Zeitschrift: Neue Schweizer Rundschau
Herausgeber: Neue Helvetische Gesellschaft
Band: 15 (1947-1948)

Artikel: Demokratie und Bürokratie
Autor: Reiwald, Paul
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-758490

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 09.12.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

DEMOKRATIE UND BÜROKRATIE

VON PAUL REIWALD

Die westlichen Demokratien erblicken im Kommunismus den gefährlichsten Gegner ihrer Existenz. Des Feindes aber, der sie von innen bedroht, der Verstaatlichung, werden sie nicht in gleichem Maße gewahr. Schon die Zeit zwischen den beiden Weltkriegen zeigte die Tendenz, immer mehr Gebiete der staatlichen Regelung zu überlassen. Man behielt manche Formen aus der Zeit der Kriegswirtschaft mehr oder minder verändert bei. Nach dem zweiten Weltkrieg hat diese Entwicklung nach Umfang und Tempo erschreckende Fortschritte gemacht. In der mächtigsten Demokratie, in den Vereinigten Staaten, waren bereits vor 1939 nach der Schätzung von James Burnham über fünfzig Prozent der Bevölkerung vom Staate als ihrem Auftraggeber, als Zahler von Unterstützungen, vom Staat als der Macht, die unzählige Stellen und Posten zu vergeben hatte, abhängig. Jetzt macht die internationale Situation, die Spannung mit den Sowjets, eine Organisation der Wirtschaft nötig, die militärischen Rücksichten weitgehend Rechnung trägt. In welchem Maße verstärkt nicht allein die Verfügung über die Atomenergie Macht und Einfluß des Staates!

In der ganzen Welt ist die Einflußnahme des Staates im Vordringen. Die Schweiz ist von diesem Vorgang nicht verschont, auch wenn die Verhältnisse hier naturgemäß günstiger liegen als in den großen Industriestaaten. Ueberall sind Aufgaben in den Vordergrund getreten, die mittels privater Initiative und mit privaten Mitteln, auch den größten, nicht mehr allein zu lösen sind. Ein Beispiel bildet die Flüchtlingsfrage. In Europa werden von der International Refugee Organisation (IRO.) 700 000 Flüchtlinge (displaced persons) in Camps und Sammelstätten betreut. Die Gesamtzahl der Flüchtlinge dürfte noch erheblich höher sein. Wenn es sich hier zunächst um eine internationale Aufgabe handelt, so wird sie sofort zu einer staatlichen, sobald es sich um die Frage der Weiterwanderung und Neusiedlung handelt. Bezeichnenderweise für die Weltlage gibt es in keinem Land freie Einwanderung. Die Staaten, und nicht zuletzt die europäischen Demokratien, bedürfen zwar der Menschen, aber sie wollen nur ganz bestimmte Kategorien, in ganz bestimmter Anzahl aufnehmen. Die Aufhebung der freien Wanderung, die ihren stärksten Ausdruck bereits 1923 mit der großen Einwanderungsbeschränkung der Vereinigten Staaten gefunden hatte, hat die Einflußsphäre des Staates

auf Kosten der individuellen Freiheit verstärkt. Freie Wirtschaft und gelenkte Wanderung sind Widersprüche.

Mit der Macht des Staates wächst aber die Macht, der Einfluß und die Zahl der verwaltenden Beamten und damit der Bürokratie. Beamtentum und Bürokratie sind gewiß nicht gleichzusetzen. Es gibt genügend Beamte, die von jedem Bürokratentum frei sind. Indessen bringt die steigende Einflußnahme des Staates die schwere Gefahr mit, daß sich das Beamtentum in Bürokratie verwandelt. Wer ist im subjektiven Sinn Bürokrat? Derjenige, der seine Aufgabe darin sieht, andere Menschen ohne oder gegen ihren Willen zu verwalten, und der überzeugt ist, anstatt mit menschlicher Initiative die Dinge mit Anordnungen, Reglementen und Formularen in Gang halten zu können. Gewöhnlich ist der Bürokrat auch davon überzeugt, er sei dazu berufen, seine Mitmenschen zu verwalten, und diese seien dazu da, um von ihm verwaltet zu werden.

