

Macher oder Menschen in der Wirtschaft - Chancen einer neuen Produktivität

RAINER OTTE

Die moderne Arbeitswelt kann den Menschen um den Verstand bringen. Kaum ein Autor hat das klarer ausgesprochen als Franz Kafka. Er mißtraute der Herrschaft von Akten über Menschen. Die Bürokratie, so beschrieb es der Prager Dichter in unvergeßlich kargen Worten, ist drauf und dran, sich ihre eigene Welt zu schaffen. Sie wird zu einer bedrohlichen Macht, die jederzeit in das Leben des Menschen eingreifen kann:

„Jemand mußte Josef K. verleumdet haben, denn ohne daß er etwas Böses getan hätte, wurde er eines Morgens verhaftet.“ (F. Kafka, 1986, S. 7.) So läßt Kafka seinen Roman *Der Prozeß* beginnen. Welche Schuld hat Josef K. auf sich geladen? Er weiß es nicht, bis zur letzten Seite wird er es nicht erfahren. Aber er gewinnt Einblicke in die beherrschenden Mächte seines Lebens. Amtliche Entscheidungen sind scheu wie junge Mädchen, das lernt er zu verstehen. In den Büros herrscht alles andere als rationale Pflichterfüllung. In Kafkas Erzählungen werden sie zum Ort des Schmutzes, zur Stätte der pedantischen Gewissenlosigkeit. Die kleinste Veränderung auf dem Schreibtisch, die Beseitigung eines dort seit jeher vorhanden gewesenen Schmutzflecks, das alles kann stören. (Vgl. E. Pawel, S. 203-224.)

Die Orte des Franz Kafka sind in ein merkwürdiges Zwielficht getaucht - Kunstgeschichtler würden vielleicht von einer modernen Form des Rembrandtschen Bedeutungslichtes sprechen. Sie sind Orte für Szenen und Symbole, die den Weg in die Träume öffnen und die auf ihrem Rückweg in die Welt der bewußten Sprache merkwürdige Färbungen und Tönungen mitbringen. Sind das Träume, Alpträume oder Tagträume? Fragen wir Erich Fromm. „Die Geschichte des Traumes ist keine dem Tagtraum vergleichbare Phantasie, sondern die künstlerische Darstellung einer Wirklichkeit, mit der der Traumende umgeht“, antwortet Fromm in seinem Essay *Ist der Mensch von Natur aus faul?* (1991h., GA XII). Und in dieser Schrift findet sich auch der Vergleich: Die kreativen Fähigkeiten während des Schlafes hätten die Qualität von druckreifen Kurzgeschichten, ja sogar von Mythen. Sie erinnerten Fromm an Kafkas Kurzgeschichten.

Im Jahre 1907 - Erich Fromm lernte in der ersten Schulklasse soeben den sogenannten „Ernst des Lebens“ kennen - trat Kafka als Doktor der Rechtswissenschaften in die Prager „Assicurazioni Generali“ ein. Gehalt und Stellung waren miserabel. Die sinnlos verträdelte Zeit fiel ihm auf die Nerven. „Über die Arbeit klage ich nicht so, wie über die Faulheit der sumpfigen Zeit“, bekannte er. (F. Kafka, zit. nach E. Pawel, 1986, S. 206.) Alles starb ab, auch seine schriftstellerische Leidenschaft drohte in den Strudel der Abstumpfungen gerissen zu werden. Kafka ging. Ein Jahr später wendete sich das Blatt: Die „Arbeiter-Unfallversicherung“ in Prag, eine halbstaatliche

Organisation, steckte zwanzig Jahre nach ihrer Gründung tief in den roten Zahlen. Dr. Robert Marschner sollte sie reorganisieren. Er entdeckte in dem scheuen Dichter seinen wichtigsten Mitarbeiter.

Auch wenn es Scharen von Germanisten heute anders sehen: Plötzlich hatte die Arbeit für Kafka ein neues Gesicht gewonnen. Das Institut brauchte Anerkennung und Kredit in der Öffentlichkeit - Kafka fand die richtigen Worte für Vorträge und Zeitungsartikel. Die Unfallmeldungen mußten besser formuliert werden - Kafka zeigte, wie das geht. Die Beiträge waren ungerecht gestaffelt - Kafka ging auf ausgedehnte Inspektionsreisen durch die Industriezentren Böhmens. Aus dem maroden Beamtenhort sollte eine neue Organisation werden - und der Dichter brachte die Leute zum Reden. Und damit zum Mitdenken.

Die Kollegen mochten ihn. Sein Spitzname lautete: Unser Amtskind! (Vgl. K. Wagenbach, 1986, S. 64.) Dieses Amtskind entfaltete wahren Pioniergeist auf dem Feld der Arbeitssicherheit. Der Dr. Kafka eignete sich mit Ingenieuren Kenntnisse an, um die Maschinerie zu verbessern. Er dürfte wohl der einzige Literat des 20. Jahrhunderts sein, dem wir heute eine Reihe von Schriften zur Unfallverhütung verdanken. (Vgl. den Materialenteil von K. Wagenbach in F. Kafka, 1985, S. 64-77.)

Franz Kafkas Leben und Schreiben ist komplex, simple Erklärungstheorien stehen in der sicheren Gefahr, sich lächerlich zu machen. Die Gleichung: Hier ist die Welt der guten Menschen, voller Kreativität und Gefühl, dort aber ist die Domäne der Macher, gefangen in bürokratischen Netzen und geblendet durch den Tunnelblick des Berufes, hat in dieser Übertreibung etwas Steriles. Denn innerhalb und außerhalb der Arbeitswelt waren Menschen gefangen in Schablonen, die, wie Adorno später zuspitzte, das Ich-Sagen schon zur Lüge machen können. (Vgl. Th. W. Adorno, 1982, S. 57.) Hatte Kafka nun in der Arbeit etwas gefunden, was man - mit gebotener Vorsicht - Selbstverwirklichung nennen könnte? Die Frage lassen wir zunächst lieber unbeantwortet. Ja, es ist besser, die Angelegenheit nicht vorschnell zu entscheiden, denn die heute gängigen Antworten zielen ziemlich einhellig auf ein eindeutiges „Nein!“ und brechen die Angelegenheit vorschnell ab.

Aber was wäre ein stichhaltiges Kriterium, um Klarheit ohne Voreingenommenheit zu schaffen? Erich Fromm läßt es nicht an Hinweisen fehlen. In einer Gegenüberstellung von entfremdeter moderner Industriearbeit und mittelalterlichem Handwerk skizzierte er eine Theorie nicht-entfremdeter Arbeit. Wohlgermerkt: Es ging ihm um Aktualität, nicht um musealen Schein! Man sehe Handwerkern zu oder konsultiere die historische Literatur. Es fällt auf, daß die Arbeit des mittelalterlichen Handwerkers Konzentration und ununterbrochenes Interesse bündelte. Sie war ein Lernprozeß, der den Lernenden mit Leib und Seele prägte. Er vergrößerte seine Fertigkeiten und seine Fähigkeiten. Er entwickelte sich in der Auseinandersetzung mit dem Material und den Techniken. Fromms Fazit kennzeichnet gleichsam den roten Faden für eine humanistisch-produktive Arbeitshaltung, „wo jedes Tätigsein interessant ist, das Konzentration, Aufmerksamkeit und das Ausüben einer Fertigkeit erfordert.“ (E. Fromm, 1992h, GA XII, S. 167.)

Konzentration, Interesse und Aufmerksamkeit schienen auch Werte für den Dichter



Franz Kafka zu sein. Er fühlte, wie stark die zunehmende Unachtsamkeit, die moderne Nervosität oder die allgegenwärtige Qualerei durch den Lärm der Umgebung diese humanen Fundamente aushöhlten. Doch da gab es noch andere Leiden. Kafka wollte es nicht sein, aber er war Bürokrat und erlebte tagtäglich die Machtlosigkeit seiner Gefühle und Intentionen. Menschen verunglückten. Jeden Tag gerieten sie in die Fänge der Maschinen, denen die Fänge der Bürokratie auf dem Fuße folgten. Sie wollten ihren pekuniären Schaden natürlich gering halten. Kafkas kreatives Engagement stagnierte, Resignation kehrte ein.

