



Zur Bedeutung der Arbeit in der Marktwirtschaft

Anton Hahne

Referat, das auf der Jahrestagung der Internationalen Erich-Fromm-Gesellschaft zum Thema „Arbeit und Charakter“, die vom 1. bis 3. Mai 1992 in Friedensau bei Magdeburg stattfand, gehalten wurde. Die Form des mündlichen Referats wurde beibehalten. - Erstveröffentlichung im Jahrbuch der Internationalen Erich-Fromm-Gesellschaft, Band 4, 1994: *Arbeit - Entfremdung - Charakter*, Münster: LIT-Verlag, 1994, S. 83-93.

Copyright © 1998 and 2011 by Professor Dr. Anton Hahne, Hochschule Wismar, Fachbereich Wirtschaft, Philipp-Müller-Straße, Postfach 1210, D-23952 Wismar; E-Mail: a.hahne[at-symbol]wi.hs-wismar.de

„Die Arbeit gehört zum menschlichen Leben so unwiderrprochen wie Essen, Trinken oder Schlafen“, so die Meinung namhafter Gegenwarts-ökonomen (vgl. H. Kreikebaum, 1991). Früher war dem nicht so: Denken Sie nur an die Arbeitsauffassung des Adels oder an das vielzitierte „Recht auf Faulheit“ von Karl Marx' Schwiegersohn Paul Lafargue. Heutzutage stehen aber selbst im öffentlichen Bewusstsein betriebswirtschaftliche Gesichtspunkte im Vordergrund, wenn über Arbeit debattiert wird: Die Arbeit als Lohn für den arbeitenden Menschen und zweitens die Arbeit als *Produktions- und Kostenfaktor* für den beschäftigenden Betrieb.

Ich möchte diesen Vortrag aber nicht mit dem ökonomischen Wert der Arbeit beginnen, sondern mit einer Annäherung an Aspekte ihrer *menschlichen Würde*.

Sprechen wir zuerst über folgende *Dichotomie menschlicher Arbeit*: Hegel steht in der Tradition der Aufklärung, wenn er fordert: „Dies ist das unendliche Recht des Subjekts, dass es sich selbst in seiner Tätigkeit und Arbeit befriedigt fühlt“ (G. W. F. Hegel, 1975, S. 65). Ähnlich - das wissen Sie - formuliert Fromm, wenn er (z. B. in *Wege aus einer kranken Gesellschaft*) über den Arbeitsprozess schreibt, der Mensch erhebe sich über die Natur, indem er sie forme und verändere. Bei dieser Absonderung aus der ursprünglichen Einheit werde er aber ihr Herr. Nun erst erlebe er sein „Ich“, drücke sein „Sein“ aus und

finde den Sinn seines Daseins (vgl. E. Fromm, 1955a, GA IV, S. 126f.)

Dagegen - und damit markiere ich die Gegenposition - hat z. B. Marcuse die Selbstentfremdung durch den Entäußerungsprozess in der Arbeit als zwangsläufig beschrieben:

„In der Arbeit geht es immer zuerst um die Sache selbst und nicht um den Arbeitenden. (...) In der Arbeit wird der Mensch immer von seinem Selbstsein fort auf ein anderes verwiesen, ist er immer bei Anderem und für Andere.“ (H. Marcuse, 1933, S. 19.)

Diese Gegensätzlichkeit, die dabei entstehende Spannung - die Spannung also zwischen Selbsterfüllung in der Arbeit und Selbstentäußerung - spielt mit, als sich im 17. Jahrhundert in England der *Kapitalismus* heutiger Form entwickelt. Denn der asketische Protestantismus überhöht den Entäußerungsprozess, indem er ihn als die eigentliche menschliche Aufgabe des Subjekts interpretiert. Wie Max Weber beschrieb, ist diese Entwicklung im calvinistischen Wertesystem begründet: Arbeit und damit Produktion sind gottgefällige Tugenden. Der Konsum allerdings darf nur im Rahmen der nötigsten Bedürfnisse erfolgen. So entstanden ideale Rahmenbedingungen zur Akkumulation großer Kapitalmengen und zur Konzentration der Produktionsmittel im Besitz weniger. Aber zurück zum Berufsethos: Als gottgegeben gilt die rastlose Berufsarbeit. Der



Beruf wird zu der mit der Pflicht gegen die Gesamtheit verbundenen Lebensaufgabe, durch die der Mensch die Gnade Gottes erlangt. Paradoerweise ist es aber gerade der entwickelte Kapitalismus, der in der industriellen Produktion den *Subjekt-Objekt-Zerfall* erneut aktualisiert. Der arbeitende Mensch wird nun aufgesplittert in den Privatmann, der nur noch in der Wahl seines Konsums einen Rest von Subjekthaftigkeit behält, und den austauschbaren Lohnarbeiter, der sich gänzlich entäußert.