Die Demokratie beruht aber auf dem entgegengesetzten Prinzip. Ihr Ziel ist die Selbstverwaltung, sie will die Kräfte des Einzelnen freimachen zum Nutzen der Gesamtheit. Nun bedarf selbstverständlich jeder Staat einer erheblichen Zahl von Beamten. Ob sie zu Bürokraten werden, hängt in hohem Maße davon ab, wie weit ihre Macht reicht und insbesondere davon, ob genügend freie Kräfte, die auf Grund eigener Initiative arbeiten, ihnen im wirtschaftlichen, sozialen und politischen Leben entgegenstehen. Nur wenn dies der Fall ist, kann der so notwendige Ausgleich zwischen abhängigen und freien Kräften stattfinden.

Max Weber, der größte deutsche Soziologe, der den Unterschied zwischen Beamten und Bürokraten im subjektiven Sinne, wie wir ihn hier anzudeuten suchten, nicht macht und Beamtentum und Bürokratie gleichsetzt, beschreibt die objektiven Züge der Bürokratie folgendermaßen:

«Wo die Bürokratisierung der Verwaltung einmal restlos durchgeführt ist, da ist eine praktisch so gut wie unzerbrechliche Form der Herrschaftsbeziehungen geschaffen. Der einzelne Beamte kann sich dem Apparat, in den er eingespannt ist, nicht entwinden. Er ist — der weit überwiegenden Mehrzahl nach — nur ein einzelnes mit spezialisierten Aufgaben betrautes Glied in einem nur von der höchsten Spitze her, nicht aber von seiner Seite, zur Bewegung oder zum Stillstand zu veranlassenden rastlos weiterlaufenden Mechanismus ... Die Beherrschten ihrerseits ferner können einen einmal bestehenden bürokratischen Herrschaftsapparat weder entbehren noch ersetzen, da er auf Fachschulung, arbeitsteiliger Fachspezialisierung und festem Eingestelltsein auf gewohnte und virtuos beherrschte Einzelfunktionen in planvoller Synthese beruht. Dies gilt ebenso auf dem Gebiet der öffentlichen wie privatwirtschaftlichen Verwaltung. Die Gebundenheit des materiellen Schicksals der Masse an das stetige, korrekte Funktionieren der zunehmend bürokratisch geordneten kapitalistischen Funktionen nimmt ständig zu, und der Gedanke an die Möglichkeit ihrer Ausschaltung wird immer utopischer.»

Diese Worte, die vor nunmehr über dreißig Jahren geschrieben wurden, scheinen erst heute ihre volle Aktualität zu gewinnen. Wir finden die Bürokratisierung auf allen Gebieten. In der Wirtschaft ist sie ebenso im Gange wie im Parteileben. Wie bei der Aktiengesellschaft die Aktionäre keinen oder nur einen höchst bescheidenen Einfluß auf das Schicksal der Unternehmung haben, so werden im Parteileben durch die Bürokratisierung die Massen ausgeschaltet, um so mehr, je größer die Massen sind, auf die sich eine Partei stützt. Der riesige Apparat der deutschen Sozialdemokratie wurde ihr Verderben, und man darf nicht glauben, daß die Ursachen dieses Vorganges auf Deutschland beschränkt geblieben sind.

Die ungeheure Machterweiterung des Staates bringt nun nicht allein die entsprechende Verstärkung des Beamtentums, sie wirkt auch in dem Sinne, daß die bürokratischen Tendenzen im Beamtentum — in jenem subjektiven Sinne, wie wir Bürokratie hier verstehen wollten — sich entwickeln.

Der Bürokrat wird zum Vertreter des autoritären Systems innerhalb der Demokratie. Seiner ganzen Einstellung nach kann er nicht an die Bedeutung freier Initiative glauben, hält sie zum mindesten für störend, wenn nicht für gefährlich. Er, der die Dinge «gelernt» hat, der allein die langjährige «Erfahrung» besitzt, muß stets dem Laien, den er mit Pfuschern und Dilettanten gleichsetzt, weit überlegen bleiben. Leider kann er für seine Auffassung nur allzugute Gründe beibringen. Wie sollte es möglich sein, in einer Zeit weitestgetriebener Arbeitsteilung und Spezialisierung in irgendeinem Zweige von politischer Verwaltung und Wirtschaft ohne genügende Kenntnis und Erfahrung bloß mit dem gesunden Menschenverstand auszukommen? Aber niemals hat dieser Verstand, der wieder Dingen und Menschen unmittelbar gegenübersteht, so notgetan wie heute. Gerade infolge der Arbeitsteilung und Spezialisierung sieht man den Wald vor Bäumen nicht mehr. Sobald man sich in ein anderes «Fach» begibt, erkennt man dort oft alsbald, was dem «Fachmann» verborgen bleibt, während man im eigenen blind bleiben kann. Hierfür zwei Beispiele.