Vom „dummen Bürokratenest“ sprach er dann. Max Brod berichtete von einem gemeinsamen Gespräch und der Erschütterung, der Kafka ausgesetzt war: „Wie bescheiden diese Menschen sind. Sie kommen zu uns und bitten. Statt die Anstalt zu stürmen und alles kurz und klein zu schlagen, kommen sie bitten.“ (M. Brod, 1974, S. 102.) Seinen Tagebüchern vertraute Kafka bald schon aufwühlende Ängste an: Messer führen in den Alpträumen durch den eigenen Körper, verletzten und zerstückelten ihn. Die Literatur wurde zu einer Heimat. Eine Schonung aber konnte sie nicht sein, eine Versicherung gegen die verletzten und verletzenden Phantasien auch nicht. Gerade das hat der Prager Dichter von ihr auch nicht erwartet. Diese Offenheit unterscheidet ihn bis auf den heutigen Tag von weltabgewandten Seelensuchern und kleinbürgerlichem Eskapismus. Die therapeutischen Intentionen des Schreibens erlebten durchaus ihre großen Stunden und ihre einschmelzenden Momente. Manchmal, wenn der Ironiker Franz Kafka in ein Lachen ausbrach, in das ein ganzes Prager Café einstimmte, war es so weit.

„Jemand mußte Josef K. verleumdet haben, denn ohne daß er etwas Böses getan hätte, wurde er eines Morgens verhaftet“: Verhaftet – wenn auch auf freiem Fuße – war auch Franz Kafka. Ohne daß er etwas Böses getan hätte. Und ohne daß er hätte sagen können, was andere an Bösem getan hätten. Sie haben nicht einmal Schmutzflecken von ihren Schreibtischen entfernt. Und die Frage nach der Schuld?

Schuld ist ein probates Mittel, Gefolgschaft zu sichern. Wer Menschen unterstellt, nicht selber denken und fühlen zu können, nicht entscheiden zu dürfen oder – zu ihrem Selbstschutz – besser darauf zu verzichten, nach eigenen Motiven zu handeln, der propagiert insgeheim eine Anthropologie der Schuld. Den Menschen in modernen Industriegesellschaften oder in bürokratischen Systemen gelingt es in diesem Rahmen nicht, eigene Einsichten und Motive zur Grundlage ihrer *Kunst des Lebens* zu machen. Sie beißen das Gefühl ein, sich in ihrer Arbeit wiederzufinden. Dadurch geht ein wesentlicher Selbstbezug verloren. Arbeit wird zur Übung eines Alibi: Ich bin, während ich arbeite, ganz woanders. Ich bin überhaupt ein ganz anderer. Weil ich nicht anwesend bin in dem, was ich tue, schulde ich euch auch nichts. Ich kann mich entziehen, weil ihr mir sagt, was ich tun soll und was ich bin.

Die Schuld liegt, wenn überhaupt, bei euch! Oder, kurz und knapp gesagt: Wer schläft, sündigt nicht. Wer nur im Auftrag eines anderen unterwegs ist, hat eine reine Weste. Diese Anthropologie der Schuld hat die Tendenz, das, was sie dem Menschen vorgibt zu sein, gerade mit seiner Hilfe in die Realität umzusetzen. Die Furie des Verschwindens des Menschen entpuppt sich jedoch als gerissenes Spiel der Masken

und Täuschungen: Weil ich weiß, was ihr wollt, mache ich euer Begehren zu meiner Lebensgrundlage. Fromm wird diesen Mechanismus später bis ins Detail analysieren. Die Furcht vor der Freiheit ist beileibe kein Spiel mit verdeckten Karten, obwohl sie die hohe Schule solcher Künste darstellt. Die Fluchtmechanismen sind auch nicht auf den sanften Begriff von Selbsttäuschungen zu bringen, die mittels besserer Einsicht im Handumdrehen korrigierbar wären. Fromm verstand ihre Kraft in Anlehnung an Fluchtmechanismen, die Menschen in Paniksituationen ohne und auch gegen ihren bewußten Willen steuern. (Vgl. E. Fromm, 1941a, GA I.)

Später wird Fromm die historische Evolution dieses ungeliebten Lebens in den Geschäftsbedingungen moderner Gesellschaften aufspüren und mit dem Namen des *Marketing-Charakters* versehen. Seine Analytische Sozialpsychologie erlaubt, den Blick auf das von Individuen losgeloste und durch gesellschaftliche Zustände ermöglichte Begehren zu lenken, an denen Individuen passiv partizipieren. Das über alle Maßen erstaunliche Kunststück besteht darin, aus dieser Passivität eine Welt der Macher zu formen.

Manchmal, wenn der Bruch zu stark wird, treten störende Phantasien zwischen die Umwelt und den Einzelnen. Ihnen gelingt es nicht, ein kohärentes Selbst aufzubauen oder auszudrücken. In der Sprache der Bürokratie gesagt: Die Sache wird an eine andere Instanz weitergeleitet. Kafka hätte sich vielleicht einige der literarisch reizvollen Alpträume ersparen können, wenn er den Unfallopfern, die seiner Hilfe bedürftig waren, so hätte helfen können, wie er es wollte. Was mußten sie ihn auch so angucken, mit großen, schutzlosen Augen, er tat doch nur seine – schuldlose – Pflicht! Bald konnte er das Gefühl, selber der Schuldige *und* das Opfer in Personalunion zu sein, nicht mehr loswerden – während die Paragraphen ihre unbewegten Bahnen zogen wie die epikuräischen Götter.

Kafka ist kein Anhänger eines Autismus der rabiaten Selbstverwirklichung gewesen. Arbeit ist im Kern soziale Beziehung. Das wirft neue Fragen auf. Selbst wenn der Einzelne unter wünschbaren Bedingungen arbeitet, so bleibt dennoch ein Stachel schmerzhaft: Wird Arbeit den legitimen Anforderungen und Bedürfnissen anderer Menschen gerecht? Wie steht es um die gesellschaftliche Wirklichkeit, die durch Arbeit geschaffen und ständig neu bestätigt wird? Der heute ungeliebte Karl Marx – ein wesentlicher Autor für Erich Fromm – bemerkte lakonisch: „Selbst ein Clown ist ein produktiver Arbeiter, wenn er im Dienste eines Kapitalisten arbeitet.“ (K. Marx, zit. nach H.-D. Bahr, 1983, S. 300.) Seine Produktivität gibt ihm Brot, manchmal vielleicht auch Befriedigung, baut aber bestenfalls mit an einer clownesken Welt. Anderes hatte Fromm im Sinn: „Das Ziel ist, eine Arbeitssituation zu schaffen, in welcher der Mensch sein Leben und seine Energie für etwas einsetzt, das für ihn einen Sinn hat, wobei er weiß, was er tut und wo er sich mit seinem Mitmenschen eins und nicht getrennt von ihm fühlt.“ (E. Fromm, 1955a, GA IV, S. 224.)

Schöne Worte, gewiß. Wo gibt es denn so etwas, fragen wir, und Fromm lenkt unser Augenmerk auf Beispiele im Bereich der Kunst. Konzentration, konstantes Tätigsein und andauernde Übung scheinen hier ihr eigenes Lebensgeheimnis zu haben. „Derart qualifizierte Arbeit braucht zu ihrer Verrichtung keine äußere Belohnung, Drohung

oder Bestrafung“, merkt Fromm an. (1991b, GA XII, S. 168.) Sie ist ein Spiel, in dem menschliche Möglichkeiten wahr werden. Sie schafft die Fähigkeiten, die sie selber zu ihrer Vollendung braucht. Fromm nimmt sie als ein Beispiel für ein alternatives Axiom des Menschen: Nicht Faulheit und Passivität, sondern Lebendigkeit, Orientierung an Wachstum und Selbstverwirklichung sind die treibenden Kräfte.

Aber welches Argument verbirgt sich hinter der weitverbreiteten Vorliebe, den Menschen als ein orientierungsloses, außengesteuertes, passives Wesen zu verstehen? Und warum lenkt gerade diese Frage den Blick auf einen Kernpunkt der Debatte um die Chancen einer neuen Produktivität? „Wenn Institutionen und Führer“, schreibt Erich Fromm in dem Essay *Ist der Mensch von Natur aus faul?*, „die Menschen beherrschen wollen, ist es ihre wirkungsvollste ideologische Waffe, den Menschen davon zu überzeugen, daß man ihm nicht vertrauen kann, seinem eigenen Willen und seiner Einsicht zu folgen, weil beide vom Teufel in ihm gelenkt werden. Niemand hat das klarer erkannt als Nietzsche: Gelingt es, den Menschen mit dem ständigen Gefühl von Sünde und Schuld zu belasten, dann wird er unfähig, frei und er selbst zu sein, weil sein Selbst verdorben ist. Es darf ihm deshalb nicht erlaubt werden, sich seiner selbst zu versichern.“ (a. a. O., 163.)

