zusammenarbeit zurück. Den Vereinigten Staaten blieb es jedoch vorbehalten, sich, als gesamte Nation in die Sozial- und Arbeitsordnung des Team hineinzuentwickeln: im Umgang von Mensch zu Mensch, in Schule, Gemeinde und Fabrik, in der Zusammenarbeit von Wissenschaft und Industrie, von Staat und Wirtschaft, von Unternehmern und Gewerkschaftern sowie in der Innen- und der Außenpolitik. Und dies ist es, der Wille und die Fähigkeit, Arbeitsprobleme, menschliche Beziehungen und Interessengegensätze im Teamwork anzupacken, worauf sich die politische und wirtschaftliche Vormachtstellung Amerikas in der gegenwärtigen Welt gründet: erst in zweiter Linie dankt es sie seinen natürlichen Reichtümern, mit denen ja andere Kontinentalmächte nicht minder gesegnet sind, die sich mit seiner Produktivität und seiner Lebenshaltung dennoch nicht messen können.

Ich nannte das amerikanische Team ein Experiment, weil es — trotz seines Leitbildcharakters — im gegenwärtigen Amerika weder unangefochten ist noch endgültig durchgeformt. Das kann kaum anders sein, denn das Team ist in seiner modernen Variante verhältnismäßig jung: es beginnt mit der Roosevelt-Ära. Der mittelbare Anstoß dazu ging von dem Schock aus, den das amerikanische Volk durch die Wirtschaftskrise von 1929 erlitt. Dieser Schock zwang Amerika zu einer Selbstbesinnung, die schließlich im Teamwerk die heilende Antwort fand.

Die Antwort war nicht zufällig, sie wuchs aus einer Tradition hervor, die bis zu den amerikanischen Anfängen zurückreicht. Denn das Pionierzeitalter, vom Wurzelschlagen an der Ostküste bis zur Eroberung des Westens, stand im Zeichen des Teamwork — zwangsläufig: die Urbarmachung des Landes, die innere Ordnung der Siedlung in Abwesenheit meist des Staates, der Kampf gegen die Indianer, gegen die englischen Kolonialherren, das gesamte riesige Kultivationswerk — diese Aufgaben unterstellten Selbsterhaltung und Einzelinteresse dem Zusammenwirken aller. Daneben freilich verblieb einem anderen amerikanischen Traditionstyp, dem Selfmademan, dem Spekulant und Abenteurer, ein weiter Betätigungsspielraum; der Abschluß der Kolonisationsepoche und das Aufkommen des Industriekapitalismus entbanden seine Energien und schoben ihn in den Vordergrund. Das Jahr 1929 aber war in erster Linie seine Niederlage, die das Pendel gebieterisch zur Teamtradition zurückschwingen ließ. Seither sieht sich der Amerikaner abermals in ein Pionierzeitalter versetzt, das ihm nunmehr das Neuland der Technik zur Kolonisation zuweist.

Auch im amerikanischen Fall also entstand das Team jeweils als Antwort auf die Not. Was aber das zeitgenössische amerikanische Teamwork von den vergleichbaren Erscheinungen diesseits und jenseits des Atlantik unterscheidet: es hat die Defensive gegen die akute Not überdauert und sich in eine Offensive gegen die Entstehung von Not fortgesetzt. Dies ist wohl der wesentliche und wichtigste Beitrag Amerikas

zur Lösung der gesellschaftlichen Fragen, die unserem Zeitalter durch die Technik aufgegeben sind.

Es spricht für das Teamwork, daß es organisch gewachsen, nicht künstlich gemacht ist, spontane Praxis und nicht vergewaltigende Ideologie. Das Teamwork verwirklicht ein „Prinzip“ — der kommunistische Lösungsversuch ein „System“. Aus diesem Unterschied bezieht das Team zugleich seine Stärke und seine Schwäche. Seine Stärke, weil es elastisch ist, nicht an starre Formmuster geknüpft und daher ohne Zwang übertragbar, weil es der individuellen Abwandlung und der natürlichen Anpassung an die lokalen Bedingungen freien Raum läßt. Und Schwäche, weil es als Nichtideologie sich weniger zum Exportartikel eignet und sich auch nicht mit den Mitteln des Terrors und der Intrige, der Furcht und des Zwanges mitteilen kann. Stärke und Schwäche in einem, weil das Team seine Taug-

lichkeit am Jetzt und Hier bestätigen muß und die Gegenwart nicht der Fata morgana eines künftigen Paradieses opfern darf.

Man reduziert häufig den west-östlichen Gegensatz auf die Rivalität zweier Machtimperien. Es geht um anderes. Kein Volk entgeht heute der Alternative „Team oder Kolchos“. Auch nicht der demokratische Sozialismus, der sich gleichfalls für die eine oder die andere Ordnungsrichtung entscheiden muß, entweder für einen echten Ausgleich zwischen den individuellen und den gesellschaftlichen Ansprüchen oder für einen totalitären Kollektivismus, für Koordination oder für Subordination, für Partnerschaft oder Terror. So lautet unsere Alternative, und nicht Kapitalismus oder Kommunismus, noch freie oder Planwirtschaft — das sind museale Begriffe, welche die Geschichte schon längst weit hinter sich gelassen hat.

## Was ist Team und Teamwork?

Nun aber: Was ist Team und Teamwork? Der Ort, an dem vor allem der Entscheidungskampf um unsere Zeit ausgetragen wird, ist die Fabrik. Ihr Problem ist vom Lohn allein her nicht zu lösen. Der Arbeiter selber weiß das. Nur einer von je sieben befragten Ruhrkumpels nannte dem Deutschen Gewerkschaftsbund die Erhöhung der Löhne als vordringlichstes Ziel, sechs Siebtel aber setzten ein besseres, ein menschlicheres Arbeitsverhältnis an die Spitze ihrer Wünsche. Und wo immer sonst man dem Arbeiter den Puls fühlt, seinem Verlangen nach gutem Lohn, nach Sicherung des Arbeitsplatzes und des Alters verbindet sich stets die Forderung nach fairer Behandlung, nach einem humaneren Betriebsklima, in dem er sich als Mensch und Schaffender geachtet weiß, sich in seinen Fähigkeiten entfalten und des Wertes und des Sinnes seiner Arbeit bewußt werden kann. Es ist ein Aberglaube, daß der Technisierung zwangsläufig Entpersönlichung und Vermassung folgen müßten. So wenig ihnen mit den klassischen Mitteln der Kommandowirtschaft oder mit einem noch so wohlwollenden Patriarchalismus vorzubeugen ist, sie finden keinen Boden in einer echten sozialen Partnerschaft, die den Betrieb zur Stätte der Zusammenarbeit und der menschlichen Erfüllung macht — anstatt zum Schwerpunkt des Klassenkampfes.

Betriebsdemokratie ist aber nicht allein ein soziales Gebot. Mit zunehmender Betriebsgröße, Spezialisierung und Mechanisierung erhöhen sich auch die menschlichen Reibungsverluste, die nur durch eine intensiviertere Zusammenarbeit herabgesetzt werden können. So kommen mit dem technischen Fortschritt die irrational psychologischen Bedürfnisse des Arbeiters mit den rational ökonomischen Interessen des Unternehmers immer mehr zur Deckung. Die Praxis bleibt den Nachweis nicht schuldig: bei gleicher technischer Ausrüstung entscheidet die innerbetriebliche Zusammenarbeit über die Produktivität, Rentabilität und Wettbewerbsfähigkeit. Die Betriebsdemokratie kommt also nicht nur der sozialen Befriedigung und der Humanisierung der Arbeit zugute, sondern auch der Produktion und dem wirtschaftlichen Nutzen.

