

Internationale Psychoanalytische Universität Berlin



**Produktivität von Unternehmen im
Spannungsfeld ökonomischer und menschlicher Interessen**

Johannes Looock

Matrikelnummer 3723

Masterarbeit zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Arts (M.A.)

im Studiengang Leadership und Beratung

1. Gutachter: Dr. Rainer Funk

2. Gutachter: Prof. Dr. Thomas Kühn

Berlin, den 16.12.2024

Inhaltsverzeichnis

Abstract	IV
1. Einleitung	1
1.1 Thematischer Ansatz	1
1.2 Ziele der Arbeit und methodisches Vorgehen	2
2. Ökonomische Produktivität	3
2.1 Definition	4
2.2 Historische Entwicklung der Produktivität	4
2.3 Bedeutung der Arbeit für den Menschen	6
2.4 Entfremdung nach Karl Marx	6
2.4.1 Entstehung	7
2.4.2 Auswirkungen auf die betriebliche Produktivität	7
2.5 Entfremdung im 21. Jahrhundert	10
2.5.1 Neue Strategien der Arbeitskraftnutzung	10
2.5.2 Der „Arbeitskraftunternehmer“ als Paradigma	11
2.5.3 Die Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts	12
2.5.4 Paradoxe Auswirkungen moderner Arbeitsbedingungen	13
2.5.5 Der moderne Entfremdungscharakter	15
2.5.6 Von der Unter- zur Überidentifikation	17
2.5.7 Psychische Krankheit als ökonomische Gefahr	18
3. Menschliche Produktivität nach Erich Fromm	20
3.1 Definition	20
3.2 Der Charakterbegriff	21
3.3 Das Verhältnis zwischen Mensch und Gesellschaft	21
3.4 Seelische Gesundheit	23
3.4.1 Ein objektiv gültiger Wertemaßstab	24
3.4.2 Spezifisch menschliche Existenzbedingungen	25
3.4.3 Universelle menschliche Bedürfnisse	26
3.5 Produktive Charakterorientierung	29
3.5.1 Das Praktizieren der Eigenkräfte	29
3.5.2 Das Erkennen der Eigenkräfte	30
3.5.3 Produktive Arbeit	33
3.5.4 Entfremdung als Folge nicht-produktiver Arbeit	34
3.5.5 Die Industriegesellschaft als Struktur nicht-produktiver Arbeit	35

3.6 Menschliche Produktivität in ökonomischen Organisationen	36
4. Fallanalyse zur Integration menschlicher und ökonomischer Produktivität	39
4.1 Unternehmen und Auftrag	40
4.2 Vorfindliche Situation	40
4.3 Ergebnisse	48
4.4 Beratungsansatz	54
4.4.1 Rahmenbedingungen	54
4.4.2 Zusammenarbeit zwischen Organisation und Beratungsteam	58
4.4.3 Vorgehen	58
4.5 Schlussfolgerung	60
4.6 Rollenklarheit als universelles Konzept für Organisationen	64
4.6.1 Voraussetzungen auf organisationsstruktureller Ebene	65
4.6.2 Voraussetzungen auf individueller Ebene	69
4.6.3 Integration ökonomischer und menschlicher Produktivität durch Rollenklarheit	72
5. Schlussbetrachtung	73
5.1 Geschmierte Zahnräder	74
5.2 Gesellschaftlich und organisational bedingte Entfremdung	75
5.3 Zusammenfassung und Fazit	79
Literaturverzeichnis	82
Eidesstattliche Erklärung	95

Abstract

In Unternehmen herrscht ein struktureller Konflikt zwischen ökonomischen und menschlichen Interessen. Sie müssen zu Arbeitszwecken miteinander verbunden werden, konfliktieren aber grundlegend. Aktuell dominieren zwei extreme Reaktionen auf dieses Problem: die prinzipielle Ablehnung einer Profitorientierung als menschenfeindlich (Betonung des Widerspruchs) oder die illusorische Harmonisierung wirtschaftlicher und menschlicher Ziele durch die Verortung des ‚Menschen im Mittelpunkt des Unternehmens‘ (Aufhebung des Widerspruchs). Stattdessen durchdenkt diese Masterarbeit die Wechselwirkung beider Größen aufgrund ihrer gegenseitigen Abhängigkeit. Anhand eines Beratungsfalls entwickelt sie das Konzept der Rollenklarheit als Leitlinie für einen zeitgemäßen Umgang mit dieser Interdependenz. Der ökonomische Produktivitätsbegriff, klassische und moderne Entfremdungstheorien sowie Erich Fromms Konzept der produktiven Charakterorientierung bilden die theoretische Grundlage für diesen Vorschlag, individuelle Entfaltung im profitorientierten Rahmen von Unternehmen auf eine Weise zu erreichen, die wirtschaftlich vorteilhaft ist, ohne Arbeitskräfte in verschleierte Form ökonomisch zu vereinnahmen und psychisch krank werden zu lassen.

1. Einleitung

Folgendes Problem ist der Ausgangspunkt dieser Masterarbeit: Organisationen¹ benötigen produktive Mitarbeiter², um wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Der Gedanke liegt nahe: Je produktiver die Mitarbeiter, desto erfolgreicher die Organisation, daher sollte die Organisation alles unternehmen, um ein Maximum an Produktivität aus ihren Mitarbeitern zu gewinnen. Dieser Versuch aber führt häufig zum Gegenteil der Intention: Er erzeugt unproduktive Mitarbeiter. Die Organisation möchte dieses Problem lösen. Doch wie kann sie das erreichen, wenn die Zielverfolgung genau das Gegenteil bewirkt? Hier ist näher zu fragen: Wie entsteht organisationaler Produktivitätsverlust? Was lässt Menschen produktiv werden? Und wie kann die Organisation die Antworten auf diese Fragen in ihre Praxis übertragen?

1.1 Thematischer Ansatz

Um sich dem Problem zu nähern, ist es hilfreich, Organisationen als Orte zu verstehen, in denen ökonomische und menschliche Interessen im Verhältnis gegenseitiger Abhängigkeit und Konkurrenz aufeinandertreffen. Organisationen sind auf leistungsfähige Mitarbeiter angewiesen, um ihre Ziele zu erreichen, während die Mitarbeiter von den Rahmenbedingungen und Zielen der Organisation abhängig sind. Insofern ist Kooperation unverzichtbar. Zugleich aber verfolgen beide Seiten grundlegend verschiedene Absichten: Für die Organisation stehen quantitative wirtschaftliche Ziele an erster Stelle, Mitarbeiter legen Wert auf qualitative Aspekte wie Gesundheit, soziale Beziehungen und Selbstverwirklichung. Die Betonung der einen Seite geht zulasten der anderen: Die Priorisierung wirtschaftlicher Ziele führt tendenziell zur Entfremdung der Arbeit, die Priorisierung menschlicher Intentionen zur wirtschaftlichen Ineffizienz. Die Herausforderung für die Organisation besteht darin, dieses Spannungsfeld im Sinne eines kontinuierlichen Aushandlungsprozesses konstruktiv zu gestalten. Eine zentrale Aufgabe der Organisationsberatung kann darin bestehen, diesen Prozess zu begleiten und Organisationen dabei zu unterstützen, ein Optimum an Überschneidungen zwischen ihren ökonomischen Zielen und den Bedürfnissen der Mitarbeiter herzustellen. Demnach muss das organisationale Streben nach Effizienzsteigerung, Profitmaximierung und Marktanteilsvergrößerung mit dem menschlichen Streben nach Arbeitszufriedenheit, Wohlbefinden und persönlicher Entwicklung koordiniert

¹ In dieser Arbeit wird der Begriff ‚Organisation‘ für profitorientierte Unternehmen westlicher Industrienationen mit kapitalistischen Wirtschaftssystemen verwendet (zur ausführlichen Darstellung des Organisationsbegriffs vgl. Kühl 2020). Die Verwendung thematisch verknüpfter Begriffe wie ‚Arbeitswelt‘ oder ‚Gesellschaft‘ bezieht sich auf ebendiese Industrienationen.

² Aus Platz- und Leseflussgründen wird bei allgemeinen Bezügen zu Personen und Personengruppen das generische Maskulinum verwendet, gemeint sind aber stets alle Geschlechter.

werden. Dabei muss angesichts aktueller Entwicklungen besonders der Fehler vermieden werden, die Möglichkeit einer vollständigen Harmonisierung beider Interessenslagen anzunehmen, wie es die Paradigmen der Arbeitswelt im 21. Jahrhundert suggerieren. Eine immer höhere Identifikation der Menschen mit ihrer Arbeit löst den Grundkonflikt in Wirklichkeit nicht, sondern verschleiert ihn lediglich – und erzeugt damit kurzfristig Effizienzgewinne, langfristig jedoch Arbeitskräfte, die unter Burnout und Depression leiden. Es ist deshalb essenziell, die Unauflösbarkeit des Grundkonflikts zwischen ökonomischen Zielen und menschlichen Intentionen anzuerkennen und in diesem Bewusstsein Formen des Umgangs mit ihm zu finden, die eine für beide Seiten gewinnbringende Balance herstellen.

1.2 Ziele der Arbeit und methodisches Vorgehen

Diese Masterarbeit untersucht, wie ein dafür geeignetes Konzept aussehen kann. Um valide zu sein, muss das Konzept theoretisch fundiert und anwendungsorientiert sein. Denn eine theoretische Grundlage ist Voraussetzung für Intentionalität und Systematik der darauf aufbauenden Handlungen, während die Anwendungsorientierung den praktischen Anforderungen der Organisation Rechnung trägt. Die vorliegende Arbeit hat daher drei Ziele:

Sie will erstens das moderne Spannungsfeld von organisationaler Rationalität und individueller Entfaltung im Arbeitsprozess adäquat beschreiben sowie die Mechanismen des Antagonismus verstehen. Zentraler Bezugspunkt ist dabei der Begriff der Produktivität. Dieser hat je nach Perspektive – entweder aus Sicht der Organisation oder der Mitarbeiter – unterschiedliche Implikationen, deren Untersuchung nützlich ist, da sie sich in Organisationen trotz ihrer Widersprüchlichkeit gegenseitig beeinflussen. Zunächst wird der ökonomische Produktivitätsbegriff vorgestellt und mit der Entwicklung der modernen Arbeit in Verbindung gesetzt. Der Fokus liegt auf den wesentlichen Merkmalen dieser Entwicklung: Produktivitätssteigerung und Entfremdung, ihren Folgen für den Menschen und ihren ökonomischen Effekten auf die Organisation (Kap. 2). Daraufhin wird ein menschenorientiertes Verständnis von Produktivität untersucht, wie es Erich Fromm in seiner Theorie der produktiven Charakterorientierung beschreibt. Diese bildet die Grundlage für nicht-entfremdete Produktivität und hat den Vorzug, keine individualpsychologische Theorie kreativen Handelns, sondern auf die industrielle Produktionsweise und ihren sozial bestimmenden Charakter bezogen zu sein (Kap. 3).

Zweitens soll ein Fallbeispiel vorgestellt werden, an dem die theoretischen Diskurse auf ihre Praxistauglichkeit für Organisationen überprüft werden. Es handelt sich um das Beispiel einer Unternehmensberatung, die deshalb erfolgreich war, weil sie die theoretisch und historisch differenzierten Aspekte des Antagonismus von Unternehmensinteresse und Mitarbeiterintention

einerseits als Wirklichkeit der aktuellen Arbeitswelt identifizieren, andererseits konstruktiv überschreiten konnte. Der Beratungsfall wird daraufhin untersucht, inwieweit in ihm Prinzipien menschlicher Produktivität nach Fromm zum Tragen kamen und welche Auswirkungen ihre Berücksichtigung auf die Produktivität der Organisation hatte (Kap. 4).

Auf dieser Erörterung basiert das dritte Ziel der Arbeit, Grundlinien einer zeitgemäßen Beratungstätigkeit in Organisationen zu entwickeln, die geeignet sein könnten, den Antagonismus von Unternehmensinteresse und Mitarbeiterintention zu transzendieren, indem er als dynamische Wechselwirkung begriffen wird. Dafür wird aus der Fallanalyse das Konzept der Rollenklarheit als Grundriss eines Ansatzes abgeleitet, der zugleich als Katalysator menschlicher Produktivität und als Schutz vor ihrer ökonomischen Vereinnahmung dient. Hierbei werden sowohl organisationsstrukturelle als auch individuelle Aspekte berücksichtigt, um dem organisationalen Spannungsfeld Rechnung zu tragen. Im Schlussteil erfolgt eine Zusammenfassung der Ergebnisse sowie die kritische Reflexion des vorgestellten Konzepts (Kap. 5).

Die theoretischen Hauptreferenzpunkte der Argumentation bilden Karl Marx mit seiner klassischen Entfremdungstheorie, Hartmut Rosa und Byung Chul-Han mit ihren Analysen zum Entfremdungscharakter der Arbeit im 21. Jahrhundert sowie Erich Fromm mit seiner Wissenschaft vom Menschen und dem Konzept der produktiven Charakterorientierung. Diese Theorien werden punktuell durch arbeits- und organisationssoziologische, arbeitspsychologische, psychoanalytische und systemtheoretische Perspektiven ergänzt. Der Fokus der Masterarbeit liegt jedoch auf der anwendungsorientierten Untersuchung der ökonomischen Relevanz menschenorientierter Produktivität anhand eines paradigmatischen Praxisfalls.

2. Ökonomische Produktivität

Dass Organisationen primär einem ökonomischen Produktivitätsverständnis folgen, ist keine willkürliche Entscheidung ihrerseits, sondern Sachzwang des kapitalistischen Wirtschaftssystems, in dem sie sich bewegen. Auch wenn Organisationen entsprechend ihrer Rechtsform und Größe unterschiedlichen Ausmaßen an Wettbewerbsdruck unterliegen (mehr dazu unter 2.5.6), gilt die Notwendigkeit der wirtschaftlichen Rationalität für jede von ihnen. In der nachfolgenden Untersuchung der Frage, wie das Spannungsfeld zwischen ökonomischen und menschlichen Interessen in Organisationen entsteht, geht es um den ökonomischen Produktivitätsbegriff als Ausdruck dieses Sachzwangs, seine Auswirkungen auf die Arbeitswelt und ihre Akteure sowie die Frage, wie das Problem der Entfremdung mit ihm verbunden ist und auf die Wirtschaftlichkeit der Organisation zurückwirkt.

2.1 Definition

Ökonomische Produktivität meint die Effizienz, mit der im Produktionsprozess ein Input, d.h. eine Ressource, in einen Output, d.h. ein Ergebnis, umgewandelt wird (Samuelson/Nordhaus 2010: 997). Sie ist damit ein quantitativer Indikator für ökonomische Leistungsfähigkeit.

Im Arbeitskontext handelt es sich bei den *Inputs* um Arbeitskraft und Kapital. Arbeitskraft bezieht sich auf die eingesetzte Anzahl von Arbeitnehmern und Arbeitsstunden, Kapital auf die eingesetzten Produktionsmittel wie Technologie, Maschinen und Werkzeuge. Beim *Output* handelt es sich um produzierte Güter und Dienstleistungen. Güter werden typischerweise in physischen Einheiten wie Stückzahlen, Gewicht oder Volumen gemessen (Profos 1984: 9 f); Dienstleistungen sind aufgrund ihrer Immaterialität schwieriger zu messen und werden durch eine Kombination von Metriken wie Umsatz, Anzahl der Kundenkontakte und generierte Einnahmen pro Dienstleistungseinheit (Klingner et al. 2014; Bertschek et al. 2014; Bruhn 2019) erfasst. Eine Erhöhung der Produktivität ergibt sich, wenn die Input-Output-Relation optimiert, also mit geringeren oder gleichbleibenden Ressourcen mehr Ergebnis erzielt wird (Samuelson/Nordhaus 2010: 997). Bezogen auf Arbeitskraft bzw. Kapital bedeutet das, dass ein Minimum von Arbeitern und Arbeitsstunden bzw. Produktionsmitteln eingesetzt wird, um ein Maximum an Gütern und Dienstleistungen zu produzieren – produktive Mitarbeiter wie produktive Maschinen sind demnach solche, die in geringerer Zeit mehr messbare Ergebnisse liefern.

Nach der verbreiteten Konzeption von Organisationen als soziotechnischen Systemen, die auf der Verknüpfung von Menschen, Technik und Arbeitsorganisation basieren (Ulich 1997: 5-17), sind die drei Stellschrauben zur Steigerung organisationaler Produktivität erstens *Technologie*, weil ihre Verbesserung ermöglicht, dass Arbeitskräfte mit geringerer Anstrengung und Zeit größeren Output produzieren; zweitens *Arbeitsorganisation*, weil effiziente Organisationsstrukturen und Arbeitsprozesse zu einem flüssigeren Wertschöpfungsprozess beitragen; drittens *Qualifikation der Arbeitskräfte*, weil besser ausgebildete Angestellte schneller und kreativer arbeiten (Ulich 2001: 83-93; Hartmann/Wischmann 2024: 233-246).

2.2 Historische Entwicklung der Produktivität

Unter dem Gesichtspunkt der ökonomischen Produktivität lässt sich die historische Entwicklung der westlichen Arbeitswelt in fünf entscheidende Phasen gliedern:

1. Die bis ins 18. Jahrhundert reichende Agrargesellschaft war von vergleichsweise geringer Produktivität gekennzeichnet: Der Großteil der Bevölkerung war in der Landwirtschaft tätig, wo die Produktionsmittel in Form von Werkzeug und Zugkraft der Tiere weitgehend unverändert blieben, technologische Fortschritte wie der Einsatz des Pflugs oder der Windmühle selten

waren und der Output in erster Linie durch manuelle Arbeit und physische Anstrengung erzeugt wurde (Kießling/Troßbach 2016: 9-14).

2. Die industrielle Revolution, die im späten 18. Jahrhundert ihren Anfang in Großbritannien nahm und im 19. Jahrhundert Westeuropa und die USA erreichte, markierte einen fundamentalen Wendepunkt: den Übergang von der Handarbeit zur maschinellen Produktion und die Entstehung des technisch-kapitalistischen Wirtschaftssystems (Landes 1973: 52). Durch den Einsatz von Dampfkraft und mechanischen Webstühlen wurde die menschliche Arbeitskraft erstmals in signifikantem Ausmaß durch Maschinen ersetzt, was einen radikalen Anstieg der Produktivität zur Folge hatte (Hobsbawm 1996: 179), flankiert von Effizienzgewinnen nach Adam Smiths Konzept arbeitsteiliger Spezialisierung (Smith 2021: 11-19).

3. Der nächste wichtige Entwicklungsschritt bestand in der Kombination des Fordismus und Taylorismus im frühen 20. Jahrhundert. Durch Henry Fords Erfindung der Fließbandproduktion konnten binnen kürzerer Zeit größere Mengen produziert werden (Braverman 2024: 112), während mit Frederick Taylors Konzept der „wissenschaftlichen Betriebsführung“ Fertigungsprozesse systematisch analysiert, optimiert und standardisiert wurden, um die Arbeitskrafteffizienz zu maximieren (Taylor 1997). Diese Entwicklungen führten zur Industrialisierung weiterer wirtschaftlicher Bereiche und zur radikalen Umstrukturierung der menschlichen Arbeit von manueller Tätigkeit zur Bedienung und Überwachung von Maschinen (Spittler 2016: 11 f.).

4. Seit Mitte des 20. Jahrhunderts wurden durch die Einführung von Computern in Produktion und Verwaltung Arbeitsabläufe nochmals entscheidend beschleunigt (Menz/Seeliger 2024: 14). Infolge der Automatisierung wurde in diesen Bereichen menschliche Arbeitskraft zunehmend überflüssig (ebd.) und verlagerte sich auf Tätigkeiten im erstarkenden Dienstleistungssektor, dem neuen Schwerpunkt wirtschaftlicher Aktivität (Leimeister 2012: 8-11).

5. Ende des 20. Jahrhunderts erfolgten – angetrieben durch den Durchbruch des Personal Computers – die digitale Revolution, die Ausbreitung des Internets und Fortschritte in Robotik, künstlicher Intelligenz und Datenverarbeitung (Brynjolfsson/McAfee 2014: 145-155). Diese Phase bedeutet den Übergang ins gegenwärtige Informationszeitalter, in dem Verarbeitung, Austausch und Nutzung von Daten Hauptmerkmale der Wertschöpfung sind (Möller et al. 2017). Die mit dieser Entwicklung verbundenen Informations- und Kommunikationstechnologien haben zur globalen Vernetzung der Arbeitsprozesse und Märkte geführt, während die Einführung von Algorithmen, Big Data und maschinellem Lernen die Automatisierung weiter vorantreibt, die jetzt auch geistige Arbeit betrifft (Leimeister 2012: 12). Gleichzeitig ist die Dominanz des Finanzsektors erheblich gewachsen und nimmt zunehmend Einfluss auf weite Teile der Wirtschaft und Arbeit (vgl. Epstein 2005).

Dieser Abriss charakterisiert die Entwicklung der Arbeitswelt als eine Geschichte der kontinuierlichen Produktivitätssteigerung seit der industriellen Revolution. Makroökonomisch lässt sich dieser Trend durch die globale Entwicklung des BIP belegen (Samuelson/Nordhaus 2010: 743-758), das als eng verwandtes Maß für Produktivität auf volkswirtschaftlicher Ebene gelten kann (ebd.: 559-568). An den geringer werdenden zeitlichen Abständen zwischen den genannten fünf Phasen ist zudem eine exponentielle Beschleunigung der technischen Innovationen zu erkennen, die fundamentale Veränderungen der Arbeitsbedingungen mit sich bringen und mit weiteren Produktivitätsgewinnen verbunden sind.

2.3 Bedeutung der Arbeit für den Menschen

Das zweite zentrale Merkmal der modernen Arbeitsgeschichte, Entfremdung, lässt sich ohne Verständnis der Bedeutung von Arbeit für den Menschen nicht begreifen. In vielen Denktraditionen nimmt Arbeit eine zentrale Rolle in der Selbstverwirklichung des Menschen ein. Der Mensch kann demnach erst zum Menschen werden, wenn er sich durch seine Arbeit mit der Welt in Beziehung setzt und sie auf diese Weise gewissermaßen selbst erzeugt, da er durch seine Arbeit ihre Vorfindlichkeit als ‚Natur‘ verändert und sie insofern durch seine Tätigkeit als geschichtliche ‚Welt‘ gestaltet. So charakterisiert Marx Arbeit als etwas, das nicht nur Mittel zur Existenzsicherung, sondern eine Form der Auseinandersetzung mit der Umwelt ist, durch die der Mensch sich in seinen schöpferischen Fähigkeiten erfährt und Teil der ihn umgebenden Gesellschaft wird (Marx 2022: 90-92). In einem ähnlichen Sinn beschreibt Hegel in seiner Dialektik von Herr und Knecht, wie der Mensch durch seine Arbeit die Welt formt und erst dadurch sich selbst zu erkennen und entwickeln beginnt: Der Knecht wird durch seine Arbeit zum Schöpfer und erlangt so seine Selbständigkeit (Hegel 2023: 145-155). Auch bei Nietzsche ist Arbeit als schöpferische Tätigkeit eine aktive Form der Selbstgestaltung und Teilnahme an der Welt (Nietzsche 2022: 136-140). Hegel, Marx und Nietzsche, drei der wichtigsten Denker des 19. Jahrhunderts, entwickelten ihre Ideen im Kontext des erstarkenden Kapitalismus. Sie alle sahen die identitätsstiftende Funktion der Arbeit für den Menschen durch die kapitalistischen Produktionsverhältnisse bedroht.