Diese Arbeitsethik verklagt, verblendet und verkrüppelt. Völlig zu Recht bezieht sich Erich Fromm auf Nietzsche, der nicht genug gegen die „dummstolze Arbeitsamkeit“ wettern konnte und den von ihr Befallenen vorwarf, längst eigene Ziele gegen Fremdsteuerungen ausgetauscht zu haben. Muße ist Sünde. Warum ist Muße Sünde im Stil der neuen Zeit? Hilft uns einer der bedeutendsten Aufklärer des 20. Jahrhunderts, Sigmund Freud, aus dieser Verständnis-Klemme?

Besuchen wir ihn am 2. November 1910 in Wien, an einem der berühmten Mittwochabende. Die *Crème de la Crème* der Psychoanalytiker ist versammelt. Heute tagen sie zum Thema *Berufswahl und Neurase*. Wilhelm Stekel hält ein kurzes Referat. Im Verlauf des Abends kommt es zum Eklat. Die Teilnehmer bezweifeln, daß eine freie Berufswahl überhaupt möglich sei. Alle Menschen würden in der Berufswahl, natürlich zumeist unbewußt, ihren Kindheitskonflikten die Ehre erweisen. Da ist also mehr Selbsttäuschung als Einsicht, mehr Passivität als das frische Gefühl, der Schmied seines eigenen Glückes zu werden. In der Psychoanalytiker-Runde wird nun munter drauflos gedeutet: Juristen sind Zwangsneurotiker (Kafka ist in der Runde noch unbekannt), Postbeamte und Kassierer leiden unter Platzangst, Schuster und Schneider sind heimliche Fetischisten, Polizisten könnten auch ganz anders, wenn sie nicht zufällig auf die rechte Bahn gerutscht wären. (H. Nunberg, E. Federn, 1979, S. 41-60.) Keiner der Anwesenden gehört glücklicherweise einer der erwähnten Berufsgruppen an. Die Luft wird immer dicker. Was tut Freud?

Er vertagt das Thema. Soll doch der nächste Mittwochabend Klarheit bringen. Aber an diesem nächsten Mittwochabend nimmt Freud, zum ersten Mal in der Geschichte der berühmten „Mittwochs-Gesellschaft“, nicht teil. Vermuten wir, daß er unzufrieden mit dem Verlauf der Diskussion ist. Verbirgt sich in seinen Theorien vielleicht ein Widerspruch, der ihm gerade im Bereich von Berufswahl und Arbeitswelt aufgestoßen ist? Freud selber ist von einer ungewöhnlichen Arbeitsbesessenheit beseelt. Uner-

müdlisch therapiert, schreibt, korrespondiert und debattiert er bis tief in die Nacht; am Samstag gönnt er sich zur Belohnung seine heißgeliebte Kartenrunde. Ist seine Arbeitswut womöglich auch Ausdruck neurotischer Störungen?

„Besondere Befriedigung vermittelt die Berufstätigkeit, wenn sie eine freigewählte ist“, versichert Freud. Aber diese befriedigende Arbeit sieht er als einen beinahe unwahrscheinlichen Glücksfall an. „Die große Mehrzahl der Menschen arbeitet nur notgedrungen“, schreibt er nieder, „und aus dieser natürlichen Arbeitsscheu des Menschen leiten sich die schwierigsten sozialen Probleme ab.“ (S. Freud, 1972, S. 78 Fn.) Arbeitsscheu seien die Menschen, und Arbeit erfülle eben keine Wünsche, sondern sei der Weg, auf langen Umwegen Bedürfnisse zu befriedigen. Das geht nicht auf direkter Bahn, sondern nur um Ecken: Erst Arbeiten, dann Lohn beziehen, dann Miete zahlen oder einkaufen gehen. Wer sowieso schon alles hat, etwa als Mitglied der neuartigen Erbgeneration oder als *Baby-Boomer*, der hat auch keine Lust zu arbeiten. Diese Glücklichen wären nach Freud zwar von den Trieb-Versagungen der Arbeit befreit, hätten aber mit gewissen Defiziten in ihrer Realitätswahrnehmung zu rechnen. Denn die Triebversagung ist der gesellschaftliche Königsweg zum Realitätsprinzip. Einschränkung macht gesellschaftlichen Sinn.

Freuds Ansichten zur Arbeit lesen sich wie eine pessimistische Revue einer Welt voller Lustlosigkeiten. Mit viel List und Tücke könne es durchaus gelingen, die Kräfte der geheimnisvollen Triebe in die Arbeit einzuspannen - die dann aber doch wenig zu ihrer konkreten Befriedigung beitragen kann. Verändert sich Freuds Urteil, wenn man ihm den Vorschlag Fromms vorlegt, Arbeit auch als spielerische Verwirklichung eigener Kräfte zu verstehen? Oder wenn man ihn mit Fromm darauf hinweist, daß es Künstlern immerhin gelänge, im Prozeß der Entstehung ihrer Werke bemerkenswert wichtige Entdeckungen im eigenen Selbst zu machen?

Wir müssen Freud diese Frage nicht vorlegen, er stellt sie sich selber. Freud sieht sich bei Künstlern vergangener Zeiten um. Sie geben ihren Phantasien Gestalt - doch das gelobte Land haben auch sie nicht betreten. Leonardo da Vinci, als Genie auch von Freud verehrt, zieht sich dennoch herbe Kritik zu. Er hatte sich nämlich als veritables Spielkind erwiesen, aufgelegt zu allerhand Possenspiel und Scherzen. Der Welt der mühseligen Arbeit habe das Genie, so kritisiert der eigenwillige Freud auch gegen die historisch gesicherten Fakten, wenig Referenz erwiesen. Freud traut den humanistischen Ansprüchen an die Arbeit einfach nicht über den Weg. Er kennt die unzähligen Ausweichmanöver vor der Realität, er weiß, wie leicht Schlechtes in Gutes umgelogen wird. Von einer erträglichen „Leichtigkeit des Seins“ hält er nicht viel. Nur der trotzigste Stoizismus helfe aus der Misere.

An diesem Punkt sieht Fromm eine folgenreiche Weggabelung. Freuds Einstellung ist nicht die Erklärung der Arbeit im Zeitalter der Maschine und ihrer elektronischen Nachfolger. Sie ist vielmehr die Wirkung der Industriegesellschaft auf den Menschen in einer Gesellschaft, die unter dem Stichwort „Arbeit“ vor allem Entfremdung, Langeweile oder Abstumpfung zu bieten habe. Dafür interessiert sich kein Mensch, und deshalb sind Ideologien ebenso wichtig wie die arbeitsfördernde Mixtur aus Belohnung und Strafandrohung. Fromm sieht einen erheblichen Erklärungsbedarf - weni-





ger zu der Frage, warum Menschen überhaupt Ansprüche an Selbstverwirklichung mit ihrer Arbeit verknüpfen wollen. Viel eher wäre kritisch zu hinterfragen, wie es eine Gesellschaft fertigbringt, die Autonomie der Menschen so weit zu lähmen, daß sie scheinbar der Fremdsteuerung bedürfen.

Was ist eigentlich ein Macher? Wohl einer oder eine, die etwas macht. Die Assoziation stellt sich ein, daß hier ein Ziel verfolgt wird, daß Bewegung entsteht, daß Fakten, Fakten, Fakten geschaffen werden. Ohne diese pragmatische Ausrichtung ginge es der Wirtschaft schlecht. Fragen wir weiter: Ist ein Macher ein Mensch? Natürlich ist er oder ist sie ein Mensch. Gilt auch der Umkehrschluß: Sind alle Menschen Macher? Da wird die schnelle Antwort etwas problematisch, denn es kommt auf die Kunst der Unterscheidungen an. Fromm begreift den Menschen als ein produktives Wesen. Er versteht das Produktive aber nicht in dem Sinne, daß man am Ergebnis die Bedeutung der Tätigkeit für Mensch und Umgebung ablesen kann. Immerhin würde Fromm zu Recht bezweifeln, daß der Arbeiter von heute, der, wie er sagt, unter furchtbarer Langeweile leidet und insgeheim seine Arbeit haßt, zum Kreis der Macher gehört. Daran ändern auch gelegentliche Spitzenleistungen und die Flut der *Best-Practice-Geschichten* wenig. Mit gleicher Skepsis können wir bezweifeln, daß ein Macher die Dimensionen des Humanen jemals wird ausfüllen können. Welcher Macher kann schon auf eine Funktionslust bauen, mit der etwa Kinder bei der Entdeckung ihrer Welt zugleich auch ihre Fähigkeiten entwickeln? Und welcher Macher verschriebe sich dem Ziel, daß seine Handlungen vor allem auf ein aktives seelisches Begreifen hinsteuern?