Die psychische Verfassung des Arbeiters hängt nicht allein von der Höhe seines Lohnes, von der Art seiner Arbeit und ihren besonderen Bedingungen ab; sie wird in hohem Maße durch sein Verhältnis zu Betriebsleiter und Direktor, aber auch zu seinen Arbeitskameraden beeinflußt. Im Krieg war es für jeden mit den Händen zu greifen, in welchem Grade der Arbeitsertrag durch affektive Momente gesteigert wird. Durch amerikanische Experimente — es handelt sich insbesondere um die Hawthhorne-Versuche der Electric Western Company — ist diese Tatsache, man möchte sagen zum Ueberfluß, ziffernmäßig erhärtet worden. Trotzdem werden nur die allerwenigsten Unternehmen, die so sorgfältig berechnete Summen für Werbefeldzüge ausgeben, auf den Gedanken kommen, die Beziehungen des Arbeiters zu Chef und Mitarbeitern wirklicher Beachtung wert zu halten. Betriebs-

zeitung und andere Mittel genügen da nicht. Es bedarf schon der psychologischen Pflege der persönlichen Beziehungen. Unnötig zu sagen, daß diese Vernachlässigung nicht nur eine sehr erhebliche Minderung des Arbeitsertrages bedeutet, sondern schwere soziale Folgen hat. Aber der industrielle Fachmann sieht diese Dinge nicht oder glaubt sie nicht, Psychologie hat nach seiner Meinung im Betrieb nichts zu suchen. —

Ein Beispiel aus einem ganz anderen Gebiet, der Strafvollstreckung. Der Laie setzt es als selbstverständlich voraus, daß Richter und Staatsanwalt das Gefängnis des öfteren betreten, daß sie sich Rechenschaft davon geben, was Strafvollstreckung ist und wie sie auf die Gefangenen wirkt. Auf dem Internationalen Strafrechtskongreß in Berlin wurde öffentlich festgestellt, was jedem, der die Verhältnisse kennt, zur Genüge bekannt ist: daß die Richter in der Mehrzahl der Länder von der Strafvollstreckung wenig wissen und die Gefängnisse nur selten betreten, besonders in Frankreich. In der Schweiz, wo wichtige Anstrengungen auf diesem Gebiet gemacht werden, ist es doch ein Laie gewesen, Regierungsrat Kaegi in Zürich, der die Anregung zu einer Vereinigung von Richtern und Staatsanwälten gegeben hat, die sich den Besuch der Gefängnisse zur Aufgabe setzt.

Die Herrschaft des spezialisierten Bürokraten muß in hohem Maße die Selbstentfaltung der Kräfte behindern. Darin besteht seine größte Gefahr für die anderen, für die Allgemeinheit. Er sorgt dafür, daß die Mauern, die das Bereich seiner Tätigkeit umschließen, möglichst hoch, möglichst unübersteiglich sind, damit er in dem seinen unumschränkt herrschen kann. Auf diese Weise zerfällt die Demokratie schließlich in eine Reihe abgeschlossener verwalteter Bezirke, durch die der frische Wind der Selbstverwaltung nicht mehr hindurch kann. Wo immer in der Geschichte es eine Entwicklung gab, waren Kräfte freigeworden, war Platz für Initiative geschaffen. Das war in der antiken Welt nicht anders als heute. Das Reich der längsten Dauer und zeitweise der höchsten Kultur, Aegypten, das über 3500 Jahre dauerte, geriet immer wieder in Verfall und erhob sich immer wieder. Für den Verfall gab es, wie Jacques Pirenne in seinen «Les grands Courants de l'Histoire Universelle» gezeigt hat, immer ein sicheres Anzeichen: das Anschwellen der Bürokratie, die Hypertrophie des Verwaltungsapparates.

Der Bürokrat ist aber durch sein Wirken nicht nur eine schwere Gefahr für die Allgemeinheit, er ist es auch für sich selbst und damit, kraft seines Einflusses und seines Beispiels, wiederum indirekt für die Demokratie.

