



## Der Markt kennt nur Gewinner und Verlierer Vom marketing-orientierten Umgang mit Konflikten

Rainer Funk

Erstveröffentlichung in: J. Blume, F. Bremer und J. Meier (Hrsg.), *Ökonomie ohne Menschen?. Zur Verteidigung der Kultur des Sozialen*, Neumünster (Paranus Verlag) 1997, S. 234-252.

Copyright © 1997 and 2011 by Dr. Rainer Funk, Ursrainer Ring 24, D-72076 Tübingen; E-Mail: funk[at-symbol]fromm-online.com.

### 1. Allgegenwärtiges Marketing

Das Marketing bestimmt nicht nur das Wirtschaftsleben, sondern in zunehmendem Maße das gesamte öffentliche und private Leben. Es gilt heute nicht nur, Waren zu verkaufen und Produkte zu vermarkten. Auch Kunst, Dienstleistungsangebote, politische Programme und religiöse Werte müssen an den Mann, an die Frau, an das Kind, and die Seniorin oder den Jugendlichen gebracht werden. Dieses allgegenwärtige Marketing macht selbst vor der eigenen Persönlichkeit nicht halt: Auch hier zählt, dass man ein attraktives Persönlichkeitsprofil vorzuweisen hat und sich mit jenen Persönlichkeitsmerkmalen anbietet und verkauft, die auf dem Markt gerade gehen. Entscheidend ist nicht, wer man ist, sondern dass man erfolgreich ist und gut ankommt. Und gut ankommen tut der, der gut drauf ist und sich am besten verkauft.

Längst geht es nicht mehr um einen Markt, der zu bedienen ist, und um Waren, die es zu verkaufen gilt. Die Marketing-Strategen in Wirtschaft und Politik haben schon seit geraumer Zeit erkannt, dass die eigentliche Kunst des Marketings heute darin besteht, sich einen Markt zu schaffen und den Markt so zu gestalten, dass man erfolgreich ist und gut 'überkommt. Jeder, der im Verdrängungswettbewerb überleben will, muss sich seinen Markt erschaffen und der Erste und Beste sein wollen. Dies gilt nicht nur für den Verkauf von Waren und Dienstleistun-

gen, sondern auch für den Verkauf von Kunst, Religion, Wissen, Psychologie, Know-how, Gesundheits- und Sozialpolitik oder Meditationsübungen.

Das allgegenwärtige Marketing spiegelt sich in den Psychen der Menschen wider als leidenschaftliches Streben, erfolgreich sein und sich verkaufen zu müssen. Erich Fromm hat für diese Veränderung in den Psychen der Menschen bereits Ende der vierziger Jahre den Begriff der „Marketing-Orientierung“ geprägt. Die psychische Dynamik der Marketing-Orientierung zu verstehen, ermöglicht einen Zugang zum Verständnis vieler gegenwärtiger Entwicklungen und Probleme in Gesellschaft und Politik und speziell in der Gesundheits- und Sozialpolitik.

Die nachfolgenden Ausführungen illustrieren die Psychodynamik der Marketing-Orientierung an der Frage, wie heute meist mit Konflikten umgegangen wird. Gerade unter dem Aspekt des Umgangs mit Konflikten lassen sich die Vorgänge in Betrieben, Verwaltungen, Belegschaften, therapeutischen Einrichtungen usw. mit den derzeit geltenden „Marktgesetzmäßigkeiten“ und Entwicklungen in der Sozialpolitik verknüpfen und können Leitlinien für einen konstruktiveren Umgang mit Konflikten entwickelt werden.



## 2. Das Ende bisheriger Ordnungsstrukturen

Welche Auswirkungen hat diese Erfordernis markt-orientierten Wirtschaftens, nämlich sich zu verkaufen, auf die Psyche des Menschen? Ein Vergleich der Marketing-Orientierung mit der bis in die sechziger Jahre dieses Jahrhunderts vorherrschenden autoritären Orientierung in Wirtschaft und Gesellschaft erleichtert das Verständnis der Psychodynamik der Marketing-Orientierung. Diese weist nämlich eine gewisse Verwandtschaft zur autoritären Orientierung auf. Bei beiden gibt es eine Größe, auf die der Mensch völlig angewiesen ist, der er sich zu übergeben hat und die über das eigene Heil entscheidet. Damit aber enden auch schon die Gemeinsamkeiten. Denn das Gegenüber ist bei der Marktwirtschaft keine in konkreten Personen oder Institutionen verkörperte Autorität, sondern die anonyme und sich permanent verändernde Autorität des Marktes, die Autorität dessen, was von einem erwartet wird, was auf dem Markt geht, was ankommt, was „man“ tut und wie man sich am besten verkaufen kann.