Ob sie will oder nicht, die Wirtschaft ist in der unhintergehbaren Verpflichtung gefangen, pragmatisch zu sein. Die Frage ist nur, warum es überhaupt pragmatisch sein kann, auf das Beste im Menschen zu verzichten, nämlich auf seine Fähigkeit, aus eigenem produktiven Antrieb zu denken, zu handeln und zu arbeiten? Praktiziert die Wirtschaft den Menschen von der Bildfläche? Vielleicht hilft uns eine kurze Inspektion des Pragmatismus, hier weiterzukommen.

Der Pragmatismus scheint Fromm nicht besonders interessiert zu haben. Im Register der Gesamtausgabe finden sich, eingerahmt von den Stichworten *prägenital* und *prähistorisch*, ganze zwei Eintragungen zum *Pragmatismus*. Es handelt sich um Randbemerkungen. Das Verhalten der Machtelite, die *George Orwell* in seinem Buch *1984* beschrieb, bezeichnete Fromm als eine „extreme Form des Pragmatismus“ (E. Fromm, 1961c, GA V, S. 290). Sie treibt dem Volk jeden eigenen Gedanken aus und dekretiert das Gesetz der allgemeinen Täuschung. So weit kann es also kommen mit dem Pragmatismus.

Etwas ausführlicher wird Fromm in dem Essay *Propheten und Priester* (1967b, GA V). Da läßt er den Philosophen Bertrand Russell, einen vehementen Gegner des Pragmatismus, die Klinge führen gegen diese angebliche intellektuelle Modeerscheinung. Bertrand Russell schreibt, in Ton und Tönung Fromm durchaus geistesverwandt: „Der Pragmatismus appelliert an die Geisteshaltung, die auf der Oberfläche unseres Planeten ihr gesamtes Vorstellungsmaterial vorfindet, die auf den Fortschritt vertraut und die nicht-menschlichen Grenzen der Macht des Menschen ignoriert; die den Kampf mit allen den damit verbundenen Risiken liebt, weil sie nicht wirklich daran

zweifelt, daß sie den Sieg erringen wird; die Religion haben will, so wie sie Eisenbahnen und elektrisches Licht haben möchte...“ (a. a. O., S. 303.)

Die Urenkel des Prometheus haben sich die Erde unterworfen. In diesem epochalen Projekt haben sie unerreichbare Ufer erschlossen, dabei aber mehr als eine Kleinigkeit vergessen. Sagen wir's mit Fromms Worten: „Prometheus, der den Göttern das Feuer stahl, ist ebenfalls ein 'Dissident'. Er wollte lieber an den Felsen geschmiedet sein als der gehorsame Diener der Götter... Wenn die Fähigkeit zum Ungehorsam den Beginn der Menschheitsgeschichte bildet, so könnte es sein, daß der Gehorsam ihr Ende bedeutet.“ (E. Fromm, 1962a, GA IX, S. 146.) Das Werk der Befreiung stagnierte im Konformismus und verkümmerte. Das entfachte Feuer blendete das innere Licht, der Krach der Industrieanlagen übertönte die Stimme der Vernunft, von der Freud und Fromm eines wußten: Sie ist leise!

Prometheus brachte mit dem Raub des Feuers zugleich eine menschliche Geschichte des Unglückes, der Mühe, der Sorgen und des Krieges in Gang. Sein moderner Urenkel, *Homo faber* genannt, hat zwar kein Kraut gegen dieses Unglück erfunden, aber einen besondern Schutzmechanismus besitzt er doch. „Ich stand und genoß es, unerreichbar zu sein“, sagt der Ingenieur Walter Faber in Max Frischs Roman *Homo faber*. (1957, S. 71.) Der Mensch verabschiedet sich lautlos aus der Welt lebendiger Beziehungen. Seine Emigration aus der Realität der Mitmenschen, der krummen Bachläufe, der alten Gefühle und der kleinen Gänseblümchen wird belohnt. Es ist der Stolz des Eroberers, die Würde des Kontrolleurs, die Genialität des Projekteschmiedes. Manchmal, wenn andere fragen, ob dieser Kolumbus weiß, was und wohin er will, warum er überhaupt aufgebrochen ist und was er denn achtlos zurückgelassen hat... ja, wartet dann die Stunde der Wahrheit, die Trauer, vielleicht sogar dieser kindliche Wunsch, alles noch einmal, besser, menschlicher und gerechter zu gestalten und von vorne anzufangen?

Herr Faber trägt in sein Tagebuch die immerhin ehrlichen Worte ein: „Diskussion mit Hanna! Über Technik (laut Hanna) als Kniff, die Welt so einzurichten, daß wir sie nicht erleben müssen. Manie des Technikers, die Schöpfung nutzbar zu machen, weil er sie als Partner nicht aushält, nichts mit ihr anfangen kann; Technik als Kniff, die Welt als Widerstand aus der Welt zu schaffen, beispielsweise durch Tempo zu verdünnen, damit wir sie nicht erleben müssen.“ Das notiert der Ingenieur fein säuberlich und ergänzt es mit dem in Klammern gesetzten Zusatz: „(Was Hanna damit meint, weiß ich nicht.)“ (a. a. O., 169.)

Weil ich mich allen Ernstes daran machen möchte, dem Pragmatismus ganz andere Seiten – nämlich die vergessenen, ungehobelt-menschlichen – abzugewinnen, muß ich Sie für einen kurzen Spaziergang in die Philosophiegeschichte entführen. Schlagen wir die Landkarte philosophischer Strömungen auf, dann finden wir den originären Pragmatismus vor allem um die Wende zum 20. Jahrhundert in den Vereinigten Staaten verzeichnet. Seine Hauptdenker hießen Charles Sanders Peirce, William James, John Dewey oder auch George Herbert Mead. Nach diesen allgemeinen Ortsbestimmungen wird unsere Karte aber schon unzuverlässig. William James witterte, daß der Name *Pragmatismus* nicht besonders glücklich ist, er sprach lieber von „Pluralismus“.

John Dewey fand die Bezeichnung „Experimentalismus“ angemessener, Ferdinand Canning Scott Schiller forderte, das Kind auf den Namen „Humanismus“ zu taufen. (E. Mertens, 1975, S. 10.)

Den Grundgedanken stellte William James in seiner Schrift *Der Pragmatismus* dar: „Der Name kommt vom griechischen Wort *pragma*, das „Handlung“ bedeutet; von demselben Stamme, der unsern Worten „Praxis“ und „praktisch“ zugrunde liegt. In die Philosophie wurde er durch Charles Peirce in einem Aufsatz eingeführt... Peirce weist darauf hin, daß unsere Überzeugungen tatsächlich Regeln für unser Handeln sind, und sagt dann, daß wir, um den Sinn eines Gedankens herauszubekommen, nichts anderes tun müssen, als die Handlungsweise bestimmen, die dieser Gedanke hervorzurufen in der Lage ist. Die Handlungsweise ist für uns die ganze Bedeutung dieses Gedankens.“ (W. James, 1977, S. 28.)

William James war überhaupt nicht der Ansicht, der Pragmatismus hätte damit etwas völlig Neues erfunden. Sokrates schien ihm ein Vorbild wie auch Aristoteles, John Locke oder David Hume. Immanuel Kant wußte, warum er sein Buch *Anthropologie in pragmatischer Hinsicht* eben so benannte. Ihm ging es um die durchaus humanistische Frage, was der Mensch als ein frei handelndes Wesen „aus sich selber macht, oder machen kann und soll“. (I. Kant, 1980, Band 12, S. 399.) Das entscheidend Neue im modernen Pragmatismus ist die Entwicklung einer Methode, um die Wirklichkeit handelnd zu verstehen und verständlich zu verändern. Theorien sind nicht die Ausstellungsstücke eines Himmels voller Ideen, sondern sie sind im Praxisbezug entstandene und wieder in eine bewertbare Praxis einmündende Überzeugungen.