Zunächst rechnet er die kollektive Macht, mit der er ausgerüstet wird, sich selber zu, seiner Person. Er verhält sich wie der Autofahrer, der seine Kräfte durch seinen Wagen vervielfacht fühlt und glaubt, es sei seine Kraft, gewissermaßen sein persönliches Verdienst. Eine solche Zueignung kollektiver Macht kann eine starke Charakterveränderung mit sich bringen. Die Persönlichkeit kann ja durch das Amt nur insofern gesteigert werden, als Aufgaben, die es stellt, Fähigkeiten

wecken oder erhalten, mit denen sie gelöst werden können. Niemals aber dadurch, daß kollektive Macht, wie es so oft geschieht, ins Persönliche einbezogen, ihm gewissermaßen einverleibt wird. Die Folge ist Machtbewußtsein und Machtmißbrauch. Der gleiche Beamte, der die Anwendung kollektiver Macht in so falscher Weise versteht, ist aber wieder abhängig von einem höheren Beamten, von einem oder mehreren Vorgesetzten. Diese Stellung: die gleichzeitige Abhängigkeit von oben und die Machtentfaltung nach unten hat einen besonders unglücklichen Vertreter des autoritären Systems erzeugt, den sadomasochistischen, der zur Katastrophe für ganze Länder geworden ist. Er war in Deutschland eine der Voraussetzungen und festesten Stützen des Nationalsozialismus, dort wohlbekannt unter einem bezeichnenden Bild, dem des Radfahrers; nach oben buckelt er, nach unten tritt er.

«Die Macht ist böse an sich», dies Wort Jakob Burckhardts gilt nicht nur für internationale Beziehungen zwischen Staat und Staat, es gilt nicht weniger im Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Untergebenen, zwischen Beamten und Publikum, zwischen Lehrer und Schüler und ähnlichen Beziehungen. Die Tatsache, daß eine große Anzahl Beamter sich von jedem Mißbrauch freihalten, spricht nicht dagegen, daß die Macht über andere Menschen eine sehr große Versuchung enthält. Der Bürokrat unterliegt ihr. Es handelt sich ja dabei in der Regel gar nicht um einen Mißbrauch, der mit dem Gesetz oder bestimmten Dienstvorschriften in Widerspruch steht. Es genügt eine mürrische zurückweisende Behandlung des Publikums. Es genügen die zahlreichen Nadelstiche, mit denen man andere seine Macht fühlen lassen kann, das unnötige Wartenlassen, die knappen Auskünfte, das lehrerhafte Zurechtweisen — alles Verhaltungsweisen, die man sich im privaten Verkehr nicht gestatten kann und gestatten würde, die man sich aber im Amte erlauben kann, weil ja die Menschen in einer bestimmten Hinsicht dort von uns abhängig sind. Die Macht ist böse an sich und mehr als das: sie kann auch leicht böse machen. Im allgemeinen verträgt es der Mensch nicht, seinen Mitmenschen zum Objekt zu haben, ihn ohne oder gegen seinen Willen zu verwalten. Es bekommt ihm nicht. Allzuleicht kehrt er Seiten seines Charakters hervor, die er im privaten Leben «sozialisiert» hat. Diejenigen, die an der Selbstverwaltung der Menschen arbeiten, arbeiten an ihrer eigenen Erziehung, diejenigen, die Menschen verwalten und an den Abhängigen ihre Macht üben, suchen den Lücken und Schwächen ihres Wesens abzuhelfen, indem sie an Stelle fehlender Eigenkraft die kollektive einsetzen. Weil es so leicht und bequem ist, kollektive Macht zu gebrauchen und so schwer die eigene, selbsterzogene, darum stoßen die Versuche, die Selbstverwaltung in Schule, Verwahrlosten-

anstalt und Gefängnis einzuführen, auf einen so eisernen Widerstand.[1] Es kennzeichnet den Bürokraten, daß er gar nicht auf die Idee der Selbstverwaltung in solchen Bereichen kommt, daß er das Vertrauen zu den freien Kräften im Menschen verloren hat, daß er Unordnung, Anarchie, Zusammenbruch fürchtet, sobald sie ins Spiel treten sollen.