2.4 Entfremdung nach Karl Marx

In einer systematischen Analyse beschrieb Marx diese Bedrohung mit seiner klassischen Entfremdungstheorie. Entfremdung bedeutet für ihn, dass der Mensch die innere Verbindung zu seiner Arbeit einbüßt, indem er den Bezug zu den Ergebnissen seiner Arbeit, zum Arbeitsprozess, zu sich selbst und zu seinen Mitmenschen verliert (Marx 2022: 84-98).

2.4.1 Entstehung

Für diesen Verlust sind die Sachzwänge des kapitalistischen Systems verantwortlich. Das Privateigentum an den Produktionsmitteln führt als konstitutives Merkmal dieses Systems zur Trennung von Arbeit und Kapital. Der Kapitalist besitzt die Produktionsmittel, der Arbeiter nur seine Arbeitskraft, die er am Markt verkaufen muss (Marx 2023: 495-498). In dieser Konstellation werden beide zum Opfer der Entfremdung: Das Kapital zwingt den Arbeiter, für den Markt und den Profit des Kapitalisten, statt für eigene Bedürfnisse oder die Gesellschaft zu arbeiten; der Kapitalist kauft die Arbeitskraft des Arbeiters und beutet sie aus, um das Kapital zu mehren (ebd.: 210-216). Beide verlieren die intrinsische Beziehung zu Arbeitszweck und -inhalt, da ihre Tätigkeiten, unter den Umständen ihrer jeweiligen Klasse, nur noch der Kapitalvermehrung dienen. Die Betriebe, die unter diesem Systemzwang miteinander im Wettbewerb stehen, müssen ihre Gewinne maximieren, um am Markt bestehen zu können. Dafür müssen sie, ganz im Sinne der ökonomischen Produktivitätslogik, die Kosten für ihre Inputs senken und ihren Output vergrößern. Die Arbeitskraft wird zum reinen Kostenfaktor, der reduziert werden muss, was zur Verschlechterung der Arbeitsbedingungen, Überarbeitung und geringer Entlohnung führt (ebd.: 376-400). Gleichzeitig wird durch Optimierung der betrieblichen Abläufe, vor allem durch die Zerteilung des Arbeitsprozesses in spezialisierte Einzelschritte, die Effizienz auf der Output-Seite gesteigert. In der Folge verrichtet der Arbeiter monotone Aufgaben und verliert den Bezug zu seiner Tätigkeit und dem Endprodukt (Marx 2022: 85-87).

Sowohl Arbeiter als auch Kapitalisten dienen also dem Kapital, das wie ein eigener Organismus mit dem unverhandelbaren Ziel kontinuierlichen Wachstums agiert, für das er die Menschen instrumentalisiert. Auch wenn dieser Organismus beide Klassen ausbeutet, ist die Ausbeutung des Arbeiters gravierender, weil dieser anders als der Kapitalist von den wohlfördernden Effekten der Produktivitätssteigerung größtenteils ausgeschlossen bleibt und durch seinen geringen Lohn am Existenzminimum gehalten wird (Marx 2023: 568-572). Für beide Seiten aber gehen die identitätsstiftende Funktion der Arbeit und ihre zentrale Bedeutung für die Selbstwerdung des Menschen verloren.

2.4.2 Auswirkungen auf die betriebliche Produktivität

Mit diesem Verlust gehen erhebliche Produktivitätseinschränkungen betrieblich eingesetzter Arbeitskraft einher, wie Untersuchungen der modernen Arbeitsforschung belegen:

Die Entfremdung von der Arbeitstätigkeit reduziert die *intrinsische Motivation*, sie zu verrichten. Herzberg et al. (1967) arbeiteten in ihrer für die Arbeitspsychologie bedeutsamen (Ulich 2001: 47) Zwei-Faktoren-Theorie einen direkten Bezug zwischen Motivation und

Arbeitsleitung heraus: Sogenannte „Motivatoren“ wie Sinnhaftigkeit der Arbeit, herausfordernder Charakter der Tätigkeit und Entscheidungsspielräume in der Aufgabenerfüllung, d.h. inhaltliche, auf die Arbeit selbst bezogene Aspekte, erhöhen die Arbeitszufriedenheit und, damit verbunden, die betriebliche Produktivität; die sogenannten „Hygienefaktoren“ wie Gehalt, Arbeitsbedingungen und Beziehungen zu Kollegen, d.h. das Arbeitsumfeld betreffende Aspekte, führen hingegen nicht direkt zur Zufriedenheit, bei Abwesenheit jedoch zu Unzufriedenheit und verringerter Arbeitsleistung. Hackman und Oldham zeigten anhand der fünf Merkmale ihres „Job Characteristics Model“, dass das Fehlen von Autonomie, Anforderungsvielfalt, Ganzheitlichkeit der Aufgabe, Feedback und Bedeutsamkeit der Arbeit die Motivation und Produktivität von Mitarbeitern senken (Hackman/Oldham 1975; 1976).

Die Verrichtung repetitiver, standardisierter Aufgaben führt zum Verlust von Kreativität und Flexibilität. „Die Gleichförmigkeit und Anforderungsarmut bei monotoner Arbeit führen zu einer Verringerung der psychischen Aktiviertheit. Es kommt daher zu einem ermüdungsähnlichen Zustand und somit zu einer verminderten Leistungsfähigkeit“ (Rieder 1998: 109). Hinzu kommt, dass gerade die Kombination aus kognitiver Unterforderung und hohem Konzentrationserfordernis psychisch belastend ist (Leitner 1998: 61). Zusätzlich zur individuellen Arbeitsleistung wird auch die Entwicklung neuer Ideen und innovativer Lösungen für Probleme beeinträchtigt: Gajewski et al. konnten anhand von Verhaltenstests und Elektroenzephalografie belegen, dass monotone Arbeit zu verminderter geistiger Flexibilität und zur eingeschränkten Fähigkeit führt, komplexe Aufgaben zu lösen (Gajewski et al. 2017).

Der Verlust von Autonomie im Arbeitsprozess erzeugt verminderte Selbstwirksamkeit. Mitarbeiter, deren Handlungsmöglichkeiten im betrieblichen Ablauf in hohem Maße eingeschränkt sind, empfinden häufig ein Gefühl der Hilflosigkeit, das sich negativ auf ihre Produktivkraft auswirkt (Ulbrich et al. 2022: 216 f.). Auch Bakker und Demerouti betonen die zentrale Bedeutung von Autonomie für Arbeitsengagement und -leistung von Angestellten und korrelieren einen hohen Grad an Fremdbestimmung in Arbeitsprozessen mit Produktivitätsrückgängen (2007: 309-324).

Entfremdete Arbeit führt zu reduzierter Identifikation mit dem Unternehmen. Der Sinnhaftigkeits- und Selbstwirksamkeitsverlust im Arbeitsprozess erzeugt Instrumentalisierungsgefühle bei Angestellten; die dadurch beeinträchtigte emotionale Bindung ans Unternehmen (vgl. Scheibner et al. 2016: 17-19) verringert die Bereitschaft zur freiwilligen Mehrleistung, die wichtig für betriebliche Produktivität ist (Pongratz/Voß 2024: 440-443). Das allgemeine Gefühl der Verpflichtung gegenüber der Organisation sinkt und kann bis zur massiv produktivitäts-

hemmenden „inneren Kündigung“ führen (Ulich/Wülser 2005: 144; Scheibner et al. 2016: 21). Die Folgen sind vielfältig und verstärken sich wechselseitig: Verringerte Arbeitsqualität führt zu Nachlässigkeit und erhöhter Fehleranfälligkeit; diese verhindern Produktivitätsgewinne und erzeugen zusätzlich Kosten für Fehlermanagement; die Organisation gerät wirtschaftlich unter Druck und fordert mehr Arbeitsleistung von ihren Mitarbeitern; deren Gefühl der Instrumentalisierung wird bestätigt, das Arbeitsklima verschlechtert sich, die Leistungsbereitschaft sinkt weiter – eine Spirale der Unproduktivität (vgl. Stadler/Spieß 2002: 3-5).

Diese Dynamik der Spaltung zwischen Organisation und Belegschaft steht in enger Verbindung mit der Erhöhung von *Fluktuation und Fehlzeiten* (vgl. ebd.: 6 f.). In einer Meta-Analyse stellen Griffeth et al. direkte Bezüge zwischen Entfremdung und erhöhten Kündigungsraten her, welche zu signifikanten Einbußen der betrieblichen Produktivität führen, weil sie die Unterbrechung von Arbeitsprozessen sowie Wissens- und Erfahrungsabwanderung zur Folge haben (2000: 463-488). Hinzu kommen fluktuationsbedingt erhöhte Rekrutierungskosten im Zuge von Stellenausschreibungen, Personalberatungsdiensten, Bewerbungs- und Auswahlprozessen sowie Einarbeitungs- und Trainingskosten für neues Personal (ebd.). Eine andere Form des „Absentismus“ ist das kündigungslose, wiederholte Fernbleiben vom Arbeitsplatz über gelegentliche Krankheit und Urlaub hinaus (Schnabel/Lechmann 2019: 405). Die produktivitätshemmenden Effekte sind vielfältig: Mehrbelastung anwesender Mitarbeiter, die zur Erhöhung von Stress und Verminderung der Effizienz beiträgt, zusätzliche Kosten durch Ersatzkräfte und nötige Überstunden, entstehende Lücken im Produktionsprozess, fehlendes Expertenwissen an bestimmten Stellen der Wertschöpfung (ebd.).

Diese Effekte führen auch zur *Verschlechterung der sozialen Dynamiken* in der Organisation. Verringerte Identifikation mit Arbeitgeber, Arbeitszweck, -inhalt und -prozess schwächt die Ausrichtung der Belegschaft auf ein gemeinsames Ziel. Der dadurch verminderte Zusammenhalt wirkt sich negativ auf Teamarbeit, Kommunikation und kollegiale Unterstützung aus (Weißmüller 2021: 495-498; van Dick et al. 2021: 83-96). Das für die ökonomische Produktivität elementare Funktionsprinzip der Organisation, die Arbeitsteilung, wird unterminiert; zusätzlich entstehen Kosten durch erhöhtes Aufkommen von interpersonellen Konflikten (KPMG 2009), die ihrerseits Ausdruck und Verstärkung kollektiver Frustration und Stressbelastung sind (BAuA 2024: 4-6; Ulich/Wülser 2005: 64-69).

Die technisch-kapitalistische Produktionsweise hat folglich zur erheblichen Steigerung der Produktivität geführt, jedoch Nebeneffekte erzeugt, die sie einschränken. Diese Nebeneffekte äußern sich in Mitarbeitern, die unproduktiv werden und die Leistungsfähigkeit der

Organisation hemmen. Die obigen Ausführungen zeigen nicht nur, wie sich Entfremdungseffekte im betrieblichen Ablauf äußern; sie machen auch die Dynamik ihrer wechselseitigen Intensivierung deutlich. Diese steigert die negative Wirkung der Entfremdung in einem Ausmaß, das es Organisationen aus rein ökonomischen Gründen unmöglich macht, sie zu ignorieren.

2.5 Entfremdung im 21. Jahrhundert

Ignoriert wurde sie keineswegs. Die Entwicklungen der Arbeitswelt seit Marx' Analyse können als Reaktion auf produktivitätshemmende Entfremdungseffekte gelten. Die gesellschaftlichen und arbeitstechnischen Rahmenbedingungen des Informationszeitalters führen zu einem Selbstverständnis von Arbeitskräften, das eine ökonomisch erfolgreiche Antwort auf die marxsche Entfremdung darstellt, gleichzeitig jedoch eine neue Form von Entfremdung erzeugt.

2.5.1 Neue Strategien der Arbeitskraftnutzung

Die betrieblichen Strategien des 19. und 20. Jahrhunderts, Produktivität aus Arbeitskraft zu gewinnen, sind aus heutiger Sicht ineffizient. Um die Arbeitsleistung der Mitarbeiter zu sichern, verfolgten Betriebe eine „enge Kontrollphilosophie“ (Pongratz/Voß 2024: 441) in Form der „aktiven Steuerung und Überwachung von Arbeitstätigkeiten“ (ebd.: 440). Der Versuch, Produktivität zu erzwingen, war aber ressourcenintensiv und nur bedingt wirkungsvoll, da „betriebspraktisch immer schon klar [war], daß eine wasserdichte Kontrolle nicht immer möglich und daher stets auch ein [...] erheblicher Anteil an Freiwilligkeit der Arbeitenden erforderlich ist“ (ebd.: 441). Zur Bekämpfung von Entfremdungseffekten war aktive Kontrolle erst recht untauglich: Der Versuch, sich instrumentalisiert und fremdbestimmtühlende Menschen durch erhöhten Druck zu Leistung anzutreiben, verstärkte (psycho)logischerweise das Gefühl der Instrumentalisierung und Fremdbestimmung. So wurde die „bisher [...] vorherrschende tayloristisch-fordistische Strategie der Nutzung von Arbeitskraft“ Ende des 20. Jahrhunderts nicht nur zum überholten Modell, sondern zum „aktiven Hindernis weiterer Produktivitätssteigerungen“ (ebd.: 435). Die Strategie, die sich dagegen Ende des 20. Jahrhunderts herauszubilden begann und heute genutzt wird, ist die der „Kontrolle durch Autonomie“ (Sauer/Döhl 1994). Sie versucht, die Freiwilligkeit der Mitarbeiter zu verwerten. Verzichtet die Organisation auf aktive Überwachung und Zwang, gewährt sie Mitarbeitern stattdessen Freiräume und stellt dabei sicher, dass diese zugunsten der ökonomischen Interessen der Organisation genutzt werden, bedeutet dies ein erfolgreicherer Modell der Arbeitskraftnutzung. Dessen Gelingen basiert auf dem Konzept des eigenverantwortlichen und selbstorganisierten Mitarbeiters, durch das die

Verantwortung für die Umwandlung von Arbeitskraft in Arbeitsleistung von der Organisation auf den Angestellten verlagert wird (Pongratz/Voß 2024: 442).

2.5.2 Der „Arbeitskraftunternehmer“ als Paradigma

Das damit einhergehende neue Selbstverständnis moderner Arbeitskräfte typologisieren Pongratz und Voß mit dem Paradigma des „Arbeitskraftunternehmers“. Dieser versteht sich nicht mehr als Arbeitnehmer, der seine Arbeitskraft dem Unternehmen verkauft, das diese optimal einzusetzen versucht und ihrem Angestellten gegenüber zu sozialer und wirtschaftlicher Absicherung verpflichtet ist; vielmehr wird er selbst zum personifizierten Unternehmen, das die eigene Arbeitskraft managt und optimiert. Äußere Kontrolle wird damit zur Selbstkontrolle. In dem Maße, wie die Organisation ursprünglich an sie gestellte Anforderungen *externalisiert*, muss der Arbeitskraftunternehmer sie komplementär *internalisieren* (ebd.: 443). Er übernimmt Verantwortung für seine Leistungsfähigkeit und Weiterentwicklung, stellt selbst Arbeitsqualität und Zielerreichung sicher, orientiert Denken und Handeln an Markt und Wettbewerb, steigert seine Flexibilität, um auf Veränderungen reagieren zu können und trägt soziale und wirtschaftliche Risiken seiner Arbeitskraft zunehmend allein. Dass seine wachsende Autonomie ökonomischen Interessen dient, wird durch indirekte Formen externer Kontrolle erreicht: Zielvorgaben, Key Performance Indicators, Performance-Management-Systeme, Boni und Leistungsprämien als Anreize, Projektarbeit mit Ergebnisbindung, soziale Kontrolle durch Teamarbeit und die unternehmenskulturelle Verankerung der Eigenverantwortung sind effektive Werkzeuge, um entstandene Spielräume auf Unternehmensziele auszurichten (vgl. Hoeborn et al. 2023: 30-44). Der Einsatz moderner Technologien wie Tracking- und Report-Softwares bietet zusätzliche Kontrolle zur quantitativen Bewertung der Arbeitsleistung (Christl 2021: 8). Diese ist zwar extern, beschränkt jedoch nicht die Eigenverantwortung, vielmehr liefert sie dem Mitarbeiter Daten, die er auszuwerten und in die Optimierung seiner Arbeitskraft umzusetzen hat. Diese Strategie der Arbeitskraftnutzung, bei der es „natürlich [...] um nichts anderes als eine möglichst effiziente unternehmerische ‚Ausbeutung‘“ geht, findet „nicht nur weniger offensichtlich und vermittelter statt, sondern hier beuten sich Arbeitskräfte vor allem systematisch und in neuer historischer Qualität *selbst* aus“ (Pongratz/Voß 2024: 461). Da „niemand aus einem Menschen so viel herausholt wie er selbst“ (ebd.), ist Selbstausbeutung auf Basis von Eigenverantwortung ein potenteres Mittel zur Produktivitätssteigerung als Fremdausbeutung auf Basis der tayloristisch-fordistischen Kontrollphilosophie. Pongratz und Voß resümieren:

„Mit neuen Strategien der Selbstorganisation von Arbeit zielen Betriebe auf einen derart erweiterten, potentiell jetzt wirklich *totalen* Zugriff auf die Arbeitskraft – ein Zugriff, der nicht mehr nur Teile der Eigenschaften von Arbeitskräften erfassen und nutzen will, sondern die Arbeitsperson als *ganze*“ (ebd.: 462).

2.5.3 Die Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts

Dieses Paradigma ist eng mit den Charakteristika der veränderten Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts verbunden. Die Arbeitssoziologie hebt u.a. folgende Merkmale hervor:

Subjektivierung bezeichnet die moderne Tendenz, subjektive Sinnansprüche verstärkt in der Arbeit zu verfolgen. Sie lässt sich als „Entgrenzungsprozess beschreiben, der das Verhältnis von Arbeitskraft und Person betrifft“ und eine Akzentverschiebung von der Ausrichtung an kollektiven hin zu individuellen Interessen bedeutet (Menz/Seeliger 2024: 44). Dieser Prozess scheint die identitätsstiftende Funktion der Arbeit (siehe 2.3) zu fördern, führt allerdings zu einer Form „des erweiterten Zugriffs auf subjektive Kompetenzen und Orientierung durch die Unternehmensseite“ (ebd.). Organisationen verwerten demnach das Produktivitätspotenzial, das in der persönlichen Identifikation des Menschen mit seiner Arbeit liegt – ganz im Sinne der von Pongratz und Voß beschriebenen Nutzung der „Arbeitsperson als ganze“.

Finanzialisierung charakterisiert eine Denkweise, die aus der wachsenden Dominanz des Finanzsektors folgt (siehe 2.2). Durch die „Ausbreitung einer finanzierten technischen Kultur [...], die dazu neigt, alles aus dem Blickwinkel der InvestorInnen zu sehen“ (Chiapello 2021: 32), wird jede Aufwendung von Energie „als Investition [analysiert], die mit einer erwarteten Rendite und einem Risiko verbunden ist“ (ebd.: 33). Dabei werden neue Technologien für „Berechnungstechniken zur Erlangung vollkommener Rationalität“ (ebd.) genutzt. Eine „finanzierte technische Kultur“ weitet die Logik von Investition und Messbarkeit auf alle Lebensbereiche aus und führt zur Durchökonomisierung der Gesellschaft (ebd.: 35-40). Menschliche Fähigkeiten werden zur Investitionsmasse bzw. zum Humankapital, das gewinnbringend eingesetzt werden soll. Im Arbeitskraftunternehmer, der seine Kompetenzen zur Steigerung der Arbeitsleistung entwickelt, spiegelt sich das verinnerlichte finanzierte Denken.

Entgrenzung beschreibt das Verschwimmen vormals getrennter Sphären. Zeitliche Entgrenzung betrifft „das Verhältnis von Arbeitszeit und Freizeit“, bei dem durch „flexibilisierte Arbeitszeiten oder ständige Erreichbarkeit“ die „Trennung von Erwerbs- und Privatleben“ (Menz/Seeliger 2024: 43) schwieriger wird. Hiermit verbunden ist räumliche Entgrenzung, bei der „Homeoffice, mobile und ortsflexible Arbeit [...] die Erwerbsarbeit aus ihrer Bindung an Werkhalle und Büro [lösen]“ (ebd.). Im Arbeitskraftunternehmer manifestiert sich die Entgrenzung zwischen Unternehmen und Angestellten, Arbeit und Person, Wirtschaft und Mensch.

Prekarisierung bezeichnet die wachsende Gefahr sozioökonomischen Abstiegs infolge unsicherer werdender Lebens- und Arbeitsverhältnisse (Motakef 2015). Dabei spielen veränderte

Beschäftigungsformen eine zentrale Rolle, in denen sich die reduzierte Absicherung der Mitarbeiter durch die Organisation spiegelt (siehe 2.5.2): „An die Stelle von unbefristeter, sozialstaatlich eingebetteter und rechtlich abgesicherter Vollzeitarbeit“ treten demnach „kurzfristige Tätigkeiten, Leih- und Niedriglohnarbeit, Scheinselbstständigkeit und informelle Arbeitsformen“ (Menz/Seeliger 2024: 45). Das Risiko der Prekarisierung führt zu gesteigerten Anstrengungen des Arbeitskraftunternehmers, seine Arbeitsleistung zu erhöhen.

Digitalisierung meint die Entwicklung moderner Informations- und Kommunikationsmedien und ihre Folgen für die Arbeitswelt. Zuboff erkennt ein „Zeitalter des Überwachungskapitalismus“ (2018), in dem digitale Überwachungswerkzeuge Effizienzdruck auf Mitarbeiter ausüben und die Nutzung von Freiräumen auf ökonomische Interessen ausrichten (siehe 2.5.2). Digitale Technik trägt zur Entgrenzung (Menz/Seeliger 2024: 46), zur Realisierung finanzialisierungsorientierter Messbarkeit (Chiapello 2021: 34) und zur Ausweitung prekarisierungsfördernder Arbeitsformen bei (Menz/Seeliger 2024: 47).

2.5.4 Paradoxe Auswirkungen moderner Arbeitsbedingungen

In Organisationen äußert sich der Paradigmenwechsel u.a. in den nachfolgenden Aspekten. Sie können als Umkehrung der klassischen Entfremdungseffekte (siehe 2.4.2) verstanden werden, erzeugen jedoch ihrerseits neue Belastungen: „Transformationen in der modernen Arbeitswelt können ein erhöhtes Stresserleben bedingen und sich negativ auf die psychische Gesundheit der Arbeitnehmenden auswirken, was die Entwicklung psychischer Störungen begünstigt“ (Melnzer/Kröger 2024: 751).

Erhöhte Einbindung von Mitarbeitern in arbeitsrelevante Entscheidungen steigert deren Selbstwirksamkeit, Identifikation mit dem Unternehmen und Arbeitsmotivation (Ulbrich et al. 2022: 216 f.). In der Arbeitspsychologie als gesundheits- und produktivitätssteigernd betont (ebd.), muss dieser Aspekt kritisch hinterfragt werden: „Beschäftigte werden über den Empowerment-Diskurs und dessen ‚Soft Power‘ auf betrieblicher Ebene in Verbindung mit Pseudopartizipation (auf der Ebene des sozialstrukturellen Empowerments) tendenziell entmächtigt“ (Haas 2012: 18 mit Bezug auf Lee 1999). Angesichts insgesamt gesteigerter Arbeitsanforderungen (Kratzer et al. 2012: 150 f.) kann Partizipation zudem als zusätzliche Verpflichtung zu erhöhter Belastung und Stress führen. Unter solchen Umständen wird aus der Chance zur selbstwirksamen Mitgestaltung korrosive, zynismus- und ohnmachtsfördernde Anstrengung.