In diesem knappen historischen Abriss übergehe ich zahlreiche Sonderbewegungen, die Frühsozialisten, die Utopisten, die Reformer der Jahrhundertwende und der Zwanziger Jahre, auch die Nationalsozialisten, die Arbeit (wie Familie, Mutterschaft, Volksgemeinschaft, Betriebsgemeinschaft) ideologisch überhöhten und so den Entäußerungsprozess für ihre Zwecke nutzbar machten. Ich springe unmittelbar in die *kapitalistische Marktwirtschaft* in der zweiten Hälfte des Jahrhunderts.

Die Arbeit wird jetzt verstanden: erstens als durch individuelle oder kollektive Verträge vereinbart und zweitens als entgeltliche Tätigkeit. Fußen diese Verträge nun auf eng ökonomischen Vorstellungen, was sich zum Beispiel in der Formulierung der Leistungsdeterminanten (und ihrer Ausgestaltung in der Arbeitsbewertung) zeigt, so bleibt erst einmal der wesentliche menschliche Aspekt, die Humanität im Arbeitsleben, ausgeklammert.

Jedoch: Moderne kapitalistische Unternehmen wenden sich zunehmend von Vorstellungen ab, die bis dato scheinbar universellen Charakter beanspruchten: Modelle der bürokratischen Organisation, der deterministischen Technisierung und der systemischen Rationalisierung, die alle auf klassischen Theoretikern ingenieurwissenschaftlicher Art wie Fayol, Taylor oder Ford fußen, erscheinen als überholt. Diese *Umorientierung* seit Mitte der 70er Jahre lässt sich folgendermaßen zusammenfassen (vgl. M. Heidenreich, G. Schmidt, 1991, S. 8ff.):

In der Nachkriegszeit - in den 50er und 60er Jahren - orientierten sich Unternehmen vor allem an ihren jeweiligen Umwelten. Darunter wurden aber - dieses selektive Erfassen der Welt ist symptomatisch - „*marktförmig strukturierte Umwelten*“ verstanden. Erfolge auf den Ab-

satzmärkten (meist für Massenprodukte) sollten finanzielle Spielräume für monetäre Gratifikationen eröffnen und so einen reibungslosen (oftmals extrem engen, belastenden und repetitiven) Zugriff auf den Faktor Arbeit sichern. Seit den 70er Jahren hingegen scheint es so, als ob sich Unternehmen auf breiter Front eher an der „*inneren Umwelt*“ ihrer Organisationsmitglieder orientieren. Durch eine breitere Nutzung der Arbeitskraft im Zusammenhang mit flexibleren Produktionsstrategien kann so auf turbulente Absatzmarktbedingungen besser reagiert werden. Der nun erhöhte Bedarf an Sozialintegration wird nicht nur durch die „Politisierung“ betrieblicher Technik- und Arbeitskräfteeinsatzformen erreicht, sondern auch durch Anlehnung und Rückgriff auf gesellschaftliche Integrationsmuster, z. B. durch „Kultur“.

Ein anderer Grund für die Abkehr vom Taylorismus mit seiner extremen Arbeitsteilung ist die zunehmende *Dysfunktionalität* seiner Wirkungen: Der Mensch zeichnet sich ja eigentlich durch eine besonders hohe Flexibilität aus. Wird dieses Potential aber nicht ausgeschöpft, so entstehen durch monoton-repetitive Tätigkeiten Leerkosten aufgrund nicht ausgenützter Kapazitäten. Das im Frühkapitalismus übliche Hire-and-Fire-Prinzip bei Auftragseinbrüchen oder saisonalen Produktionsflauten ist heute weitgehend gesetzlich unterbunden (Dies gilt natürlich uneingeschränkt nur für volkswirtschaftlich stabile Perioden). Aber auch die technologische Entwicklung verlangt schnell anpassungsfähige Mitarbeiter. In vielen Branchen, z. B. im Werkzeugmaschinenbau oder im Druckgewerbe, aber auch im administrativen Bereich, sind moderne Arbeitsplätze entstanden mit gegenüber früher erweiterten und „bereicherten“ Aufgaben.