Welchen Kräftezuwachs kann ein Lehrer durch die Selbstverwaltung seiner Klasse, der Leiter einer Verwahrlostenanstalt durch die Selbstverwaltung seiner Zöglinge erhalten, für welch neue Aufgaben würden in ihm und damit in seinen Zöglingen Fähigkeiten frei werden! Aber er wagt nicht, seine Krücke, das Stück kollektiver Macht, fortzuwerfen. Er wagt es und er will es nicht. Denn auch die fremde, verliehene, aber der Person nicht zukommende kollektive Macht gibt das Gefühl der Macht. Und auf sie vermag nur ein starker, wirklich erzogener Mensch zu verzichten.

Mehr als jemals ist heute die bedrohte Demokratie darauf angewiesen, Kräfte freizumachen. Nur mit ihrer Hilfe kann sie angesichts der Gefahren von Arbeitsteilung, Spezialisierung und Mechanisierung die neue Form finden, deren sie so dringend bedarf. Keine technische Ueberlegenheit, keine Atombombe wird sonst zu ihrer Verteidigung ausreichen. Darum ist der Bürokrat als Hindernis der freien Kräfte ein Feind der Demokratie, er ist darüber hinaus eine internationale Gefahr.

Wie aber läßt sich ihr begegnen? Die ganze Entwicklung scheint die Verstaatlichung, und damit die Bürokratie, unaufhaltsam vorwärtszutreiben. Es läßt sich kaum eine Strömung aufzeigen, die dieser allmächtigen Bewegung entgegensteht. Unter diesen Umständen verdienen die Anstrengungen der amerikanischen Liberalen um eine Lösung besondere Aufmerksamkeit. Sie scheinen auf verlorenem Posten zu kämpfen, da ja die Tendenzen, die wir hier gekennzeichnet haben, am allerheftigsten in Amerika in Erscheinung treten. Die großen Trusts sind Staaten im Staate geworden. Die Bürokratisierung der Wirtschaft geht mit der Bürokratisierung der Verwaltung Hand in Hand. An der Spitze der Wirtschaftsunternehmen stehen einige Männer, die die Entscheidungen treffen; im übrigen werden sich die Verwaltungen von Staat, Industrie und Banken immer ähnlicher. Ihre beiden Züge sind: Bürokratisierung und Machtkonzentration. Beide bedingen sich gegenseitig. Wenn der Verwaltungsrat der U. S. Steel eine Entscheidung über Löhne, über Preise oder über das Maß der Neuinvestierungen trifft, dann ist, so sagt John Fischer in einem Artikel «The lost Liberals», jeder Bürger der Vereinigten Staaten betroffen, gerade als wäre es ein Kongreßakt. Oft genug noch stärker.

[1] Vgl. hierzu «Die Gesellschaft und ihre Verbrecher»; Pan-Verlag, 1948; X. Kap., «Zur Zukunft des Strafrechts».

Darum sollen nach der neuen Idee die großen Trusts — sie machen weniger als ein Prozent der gesamten Gesellschaften der USA. aus! — nicht mehr den Aktionären verantwortlich sein, sondern dem Volk. Nicht der größtmögliche Profit dürfe ihre Aufgabe sein, sondern die rechte Führung der Gesamtwirtschaft. Die Initiative, die freien Kräfte sollen erhalten bleiben, aber im Dienst der Gesamtheit. Das ist die Grundkonzeption des «verantwortlichen Kapitalismus».

Zu dieser kommt aber noch ein ganz bestimmtes Vorbild für die Umorganisierung der Wirtschaft, das ist die Tennessee Valley Authority; jedem Amerikaner heute bekannt unter den drei Buchstaben TAV. Es ist jene höchst eigentümliche Kombination von Plan- und Individualwirtschaft, die entwickelt wurde bei der Errichtung einer Reihe von Staudämmen und der Verteilung der durch sie gewonnenen Wasserkraft. Sie hat einen gewaltigen Landstrich aus einer entvölkerten Wüstenei zu einer der fruchtbarsten und bestorganisierten Gegenden Amerikas gemacht. Die TAV. war der größte bleibende Erfolg der Aera des New Deal.

Es ist hier nicht möglich, auf die Unzahl von Fragen einzugehen, die sich im Wirtschaftlichen und Politischen an die neue Konzeption des «verantwortlichen Kapitalismus» knüpfen, der das wichtigste Kapital der Demokratie, die private Initiative, vereinigen soll mit der großen Zusammenfassung der Kräfte, die von Wirtschaft, Technik und den sozialen Aufgaben der Zeit gefordert wird. Es bedarf auch keiner Ausführung darüber, daß diese amerikanischen Ideen, die sich selbst noch im statu nascendi befinden, unmöglich von anderen Ländern schematisch übernommen werden können.