Kontinuierliche Qualifikation und Weiterbildung reduziert monotone Tätigkeiten und ermöglicht es Mitarbeitern, neue Fähigkeiten zu erwerben, um herausfordernde Aufgaben

übernehmen zu können. Dies soll ihre Arbeitszufriedenheit, Selbstwirksamkeit und Leistungsfähigkeit steigern (Bellmann et al. 2018: 4-6). Die Darstellung von „lebenslangem Lernen“ (Dohmen 1997: 15 f.) als Mittel zur Selbstentfaltung und Produktivitätssteigerung übersieht jedoch, dass es seinen förderlichen Charakter einbüßt, wenn es zum Selbstoptimierungszwang des Arbeitskraftunternehmers wird (Pongratz/Voß 2024: 456-467). Dann schlägt entfremdungsreduzierende Intention in erhöhten Druck um, der *kurzfristig* die Produktivität steigert, *langfristig* zur Überlastung führt, die das Burnout-Risiko erhöht (Brendel/Martus 2018: 113 f.).

Flexible Arbeitszeitgestaltung soll die Vereinbarkeit beruflicher und privater Anforderungen erhöhen, dadurch die Work-Life-Balance verbessern und Arbeitszufriedenheit steigern (Gibbs et al. 2021: 2). Die Familie verliert ihren arbeitseinschränkenden Charakter, wodurch Frauen, die den Großteil der Care-Arbeit leisten, der Zugang zur Erwerbssphäre erleichtert wird und Organisationen erhöhten Zugriff auf weibliche Arbeitskraft erhalten (Jansen et al. 2019: 1-4). Schreurs und Leis heben die Wichtigkeit flexibler Arbeitszeitmodelle für größere Anteile von Frauen in Führungspositionen hervor (2014: 18). Diese als zufriedenheits-, produktivitäts- und gleichberechtigungsfördernd betonten Aspekte müssen relativiert werden: Die Auflösung der genannten Barrieren kann die intendierte Verbesserung der Work-Life-Balance ad absurdum führen; statt größerer *Vereinbarkeit* von Beruf und Privatleben droht die *Unterordnung* des letzteren, indem das Produktivitätshemmnis der bloßen Existenz eines abgegrenzten Privatlebens ausgeschaltet wird. Es ist zwar „aufgrund einer Vielzahl anderer Einflussfaktoren“ nicht möglich, „eindeutige kausale Beziehungen zwischen psychischen Leiden und ständiger Erreichbarkeit“ (Fritz et al. 2019: 28) herzustellen; allerdings korrelieren Stress, Angstzustände und Schlafstörungen mit der Allgegenwärtigkeit von Arbeitsthemen, verringerten Erholungspausen und dem Druck, auf Anfragen reagieren zu müssen (TK 2021; DAK 2017). Hier zeigt sich eine deutliche Verbindung zwischen Entgrenzung und emotionaler Erschöpfung, die als Schlüsselkomponente bei der Entstehung von Burnout gilt (Ulich/Wülser 2005: 76 f.).

Die Betonung emotionaler und sozialer Dynamiken soll Arbeitsklima und Teamkultur verbessern. Diese fördern die Kooperation, welche „ungeheure Produktivkräfte frei[setzt]“ (Ottomeyer 2014: 83) und eine tragende Rolle bei der „Kontrolle durch Autonomie“ spielt: In eigenverantwortlichen Teams wird die Selbstüberwachung der Einzelnen durch subtile soziale Kontrolle verstärkt. Gutes Miteinander wird zum Produktivitätsfaktor – seine Instrumentalisierung aber untergräbt dessen eigentliche Qualität (vgl. Rosa 2013: 141-143) und lässt die positiven Darstellungen (z.B. Capterra 2023; ifaa 2023; Ernst & Young 2021) an Überzeugungskraft verlieren: Der Einsatz von „persönliche[m] Einfühlungsvermögen und Wärme zu

Firmenzwecken“ (Hochschild 2024: 299) führt zur ständigen Spannung zwischen wirklichen und erwünschten Gefühlen. Die Aufrechterhaltung dieser „emotionale[n] Dissonanz“ (ebd.) erzeugt psychischen Stress, dem Angestellte damit begegnen, dass sie ihre wirklichen Gefühle den innerhalb der Organisation erwünschten anpassen (ebd.: 300). Durch diese Selbstmanipulation verlieren Mitarbeiter zunehmend den Bezug zu ihrem authentischen Innenleben (ebd.): Die Persönlichkeit wird psychisch so umstrukturiert, dass nur noch effizienzfördernde Gefühle eine Daseinsberechtigung haben, während andere abtrainiert werden. Damit können zwar Produktivitätsblockaden der tayloristisch-fordistischen Betriebsführung überwunden werden, der gewaltsame Umbau zu einer dauerhaft freundlichen, motivierten und positiv eingestellten Persönlichkeit führt jedoch zu Burnout und Depression (Han 2011: 5-10; 2021: 66 f.).

Wertschätzendes Feedback durch Vorgesetzte wird in der Personalforschung als gesundheits- und produktivitätsfördernd betont (Stocker et al. 2014: 73-95; Sagstetter 2019; AOK PLUS 2020). Auch hier kann jedoch der positive Effekt aufgrund seiner ökonomisch-intentionalen Nutzung ins Gegenteil umschlagen. Werden Anerkennungssignale strategisch zur „Aktivierung noch größerer Anstrengungen“ (Rosa 2020: 399) eingesetzt, wird das Lob zur Forderung. Erbrachte Leistungen führen dann nicht mehr primär zur Freude am Erreichten, sondern steigern die Erwartungen an das nächste Projekt. Genau genommen verändert dies den Begriff des Erfolgs: Bedeutet Erfolg im Allgemeinen das positive Ergebnis einer Bemühung (Duden o.J.), kann davon nicht die Rede sein, wenn die Bemühung nie zu einem Ergebnis, sondern nur dazu führt, größere Bemühungen erbringen zu dürfen. Der Erfolgreiche erhält dann keine Belohnung; seine Belohnung besteht in der Chance, mehr zu leisten, wobei jene Mehrleistung ihn wiederum nur zur Mehrleistung qualifizieren wird. Die Grenzenlosigkeit dieses Vorgangs bedeutet letztlich, dass sich der vermeintliche Erfolg gegen den Erfolgreichen wendet: Das Erstrebt kann nicht erreicht werden, der Druck aber steigt. Der Zusammenhang mit ausgebrannten Arbeitskräften liegt auf der Hand, wenn Sätze wie „Ich habe Tag für Tag und Monat für Monat gearbeitet und geackert, aber es kam einfach nichts zurück“ [...] in Burnoutkliniken zu den am meisten geäußerten Klagen“ (Rosa 2020: 399) gehören.

2.5.5 Der moderne Entfremdungscharakter

In diesen Entwicklungen spiegelt sich der Entfremdungscharakter des 21. Jahrhunderts. Hartmut Rosa und Byung-Chul Han identifizieren eine neue Form der Ausbeutung, die nicht mehr äußerlich verortet ist, sondern vom Menschen verinnerlicht wurde. Während bei Marx der Arbeiter gegen seinen Willen vom Kapitalisten ausgebeutet wurde, ist der moderne Mensch scheinbar frei und selbstbestimmt, unterliegt aber bei näherer Betrachtung starken Imperativen,

die dem kapitalistischen Wachstumszwang entspringen. Diese nimmt er jedoch nicht als oktroyiert wahr, sondern als seinen eigenen Willen (Rosa 2013; Han 2021).

Rosa argumentiert in seiner Beschleunigungstheorie, dass die sozialen Regulationsmechanismen des 21. Jahrhunderts schwer zu greifen sind, scheinen westliche Gesellschaften doch von vollkommener Pluralität gekennzeichnet zu sein. Als normierendes Element erkennt er jedoch den kapitalistischen Steigerungsimperativ in der Zeitdimension. Aus diesem ergibt sich in Verbindung mit der steigenden Geschwindigkeit technologischer und wirtschaftlicher Entwicklungen (siehe 2.2) eine Beschleunigungstendenz in allen Lebensbereichen (Rosa 2013: 107-112). Diese führt zu einem Resonanzverlust, den Rosa mit Entfremdung gleichsetzt: Die Effizienz jeder Handlung muss gesteigert werden, doch je zweckorientierter der Mensch seine Zeit nutzt, desto weniger Verbindung („Resonanz“) baut er zu seiner Umwelt, seinen Tätigkeiten und seinen Mitmenschen auf (Rosa 2013: 122-143; 2020: 393-400). Mit dem Resonanzverlust wächst das Gefühl, nicht mehr schöpferisches, sich selbst realisierendes Subjekt (siehe 2.3), sondern Instrument fremder Interessen zu sein (siehe 2.4). Die Beschleunigung entspringt laut Rosa zwar gesellschaftlichen Strukturen, überträgt sich aber in das Selbstverhältnis des Menschen: Aus Angst, nicht Schritt halten zu können, verinnerlicht er den Zeitdruck als Anspruch an sich selbst (vgl. 2.5.3: Risiko der Prekarisierung). Weil kein spezifischer Verursacher des Zeitdrucks erkennbar ist, gibt es keinen Täter, der den Menschen zum Opfer der Entfremdung macht. Auch fehlt ein expliziter Auftrag, der die Bewertung eines Erfolgs oder Scheiterns ermöglichen würde. Der Mensch muss im ständigen Zweifel leben, ob er genug getan hat, um den gesellschaftlichen Erfordernissen gerecht zu werden. Da es keine eindeutigen Vorschriften gibt, das Feld der Optimierung aber unerschöpflich ist, lebt er im ständigen Schuldgefühl, er hätte mehr tun können – ohne Hoffnung auf Absolution.

Diese paradoxe Situation beschreibt Han als „Krise der Freiheit“, in der „die Freiheit selbst Zwänge hervorruft. Die Freiheit des *Könnens* erzeugt sogar mehr Zwänge als das disziplinarische *Sollen*, das Gebote und Verbote ausspricht. Das *Soll* hat eine Grenze. Das *Kann* hat dagegen keine. Grenzenlos ist daher der Zwang, der vom *Können* ausgeht“ (Han 2021: 10).

Der Verkehrung der Freiheit in ihr Gegenteil liegt laut Han die kapitalistische Ausbeutungslogik zugrunde, die es in ihrer neoliberalistischen Form vermocht hat, die Freiheit selbst zu vereinnahmen (2021: 11-13). Der Mensch wird in diesem Zuge zum „Unternehmer seiner selbst“, der jede Handlung verzweckt, weil er unter permanentem Optimierungszwang steht (ebd.: 11). Diese Selbstausbeutung ist durch die Verschleierung ihrer Fremdbestimmtheit „effizienter als die Fremdausbeutung, denn sie geht mit dem Gefühl der Freiheit einher“ (Han 2011: 24). Weil es keinen sichtbaren Aggressor gibt, sondern der Mensch selbst zum Subjekt

seiner Ausbeutung wird, kann er sich nicht mehr mit anderen Ausgebeuteten solidarisieren und auflehnen (Han 2021: 16). Dadurch ist erstens die Stärkung menschlicher Freiheit gegenüber kapitalistischer Ausbeutung schwerer zu erreichen; zweitens muss der Mensch seine Aggression gegen sich selbst richten, da er sein eigener Unterdrücker ist (ebd.). Diese Dynamik führt zu psychischer Krankheit in Form von Burnout und Depression (ebd.; Han 2011: 17-25); ein Befund, der durch psychoanalytische Theorien gestützt wird, nach denen die Hemmung bzw. Innenwendung von Aggression Grundzug einer depressiven Struktur ist (vgl. Freud 1949: 428-446; vgl. Auchter 2024: 101-118 mit Bezug auf Winnicott; vgl. Will 2022: 181 f.).

Eine psychoanalytische Deutung, die anders argumentiert, doch ebenso die Paradigmen der modernen Arbeitswelt in Beziehung zu psychischer Erkrankung setzt, lautet: Ein „immer strenger werdende[s] Arbeitsethos“ führt zur „Verschiebung der Überich-Forderungen vom Gewissen (Gebote und Verbote) zum Ich-Ideal“ sowie

„kulturellen Idealen von Selbstkontrolle, Selbstverwirklichung, Leistungs-, Durchsetzungs- und Anpassungsfähigkeit, denen das Real-Ich kaum jemals genügen kann, was zu Selbstwertspannungen und depressiven Reaktionen führt“ (Will 2022: 182 f.).

Diesem Gedankengang einer krankmachenden Diskrepanz zwischen gesellschaftlich gefordertem Ich-Ideal und realem Ich entspricht Ehrenbergs Konzept des „erschöpften Selbst“ (2004), auf das Han in seiner Argumentation Bezug nimmt (Han 2011: 21-23)³.

Entfremdung entsteht im 21. Jahrhundert also nicht mehr durch die Trennung von Arbeit und Kapital, die zur Klassenspaltung und Ausbeutung des Arbeiters durch den Kapitalisten geführt hat; die Fremdausbeutung ist zur „klassenlose[n] Selbstausbeutung“ (Han 2021: 15) geworden, die die Unterscheidbarkeit von Ausbeutenden und Ausgebeuteten aufhebt (ebd.). Entscheidend dafür ist die Internalisierung externer ökonomischer Interessen, die sich im Arbeitskraftunternehmer spiegelt und die Besonderheit der modernen Entfremdung ausmacht: sie wird nicht mehr erkannt – der moderne Mensch glaubt, sich freiwillig zu optimieren. Dadurch setzt er sich einem grenzenlosen Leistungsdruck aus, der ihn psychisch krank macht.

2.5.6 Von der Unter- zur Überidentifikation

Die klassische Entfremdung bewirkte eine produktivitätshemmende *Unteridentifikation* der Angestellten mit Betrieb und Tätigkeit; moderne Entfremdung hingegen führt zur *Überidentifikation* mit der Arbeit, die durch Entgrenzungsprozesse gefördert wird und zunächst

³ Han kritisiert Ehrenbergs Konzept, seine eigene Argumentation weist aus Sicht des Verfassers dieser Arbeit jedoch viele Parallelen dazu auf. Hans Gedankengang setzt andere Akzente, ähnelt aber den Grundzügen von Ehrenbergs Argumentation.

produktivitätssteigernd wirkt (siehe 2.5.3). In der Tendenz, „die zentralen Resonanzhoffnungen weg von der Familie und hin zum Betrieb zu verlagern“ und die Familie dabei „geradezu instrumentell als Pflichtfeld und als Ressourcenbasis“ (Rosa 2020: 402) für die arbeitsbezogene Leistungsfähigkeit zu erfahren, wird sichtbar, in welchem Ausmaß die Arbeitssphäre auch in ursprünglich nicht arbeitsrelevanten Bereichen zum Bezugspunkt des modernen Menschen wird. Die Resonanzhoffnungen können sich jedoch langfristig nicht erfüllen, weil die Anstrengungen trotz scheinbarer Ich-Syntonie ökonomisch fremdbestimmt sind (Rosa 2013: 102). Wenn dann erkannt wird, dass „alle andere[n] Resonanzachsen – die Familie, die Freunde, das politische Engagement, das Ehrenamt, die Musik – dem immer stärker werdenden Sog der Arbeitssphäre bereits ‚geopfert‘ wurden“ (Rosa 2020: 400), zeigt sich die Kehrseite der Überidentifikation: Der Identitätsverlust durch die autoaggressive Opferung des Selbst für ökonomische Interessen bedeutet ein Ausmaß der Entfremdung, das zu Marx‘ Zeiten undenkbar war. Entsprechend sind auch seine Folgen gravierender: Die Symptome der Entfremdung können zwar über weite Strecken erfolgreich verdrängt werden – etwa durch permanentes Beschäftigtsein, gesellschaftliche Anerkennung oder Angst vor sozialem Abstieg –, manifestieren sich jedoch langfristig mit umso größerer Vehemenz als psychische Krankheit.

2.5.7 Psychische Krankheit als ökonomische Gefahr

Diese relativiert ursprünglich produktivitätssteigernde Effekte, da sie eine wirtschaftliche Gefahr für Organisationen darstellt. Im Jahr 2021 beliefen sich die volkswirtschaftlichen Kosten psychisch bedingter Arbeitsunfähigkeit (AU) in Deutschland auf 42,9 Mrd. € (Melnzer/Kröger 2024: 752). Durch „Produktivitätseinbußen bei psychisch erkrankten Arbeitnehmenden, die trotz der Einschränkung am Arbeitsplatz erscheinen“ kommt eine hohe Dunkelziffer hinzu, die „nach Schätzungen noch um ein Vielfaches höher“ ist (ebd.). Die Tendenz steigt: Einer Studie der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin zufolge haben die AU-Tage zwischen 2012 und 2021 insgesamt um 20,6% zugenommen, der Anteil psychischer und Verhaltensstörungen ist dabei um 55,3% gestiegen (ebd. mit Bezug auf BMAS/BAuA 2024); für den Zeitraum zwischen 2013 und 2023 verzeichnet die DAK (2024) einen Anstieg der Fehltage aufgrund psychischer Erkrankungen um 52%. Die Ausweitung des Zeitraums verdeutlicht die Dynamik des Anstiegs: Laut Bundesministerium für Arbeit und Soziales fielen im Jahr 2003 45,4 Mio. AU-Tage aufgrund psychischer Erkrankungen an, im Jahr 2021 waren es bereits 123,3 Mio. (BMAS o.J.) – eine Steigerung um 171,59%⁴.

⁴ Eigene Berechnung, basierend auf den genannten Daten. Die COVID-19-Pandemie ab 2020 ist als verstärkender Faktor zu berücksichtigen; der langfristige Anstieg psychisch bedingter AU besteht jedoch unabhängig davon und ist anhand der angeführten Quellen bereits seit den frühen 2000er-Jahren eindeutig zu beobachten.

Sind krankheitsbedingte Ausfälle, Fluktuation und eingeschränkte Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter im Allgemeinen ein Problem für Organisationen, verstärkt sich seine Signifikanz in Zeiten des Fachkräftemangels. In diesem Zusammenhang müssen sich Organisationen ernstlich mit der Frage beschäftigen, wie sie Arbeitsbedingungen schaffen können, welche die Mitarbeiterbindung und langfristige Leistungsfähigkeit ihrer Arbeitskräfte sicherstellen. Ist die Versuchung auch groß, kurzfristige Produktivitätssteigerungen durch Optimierungsstrategien erreichen zu wollen, müssen diese Gewinne gegen die Kosten abgewogen werden, die sie langfristig verursachen. Diese Abwägung lässt sich nicht pauschalisieren; sie muss für jede Organisation im Einzelfall vorgenommen werden. Besonders Rechtsform, Größe und Branche der Organisation sind wichtige Faktoren: Ein börsennotiertes Unternehmen hat aufgrund des Drucks von Investoren und Aktionären stärkere Erfordernisse kurzfristiger Profitmaximierung als eine GmbH; Großunternehmen müssen umfangreiche Investitionen tätigen, um wettbewerbsfähig zu bleiben, und sind daher oft genötigt, kurzfristige Kapitalflüsse sicherzustellen; für Organisationen, die branchenbedingt geringere Anforderungen an die fachliche Spezialisierung ihrer Mitarbeiter haben, wie z.B. Fast-Food- oder Fast-Fashion-Unternehmen, ist Fluktuation ein geringeres Problem als für solche, die auf gut ausgebildete Fachkräfte angewiesen sind, wie Unternehmen der Technologiebranche, Pharmaindustrie oder Rettungstechnik.

Das Ausmaß der wirtschaftlichen Schäden moderner Entfremdung variiert folglich organisationsspezifisch, das Risiko gilt jedoch strukturell. Unabhängig von den Schlussfolgerungen, die eine Organisation für sich daraus zieht, ist die bewusste Auseinandersetzung mit dieser Problematik strategisch wichtig. Die dabei zu beachtende Besonderheit ist die Dialektik der Produktivitätssteigerung: Gerade die einseitige *Betonung* der Produktivität führt zu ihrer *Einschränkung*. Die grenzenlose Optimierung der Arbeitskraftnutzung erzeugt langfristig erschöpfte, ausgebrannte, psychisch kranke – und damit unproduktive – Mitarbeiter. Beabsichtigt die Organisation, dieser Unproduktivität entgegenzuwirken, tut sie dies naturgemäß wieder aus wirtschaftlichen Intentionen und läuft aufgrund deren paradoxer Wirkung Gefahr, das zu verstärken, was sie zu verhindern sucht: Wenn der Abbau von Entfremdung der Produktivitätssteigerung dient, Entfremdung aber aus dem Streben nach Produktivitätssteigerung selbst entsteht, befindet man sich denklogisch in einer Sackgasse. Ein rein ökonomischer Produktivitätsbegriff ist daher nicht das geeignete Vehikel, um aus ihr herauszufinden; es braucht ein anderes Konzept, mit dem dasselbe Thema, die Produktivität arbeitender Menschen, unter anderen Prämissen behandelt werden kann. Die Frage lautet dann nicht mehr: ‚Wie lässt sich schnellstmöglich maximale Arbeitsleistung erreichen und jedes Hindernis ausräumen?‘, sondern: ‚Was lässt Menschen produktiv werden und bleiben, ohne zur Entfremdung zu führen?‘

3. Menschliche Produktivität nach Erich Fromm

Um für die Beantwortung dieser Frage geeignet zu sein, darf sich ein solches Konzept *erstens* nicht einseitig auf den Menschen oder die ihn umgebenden Rahmenbedingungen beziehen; aufgrund der gezeigten Rückkopplungeneffekte zwischen gesellschaftlichem Wandel, Arbeit und Individuum müssen die Wechselwirkungen zwischen Mensch und Gesellschaft berücksichtigt werden. *Zweitens* darf der Produktivitätsbegriff nicht rein ökonomisch gefasst sein, da er sonst per dialektischer Sachlogik von Anfang an Entfremdungspotenziale birgt. Diesen Kriterien wird Erich Fromms Theorie menschlicher Produktivität gerecht. Als Psychoanalytiker, Sozialpsychologe, Philosoph und Soziologe brachte dieser als Erweiterung von Freuds individuumszentrierter Psychologie den Einzelnen mit seiner Gesellschaft in Verbindung und untersuchte ihre reziproke Beziehung. Darüber hinaus wies Fromm, Mitglied des Frankfurter Instituts für Sozialforschung, ausdrücklich auf die entfremdenden Wirkungen der Industriegesellschaft und deren Gefahren für die menschliche Psyche hin. Sein Konzept von Produktivität, die „produktive Charakterorientierung“, nimmt menschliches, nicht ökonomisches Wachstum zum Bezugspunkt. Fromm untersuchte die konstitutiven Prinzipien der menschlichen Existenz und leitete daraus Bedingungen ab, unter denen Menschen die ihnen innewohnende Potenziale entfalten, bzw. unter welchen Bedingungen ihre Entfaltung verhindert wird, was zur Entfremdung führt und Menschen unproduktiv und krank werden lässt. Dieses Kapitel entwickelt die dafür zentralen Gedanken Fromms als Gegenstück zum ökonomischen Produktivitätsverständnis – erstens, um mit dem damit ins Zentrum rückenden menschlichen Interesse den Gegenpol zum ökonomischen Interesse abzubilden und das organisationale Spannungsfeld zu komplettieren; zweitens, um die Grundlage dafür zu schaffen, die Anwendbarkeit eines menschlichen Produktivitätsbegriffs auf den ökonomischen Rahmen der Organisation zu untersuchen.