Lassen Sie mich kurz zusammenfassen: Vor dem Hintergrund der Suche nach neuen Flexibilisierungs- und Ökonomisierungschancen, die der Markt zu bieten scheint, lässt sich eine gewisse Offenheit und Unbestimmtheit von *Unternehmensstrategien* feststellen, die mit einer Aufwertung von „*Politik im Produktionsprozess*“ einhergeht. Darunter ist zu verstehen, dass betrieblichen Macht- und Austauschbeziehungen eine größere Bedeutung zukommt. Gleichzeitig wird inner- und außerbetriebliche Kultur verstärkt beachtet, intern zur Vereinheitlichung von Nor-



men, Werten und Konventionen, extern - polemisch formuliert - zur verfeinerten Ausbeutung verschiedenster Lebenswelten. So erklärt sich auch das enorme Arbeitgeberinteresse an HdA-ähnlichen Projekten. Während früher der Humanisierung am Arbeitsplatz (HdA) von Arbeitgeberseite generell kontraproduktive Effekte nachgesagt wurden und traditionell auf starke Kontrollmechanismen in der betrieblichen Hierarchie vertraut wurde, verlangen neue Produktionskonzepte, systemische Rationalisierung oder flexible Spezialisierung (vgl. z. B. H. Kern, M. Schuhmann, 1984) individuell internalisierte Medien sozialer *Kontrolle* (K. Türk, 1987; 1989). Ich komme auf den Begriff zurück.

Betrachten wir also die Arbeit, so wie sie sich heute in der Marktwirtschaft darstellt, so sehen wir ein facettenreiches Gebilde: Sie ist eingebunden in kapitalistische Produktionsverhältnisse, also in die weiterhin zunehmende Trennung von Kapital und Arbeit: Als ältester *Produktionsfaktor* besitzt sie eine im industriellen Produktionsbereich sinkende, im Dienstleistungsbereich dagegen steigende Bedeutung für die betriebliche Kombination der Einsatzfaktoren zur Erzeugung von Gütern (Produkte und Dienstleistungen). Sie bildet nach wie vor - in elementarer (ausführender) und dispositiver (leitender) Ausprägung - die Grundlage allen Wirtschaftens.

Betrachten wir darüber hinaus den arbeitenden Menschen selbst, so ist für ihn die Arbeit auch zukünftig primär die *Quelle seines Einkommens* (vgl. H. Kreikebaum, 1991, S. 30). Daneben werden die mit der Arbeit verbundene berufliche Rolle, die Stellung in der Gesellschaft, das Selbstwertgefühl und die sich bietenden Lebenschancen in hohem Maße durch seine Arbeitstätigkeit geprägt. Nicht nur der Arbeitende allein lebt üblicherweise von ihr; es sind auch die nicht arbeitenden Familienangehörigen, wobei man jedoch konzidieren muss, dass dieser Kreis im Zuge der allgemeinen demographischen Entwicklung schrumpft. Nun sinkt durch den Wandel der Groß- zur Kleinfamilie natürlich auch das Unterstützungspotential zur Regenerierung der Arbeitskraft. Insofern sind relativ hohe Einkommen für Schicht- oder Akkordarbeit, um hier nur ein Beispiel zu nennen, nicht automatisch mit einem hohen Lebensstandard gleichzusetzen. Auch

Lebenshaltungskosten, die nur mittelbar mit dem Wandel demographischer Entwicklungen zu tun haben, können exorbitant hoch sein: Kosten fürs Wohnen und für den Individualverkehr etwa - unverzichtbar zur Berufsausübung, aber nicht berücksichtigt bei den üblichen Vergleichsstatistiken unterschiedlicher Lohnniveaus, mit denen ja Politik gemacht wird, gerade in Zeiten akuter Tarifauseinandersetzungen. Doch zurück: Arbeit ist noch oft genug der bittere Broterwerb in unterdrückenden Arbeitsbeziehungen der niederen Hierarchiestufen, besonders, was den Elementarfaktor, die ausführende Arbeit anbelangt.