Nirgends sind Mechanisierung, Spezialisierung und Betriebskonzentration so weit vorangetrieben wie in den Vereinigten Staaten; nirgends war daher auch der Zwang zu einer grundlegenden Neuordnung des Betriebes mächtiger als in Amerika. Den letzten Anstoß gab jene große Krise von 1929. Seitdem vollzieht sich unter der Devise des Teamwork eine Umwälzung des amerikanischen Wirtschaftslebens von wahrhaft revolutionärem Ausmaß. Sie hat sich über sämtliche Zweige der Industrie ausgedehnt, sie hat Handel, Bankwesen und Landwirtschaft ergriffen und ist auch in die Staatsverwaltung eingebrochen. Bei der Vergebung leitender Posten wird die Fähigkeit der Menschenführung, im Sinne des Teamwork, zumindest gleich hoch veranschlagt wie die technische oder kaufmännische Eignung. Auch pflegt der „Chef“ zum wenigsten die Hälfte seiner Arbeitszeit den „menschlichen Beziehungen“ im Betrieb vorzubehalten.

Es liegt im Wesen des Team, sich nicht an eine generelle Formel zu halten, sondern seine Form jeweils von den menschlichen, lokalen, produktionstechnischen Eigenarten des Betriebes selber bestimmen zu lassen. Bei aller Unterschiedlichkeit im einzelnen muß das Team aber stets vier

Grundeigenschaften aufweisen: Dezentralisierung der Produktion bei maximaler Abgabe der Befugnisse nach unten, ständige und direkte Kommunikation von oben nach unten und von unten nach oben, Ausrichtung der inneren und äußeren Betriebspolitik auf eine wirkliche und nicht nur gespielte Interessengemeinschaft von Arbeitgeber und Arbeitnehmer, Abstimmung des Betriebsklimas auf Offenheit, Vertrauen und gleiche Chance. Fehlt auch nur eines dieser vier Elemente, kann von Teamwork und Partnerschaft nicht die Rede sein.

### Dezentralisierung des Betriebes

Erste Voraussetzung ist die Dezentralisierung des Betriebes in eine Reihe möglichst selbständiger Arbeitszellen. Das Team ist gleichsam eine Fabrik in der Fabrik, ein durchgebildeter Mikroorganismus im Makrokosmos des Betriebes. Ein hohes Maß von Selbstbestimmung und Selbstverantwortung ist ihm angemessen, auch für Planung und Organisation der ihm zugewiesenen, technisch möglichst in sich geschlossenen Produktionsstufe. Deutsche Experten bestimmen seine Wirksamkeitsgrenzen auf eine Teilhabe von 6 bis 30, die Amerikaner von acht bis 50 Personen. Innerhalb dieses Rahmens ist die Übersicht und die Kontaktnähe gewahrt, die den Einzelnen vom Absinken in die Masse, in die Nummernhaftigkeit abhalten, die seiner Initiative nicht nur Spielraum lassen, sondern die Entfaltung seiner persönlichen Eigenschaften und Fähigkeiten geradezu herausfordern, ja erzwingen. Da das Team mit seiner personellen Zusammensetzung steht und fällt, berücksichtigt die Auswahl neben dem fachlichen Leistungsmaßstab vor allem die Anpassungs- und Ergänzungsfähigkeit der einzelnen zur Gruppe. Späteren Korrekturen wird nicht ausgewichen, auch wenn das Team in seiner Zusammensetzung möglichst dauerhaft sein muß.

Auf diese Weise schlägt das Team eine tragfeste Brücke zwischen den persönlichen und den gemeinschaftlichen Ansprüchen. Die Praxis bestätigt es: Der einzelne Arbeiter gewinnt im Teamwork ein vordem unerreichtes Maximum an Arbeitsbefriedigung und Selbstbestätigung, es gibt ihm einen neuen Halt, äußere Sicherheit und menschliche Geborgenheit, da es ihn wieder in einer wirklichen Gemeinschaft verankert. Schließlich zeigt es sich, daß die Gesamtleistung des Team größer ist als die Summe der Einzelleistungen seiner Angehörigen.

Vom Team kann aber nur die Rede sein, wenn es sich nicht allein in die horizontale, sondern auch in die vertikale Ordnung des Betriebes hinein verwirklicht. Dazu gehört, daß der Chef für jedermann erreichbar ist; dazu gehört, daß der Boss seine Entscheidungen nicht einfach diktiert und seine Untergebenen nicht vor vollendete Tatsachen stellt; er erklärt und begründet sie vielmehr, und meist konsultiert er die Betroffenen vor technischen, organisatorischen und personellen Veränderungen. Nicht nur im Einzelfall; der Chef unterrichtet die Belegschaft auch regelmäßig über die Geschäftslage des Unternehmens, über seine Geschäfts politik und die branchen- und marktwirtschaftlichen Zusammenhänge, über Fragen also, die sonst den dichten Schleier des direktorialen Geschäftsgeheimnisses nicht durchdringen.

Zur höchsten Stufe gelangt das Teamwork im sogenannten „multiple management“, das bisher ein paar Tausend große Unternehmungen in den USA eingeführt haben. In dieser „mehrfachen Geschäftsführung“ treten neben die eigentliche Leitung mehrere Ressort-Gremien, deren Einfluß weit über ihr beratendes Recht hinausgreift; ihre Mitglieder setzen sich aus allen Stufen der Betriebshierarchie zusammen, aus Arbeitern, Werkmeistern, Angestellten, Einkäufern, Verkaufsgenten, Abteilungsleitern. Diese „Schattendirektorien“ haben sich außerordentlich bewährt — als zuverlässige Auslesefilter, als Erziehungsstationen für den Nachwuchs, als Scharniere zwischen Betriebsleitung und Belegschaft, und nicht zuletzt als unerschöpflicher Quell konstruktiver Ideen und arbeitsfreudiger Initiative. Ihre Mitglieder beurteilen sich wechselseitig in regelmäßigen Abständen, wobei sie das Drittel, das in der Selbstkritik am schlechtesten wekommt, ausscheiden und durch Zuwahl von unten ersetzen. Diesem Verfahren entgeht keine wirkliche Befähigung, es macht das Wort von der „gleichen Chance“ wahr.

### Erfolgsbeteiligung

Mit Teamwork unvereinbar ist ferner die alte Geheimbeurteilung, die in Europa noch immer ein gehäuftes Maß von Unsicherheit, Mißtrauen und Ressentiment züchtet. An seiner Stelle wird im „performance rating“ die individuelle Bewertung periodisch von der Leitung mit jedem Beurteilten durchgesprochen, in der Personalkartei mit seinen Ansichten und seiner Unterschrift vermerkt; gleichzeitig kommt es zur offenen Aussprache über Vergütung, Fortbildung und weitere Laufbahn. Ergänzend ist das „job rating“ um eine gerechte und objektive LohnEinstufung der einzelnen Arbeitsplätze bemüht; ihre Bewertung nimmt nicht die Geschäftsleitung vor, sie obliegt Ausschüssen, die aus Vorgesetzten, Angestellten und Arbeitern paritätisch zusammengesetzt sind. An der Gleichheit und Freiheit des einzelnen Arbeiters gemessen, steht diese Ordnung „links“ vom totalitären Kommunismus.

Sie ist freilich mit Organisation und Gesinnung allein nicht zu schaffen. Sie verlangt Partnerschaft auch bei Eigentum und Gewinn. Wie ja eine Welt, die das Recht auf Privatbesitz als ein Unterpfand der Freiheit verteidigt, ihre eigenen Grundlagen unterhöhlt, wenn sie breite Schichten vom Besitz ausschließt. So kann denn die Lösung der sozialen Frage für uns allein darin bestehen, die Massen zu Eigentümern, wohlverstanden zu individuellen Eigentümern zu machen und den Arbeitnehmer in einen Arbeitmitunternehmer zu verwandeln. Der Weg dazu heißt: Erfolgsbeteiligung.