Weil die Autorität des Marktes etwas Anonymes ist, kann man keine persönliche und gefühlsmäßige Beziehung zu ihr aufnehmen. Im Gegenteil, jede Art von Bindung, mit der man Sicherheit und Geborgenheit, Orientierung und Halt finden wollte, wäre nur hinderlich für ein marktgerechtes Verhalten. Das, was die autoritäre Orientierung auszeichnet, das symbiotische Aufeinanderverwiesensein von Herrschenden und Unterworfenen, von *Arbeitgebern* und *Arbeitnehmern*, also eine feste Bindung, klare, festgeschriebene Strukturen, Ordnungen und Zuweisungen, Treue, Vertrauen, Gehorsam, Ergebenheit usw., all dies erweist sich für die gegenwärtige Marktwirtschaft als kontraproduktiv. Vom Marketing-Orientierten werden gerade keine symbiotischen Unterwerfungs- und Bindungsfähigkeiten erwartet, sondern die Fähigkeit, sich von sich und seinem Eigensein zu distanzieren und auf den Markt in einer nur oberflächlichen, jederzeit veränderbaren Weise bezogen zu sein. Die Herrschaft des anonymen Marktes ist eine Herrschaft des Marketing-Prinzips, des Sich-Verkaufens und des Gut-Ankommens, des Erfolgreich-Seins. Im Dienste die-

ser Marketing-Orientierung stehen Charakterzüge wie Anpassungsfähigkeit, Offenheit, Flexibilität, Mobilität, Ungebundenheit, Durchsetzungsvermögen, Selbstbewusstsein usw.

Die im Vergleich zur autoritären Orientierung so andere Orientierung des Marketing-Charakters wird vor allem beim Umgang mit sich und mit anderen Menschen deutlich. Der Umgang mit anderen ist immer am Marketing orientiert. Es geht immer um die Frage, wie er oder sie beim anderen, im Betrieb, in der Abteilung, beim Ehepartner, bei den Kindern, bei den Nachbarn, bei den Kunden am besten ankommt. In Wirklichkeit gibt es aber keine tiefergehenden Gefühle oder gar ein Interesse am anderen um seiner oder ihrer selbst willen. Die Umwelt wird nur in instrumentalisierender, verzweckender Weise wahrgenommen, das heißt unter dem Aspekt des eigenen Erfolgs, Nutzens, Vorteils. Hier hat der allseits beklagte Egoismus des gegenwärtigen Menschen seine Wurzeln.

Noch bedenklichere Folgen zeigen sich beim Umgang des Marketing-Orientierten mit sich selbst. Wenn vor allem zählt, wie man sich am besten vermarkten kann, dann muss man zu sich selbst, zu seinem Eigensein, zu seiner Individualität auf Distanz gehen und sich darin üben, möglichst viele Persönlichkeitsrollen spielen zu können. Gut ankommen tut nur der, der in jede ihm mehr oder weniger fremde Rolle zu schlüpfen imstande ist. Ziel des Umgangs mit sich selbst ist, keine eigene, unverwechselbare Identität mehr zu spüren, sondern in wechselnden Situationen und je nachdem, was gerade ankommt, die jeweils passende und geforderte Persönlichkeitsrolle möglichst „authentisch“ zur Darstellung zu bringen. Entsprechend ist das meist unbewusste Selbsterleben des Marketing-Orientierten durch innere Leere, durch Langeweile und einen Selbstverlust gekennzeichnet, bei dem man sich in Wirklichkeit nur noch als das wahrnimmt, was die anderen aus einem machen. Erst das Echo und der Erfolg beleben ihn. Er ist wie eine Zwiebel: nur Schalen, aber kein Kern.

Wie wird bei der Marketing-Orientierung mit Konflikten umgegangen? Tatsächlich führt die Anonymisierung der Autorität in der Marktwirtschaft dazu, dass mit Konflikten völlig anders umgegangen



wird als in der autoritären Orientierung.

### 3. Die neue Botschaft: Zu den Gewinnern gehören

Wie bereits angedeutet, führt die anonyme Autorität des Marketings dazu, dass die herkömmlichen Klassengegensätze mehr und mehr aufgehoben werden und es quer durch alle gesellschaftlichen Schichten und Kompetenzebenen nur noch darum geht, ob man zu den Erfolgsmenschen oder zu den Versagern, zu den Gewinnern oder zu den Verlierern gehört. Wer immer aber am Marktgeschehen teilnehmen will, muss sich der anonymen Autorität des Marktes, das heißt, dem Diktat des Marketings, des Gut-Ankommens und des Erfolgreich-Seins, unterwerfen: die Unternehmer, die Kapitaleigner, die Aktionäre, die Manager ebenso wie die Arbeiter und Angestellten. Sie alle sitzen in einem - im gleichen - Boot, das auf dem Wasser, das da „Markt“ heißt, schwimmt. Um im Bild zu bleiben: Worauf es ankommt, ist, die Strömung des Wassers, also die Trends und Tendenzen des Marktes, zu erkennen und das Boot so zu lenken, dass die Strömungen des Wassers gegen alle widrigen konjunkturellen Winde genutzt werden können. All dies ist natürlich nur möglich, wenn sich die, die im gleichen Boot sitzen, wie ein eingeschworenes Team verstehen und sich bemühen, sich eine „corporate identity“, eine Firmenidentität, zulegen, die möglichst die persönliche Identität ersetzt, das heißt an die Stelle eines Identitätserlebens tritt, das sich aus dem individuellen Eigensein ergibt.