In dieser Sichtweise kulminiert eben nicht alles in den Plänen des Homo faber, wenn diese versuchen, die Welt in Objekte von Planungen aufzulösen oder die Mitmenschen zum Funktionieren zu bringen. Der Pragmatismus begreift die Konsequenzen von Handlungen als integralen Bestandteil dieser Handlungen selbst. Er kündigt die Bereitschaft auf, moralisch Gutes schon dort zu unterstellen, wo man lautstark moralische Werte postuliert. Mit der feierlich vorgetragenen Gesinnungsethik und den Triumphen des Willens hat das vergangene Jahrhundert allzu oft seine Totenmasken kaschiert.

Folgt man den philosophischen Intentionen des Pragmatismus, dann müßten der Tyrannenmord und die Entdeckung des Pluralismus an erster Stelle stehen. Die Verhältnisse zwischen Mensch und Umwelt sind offen, intim vernetzt und voller Rückwirkungen. Ein Mensch, der von den Reaktionen anderer auf seine Handlungen nichts wissen will, kann eben kein Pragmatist sein. Wenn er sich selber aufgibt, kann es kein lebendiges und selbstkritisches Zentrum der Handlung geben. Das Verschwinden des Menschen ist das Ende des Pragmatismus.

Dewey's Einsicht, daß zwischen Zielen und Mitteln fundamentale Wechselbeziehungen bestehen, begrüßte Fromm. Er machte sich, ironischerweise selber recht pragmatisch argumentierend, daran, die Tragweite dieser Theorie auszuloten. Sie betont, daß Handlungen dem Wachstum und der Entfaltung des Menschen dienen. So weit, so gut. Und daß keine vorgegebene Vernunft dem Menschen nach irgendwelchen Bilderbuchkriterien sagt, was er tun oder lassen soll. Auch damit zeigte sich Fromm

einverstanden. Doch was passiert, wenn man den Menschen in den komplexen Verkettungen von Aktionen und Reaktionen, von Mitteln und Zwecken anhält und ihn fragt: Mensch, was weißt du eigentlich von dir selbst? Bist du jedesmal ein anderer, wenn sich die Koordinaten deiner Handlungssysteme verschieben? Wo nimmst du deine Orientierungen her - vorausgesetzt, du hast oder willst überhaupt noch welche?!

Diese Fragen zielen auf des Pudels Kern, wann immer Chancen einer neuen Produktivität zum Thema werden. Machen wir eine pragmatische Probe aufs Exempel. Erich Fromm schreibt in seinem Essay *Das Wesen der Träume*: „Unsere schöpferische Phantasie erlaubt uns, Vergangenes und Künftiges in Gedanken so zu behandeln, als wäre es gegenwärtig, und Entferntes so, als stünde es uns vor Augen.“ (1949a, GA IX, S. 163.) Phantasien sind nach weitverbreiteter Meinung aber nur mit Vorsicht zu genießen, gelten sie doch als Feierstunden der subjektiven Willkür oder als Triumph des *wishful thinking*. Die Betonung notwendiger Bodenhaftung bleibt richtig und fuhr dennoch mit schöner Regelmäßigkeit in die Irre.

Ohne Phantasie würde kein Mensch den Ausweg aus Sackgassen erkennen oder in der Lage sein, etwas Anspruchsvolles aus seinem Leben zu machen. Unsere Welt wäre um einen großen Teil ihrer Erfindungen gebracht. Unternehmen, denen nichts mehr einfällt, sähen sich alsbald dazu verurteilt, wie gelähmt den besseren Zeiten hinterherzutrauern. Diese Trauer besteht natürlich auch in Phantasien. Nur sind sie derart in Rückblicke verwickelt und in der Beschwörung der Vergangenheit isoliert, daß von ihnen kaum ein Weg in die Zukunft zu erwarten ist.

Produktive Phantasien werfen ihren Lichtstrahl in eine Zukunft, die mit ihrer Hilfe nicht mehr ganz so dunkel bleibt und ihre Pforten ein kleines bißchen öffnet. Ihr Anspruch besteht nicht darin, die Objektivität durch Projektionen unkenntlich zu machen. Die Kunst, produktive Phantasien zu entwickeln, verweist immer auf Widersprüche. Da sind Menschen, die etwas anderes wollen, als sie vorfinden. Sie nehmen sich die Freiheit oder werden vom offenkundigen Innovationsbedarf ihrer Umwelt auch unsanft darauf gestoßen, in ihren Gedanken und Imaginationen die Probe auf das Bessere zu machen.

Personliche Stärken und Schwächen zeigen ihr Gesicht in der Qualität der Phantasien. Bleiben sie unverbindliche Tagträume, die wie ein Miniurlaub am Arbeitsplatz die Umgebung ausblenden? Oder gelingt es ihnen, ihre Welt so weit in Bewegung zu bringen, daß die Akteure hinterher wissen und spüren, wie sich die Dinge tatsächlich bewegen und verbessern lassen? Verstehen sie sich, andere und ihre Arbeit besser, weil sie einen Faden wiedergefunden haben, der sie mit den Tiefen ihrer Person und ihrer Geschichte verknüpft?

Das klingt sehr einfach, und ich bezweifle nicht, daß es manchmal auch so einfach sein kann. Die Widerstände innerhalb der Psyche können aber ebenso hinderlich sein wie die äußeren Gängelbänder organisationaler Zwänge und Verkrustungen. Der kreative Mensch ist nicht immer in einer beneidenswerten Position. Er lockert die starren Selbstverständlichkeiten seiner subjektiven und seiner objektiven Welt. Nur so gewinnt er Spielräume für neue Arrangements und überraschende Wendungen.





Dabei werden aber, wie man aus den Arbeiten von Psychologen und Psychoanalytikern lernen kann, auch Phasen großer Verunsicherung durchlaufen.

Die andere und erheblich positivere Seite der Medaille wird hingegen in der Wirtschaft selten thematisiert, und man fragt sich, warum Worte wie Freude, ja auch Glück im Giftschränk gemiedener Begriffe stehen. „Es existieren“, resümiert der Psychologe Georg Weinberger, „zwar heute schon viele exzellente Entwicklungsprogramme, aber sie haben ihre Schwerpunkte überwiegend in den funktionalen Bereichen des Managements. Diese Programme gehen nicht auf das emotionale Potential ein, das jeder Manager als Ressource in sich trägt. Dadurch gelangen viele Manager einerseits zu immer höherer Kompetenz in den traditionell fachlichen Dimensionen, während es ihnen andererseits persönlich immer schlechter geht.“ (G. Weinberger, 1996, S. 45f.) Äußere Siege und innere Niederlagen passen immer noch gut zusammen. Weltoffene Phantasien gedeihen schlecht auf dem Nährboden dieses depressiven Rückzuges, durch den das Klima in den Betrieben an Vitalität verliert. Vielleicht sind viele der heutigen *Winner* mit ihrem Tunnelblick ganz zufrieden.

Produktive Phantasien bergen jeweils mehr oder weniger mutige Vorgriffe und damit die unbequeme Frage, warum wir besseren Ideen nicht folgen und Neues vielleicht wünschen, aber im entscheidenden Augenblick doch davor zurückschrecken. Denn erfinden kann man vieles, das dann doch in den Schubladen verstaubt oder bis zur Unkenntlichkeit modifiziert wird. Letztlich kommt es darauf an, die Praxis und mit ihr eine neue Realität zu erfinden und umzusetzen. Hier zeigt sich schnell, ob die Pläne und Projektionen überhaupt in der Lage sind, die Komplexität der jeweils nötigen gesellschaftlichen Transformationen miteinzubeziehen. Innovationen mögen zwar in kreativen Runden entstehen oder in Forschungs- und Entwicklungsabteilungen das Licht der Welt erblicken, bewähren müssen sie sich in vielschichtigen Vernetzungen.