Auch darin gehen die Amerikaner voran. Bis heute haben in den USA über 15 000 Unternehmungen das „Profit sharing“, eben die Erfolgsbeteiligung eingeführt, nicht eingerechnet jene Firmen, die zum Jahresende aus ihren Gewinnen Gratifikationen ausschütten. Damit ist eine tiefe Bresche geschlagen, die sich schnell verbreitert. Derzeit werden dem Schatzamt in Washington wöchentlich etwa 100 Gewinnbeteiligungspläne zur Prüfung eingereicht. Nicht so sehr wegen der damit verbundenen fiskalischen Abschreibungsvorteile. Vielmehr bewirkt die Gewinnbeteiligung eine derart spürbare Produktivitäts- und Rentabilitätssteigerung, daß die Konkurrenz zur Nachfolge gezwungen ist, will sie im Wettbewerb bleiben. Mehr und mehr wird die Einführung der Gewinnbeteiligung zu einer Frage der Selbstbehauptung der amerikanischen Unternehmungen. Das extremste Beispiel fand ich bei der Lincoln Electric Company in Cleveland, die an ihre 1228 Arbeiter und Angestellten allein 1953 5,1 Mill. Dollar, also 22 Mill. D-Mark, Gewinnbeteiligung ausschütteten; in den letzten zwanzig Jahren erhielt jeder ihrer Beschäftigten durchschnittlich 230 000 DM Gewinnbeteiligung, zusätzlich zum Normallohn. Das ist freilich ein Ausnahmefall.

Ein namhafter Wortführer dieser Entwicklung ist der deutsche Emigrant Robert Hartmann, Professor an der Columbus Universität Ohio und Begründer des Council of Profit Sharing Industries, in dem 600 Gewinnbeteiligungsbetriebe zusammengeschlossen sind. Ich zitiere ihn:

„Wir betrachten Profit Sharing als eine Methode, die die Vorteile und Verantwortlichkeiten des freien Unternehmertums auf jeden Teilnehmer im Produktionsprozeß ausdehnt — bei „jeden“ meine ich jeden, vom Generaldirektor bis zum Laufburschen —, und die deshalb aus dem sogenannten Kapitalismus der wenigen einen echten Kapitalismus macht,

nämlich den für alle. Wir sagen immer, es ist nicht nur nicht wahr, daß der Kapitalismus im Absterben ist, er hat im Gegenteil — sozialpolitisch gesehen — noch gar nicht angefangen. Ein System kann erst dann kapitalistisch genannt werden, wenn alle Produktionsteilnehmer Kapitalisten sind.“ — Wie der Aktionär das Kapital Geld, so bringe der Arbeiter das Kapital Arbeit in den Betrieb ein, auf dessen Gewinn dieser daher genauso Anspruch habe wie jener. Die Gewinnbeteiligung ist demnach Dividende, die der Aktionär für seine Kapitaleinlage, der Arbeiter für seine Arbeitseinlage erhält, die also nicht — und das ist das Entscheidende! — als Ware, sondern als Kapital begriffen wird. Man kann diesen „Volkskapitalismus“ meinetwegen auch Sozialisierung nennen — eine Sozialisierung der Produktionserträge, nicht der Produktionsmittel, eine Sozialisierung, die nicht den vorhandenen Besitz enteignet, sondern zustandekommt durch neugeschaffenes Eigentum.

Dies System erfüllt in letzter Konsequenz die alte Grundforderung — die „Reprivatisierung der Entprivatisierten“, die Rückkehr der „Enteigneten“ ins Eigentum. In der Richtung nach oben, während der Kommunismus — wie das bolschewistische Exempel lehrt — das Problem nach unten drückt und es unten läßt: in der Anonymität des „Volkseigentums“, das in der Erfahrung des Einzelnen nicht Eigentum ist und nie Eigentum sein kann, da es die Enteigneten in der individuellen Eigentumslosigkeit festhält. Die Rückkehr ins Eigentum gilt wörtlich, wenn — wie so häufig in den USA, aber auch bei den holländischen Philippswerken, in Deutschland bei Bayer, Siemens, Südchemie, Schering — der Arbeitergewinnanteil in Form eines Eigentumsanteils ausgeschüttet wird, wenn er in individuelle Besitzteilhabe an den Produktionsmitteln verwandelt wird. So werden immer mehr amerikanische Arbeiter zu Aktionären ihrer Betriebe, und da sie daran Geschmack gefunden haben, auch noch durch Aktienkauf aus ihren Lohnersparnissen.

Doch das ist nur eine der zahlreichen Formen des Profit Sharing, das auf kein bestes Muster festzulegen ist, sondern jeweils „nach Maß“ auf die besonderen Bedingungen der Einzelbetriebe zugeschnitten werden muß, da ja die soziale von der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit nicht zu trennen ist. Je nach Zweckmäßigkeit wird daher der Gewinnanteil vom Nettogewinn, vom Gesamtertrag oder Umsatz, von der Leistungssteigerung oder der Kosteneinsparung oder mittels einer Kombination dieser Maßstäbe errechnet. Dabei kann der Anteil bar ausgezahlt werden oder als Darlehen oder als Aktie liegen bleiben; er kann ferner in einen Trust-Fond der Beschäftigten eingezahlt werden, aufgeschlüsselt in Einzelkonten der Betriebsangehörigen, die ihren Kontenbestand bei besonderer Not oder beim Eintritt in den Ruhestand abheben können. Besonderer Beliebtheit erfreut sich auch der Pensionsplan, bei dem die Unternehmung unabhängig von der Geschäftslage Ruhestandszahlungen auf Versicherungsbasis leistet. Art und Umfang der Gewinnbeteiligung wird nicht von den Unternehmern diktiert, sondern von diesen mit den Belegschaften und den Gewerkschaften ausgehandelt. Die einzelnen Gewinnanteile schließlich sollen nach der individuellen Leistung und der Dauer der Betriebszugehörigkeit gestaffelt werden.

### Deutschland leistete Schrittmacherdienste

Das Profit Sharing, dessen amerikanische Anfänge bis ins Jahr 1825 zurückgehen, bis zu den mißglückten New Harmony-Gründungen Robert Owens, hat in der ganzen Welt Schule gemacht. Columbien, Ecuador, Peru und Chile erhoben es nach dem letzten Krieg zum Gesetz. Für Europa bedarf es dazu nicht des amerikanischen Importes. Großbritannien hat die Gewinnbeteiligung schon um die Mitte des vorigen Jahrhunderts aufgegriffen; erst nach 1945 gewann es jedoch an Breite und heute soll ein Viertel aller englischen Unternehmungen die Arbeiter am Gewinn beteiligen; die Konservativen und die Liberalen haben sie in ihr Parteiprogramm aufgenommen. In Frankreich setzen sich vor allem die „jeunes patrons“, die jungen katholischen Unternehmer für sie ein. Noch mager sind die Ansätze zur Partnerschaft in Italien, wo die Olivettiwerke und der große Textilindustrielle Gaetano Marzotto als Bahnbrecher vorgehen.