Mit dem Bild vom Boot im Wasser lässt sich auch verdeutlichen, dass sich die Konfliktebenen, die für die autoritäre Orientierung so typisch sind, nämlich die zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern, zwischen Kapitalisten (vertreten durch das Management) und werktätiger Bevölkerung (vertreten durch Gewerkschaften, Betriebsräte oder Mitarbeitervertretungen), zwischen Chefs und Untergebenen, zwischen leitenden Angestellten und geleiteten Angestellten, dass diese Konfliktebenen immer mehr relativiert werden und die bisherigen Kontrahenten zu Verbündeten werden müssen, um auf dem Markt bestehen zu können. Bei den gegenwärtigen

Tarifverhandlungen geht es deshalb vor allem auch darum, ob sich auf Arbeitgeber- wie auf Arbeitnehmerseite das neue Bewusstsein durchsetzen wird, nämlich dass alle in einem Boot sitzen, und dass das eigentliche Gegenüber die anonyme Autorität des Marktes ist. Auf dem Markt kann man nur mitschwimmen oder eben untergehen. Der Markt kennt nur „winner“ oder „loser“.

Die Verschiebung der Konfliktebene - hier die gesamte Belegschaft, dort die anonyme Autorität des Marktes - führt dazu, dass Energien, die bisher im internen Kampf gegeneinander verbraucht wurden, für das gemeinsame Anliegen zur Verfügung stehen. Gleichzeitig geschieht aber noch etwas anderes: Mit den neuen Gegnern - der lokalen, regionalen, überregionalen, internationalen Konkurrenz des Marktes, dem Innovationsvorsprung der anderen, dem wissenschaftlich-technischen Konkurrenzdruck, den höheren Aufwendungen für ein ökologisches Wirtschaften, dem Abbau der Subventionen und dem höheren Steuerdruck, den produktivitätsmindernden Sozialleistungen usw. - mit diesen neuen Gegnern kann man nur fertig werden, wenn man sich der Autorität des Marketing, des Sich-Verkaufens und Gut-Ankommen-Müssens beugt und alle Kräfte in ihren Dienst stellt. Dieser Autorität des Marketing müssen sich unterschiedslos alle unterwerfen. Dies ist der eigentliche Hintergrund für die neue Sozialgesetzgebung oder etwa für die Reform des Gesundheitswesens, bei der alle benachteiligt werden sollen, die zum Erfolg nichts beitragen, etwa weil sie arbeitslos oder krank sind. Nur wer etwas leistet und sich in den Dienst des Marketing stellt, soll zu den Gewinnern gehören. Zum Nulltarif soll es nichts mehr geben, und wer - aus welchen Gründen auch immer - nichts zum Erfolg beiträgt, soll auch an diesem nicht teilhaben.

### 4. Konflikte als Leistungsversagen

Die Frage des Umgangs mit Konflikten innerhalb der Marketing-Orientierung und unter marketing-orientierten Menschen lässt sich jetzt genauer formulieren. Zunächst kann bestimmt werden, wodurch bei der Marketing-Orientierung überhaupt



erst ein Konflikt heraufbeschworen wird: Wenn das Marketing, also das Sich-Verkaufen und Gut-Ankommen, die Grundorientierung ist, mit der alle identifiziert sein sollen, dann treten Konflikte dort auf, wo Menschen nicht imstande sind, dies in der gewünschten Weise zu tun. Entstehen bei der autoritären Orientierung bevorzugt dann Konflikte, wenn gegen die autoritären Bevormundungen mehr Selbstbestimmung durchgesetzt werden soll oder wenn die Autoritäten ihre Vorherrschaft ausbauen wollen und es also zu einer Veränderung des Machtgefälles kommt, so schaffen bei der Marketing-Orientierung Defizite in der Anpassungsfähigkeit und Defizite im Persönlichkeitsprofil, das für das erfolgreiche Marketing gebraucht wird, Konflikte. Nicht von ungefähr haben die Psychologen ein mächtiges Wort nicht nur bei der Einstellung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sondern auch bei den innerbetrieblichen Umstrukturierungen mitzureden. Vielerorts werden deshalb einfach die Persönlichkeitsmerkmale, die sich aus psychologischen Tests ersehen lassen, mit den gewünschten Persönlichkeitsprofilen abgeglichen, um personalpolitische Entscheidungen zu treffen.