Daneben, oder - bezogen auf die Hierarchie - darüber, dient Arbeit mehr denn je der individuellen und kollektiven „*Selbstverwirklichung*“. Sie wird zunehmend - das lässt sich empirisch nachweisen - verknüpft mit demokratischen Vorstellungen von Gleichberechtigung und Solidarität. Interessanterweise werden diese Begriffe aufgrund ihres „sozialdemokratischen Beigeschmacks“ meist gemieden. Die Rede ist vielmehr von Partizipation am Arbeitsplatz, von kooperativem Führungsstil, von teilautonomen Arbeitsgruppen oder Teamentwicklung, von mitarbeiterorientiertem Betriebsklima oder Organisationskultur; Begriffe also, die eher aus der amerikanischen Managementforschung stammen. Doch hinter all diesen bunten Begriffen steht nolens volens das humanistische Bekenntnis: *Der Mensch ist Mittelpunkt*. Die amerikanische Managementliteratur weist da viele Parallelen zu Fromm auf, etwa die Theorie X / Theorie Y von McGregor, das Reife-Unreife-Kontinuum von Argyris, die Typologie der Menschenbilder nach Schein, die - vor allem in der BWL-Literatur beliebte - Bedürfnispyramide nach Maslow usw. Die Frage stellt sich natürlich, warum dieser „Human Relations“-Ansatz, unter dem die meisten der genannten Theorien einzuordnen sind, so populär geworden ist.

Der Mensch ist Mittelpunkt. Oder, um die bekannte Spruchweisheit aufzugreifen, ist der Mensch doch nur *Mitte!* - Punkt! Ein *Mittler* jedenfalls, um teure Maschinen zu bedienen. *Maschinen*, bei denen ein Fehlgriff manchmal ähnlich fatal wirkt wie in einem Düsenjet. Maschinen, die gutausgebildetes und hochmotiviertes Bedienpersonal benötigen, um störungsfrei funktionieren zu können. Man muss sich das immer



FROMM-Online

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.

wieder vergegenwärtigen: Vor hundert Jahren war es noch nötig, in den Fabrikhallen Schilder aufzustellen, dass das Fußballspielen in der Nähe des Arbeitsplatzes strengstens verboten sei. Penible Arbeitsordnungen wurden zuhauf erstellt, um jeden denkbaren Störfall von vornherein zu regeln. Heute gibt es solche Störfälle nicht mehr, denn das disziplinierte Verhalten am Arbeitsplatz wird der nachwachsenden Generation schon in der frühkindlichen Sozialisation vermittelt. Genau diesen Mechanismus meinte ich vorhin, als ich von internalisierten Medien sozialer Kontrolle sprach.

Sagen Sie nicht, dagegen sprächen die großen *Freiheiten*, die selbst Kindern heute gewährt würden. Stichwort: Antiautoritäre Erziehung. Der wortwörtliche Spielraum eines heutigen Struwwelpeters ist kleiner als der eines wohlzogenen Bürgerkindes früherer Zeiten. Denken Sie nur an die Tatsache, dass erst seit relativ kurzer Zeit für Kinder in ihrer unmittelbaren Wohnumgebung kein öffentlich zugänglicher, gefahrenfreier Raum existiert. Die Kreativität, um ein anderes Beispiel zu nennen, wird heutzutage zwar gezielt gefördert, aber auch kanalisiert: für Mittelstandskinder z. B. in der Musikschule, für Upperclasskinder in der Reitstunde, für alle gemeinsam mit Hilfe der täglichen Sesamstraße. Die Prägung auf eine bestimmte Lebens- und Arbeitsweise ist heute stärker als früher - gerade in der Bundesrepublik, für die nachgewiesen ist, dass die Fluktuation zwischen den sozialen Schichten sehr gering ist.

Diese Kinder werden in zwanzig Jahren an den Schalthebeln unserer Industrieproduktion sitzen. An sie wird aller Wahrscheinlichkeit nach noch mehr die Erwartung herangetragen, einerseits selbstverantwortlich, teamorientiert und flexibel einsetzbar zu sein, andererseits verlässlich, loyal, kurz: angepasst.