Deutschland hat dieser Bewegung in Theorie und Praxis wichtige Schrittmacherdienste geleistet. Als erster führte der bekannte Agrarwissenschaftler von Thünen die Gewinnbeteiligung 1847 auf seinem

Gut Tellow in Mecklenburg ein. 1858 beteiligt Siemens seine Arbeiter erstmals am Gewinn. Bald folgten ihm einzelne Berliner Betriebe. 1891 rief Ernst Abbe die Carl-Zeiß-Stiftung ins Leben. 1899 stellte sogar eine kleine Gruppe fortschrittlicher deutscher Unternehmer den ersten internationalen Gewinnbeteiligungskongreß auf die Beine. Ein stärkerer Anstoß ging aber erst vom ersten Weltkrieg aus, nach dessen Ende die IG-Farben, die Ilseder Hütte, die Buschwerke in Rathenow und andere zur Gewinnbeteiligung übergangen; die meisten dieser Versuche überlebten jedoch die Wirtschaftskrise von 1930 nicht, die umgekehrt das Profit Sharing in den USA erst auslöste — als Mittel ihrer Überwindung. Nach dem letzten Krieg hat der Partnerschaftsgedanke in Deutschland mächtigen Auftrieb erfahren, doch findet er noch nicht die volle Breitenresonanz. Immerhin haben bis heute rund 400 deutsche, meist größere und große Unternehmen den Partnerschaftsgedanken aufgegriffen. Besonders von sich reden machten die kühnen Versuche von Gert Spindler in Hilden, der Duisburger Kupferhütte, der Union Werke Aalen, der Demag und der Melitta-Werke. Konservativere Bahnen in der Gewinnbeteiligung wandeln u. a. die Siemenswerke, Schering, die Südchemie, Rosenthal.

Man kann heute in einer siebten Sekunde eine Nachricht rund um die Erde jagen — bis ein Gedanke Bruchteile eines Millimeters in die Gehirnrinde eindringt, das dauert Jahrzehnte. So verhält es sich auch mit der Partnerschaft. Obwohl ihr Erfolg an Eindeutigkeit nichts zu wünschen übrig läßt. Sie erhöht die Arbeitsfreude und die Arbeitsleistung, bewirkt geringere Arbeitsabwesenheit, verringerten Werkzeug- und Maschinenverschleiß, sie setzt die Material- und Energieverschwendung herab, denn alle diese Verluste treffen ja nun auch des Arbeiters eigene Tasche. Verständlich ist es, wenn die Gewerkschaften sich zurückhalten: die neue Lösung verträgt sich nicht recht mit der überbetrieblichen Mitbestimmung. Einem Teil der Gewerkschaftsangehörigen macht auch noch die alte Klassenkampfparole zu schaffen, gräbt ihr doch die Partnerschaft das Wasser ab. Manche Funktionäre befürchten eine Einbuße an Macht und sie argumentieren, die Gewinnbeteiligung fördere einen verderblichen Betriebsegoismus. Übrigens bekennen sich die DAG und die christlichen Gewerkschafter im Gegensatz zum DGB vorbehaltlos zu Miteigentum und Ertragsbeteiligung.

Viele dieser Bedenken teilten anfangs auch die amerikanischen Gewerkschaften. Doch merkten sie bald, daß das Profit Sharing ihnen die Arbeiter nur dann entfremdet, wenn sie sich ihm widersetzen. So bejahen sie nun die meisten amerikanischen Gewerkschaften und beteiligen sich führend und federführend am Aushandeln der Partnerschaftsverträge. Die Unternehmer ihrerseits lernten einsehen, daß der Gewinnbeteiligung die Erfolge versagt bleiben, wo sie dazu mißbraucht wird, die Arbeiter den Gewerkschaften abspenstig zu machen. Die Gewinnbeteiligung hat lediglich die Gewerkschaften in Frankreich geschwächt, nicht im geringsten aber in Großbritannien und Amerika.

#### Eine neue Synthese zwischen Freiheit und Ordnung

Die Partnerschaft ist heute ein Anliegen der ganzen freien Welt. Nirgends aber wirkt sie sich derart umwälzend aus wie in den USA. Ihr vor allem dankt es Amerika, daß ihm Klassenkampf und soziales Ressentiment erspart sind, daß seine Lebenshaltung und seine Produktivität zu ungeahnter Höhe aufgestiegen sind. Die Revolution der Partnerschaft ist gewiß nicht einem engelhaften Altruismus des amerikanischen Kapitalisten zuzuschreiben. Er hält es vielmehr mit unserem Dichter Fontane, der einmal befragt, was er vorziehe, das Reale oder das Ideale, zur Antwort gab: die Diagonale! Die Diagonale ist in unserem Fall die Ehe zwischen sozialem Gewissen und wirtschaftlicher Vernunft; ist die Achtung der Doppelrolle des Arbeiters als Schaffender und als Verbraucher; ist die Erkenntnis, daß der Einzelne und die Gesellschaft nur gemeinsam gedeihen. Und ist schließlich das Wissen, daß die Technik tödlich ist, wenn nicht die soziale Phantasie mit ihr Schritt hält.

Unsere Ableitung läßt nun ungefähr schon den Standort des Teamwork ahnen: Sein Platz befindet sich jenseits sowohl vom altliberalen Individualismus als auch vom totalitären Kollektivismus. Es ist ein Drittes, das sich mit der dialektischen Geschichtslehre des Marxismus trefflich erklären läßt. Denn das Team ist die natürliche Synthese, die sich aus der

These des Individualismus und aus deren kollektivistischer Antithese dialektisch entwickelt — aus dem zentrifugalen Individualismus, der sich selber überlassen zur Anarchie entartet, und aus dem zentripetalen Kollektivismus, unter dessen Druck der persönliche Mensch erstickt. Das Entweder-Oder beider Positionen, in dem die jüngsten Geschichtsfronten erstarrt waren, schlägt im Team zum Sowohl-als-Auch um, zu einem neuen Gleichgewicht zwischen den lösenden und den bindenden Mächten, zu einer neuen Synthese zwischen Freiheit und Ordnung, die dem Einzelnen in der Gesellschaft wieder einen bewohnbaren Raum zuweist. Den Weg des extremen Individualismus können wir nicht mehr weitergehen — den der Vermassung wollen wir nicht gehen. So bleibt nur die dritte Lösung: die kleine Gruppe, in der das persönliche Ich und die Gemeinschaft Frieden schließen.

#### Team ist Einheit in der Vielfalt

Ich habe das Teamwork bisher als Arbeitsmethode geschildert. Wenn aber das Team — wie ich behaupte — mehr ist, nämlich ein gemeinschaftschöpferisches und gesellschaftsordnendes Prinzip, dann wird es drei Bedingungen erfüllen müssen.

1. Sein Wirkungsbereich darf am Fabrikator nicht enden, es muß sich über das gesamte gesellschaftliche Leben erstrecken.

2. Es darf nicht bei der Bildung isolierter Teams bleiben, es muß vielmehr zu einer Art Teamwork zwischen den Teams kommen, das als Zusammenarbeit bei gleichzeitiger Konkurrenz jedoch weder ihre Eigenexistenz noch ihre Vielzahl reduziert.

3. Das Team ist kein „Interessenverband“ nach Art des Kartells, des Arbeitgeberverbandes, der Gewerkschaft, der Genossenschaft, des Bauernverbandes oder einer sonstigen Berufsorganisation — es ist kein Verband der Gleichen, sondern gerade der Ungleichen. Seine Eigenart beruht auf der Herstellung einer Interessengemeinschaft über den natürlichen Interessengegensätzen. Das Team ist also der gemeinsame Nenner einer Vielfalt unterschiedlicher Standpunkte, die als solche fortbestehen; es hebt die individuelle Differenzierung nicht auf, sondern integriert sie. Das Team ist Einheit in der Vielfalt, nicht gegen sie.