Konfliktrüchtig ist aber nicht nur eine unzureichende Übereinstimmung mit dem für ein erfolgreiches Marketing gewünschten Persönlichkeitsprofil oder eine mangelhafte Identifikation mit der „corporate identity“. Konfliktrüchtig ist bereits die Beeinträchtigung der Leistungsfähigkeit etwa durch Alter und Krankheit. Auch hier ist die aktuelle sozialpolitische Situation eine gute Illustration. Der Kampf um die Lohnfortzahlung im Krankheitsfall wird nicht in erster Linie deshalb geführt, weil da einige zu leichtfertig blau machen und deshalb einem Mißbrauch vorgebeugt werden soll. Es geht um die Durchsetzung und Anerkennung des marketing-orientierten Prinzips, dass, wer krank ist, mit dem erfolgreichen Marketing in Konflikt gerät, so dass sein Kranksein eine Verweigerung seiner Leistungsbereitschaft darstellt, die geahndet werden muss. (Die gleiche Logik zeigt sich selbst dort, wo an der Lohnfortzahlung im Krankheitsfall nicht zu rütteln war; es wird dann eben versucht, statt am „Krankfeiern“ am Weihnachtsgeld Abstriche durchzusetzen.) Natürlich wird das unbewusste Motiv,

nämlich die Reduktion der Leistungsbereitschaft ahnden zu müssen, nicht offen zugegeben, sondern vielfältig mit Kostendruck und internationaler Konkurrenzfähigkeit usw. rationalisiert. Die Betroffenen spüren es aber genau so - und der Umgang mit ihnen bestätigt es: Wer krank ist oder wessen Kräfte altersbedingt nachlassen, der gilt als Belastung, und zwar deshalb, weil die betreffende Person nicht mehr das Erfolgsprinzip des Marketing verkörpern. Dies ist auch der Grund, warum sich Firmen lieber von der Pflicht zur Anstellung von Behinderten freikaufen. Behinderte können sich nun mal nicht gut verkaufen, sie symbolisieren nicht das Marketing, das erfolgreiche Gut-Ankommen.

Vielleicht haben manche Schwierigkeiten, der Argumentation zu folgen, weil man doch gar keinen Konfliktfall daraus mache. Auch sei gar kein aggressives Konfliktpotential spürbar; vielmehr gehe man äußerst zuvorkommend und diskret mit Menschen um, die sich nicht oder nicht mehr verkaufen können und darum auch nicht gut ankommen. Schließlich zahle man hohe Abfindungen, wenn jemand vorzeitig in den Ruhestand gehe und werde das Kranksein durch Fortzahlung und Krankentagegeld geradezu belohnt. Um zu verstehen, was wirklich vor sich geht, muss man zwischen der Tatsache des Verstoßes gegen das Prinzip des Marketings einerseits und dem, wie dieser Verstoß und Konflikt erlebt wird und wie mit ihm umgegangen wird, unterscheiden. Das Erleben des Konflikts wird nämlich meist dadurch abgewehrt, dass die versagenden, verletzenden oder aggressiven Gefühle, die mit dem Konflikt verbunden sind, verleugnet werden. Tatsächlich spielt gerade die *Verleugnung* eine zentrale Rolle bei marketing-bestimmten Konflikten und zeichnet sich die Marketing-Orientierung gerade dadurch aus, dass Konflikte deshalb meist nur in maskierter Form auftreten. In welcher Weise werden bei der Marketing-Orientierung Konflikte maskiert?

Betriebe, deren oberster Leitwert des Produzierens und der Arbeitsorganisation das Marketing - das Gut-Ankommen beim Kunden und das Sich-Gut-Verkaufen auf dem Markt - ist, dürfen vor sich und nach außen hin keine Probleme und Konflikte zugeben, unter denen sie leiden. Die Formulierung,



dass Probleme nicht „zugegeben“ werden dürfen, weist darauf hin, dass es immerhin noch eine Wahrnehmung von Problemen, von Versagen und Konflikten gibt. Die Verleugnung ist noch nicht perfekt. Viele Firmenpleiten und Fehler im Management rühren heute aber daher, dass die Betroffenen mit dem marketing-orientierten Gut-Ankommen-Müssen derart identifiziert sind, dass sie die Schiefelage, die offensichtlichen Fehler und Konflikte nicht mehr wahrnehmen dürfen, sie also verleugnen müssen, bis die Realität sie schließlich einholt. Meistens ist es dann schon zu spät.

Was eben auf die Betriebsleitung hin formuliert wurde, gilt nicht nur für das Management, sondern auch für das Selbsterleben der Belegschaft. Eine gut durchtrainierte, sprich mit der Marketing-Orientierung identifizierte Belegschaft ist wirklich davon überzeugt, dass sie die besten Dienstleistungsangebote oder Produkte und die beste betriebliche Struktur und Organisation aufzuweisen hat. Was für die kollektive Wahrnehmung der Belegschaft gilt, bestätigt sich auf weiten Strecken auch für die einzelne Mitarbeiterin und den einzelnen Mitarbeiter.