3.1 Definition

Produktivität bezeichnet nach Fromm „die Fähigkeit des Menschen, seine Kräfte zu gebrauchen und die in ihm liegenden Möglichkeiten zu verwirklichen“ (2022: 100). Die Voraussetzung dafür ist, dass „er weiß, worin [seine Kräfte] bestehen“, niemand „ihn und seine Kräfte beherrscht“, er „sich selbst als Verkörperung seiner Kräfte und als Handelnder erlebt“ und seine Kräfte nicht „vor ihm verborgen und von ihm entfremdet sind“ (ebd.: 100 f.). Um diese Aspekte und ihre Implikationen umfassend zu verstehen, müssen ihre Grundlagen beleuchtet werden. Entscheidend sind Fromms Charakterbegriff, sein Verständnis der Beziehung zwischen Mensch und Gesellschaft, sein Konzept seelischer Gesundheit und, darauf basierend, sein Begriff der produktiven Charakterorientierung.

3.2 Der Charakterbegriff

Fromm versteht das Denken, Fühlen und Handeln eines Menschen als Manifestation seiner latenten inneren Struktur. Verhaltensäußerungen entspringen demnach *inneren* Strebungen. Diese sind zum Teil bewusst, zum Teil unbewusst, und bilden als Gesamtheit einen psychischen Komplex, den Fromm „Charakter“ nennt und „als die (relativ) gleichbleibende Form, in die die menschliche Energie [...] kanalisiert wird“ (ebd.: 74), definiert. Dieser Kanalisierung liegt „eine bestimmte Ausrichtung und Zielgerichtetheit“ des Charakters zugrunde (Funk 2018: 91): seine Orientierung. Die Charakterorientierung kann als „menschlicher Ersatz für den Instinktapparat des Tieres angesehen werden“, da sie die Handlungen eines Menschen in quasi-automatischem Sinne in die seinen Strebungen entsprechenden Bahnen lenkt, „ohne dass er [...] bei jedem Schritt von neuem eine freie Entscheidung fällen müsste“ (Fromm 2022: 74 f.). Um den tieferen psychologischen Sinn menschlichen Verhaltens zu verstehen, fokussiert Fromm anders als behavioristische Ansätze daher nicht dessen konkrete *Erscheinungsform* – diese ist uneindeutig, weil sie unterschiedlichen Strebungen entspringen kann –, sondern die ihm zugrundeliegende *Ausrichtung*. Diese kann nur durch die Untersuchung der Charakterorientierung erfasst werden, lässt dann aber valide Schlüsse auf die Quelle des Verhaltens zu, macht es sogar bis zu einem gewissen Grad vorhersehbar (ebd.: 69–71). Die Frage nach der Charakterorientierung befasst sich folglich mit der ursächlichen Motivation des Denkens, Fühlens und Handelns eines Menschen und kann wie folgt formuliert werden: Was lässt den Menschen wollen, was er will?

3.3 Das Verhältnis zwischen Mensch und Gesellschaft

Wie kommt also eine Charakterorientierung zustande? Anders als die freudsche Charaktertheorie, die die primäre Quelle der Organisation innerer Strebungen in der Libido verortet (ebd.: 73), liegt bei Fromm „die Basis des Charakters [...] in den verschiedenen Arten, in denen sich ein Mensch zur Welt in Beziehung setzt“ (ebd.). Die Bezogenheit des Menschen auf die ihn umgebende Wirklichkeit und seine Mitmenschen ist ein Überlebenserfordernis, aus dem folgt, dass sein Charakter „nicht nur die Funktion hat, dem Einzelnen ein konsistentes und ‚vernünftiges‘ Handeln zu ermöglichen“ (siehe 3.2), „sondern gleichzeitig die Basis für dessen Anpassung an die Gesellschaft“ ist (ebd.: 75). Entsprechend vollzieht sich die Prägung des menschlichen Charakters auf zwei Ebenen zugleich: der *individuellen* und der *gesellschaftlichen*.

Die individuelle Charakterprägung basiert auf den „Unterschiede[n] der Persönlichkeiten der Eltern“, den „psychischen und materiellen Unterschiede[n] der besonderen sozialen Umwelt, in der das Kind aufwächst“ sowie den „konstitutionelle[n] Unterschiede[n] des Einzelnen“, das heißt, seinem „Temperament“ (ebd.: 76). Dieser Individual-Charakter sorgt dafür,

dass „sich die der gleichen Kultur angehörenden Menschen voneinander unterscheiden“ (Fromm 2020: 86). Trotz aller äußerlichen Einflüsse ist durch ihn „die gleiche Umwelt [...] für zwei Menschen nie dieselbe, weil beide diese Umwelt durch ihre verschiedene Konstitution [...] verschieden erleben“ (Fromm 2022: 76).

Die gesellschaftliche Charakterprägung hingegen bezieht sich auf den Umstand, dass trotz vereinzelter Abweichungen und – Fromm zufolge jedoch vergleichsweise „geringfügiger“ (Fromm 2020: 85) – individueller Unterschiede zwischen den Menschen „ganze Völker und Gesellschaften oder Klassen innerhalb einer Gesellschaft eine Charakterstruktur besitzen, die für sie charakteristisch ist“ (ebd.: 86). Dieser Gesellschafts-Charakter kanalisiert, genau wie der Individual-Charakter es beim *Einzelnen* tut, die Energien der *Vielen* in Verhaltensweisen, die seiner zugrundeliegenden Orientierung entsprechen. Diese Orientierung richtet also das Denken, Fühlen und Handeln einer Gesellschaft aus, macht ihre Mitglieder für dieselben Motivationen, Ideen und Ideale empfänglich und lässt sie jene Strebungen verinnerlichen, die für die Stabilität des Gesellschaftssystems erforderlich sind (ebd.: 86 f.). Aufgrund der existenziellen Angewiesenheit des Menschen auf soziale Einbindung (siehe 3.4.3) hat der Gesellschafts-Charakter großen Einfluss auf dessen Prägung. Das Bezogenheitsbedürfnis ist laut Fromm des Menschen „stärkste Leidenschaft. Sie ist stärker als Sexualität und oft sogar selbst stärker als der Wunsch zu leben“ (ebd.: 138). Ihre Kehrseite besteht in ebenso starker „Angst vor der Isolation und vor der Ächtung“ (ebd.), die zwangsläufig als Angst vor dem Tod erlebt wird und zu einem Verdrängungsmechanismus führt: Der Mensch muss

„die Augen vor dem schließen, wovon die Gruppe behauptet, es existiere nicht, und er muss das als Wahrheit akzeptieren, wovon die Mehrheit behauptet, es sei wahr, und das auch dann, wenn seine eigenen Augen ihn davon überzeugen könnten, dass es falsch ist“ (ebd.).

Im „gesellschaftliche[n] Unbewusste[n]“ (ebd.: 98) wird daher alles verborgen, was *Reibung* mit der Gesellschafts-Charakterorientierung erzeugt, sei es ein „Bedürfnis, Wunsch, Affekt, Unbehagen oder Konflikt, eine Empfindung, Regung, Fantasie, Vorstellung oder Wahrnehmung“ (Funk 2018: 98). Damit ist es erfolgskritisch für das möglichst reibungslose Funktionieren der Gesellschaft. Auf diese Weise vermag es der Gesellschafts-Charakter,

„die Energien der Mitglieder dieser Gesellschaft so zu formen, dass ihr Verhalten nicht von ihrer bewussten Entscheidung abhängt, ob sie sich an das gesellschaftliche Modell halten wollen oder nicht, sondern *dass sie sich so verhalten wollen, wie sie sich verhalten müssen* und dass es ihnen zugleich eine Befriedigung gewährt, sich den Erfordernissen der Kultur entsprechend zu verhalten“ (Fromm 2020: 87).

Was diese Orientierung *inhaltlich* ausmacht, welche Motive, Ideen und Ideale also in ihr verankert sind, wird von der „ökonomische[n] Basis“ (ebd.: 96) einer Gesellschaft bestimmt:

Ihre wirtschaftlichen Erfordernisse sind so entscheidend für ihre Funktionsweise, dass der Gesellschafts-Charakter maßgeblich von ihnen beeinflusst wird. Verändern sich die Produktionsmethoden einer Gesellschaft, verändern sich auch die Anforderungen an ihre Mitglieder: „So hätte zum Beispiel die moderne Industriegesellschaft“ inklusive ihrer „hochdifferenzierten Aufgaben“ ihre Ziele nicht erreicht, wenn sie es nicht vermocht hätte, den modernen Menschen in eine Person umzuwandeln, „die eifrig bestrebt ist, den größten Teil ihrer Energie für die Arbeit einzusetzen, die Eigenschaften wie Disziplin, Ordnungsliebe und Pünktlichkeit in einem in den meisten anderen Kulturen unbekannten Maß besitzt“ (ebd.: 88).

Fromm definiert den Menschen also als „vergesellschaftetes Wesen“, das jedoch „nicht einfach nur das Spiegelbild der Erfordernisse des gesellschaftlichen Zusammenlebens“ (Funk 2018: 90) ist; zum einen, weil es auch durch seine individuelle Charakterprägung bestimmt ist, zum anderen, weil es die gesellschaftlichen Verhältnisse, in denen es lebt, mit beeinflusst (Fromm 2020: 90). Daraus ergibt sich ein Spannungsfeld zwischen Individuum und Gesellschaft. Das Individuum muss sich an seine Gesellschaft anpassen, damit diese funktioniert; reine Anpassung jedoch bedroht das Funktionieren der Gesellschaft:

„Nicht nur für eine fortschrittliche Entwicklung, sondern in Wirklichkeit für das Überleben jeder Gesellschaft der menschlichen Rasse ist die Bereitschaft, sich nicht anzupassen, ebenso wesentlich wie die Bereitwilligkeit, sich [den] Regeln gegenüber konform zu verhalten“ (Fromm 2021a: 21 f.).

Zudem beeinträchtigt eine rein konformistische Ausrichtung die Gesundheit, gefährdet also die Individuen, die die Gesellschaft zum Existieren braucht: Die

„Anpassungsleistungen, mit denen der Mensch den Erfordernissen des gegenwärtigen Wirtschaftens gerecht zu werden versucht, ergeben, daß vom Menschen psychische Haltungen und Strebungen (Gesellschafts-Charakterzüge) gefordert werden, die ihn psychisch krank machen“ (Funk 1991: 9 f.).

Fromms Ideal zufolge würde daher eine Gesellschafts-Charakterorientierung „sowohl zum Gelingen der Gesellschaft beitragen als auch zum Gelingen des Menschen“ (Funk 2018: 100). In einem solchen Fall würde es sich um eine „produktive“ Gesellschafts-Charakterorientierung handeln (ebd.). Da gesellschaftliches auf menschliches Gelingen angewiesen ist, lohnt ein näherer Blick auf letzteres. Die Frage, was den Menschen gelingen lässt, führt zum Kern von Fromms Produktivitätsbegriff. Seinem Verständnis menschlichen *Gelingens* liegt sein Konzept seelischer Gesundheit zugrunde. Dieses fragt, was für den Menschen *gut* ist (Funk 2018: 108).

3.4 Seelische Gesundheit

Für die Bestimmung dessen, was für den Menschen gut ist, wird zunächst ein Maßstab benötigt. Laut Fromm ist ein „anpassungstheoretisches“ Verständnis von seelischer Gesundheit

dafür ungeeignet (Fromm 2021a: 18 f.). Ein solches würde Gesundheit mit Anpasstheit identifizieren (ebd.: 22). Ein Mensch wäre demnach dann psychisch wohl, wenn seine Strebungen möglichst passgenau der vorherrschenden Gesellschafts-Charakterorientierung entsprechen. Bei einem solchen „soziologischen Relativismus“ (ebd.: 20) würden die Maßstäbe für seelische Gesundheit immer von der Gesellschaft ausgehen und ihre Förderlichkeit für den Menschen unhinterfragt bleiben – „und zwar völlig unabhängig davon, ob diese Gesellschaft als solche gesund oder verrückt ist“ (ebd.: 17). In einer kriegerischen Gesellschaft wäre ein Mensch ‚gesund‘, der auf Tötung und Vernichtung von Lebendigem ausgerichtet ist, während der gleiche Mensch in einer friedlichen Gesellschaft ‚krank‘ wäre (ebd.: 20 f.); ein Sehender wäre unter Blinden erst dann ‚gesund‘, wenn er sich das Augenlicht nehmen ließe (ebd.: 17 f. mit Bezug auf Wells 1925). Diese Art von Bewertung ist so kontingent, dass Fromm darin keine zulässige Urteilsgrundlage für seelische Gesundheit sieht. Auch würde ihre einschränkungslose Akzeptanz letztlich zu reinem Konformismus führen, der, wie oben gezeigt, auch dem gesellschaftlichen Gelingen abträglich wäre.

3.4.1 Ein objektiv gültiger Wertemaßstab

Statt der Anpassungstheorie muss es laut Fromm deshalb einen *objektiv gültigen* Wertemaßstab geben, um belastbare Urteile darüber fällen zu können, was für den Menschen gut ist. Die Auffassung, ‚gut‘ und ‚schlecht‘ ließen sich nicht objektiv bestimmen und seien „Glaubensangelegenheiten“ bzw. „reine Ansichtssache“, lässt er nicht gelten (ebd.: 19). Erstens bliebe bei dieser Einstellung nur die Wahl zwischen zwei Extremen, nämlich entweder der radikal autoritären Vorschrift oder dem Verzicht auf jegliche Normen (Fromm 2020: 27); zweitens könne die gleiche Art von objektiv gültigen Urteilen, die ein Arzt für körperliche Fragen nutzt, auch auf seelische Fragen angewendet werden (Fromm 2021a: 19). Die Basis dafür liegt in der „Kenntnis der Natur und der Eigengesetzlichkeiten des Seelischen“ (ebd.: 20), für die man „die Situation des Menschen vor und unabhängig von seiner Geprägtheit durch bestimmte gesellschaftliche Erfordernisse in den Blick nehmen“, also „nach den Existenzbedingungen des Menschen fragen“ (Funk 2018: 109) muss. Aus diesen Bedingungen ergeben sich universelle Bedürfnisse, die jeder Mensch befriedigen muss, und zwar unabhängig von seiner Persönlichkeit, Kultur oder Epoche (ebd.: 110) – vielmehr können verschiedene Persönlichkeiten, Kulturen und Epochen mit ihren jeweiligen Charakterorientierungen als Befriedigungsformen jener menschlichen Bedürfnisse verstanden werden. Entscheidend ist für Fromm nicht, *ob* diese Bedürfnisse erfüllt werden – dies sei unvermeidlich –, sondern *wie*. Obwohl es zahllose Möglichkeiten gibt, gliedern sie sich letztlich in zwei Kategorien: *produktive* und *nicht-produktive*

Befriedigungsformen, wobei erstere die seelische Gesundheit fördern, letztere sie beeinträchtigen (ebd.: 110 f). Fromms objektiv gültiger Wertemaßstab dafür, was für den Menschen gut ist, beurteilt daher, inwieweit dessen universelle Bedürfnisse auf produktive Weise erfüllt werden, das heißt: durch den Gebrauch der ihm innewohnenden Kräfte und ihr damit verbundenes Wachstum (ebd.: 109-112). Welche sind also die spezifischen Bedingungen des menschlichen Daseins, aus dem sich seine universellen Bedürfnisse ergeben?

3.4.2 Spezifisch menschliche Existenzbedingungen

Die Existenz des Menschen ist von einem unauflösbaren Widerspruch gekennzeichnet: er ist den physikalischen Gesetzen der Natur *unterworfen* und *transzendiert* sie zugleich (Kühn 2017: 28 mit Bezug auf Fromm) – er ist Körper und Geist. Damit ist er ein heimatloses Wesen, denn er ist in der Natur verwurzelt, ohne je im Einklang mit ihr leben zu können: „Bewusstsein seiner selbst, Vernunftbegabung und Vorstellungsvermögen haben jene ‚Harmonie‘ zerrissen, die für das tierische Dasein charakteristisch ist“ (Fromm 2022: 54). Sein Körper verlangt die Erfüllung materieller Überlebensnotwendigkeiten; in seinem Geist jedoch wurzeln die „intensivsten Leidenschaften und Bedürfnisse“ (Fromm 2015: 26). Anders als das Tier kann der Mensch daher selbst bei vollständiger Befriedigung körperlicher Bedürfnisse nie zufrieden sein; mit ihr beginnt vielmehr erst sein „eigentliche(s) Problem“ (Fromm 2021a: 30). Dieses Problem ist unumgänglich: Jeder Versuch, die Forderungen des Geistes zu ignorieren und zur instinkthaften tierischen Daseinsform zurückzukehren, führt „zum Leiden und zu psychischen Krankheiten“, ja zum „psychischen Tod (dem Wahnsinn)“ (Fromm 2015: 26). Wendet sich der Mensch aber den Forderungen des Geistes zu, ergibt sich die nächste Schwierigkeit: Der Geist lässt ihn seine Endlichkeit *erkennen*, verleiht ihm jedoch nicht die Möglichkeit, sie zu *überwinden* (Fromm 2022: 54). Da sein Körper ihn aber „veranlasst [...], leben zu wollen“ (ebd.), hat er keine andere Wahl, als im Angesicht seines bevorstehenden Todes zu leben. Er befindet sich „in einem Zustand ständiger und unvermeidlicher Unausgeglichenheit“ (ebd.), die ihn zwingt, „nach einem Gleichgewicht, nach einer neuen Harmonie zu suchen, die an die Stelle der verlorenen Harmonie des Tieres mit der Natur tritt“ (Fromm 2015: 26). Ein vollständiges Gleichgewicht ist dabei von vornherein ausgeschlossen. Sein Geist lässt dem Menschen also keine andere Wahl, als „sich immerzu mit der Aufgabe zu beschäftigen, für eine unlösbare Dichotomie eine Lösung zu finden“ (Fromm 2015: 50). Diese Aufgabe macht das Leben zu einem Prozess, der nie abgeschlossen werden kann, dennoch bestritten werden muss, weil es keine Alternative zu ihm gibt (Fromm 2022: 59 f.; ebd.: 107 f.). Ist die geistige Veranlagung des Menschen also gewissermaßen ein Fluch, sieht Fromm sie zugleich als Segen: Dadurch, dass er das „einzige

vernunftbegabte Geschöpf“ ist, ist er auch „das einzige Wesen, das eben jene Kräfte begreift, denen es unterworfen ist, und das dank seines Verstehens aktiven Anteil an seinem eigenen Geschick nehmen und jene Elemente festigen kann, die zum Guten hinstreben“ (ebd.: 255). Daraus erwächst die Verpflichtung des Menschen, „der Wahrheit ins Auge zu sehen“, statt sich durch „beruhigende und beschönigende Ideologien beschwichtigen“ zu lassen (ebd.: 59), „die Verantwortung für sich selbst [zu] akzeptieren“ und zu realisieren, „dass er seinem Leben nur durch die Entfaltung seiner eigenen Kräfte Sinn geben kann“ (ebd.). Diese muss er einsetzen, um – notwendig unvollkommene, dafür bestmögliche – Erfüllungsformen für die universellen Bedürfnisse zu finden, die sich aus seinen spezifischen Existenzbedingungen ergeben.

3.4.3 Universelle menschliche Bedürfnisse

Diese bestehen neben seinen *körperlichen* Bedürfnissen – etwa Nahrung, Schlaf, Bewegung und Fortpflanzung– in den folgenden *psychischen* Bedürfnissen:

1. Bedürfnis nach Bezogenheit (Fromm 2015: 27): Die Bewusstheit über das Getrenntsein von der Natur führt zu einem starken Gefühl der Isolation. Der Mensch ist frei, aber heimatlos; ein Individuum, das seinen Platz in der Welt erst finden muss. Der Mensch kann nicht zur tierischen Daseinsform zurückkehren; an seinem Wunsch nach Verbundenheit ändert dies nichts. Zur Überwindung seiner Isolation muss er daher versuchen, sich mit seinen Mitmenschen und seiner Umgebung in eine Art der Beziehung zu setzen, die gewissermaßen als menschlicher Ersatz für die tierische Harmonie mit der Natur dient:

„Dieses Bewußtsein seines gesonderten Daseins [...] lässt seine besondere und abgetrennte Existenz zu einem unerträglichen Gefängnis werden. Er würde wahnsinnig werden, könnte er sich nicht selbst aus seinem Gefängnis befreien und es sprengen, könnte er sich nicht in dieser oder jener Form mit Menschen, mit der Umwelt vereinen“ (Fromm 1976: 24).

Dieses Streben nach Vereinigung ist das Motiv „hinter allen Leidenschaften, die man im weitesten Sinn des Wortes als Liebe bezeichnet“ (Fromm 2015: 28) und kann auf unterschiedlichste Weisen verwirklicht werden, sei es mit intimen Beziehungen, sei es mit dem aktiven Austausch innerhalb einer Gruppe oder einer Institution, sei es mit der Hinwendung zu Gott (ebd.). Die zahllosen Möglichkeiten sind davon gekennzeichnet, dass der Mensch „das Abgetrenntsein seiner individuellen Existenz [überwindet], indem er Teil eines anderen Menschen oder von etwas wird, das größer ist als er“ (ebd.).

2. Bedürfnis nach Transzendenz (ebd.: 32): Die Erkenntnis der eigenen Sterblichkeit erzeugt eine ständige Spannung zwischen Lebenstrieb und Todesbewusstsein, die einen Zustand von Angst, Unsicherheit und Ohnmacht auslöst (Fromm 1976: 24). Der Tod hat zwar „für das Leben

selbst keine Bedeutung“, beeinflusst es so jedoch entscheidend (Fromm 2022: 56). Das Bewusstsein dieser Widersprüchlichkeit macht das menschliche Leben zu einer eigentlich unerträglichen Existenz: „Der Mensch wird in die Welt hineingeworfen ohne sein Wissen, ohne seine Zustimmung oder seinen Wunsch, und er wird wieder aus ihr genommen, ebenfalls ohne seine Zustimmung oder seinen Wunsch“ (Fromm 2015: 2) – während dies auch für das Tier gilt, ist sich der Mensch dieser Tatsache bewusst und hat daher das Bedürfnis, seine „Vorfindlichkeit zu übersteigen und selbstwirksam [zu] sein“ (Funk 2018: 110). Dies vermag er, indem er „die Rolle des Geschöpfes“ dadurch überwindet, „dass er selbst zu einem ‚Schöpfer‘ wird“ (Fromm 2015: 32) (vgl. 2.3). Im kreativen Akt, z.B. durch die Produktion materieller Gegenstände, die Erschaffung von Kunstwerken oder die Konzeption von Ideen, ist er in der Lage, etwas vorher nicht Dagewesenes zu erschaffen und damit von der passiven Rolle des in die Welt geworfenen Wesens in die des aktiven Gestalters der Welt zu treten: „Im Schöpfungsakt transzendiert der Mensch sich selbst als Geschöpf, erhebt er sich über die Passivität und Zufälligkeit seiner Existenz in den Bereich der Zielgerichtetheit und Freiheit“ (ebd.: 33).