Sie zeigen aber — und das ist das Entscheidende — daß die Entwicklung keineswegs so zwangsläufig zu verlaufen braucht, wie man es sich häufig vorstellt, wie es sich insbesondere der bürokratische Kopf vorstellt. Gerade solche Ideen sind es, denen die Kraft innewohnen könnte, dem Lauf der Dinge zur Verstaatlichung, zur weitergetriebenen Bürokratisierung, das heißt aber zum Absterben der Demokratie eine neue Wendung zu geben.

Ein wirksamer Kampf gegen die Bürokratie läßt sich jedenfalls nur dann führen, wenn zunächst einmal vom Wirtschaftlichen her neue Organisationsformen gefunden werden, die, weil sie höchste Initiative erfordern, den Bürokraten bis zu einem gewissen Grad verwendungsunfähig machen. Kritisieren, predigen, das ist ja nur zu offenbar, nützt gar nichts. Die Bedingungen müssen geändert werden, aus denen die Bürokratie ihre Kräfte zieht. Dies ist, wie das amerikanische Beispiel zeigt, keineswegs unmöglich.

Ein weiteres kommt hinzu. Das Machtmotiv, das im Bürokraten so wirksam ist, kann kaum ersetzt werden. Es ändert aber seinen

Charakter in dem Augenblick, wo es im Dienste einer Idee steht. Der Bürokrat wird ja deshalb so leicht zum Machtsadisten, weil er fühlt, daß er nur ein Rad im Getriebe eines großen Mechanismus ist, der zwar seinen Nutzen hat, der in irgendeinem Sinn sogar notwendig scheint, dem aber das Leben, die Seele fehlt. Für den Mangel an Leben, für den Mangel an Sinn sucht er Ersatz in der Ausübung der Macht. Wem durch neue sinnvolle Aufgaben Kräfte geweckt werden, der braucht keine Macht. In der Verantwortlichkeit besitzt er mehr als Macht.

Der Bürokrat ist seiner Natur nach stets für das Zentralisieren, das Vereinfachen, das Mechanisieren. Je stärker diese drei Elemente gegeben sind, um so leichter, um so «reibungsloser» läßt sich verwalten. Darum mußte das Zeitalter der Mechanisierung eine so gewaltige Bürokratisierung bringen, im Wirtschaftlichen genau so wie im Politischen. Die neuen Lösungen aber gehen wieder auf Dezentralisierung. Die TAV. war eine Vereinigung von Planung und Dezentralisation. Initiative als Staats- und Wirtschaftsprinzip ist eben nur im Rahmen der Dezentralisation möglich. Bestrebungen, die der Dezentralisation dienen, werden im allgemeinen der Bürokratie Einhalt tun.

In diesem Zusammenhang sei daran erinnert, daß nach den Untersuchungen eines Ralph Bosordi «die Methoden der Massenerzeugung und des Massenabsatzes technologisch nur bei etwa einem Drittel der Gesamtproduktion gerechtfertigt sind. Bei den übrigen zwei Dritteln werden die durch Massenerzeugung bewirkten Ersparungen wieder wettgemacht durch die erhöhten Kosten, die ein über große Gebiete ausgedehnter Massenabsatz mit sich bringt».

Die Mechanisierung ist das Schicksal unserer Zeit genau in dem Sinn, wie Napoleon von der seinen sagte: «Die Politik ist das Schicksal.» Ueberwunden werden kann die Mechanisierung nur aus der Mechanisierung heraus, nicht im unmittelbaren Kampf gegen sie; überwunden werden kann auch die Tendenz zur Verstaatlichung nur mit ihr, mit Kräften, die ihr entstammen, nicht mit solchen, die ihr fremd sind. Darum müssen die Heilmittel gegen die Krankheit des Bürokratismus in jener Richtung gesucht werden, die der «verantwortliche Kapitalismus» und das Experiment im Tennessee-Tal zeigen. Die Intervention des Staates war es, die hier zur Erweckung der privaten Initiative, die kollektive Planung, die zur Dezentralisation geführt hat. Der Kampf für die Demokratie und gegen die Bürokratie erfordert sicherlich, daß dem Staat jedes Bereich, auf das er seinen Einfluß weiter zu erstrecken sucht, streitig gemacht wird. Aber dem Ausgang dieses Kampfes sehen wir nicht ohne Skepsis entgegen. Der Zug der Entwicklung ist zu stark. Etwas ganz anderes dagegen ist es, wenn die Art des staatlichen Eingreifens und die Mittel, deren es sich bedient, selbst sich verändern würden.