Wie stark die Identifizierung mit der Marketing-Orientierung und das Verleugnen aller Konfliktmöglichkeiten sein kann, zeigt sich oft gerade dort, wo es eine Pleite gab. Bei Jung- und Kleinunternehmern, deren Vorhaben gescheitert ist, aber auch bei Managern, die gefeuert wurden, kann man immer wieder beobachten, dass das Desaster nichts an ihrer Fixierung auf die Marketing-Orientierung ändert. Die Verleugnung geht weiter. Sie verkaufen sich weiter als kompetente Manager oder Unternehmer, wissen sich auszudrücken, rhetorisch rüberzubringen. Ihr Eigenkapital ist ihre für Grenzen, Probleme und Konflikte blind gewordene Marketing-Persönlichkeit. Sie kennen nur noch ihre Fähigkeit, sich und ihre Ideen gut zu verkaufen. Vielleicht suchen sie sich für ihre nächste Erfolgskarriere eine bessere, weil wachstumsorientierte Branche aus. Das einzige, was ihnen für den Neustart noch fehlt, ist der Kreditgeber. Aber auch den finden sie, obwohl sie kein finanzielles Eigenkapital haben. Sie finden den Geldgeber eben mit *ihrem* Eigenkapital, ihrer Marketing-Fähigkeit, sich und ihre Ideen und Pläne

gut verkaufen zu können.

## 5. Die (Schein-)Lösung: „Null Problemo“

Wer mit der Marketing-Orientierung identifiziert ist, der kann und der will keine Konflikte und Probleme wahrnehmen - weder bei sich noch bei den anderen. Seine Lebensphilosophie ist das positive Denken. Seine psychologische Theorie heißt: „Ich bin o.k.“. Seine Beziehungstheorie lautet: „ich bin o.k., du bist o. k.“ Seine Geschäftspolitik ist: „Wir sind die Größten, Besten, Innovativsten, Kreativsten, Zuverlässigsten, Menschlichsten.“ Vor dem Kontakt mit Menschen, die kritisieren und Probleme sehen, die warnen und einen zur Vernunft bringen wollen, hüten sie sich; denn solche Menschen üben für sie einen negativen, weil ihr positives Denken angreifenden Einfluss aus. Das Wort „Okey“ wird heute auf der ganzen Welt verstanden. „Okey“ - das heißt zu deutsch: „Alles klar“ oder „Kein Problem“, „Null Problemo“.

Von dem „Null Problemo“ sagenden Alf kann man bezüglich der marketing-orientierten Verleugnungsstrategie viel lernen. Alf ist ein tierisches Wesen von irgendwo aus dem Weltall, das bei der amerikanischen Familie Tanner auf dem Garagendach gelandet ist und seither - vor der Nachbarschaft versteckt - in der Familie mitwohnt. Alf macht nur Probleme und bringt alles durcheinander. Die Familie, allen voran der im Sozialbereich tätige akademische Vater, ist pausenlos damit beschäftigt, die Konflikte und Probleme, die Alf heraufbeschwört, wieder aus der Welt zu schaffen und vor der Umwelt zu verheimlichen. Alfs stereotyper Kommentar dazu: „Null Problemo“.

Die bisherigen Ausführungen zur Marketing-Orientierung versuchten zu zeigen, dass hier Konflikte nach Möglichkeit verleugnet werden und deshalb nur maskiert vorhanden sind. Dabei wurde bisher der Schwerpunkt auf die Verleugnung der Wahrnehmung äußerer Gegebenheiten gelegt: wie das Gut-Ankommen-Müssen und das Sich-Verkaufen dazu führt, dass negative betriebliche Fakten, Fehler im Management, Einbrüche bei der Ertragsentwicklung usw. einfach nicht wahrgenommen



werden; oder wie die Wahrnehmung von Konflikte schaffenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, von kommunikationsunfähigen Abteilungsleitern, oder nicht-motivierten oder nicht heilbaren Patienten verleugnet wird, eben weil man immer nur erfolgreich sein muss und positiv denken darf.

Die für die Marketing-Orientierung typische Verleugnung betrifft darüber hinaus vor allem die Beziehung zu sich selbst, also das Selbsterleben. Der marketing-orientierte Mensch ist ja mit dem Erfolgreich-Sein-Müssen, Gut-Ankommen-Wollen und Sich-Verkaufen-Können identifiziert, das heißt, er will sich immer und überall auch so erleben. Doch dies gelingt ihm nur, wenn er alles, womit er sich nicht verkaufen kann, womit er nicht gut ankommt, was sich nicht vermarkten lässt, nämlich seine persönlichen Bedürfnisse, seine Ängste, seine Schuld- und Schamgefühle, seine Bedächtigkeit, seine Versagensängste, seine Eifersuchts-, Neid- und Hassgefühle, seine besonderen sexuellen Neigungen oder Schwierigkeiten, seine Beziehungsnot, seine nächtlichen Irrfahrten, seine Spielsucht, sein Fremdgehen, seine Panikattacken, sein Gefühl der Langlebigkeit - wenn er dies alles nicht wahrnimmt, sondern aus seinem Selbsterleben verleugnet.