3. Bedürfnis nach Verwurzelung (ebd.: 34): Aufgrund seiner existenziell bedrohlichen Vereinzelung hat der Mensch ein Bedürfnis nach Zugehörigkeit zu einer sozialen oder kulturellen Struktur (ebd.: 36). Anders als das Bedürfnis nach Bezogenheit, bei dem es um eine dynamische Form der Interaktion geht, handelt es sich beim Verwurzelungsbedürfnis um eine eher passive Form des Verortetseins; der Mensch findet Beruhigung darin, innerhalb der chaotischen Welt in einer beständigen Struktur verankert zu sein. Liegt die Quelle des Bezogenheitsbedürfnisses in der grundsätzlichen Trennung des Menschen von der Natur, liegt sie beim Verwurzelungsbedürfnis in der „Lösung aus seinen natürlichen Bindungen“ (ebd.: 34), deren elementarste die Mutterbindung ist. Mit dem Austritt aus dem „umhüllenden Schutz des Mutterleibs“ durch die Geburt und schließlich dem Verlassen des „schützenden Bereich[s] der Mutter“ durch das Heranwachsen hört „selbst beim reifen Erwachsenen [...] die Sehnsucht nach jenem Zustand, wie er einst gegeben war, nie völlig auf“ (ebd.). Deshalb „muss er sich einer sozialen Gruppe zugehörig erleben“ (Funk 2018: 110), um andere Möglichkeiten zur Erfüllung seiner „tiefen Sehnsucht nach der Sicherheit und Verwurzelung [zu] finden, die ihm die Beziehung zur Mutter einst gab“ (Fromm 2015: 35).

4. Bedürfnis nach einem Identitätserleben (ebd.: 50): Durch seine geistigen Fähigkeiten kann der Mensch sich das Mögliche jenseits des Wirklichen vorzustellen. Dies macht es ihm unmöglich, sich wie ein Tier der reinen Instinktsteuerung zu überlassen; er muss zwischen denkbaren Optionen auswählen und bewusste Entscheidungen treffen. Mit Fromm gesprochen:

Wenn das Tier „gelebt wird“, „lebt“ der Mensch, muss sich also als „Subjekt seines Handelns“ empfinden und „eine Vorstellung von sich selber bilden, [...] sagen und fühlen können: ‚Ich bin ich‘“ (ebd.). Die Last der Verantwortung für sich selbst, die damit einhergeht, erfordert ein stabiles, kohärentes Identitätskonzept, „ein Bild und ein Wertesystem von dem, wer er ist und wer er sein möchte bzw. nicht sein möchte“ (Funk 2018: 110), um nicht an der Komplexität der Welt zu scheitern. Auch wenn moderne westliche Gesellschaften Individualisierungsprozesse strukturell begünstigen, ist ein „echtes individuelles Identitätserleben“ (Fromm 2015: 51) dort nicht automatisch leichter zu erreichen. Auch hier gibt es zahlreiche „Ersatzlösungen [...] als Lieferanten dieses Identitätsgefühls“, z.B. in Form von „Nation, Religion, Klasse und Beruf“ oder „Statusidentifikationen“ (ebd.). Dass diese eher ein „Konformitätserleben“ (ebd.: 52) erzeugen, wird bei ihrer Verwendung gerade aufgrund der existenziellen Dringlichkeit des Identitätsbedürfnisses übersehen:

„Was könnte das deutlicher beweisen, als dass die Menschen bereit sind, ihr Leben aufs Spiel zu setzen, ihre Liebe zu opfern, ihre Freiheit aufzugeben, auf eigenes Denken zu verzichten, nur um zur Herde zu gehören, mit ihr konform zu gehen und sich auf diese Weise ein Identitätsgefühl zu erwerben, auch wenn es nur ein illusorisches ist“ (ebd.: 52).

5. *Bedürfnis nach einem Rahmen der Orientierung und Objekt der Hingabe* (ebd.: 52): Seine Vernunftbegabung zwingt den Menschen, die „vielen rätselhaften Erscheinungen“ der Welt „in einen Zusammenhang [zu] bringen, den er begreifen kann und der es ihm ermöglicht, sich in seinen Gedanken damit zu befassen“ (ebd.: 52 f.). Da der Mensch nicht reiner Geist, sondern ebenso Körper ist, „enthält jedes befriedigende Orientierungssystem nicht nur intellektuelle Elemente, sondern auch solche des Fühlens und der sinnlichen Wahrnehmung“ (ebd.: 53). Hilft dieser Rahmen der Orientierung bei der Erfassung der Welt, verschafft ein darin liegendes Objekt der Hingabe dem Menschen ein Ziel, dem er seine Energien widmen kann, das also als sinnstiftender Bezugspunkt für sein Denken, Fühlen und Handeln dient (ebd.: 54). Angesichts der unauflösbaren Dichotomien, der Unmöglichkeit des Lebens und seiner gleichzeitigen Forderung, gelebt zu werden, wird deutlich, wie entscheidend Orientierungsrahmen und Objekt der Hingabe für die Lebensfähigkeit des Menschen sind. Damit werden die zahlreichen Ideologien, Religionen und philosophischen Überzeugungen, die die Menschheitsgeschichte hervorgebracht hat, als Befriedigungsformen dieses Bedürfnisses verständlich.

Um zusammenzufassen: Es ist die Aufgabe jedes Menschen, neben seinen körperlichen diese psychischen Bedürfnisse zu befriedigen, die aus der spezifisch menschlichen Situation entstehen. Sie alle sind existenziell notwendig, ihre Befriedigung ist alternativlos. Die Arten, auf die sie befriedigt werden können, sind dagegen mannigfaltig. Der Maßstab für seelische

Gesundheit nach Fromm liegt darin, inwieweit diese Befriedigungsformen produktiv sind, d.h. mithilfe der Verwirklichung der dem Individuum innewohnenden Kräfte stattfinden.

3.5 Produktive Charakterorientierung

Eine produktive Charakterorientierung liegt also bei der Ausrichtung (=Orientierung) der Gesamtheit innerer Strebungen (=des Charakters) auf die Nutzung und das Wachstum der menschlichen Eigenkräfte (=in produktiver Weise) vor. Fromm geht es nicht um eine Bestimmung im Schwarz-oder-Weiß-Stil: Eine Charakterorientierung ist nie ausschließlich produktiv oder nicht-produktiv; entscheidend ist, welche Seite überwiegt. Versteht man die Charakterorientierung als Kontinuum zwischen Nicht-Produktivität und Produktivität, ist es die Lebensaufgabe eines Menschen, sich auf diesem so weit wie möglich in Richtung der Produktivität zu bewegen. Je besser ihm dies gelingt, desto mehr wird er zu dem, was er aufgrund der ihm gegebenen Potenziale sein kann (Fromm 2022: 107). Dabei ist unumgänglich, dass „selbst unter günstigsten Bedingungen [...] immer nur ein Teil der vorhandenen Möglichkeiten realisiert“ werden kann (ebd.: 108). Ist ein produktives Leben also der Prozess, in dem die „Möglichkeiten des Menschen zum Leben kommen und sein Selbst geboren wird“, gehört dazu, dass „jeder Mensch stirbt, bevor er ganz geboren ist“ (ebd.: 107 f.). Diese Umstände sind tragisch, in ihrer Akzeptanz liegt jedoch der bessere Weg als in ihrer Verdrängung; denn erstere begünstigt das Überwiegen produktiver Lebensweisen, letztere das nicht-produktiver Ersatzformen. Der beste Weg zu einer gesunden Seele liegt demnach darin, einerseits unweigerlich vorhandene nicht-produktive *individuelle* und *gesellschaftliche* Charakterprägungen abzubauen, andererseits produktive *Eigenkräfte* und gesellschaftliche *Rahmenbedingungen*, die ihre Entfaltung fördern, gezielt zu nutzen. Worin genau aber bestehen diese Eigenkräfte und wie kann man sie erkennen?

3.5.1 Das Praktizieren der Eigenkräfte

Es ist kein Zufall, dass Fromm seinen Begriff der Produktivität mit der Entfaltung von Eigenkräften in Verbindung setzt, leitet sich doch das Wort ‚produktiv‘ aus dem lateinischen ‚producere‘ (dt.: ‚hervor-führen‘) ab (Funk 2018: 119) und bezeichnet den Akt, bei dem etwas Verborgenes zum Vorschein gebracht wird. Verborgenes sind in diesem Fall die angelegten, noch nicht realisierten menschlichen Kräfte, die durch produktive Verhaltensweisen zur Verwirklichung kommen. Diese Kräfte haben drei Dimensionen: *Geistige* Eigenkräfte sind z.B. „die Merkfähigkeit, die Denkfähigkeit oder die Phantasie“ (Funk 2003: 6); *psychische* Eigenkräfte sind etwa die Fähigkeiten „zu vertrauen, zärtlich zu sein, sich konzentrieren zu können, interessiert zu sein, lieben zu können“ (ebd.); *körperliche* Eigenkräfte sind etwa die

„Fortbewegungsfähigkeit oder die Muskelkraft“ (ebd.). Diese Eigenkräften wachsen, wenn sie praktiziert werden, und verkümmern, wenn sie vernachlässigt werden (ebd.: 7; Funk 2018: 116 f.). Je umfassender der Mensch zur Erfüllung seiner Bedürfnisse Fremdkräfte benutzt, also Hilfsmittel und Ersatzformen für seine Eigenkräfte, desto stärker schrumpfen seine genuinen geistigen, psychischen und körperlichen Fähigkeiten (Fromm 2021a: 59-61; ebd.: 176 f.).

So könnte ein Mensch mithilfe von Fremdkräften zwar äußerliche Ziele erreichen und damit im umgangssprachlichen oder ökonomischen Sinne ‚produktiv‘ sein – nicht so nach Fromms Verständnis: Der Mensch würde demnach abhängig von Hilfsmitteln, weil er seine eigenen Kräfte zur Bewältigung der Aufgaben des Lebens nicht ausbildet. Um diese Angst erzeugende Schwächung der eigenen Potenz (Fromm 2022: 104) nicht spüren zu müssen, könnte er sie durch den weiteren Gebrauch von Fremdkräften verdrängen, die wiederum seine Eigenkräfte einschränken würden, und so fort. Hier wird deutlich, wieso Fromm nicht-produktive Lebensweisen mit seelischer Krankheit verbindet: Der Mensch verliert faktisch an Substanz, ohne seine Hilfsmittel bleibt wenig von ihm übrig (Fromm 2021b: 97-108). Solange er diese Tatsache verdrängen kann, ist ihm der Lebensvollzug möglich, sogar mit gesellschaftlichem Erfolg, jedoch nur auf Kosten wachsender latenter Ohnmacht, die spätestens dann krisenhaft wird, wenn in einer gegebenen Situation keine Hilfsmittel zur Verfügung stehen. Dies entspricht den psychodynamischen Wirkungen der modernen Entfremdung (siehe 2.5.6).

Umgekehrt ergibt sich aus dieser Negativbeschreibung, wie das Wachstum der Eigenkräfte zur seelischen Gesundheit beiträgt: Je mehr der Mensch in seiner Substanz wächst, desto stärker wird sein Gefühl von Selbstwirksamkeit, Unabhängigkeit und Freude am eigenen Können. In einer solchen wachstumsorientierten, produktiven Daseinsform erlebt sich der Mensch als Urheber seiner Handlungen und ist in einer schöpferischen, selbstbestimmten und möglichst angstfreien Weise auf sich selbst, seine Mitmenschen und die Wirklichkeit bezogen. Er ist befreit von der emotionalen Spannung, die vom ständigen Verdrängungserfordernis erzeugt wird, und kann bestmöglich seiner Lebensaufgabe, das zu werden, was in ihm angelegt ist, gerecht werden (Fromm 2022: 258 f.).

3.5.2 Das Erkennen der Eigenkräfte

Bei der Bestimmung von Eigenkräften bestehen drei Schwierigkeiten: Ihre Verborgenheit erschwert den Zugang; sie lassen sich nur individuell feststellen, nicht generalisieren; sie sind nur subjektiv erschließbar – da die äußere Erscheinung des Verhaltens keine Rückschlüsse auf seine inneren Quellen zulässt, können diese nur mittels des inneren Erlebens gefunden werden. Dies setzt einen „Empiriebegriff [voraus], der den des Messbaren auf den der ‚Erfahrung‘

ausweitet und deshalb das eigene Erleben und Erfahren (die ‚Subjektivität‘) als etwas für wissenschaftliche Erkenntnis (‚Objektivität‘) Unverzichtbares anerkennt“ (Funk 2003: 1). Verhaltensweisen, bei denen Eigenkräfte zur Anwendung kommen, können demnach *qualitativ* anhand ihrer „subjektiv erlebbaren und wahrnehmbaren *Wirkungen*“ (ebd.: 5) erkannt werden. Diese lassen sich trotz ihrer Subjektivität eingrenzen und „bis zu einem gewissen Grad [...] objektivieren und operationalisieren“ (ebd.). Beim Praktizieren von Eigenkräften wird in der Regel mindestens eine der folgenden, von Funk aus Fromms Gesamtwerk herausgearbeiteten Wirkungen (ebd.) für das Subjekt spürbar, deren Gegenteil jeweils als Hinweis auf nicht-produktive Verhaltensweisen verstanden werden muss:

- Ein *aktivierender* Effekt, der belebt und die Wahrnehmung intensiviert, statt zu Langeweile, innerer Leere und Antriebslosigkeit zu führen;
- ein *energetisierender* Effekt, der dem Subjekt beim Handeln Lebensenergie zufließen lässt, sodass es sich danach innerlich reicher statt kraftlos und erschöpft fühlt;
- ein *sozialisierender* Effekt, der zwischenmenschliche Nähe und Empathie statt innerer Distanz, instrumenteller Bezogenheit oder Abwertung des Gegenübers erzeugt;
- ein *individualisierender* Effekt, bei dem sich das Subjekt als selbstbestimmt und autonom handlungsfähig erlebt, statt angstvoll abhängig und symbiotisch verbunden sein zu müssen;
- ein *integrierender* Effekt, bei dem das Subjekt seine körperliche, psychische und geistige Dimension als miteinander verbunden statt voneinander isoliert und abgespalten empfindet;
- ein *schöpferischer* Effekt, der das Subjekt „einfallsreicher, intuitiver, [...] spontaner“ (ebd.: 6) macht, statt es auf unkreatives, imitierendes, repetitives Handeln zu reduzieren;
- ein *ich-stärkender* Effekt, der das Subjekt angesichts schwieriger Gefühle emotional stabiler macht, statt es regressiv auf undifferenzierte Erlebensweisen zurückzuwerfen (ebd. 5 f.).

Die exakte Gegenteiligkeit dieser Effekte zu den Auswirkungen klassischer und moderner Entfremdung auf den Menschen (siehe 2.4.2 und 2.5.4) lässt das frommsche Verständnis produktiver Verhaltensweisen als Antithese zur Entfremdung erkennbar werden. Ihre Bestimmung setzt einen gewissen Grad an bewusster Beschäftigung mit inneren Vorgängen voraus. Zur Eingrenzung dessen, was als Produktivkraft im Gegensatz zu nicht-produktiven Ersatzformen infrage kommt, sind zusätzlich zur subjektiv-empirischen Qualifikation der inneren Wirkungen folgende Gedanken von Fromm hilfreich:

Entsteht ein Gefühl, ein Gedanke, eine Handlung aus *eigenem Antrieb* (*sua sponte*), kommt also die zugrundeliegende Motivation von innen und ist nicht reaktiv von äußeren Ängsten (z.B.

vor Misserfolg, Ablehnung oder Vereinsamung), Zwängen oder Unsicherheiten getrieben, ist ein wichtiges Kriterium produktiver Tätigkeit erfüllt (Funk 2018: 122).

Wird eine Verhaltensweise *unabhängig von ihrem äußeren Ergebnis* als erfüllend erlebt, ist sie wahrscheinlich produktiv (Fromm 2021b: 113 f.). Ersatzformen erhalten ihren Wert oft erst dadurch, dass auf die Handlung eine externe Belohnung folgt, z.B. in Form von materieller Vergütung, Statuszuwachs oder anerkennenden Worten. Bleibt diese Belohnung aus, entsteht ein Gefühl der Leere, Unsicherheit und des schlechten Selbstwerts (Fromm 2021a: 66 f.). Bei produktiven Verhaltensweisen erwächst ein Gefühl der Erfüllung dagegen aus dem Prozess des Handelns selbst und dem verbundenen „Zustand innerer Aktivität“ (Fromm 2021b: 114).

In ähnlichem Sinne sind Verhaltensweisen produktiv, die der *Existenzweise des Seins* entsprechen: Sie bereiten dem Subjekt um ihrer selbst willen Freude – sie finden im Hier und Jetzt statt, die Aufmerksamkeit ist auf den Moment gerichtet. Verhaltensweisen des Seins versuchen nicht, einen Zustand zu bannen und für später zu konservieren. In ihnen verbindet das Subjekt den Augenblick mit eigenen Lebenserfahrungen und empfindet innere Resonanz zur äußeren Welt bzw. einen Zustand produktiver Bezogenheit auf die Umgebung. Dies ermöglicht tieferes Verstehen, als es durch angelernte ‚Wahrheiten‘ möglich wäre. Demgegenüber entsprechen nicht-produktive Kräfte der Existenzweise des Habens, in der es darum geht, etwas besitzen, festhalten und kontrollieren zu können, seien es Güter, Macht oder Status, sei es starres, reproduziertes Wissen, sei es ein dem eigenen Willen unterworfenen Mensch (vgl. Fromm 2021b).

Produktive Kräfte zeichnen sich auch durch ihre Orientierung an der *konkreten Qualität* von Gegenständen, Wahrnehmungen, Gefühlen und Menschen aus. Damit sind die realen Eigenschaften der Dinge und Personen, der authentische sinnliche und emotionale Gehalt von Erfahrungen, die Einzigartigkeit von Interaktionen gemeint; in dem für die moderne Marktgemeinschaft typischen Prozess der Abstraktion (siehe 3.5.5) hingegen werden sie ihrer konkreten Eigenschaften entkleidet und damit von ihrem tatsächlichen Wesen entfremdet (ebd.: 59-75).

Produktive Verhaltensweisen *fördern die primäre Potenzialität allen Lebens*, also die jedem Lebewesen angeborene „Neigung [...], sich zu entwickeln, zu wachsen und produktiv zu sein“ (Fromm 2022: 239 f.). Fromm verortet die Inhärenz des menschlichen Entfaltungsinteresses wissenschaftlich in der Säuglingsforschung (Fromm 2021a: 150; ebd.: 191-196) und der Neurobiologie (ebd.: 151 f.). Ihm zufolge haben Verhaltensweisen, die danach trachten, Leben zu zerstören oder im Wachstum einzuschränken, ihre Quelle stets in der Vereitelung der primären Potenzialität (Fromm 2022: 236-238); das Schlechte entsteht aus der Verhinderung des Guten:

„Wird der Tendenz des Lebens [...] zu wachsen und zu leben, entgegengearbeitet, dann macht die gehemmte Energie einen *Umwandlungsprozess* durch und bildet sich in lebenszerstörende Energie um. *Die Destruktivität ist die Folge ungelebten Lebens*“ (ebd.: 237).

Hass und Zerstörungslust entspringen demnach nie Eigenkräften, sei ihre seelische Energie noch so groß. Stattdessen handelt es sich um pervertierte Formen nicht mehr zugänglicher, weil vereitelter Eigenkräfte (Funk 2018: 114 f.). Produktive Verhaltensweisen dagegen bejahen und fördern nicht nur die eigene Wachstumstendenz, sondern auch die anderer Existenzen.

Mit der Kombination aus theoretischer Eingrenzung und Überprüfung auf innere Resonanz durch subjektiv-empirische Operationalisierung können Eigenkräfte identifiziert werden. Gilt dies für Eigenkräfte im Allgemeinen, wird im nächsten Schritt untersucht, wie sich eine produktive Orientierung in Bezug auf Arbeit im Besonderen äußert.

3.5.3 Produktive Arbeit

Fromms Verständnis des Arbeitsbegriffs steht in enger Verbindung mit den unter 2.3 genannten Denktraditionen: Der Mensch werde durch seine Arbeit „zum Schöpfer“ und entwickle sich durch den Prozess, „seine Kräfte [...] zum Ausdruck zu bringen [...], zu einem Individuum“ (Fromm 2021a: 44). In dieser Aussage spiegelt sich das Potenzial zur Befriedigung mindestens zweier universeller Bedürfnisse: dem nach Transzendenz (Übersteigen der eigenen Vorfindlichkeit durch den schöpferischen Prozess) und dem nach einem Identitätserleben (Selbsterleben als Subjekt der eigenen Handlungen). Ist die Arbeit zudem auf ein Objekt der Hingabe ausgerichtet, das dem Orientierungsrahmen des Menschen entspringt, erfüllt sie ein weiteres unverzichtbares psychisches Bedürfnis. In einem solchen Fall ist auch die Wahrscheinlichkeit hoch, dass der Mensch sich durch seine Arbeit als Teil von etwas Größerem fühlt, über das er mit seinen Mitmenschen und seiner Umgebung in Beziehung tritt und auf diese Weise sein Bedürfnis nach Bezogenheit befriedigt. Diese potenzielle Bedeutsamkeit der Arbeit, ihre „befreiende, emanzipatorische, entwicklungsfördernde Kraft“, ja ihre Rolle als „Befreier des Menschen“ und als „einer der wichtigsten Faktoren bei der Entwicklung seiner gesamten Persönlichkeit“ basiert jedoch auf der „Art, wie der Mensch arbeitet“ (ebd.).

Beim „produktiven Tätigsein“ geht es „weniger um das Produkt meiner Aktivität als vielmehr um die *Qualität*“ (Fromm 2021b: 114). Ganz im Sinne des oben genannten, für produktive Verhaltensweisen charakteristischen Fokus auf den ‚Zustand innerer Aktivität‘ bedeutet eine solche Art der Arbeit, „seinen Anlagen, seinen Talenten, dem Reichtum menschlicher Gaben Ausdruck zu verleihen“ (ebd.: 110), sodass „meine Aktivität eine Manifestation meiner Kräfte und Fähigkeiten ist, daß ich und mein Tätigsein und das Ergebnis meines Tätigseins eins sind“ (ebd.: 113). Solche Aktivität ist nicht „durch Angst oder irrationale Leidenschaften motiviert und angetrieben“, sondern entsteht „frei und aus eigenem Antrieb“, sie ist von der „Aktivierung der wachstumsorientierten Eigenkräfte“ gekennzeichnet (Funk 2018: 122). Stehen dem

Menschen also seine individuellen Neigungen und Fähigkeiten vor Augen, bedeutet produktive Arbeit nicht mehr und nicht weniger, als diese in einer aktiven Form des Denkens, Fühlens und Handelns auszuüben.

Produktive Arbeit zielt nach Fromms Verständnis daher nicht auf einen ‚Output‘ ab (siehe 2.1); man kann „produktiv sein, obwohl nichts ‚geschaffen‘ wird“ (Fromm 2021b: 114). Das Problem des ‚Tätigseins‘ im umgangssprachlichen Sinne ist, dass damit im Allgemeinen „gesellschaftlich anerkanntes, zweckhaftes Verhalten, das entsprechende gesellschaftlich nützliche Veränderungen bewirkt“, bezeichnet wird, wobei nicht beachtet wird, ob der Handelnde „wie ein Sklave durch äußere Mächte dazu gezwungen wird“ oder als „von Angst getriebener Mensch unter innerem Zwang steht“ (ebd.: 112). Produktives menschliches Tätigsein ist dagegen Selbstzweck und nicht durch seine äußerlich messbare Nützlichkeit bestimmt. Umgekehrt bedeutet das nicht, dass produktive Arbeit per Definition keine Ergebnisse schafft – ganz im Gegenteil kann bei ihr durchaus etwas äußerlich messbar Nützliches herauskommen; es ist sogar recht wahrscheinlich, dass der Mensch an handfesten Resultaten seiner Arbeit interessiert ist, um sich im Sinne seines Transzendenzbedürfnisses als Schöpfer zu erleben und im Sinne seines Bezogenheitsbedürfnisses etwas zu erschaffen, an dem auch andere Menschen Freude haben. Entscheidend ist aber, dass „die Beziehung zu meinem Produkt aufrecht erhalten bleibt“ (ebd.: 113). Zu einer solchen Art der Arbeit ist der Mensch laut Fromm intrinsisch bestrebt, er benötigt für produktives Tätigsein keine „Anreize [...], die außerhalb von ihm liegen“, keinen Antrieb durch „Lohn (Lust) und Strafe (Schmerz)“ (Fromm 2021a: 146).

