

Der Charakter der Wirtschaft

Von Rainer Otte

OSNABRÜCK. Wann macht Arbeit keinen Spaß? Wenn sie eine gedankenlose Pflichtübung ist, in der außer Leistung und Fitneß nichts zählt. Motivation und Kreativität werden zur seltenen Kür. Wer Arbeit aber nur als Mittel zum Zweck sieht, verbaut sich den Blick auf die Quellen der menschlichen Produktivität. Der Sozialpsychologe Erich Fromm (1900 bis 1980) hielt dagegen: „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 seinen Mitmenschen eins und noch nicht getrennt von ihnen fühlt.“ Schöne Worte fern der Praxis?

Fromm war als Psychoanalytiker gewohnt, genauer hinzuschauen. Jede Arbeitsorganisation baut auf Menschen. Menschen können sehr verschieden sein. Das Verblüffende ist jedoch, daß sich der Charakter von Menschen geradezu im Hinblick auf die Wirtschaft und das Arbeitsleben ausbildet. Der Charakter verbindet individuelle und soziale Dimensionen. Die dominierenden Charaktertypen bemerkt kaum jemand, weil sich der einzelne und das Unternehmen, das Individuum und die Gesellschaft einander anpassen. Diese „Harmonie“ hat gefährliche Fußangeln. Wer kennt ihn nicht, den Beschäftigten mit der Radfahrermentalität, frei nach dem Motto: „Nach unten treten, nach oben bukkeln!“ Vorgesetzte erleben ihn als dienstfertig und zuvorkommend, Mitarbeiter wissen vom Gegenteil zu berichten. Fromm diagnostizierte eine „autoritäre Charakterstruktur“.

Vorgesetzte werden zu Vaterbildern und zu Autoritätspersonen, Untergebene zu Opfern von sinnlosen, manchmal auch sadistischen Herrscherallüren. Das Ziel besteht darin, Gefühle der eigenen Ohnmacht und Bedeutungslosigkeit abzuwehren. Fatal ist, daß sich solche Mechanismen im Betrieb einspielen. Das Klima wird frostig; Autoritätskonflikte prägen den Umgangston. Zwischen den Menschen entstehen mit der Zeit unüberwindbare Barrieren. Man reißt sie auch dann nicht ein, wenn die Bilanz des Unternehmens darunter leidet. Die autoritären Haltungen haben sich in den

Propriety of the Erich Fromm Document Center. For personal use only. Citation or publication of material prohibited without express written permission of the copyright holder.

Eigentum des Erich Fromm Dokumentationszentrums. Nutzung nur für persönliche Zwecke. Veröffentlichungen – auch von Teilen – bedürfen der schriftlichen Erlaubnis des Rechteinhabers.





Charakterstrukturen der Betroffenen festgefressen. Psychische Widerstände verleihen ihnen die zähe Beharrlichkeit. Die Charakterstruktur des Unternehmens läuft auf die Verhinderung der produktiven Arbeit hinaus. Fromm sah auch dort Hemmnisse der Organisationsentwicklung, wo scheinbar alles im Lot war. Er sprach vom „Marketing-Charakter“, wenn sich Menschen nur noch die Fähigkeiten und Kompetenzen zueignen, die auf dem Personalmarkt gerade hoch im Kurs stehen. Sie wollen gebraucht werden und präsentieren sich gern als das Angebot, das glänzend zur Nachfrage des Unternehmens paßt. Solange sie damit erfolgreich sind, vermutet kaum jemand tiefgreifende Konflikte. Dieses Bild kann aber schnell in das Gegenteil umkippen. Wenn die Fahne nur anpasserisch nach dem Wind der Personalkonjunktur gehängt wird, dann zieht die Erfolgsmasche bei veränderter Windrichtung nicht mehr. Kreativität und eigene Ideen fehlen.

Fromm warnte ebenfalls davor, dem „narzißtischen Charakter“ auf den Leim zu gehen. Gilt die Arbeit nur der Jagd nach persönlicher Bestätigung, dann wird die Realität allzuleicht ausgeblendet. „Gute“ Mitarbeiter sollen eifrig Beifall klatschen. Vorgesetzte Lob und Streicheleinheiten verteilen. Tief im Inneren weiß jeder, wie man den anderen rumkriegt, um selbst gut dazustehen. Selbstaufblähung darf aber nicht mit produktiver Arbeit verwechselt werden. Analyse ist gut, konstruktive Vorschläge sind besser. Produktive Arbeit gehörte für Fromm zu den menschlichen Grundwerten. In der Fähigkeit, etwas zu schaffen, sah er ein Zeichen seelischer Gesundheit. Humanistisches Management fördert sie: „Während bei der entfremdeten Bürokratie alle Macht von oben nach unten fließt, fließt sie beim humanistischen Management in beide Richtungen.“ Fromms Schüler Michael Maccoby entwickelte die Anregungen weiter. Den Abschied vom Fließband bei Volvo begleitete er mit Ratschlägen und Sympathien. Die Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens wurde für ihn geradezu zum Kriterium der Wettbewerbsfähigkeit. Humanistisches Management verwaltet Menschen nicht wie Dinge, denn produktive Arbeit und persönliche Ziele haben einen gemeinsamen Nenner: die Selbstentfaltung, die niemand gern beim Betreten des Betriebes an der Garderobe ablegt. Vom „produktiven Charakter“ lebt die Motivation und die Zusammenarbeit.

Blick durch die Wirtschaft, 8. März 1993