Der Marketing-Orientierte darf mit sich keine Probleme haben, darf mit sich nicht hadern und mit sich nicht auf Kriegsfuß stehen. Alles, was ihn daran erinnern könnte, dass er kein Erfolgsmensch ist, sondern ein Versager, muss verleugnet werden. Die Folge ist eine Pseudo-Identität, ist die Aneignung von und die Identifizierung mit Persönlichkeitsrollen, die keinen inneren Bezug zu ihm selbst mehr haben, sondern aufgesetzt sind. Auf diese gravierenden psychischen Auswirkungen der Marketing-Orientierung kann hier nicht näher eingegangen werden; vielmehr soll die Aufmerksamkeit auf die Folgen der Verleugnung der Konflikte gelenkt werden.

## 6. Die Verlierer als Problemträger

Je mächtiger die Marketing-Orientierung das betriebliche, das zwischenmenschliche und das persönliche Leben bestimmt, desto stärker müssen Reibe-

rien, Defizite, Probleme und Konflikte verleugnet werden. Werden jedoch Aspekte der Wirklichkeit verleugnet, kommt es nicht nur zu einer unter Umständen bedrohlichen Verzerrung der Wirklichkeitswahrnehmung, sondern auch zur Projektion der Versagensseite auf Menschen und gesellschaftliche Gruppierungen, die sich hierfür eignen, weil sie nicht auf der Erfolgsseite stehen. Konflikte und die zu ihnen gehörenden aggressiven Gefühlswahrnehmungen, die verleugnend aus dem bewussten Erleben ausgeschlossen werden, haben sich eben in Wirklichkeit nicht aufgelöst. Sie werden auf jene projiziert, die Schwächen zeigen oder sowieso schon schwach sind oder als schwach gelten.

Solche Projektionsträger sind innerhalb marketing-orientierter Betriebe vor allem jene, die keinen Erfolg haben und sich nicht richtig verkaufen können: zum Beispiel schüchterne Menschen oder Menschen, die abweisend, eigenartig oder eigenbrötlerisch sind; oder Menschen, die sich ihre emotionale Eigenart nicht nehmen lassen, denen Fehler unterlaufen und die leicht kränkbar sind. Auf sie wird die eigene verleugnete Problem-, Konflikt- und Versagensseite projiziert. Dies geschieht dadurch, dass man sie übersieht, sich ihnen gegenüber gleichgültig verhält, sie entwertet, sich über sie beschwert, sie als Belastung erlebt, sie als für das Image untragbar loswerden will, ihnen den Kontakt mit den Kunden verwehrt. Sie werden weggeschoben und als für das eigene Erfolgsstreben hinderlich abgedrängt. Das viel zitierte „Mobbing“ hat oft in dieser Notwendigkeit der Projektion der eigenen Versagensseiten seine Wurzeln. Wie immer auch die Vollzugsformen der Projektion aussehen, sie dienen dem Projizierenden dazu, sich in seinem erfolgreichen Marketing zu bestätigen, indem die Projektionsträger das Versagen vor Augen führen müssen und indem einiges dazu getan wird, dass sie aus dieser Versagerrolle auch nicht mehr herauskommen können.

Natürlich bleibt es nicht aus, dass es dann mit den Trägern des Versagens auch zu offenen Konflikten kommt, denn sie tun, was sie tun müssen: Sie machen Fehler, vermässeln einem das Geschäft, benehmen sich linkisch, können sich nicht artikulieren, sind ein Hindernis und ein Schandfleck für das an-



sonsten so dynamisch-erfolgreiche Unternehmen. Die Auflösung von Konflikten mit solchen Projektionsträgern gestaltet sich oft äußerst schwierig, solange die Erfolgreichen ihre Versagenserfahrungen auf diese Menschen projizieren und deshalb auch unfähig sind, noch Sympathie zu spüren oder gar Mitglied mit ihnen zu haben. In Wirklichkeit gelingt die Auflösung der Konflikte nicht, weil die Erfolgreichen mit ihrer eigenen Versagensseite im Konflikt stehen, sie deshalb verleugnen und auf die Versager projizieren müssen.

Es geschieht dann in Betrieben und Abteilungen etwas, das aus der Familientherapie wohlvertraut ist. Der Ärger und die Not mit der Tochter, die in der Schule völlig versagt, oder mit dem Jugendlichen, der nur noch herumgammelt, lassen sich erst beseitigen, wenn die ach so erfolgreichen Eltern ihr eigenes Versagen anzunehmen bereit sind und sich nicht immer nur gut verkaufen müssen. Erst wenn die Eltern bereit sind, das auf das Kind projizierte Erleben des eigenen Versagens zurückzunehmen und also fähig werden, selbst fehlerhaft zu sein und den Konflikt mit der eigenen Versagensseite zu erleben, bekommt das Kind eine Chance, nicht mehr der Träger oder die Trägerin des Versagens zu sein.