„Dabei kommt es zu synergetischen Wechselwirkungen zwischen wissenschaftlichen, technischen, wirtschaftlichen, organisatorischen, sozialen, institutionellen, psychologischen und geistigen Veränderungen“, betont Leo A. Nefiodow, ein führender Vertreter der Ökonomie der langen Wellen. (L. A. Nefiodow, 1996, S. 20.) Ich bezweifle allerdings vehement, daß Unternehmen aus humanistischen Motiven daran interessiert sind oder über die Kapazitäten verfügen, diese Komplexität intern abzubilden. Diese Abbildung ist interessengeleitet und zielt auf verwertbaren Nutzen. Komplexitätsreduzierung ist das technische Wort, Ausblendung konfliktbesetzter Existenzbereiche würde ebensogut passen. Nicht für den Sprachgebrauch von Unternehmen, aber für den der außenstehenden kritischen Beobachter.

Daß heutige Unternehmen ihre Wissensbestände nur zu einem bisweilen lächerlichen Teil kennen und nutzen, läßt sich leicht aus der Fachliteratur, wenn nicht gar der schmerzlichen Alltagserfahrung entnehmen. (G. Probst et al., 1997, S. 288 und 271.) Vom „kollektiven Alzheimer-Syndrom“ sprechen exponierte Vertreter des Wissensmanagements und weisen nach, daß etwa die Ruf- oder Gehdistanz im Unternehmen zum ausschlaggebenden Faktor wird, wenn jemand seinen Wissensbedarf und seine Bequemlichkeit unter einen Hut bringen will. Das scheint auf ein Darwinsches

Anpassungsökotop hinauszulaufen, in dem Experimente gefährlich und unnötig sind. Aber welche Vorgaben macht dieses Ökotop?

Warum nun werden Wissen und Kreativität auf der einen Seite lautstark gefordert und hintenherum leise und gründlich behindert, worauf etwa die Unternehmensstudien des Betriebswirtes und Psychoanalytikers Rolf Berth aufmerksam machen? (R. Berth, 1993, S. 40ff.) Eine kleine Handvoll Visionäre und Entdecker steht einer Mehrzahl von Kollegen und Vorgesetzten gegenüber, die bremsen, wo es nur geht. Es überrascht nicht, daß vier von fünf „Kreativen“ sich darüber beklagen, man begegne ihrer Arbeit unduldsam und ablehnend. Kreativität und Phantasie provozieren die Umgebung, sei es nun gewollt oder unbewußt. Berühmt und berüchtigt ist das sogenannte *not invented-here*-Syndrom: Dann ist die neue Idee schon deshalb schlecht, weil sie ein Außenseiter oder ein Fremder äußert.

Es geht der humanistisch verstandenen Kreativität in der Wirtschaft schlecht, in der Wissenschaft aber manchmal noch schlechter. Dieser Punkt wäre eine eingehendere Untersuchung wert. Denn wie soll man es verstehen, daß aktuelle Lehrbücher wie *Psychologie der Arbeit* von Martin Stengel oder *Organisationspsychologie* von Ansfried Weinert geschrieben werden, die rein gar nichts über Kreativität und Produktivität auszusagen wissen? (M. Stengel, 1997; A. B. Weinert, 1998.)

Eigenartig, denn zur gleichen Zeit erscheinen ganze Bücherstapel über *Lernende Organisationen* und das Wissensmanagement. Man muß kein Schuft sein, um hier einen Zusammenhang zu befürchten: Die Netze sind hungrig auf Wissen, das oft genug aus der Gestaltungssphäre Einzelner in die Anonymität der Netzteilnehmer entlassen wird. Mit der Kreativität wird dieses Kunststück der Deprivation nicht so leicht gelingen. Dem Netz wird nichts Kreatives einfallen. Erwas Neues hingegen wohl, denken wir etwa an die globalisierten Informationsfluten. Sie fordern den Menschen, manchmal überfordern sie ihn auch. Sie verlangen Ressourcen, im hektischen Trendsetting zu navigieren.

Die andere Seite der Medaille ist, daß hier die Verwechslung allzu leicht fällt: Es gibt ständig Neues, ohne daß der Mensch seine eigene Kreativität als die Geburtsstunde des Neuen erlebt. Von der Antiquiertheit des Menschen sprach Günther Anders (1968). Die Entmachtung des Menschen ist zu groß, sie erschlägt seine Leidensfähigkeit. Wo die eigene Ohnmacht unkenntlich wird, hat Bequemlichkeit längst eine neue Welt eingerichtet. Die gesellschaftliche Realisierung der Kreativität findet im Kleingarten statt und wird tendenziell abgeschoben auf einen konsumdurchwirkten Freizeitbereich.

Doch halten wir ein in der Klage und fragen wir uns: Welche Chancen gibt es? Und welcher Blick läßt sie uns erkennen? Schaut man etwa Software-Entwicklern in Silicon Valley über die Schulter, dann entscheidet einzig und allein die Geisteshaltung des Betrachters darüber, was man sieht. Wer Kreativität nach Dienstplan erwartet, wird über die angeblich dort herrschenden Kindergartenallüren alles andere als begeistert urteilen. Das paßt alles nicht so richtig ins Konzept, auch wenn *Microsoft* auf diesem Rücken die Weltmacht Nummer eins geworden ist und *Hewlett Packard* in einer Anzeigenkampagne der Zeit hinterhertrauert, in der man noch in der ungeheizten Garage

entwickelte, was das Zeug hielt. Diese hochglanzpolierte Kreativität ist pure romantische Beschwörung.

Die Teufelchen der Bürokratie und des Taylorismus, gegen die ein ganzes Arsenal organisationsrevolutionierender Gegenmittel aufgefahren wurden, erweisen sich als enorm widerstandsfähig. Die Entwicklung der Kreativität und der Motivation der Mitarbeiter wurde zum Ziel erklärt und nicht selten gerade mit den Mitteln angesteuert, die wieder in die Bürokratisierung abrutschten. „Unser Streben nach Sicherheit und Ordnung“, konstatiert der Unternehmensberater Jürgen Fuchs, „hat zu Strukturen und Fremdsteuerungsmechanismen geführt, die Kreativität, Initiative und Eigenverantwortung der einzelnen zu sehr lahmen... Maria Theresia hat das Problem der Erstarrung auch erkannt und belohnte jedes Jahr einen Soldaten für erfolgreichen Ungehorsam mit einem Orden.“ (J. Fuchs, 1995, S. 55.) Schön für Maria Theresia und ein nettes Bonmot. Selbst unter der Flagge der Lernenden Organisation steht aber nicht immer zu erwarten, daß innovative Prozesse ihre unvermeidliche Unruhe entfalten dürfen.

„Das explizite Lerngebot, der empirische Lernzwang entpuppt sich als ein implizites Lernverbot“, warnt Heijo Rieckmann, Professor für Wirtschaftswissenschaften in Klagenfurt. „Lernen ist vielleicht im wesentlichen nur Vermeidungslernen, Verdrängungslernen, gespeist von Haß auf jede Art der Selbsterkenntnis und dem Nicht-wahrhabenwollen unserer Endlichkeit.“ (H. Rieckmann, 1997, S. 162 und 165.) Dieser Attacke gesellt Rieckmann die Forderung bei, daß Offenheit und Wahrhaftigkeit nötig sind, ebenso wie die Schaffung einer Kultur des Vertrauens und des wohlmeinenden Feedbacks.

Ein häufiges Resultat der Therapien gegen bürokratische Verkrustungen war paradoxerweise die Überreglementierung des Handelns in Unternehmen, das allein rationalen und normativen Orientierungen folgen sollte. Checklisten pflasterten den Weg, von dem man sich die Freisetzung individueller Potentiale versprach. Vielerorts wurde das Qualitätsmanagement zu einer neuen bürokratischen Pflicht herabgedrückt, in der sich die Kür kreativer Optimierungen schlecht entfalten konnte. Umwelt-Audit-Verfahren verhedderten sich in nicht gerade seltenen Fällen in Kleinzielen und verloren ihre strategische Bedeutung aus den Augen.