3.5.4 Entfremdung als Folge nicht-produktiver Arbeit

Von der Notwendigkeit extrinsischer Antreiber geht dagegen das „Axiom von der angeborenen Faulheit des Menschen“ aus, „das uns allen von Kindheit an gelehrt wurde“ (ebd.: 145). Fromm sieht in diesem Axiom, nach dem der Mensch grundsätzlich versucht, der Arbeit zu entgehen, also zu ihr gezwungen werden muss (Fromm 2022: 122), nicht lediglich eine Fehleinschätzung, sondern vielmehr „die wirkungsvollste ideologische Waffe“ von „Institutionen und Führer[n]“, um Herrschaft über den Menschen auszuüben (Fromm 2021a: 145), ihn also dazu zu bringen, nach fremden Interessen zu handeln und eigenen Neigungen zu misstrauen (ebd.). Indem der Mensch der Ideologie glaubt, er sei von Natur aus „faul, gierig und destruktiv“, lässt er sich „mit dem ständigen Gefühl von Sünde und Schuld“ (ebd.) belasten, das ihn für äußere Imperative empfänglich macht, durch die er hofft, seine angebliche naturgegebene Schlechtigkeit auszugleichen. Durch diese Fremdsteuerung hört der Mensch auf, Urheber seiner eigenen Aktivität zu sein und entwickelt nicht-produktive Verhaltensweisen, die u.a. zu

innerer Leere, Antriebslosigkeit, fehlender Begeisterung und Faulheit führen (vgl. 2.4.2) – und damit die „fundamentale Anklage“ des Axioms „scheinbar bestätigen“ (ebd.: 146).

So wie Faulheit die Folge veränderter produktiver Tätigkeit ist, ist es die „Überaktivität“ (Fromm 2022: 123) bzw. die als das Gegenteil von produktivem Tätigsein gefasste „Geschäftigkeit“ (Fromm 2021b: 114), von der weite Teile der modernen westlichen Gesellschaft gekennzeichnet sind. Bei Fromms Definition von Geschäftigkeit wird der enge Bezug zur entfremdeten Arbeit nach Marx deutlich: In dieser Form der Aktivität „erlebe ich mich nicht als das tätige Subjekt meines Handelns, sondern erfahre das *Resultat* meiner Tätigkeit, und zwar als etwas ‚da drüben‘, das von mir getrennt ist und über mir bzw. gegen mich steht. Im Grunde handle nicht *ich*; innere oder äußere Kräfte handeln *durch mich*“ (ebd.: 113). Da für Fromm, nach marxischer Tradition, in einer kapitalistisch organisierten Arbeitswelt diese Form nicht-produktiver bzw. entfremdeter Arbeit die Regel, nicht die Ausnahme ist (Fromm 2021a: 148 f.), bleibt den Menschen häufig nur eine von zwei Reaktionen: „Arbeitsunfähigkeit“ bei den „Neurotikern“ oder „zwanghafter Aktivismus“ bei den „Angepassten“ (Fromm 2022: 123). Diese Reaktionen sind keine Gegensätze, sondern „Komplementärererscheinung[en]“ bzw. „zwei Symptome, die auf Störungen der menschlichen Funktionen hinweisen“ und ihre Quelle in der „Verkümmerung der produktiven Aktivität“ haben (ebd.).

3.5.5 Die Industriegesellschaft als Struktur nicht-produktiver Arbeit

Ist das Konzept produktiven Tätigseins theoretisch leicht zu erfassen, wird seine Realisierung in der Arbeitswelt der Industriegesellschaft strukturell erschwert. Der Gesellschafts-Charakter ist laut Fromm von einer „Marketing-Orientierung“ bestimmt, in der sich das Sein und Handeln der Menschen daran ausrichtet, als wie attraktiv es am kapitalistischen Markt eingestuft wird (ebd.: 83-88): „Leitet der reife und produktive Mensch das Gefühl seiner Identität davon her, dass er sich als ein Handelnder erlebt, der im Tun mit seinen Kräften eins ist“, der also sagt „Ich bin, was ich tue“ (ebd.: 88), wird der moderne Mensch zur Ware am Markt; seine Identität ist „schwankend“, weil „durch die Summe der Rollen bestimmt, die [er] spielen kann“ (ebd.). Dieser Mensch sagt: „Ich bin so, wie ihr mich wünscht“ (ebd.). Eine Gesellschaft, welche die Energien der Menschen auf Marktwertsteigerung ausrichtet, erschwert ihnen den Zugang zu authentischen Neigungen. Genau dies ist aber der Kern einer produktiven Charakterorientierung und Voraussetzung produktiven Tätigseins. Nicht nur überdecken die Strebungen des Marketing-Charakters also Impulse, die der primären Potenzialität entspringen; sie werten sie nachgerade aktiv ab, sofern eine vorteilhafte Bewertung nach Marktkriterien nicht zu erwarten ist. So werden ich-syntone Regungen zu hässlichen Auswüchsen umgedeutet, die in

polierte, erfolgversprechendere Versionen umgeformt werden müssen. In diesem marktbedingten „Prozess der Abstraktion“, werden Dinge, Menschen und Handlungen von ihrer Substanz, ihrem „Gebrauchswert“, auf den zu erwartenden Wert am Markt, ihren „Tauschwert“, reduziert (Fromm 2021a: 59-89). Die Folge der sämtliche Lebensbereiche berührenden Ausrichtung daran, ob etwas „verkäuflich ist oder nicht, ob es eine Nachfrage [...] gibt“ (ebd.: 66), ist die umfassende Entfremdung des Menschen von sich selbst und seiner Wahrnehmung, seiner Umwelt und seinen Mitmenschen, seiner Sprache und seinen Handlungen, seinem Fühlen und seinem Denken, kurz: von seiner gesamten Bezogenheit auf die Welt (ebd.).

In einer solchen Arbeitswelt sind Akteure grundsätzlich eher ‚geschäftig‘ als ‚produktiv tätig‘. Sie werden nicht durch eigene Impulse tätig, sondern durch fremdbestimmte Kräfte, die *durch sie* handeln. Weil diese entfremdete Form des Arbeitens eine Zumutung für den Menschen ist, kann er „nur dadurch dazu gebracht werden, die Unannehmlichkeiten der Arbeit auf sich zu nehmen, daß er mit materiellen Entschädigungen belohnt wird“ (ebd.: 148 f.). Deshalb geht es in den meisten Konflikten zwischen „Arbeitern und Arbeitgebern [...] um die Höhe der Löhne und um die Länge des Arbeitstages“, selten dagegen darum, „die Qualität des Arbeitsprozesses so zu verändern, daß die Arbeit selbst interessant wird“ (ebd.: 148). Materielle Entschädigung ist keine wirkliche Lösung: Erstens wird der Lohn für ebenfalls entfremdeten Konsum verwendet (ebd.: 50-53); zweitens verändert sich nichts am zumutenden Charakter der Arbeit. Im Ergebnis deckt der Mensch die psychischen Bedürfnisse, die er mit produktiver Arbeit auf seelisch gesunde Weise befriedigen könnte, mit nicht-produktiven Ersatzformen; zudem verliert er durch Habitualisierung und Belohnungen der marketing-orientierten Gesellschaft den Bezug zu seinen Eigenkräften. Folglich bleibt er in seiner „angepassten“ Form so lange „zwanghaft aktiv“, wie das gesellschaftliche Unbewusste ihn die Wirkungen der nicht-produktiven Verhaltensweise verdrängen lässt; ist dieser Punkt überschritten, wird er „neurotisch“ und „arbeitsunfähig“ – die entfremdete Lebensweise lässt seine Substanz verkümmern, er wird psychisch krank (ebd.: 74-78). Diese Beobachtung entspricht den unter 2.5 gezeigten Erscheinungsformen moderner Entfremdung, obwohl sie zu Fromms Lebzeiten erst im Entstehen begriffen waren. „Fromms kritische Analysen beschreiben in [...] weitsichtiger [...] Art und Weise Entwicklungstendenzen, die sich auch nach seinem Tod fortgesetzt“ haben (Kühn 2017: 29), was die Relevanz seiner Gedanken für moderne Organisationskontexte unterstreicht.

3.6 Menschliche Produktivität in ökonomischen Organisationen

Am Unterschied zwischen den beiden gezeigten Produktivitätsverständnissen lässt sich das Spannungsfeld in Organisationen gut erfassen. Das Gelingen der Organisation misst sich

quantitativ am Output der in ihr vollzogenen Aktivitäten; das Gelingen des Menschen hängt von der Qualität seiner Aktivitäten selbst ab. Ökonomische Produktivität fragt nicht danach, ob die Handelnden sich als Subjekte ihres Handelns erleben und ihre primäre Potenzialität verwirklichen; für menschliche Produktivität ist nachrangig, ob überhaupt und wie effizient Output erzielt wird. Das System ‚Organisation‘ setzt seine Ressourcen ein, um Ergebnisse zu erzielen; das System ‚Mensch‘ setzt seine Ressourcen ein, um sich selbst in ihnen und durch sie zu erfahren. Beide Prinzipien sind jeweils systemkonstitutiv und funktional. Treffen beide Systeme aufeinander, entsteht ein struktureller Konflikt: Die Organisation *muss* den Menschen als Instrument ihres ökonomischen Interesses nutzen und Handlungen auf Ergebnisse ausrichten – wird sie zum Schauplatz menschlicher Entfaltung, verstößt sie gegen wirtschaftliche Prinzipien und gefährdet ihre Existenz; der Mensch *muss* sich im Interesse seiner seelischen Gesundheit gegen Instrumentalisierung wehren und als starkes ‚Ich‘ erleben – lässt er sich von den ökonomischen Interessen der Organisation vereinnahmen, entfremdet er sich von sich selbst und gefährdet seine Gesundheit. Eine vollständige Harmonisierung der Interessen beider Systeme ist ausgeschlossen, ebenso eine einseitige Priorisierung: Wenn gesetzt ist, dass im Rahmen der Organisation beide Pole aufeinander angewiesen sind, liegt die entscheidende Frage darin, in welchem *Ausmaß* beide Interessen zur Geltung gebracht werden können.

Hierbei ist die Frage, ob es statt eines reinen Kompromisses, bei dem die Beteiligten vor allem etwas verlieren würden, Potenzial zu einem Konsens gibt. Denn trotz ihrer Konflikthafteit bestehen Schnittmengen zwischen beiden Interessen. Fromms Konzept der primären Potenzialität und seine Widerlegung des Axioms der angeborenen Faulheit zeigen, dass Menschen von Natur aus arbeiten möchten und nicht dazu angetrieben werden müssen. Diese Tendenz entspricht dem organisationalen Interesse an intrinsisch motivierten Mitarbeitern, die Effekte menschlich produktiver Verhaltensweisen erleben (siehe 3.5.2): Lebendige, wache, ich-stabile, soziale aufgeschlossene Mitarbeiter fördern etwa Innovationskraft, sozialen Zusammenhalt sowie die Kopplung von Führung und Mitarbeiterschaft – Folgen, auf die auch moderne Arbeitskraftnutzungsstrategien abzielen. Letztere aber verkehren die intendierten Effekte durch verwertungsorientierte Überbetonung häufig in ihr entfremdetes Gegenteil (siehe 2.5.4), während höhere menschliche Produktivität die Bedingungen für seelische Gesundheit verbessert und entfremdungsreduzierend dem Risiko von Krankenständen und Fluktuation entgegenwirkt. In diesem Sinne zeitigt menschliche Produktivität Effekte, die auch aus ökonomischer Perspektive relevant sind. Der Mensch seinerseits kann bei der Verwirklichung seiner Möglichkeiten entscheidend von den Rahmenbedingungen der Organisation profitieren. Ihre Ressourcen übersteigen die des Einzelnen und erweitern die Möglichkeiten zur Realisierung seiner

schöpferischen Kraft. Das soziale Netz der Organisation ermöglicht menschliche Begegnungen, fachlichen Austausch, Erfahrungen der Kollegialität, Zusammenarbeit zugunsten eines gemeinsamen Ziels, kurz: vielfältige Bezogenheitserfahrungen. Entwicklungsprogramme und Aufstiegsmöglichkeiten bieten eigenkräfte- und selbstwirksamkeitsfördernde Herausforderungen und Chancen zur Verantwortungsübernahme. Ein attraktiver organisationaler Primärzweck kann als sinnhaftes Objekt der Hingabe dienen und es Mitarbeitern ermöglichen, mit ihrer Arbeit einen gesellschaftlichen Beitrag zu leisten und damit ihrer existenziellen Isolation entgegenwirken. In diesem Sinne sind Organisationen Orte, die zwar ökonomischen Zwängen unterliegen, jedoch auch Potenziale zur Befriedigung psychischer Bedürfnisse bieten (siehe 3.4.3).

Diese Schnittmengen sind Ansatzpunkte zur Herstellung einer beidseitig vorteilhaften Balance zwischen organisationalem und menschlichem Gelingen. Angesichts des modernen Entfremdungscharakters muss dabei ein wichtiger Punkt berücksichtigt werden: Die Sichtweise, dass die Standpunkte menschlichen respektive organisationalen Gelingens in Organisationen automatisch zu gleichen Teilen vertreten seien, würde zu kurz greifen. Die Verinnerlichung aktueller Gesellschafts-Charakterstrebungen bewirkt, dass der Mensch glaubt, er würde durch Selbstoptimierung sein menschliches Gelingen fördern (siehe 2.5.5); damit agieren in Organisationen zunehmend Mitarbeiter, die nur vermeintlich den Pol menschlichen Gelingens vertreten, tatsächlich aber auf für sie selbst verdeckte Weise die ökonomischen Imperative der Gesellschaft repräsentieren. Da sich Organisationen ihrerseits naturgemäß an der ökonomischen Basis der Gesellschaft orientieren, kommt es in modernen Organisationen zur Unterrepräsentation menschlich produktiver Strebungen – diejenigen, die sie eigentlich vertreten sollten, rücken zeitgeistbedingt unbemerkt von ihnen ab. Beabsichtigt man also, menschliches Gelingen in Organisationen zu fördern, muss man mit Widerständen von beiden Polen rechnen (zum Umgang damit siehe die Prinzipien eines psychodynamischen Beratungsansatzes unter 4.6.1 und 5.2).

Aus organisationssoziologischer Sicht basiert die Funktionsweise von Organisationen „maßgeblich darauf, dass sie ihre Mitglieder über Geldzahlungen ‚generalisiert‘ motivieren und sich deswegen nur begrenzt dafür interessieren müssen, in welchem psychischen Zustand das Organisationsmitglied“ sich befindet (Kühl 2018: 502). Daher sind sie in der Lage, z.B. durch Arbeitsanforderungen verursachte Überlastungen von Mitarbeitern „über längere Zeit zu ignorieren, [...] solange diese Anforderungen unter dem Strich erfüllt werden“ (ebd.). Die Organisation muss sich demnach erst dann davon betroffen fühlen, „wenn der psychische Zustand des Organisationsmitglieds negative Auswirkungen auf die Erfüllung der Anforderungen hat“ (ebd.). Auch wenn die Tendenz von Organisationen, Probleme so lange wie möglich von sich fernzuhalten und ihre Aufmerksamkeit erst bei Notwendigkeit auf sie zu richten, gewisse

Vorteile birgt, liegt darin ein hohes dysfunktionales Potenzial: Viele Probleme werden größer, je länger man sie ignoriert, und verursachen dann hohe Folgekosten (siehe 2.5.7 sowie die nachfolgende Fallanalyse). Eine Problemlage erst zu bearbeiten, wenn es ‚zu spät‘ ist, reduziert die verfügbaren Handlungsmöglichkeiten und macht sie damit ressourcenintensiver. Möchte die Organisation aus dem Zustand einer akuten Notfallversorgung heraustreten und stattdessen eine langfristige, strategische Personalpolitik betreiben, ihre Mitarbeiterbindung erhöhen, das betriebliche Gesundheitsmanagement verbessern, Funktionsstabilität, ökonomische Kontinuität, Wissenserhalt und -transfer sicherstellen sowie ungehobene personelle Potenziale und Innovationskräfte freisetzen, ist eine frühzeitige und vorausschauende Integration menschlicher Produktivität eine wirtschaftlich relevante Option. Der Frage, wie diese sich in die Organisationspraxis umsetzen lässt, ohne sich aufgrund ökonomischer Zwänge in ihr Gegenteil zu verkehren, widmet sich das nächste Kapitel.

4. Fallanalyse zur Integration menschlicher und ökonomischer Produktivität

Diese Frage wird im Folgenden empirisch anhand der Analyse eines Beratungsfalls aus eigener Praxis untersucht. Es handelt sich um einen langfristig angelegten Organisationsentwicklungsprozess, der zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch läuft. Gegenstand der Erörterung ist die erste Phase dieses Beratungsprozesses. Diese eignet sich aus zwei Gründen besonders gut für die Darstellung eines Fallbeispiels: *Erstens* schloss sie unmittelbar an die Auftragsklärung an. Deren Gegenstand waren Verhandlungen über einen Beratungsansatz, der trotz ökonomischer Zielsetzung qualitative Merkmale menschlicher Produktivität berücksichtigen wollte; weil dieser Beratungsansatz ‚ungewöhnlich‘ war, hing alles von der Aushandlung der Rahmenbedingungen sowie von der Akzeptanz des Ansatzes innerhalb des Systems ab. In diesem Zusammenhang kann gezeigt werden, wie ein etabliertes System auf eine ungewöhnliche Herangehensweise reagiert und welche Turbulenzen dabei entstehen können. *Zweitens* können seit Abschluss der ersten Phase valide Schlüsse über die Auswirkungen des angewendeten Beratungsansatzes gezogen werden. In der Fallanalyse wird retrospektiv untersucht,

- inwieweit im Beratungsansatz Prinzipien menschlicher Produktivität zum Tragen kamen;
- welche ökonomischen Effekte damit erzielt werden konnten;
- wie organisational anschlussfähig daher eine produktive Charakterorientierung ist;
- ob daraus Grundlinien von universeller Gültigkeit für ein Konzept abgeleitet werden können, das ökonomische und menschliche Interessen in Organisationen verbindet.

Die Bearbeitung des Falls erfolgte durch ein von Maxi Unger (UNGER Transformation at Work) geleitetes Beratungsteam. Auf die Mandatsführung durch Unger gehen die Konzeption und Umsetzung des Interventionsdesigns, die Festlegung der Rahmenbedingungen für das Arbeitsbündnis mit der Organisation sowie die systemischen Implikationen des zentralen Begriffs der Rollenklarheit zurück, auf denen die inhaltlichen Analysen und übergeordneten Schlussfolgerungen beruhen.

4.1 Unternehmen und Auftrag

Bei der zu beratenden Organisation handelt es sich um ein Unternehmen der Brandschutz- und Feuerwehrtechnik, das Geräte und Systeme zur Gefahrenabwehr, Brandbekämpfung und Personenrettung entwickelt und herstellt⁵. Zum Zeitpunkt der Beratungsanfrage arbeitete das Unternehmen bereits seit mehreren Jahren unwirtschaftlich. Aus geschmälerter Rentabilität waren rote Zahlen geworden; die Verluste waren trotz verschiedener Interventionen kontinuierlich gestiegen und hatten eine Negativspirale ausgelöst, bei der jedes Teilproblem die anderen verstärkte: sinkende ökonomische Produktivität der Produktionsstandorte, wachsender Druck auf den Führungsebenen, Überlastung des Betriebspersonals, steigende Krankenstände und Fluktuation, Schwierigkeiten bei der Neugewinnung fehlenden Personals, steigender Ausschuss in der Produktion, immer stärkeres Zurückfallen hinter die Konkurrenz am Markt. Wenige Jahre vor der Anfrage war ein kostenintensiver Beratungsprozess mit einer großen Consultingfirma beendet worden. Die Suche nach einem neuen Ansatz führte zur Beauftragung der Beratung, die Gegenstand dieser Untersuchung ist. Die erste Zielsetzung lautete: kurz- bis mittelfristige Wiedererlangung der Rentabilität. Ein zweites, längerfristiges Ziel: die Wegbereitung einer Entscheidungsgrundlage für die strategische Ausrichtung der Organisation zur Sicherstellung langfristiger Wirtschaftlichkeit. Der Erfolg der Beratung würde für beide Ziele schließlich quantitativ bewertet werden.

4.2 Vorfindliche Situation

Im Zuge der vorangegangenen Beratung war eine umfassende Reorganisation der Unternehmensstrukturen vorgenommen worden. Aus „Verschlankungsmaßnahmen“⁶, sowohl innerhalb der Produktionsstandorte (nachfolgend kurz: ‚Standorte‘) als auch in Funktionen der

⁵ Die unternehmensbezogenen Angaben dieser Fallanalyse wurden anonymisiert und verfremdet, um Vertraulichkeit zu gewährleisten. Sämtliche Inhalte basieren auf realen Daten, die so angepasst wurden, dass keine Rückschlüsse auf das Unternehmen möglich sind, die inhaltliche Aussagekraft jedoch erhalten bleibt.

⁶ In diesem Kapitel stehen Aussagen, die ohne Quellenangabe in doppelte Anführungszeichen gesetzt sind, für Zitate aus Gesprächen, die das Beratungsteam geführt hat. Diese Zitate entstammen nachträglich erstellten Gedächtnisprotokollen und werden wörtlich oder sinngemäß wiedergegeben.

standortübergreifenden Zusammenarbeit, sollten Effizienzsteigerungen resultieren. Mithilfe von Personaleinsparungen, Abschaffung von Funktionen, Bündelungen von Verantwortlichkeiten in bestehenden oder neu geschaffenen Rollen sowie überarbeiteten Abläufen sollte mit geringerem Input größerer Output erzeugt werden. Die Umstrukturierung war von der Consultingfirma ausgearbeitet und vom Unternehmen übernommen worden, hatte den Negativtrend jedoch nicht beendet, sondern letztlich verschärft.