Das amerikanische Beispiel hält diesen Forderungen im allgemeinen stand. Sein Teamwork ist nicht vom Industriebetrieb monopolisiert, es durchdringt das nationale Leben in der gesamten Breite, in einer Fülle verschiedenartiger Formen, von denen hier nur einige wenige skizziert seien.

So ist es Teamwork (seit dreißig Jahren schon), wenn sich Industrie, Handel und Verbraucherschaft zusammensetzen und beraten, wie durch Normung und Typenbeschränkung die Erzeugung verbilligt und damit Kaufkraft, Umsatz und Beschäftigung gesteigert werden können.

Die überragende Leistung der amerikanischen Wirtschaft ist vor allem das Ergebnis einer einzigartig geglückten Ehe von Industrie und Wissenschaft. Die technische Lösung der Massenproduktion ist ihr Werk. Es ist daher folgerichtig, wenn die großen Gesellschaften die Stelle des Vizepräsidenten immer häufiger mit den wissenschaftlichen Leitern ihrer Forschungsabteilungen besetzen.

Wie aber steht es mit der Wissenschaft selber? Nach einer alten Erfahrungsregel ist sie der Gegenwart jeweils um die Nasenlänge einer Generation voraus. Trifft dies auch heute zu, dann ist dem Teamwork eine gute Prognose zu stellen, denn in keinem Tätigkeitsfeld hat es sich so beherrschend durchgesetzt wie in der wissenschaftlichen Praxis.

Nicht zufällig. Das bestürzend schnelle Breitenwachstum ihrer Ergebnisse, die Vertiefung der Problematik, die Verfeinerung der Untersuchungsverfahren und der — stets kostspieligeren — technischen Forschungsapparatur erzwingen die wissenschaftliche Spezialisierung, die zur fortschreitenden Unterteilung der Disziplinen führt, bei gleichzeitiger Schrumpfung ihrer Breitenausdehnung. So entsteht der Spezialist, der Mann, der von immer weniger immer mehr weiß. Die Wirklichkeit aber folgt dem Teilungsprozeß des Wissens nicht, sie bleibt ja „ganz“ und ihre Erfassung verlangt um so gebieterischer Teamwork der Wissenschaften, je mehr sich diese spezialisieren. Es war wohl der Deutsche Paul Ehrlich, der aus diesem zwangsläufigen Prozeß erstmals die arbeits-

methodische Folgerung zog: die Entwicklung des Salvarsans im Jahre 1910 kann als erste wissenschaftliche Teamleistung gelten. Seither wurde die Forschung immer ausschließlicher zur Mannschaftsarbeit — vor allem in den Naturwissenschaften. Die Entwicklung der Sulfanomid-Reihe (in Deutschland), der Antibiotica (in den USA) und die umwälzenden Resultate der Atomforschung (in internationaler Zusammenarbeit) zählen zu ihren markantesten Erfolgen. Aber auch in den Geisteswissenschaften (vor allem in Geschichte und Soziologie) gewinnt die Gruppenarbeit zunehmend Boden.

Mein Teamwork-Katalog nennt ferner die nationalen Produktivitätsräte in England, Frankreich und Westdeutschland, in denen sich Industrie, Handel, Wissenschaften, Gewerkschaften und Staat zusammenfinden; die „Gehirn-Trusts“, die sich Roosevelt und Churchill im Kriege zu ihrer

Information und Beratung aus dem Kreis der Spitzenspezialisten zulegten — Hitler natürlich, dieses Supergenie, bedurfte dergleichen nicht! Sodann die modernen Formen der Publizistik: Presse, Funk, Film, Rundfunk, Fernsehen — sie leben vom Teamwork. Nicht einmal mehr die Einsamkeit des Künstlers ist unbestritten; das bezeugt die Akzentverlagerung von der Einzel- auf die Ensemble- und Regieleistung, und vor allem die zunehmende Heranziehung des Künstlers zur Reklame und zur industriellen Formgebung. Ferner die Forderungen des alten Bauhausmeisters Gropius, der das Heil der Architektur in der Bildung von Bau-Teams aus Architekten, Ingenieuren, Unternehmern und Soziologen sucht. Und wenn meine These noch eines Beweises bedarf: selbst auf der untersten Stufe der Gesellschaft, im kriminellen „Gang“, hat das Team seinen triumphalen Einzug gehalten.

## Wie verhält sich der Staat zum Team?

Wie aber verhält sich nun der Staat zum Team?

Wie überall in den letzten Jahrzehnten kam es auch in den USA zur wachsenden Einmischung des Staates in die Wirtschaft, zur „mixed economy“. sie unterscheidet sich jedoch von der europäischen Praxis.

1. Das private Eigentum blieb unangetastet, auch in den sonst meist sozialisierten Bereichen von Eisenbahn, Elektrizität und Gas, Telephon und Telegraphie.

2. Der staatliche Eingriff ist weder auf ein wirtschaftliches noch ein sozialpolitisches Dogma bezogen, er ist zeitlich zweckbestimmt und bleibt daher äußerst elastisch. Ist sein Ziel — die Überwindung einer Krise — erreicht, so kommt es zum Abbau der staatlichen Intervention. Dies widerfuhr beispielsweise Roosevelts New-Deal-Notstandsprogramm. Auch sein interessantestes Experiment, die Tennessee Valley Authority, konnte nach der wirtschaftlichen Normalisierung nicht mehr wie vorgesehen zur Regulierung des Missouri und Ohio wiederholt werden. Diese Projekte stehen nun in Reserve für eventuelle Notlagen.

3. Die staatliche Aktivität ist vorwiegend regulierend. Ihr Hauptoperationsfeld ist die Steuer- und Kreditpolitik, die Wirtschaft und Geldwert mittels eines „Konjunkturausgleiches durch die öffentliche Hand“ zu stabilisieren suchen. Demzufolge wird die Steuerschraube nicht so sehr auf den Staatsbedarf wie auf die allgemeine Konjunkturlage abgestimmt, d. h. sie wird während der Konjunktur angezogen, in der Depression aber gelockert — in Europa geschieht es meist umgekehrt. Dabei wird der jeweilige fiskalische Kurs mittels eines „Haushalts der Nation“ errechnet, der die privaten und die öffentlichen Einnahmen und Ausgaben zusammen veranschlagt. Dieses System der „versteckten Wirtschaftslenkung“ (F. K. Mann) ist Planwirtschaft — sie ist es nur im steuerlichen und kreditpolitischen Sinne.

Wie sollte angesichts dieses Sachverhalts der Verfasser nicht versucht sein, in der Art eines „terrible simplificateur“ nun das Bild einer allumfassenden und fugendicht geschlossenen Gesellschaft des Teamwork zu konstruieren? Zumal wenn man noch an die Regulierung des Tennessee-Tales denkt, die in einzigartiger Weise aus dem freien Zusammenspiel von Regierungs- und Lokalbehörden, von Unternehmern, Interessenverbänden, Farmern und Handwerkern hervorging. Nicht umsonst hat Pandit Nehru dies Werk, das in der Tat der Idealvorstellung von Teamwork am nächsten kam, als das letzte Wort staatlicher und gesellschaftlicher Weisheit gepriesen.

Dennoch liefe eine derartige Verallgemeinerung auf eine Vergewaltigung hinaus. Treffender ist diese „Symbiose freier und gelenkter Wirtschaft“ als eine Politik zu charakterisieren, durch die der Staat es seinen Bürgern ermöglicht, die Gesellschaft durch Teamwork zu ordnen. Dieser Ordnung kann der Staat nur den Rahmen setzen — ausfüllen müssen ihn die Menschen schon selber. Was sie nur vermögen, wenn sie nicht Untertanen sind, sondern Bürger, gewillt, die Selbstverwaltung bis zur äußersten Grenze auszudehnen und den jeweils höheren Instanzen nur das sachlich unerläßliche Minimum an Befugnissen abzustehen. Daran läßt es der Durchschnittsamerikaner im allgemeinen auch nicht fehlen.