Auch die weiteren Heilmittel, die wir im Sinn haben, würden nur wirken, wenn sie in bestimmten wirtschaftlichen und sozialen Tendenzen ihre Stütze finden. Ein Austausch der Fachleute bei den Behörden könnte sehr nützlich werden. Das heißt, es müßten Männer, die sich auf anderen Gebieten bewährt haben, beratende und mitentscheidende Stimme in Verwaltungszweigen erhalten, die ihnen fremd sind. Aus den Fehlern, die bei der Heranziehung von Laien gemacht worden sind, zum Beispiel in der Laienrechtsprechung, wäre viel zu lernen. Sie hat zum guten Teil so sehr versagt, weil die Laien keine «bewährten» Laien waren, mit wirklicher Erfahrung auf anderen Gebieten, die ihrer Persönlichkeit und ihrem Urteil Gewicht gab.

Es wäre ferner an eine psychologische Beratung von Behörden zu denken, deren Beamte in besonderem Maße mit dem Publikum umzugehen haben. Was für Kraft könnte gespart, was für Aerger vermieden, was für Zeit gewonnen werden, wenn die Beamten zum Verständnis dafür gebracht werden könnten, daß ihr Dienst auch den Dienst am Publikum, seine höfliche, wohlwollende Behandlung mitumfaßt. In welchem Maße könnten sie sich selbst die Arbeit leicht machen! Es gibt bestimmte Stellen, wo dies durchaus der Fall ist, wo Liebenswürdigkeit und Bereitschaft zu den Aufgaben des Beamten gehören. So ist es gewöhnlich bei den Auskunftsstellen für Reiseverkehr. Damit aber die Psychologie bei den Behörden stärker Eingang finden könnte, damit ein Knigge für Publikumsverkehr ins Leben treten könnte, müßte — das ist der Circulus vitiosus! — das Wunder bereits geschehen und die Bürokratie ein gutes Stück zurückgewichen sein.

Und das gleiche gilt, so fürchten wir, von dem Mittel, das wir für das entscheidende im Kampfe gegen die Bürokratie halten: der Anwendung der Selbstverwaltung vom frühesten Zeitpunkt an, der möglich ist, der Selbstverwaltung in der Schule, ja bereits im Kindergarten. Man fragt sich: worin soll denn eigentlich die Erziehung des Demokraten bestehen, wenn nicht in der Erziehung zur Selbstverwaltung, und weiter, wo soll er denn diese Erziehung erhalten, wenn nicht in der ersten Gemeinschaft, in die er eintritt? Die Uebermacht der Erwachsenen, der Eltern und Lehrer, ist eine Tatsache, die keinerlei Verstärkung und Betonung bedarf. Leider ist in der Regel das Gegenteil der Fall, sie wird nur allzusehr betont. Die Autorität, die man sich selbst gegenüber nicht besitzt, die einzig wahre, wird hergestellt gegenüber dem Kind. Damit wird die Grundlage für das autoritäre System in der Demokratie gelegt, so bildet sich eine der wichtigsten Wurzeln, aus denen später der Bürokrat seine Kraft bezieht. In den empfindlichsten und empfänglichsten Jahren daran gewöhnt, daß in so entscheidenden Beziehungen wie denen zu Eltern

und Lehrer Uebermacht und Ohnmacht eine maßgebende Rolle spielen, ist er aufs beste darauf vorbereitet, Uebermacht und Ohnmacht als die bestimmenden Momente in allen sozialen Beziehungen anzuerkennen. Er wird vorzüglich geeignet sein, als Beamter die Stellung des übermächtigen Vaters, als einer aus dem Publikum oder als Untergebener die Stellung des ohnmächtigen Sohnes wieder einzunehmen. Jetzt macht die Erziehung das Kind zu ihrem Objekt. Sie müßte umgekehrt ihm die selbstverständliche aktive Rolle einräumen, so daß es ihm später unmöglich wird, sich verwalten zu lassen und umgekehrt wieder andere zu verwalten. Eine solche Erziehung würde sicherlich das beste Mittel sein, um die einen zu verhindern, Bürokraten zu werden, die anderen, Bürokraten zu ertragen.