Doch werden die heutigen Erstklässler in 10 bis 15 Jahren überhaupt noch Arbeit vorfinden? Ist die partielle *Arbeitslosigkeit* ihrer Elterngeneration nicht ein kleiner Vorgeschmack zukünftiger Massenarbeitslosigkeit? Die psychische Situation von Langzeitarbeitslosen ist - das ist ausführlich untersucht - katastrophal, von der finanziellen ganz zu schweigen. Selbst der- oder diejenige, der oder die wegrationalisiert wurde, ohne dass seine oder ihre persönliche Arbeitsleistung

darauf irgendeinen Einfluss gehabt hätte, erfährt die erzwungene freie Zeit als persönliches Scheitern. Dabei lässt sich eindeutig aufzeigen, dass technische Innovationen tatsächlich Arbeitsplätze kosten, ein Vorgang, der nur kompensiert wird, wenn in Zeiten des wirtschaftlichen Wachstums ständig neue Arbeitsplätze entstehen. Der Gesellschaft geht die Arbeit aus, war ein alarmierendes Slogan der 80er Jahre. Heute weiß man, dass weniger der Gesellschaft insgesamt, sondern speziellen ihrer Subgruppen die Arbeit ausgeht, oder - so müsste man korrekterweise sagen - die Teilnahme am Produktionsprozess wird ihnen verweigert. Die Rede ist von alten, oft aber noch keineswegs pensionsreifen Menschen, von Frauen, von den Heranwachsenden ehemaliger Gastarbeiter. Die Rede ist natürlich auch von ganzen Teilen unserer Volkswirtschaft in den neuen Bundesländern, von Menschen, die sich durch einen Kapitalismus mit menschlichem Gesicht eine Verbesserung ihrer persönlichen Lebensumstände erhofft hatten.

Trotzdem, ich sagte es schon: Das menschliche Gesicht findet sich in der Marktwirtschaft immer öfters. Das wirkt sich auch in der Forschung und Lehre aus: Die *verhaltenswissenschaftlich fundierte Betriebswirtschaftslehre* boomt. Insbesondere der Personalsektor wird von Firmen wie von Studenten intensiv nachgefragt. Zur Personal- und Organisationsentwicklung werden täglich neue Methoden und Techniken konzipiert. Psychologen, Soziologen, selbst Politikwissenschaftler haben das Wirtschaftsunternehmen neu entdeckt. Man darf sich auch - im Gegensatz zu früheren Jahren - unter sogenannten progressiven Freunden dazu bekennen, Wirtschaftswissenschaftler zu sein. Interessant ist dabei - und damit komme ich zur oben angesprochenen „*Politisierung*“ betrieblicher Technik- und Arbeitskrafteinsatzformen -, dass die Harmonisierungstendenzen früherer gruppendynamischer Bestrebungen abgelöst werden durch eine realistischere Sicht unterschiedlicher Interessen. Während früher das Ideal eines harmonischen Betriebes galt, meist in seiner patriarchalischen Ausprägung als große Familie mit dem Chef als treusorgenden Übervater, besteht heute solch ein Konsens nicht mehr. Was Wunder, ist doch auch die Brüchigkeit der Institution Familie allgegenwärtig. Mit der realistischeren Sicht un-



FROMM-Online

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.

terschiedlicher Interessen meine ich nicht nur die Arbeitgeber- und die Arbeitnehmerseite sowie die exklusive Gruppe der leitenden Angestellten, die als Manager weitreichende Gestaltungsentscheidungen treffen, meist ohne selbst Kapital-eigner zu sein. Ich meine alle betrieblichen Akteure, die - so sagt die neuere Organisationsforschung - ständig strategische Allianzen bilden, gegenseitig intrigieren, spielen - „spielen“ nicht unbedingt im negativen Sinn -, feilschen, konkurrieren usw. Jeder Mitarbeiter im Betrieb hat aus dieser Sichtweise eine oder mehrere Machtbasen und tritt mit anderen Organisationsmitgliedern in wechselseitige Austauschprozesse.

Der Unternehmer kauft die Arbeitskraft des Werk tätigen, so die allgemein übliche Sichtweise. Naschold (1984) präzisiert aber, dass der Betrieb per Kontrakt nur *Arbeitsfähigkeit* kauft, die erst durch Transformationsprozesse in Arbeitsleitung verwandelt werden muss. Bei der Umsetzung dieses Potentials sind die Arbeitsbedingungen eine wichtige Variable. Deutlich wird hier die Politikhaftigkeit ihrer Gestaltung. Deshalb ist die Aushandlung von Arbeitsbedingungen auch eine „Macht- und Herrschaftsfrage“. Die hier vorhandenen *Spielräume* werden durch unterschiedliche betriebliche Akteure genutzt, was unter den Begriffen „innerbetriebliche Handlungskonstellation“ (F. Weltz, V. Lullies, 1983) und „Mikropolitik“ (W. Küpper, G. Ortmmann, 1988) konzeptionell erfasst wird (vgl. G. Krell, 1991, S. 62f.).