Auch außerhalb des Gemeinderats und der „Bürgerversammlung“ nimmt er an unzähligen „bürgerlichen Einrichtungen“ aktiv und ehrenamtlich teil, angefangen von den Ausschüssen zur Überwachung des örtlichen Schulwesens und zur Verbesserung der Beziehungen zwischen den einzelnen Konfessionen, Volksgruppen und Rassen bis zum Roten Kreuz. Die Gewerkschaften — die nicht wie in Europa eigene Programme zur Erwachsenenbildung und Freizeitgestaltung unterhalten — gliedern sich zunehmend den „bürgerlichen Einrichtungen“ ein; das ist ein Schritt weiter auf dem Weg zur „Entproletarisierung“ durch Teamwork in der Gemeinde. Auch die amerikanische Schule tut das ihre, den jungen Menschen in Klima und Praxis des Team einzuführen. Das Verhältnis des Lehrers zum Schüler ist nicht autoritär, sondern partnerschaftlich — der Unterricht nicht ein Dozieren von oben nach unten, sondern ein behutsames Anleiten zum Selbsterwerb des Wissens, nicht so sehr in der „Klasse“ wie im Team.

### Standort des Team

Wir können auf diesem Hintergrund den Standort des Team nun genauer bestimmen:

Die Demokratie bestimmt sich durch die Teilung der Gewalten; folgt sie ungehindert ihrer Neigung zu immer weiterer Aufspaltung der Kompetenzen und Verantwortlichkeiten, dann verfällt die Demokratie unweigerlich der Anarchie und erzwingt die totalitäre Reaktion. Die Demokratie wird sich daher nur lebensfähig erhalten, wenn der Gewaltentrennung — ohne sie aufzuheben — ein zusammenhaltendes, verbindendes Prinzip entgegenwirkt. Darin also begründet sich die politische und gesellschaftliche Funktion des Teamwork: es ist das unerläßliche Korrektiv der Teilung der Gewalten, des Wissens und der Arbeit — geboten freilich erst im Zeitalter der vermaßten Industriegesellschaft, die ihre Probleme nicht mehr durch das Ausweichen ihrer bedrängten Mitglieder in leere Räume hinein lösen kann, wie etwa in der Blütezeit des europäischen Kolonialismus oder in der amerikanischen Pioniersepoche.

Teamwork ist also die dem Zeitalter der Technik und der zusammengeballten Massen gemäße Verwirklichungsform der Demokratie. Sie ist es zugleich für das Zeitalter der durch die Technik zusammenrückenden, sich immer enger verflechtenden Länder und Kontinente.

### Partnerschaftliche Koordination oder totalitäre Subordination

Wie aber bezeugt sich das Teamwork nach außen, in den Beziehungen zwischen den Völkern?

Die von der Technik geforderte Neuordnung macht an keiner nationalen Grenze halt. Die Frage „Team oder Terror“ setzt sich in die zwischenvölkischen Beziehungen hinein fort zu der gleich unausweichlichen Alternative „Staatengruppe oder Überstaat“. Hier wie dort geht es um ein und dieselbe Entscheidung: partnerschaftliche Koordination oder totalitäre Subordination.

Drei Jahrhunderte hindurch war der souveräne Nationalstaat die eigentliche Geschichtsperson und die höchste politische Instanz. Er ist es nicht mehr. Der erste Weltkrieg schon kündete die Wende — deutlich

sichtbar erstmals 1917, als der umgepflügten Geschichtserde die zwei Gedanken entkeimten, die das künftige Geschehen bestimmen sollten: die sowjetische Idee der proletarischen Weltrevolution und die amerikanische Idee des Völkerbundes. Vorerst freilich blieben beide nach kurzem Anlauf stecken: Lenins Hoffnung auf die kommunistische Erhebung Mitteleuropas schlug fehl, während Amerikas Rückkehr in den Isolationismus den Völkerbund sterilisierte. So schien der Nationalstaat einer Renaissance entgegenzugehen. Doch deren trügerischer Charakter enthüllte der zweite Weltkrieg, der mit seinen ideologischen und bürgerkriegsartigen Fronten kein Nationalkrieg mehr im herkömmlichen Sinne war. Der „Kalte Krieg“ sodann und auf der anderen Seite die Liquidation des Kolonialismus übertrugen die geschichtliche Entscheidung endgültig vom Nationalstaat weg auf die Staatengruppe, die verbunden ist „durch ein gemeinsames (oft noch unklar definiertes) Zivilisationsideal, zusammengezwungen durch eine technische Entwicklung, die den nationalen Raum längst gesprengt hat und die gekennzeichnet ist durch die freiwillige und absichtliche Verschmelzung vieler Funktionen und Rechte, die gestern noch das geheiligte Reservat des nationalen Einzelstaates waren“ (Sebastian Haffner).

### Neuer Stil der Außen- und Weltpolitik

Alle diese Verbindungen, die nicht notwendig der vertraglichen Fixierung bedürfen, begründen sich aus dem Abzug nationaler Rechte und Interessen; was aber der Einzelstaat dabei an Souveränität einbüßt, gewinnt er an Einfluß auf die Partner. Man denke nur an den Einfluß, den Frankreich kraft seiner Schwäche auf die amerikanische Außenpolitik ausüben vermag. Für diese Verflechtungen, die zudem auf Dauer angelegt sind, genügt die konventionelle Formel der „Koalition“ und der „Allianz“ nicht mehr. Überall außerhalb des sowjetischen Machtbereiches reifen derartige Staatenteams — auf unterschiedlichen Wachstumsstufen — heran: in Skandinavien, Mittelamerika, Südamerika, in der Interamerikanischen Union, im Nahen und Fernen Osten, in Europa vor allem und im atlantischen Paktsystem. Die Summe dieser Vorgänge, ihr realpolitisches Gewicht und ihre erdumfassende Ausbreitung, ihre Überdachung schließlich durch die Vereinten Nationen, in denen sich die verschiedenen Staatengruppen mit wechselnden und überschneidenden Fronten zusammenfinden, bekämpfen oder gelegentlich sogar zu universalen Aufgaben vereinen — sie rechtfertigen es, bei aller Unvollkommenheit des bisher Erreichten, von einem neuen Stil der Außen- und Weltpolitik zu sprechen, von einer „internationalpolitischen Revolution des 20. Jahrhunderts“.

Sie enthüllt sich als Revolution des Teamwork oder der Partnerschaft, nimmt man ihre Mittel und Methoden unter die Lupe. Denn auf sie gründet sich der Colombo-Plan zur wirtschaftlichen, sozialen und politischen Gesundung Südasiens — gründet sich auch das amerikanische Punkt 4-Programm und die UN-Aktion zur Förderung der unterentwickelten Gebiete. Es ist diese Art der Zusammenarbeit, die den Marshall-Plan, die Benelux, Montan-Union und Nordatlantikpakt, die Organisation für europäische Wirtschaftszusammenarbeit (OEEC) und die Europäische Zahlungsunion (EZU) charakterisiert. Hierher gehören die zahlreichen Wirtschaftsinternationalen: das GATT (das „Allgemeine Abkommen über Zölle und Außenhandel“), das Weltweizenabkommen (in dem Erzeuger und Verbraucher ihre Interessen langfristig aufeinander abstimmen), dessen Beispiel andere Rohstoffzweige (z. B. Reis, Zucker) zur Sicherung von Erzeugung und Bedarfserfüllung folgten; ferner der Internationale Währungsfonds, die Bank für Internationalen Zahlungsausgleich, das Internationale Arbeitsamt, sowie auf politischem Feld die Internationalen der freien Gewerkschaften, der sozialistischen, christlichen und liberalen Parteien — ich erspare dem Leser die Aufzählung der restlichen zweihundert wichtigeren Spezialorganisationen für internationale Zusammenarbeit, die seit 1918 nicht zufällig wie Pilze aus dem Boden schießen.