Die gleiche Projektionsdynamik zur Verleugnung der eigenen Versagensseite spielt nicht nur innerbetrieblich, sondern auch gesellschaftlich eine immer größere Rolle. In dem Maße, in dem sich die Marketing-Orientierung auf das gesamte politische, gesellschaftliche und kulturelle Leben ausgeweitet hat, entsteht immer mehr die Notwendigkeit, gesellschaftliche Gruppierungen zur Trägern des Versagens zu machen und sie in dieser Rolle festzuschreiben. Um nur einige Gruppen zu nennen: die Asylanten, denen ausdrücklich untersagt wird, beruflich erfolgreich sein zu können; die Behinderten, mit denen man sich einfach nicht sehen lassen kann; die psychisch Kranken, die nicht belastbar sind; die Langzeitarbeitslosen, denen das Stigma, Drückeberger zu sein, aufgedrückt wird, die Rentner, denen man die Rente noch ein paar Prozente mehr kürzen kann. Es ist nur konsequent, dass die Erfolgspolitiker diese „looser“ finanziell noch kürzer halten wollen. Auf diese Weise erhalten sich die Gewinner in den Verlierern die Projektionsträger ihres eigenen

Versagens.

## 7. Vom konstruktiven Umgang mit Konflikten

Die Allmacht des Marketings in allen Lebensbereichen kann fast den Mut nehmen, abschließend noch konstruktive Alternativen des Umgangs mit Konflikten anzusprechen. Wenigstens ansatzweise sollen einige Leitlinien genannt werden, die geeignet sind, in verschiedensten Situationen einen konstruktiven Umgang mit Konflikten zu ermöglichen.

(1) Es gibt *kein Leben ohne Konflikte*. Wer Harmonie um jeden Preis will, der zahlt - psychisch und im Blick auf den betrieblichen und sozialen Frieden - einen zu hohen Preis. Für die betriebliche Organisation heißt dies, dass es Strukturen geben muss, die das Erleben von Konflikten, Problemen, Reibereien, Versagen erlauben und die einen konstruktiven Umgang mit Konflikten ermöglichen. Umfassende aktive Mitbestimmungsmöglichkeiten nicht in sämtlichen Sachfragen, aber doch auf allen Ebenen sowie betriebliche soziale Einrichtungen und Leistungen sind wichtige Instrumente, um mit Konflikten konstruktiv umgehen zu können. Sie sind darüber hinaus jene Mittel, die sicherstellen, dass betrieblicher Erfolg nicht auf Kosten der Menschlichkeit angestrebt wird.

(2) Es gilt, *nach den Bedingungen und den Ursachen für Konflikte zu suchen*. So sehr es stimmt, dass Konflikte immer zum Leben und Zusammenleben gehören, so gibt es dennoch viele Konflikte, die hausgemacht sind, die es nicht geben müsste und die entstehen, weil der eine auf Kosten des anderen lebt. Wer damit argumentiert, dass andere nur neidisch sind und wer das Argument vom Sozialneid im Munde führt, will damit meist nur von ungerechten Strukturen und von Ungerechtigkeit ablenken. Und wer immer nur die Sachzwänge und den Kostendruck zitiert, der bekundet damit nur, dass der arbeitende Mensch und dessen Bedürfnisse nicht zählen. Es ist deshalb wichtig, vermeidbare Konflikte zu erkennen, indem man nach den Ursachen und Entstehungsbedingungen für Konflikte



fragt.

(3) Mit Konflikten umgehen kann man nur, wenn sie als *Konflikte erlebbar und spürbar* sind, das heißt, wenn man unter ihnen leidet und deshalb das Bedürfnis entwickelt, mit ihnen umzugehen, sie aufzulösen oder - wo dies nicht möglich ist - das destruktive Konfliktpotential erträglicher zu machen. Der Wille zum Umgang mit Konflikten setzt das Erleben des Konflikts voraus. Die Kenntnis darüber, wie Konflikte abgewehrt und maskiert werden können, schafft deshalb oft erst einen Zugang zum Erleben von Konflikten. Meist ist schon ganz viel erreicht, wenn erkannt werden kann, dass eine Person oder Personengruppe zum Projektionsträger für das eigene Versagen gemacht wurde.

(4) *Konflikte müssen angesprochen und erlebt werden können.* Hatte der Angestellte in autoritär strukturierten Betrieben deshalb Angst, einen Konflikt anzusprechen, weil er Gefahr lief, noch mehr unterdrückt zu werden, so hat der Marketing-Orientierte davor Angst, weil er als Versager abgestempelt wird und mit dem Ansprechen von Konflikten von seiner Erfolgsleiter herunterzufallen droht. Neben den innerbetrieblichen sozialen und sozialtherapeutischen Diensten muss es deshalb institutionalisierte Möglichkeiten geben, wo Konflikte und ihre emotionalen Begleiter in Form von Wut, Ärger, Hass, Eifersucht usw. erkannt, ausgesprochen und auch erlebt werden können - dass also eine Kultur des Umgangs mit Konflikten entwickelt und gepflegt wird. Die Einrichtung von betrieblichen Vertrauenspersonen oder Ombudsmänner und -frauen ist eine Möglichkeit; gerade für den Umgang mit Konflikten werden heute Aussprachemöglichkeiten in Gruppen favorisiert, wie sie von Institutions- und Organisationsberatern empfohlen und zum Teil auch angeleitet werden. Sie sollten wie die sogenannten Balint-Gruppen oder Supervisionsgruppen in den helfenden Berufen dazu beitragen, dass unter der Moderation eines Supervisors die anstehenden Beziehungsprobleme im Umgang mit den Kunden, Patienten, Klienten und im Umgang miteinander thematisiert werden. Damit in solchen Gruppen tatsächlich der Umgang mit Konflikten praktiziert