Die erste Phase der hier zu untersuchenden Beratung begann mit einer Problem- und Ursachendiagnose an dem Standort, an dem der wirtschaftliche Druck am höchsten war. Dafür wurden nach Sondierungsgesprächen mit dem Management der Unternehmenszentrale (im Folgenden ‚Top-Management‘ genannt) und Vertiefungsgesprächen mit der Standortleitung umfassende funktions- und hierarchieübergreifende Interviews mit dem Standortpersonal geführt (mehr zur Systematik des Beratungsansatzes unter 4.4). Bereits bei den Sondierungsgesprächen mit dem Top-Management war die „Förderung von Eigenverantwortung“ als wichtiges Thema betont worden. Besonders in den Vertiefungsgesprächen mit der Standortleitung wurde ein mangelhaftes Führungsverständnis im mittleren Standort-Management als zentrales Produktivitätshemmnis benannt. Damit waren primär die Produktionskoordinatoren⁷ (PK) am Standort als Bindeglieder zwischen Standortleitung und Produktionspersonal gemeint. Die Strukturanpassungen der Reorganisation hatten zur Veränderung der PK-Rolle geführt: Der Fokus sollte von eigener Präsenz in der Schicht auf die „Befähigung“ der Mitarbeiter verlagert werden. Statt selbst „an der Linie“, d.h. den Anlagen der Produktionslinien, mitzuarbeiten, sollten PK nun Produktionsabläufe „managen“ und ihr Personal entwickeln, damit es seine Aufgaben selbständig erfüllt. Mit anderen Worten: PK sollten von ‚Mitarbeitern‘ zu ‚Dirigenten der Arbeit‘ werden. Dies sollte zu „sich selbst steuernden“, „lebenslang lernenden“ und damit effizienteren Produktionsmitarbeitern führen. Mit diesem „Mindset von Befähigung und Selbständigkeit“ sollten die PK als Schnittstellen fungieren, die benachbarte, ebenfalls „verschlankte“ Funktionen mit der Produktion verbinden. Die Vorstellung der Standortleitung war, dass die Berater ihnen dabei helfen sollten, die PK „endlich in die Führungsverantwortung zu bekommen“, um die Rentabilität des Standorts wiederherzustellen und die Effizienzpotenziale der Reorganisation zu verwirklichen. Demgegenüber zeigte sich in den Interviews, dass die Strukturanpassungen, der Personalabbau und die Neudefinition der PK-Rolle nicht zur Effizienzsteigerung führen konnten, weil dem Produktionspersonal nun sowohl die fachliche Führung als auch die operative Unterstützung durch produktionsrelevante Funktionen fehlte. Von diesem Punkt aus

⁷ Ein Produktionskoordinator trägt die Sach- und Personalverantwortung innerhalb einer Schicht. Seine Hauptaufgaben sind die operative Steuerung der Produktionsabläufe, Sicherstellung der Produktionsziele, Führung des Produktionspersonals und Schnittstellenkoordination.

entspann sich ein Netz von Problemen mit produktivitätshemmenden Wirkungen. Beispiele zur Konkretisierung sind:

Entkopplung der Produktionskoordinatoren von der Produktionsrealität: Die PK saßen im Zuge der Reorganisationsmaßnahmen nun überwiegend in Büros und hielten Meetings ab. Ihre mangelnde Präsenz „an der Linie“ führte zu einem schwindenden Bezug zu den Produktionsabläufen, sodass ihre fachliche Führungskompetenz gegenüber ihrem Schichtpersonal abnahm, das bei diesbezüglichen Fragen und Problemen zunehmend auf sich allein gestellt war.

Verantwortung ohne Beförderung: War vormals je ein PK einer Produktionslinie zugeordnet gewesen und hatte es jeweils einen zweiten, stellvertretenden PK gegeben, wurden jetzt zwei Linien von einem PK verantwortet; dieser wurde jetzt von einem Produktionsmitarbeiter vertreten, der formell weder die Funktion des zweiten PK noch die damit verbundene höhere Lohngruppenzuordnung erhielt. Aufgrund der geringen operativen Präsenz der PK standen diese Mitarbeiter bei Qualitätsproblemen, technischen Störungen oder Anlagenstillstand allein in der Verantwortung und konnten sich nur an die Abteilung für Betriebstechnik wenden. Diese war ihrerseits aufgrund bereits längerer Führungslosigkeit dysfunktional und reagierte nur auf Abruf, was bei der Umstrukturierung jedoch übersehen worden war. Im Ergebnis hatte der informelle zweite PK de facto eine mindestens gleichwertige, tendenziell höhere Verantwortung als der frühere zweite PK, erhielt jedoch nicht dessen Positionsbezeichnung oder Vergütung. Hinzu kamen erhebliche Qualifikationslücken bei diesem Personal aufgrund von Einarbeitungs- und Schulungsproblemen.

Selbstschulung am Computer: Die systematische Verantwortung für Schulungen der Mitarbeiter, die vormals PK und, themenbezogen, andere Funktionen getragen hatten, war aufgehoben und durch digitale „Leseschulungen“ ersetzt worden – umfangreiche Dokumente, die sich das Produktionspersonal eigenständig aneignen sollte. Waren Schulungsinhalte früher an der Anlage bzw. anhand von Produkten oder Abweichungen demonstriert worden, blieben sie in ihrer neuen Form abstrakt, woraus folgte, dass die Mitarbeiter im digitalen Schulungskatalog hinter die einzelnen Module Haken setzten, ohne sich mit ihnen zu beschäftigen. Sorge, beim Schummeln erwischt zu werden, gab es kaum: „Interessiert doch eh keinen.“

Mangelhafte Einarbeitung: Mit der erhofften selbständigen Kompetenzerweiterung des Produktionspersonals wurde auch größere Flexibilität erwartet. Die Mitarbeiter sollten für vielfältige Aufgaben in der Produktion einsetzbar werden, etwa um Personalmängel aufzufangen. Angesichts der steigenden Fluktuation wurde von dieser Anforderung verstärkt Gebrauch gemacht. Die unterschiedlichen Anlagen erfordern jedoch eine hohe fachliche Spezialisierung.

Bei kurzfristigen Zuweisungen zu bislang unbekannten Anlagen herrschten daher zwangsläufig Qualifikationsdefizite. Dennoch wurden von Mitarbeitern nicht nur „sofort 100 %-Ergebnisse erwartet“ – von PK, die ihrerseits unter Druck von ihren Vorgesetzten standen –, sondern auch das Anlernen neuen Personals. Bei dessen Einstellung wurden aufgrund der Engpässe fachliche Unterqualifikation und mangelnde Sprachkenntnisse in Kauf genommen. So entstand eine Situation, in der unqualifizierte Mitarbeiter unqualifizierte Mitarbeiter anlernten, die oft nicht die gleiche Sprache sprachen. Die unabwendbaren Produktivitätseinbußen waren angesichts der wirtschaftlichen Probleme nicht hinnehmbar und führten zu verstärktem Druck von oben. Der Ton am Standort wurde schärfer, verbale Bestrafungen und Ausfälligkeiten coram publico häufiger. Produktionsmitarbeiter wurden von ihren PK zur Rechenschaft gezogen, PK von der Standortleitung, diese vom Top-Management.

Unbeständige Vorschriften: In hoher Frequenz erhielten Mitarbeiter E-Mails mit neuen Vorschriften, die vormals von den PK übermittelt und gemeinsam in den Produktionsalltag integriert worden waren, neuerdings aber selbständig verinnerlicht werden sollten. Dies wurde als mühsam und aufwendig, gleichzeitig weitgehend sinnlos beschrieben, da sich die Vorschriften rapide wieder änderten; dies hatte seinerseits mit der von der Produktionsrealität immer stärker entkoppelten und bürokratischer werdenden Zentralstelle für regulatorische Standards zu tun. Bei Nichtbefolgung der veränderten Vorschriften jedoch musste das Produktionspersonal mit erheblichen Konsequenzen rechnen.

Kompetenzverfall: Die Folge der genannten Veränderungen waren nicht nur mangelnde Kompetenzzuwächse, sondern aktiver Kompetenzverfall. Die Kombination aus erhöhter Verantwortung und verringerter Kompetenz führte nicht nur zu ausbleibender Effizienzsteigerung, sondern zur aktiven Beeinträchtigung der Arbeitsproduktivität, u.a. weil die Produktionsprozesse durch immer häufiger auftretende Fehler zunehmend instabil wurden.

Stress: Diese Kombination erzeugte konstanten, strukturell bedingten Stress. Aus psychodynamischer Perspektive entsteht Stress „u.a. durch ein Missverhältnis zwischen Wollen (eigenen bzw. fremden Anforderungen und Erwartungen bzw. Standards) und Können (Fähigkeiten und Mittel)“ (Anker/Möller 2004: 326). Diese Diskrepanz verschärfte sich im vorliegenden Fall zunehmend: Je stärker die Produktivitätseinbußen, desto stärker der Druck von oben (das ‚Wollen‘ der Organisation), der auf schrumpfende Kompetenzen (das ‚Können‘ der Mitarbeiter) stieß. Der auf diese Weise kontinuierlich wachsende Stress ließ sich in den Interviews als wichtiger Grund für steigende Krankenstände und Fluktuation am Standort identifizieren. Viele Mitarbeiter sahen keine Perspektive zur Verbesserung der Situation. Aus Gründen der Kollegialität,

Identifikation mit dem Primärzweck oder aus finanzieller Sorge hielten sie durch, solange sie konnten, oder kündigten und suchten sich, wenn möglich, einen neuen Arbeitgeber.

Folgenlosigkeit von Hinweisen aus den Schichten: Probleme im Produktionsablauf wurden nicht mehr gemeinsam von PK und Schichtpersonal an der Anlage bearbeitet, sondern von ersteren „gemanagt“; Hinweise des Personals wurden notiert, in Management-Meetings besprochen und „nach oben adressiert“; in den meisten Fällen passierte dann nichts mehr. Dies führte dazu, dass das Personal es nach und nach aufgab, Hinweise, Wünsche oder Vorschläge „zu adressieren“, und selbst versuchte, die Probleme zu lösen – mithilfe von Bypässen und „Pflasterlösungen“, die zwar kurzfristige Abhilfe, doch längerfristig neue Probleme schafften. Für diese wiederum wurden Delinquenten gesucht und bestraft, da eine „Kultur der Verantwortung“ bedeuten würde, dass sich niemand der Rechenschaftspflicht entzieht. Die Bestrafung für Folgen unverschuldeter Probleme – eine Tendenz, die an vielen anderen Stellen der Betriebspraxis der letzten Jahre sichtbar wurde – führte zu einer Stimmung von Angst und Ohnmacht in der Belegschaft. Die beste Strategie für viele bestand darin, nach Möglichkeit nicht aufzufallen, sich nicht zu äußern. Probleme wurden verschwiegen, Ideen nicht mehr vorgebracht.

Eingeschränkte funktionsübergreifende Zusammenarbeit: Diese Dynamik führte zu silohaft agierenden Funktionsbereichen. Größer werdende Lücken in den Informationsflüssen zwischen benachbarten Abteilungen und fehlende Abstimmung, selbst dort, wo sie fachlich unabdingbar ist, erzeugten zunehmende Einschränkungen der Funktionsstabilität. Ein repräsentatives Beispiel: Produktionskoordinatoren, Anlageningenieur und der Qualitätsbereich müssen eng zusammenarbeiten, um im Herstellungsprozess technisch bedingte Abweichungen von den Qualitätsstandards am Produkt frühzeitig erkennen, auf Auswirkungen und Ursachen hin überprüfen und entsprechende Maßnahmen ergreifen zu können. Die eingeschränkte Zusammenarbeit verunmöglichte dies und führte zu steigenden Ausschussquoten in der Herstellung.

Irrationale Ressourcenallokation: Die Einhaltung hoher Qualitätsstandards ist bei Produkten der Brandschutz- und Feuerwehrtechnik essenziell. Bei Abweichungen von diesen Standards sind Ursachenanalysen und nachhaltige Lösungen unverzichtbar. Im Falle hartnäckiger Probleme bedeutet dies teilweise einen hohen Aufwand: Es müssen etwa Produktionsstopps vorgenommen, beschädigte Maschinenteile ausgetauscht, Anlagen modernisiert, oder interdisziplinäre Arbeitsgruppen zur Untersuchung technischer Probleme sowie zur Entwicklung neuer Lösungsansätze eingerichtet und mit Zeit und Ressourcen ausgestattet werden. Mit Verweis auf die Notwendigkeit, „wirtschaftlich arbeiten zu müssen“, wurden dafür nötige Freigaben aus

dem Top-Management seltener. Die Folge waren wachsende, zur Unwirtschaftlichkeit führende Produktionsmängel.

Entscheidungsaversive Standortleitung: Wie sich herausstellte, war bei dieser Thematik die Standortleitung selbst ein Engpass. Sie begründete ausbleibende Freigaben gegenüber dem Personal im Werk z.B. mit dem Narrativ, „die Zentrale drücke auf die Spartaste“, gebe also entsprechende Summen nicht frei. Andere Probleme wurden „einfach wegdiskutiert“, z.B. mit der Aussage, es handle sich bei Qualitätsproblemen lediglich um „wirtschaftliche Risiken, keine Realitäten“. Der eigentliche Grund der fehlenden Freigaben und Problembagatellisierung war jedoch entscheidungsvermeidendes Verhalten der Standortleitung, die den Kontakt zur Unternehmenszentrale häufig gar nicht erst aufnahm. Die Sorge, die zahlreichen, komplexen Schwierigkeiten nicht gelöst zu bekommen sowie die Angst, schlecht vor dem Top-Management dazustehen, spielten dabei eine Rolle. Das Ergebnis war jedoch eine Verschärfung der bestehenden Probleme und die Entstehung von Folgeproblemen, die wiederum zu wachsendem Druck, schlechteren Arbeitsergebnissen und einer Atmosphäre von Zynismus und Desillusionierung in der Belegschaft führten – sowie zur wechselseitigen Verstärkung all dieser Auswirkungen.

Eingeschränkte standortübergreifende Zusammenarbeit: Die Standorte des Unternehmens haben unterschiedliche Arbeitsschwerpunkte und sind im Produktionsprozess aufeinander angewiesen. Der Standort (A), der Gegenstand der Untersuchung in der ersten Phase war, verarbeitet z.B. das Material weiter, das von einem anderen Standort (B) hergestellt wird. Eine Abstimmung zwischen den Standorten ist daher wichtig, kurze Informationswege zwischen ihnen hilfreich. Diese wurden jedoch zum Teil aktiv von der Standortleitung unterbunden, mit der Begründung, man wolle „die Probleme der anderen nicht den eigenen Standort infizieren lassen“. Im genannten Beispiel lag ein Problem mit dem von Standort B gelieferten Material vor, das dazu führte, dass ein Teil davon in bereits unbrauchbarem Zustand an Standort A eintraf, wie sich allerdings jeweils erst im Weiterverarbeitungsprozess herausstellte. Da es sich um Chargen handelte, die produziert werden müssen, hatten die Produktionsmitarbeiter an Standort A keine Wahl, als eine Weiterverarbeitung mit vorprogrammiertem Ausschuss einzuleiten. Man produziere „wissentlich vergoldeten Schrott“, hieß es vielfach in den Interviews. Die eigentlich naheliegende Zusammenarbeit zwischen Standort A und B zur Bearbeitung dieses Problems kam aufgrund der unterbrochenen standortübergreifenden Kommunikation nicht zustande, sodass das Problem weiter existierte. Andere Problemfaktoren, wie etwa die Fluktuation, infolge derer graduell Fachwissen verloren ging, ließen die Hoffnungen betroffener Funktionen schwinden, Ursachen und Lösungen für Probleme zu finden. Auf das Erstaunen des Beratungsteams darüber, wie viel wirtschaftlicher Schaden sehenden Auges verursacht wurde,

antwortete ein Interviewee, übereinstimmend mit Befunden anderer: „Man geht mittlerweile von Anfang an davon aus, dass man die Ursache nicht finden wird.“

Intransparente Führung: Ein wesentlicher Eindruck der Produktionsmitarbeiter war, „da oben nicht reingucken“ zu können: Verfügungen der Führungskräfte, ob standortintern oder aus der Zentrale, blieben für sie weitgehend undurchschaubar, auch wenn sie selbst direkt von ihnen betroffen waren. Erklärungen und Begründungen wurden selten vorgebracht, vollendete Tatsachen ohne Hintergrundinformationen waren zur Regel geworden. Die Folge war eine zunehmende Entkopplung zwischen Führungsebenen und Produktionsmitarbeitern, wobei sich letztere eine resignative, passiv-abwartende Haltung aneigneten, getragen von dem Gefühl, weder Einblicke in noch Einfluss auf die Entscheidungen zu haben, die ihre Arbeit bestimmen. Eine Mitarbeiterin aus der Produktion betonte z.B., es gehe nicht so sehr um die Entscheidungen an sich; man kenne das ja, die eine Bestimmung gefalle einem mehr, die andere weniger – „aber reden kann man schon mit uns. Wir sind ja nicht dumm.“

Fehlerkultur als Worthölse: Zu den häufig benutzten Formeln, die mit der Beschwörung des neuen „Mindsets“ einhergingen, das vor allem von Produktionskoordinatoren und -mitarbeitern verlangt wurde, gehörte die der „gelebten Fehlerkultur“. In den Interviews ergab sich eher das Bild einer Sündenbock- und Bestrafungskultur. Das zentrale Anliegen der Befragten war jedoch nicht etwa, freundlicher behandelt zu werden, sondern die Investition von Zeit und Energie, um aus Fehlern echte Verbesserungen für die zahlreichen Probleme abzuleiten.

Ineffektives Ideenmanagement: Angebotene partizipative Formate klangen theoretisch sinnvoll, erwiesen sich jedoch als wirkungslos und frustrierend. Mitarbeiter sollten z.B. beim Ideenmanagement Verbesserungsvorschläge einreichen; regelmäßig sollten die besten Ideen ausgewählt und prämiert werden. De facto erfolgte dies selten, und die Belohnung ging kaum je über einen 40 €-Supermarktgutschein hinaus – mit den Ideen selbst geschah wenig bis gar nichts. Überhaupt war den vielen befragten Mitarbeitern unklar, ob je ein eingegangener Vorschlag umgesetzt worden war und was genau im Ideenmanagement eigentlich passierte. Damit war das Ideenmanagement nicht nur ein falsches Versprechen; hier gingen auch Verbesserungspotenziale für den Standort und das Unternehmen verloren, was sich anhand der Qualität der von den Interviewees vorgebrachten Hinweise und Ideen leicht feststellen ließ. Ein treffender Kommentar dazu lautete: „Einfach mal ausprobieren wäre sinnvoll und würde nicht viel kosten. Man muss damit ja nicht gleich in Serie gehen.“ Für besonderen Unmut sorgte die mehrfach von Mitarbeitern gemachte Erfahrung, Probleme teilweise vorausgesagt zu haben, ohne Beachtung

zu finden, mit der Folge, dass die Probleme Realität wurden und die Konsequenzen von den Mitarbeitern selbst getragen werden mussten.

Ermüdende Meetings: Ein weiteres Beispiel für ineffektive Partizipation waren regelmäßige Meetings, in denen funktions- und hierarchieübergreifender Austausch stattfinden sollte, um „gemeinsam besser zu werden“. De facto waren diese Meetings zeitraubend und ineffektiv: erstens, weil der Informationsstand der Teilnehmer sowie die Relevanz der Informationen für sie schwankte; zweitens, da tatsächlich vorgebrachte Anliegen lediglich von den Verantwortlichen zur Kenntnis genommen bzw. „nach oben adressiert“ wurden. Die Meetings waren verpflichtend und hielten Mitarbeiter von ihrer Arbeit ab, oft kamen sie bei Antritt ihrer Schicht erst nach zwei Stunden mühseligen „Absitzens der Zeit“ zum Arbeiten an den Anlagen.

Irrationale Funktionstrennungen: Im Zuge der Verschlinkungsmaßnahmen waren Funktionen organigrammatisch teils widersinnig neu eingeordnet worden, sodass Rollenträger ihre Aufgaben nicht mehr effektiv erfüllen konnten. Ein Beispiel: Prozessexperten (PE) müssen sicherstellen, dass Produktionsabläufe die Qualitätsanforderungen der Produkte erfüllen. Sie gehörten ursprünglich dem Qualitätsbereich an, wurden im Zuge der Reorganisation jedoch der Produktion unterstellt und berichteten nun an den erwähnten informellen zweiten Produktionskoordinator (der Sinn dieser Umstrukturierung erhellte sich in den Interviews nicht). Während Produktionsmitarbeiter rollengemäß auf Stückzahlen fixiert sind, liegt der Fokus von PE auf Qualitätsstandards. So war ein struktureller Konflikt geschaffen worden, der zur Ausschussrate beitrug: PE mussten Qualitätsmängel nun ihrem Vorgesetzten aus der Produktion melden, um ein Abweichungsprotokoll zu erstellen – die Voraussetzung dafür, dass die Qualitätsabteilung tätig werden konnte. Der unter Produktionsdruck stehende Vorgesetzte wies qualitätsbedingte Produktionsverzögerungen zurück, sodass viele Meldungen abgelehnt wurden. Ein Teil der Qualitätsprobleme am Standort bestand also, weil er nicht an die zuständige Abteilung weitergeleitet wurde. Die Qualitätsmanagerin des Standorts, frustriert über die vielen Produktmängel, griff ein und erstellte Abweichungsprotokolle nun selbst an den Anlagen, „damit überhaupt noch was passiert“; da sie jedoch nach Personaleinsparungen die letzte verbliebene Präsenzkraft der Qualitätsabteilung war und zudem der Bereitschaftsdienst für Spät- und Wochenendschichten abgeschafft worden war, konnte sie nur einen Bruchteil abdecken.