Zum höchsten Ehrgeiz verstieg sich der Wille zum Team in der Errichtung der Vereinten Nationen. Sie sind hinter den Hoffnungen, die in sie gesetzt wurden, weit zurückgeblieben — noch über die natürliche Differenz von Idee und Wirklichkeit hinaus. Ihre geringe Wirksamkeit aber beweist weder die Undurchführbarkeit ihrer Idee noch beruht sie

auf einem Konstruktionsfehler der Architekten; sie ist vielmehr das Ergebnis der Teilhaberschaft der Sowjetunion, die — von weltrevolutionärer Dynamik getrieben und auf den totalitären Überstaat angelegt — Teamwork zu praktizieren weder gewillt noch fähig ist, und deren Politik daher, nicht ohne innere Folgerichtigkeit, auf die Verhinderung von Teamwork auch zwischen den anderen Staaten ausgerichtet ist. So nehmen die Sowjets an den Vereinten Nationen teil, um eine Vereinigung der Nationen zu hintertreiben. Gemessen an dem Gewicht, das der kommunistische Block in die Waagschale zu legen hat, sind die politischen Leistungen der UN in Nordpersien, in Israel, Kaschmir und Korea nicht gering zu veranschlagen; sie dürften darüber hinaus durch ihr bloßes Dasein dem Ausbruch manch anderer Krise vorgebeugt haben.

Was die Hauptinstanzen der UN — Sicherheitsrat und Generalversammlung — schuldig blieben, dafür sind zu einem guten Teil ihre zahlreichen Spezialorganisationen aufgekommen, die in stiller zäher Kleinarbeit eine ungemein segensreiche Tätigkeit vor allem für die benachteiligte Mehrheit der Menschheit entfalteten: so das Weltgesundheitsamt (WHO), die Ernährungs- und Landwirtschaftsorganisation (FAO), das Technische Hilfsamt (TAB), das Internationale Arbeitsamt (ILO) und die UNESCO, die mit dem Treuhänderrat und den Finanzinstituten der UN ihre Bemühungen integrieren, um die zurückgebliebenen Bevölkerungsgruppen auf den Weg zur Selbsthilfe zu führen. Sie sind da, wenn es Seuchen und Parasiten zu bekämpfen gilt, wenn bei Naturkatastrophen erste Hilfe zu leisten ist; auch haben sie nicht gefehlt, als in den letzten Jahren das Flüchtlingselend über die europäischen, arabischen und asiatischen Völker hereinbrach. Und ihr Handeln war weder patriarchalischer Imperialismus noch karitative Fürsorge, sondern vollendetes Teamwork reiner Menschlichkeit.

Naturgemäß ist das Team umso weniger „dicht“, je weiter sein Rahmen gespannt ist. Seine reine Ausprägung wird daher eher in der Staatengruppe als im universalen Verband zu finden sein. Von allen Staatengruppen wiederum ist die Atlantische Gemeinschaft am weitesten in der Entwicklung vorausgeeilt (womit das Abendland bezeugt, daß es seine geschichtliche Rolle als Pionier und Formenerfinder keineswegs ausgespielt hat). Für sein Gefüge gibt es weder ein historisches Vorbild noch ein überliefertes staats- oder völkerrechtliches Schema. „Es hat keine gemeinsame Regierung und keine gemeinsame Volksvertretung. Im Konstitutionell-Politischen wie im Kulturellen sind die nationalen Staaten, die diese Gruppe bilden, nach wie vor unabhängig und voll durchartikulierte. Die Verschmelzung ihrer Souveränitäten ist auf gleichzeitig subtilere und praktischere Weise vollzogen: durch Offenlegung ihres Totalgebietes für gemeinsame militärische Streitkräfte; durch eine historisch beispiellose Form wirtschaftlicher Zusammenarbeit, die einer übernationalen Gesamtplanung ihres Wirtschaftspotentials zustrebt; und durch eine pragmatische Fusion ihrer Außenpolitik und Diplomatie, die heute schon das entscheidende Attribut der Souveränität, die Entscheidung über Krieg und Frieden, praktisch vom Einzelstaat auf die Gruppe übertragen hat“ (S. Haffner). Ihre Zusammenarbeit setzt diese Gruppe unabhängiger, gleicher, aber nicht mehr vollsouveräner Nationen in den Stand, planetarische Politik zu betreiben, einen überkontinentalen Großraum zu bewirtschaften und zu verteidigen und durch vollen Einsatz wissenschaftlich-technischer Mittel in diesem Raum eine gemeinsame Zivilisation lebensfähig zu halten, die — unter anderen — die Erhaltung der Nation als geschlossene Kulturgemeinschaft postuliert.

### Teamwork — die Kunst der individuellen Interessenintegration

Wir können nun eine letzte Definition des Teamwork wagen: es ist die Kunst der individuellen Interessenintegration. Wo Menschen und Völker sich begegnen, treffen sie sich im Gegensatz. Es ist aber nicht wahr, daß sie sich auf Zusammenarbeit erst nach dem Ausgleich ihrer natürlichen Gegensätze einigen könnten. So kämen sie nie zu einem guten Ende. Es gibt aber immer und überall auch gemeinsame Interessen; man kann sie sogar schaffen. Rückt man die gemeinsamen Interessen, unter vorübergehender Beiseiteschiebung der Gegensätze, in den Vordergrund, entschließt man sich über die Gegensätze hinweg zur gemeinsamen Arbeit an einer gemeinsamen Aufgabe, dann entschärfen und entkrampfen sich die Gegensätze und werden, wenn nicht völlig lösbar, so doch

einer gütlichen Abklärung zugänglicher. — Dies also ist Teamwork: Überwindung der natürlichen Gegensätze durch die Herausarbeitung und Überordnung nicht minder natürlicher gemeinsamer Interessen.

Es ist ein uraltes Vorurteil (das der liberale Frühkapitalismus mit den autoritären Systemen teilt), daß der Vorteil des einen zwangsläufig dem anderen zum Nachteil gereichen müsse, daß die unvermeidliche Kehrseite des Gewinns die Ausbeutung sei und „Profit“ nur aus dem bestehen könne, was dem anderen weggenommen wird. Aus dieser Anschauung ging der Marxismus hervor; bestand sie damals zu Recht, so war ihre Verallgemeinerung zu einem Naturgesetz der Geschichte falsch.