wird, muss solchen Gruppen ein besonderer Schutz gewährt werden - etwa der, dass nichts von dem, was in solchen Gruppen zur Sprache kommt, dem zum Nachteil ausschlagen kann, der den Konflikt anspricht; auch muss von den Gruppen eine verändernde Wirkung ausgehen können, um zu vermeiden, dass dort nur geklagt wird, aber sich ja doch nichts ändert.

(5) Der unmittelbare Umgang mit anderen in Konfliktsituationen ist meistens durch verletzte und verletzte Affekte gekennzeichnet, die eine „vernünftige“ Kommunikation und ein vorurteilsfreies und wirklichkeitsgerechtes Wahrnehmen des jeweils anderen beeinträchtigen. So wichtig es ist, jedem das Ausleben dieser Affekte zuzugestehen, so wichtig ist es, *dem anderen seinen Affekt zu lassen und zu versuchen, ihn zu verstehen und sich auf das Erleben des anderen einzufühlen*: wie kränkend es ist, wenn der langjährigen Kassiererin ein junger Spund vor die Nase gesetzt wird, der eine Entwertung nach der anderen gegen sie loslässt, weil sie seinen Vorstellungen von einem attraktiven Outfit nicht entspricht. Wer den Versuch, sich in die Gefühlslage des anderen zu versetzen, nicht machen will oder kann, muss die Gründe in erster Linie bei sich selbst suchen. Meist ist die betreffende Person deshalb zur Einfühlung unfähig, weil sie das, was sie bei sich selbst nicht ausstehen kann, auf den anderen projiziert hat und an ihm bekämpft, entwertet, kritisiert, unmöglich findet. Wäre es nicht etwas bei sich selbst Abgewehrtes und auf den anderen Projiziertes, also etwa das eigene Versagen, das im anderen bekämpft wird, dann könnte diese Person mehr Nachsicht und Einfühlung in das Versagen des anderen haben.

(6) Dies führt schließlich zu einer sechsten und letzten Leitlinie für einen konstruktiven Umgang mit Konflikten: Den anderen in seinem Aufgebrachtsein verstehen und sich selbst in seinen Gefühlsreaktionen akzeptieren, kann man nur, wenn man *das, was die Menschen verbindet, als wichtiger ansieht als das, was die Menschen voneinander trennt*. Man kann einen anderen Menschen nur unter dem Aspekt betrachten, wie fremd, abstoßend und unan-



genehm er einem ist und man kann dann tausend Dinge finden, mit denen man sich von anderen abgrenzt. Man kann andere Menschen aber auch unter dem Aspekt wahrnehmen, was verbindet, was *gemeinsame* Anliegen, Interessen, Ziele und Überzeugungen sind, welche Bedürfnisse, Ängste, Wünsche, Nöte, Fehler den anderen ebenso bestimmen wie einen selbst. Solche Gemeinsamkeiten zu formulieren und zu erleben, ist nicht nur die Methode jeder Paartherapie, sondern auch das A und O für einen konstruktiven Umgang mit Konflikten.

Gelingt es, eine Atmosphäre des gemeinsamen Leidens, der gemeinsamen Verantwortung, der gemeinsamen Enttäuschung, des gemeinsamen Versagens, der gemeinsamen Anstrengung herzustellen, dann ist es sogar möglich, dem anderen eine herbe Wahrheit zuzumuten, ihm die Augen zu öffnen und mit seinem Versagen zu konfrontieren, ohne dass er sich nur angegriffen und entwertet fühlt.

Oft kann ein Konflikt nur aufgelöst werden oder mit ihm umgegangen werden, wenn jemand mit einer enttäuschenden, ängstigenden, beschämenden, verletzenden, schmerzlichen Realität konfrontiert wird. Die Fähigkeit, jemanden zu konfrontieren, ohne dass mit dem Wehtun nur in Wirklichkeit nur der eigene Sadismus oder die eigene Überheblichkeit sich Bahn bricht, setzt voraus, dass man selbst an der eigenen Seele durchlebt und durchlitten hat, was es heißt, enttäuscht, beschämt, verletzt, traurig, angstvoll zu sein. Nur so kann man Gemeinsamkeiten formulieren und erleben und auch dem anderen etwas zumuten, ohne dass der andere sich verlassen, stigmatisiert und durch die Konfrontation zu nichts gemacht fühlt.

Ein solcher Umgang mit Konflikten hat nichts mit „Ich bin o. k., Du bist o. k.“ zu tun, sondern mit dem Fruchtbarmachen unserer eigenen Erfahrungen des Versagens.