Lassen Sie mich zurückkommen auf den christlichen Hintergrund moderner kapitalistischer Produktion. Kreikebaum führt die theologisch-ethische Auffassung an, nach der die Arbeit aus der Verantwortung gegenüber Gott und dem Nächsten geschehen und dem Mitmenschen zugute kommen soll. Zur Mühsal der Arbeit gehört nach der Genesis als Kontrapunkt die Entspannung der Sonntagsruhe. Daraus ist die Idee der *Sonntagsheiligung* abgeleitet, das Grundrecht der Sonntagsruhe, verankert im Artikel 140 GG. Wie Sie wissen, ist aber gerade der Sonntag den Verfechtern einer expandierenden und kontinuierlichen Produktion ein Dorn im Auge. Mit dem Argument der besseren Kapazitätsausnutzung kapitalintensiver Anlagen und der Notwendigkeit einer flexiblen Arbeitszeitpolitik wird für die Sieben-Tage-Woche gestritten. Den Gewerk-

schaften wurde von Arbeitgeberseite schon vereinzelt die Sechs-Tage-Woche in der Industrie abgetrotzt, indem ihr dafür kürzere Wochenarbeitszeiten zugestanden wurden. Aber sie kennen sicher die aktuellen Forderungen von Arbeitgeberseite, angesichts der schwierigen volkswirtschaftlichen Konsequenzen der Wiedervereinigung - die Rezession kündigte sich allerdings schon vorher an - müsse zur 40-Stunden-Woche zurückgekehrt werden. Doch das nur am Rande. Aus meiner Sicht zeigt der Verlust der Sonntagsheiligung den schwindenden Sinn der modernen Gesellschaft für „endgültige Lebensziele“ (Kreikebaum).

Die *Sinngebung durch den Arbeitsprozess* und seine scheinbar zwangsläufigen Notwendigkeiten ersetzen die religiös-ethischen Normen. Lassen Sie mich dies auch an einem anderen Beispiel verdeutlichen: Wie vorhin schon angesprochen, führt rein zweckrationales, kausalanalytisch ausgerichtetes Denken über Aufgabe, Funktion und Wesen von Unternehmungen nicht zu einem ausreichend ganzheitlichem Verstehen der Unternehmensrealität. In der Theorie und auch in der Praxis gibt es daher eine Hinwendung zu unternehmensphilosophischen Maßstäben, zu Corporate Identity und Corporate Culture, zur sinnstiftenden gemeinsamen Identität der *Unternehmenskultur*. Dies ist begrüßenswert, denn dabei wird nicht nur das kognitiv entwickelte Wissen fokussiert, sondern es werden auch affektiv geprägte Einstellungen der Mitarbeiter ernstgenommen, ihre Erfahrungen, Perzeptionen und Präferenzen beachtet. Problematisch daran ist der damit verstärkt mögliche Zugriff des Unternehmens auf die Privatsphäre der Mitarbeiter. Die oft verlangte hohe Homogenität erzwingt uniforme Symbole, identische Wirklichkeitsinterpretationen, gleiche Werte. Die starke Identifikation mit dem Unternehmen und seinen Führungskräften ist als „Autopilot“, als implizite Verhaltenssteuerung erwünscht. Diesen versuchten Gleichklang des Verhaltens hat es natürlich in großen, vor allem staatlichen Organisationen schon immer gegeben. Erstaunlich ist heute aber, wie einvernehmlich in der öffentlichen Diskussion gewisse begrüßt werden; so als sei die Zugehörigkeit zu einer starken, möglichst extremen und chic gestalteten Unternehmenskultur ein besonders erstrebenswertes Lebensziel.



Hier schließt sich der Bogen zu der eingangs angesprochenen Dichotomie menschlicher Arbeit. Die *Entäußerung des Selbst* im Arbeitsprozess gilt den modernen Kulturisten als die eigentliche Erfüllung. Sie unterstellen dabei, dass das Unternehmen seiner Fürsorgepflicht heute besser nachkommt als in früheren autoritär-patriarchalischen Zeiten. Selbst wenn man diese positive Einschätzung teilt - muss es nicht bedenklich stimmen, dass der kulturell vereinamte arbeitende Mensch wieder in besonderem Maß abhängig wird vom Firmenwohl? Letztlich bestimmt doch der Markt, welche Unternehmenskultur angemessen ist; „Wir-sind-eine-große-Familie-und-haben-uns-lieb“ oder „Hier-herrscht-strenge-Zucht-und-Ordnung“, um nur zwei plakative Beispiele zu nennen. Letztlich bestimmt der Markt also die Gestaltung der im Arbeitsprozess geliehenen Identität des Einzelnen.