In den letzten Jahrzehnten hat Amerika entdeckt, daß das System der Ausbeutung auf die Dauer den Ausbeuter ruiniert, daß Ausbeutung dumm ist und selbstmörderisch; die Krise von 1929 erschien im Rückblick als ein derart gerade noch mißlungener Selbstmordversuch — sie vermittelte die Erfahrung, daß überhöhter Profit, Ausbeutung oder sonstige Unlauterkeit den Boden zerstören, auf dem die Wirtschaft wächst. Der schlecht bezahlte Arbeiter produziert schlechter und weniger; was der Unternehmer am eingesparten Lohn als Gewinn verbucht, verliert er mehrfach durch Unzufriedenheit, körperliche Anfälligkeit, mangelnden Fleiß, geringere Initiative und Leistungsfähigkeit des Arbeiters, durch Streiks, häufigen Personalwechsel und Arbeitsabwesenheit. Diese Passivposten sind in der Wirtschaft des freien Wettbewerbs nicht tragbar. Vor allem aber ist der Arbeiter ja nicht nur Schaffender, sondern auch Verbraucher — seine Kaufkraft zu pflegen und zu erhöhen, ist ein primäres unternehmerisches Interesse. Das gilt gegenüber dem Verbraucher allgemein. Die alte Lehre stimmt also nicht, daß Gewinn nur auf Kosten anderer, Reichtum nur auf dem Rücken der Arbeiter und Verbraucher zu erzielen sei. Vielmehr schätzt der amerikanische Kapitalist von heute allein als „gutes“ Geschäft, das a l l e n Beteiligten Gewinn bringt (nicht anders übrigens definierte Bismarck die „gute“ Politik). Nicht angezweifelt wird das Gesetz, das nichts so sehr Wohlstand erzeugt und erhält, wie der Wohlstand der anderen, d. h. aller anderen. Diese Überzeugung, der die aristotelische Einsicht in die letzte Übereinstimmung des individuellen mit dem allgemeinen Interesse zugrunde liegt, ist die eigentliche Triebkraft des Teamwork; sie bestimmt das amerikanische Wirtschafts- und Gesellschaftssystem, aber auch die amerikanische Außenpolitik, die mit ihren zahlreichen Hilfsprogrammen Europa wieder auf die Beine zu stellen und die zurückgebliebenen Völker zu entwickeln sucht — unter anderm auch zu kauf- und kundenfähigen Partnern.

In all dem wirkt sich dieselbe Beziehungsumkehr aus wie im Verhältnis des Menschen zur Erde. Jahrtausende hindurch haben die Völker ihre Böden rücksichtslos ausgebeutet. Sie konnten es sich leisten, solange der Raubbau ihre Bedürfnisse deckte, und solange sie über genügend Raum verfügten, die erschöpften Äcker mit jungfräulichen Böden zu vertauschen. Seit es aber für die riesenhaft angewachsenen Massengesellschaften kein Ausweichen in den Raum hinein mehr gibt, mußte man von der Bodenausbeutung zur Bodenbewahrung und Bodenerhaltung übergehen. Nicht länger mehr kann der Bauer sein Feld wie einen Slaven willkürlich auspressen, es leistet seinen Dienst nur noch, wo es gleichsam als Partner behandelt, wo seine Eigenart gehegt und gepflegt wird. Das verlangt Teamwork im doppelten Sinn: einmal unmittelbar zwischen dem Bauern und seinem Boden. Sodann verlangt die Bodenbewahrung — die ja nur im großräumigen Maßstab praktiziert werden kann — das gruppenhafte Zusammenwirken der Bauern sowohl untereinander wie mit dem Staat. Auch diese Probleme sind durch die Technik aufgeworfen, und wie alle Probleme der Technik sind auch sie nur durch Terror oder Teamwork lösbar.

Das Teamwork ist nichts als Methode und Mittel. Es ist weder „Idee“ noch „Ideologie“, es entschleiern nicht die Daseinsrätsel, verheißt nicht das Paradies und ist kein Religionsersatz. Es ist „eine Anleitung zum praktischen Handeln“. Eben, dies und nur dies ist Team-

work, mit dem Ziel, die Verwirklichung von Ideen zu ermöglichen — der Ideen in ihrer natürlichen Vielfalt. Das allein ist Freiheit in einer Welt, welche die Technik räumlich eng zusammengedrängt hat, ohne daß sich ihre Völker und Kulturen nähergekommen wären. Das äußere Zusammenrücken hat im Gegenteil ihre inneren Gegensätze noch verschärft, indem es sie ihnen bewußter machte. So bedürfen sie zum Zusammenleben einer Arbeitsmethode, die sich n i c h t aus dem Ideengut einer bestimmten Kultur ableitet, und die daher auch alle anderen Kulturen aufnehmen und praktizieren können. Dieser Forderung genügt allein das Teamwork.

Zu seiner Darstellung bediente ich mich vorwiegend amerikanischer Beispiele. Doch das rechtfertigt nicht, das Team als „Amerikanismus“ zu etikettieren. Teamwork ist vielmehr Forderung und Ausdruck der technischen Entwicklung, ist Domestizierung und Humanisierung der Technik. Es ist nach Anspruch und Möglichkeit universal. Amerika ist nur deshalb seine zeitliche Heimat, weil es der Ort der fortgeschrittensten Technik ist.

#### Die Weichenstellung liegt in der Hand unseres Willens

Ist aber diese Auslegung nicht „materialistischer Geschichts determinismus“ à la Marx, der bekanntlich die Geschichte auf die Entwicklung der Produktionsmittel zurückführt? Darauf müßte ich mit einem Ja und einem Nein antworten. Mit Ja: weil die materiellen Daseinsfaktoren tatsächlich einen bestimmten Einfluß auf den Gang des Geschehens ausüben, weil ihre Eigengesetzlichkeit den menschlichen Willen feste Grenzen setzt. Mit Nein: weil die materiellen Faktoren das geschichtliche Geschehen n i c h t — wie der Marxismus meint — in eine Einbahnstraße hineinzwingen, sondern sich ihm in Gestalt einer Alternative stellen. Die Alternative selbst ist „materielles Schicksal“ und als solches ist sie Zwang. Die Weichenstellung aber liegt in der Hand unseres Willens. Wir selbst haben zu entscheiden zwischen Team und Kolchos, zwischen Staatengruppe und Überstaat — und wir haben zu entscheiden von einem Punkt aus, der außerhalb unsrer materiellen Bestimmtheit liegt.

Ich deutete die Alternative unsrer Zeit als die Rivalität von Koordination und Subordination. Nicht sie bergen das Neue — sie sind so alt wie die Menschengeschichte, in deren Buch freilich der Unterdrückung ein sehr breiter, der Zusammenarbeit daneben ein nur recht schmaler, zur Gegenwart jedoch sich weitender Raum zukommt. In ihrer historischen Perspektive reihen sich die zeitgenössischen totalitären Systeme den „reaktionären“ Kapiteln der Subordination ein: sie sind ein Rückfall.

Es ist das Verhängnis und der Segen der Technik, dem Menschen mehr Macht über den Menschen zu geben. Das bedeutet: mehr Unterwerfung oder mehr Zusammenarbeit. Gemessen an der Vergangenheit: mehr Sklaverei oder mehr Demokratie. Mehr und echtere Demokratie aber, das ist Teamwork in Wirtschaft, Gesellschaft, Staat und zwischen den Völkern.

Ich möchte mich vom Leser mit einem Bild verabschieden, daß ich ihm ins Gedächtnis, nein, ins Herz einbrennen möchte. Ich fand es vor einiger Zeit in einer „Illustrierten“: da kauerte eine Katze friedlich neben einer Maus, und eine durchsichtige Scheibe trennte beide gemeinsam von ihren Speisenäpfeln. Darunter war zu lesen: „Überaus erfolgreich sind die Experimente des Tierpsychologen X. Y., feindliche Tiere — wie Katzen und Mäuse — friedlich aneinander zu gewöhnen. Der Trick besteht darin, Nahrung für beide so aufzustellen, daß sie nur durch die gemeinsame Anstrengung, nämlich durch den gleichzeitigen Druck auf die Hebel am Boden, die Scheibe heben und in den Besitz ihrer Nahrung gelangen können. Zweckgemeinschaft führt zur Freundschaft“:

Zweckgemeinschaft führt zur Freundschaft — das ist das Schlüsselwort.

• Fragt mich nun der Leser, ob denn das Geschlecht der Menschen es an Intelligenz mit dem der Katzen und Mäuse aufnehmen, dann freilich müßte ich ihm die Antwort schuldig bleiben.