Das einfachste Mittel, Kreativität und humanistisch verstandene Produktivität zu lähmen, besteht darin, einem Menschen ein Formblatt in die Hand zu geben und ihn aufzufordern, unter Beobachtung seiner nun einsetzenden Regungen spontan kreativ zu sein. Diffizile Organigramme fingen kreative Impulse durch ihre dichten Regelungsnetze ab und sorgten gleichzeitig für den Druck, unter dem die mehr oder weniger üppig sprießenden Phantasien zu Treibhauspflanzen mutierten. Sozialwissenschaftler sehen dadurch die Chancen und das Verständnis menschlicher Kreativität als stark behindert an. Eine wohltuend andere Richtung wies der amerikanische Pragmatist John Dewey mit seiner Feststellung: „Arbeit, die von der Spielhaltung durchdrungen bleibt, ist Kunst.“ (J. Dewey, 1992, S. 15.)

Fromm geht noch einen Schritt weiter. Der Mensch, der sich anpaßt, wird nie in die Paßform hineinwachsen. Typisch Mensch: Irgendetwas klemmt und bakt immer.

Das hat einen einfachen Grund mit weitreichenden Konsequenzen. Da Menschen nicht aus Knetgummi bestehen, verfügen Sie über eigene Kräfte zur Selbstgestaltung. Auch wenn der berühmte aufrechte Gang heute den chronisch-degenerativen Rücken- und Wirbelsäulenerkrankungen gewichen ist, ist die Wirbelsäule noch da. Manchmal schmerzt sie, die Bandscheiben hüpfen, und der Mensch spürt, daß er nicht in der besten aller Welten lebt. Er paßt sich an und paßt doch nie rein. Anscheinend gibt es da eine Grenze. Selbst wenn wir heute revolutionäre Umtriebe einfach schick finden, weil sie so museal und so spektakulär sind, muß man sich im Frommschen Sinne an sie erinnern. Man könnte sie die Aufstände gegen das ungelebte und das unlebende Leben nennen, wenn sie biophilen Interessen dienen. Solches Aufbegehren hätte einen Kern humanistischer Kreativität.

Fromm bezog hier eindeutig Position: „Als revolutionärer Charakter kann bezeichnet werden, wer sich mit der Menschheit identifiziert, die engen Grenzen seiner eigenen Gesellschaft überschreitet und Gesellschaft vom Standpunkt der Vernunft und der Menschlichkeit aus kritisieren kann. Der revolutionäre Charakter ist nicht in der engstirnigen Anbetung der Kultur befangen, in die er zufällig hineingeboren wurde. Er ist imstande, seine Umgebung mit den Augen eines bewußten Menschen zu sehen, der seine Maßstäbe zum Trennen des Zufälligen vom Nicht-Zufälligen (der Vernunft) in den Normen findet, die in der Menschheit und für sie existieren.“ (E. Fromm, 1963b, GA IX, S. 349.) Diesem revolutionären Charakter traute Fromm über den Weg und auch zu, eine tiefe Ehrfurcht vor dem Leben mit dem Kampf gegen all das, was ermüdet, entmündigt, verdimmt und tötet, zu verbinden.

Glücklicherweise ist der revolutionäre Charakter, obschon selten, bei Fromm doch nicht so ganz allein auf der Welt. Fromm ist zwar nicht müde geworden, zu kritisieren, daß der Gesellschafts-Charakter eine Anpassung des Menschen an die sozio-ökonomischen Gegebenheiten darstellt und daß er diese stabilisiert. Er ist in dieser Beleuchtung der Kitt, der eine Gesellschaft im Inneren zusammenhält. Aber dieser Kitt kann abbrockeln, manchmal sogar förmlich explodieren. Dann passen die Ingredienzien nicht zusammen, und kein Mensch kann sich und anderen mehr einen wirklichen Reim darauf machen.

Der alte Marx hätte auf der Suche nach den Ursachen vom historischen Konflikt zwischen Produktivkräften und Produktionsverhältnissen gesprochen. Vordenker der Wirtschaft stimmen heute erstaunlicherweise in gewissen Punkten mit dem Weltrevolutionär aus der Londoner British Library überein. Management-Revolutionen bedeuten zunächst nichts anderes als die Erfindung und Umgestaltung der Organisation in Permanenz. Idealerweise soll sie auch freie Fahrt geben für den möglichst weitgehenden Zuwachs von Produktivkräften wie Wissen, Kreativität und Kommunikation. Aber die Kreuzungen sind nicht frei, die Ampeln zeigen oft auf rot, und so mancher Innovator, der an der praktischen Unmöglichkeit des Konsenses längst verzweifelt ist, sucht sein Heil in Guerilla-Taktiken. Sind diese selbsterwählten *Agents of Change* - alles entscheidende ist heute in amerikanischen Parolen gefaßt und damit ein Gestus - sind also diese Umkrempler die *revolutionären Charaktere*, von denen Fromm sprach?



Damit steuern wir auf einen Punkt zu, an dem die Kunst der Unterscheidung und Abgrenzung wichtiger denn je ist. Denn ein kreativer Entdecker menschlicher Potentiale ist Fromm gewiß, doch man sollte sich den Sinn für Nuancen bewahren, um seine Einsichten nicht mit Parolen zu verwechseln. Die Quelle der Produktivität sprudelt um so ergiebiger, wenn eine innere und eine äußere Situation zusammenkommen. Nochmals der schon zitierte Passus von Fromm im Originalton: „Das Ziel ist, eine Arbeitssituation zu schaffen, in welcher der Mensch sein Leben und seine Energie für etwas einsetzt, das für ihn einen Sinn hat, wobei er weiß, was er tut, wo er einen Einfluß auf das hat, was er tut, und wo er sich mit seinem Mitmenschen eins und nicht getrennt von ihm fühlt.“ Da steckt Beziehungsarbeit drin, Kommunikation, Selbstkritik und eine gemeinsame Zielsetzung. Die soziale Relevanz der Arbeit und die Verantwortung für ihre sozialen und ökologischen Effekte sind nicht ausgeblendet. Ich bezeichne sie deshalb so ungern mit dem Frommschen Wort *Vision*, weil dieses Wort heute der Name einer hochkarätigen Handelsware ist. Visionen werden produziert, ganze Stäbe von PR-Leuten und Geistesakrobaten verdienen damit ihr Geld.

Fromms humanistische Perspektive pocht allerdings darauf, daß Kreativität wie auch die mit ihr verknüpften gemeinsamen und kommunikativen Orientierungen einen humanistischen Anspruch stellen. Humanistische Ansprüche zu stellen ist nicht ganz ungefährlich. Es kommt mir so vor wie im Falle eines Kleinkindes, das nur mal eben so ausprobieren will, ob es sich auf den eigenen Beinen halten kann. Hinterher wird es keine Mühe scheuen und immer weiter machen, trotz Umknickern, ständigen Reinfällen und unfreiwilligen Purzelbäumen. Irgendwann kommt zum aufrechten Gang auch noch das Bewußtsein des aufrechten Gangs. So geht das immer weiter mit diesen humanistischen Selbstentwicklern und der Erschaffung ihrer Umwelten. Also überlegen wir gut, worauf wir uns einlassen. Dem Humanismus gibst du deinen kleinen Finger und er zeigt dir, daß es damit nie getan ist!

Humanistisch verstandene Produktivität ist, ganz pragmatisch gesehen, Grundlage der umfassenden Bestimmung des Menschen und seiner Welt. Die ist nun weder als Konsumgut noch als Arbeitssystem produzierbar. Agenten - auch *Agents of Change* - kann sie kaum überantwortet werden. Fromm hat davor gewarnt, produktive Orientierungen nolens volens mit Aktivität und Ergebnisorientierung gleichzusetzen.

Näher kommt man seinen Intentionen mit dem Verständnis, daß Produktivität die Spontaneität der integrierten Person ist: „Das Selbst ist stark in dem Maße, wie es aktiv-tätig ist“, erinnert Fromm in *Die Furcht vor der Freiheit*. „Dies impliziert, daß es auf das Tätigsein als solches ankommt, auf den Prozeß und nicht auf das Resultat.“ (E. Fromm, 1941a, GA I, S. 370.) Dieses Ergebnis muß eine auf reine Effizienzkriterien aufgebaute Wirtschaft in alle Ewigkeit frustrieren. Im Geiste des Humanismus geht es nämlich um Prioritätsfragen. Jetzt kommt die alte, vielen inzwischen leidig gewordene Frage: Lebt der Mensch für die Wirtschaft oder hat sie dem Menschen gegenüber - als Produzent und Konsument - eine dienende Funktion?