Sie werden nun zurecht fragen, wie sich diese Perspektive einer zunehmenden Vereinheitlichung mit der zuvor besprochenen mikropolitischen Individualisierung (in Form von Durchsetzung partikularer Interessen) betrieblicher Akteure verträgt. In der Tat sehe ich hier *zwei gegensätzliche Bewegungen*: Der heute so populäre Unternehmenskulturansatz zielt auf Harmonie unter den Organisationsmitgliedern, der mikropolitische Ansatz dagegen verdeutlicht Konflikte.

Meine Position in dieser Frage ist klar: Konkurrierende Marktmechanismen vertragen sich nicht mit in sich harmonischen betrieblichen Organisationen. Der Mitarbeiter kann sich ja nur sehr begrenzt zur schizophoren Persönlichkeit zwingen: Nach innen hieße es ansonsten integrierend mit sogenannten Soft Skills, sprich „weiblichen“ Eigenschaften, zu agieren, nach außen aber in alter Macho-Manier mit Ellbogen zu kämpfen. Solange die Marktwirtschaft in der heutigen Form bestehen bleibt, wird also immer ein Reibungsprozess resultieren. Die unterschiedlichen Rollenerwartungen an den arbeitenden Menschen bedingen dabei Streß, Verschleiß und Verbitterung. Das ist die negative Sicht der bestehenden Zwangslage für den Einzelnen.

Eine positive Sicht erkennt die Möglichkeit an, in dieser Friktion zu lernen und zu wachsen. Innerhalb der Organisation könnte man etwa lernen, sich stark zu machen, um seine Interessen

durchzusetzen - und sei es das eingangs erwähnte Recht auf Faulheit -, nach außen hieße es zu lernen, neue Kooperationsformen zu institutionalisieren. Nicht der Aggressivste wird zukünftig den Markt dominieren, sondern derjenige, welcher Interessenpluralismus und Kooperation gegenüber der (früheren) Konkurrenz pflegt. Die Bedeutung der Arbeit in der Marktwirtschaft ist so gesehen die eines *Lehrmeisters unserer persönlichen Entwicklung*.

Literaturnachweise

- Fromm, E., 1991b: *Schriften aus dem Nachlaß*, hrsg. v. R. Funk. Bd. 6: *Die Pathologie der Normalität*. Weinheim-Basel 1991.
- Hegel, G. W. F., 1975: *Philosophie der Geschichte*. Stuttgart 1975.
- Heidenreich, M.; Schmidt, G. (Hrsg.), 1991: *International vergleichende Organisationsforschung*. Opladen 1991.
- Hund, W. D., 1990: „Arbeit“. In: *Europäische Enzyklopädie zu Philosophie und Wissenschaften*, hrsg. v. H. J. Sandkühler u.a., Hamburg 1990, S. 163-190.
- Kern, H.; Schumann, M., 1984: *Das Ende der Arbeitsteilung?* 3. Aufl. München 1986.
- Krell, G., 1991: „Arbeitsbedingungen“. In: *Handwörterbuch der Personalwirtschaftslehre*, hrsg. v. E. Gaugler u. W. Weber. 2. Aufl. Stuttgart. Sp. 60-70.
- Kreikebaum, H. 1991: „Arbeit“. In: *Handwörterbuch der Personalwirtschaftslehre*, hrsg. v. E. Gaugler u. W. Weber. 2. Aufl. Stuttgart. Sp. 29-39.
- Herbert, K.-J., 1988: *Humanisierung der Arbeit*. Arbeitsgestaltung im Spannungsfeld ökonomischer, technologischer und humanitärer Ziele. Wiesbaden 1988.
- Küpper, W.; Ortman, G. (Hrsg.), 1988: *Mikropolitik - Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*. Opladen 1988.
- Marcuse, H., 1965: *Kultur und Gesellschaft*. Bd. 2. Frankfurt/M. 1965.
- Mikl-Horke, G., 1989: *Organisierte Arbeit*. 2. Aufl. München, Wien 1989.
- Morgan, G., 1986: *Images of Organization*. Beverly Hills 1986.
- Naschold, F., 1984: „Arbeitspolitik“. In: *Arbeitspolitik*, hrsg. v. U. Jürgens u. F. Naschold, Opladen 1984, S. 11-57.
- Neuberger, O., 1985: *Arbeit. Begriff - Gestaltung - Motivation - Zufriedenheit*. Stuttgart 1985.
- Staehele, W. H., 1991: *Management - Eine verhaltens-*



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.