Wird der Mensch zur Residualkategorie, dann spielen Systeme mit uns ihr böses Spiel. Ihre Macht über uns ist aber glücklicherweise nur von uns selber geliehen. Sie setzt

sich aus Eigenkräften zusammen, die der Mensch vergessen und meistens links liegen gelassen hat. Manchmal erinnert er sich wieder, da rumort die vergessene Seite des Prometheus, und er fordert sie zurück. Nach der Lektüre von Fromm könnte man auf solche Gedanken kommen.

Vielleicht war ja alles auch nur eine akustische Täuschung, die die leise Vernunft nicht mehr vernehmen konnte. Warum auch dieser metallische Lärm im Ohr, diese ständige Wechselstube, in der Leben um Geld getauscht wird? Spinoza hat das letzte Wort: „Nun hat das Geld einen bündigen Ausdruck für alle Dinge gebracht; und daher ist es gekommen, daß das Vorstellungsbild des Geldes die Seele der großen Menge am meisten einzunehmen pflegt, weil die Leute sich kaum eine Art der Freude vorstellen können, die nicht von der Idee von Geldstücken als der Ursache begleitet wäre.“ (Baruch de Spinoza, 1976, S. 259f.)

Vortrag anlässlich des 100. Geburtstags von Erich Fromm zum Thema „Produktivität - ökonomische Leitidee und Inbegriff gelungenen Lebens?“ in der Rabanus-Marnus-Akademie Wiesbaden-Naurod, 24. bis 26. März 2000. Zuerst veröffentlicht in: *Fromm Forum (deutsche Ausgabe), Tübingen (Selbstverlag), No. 4a (Sonderheft, 2000).*

Literatur

- Adorno, Th. W.: 1982: *Minima Moralia*, Frankfurt.
- Anders, G., 1968: *Die Antiquiertheit des Menschen*, München.
- Bahr, H.-D., 1983: *Über den Umgang mit Maschinen*, Tübingen.
- Berth, R., 1993: *Treibfedern des Erfolges*, in: Max-Planck-Gesellschaft, MPG-Spiegel 6/1993, S. 40ff.
- Brod, M., 1974: *Franz Kafka. Eine Biographie*, Frankfurt 1974.
- Dewey, J., 1992: *Demokratie und Erziehung*, zitiert nach Hans Joas, *Die Kreativität des Handelns*, Frankfurt 1992.
- Freud, S., 1972: *Das Unbehagen in der Kultur*, in: S. Freud, *Abriß der Psychoanalyse. Das Unbehagen in der Kultur*, Frankfurt.
- Frisch M., 1957: *Homo Faber*, Frankfurt.
- Fromm E., *Gesamtausgabe in zwölf Bänden*, hg. von Reiner Funk, München (DVA und dtv) 1999:
- 1941a: *Die Furcht vor der Freiheit*, GA I, S.217-392;
 - 1949a: „Das Wesen der Traume“, GA IX, S. 161-168.
 - 1955a: *Wege aus einer kranken Gesellschaft*, GA IV, S. 1-254.
 - 1961c: „Nachwort zu George Orwell 1984“, GA V, S. 285-293.
 - 1962a: *Jenseits der Illusionen. Die Bedeutung von Marx und Freud*, GA IX, S. 37-155.
 - 1963b: „Der revolutionäre Charakter“, GA IX, S. 343-353.
 - 1967b: „Propheten und Priester“, GA V, S. 295-307.
 - 1991h: „Ist der Mensch von Natur aus faul?“, GA XII, S. 161-192.
- Fuchs, J., 1995: „Management von Dynamik und Wandel“, in: ders., *Wege zum vitalen Unternehmen*, Wiesbaden.
- James, W., 1977: *Der Pragmatismus*, Hamburg.



- Kafka, F., 1985: *In der Strafkolonie*, Berlin.
- Kafka, F., 1986: *Der Prozeß*, Frankfurt.
- Kant, I., 1980: *Anthropologie in pragmatischer Hinsicht*, in: Werkausgabe, hg. von Wilhelm Weischedel, Frankfurt 1980, Band 12.
- Martens, E., 1975: „Einleitung: Die Philosophie des Pragmatismus“, in: ders. (Hg.), *Texte der Philosophie des Pragmatismus*, Stuttgart.
- Nefiodow, L. A., 1996: *Der sechste Kondratieff*, Sankt Augustin.
- Nunberg, H., Federn, E. (Hg.), 1979: *Protokolle der Wiener Psychoanalytischen Vereinigung*, Band 3, Frankfurt.
- Pawel, E., 1986: *Das Leben Franz Kafkas*, München/Wien.
- Probst, G., Raub, S., und Romhardt, K., 1997: *Wissen managen*, Frankfurt/Wiesbaden.
- Rieckmann, H., 1997: „Unfrisierte Anmerkungen zum Thema 'lernende Organisation'“, in: Dr. Wieselhuber & Partner, *Handbuch Lernende Organisation*, Wiesbaden.
- Spinoza, Baruch de, 1976: *Die Ethik nach geometrischer Methode dargestellt*, Hamburg.
- Stengel, M., 1997: *Psychologie der Arbeit*, Weinheim.
- Wagenbach, K., 1986: *Franz Kafka*, Reinbek.
- Weinberger, G., 1996: *Emotionales Management*, Heidelberg.
- Weinert, A. B., 1998: *Organisationspsychologie*, Weinheim.

Die allgegenwärtige Marketing-Orientierung

RAINER FUNK

Einleitung

Von seinem Studium her Soziologe hat sich Fromm Mitte der zwanziger Jahre - vermittelt durch seine Freundin und nachmalige Frau Frieda Fromm-Reichmann - der Psychoanalyse zugewandt. Durch das Talmudstudium geprägt hat Fromm von Anfang an die Psychoanalyse unter sozialpsychologischer Perspektive rezipiert. Er betrachtete auf Grund seiner jüdischen Religiosität den einzelnen Menschen schon immer in seiner Bezogenheit auf andere, und zwar nicht nur in seiner interpersonellen Bezogenheit à la Buber oder der Existenzphilosophie, sondern in seiner *gesellschaftlich* geprägten Bezogenheit. Für Fromm hat es nie die für das Denken der Neuzeit seit Descartes übliche Trennung von Individuum und Gesellschaft gegeben. Gesellschaft ist für Fromm nicht dem Individuum entgegengesetzt - so als ob hier das Individuum und dort drüben die Gesellschaft ist und die Gesellschaft einen gewissen - meist verhängnisvollen - Einfluß auf den einzelnen hat, dem er sich nach Möglichkeit entziehen sollte. Gesellschaft, das bin ich, das ist der andere, das sind wir, insofern wir ein Lebensschicksal teilen. Gesellschaft gibt es psychologisch gesehen nur als Gleichförmigkeit des leidenschaftlichen Strebens vieler Einzelner, die sich auf Grund ihres gemeinsamen Lebensschicksals in gleicher Weise mit den Erfordernissen des Zusammenlebens identifizieren und hierbei mit Lust nach dem streben, was sie entsprechend den Erfordernissen des Wirtschaftens, der Arbeitsorganisation und des Zusammenlebens tun müssen.

Nicht nur, daß Fromm hier ein Verständnis von Gesellschaft entwickelt hat, das dem Mainstream der Soziologie zuwiderläuft, auch sein Verständnis des Einzelnen ist ein anderes, als es zumeist in den Humanwissenschaften vertreten wird. Der Einzelne ist nur zu verstehen, wenn er als gesellschaftliches Wesen ernst genommen wird und wenn erkannt wird, daß das, was den Menschen treibt, nicht biologisch gegebene Triebe, sondern psychische Strebungen sind, die sich aus der Identifizierung mit den historisch je wandelbaren Erfordernissen des Wirtschaftens und des Zusammenlebens ergeben. Ich möchte mich hier nicht weiter mit diesem anderen psychoanalytischen Ansatz von Fromm theoretisch beschäftigen, der schon immer ein sozialpsychologischer ist, sondern lieber am Beispiel der Marketing-Orientierung seine Erklärungskraft aufzeigen. Daß ich hierbei die Marketing-Orientierung wähle, hat seinen einfachen Grund darin, daß das Marketing heute jene Grundstrebung des gegenwärtigen Menschen ist, die bei den meisten Menschen der industrialisierten Gesellschaften zu beobachten ist. Darüber hinaus ist das Marketing aber auch jene psychische Grundstrebung, die das Denken, Fühlen und Handeln des Menschen von heute am stärksten bestimmt.