- wissenschaftliche Perspektive. 6. Aufl. München 1991.
- Türk, K., 1987: „Entpersonalisierte Führung“). In: *Handwörterbuch der Führung*, hrsg. v. A. Kieser u.a., Stuttgart 1987, Sp. 232-241.
- 1989: *Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung*. Stuttgart 1989.
- Weltz, F.; Lullies, V., 1983: *Innovation im Büro*. Das Beispiel Textverarbeitung. Frankfurt/M., New York 1983.
- Wriedt, P. (1988): „Zur Theorie und Praxis einer Humanisierung der Arbeit“. In: *Betriebs-Berater*, H. 29 vom 20.10.1988, S. 2025-2030.}

Summary: The Meaning of Work in a Market Economy

Work has both an economic and a human value. The latter value is downplayed though in capitalist market economies, since these are based on the expropriation of labor, rather than on the self-fulfillment of the workforce. However, entrepreneurial manipulation of labor as a production factor is today tempered, to an extent at least, by an increased need for social integration within the firm or on the factory floor. From the worker's perspective too, work is not a matter a choice but of hard economic necessity. Most contracted activities performed by workers for remuneration are alienated (on several different levels).

The author advances the thesis that proprietors are increasingly discovering an interest in having „self-determined“ individuals on their staff. This development is, however, problematic if it means, in concrete terms, that individuals are now expected to internalize formerly external mechanisms of exploitation (a dominance-oriented culture, surveillance, ecological indifference, a technology-heavy approach). Yet this development has another aspect: it could also provide real gains in the struggle for greater on-the-job freedom. Both on the individual and collective level, it could end up giving workers greater room for maneuver.

Riassunto: Il significato del lavoro nell'economia di mercato

Il lavoro ha un valore economico e uno umano. Quest'ultimo viene sottovalutato nell'economia di mercato capitalista, poiché viene richiesta non la realizzazione di sé bensì l'alienazione della capacità lavorativa. Per l'intervento finalizzato sul fattore della produzione rappresentato dal lavoro, esiste oggi per gli imprenditori un bisogno aumentato di integrazione sociale all'interno dell'azienda. Anche dalla prospettiva dei lavoratori si lavora sulla base di stimoli economici. Gran parte delle attività svolte dietro compenso secondo un contratto di lavoro, è (più volte) alienata.

L'autore sostiene la tesi che i produttori hanno un interesse crescente al fatto che siano attivi per loro individui „autodeterminati“. Questo sviluppo è problematico, se questo significa in effetti che i meccanismi di sfruttamento (cultura dominante, controlli, indifferenza ecologica, impostazione centrata sulla tecnica) vengono interiorizzati dagli individui. Ma questo sviluppo apre allo stesso tempo la possibilità di ottenere dei gradi di libertà effettivamente maggiori e di conquistare a livello sia individuale che collettivo maggiori spazi di manovra.

Sumario: El significado del trabajo en la economía de mercado

El trabajo tiene un valor económico y uno humano. Este último es apreciado escasamente en la economía de mercado capitalista. No se estimula la autorealización sino la expresión de la fuerza de trabajo. Para un acceso directo al factor de producción trabajo, existe hoy en día sin embargo, una necesidad mayor de integración social en el marco de la empresa para el trabajador. También desde la perspectiva del trabajador, trabaja éste a causa de presiones económicas. Una gran parte de las actividades remunera-



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.

radas llevadas a cabo en base del contrato de trabajo son con esto enajenadas. El autor defiende la tesis de que los empleadores tienen un interés creciente en que haya individuos autónomos que trabajen para ellos. Este desarrollo es problemático si significa concretamente que los individuos internalicen los mecanismos de explotación (cultura de dominio, control, indiferencia hacia la ecología, estructuración centrada en la técnica). Sin embargo, este desarrollo abre al mismo tiempo la posibilidad de luchar por grados mayores de libertad concreta y de ganar mayor libertad de acción tanto individual como colectivamente.