Seilschaften und subjektive Personalentscheidungen: Wichtige Personalien wurden zum Teil nicht nach objektiven Kriterien getroffen, sondern aufgrund persönlicher Beziehungen und gegenseitiger Gefälligkeiten. Dadurch wurden entscheidende Rollenträger ihren Aufgaben nicht gerecht, sodass abhängige Funktionsbereiche unterversorgt blieben, die dies jedoch

aufgrund der Vernetzung der Verantwortlichen nicht gefahrlos äußern konnten. Diese verdeckten Beziehungen drohten auch den Beratungsprozess zu hemmen: Funktionsträger in Seilschaften versuchten, die Datenerhebung durch Informationsstreuung zu beeinflussen und durch Mitarbeit in der Projektgruppe eigeninteressegeleitet auf die Veränderungen einzuwirken. Diese *Rollenuntererfüllung* auf hierarchisch höheren Ebenen verstärkte die *Rollenüberlastung* des Schichtpersonals und trug erheblich zur schleichenden unternehmenskulturellen Entkopplung zwischen ‚der Führung‘ und ‚den Mitarbeitern‘ bei. Der illustrative Kommentar eines Produktionsmitarbeiters: „Die laufen den ganzen Tag mit iPads rum und fühlen sich wichtig mit ihren Meetings, aber haben von Tuten und Blasen keine Ahnung.“

4.3 Ergebnisse

Die erhobenen Probleme erfüllen alle unter 2.4.2 genannten Kriterien klassischer Arbeitsentfremdung, inklusive ihrer produktivitätshemmenden Auswirkungen und der Dynamik wechselseitiger Verstärkung. Entscheidend in diesem Fall war, dass die Ursachen – dysfunktionale Organisationsstrukturen und Missmanagement – nicht erkannt und die Probleme hierarchisch nach unten abgewälzt wurden. Dabei verstärkten Paradigmen der modernen Arbeitswelt mit ihren subtilen Entfremdungseffekten (siehe 2.5) die existierenden Probleme. So entstand eine Art ‚doppelter Entfremdung‘: Die klassisch-entfremdenden Wirkungen bestanden fort, da ihre Ursachen nicht bearbeitet wurden, und intensivierten sich durch verdeckte, moderne Mechanismen der Entfremdung. Diese Zusammenhänge werden nachfolgend verdeutlicht:

Gute Voraussetzungen für produktive Arbeit: Die Interviews ergaben, dass in der Organisation sehr gute Ausgangsbedingungen für menschlich produktive Arbeit bestehen. Unter den Mitarbeitern herrscht eine ausgeprägte Identifikation⁸ mit dem Unternehmen und seinem Primärzweck. Das Motiv der Herstellung lebensrettender Geräte und Systeme (siehe 4.1) ist funktions- und hierarchieübergreifend hochpräsent und tief verankert im Handlungsverständnis. Vielfach wurde in den Gesprächen die Liebe und Hingabe der Organisationsmitglieder zu diesem Bezugspunkt ihrer Tätigkeit deutlich. Eine als hoch empfundene Sinnhaftigkeit und auch ein gewisser Stolz waren durchgängig spürbar. Das Unternehmen wurde zudem trotz der prekären Situation, in der es sich befand, als guter Arbeitgeber hervorgehoben. Im Unterschied zu

⁸ Hierbei ist zu beachten, dass die Informationen aus den Gesprächen mit freiwillig Teilnehmenden hinsichtlich ihrer Repräsentativität kritisch hinterfragt werden müssen. Die Wahrscheinlichkeit, es mit einem Teilnehmerkreis zu tun gehabt zu haben, der aus besonders stark identifizierten und motivierten Mitarbeitern bestand sowie überdies trotz vereinbarter Anonymität ggf. noch Restzweifel an der Vertraulichkeit der Interviews gehabt und sich deshalb in der Aufrichtigkeit eingeschränkt gefühlt haben könnte, ist hoch. Dennoch konnten vom Beratungsteam aufgrund der Berücksichtigung dieser Faktoren, der Kenntnis anderer Unternehmen und seiner Erfahrung mit vergleichbaren Interviewprozessen durchaus valide Schlüsse auf die organisationalen Rahmenbedingungen gezogen werden.

anderen Unternehmen sei hier immer gut für die Mitarbeiter gesorgt und eine aggressive Steigerungslogik vermieden worden. Das Unternehmen müsse zwar seiner Gewinnorientierung gerecht werden, dafür habe man aber Verständnis, denn es sei stets ein gutes Maß gehalten worden. Zudem ließ sich insbesondere beim Produktionspersonal ausgeprägte Kollegialität und starkes Füreinander-Einstehen, auch unter Inkaufnahme eigener Nachteile, feststellen. Damit bietet die Organisation vielfältiges Potenzial zur produktiven Erfüllung universeller menschlicher Bedürfnisse (siehe 3.4.3 und 3.6). Der Fähigkeit, durch produktives Tätigsein die eigene Vorfindlichkeit zu übersteigen, kommt in diesem Fall aus feldspezifischen Gründen eine besondere und noch konkretere Bedeutung zu als in anderen Fällen produktiver Arbeit: Die Arbeit der Mitglieder dieser Organisation trägt direkt dazu bei, Menschen vor dem Tod zu bewahren – mit ihrer Tätigkeit transzendieren sie buchstäblich das Sterben. Sich in dieser Tätigkeit mit den Kollegen verbunden zu fühlen, einander im Geiste des gemeinsamen Ziels auszu helfen und überdies in der für das Beratungsteam glaubhaften Gewissheit zu arbeiten, dass die Organisationsspitze sich diesem Ziel ebenso verpflichtet fühlt, spielte bei den Befragten eine große Rolle. Passend dazu hat der Geschäftsführer der Unternehmenszentrale (nachfolgend kurz: ‚Geschäftsführer‘) eine auffallend hohe persönliche Präsenz und Greifbarkeit selbst für die, die hierarchisch am weitesten von ihm entfernt sind: das Produktionspersonal.

Das eigentliche Problem: In den unternehmenskulturellen Rahmenbedingungen, dem Geschäftsmodell, dem Primärzweck und der Arbeitskraftnutzung ist nicht die Ursache der Probleme zu verorten; diese hatte ihren Ursprung an anderer Stelle. Denn die eigentliche Herausforderung des Unternehmens lag und liegt in der Anpassung an substanziell veränderte Marktbedingungen. Der Konkurrenzdruck wächst, auch durch die zunehmende Präsenz fernöstlicher Akteure. Durch die Auslagerung von Produktionselementen und den Zukauf von Teilen aus Asien, der die hauseigene, teurere Herstellung zunehmend ersetzt, steigern Konkurrenten ihre Profitabilität. Die Organisation selbst legt großen Wert auf eigene Herstellung, aus Gründen der Kontinuität und Eigenständigkeit bzw. Unabhängigkeit, aber auch, weil es „Systemlösungen“ statt Einzelteile eines Produktsystems anbieten möchte; Kunden sollen alles aus einer Hand erhalten, wenn sie bei diesem Unternehmen einkaufen. Die rasanten Produktivitätssteigerungen der Konkurrenz setzen das Unternehmen jedoch unter wachsenden Wettbewerbsdruck und erzeugen Handlungserfordernisse; möchte man nicht den Anschluss verlieren, muss man etwas tun. Das Unternehmen steht vor einer langfristigen strategischen Entscheidung – selbst herstellen oder zukaufen? –, muss aber auch kurzfristig profitabel sein. Aus diesem Grund wurden Interventionen wie die Reorganisation getätigt, um die Produktivität durch effizientere Strukturen und Abläufe sowie moderne Managementmethoden zu steigern. Formeln

wie „Befähigung“, „Selbststeuerung“, „lebenslanges Lernen“, „Eigenverantwortung“ und „Empowerment“ klangen dabei wohl wie Heilsbringer: Die modern anmutenden Konzepte weckten die Hoffnung, den Nerv der Zeit zu treffen, sich klug im Wettbewerb aufzustellen und die Konkurrenz wieder einzuholen. Die Hoffnungen erfüllten sich jedoch nicht, stattdessen verschärften sich die Probleme: Die Umstrukturierungsmaßnahmen stellten sich als ineffizient heraus, zusätzlich hielt der Zeitgeist moderner Arbeitskraftnutzungsstrategien einschließlich seiner Entfremdungseffekte Einzug, welche die bereits abnehmende Produktivität weiter schmälerten.

Die Rolle der Mikropolitik: Die wachsende wirtschaftliche Not, kombiniert mit hohem Veränderungsdruck und Ungewissheit der Zukunft, erhöhte die Angst vor Positionsverlust in den Riegen des Top-Managements. Dadurch wirksam werdende Beharrungskräfte verhinderten die gezielte Auseinandersetzung mit Veränderungserfordernissen und verstärkten stattdessen die Tendenz mikropolitischer Strategien: Durchsetzung von Partialinteressen, Ergreifung gesichtswahrender Maßnahmen und gegenseitige Positionssicherung durch Einsatz von Seilschaften und „Vitamin B“. Da nach mikropolitischer Logik das nachhaltige Bearbeiten von lange ignorierten Problemen immer auch ein Schuldeingeständnis bedeutet, wurde die Verantwortung dorthin verlagert, wo ein Gesichtsverlust mildere Folgen hat; der beschädigte Ruf einer Führungskraft des mittleren Standortmanagements bedeutet geringere Rufschäden für die Organisation als der eines Top-Managers. Durch die Kombination aus Struktur- und Personaleinsparungen und verminderter Entscheidungsrationalität auf höheren Hierarchieebenen entstand insgesamt eine Tendenz der Verantwortungsdelegation auf niedrigere Hierarchieebenen. Diese führte zur Überforderung und Überlastung des mittleren Standortmanagements und Produktionspersonals, das zunehmend für die Fehler und Entscheidungsaversion der eigentlich Verantwortlichen Rechenschaft ablegen musste.

Druckverlagerung und moderne Arbeitsbedingungen: Auf diese Weise wurde der ursprünglich aus der Unternehmensumwelt stammende Druck hierarchisch nach unten durchgereicht. Ein Befragter sprach von einer „Schneller, höher, weiter“-Mentalität, mit der die Mitarbeiter die Produktivitätsverluste des Unternehmens auffangen sollten. Dabei spielten Subjektivierungs- und Entgrenzungsmotive (siehe 2.5.3) eine Rolle: Wenn die Mitarbeiter ihre Arbeit stärker als „Mission“ verstehen und das Ziel der „bloßen Aufgabenerfüllung“ ablegen, stattdessen „mal selber in die Verantwortung gehen“ würden, würde das Unternehmen wieder erfolgreich werden. Diese Logik muss als realitätsfern bewertet werden: Erstens war die Identifikation der Mitarbeiter grundsätzlich hoch; zweitens war aufgrund struktureller Probleme nicht einmal die „bloße Aufgabenerfüllung“ möglich. Die bemühten Formeln entsprechen jedoch aktuellen Gesellschafts-Charakterstrebungen und ließen sich daher organisational leicht legitimieren.

Auch Digitalisierungstendenzen (siehe 2.5.3) wurden Teil einer Verantwortungsdelegation, die Druck erzeugte, ohne wirksam zu sein: Digitale Selbstschulungen schränkten als Ersatz für systematische Qualifizierungsmaßnahmen die Produktivität ebenso ein wie die Neuerung, dass Produktionskoordinatoren Produktionsvorgänge „per iPad steuern“ und so vermeintlich effizienter vom Produktionspersonal ausführen lassen sollten (siehe 4.2). Das Scheitern dieser Maßnahmen wurde nicht etwa deren Widersinnigkeit, sondern einem mangelhaften Führungsverhalten der PK bzw. der Unfähigkeit des Produktionspersonals zugeschrieben.

Dass viele Mitarbeiter der niedrigsten Hierarchieebenen diese Umstände erduldeten, hing zum einen mit ihrer hohen Identifikation, Kollegialität und langen Betriebszugehörigkeit zusammen, zum anderen mit dem modernen Risiko der Prekarisierung (siehe 2.5.3): Das Unternehmen bietet gute finanzielle und soziale Absicherung. Wettbewerber in der Region stellen andere fachliche Anforderungen, ein reibungsloser Wechsel wäre nicht garantiert. Alternativen waren begrenzt und hätten in vielen Fällen unsichere Beschäftigungsverhältnisse bedeutet.

Individualisierung struktureller Probleme: Die Druckverlagerung nach unten entspricht dem Charakter der modernen Entfremdung, indem ein immer höheres Maß an Verantwortung auf den Arbeitskraftunternehmer verlagert wird (siehe 2.5.2). In einem gesellschaftlichen Kontext, für den, mit Han gesprochen, die Ausbeutung der Freiheit des Individuums wesentlich ist (siehe 2.5.5), scheint die Verantwortungsdelegation auf Einzelne, die sich nicht in Entscheiderpositionen befinden, tendenziell legitim. Überspitzt formuliert: Gibt es Probleme, muss sich nur das Individuum mehr anstrengen. Der vorliegende Fall zeigt, wie sich diese Dynamik in Organisationen äußern kann. Einige in den Interviews kolportierte Dialoge lauteten: „Sie leiden unter Ihren Arbeitsbedingungen? Vielleicht sollten Sie mal Ihre Einstellung ändern!“; „Sie klagen über zu hohe Anforderungen? Vielleicht sind Sie einfach nicht effizient genug!“; „In Ihrem Arbeitsbereich laufen die Prozesse nicht gut? An wem wird das wohl liegen, wenn es *Ihr* Arbeitsbereich ist?“; „Sie fühlen sich ausgelaugt und werden krank? Wahrscheinlich sollten Sie an Ihrer Resilienz arbeiten!“

Wirtschaftliche Ineffizienz: Das Muster der Erhöhung des Drucks bei gleichzeitig strukturell abnehmender Wirkungslosigkeit ist wirtschaftlich höchst ineffizient, wie sich am Beispiel der Investitionsentscheidungen zeigt. Die Reorganisationsmaßnahmen hatten zwar theoretisch der Logik ökonomischer Produktivitätssteigerung entsprochen, indem sie die Input-Output-Relation verbessern sollten (siehe 2.1); sie bewirkten de facto jedoch das Gegenteil, weil ihnen die Illusion zugrunde lag, man könne Inputs drastisch kürzen und mittels moderner Arbeitskraftnutzungsstrategien dennoch maximalen Output generieren. In Wirklichkeit wurden strukturelle Dysfunktionalitäten geschaffen, welche die Fähigkeit der verbliebenen Inputs, Output zu

erzeugen, zusätzlich einschränkten: überlastete und unterqualifizierte Mitarbeiter, eingeschränkte Zusammenarbeit zwischen Funktionen und Standorten, defekte Maschinen, die nicht systematisch repariert wurden (siehe 4.2). Im Ergebnis waren also drastisch verringerte Inputs mit drastisch verringerten Outputs vorzufinden – das Gegenteil ökonomischer Rationalität. Eine tatsächliche Verbesserung der Input-Output-Relation hätte darin bestanden, gezielt in die Inputs zu investieren, um deren Output-Fähigkeit zu erhöhen (dazu mehr unter 4.6.1). Die irrationale Investitionsplanung stand im Zusammenhang mit Denkmustern der Finanzialisierung (siehe 2.5.3), nach denen Aufwendungen hinsichtlich ihrer kurzfristig zu erwartenden Rendite bewertet werden. Dass diese Denkweise aufgrund ihrer exklusiven Orientierung an unmittelbar Quantifizierbarem das Potenzial einer Scheinrationalität birgt, wird unter 4.4.1 näher erläutert.

Arbeitsbedingungen als Ursache der Entfremdung: Der Beratungsfall bestätigt die philosophischen und ökonomischen Theoreme des 19. Jahrhunderts (siehe 2.3 und 2.4) sowie Fromms Ansicht (siehe 3.5.4), dass nicht Arbeit selbst abzulehnen ist, sondern die Arbeitsbedingungen, sofern sie zur Entfremdung führen. Diese lag im betrachteten Fall doppelt vor. Ihr Kern lag im Missmanagement und dysfunktionalen Organisationsstrukturen, die verhinderten, dass die Eigenkräfte der Organisationsmitglieder im Dienst am Primärzweck des Unternehmens zur Entfaltung kommen konnten. Diese Tatsache wurde mithilfe der Tendenz des 21. Jahrhunderts, Individuen als ganze Personen für ökonomische Interessen zu vereinnahmen, verhüllt. Da, mit Fromm gesprochen, die nicht-produktiven Wirkungen dieser verinnerlichten Gesellschafts-Charakterstrebung ins Unbewusste verschoben wurden (siehe 3.3), blieben die korrosiven Arbeitsbedingungen bestehen. Erst als der ökonomische Leidensdruck der Organisation so akut wurde, dass weitere Verdrängung größere Schäden verursacht hätte, als sich den Tatsachen zu stellen, konnten die latenten Probleme manifest werden.

Der Fall zeigt, dass das Einbringen menschlicher Arbeitskraft in ein profitorientiertes Unternehmen nicht zwangsläufig zu einem Überwiegen entfremdender Wirkungen führt. Die Aussagen der Befragten, gerne für ihr Unternehmen zu arbeiten und mit dem gesellschaftlichen Beitrag der hergestellten Produkte im Einklang zu stehen, waren glaubhaft ich-synton; dies ließ sich anhand der subjektiven Effekte feststellen, die bei den Sprechern zu beobachten und für das Beratungsteam nachzuempfinden waren (siehe 3.5.2). Zur Entfremdung führte vielmehr eine Situation, in der menschliche Anstrengungen ihre Wirksamkeit wegen äußerer Kräfte verloren, die den Handelnden übermächtig entgegenstanden und sie von ‚Schöpfern‘ zu ‚Geschöpfen‘, von Handelnden zu Opfern machten. Nach frommscher Logik wurde damit eine spezifische Fähigkeit blockiert, mit der sich der Mensch über die Daseinsform des Tieres erhebt (siehe 3.4.3). Das wissentliche Produzieren „vergoldeten Schrotts“, kombiniert mit Ohnmacht und

zunehmender Strafangst, führte zu einer buchstäblich depressiven Atmosphäre in der Belegschaft. Der Raum in den Interviews war streckenweise von verzweifelter, hilfloser Traurigkeit erfüllt, die sich auf das Beratungsteam übertrug und ihm die emotionale Erschütterung der Mitarbeiter am eigenen Leib begreiflich machte. Der Grad der Ohnmacht wird in einer solchen Situation verstärkt, wenn das Opfer zusätzlich für seinen Zustand schuldig gemacht wird und daher größere Anstrengungen von ihm verlangt werden, um seinen Zustand zu verändern (siehe 2.5.5). Warum Krankenstände und Fluktuation auf einem derart hohen Niveau waren, war nach den Interviews angesichts dieser Dynamik kein Rätsel mehr. Immerhin war es bei den Befragten nicht zur Identifikation mit dem Schuldgefühl im Sinne Rosas und Hans gekommen, sodass die Bearbeitung der tatsächlichen Ursachen eine zügige Verbesserung ihrer Situation versprach.

Vereinbarkeit ökonomischer und menschlicher Interessen: Der Befund war bemerkenswerterweise, dass eine stärkere Fokussierung menschlicher Produktivität nicht zur Einschränkung des ökonomischen Outputs führen würde, wie es das organisationale Spannungsfeld zunächst nahelegt (siehe 3.6). Im Gegenteil: Hier waren Mitarbeiter, die sich regelrecht danach sehnten, ihre Arbeitskraft wieder wirksam einsetzen zu können, um dem Unternehmen zu helfen, qualitativ hochwertigen Output in wirtschaftlich vorteilhafter Quantität zu erzeugen. Das Produzieren von ‚Ergebnissen‘ – als Kriterium ökonomisch produktiver Arbeit –, stand nicht im Widerspruch zu den Prinzipien menschlich produktiver Arbeit (siehe 3.5.3). Vielmehr würde es den Mitarbeitern ermöglichen, wieder einer Aufgabe gerecht zu werden, die ihren persönlichen Wertesystemen entspricht: der Herstellung überlebenswichtiger Brandschutz- und Feuerwehrentechnik.

Mit Blick auf das Ausgangsproblem dieser Arbeit zeigt sich, dass in diesem Unternehmen prinzipiell ideale Bedingungen für die Verbindung ökonomischer und menschlicher Interessen in einem profitorientierten Kontext bestehen. Durch schlechte Managemententscheidungen jedoch wurden diese strukturell beeinträchtigt, mit dem Ergebnis, dass beide Pole des Spannungsfelds Schaden nahmen und nicht etwa einer auf Kosten des anderen profitierte. Für den weiteren Verlauf des Veränderungsprozesses stellte die Vereinbarkeit von Organisationszielen und Mitarbeiterintentionen daher keine grundsätzlich konflikthafte Frage dar. Wichtig war jedoch die Art des Vorgehens, denn die Einsicht allein, dass Organisation und Mitarbeiter im Grunde das gleiche Ziel hatten, half noch nicht weiter. Nachfolgend werden daher die als erfolgskritisch für den Beratungsprozess verhandelten Prinzipien dargestellt. Im Nachhinein ist zu konstatieren, dass diese in vielen Hinsichten eine hohe Deckung mit den Prinzipien einer menschlich produktiven Charakterorientierung im Sinne Fromms aufweisen.

4.4 Beratungsansatz

Die Intention des Beratungsansatzes war, die Spezifik des Unternehmens mitsamt seinen Problemen und Möglichkeiten abzubilden, anstatt wohlklingende Musterlösungen zu verwenden, die letztlich an der betrieblichen Realität vorbeigehen. Dafür war eine Haltung von aufrichtigem Interesse nötig, die sich auf das Unternehmen als eigenes ‚Universum‘ einlässt, das es zu ergründen und verstehen gilt. Abgeklärte Professionalität, die glaubt, bereits alles zu wissen und für jedes Problem eine passende Lösung parat zu haben, wäre nicht das richtige Mittel gewesen, um den komplexen Missständen auf den Grund zu gehen. Darüber hinaus wäre ein solcher Ansatz, der allein den Beratern Handlungskompetenz zuschreibt, per Definition entfremdet: Die Berater wären darin die Subjekte der Veränderung gewesen, die Organisationsmitglieder ihre Instrumente. Das Ziel der Beratung war es jedoch, der Organisation auf nachhaltige Weise zu helfen, ihre Probleme zu bewältigen. Dies konnte am besten erreicht werden, indem ihre Mitglieder selbst zu den Akteuren der Veränderung wurden – ganz im Sinne von Fromms Theorie der Eigenkräfte, die nur wachsen, wenn sie praktiziert werden. Es waren deshalb die Berater, die sich als Instrumente zur Verfügung stellen mussten, um die Organisationsmitglieder als handelnde Subjekte in ihrer Realität zu stärken.

4.4.1 Rahmenbedingungen

Konkreter implizierte diese grundsätzliche Haltung die folgenden, in der Auftragsklärung vereinbarten Leitlinien für den Beratungsprozess:

Prozessbegleitung statt Expertenberatung: Die Reorganisation war nach einem Expertenansatz erfolgt, bei dem die Berater die Situation analysiert, Probleme diagnostiziert und als Fachexperten ihr spezifisches Wissen in Form bewährter Lösungen auf das Unternehmen angewendet hatten. Auf diese Weise hatten sie neue Organisationsstrukturen erarbeitet, die das Unternehmen ohne inhaltliche Mitwirkung übernahm. Als neue Herangehensweise wurde demgegenüber ein Prozessansatz (vgl. ausführlich zu Prozess- und Expertenberatung Glasl 2020) vereinbart, der die Organisationsmitglieder einbezieht und vom Beratungsteam moderiert wird, um die internen Fähigkeiten des Unternehmens zu stärken und Lösungen aus dem Inneren des Systems heraus zu entwickeln. Diese Vorgehensweise entspricht dem frommschen Verständnis der Stärkung von Eigenkräften als Voraussetzung für nachhaltige Veränderung und greift zugleich zentrale Gedanken der luhmannschen Systemtheorie auf, nach der Systeme sich nicht durch äußere Eingriffe transformieren lassen, sondern nur durch interne Muster der Selbstreproduktion (Luhmann 2021: 59-62). Damit externe Beratung hilfreich sein kann, muss sie

demnach als Prozess gestaltet werden, der durch gezielte Impulse von außen das System anregt, eine Eigendynamik zur Veränderung seiner Handlungsmuster zu entwickeln.

Agile Planung von Prozessschritten: Prozessuales Vorgehen bedeutet, dass die Berater keine durchgeplante, Schritt für Schritt abzuarbeitende Projektarchitektur entwerfen, sondern nach Maßgabe des vereinbarten Gesamtziels je einzelne Schritte aufsetzen, von denen jeder ausgewertet wird, bevor der nächste gemacht wird. Mit dieser agilen Logik können die im Beratungsprozess entstehenden, nur bedingt vorhersehbaren Dynamiken berücksichtigt und in die Gestaltung des nächsten Schritts einbezogen werden. Damit war im vorliegenden Fall verbunden, dass Dauer und Kosten des Beratungsprozesses offen blieben. Vereinbart wurden Tagessätze und das Verständnis, dass der Prozess mehrere Jahre dauern könne, aber nicht müsse; jeder Schritt, zu dem das System selbst fähig ist, sollte ohne externe Beteiligung gemacht werden. Im besten Fall würden die Berater so bald wie möglich überflüssig.

Nähe zur Produktionsrealität: Die Analyse der Probleme und Ursachen sollte nicht aus der Distanz der Unternehmenszentrale erfolgen, z.B. durch Gespräche des Beratungsteams mit dem Top-Management, sondern durch die Untersuchung der betrieblichen Realität an den Produktionsstandorten. Dafür sollten Mitarbeiter unterschiedlicher Hierarchieebenen und Funktionen befragt, um Ideen und Lösungsvorschläge gebeten und an der Umsetzung von Maßnahmen beteiligt werden. Damit würde sich die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass die Beratung konkrete Verbesserungen einleiten könne, statt akademische Übung zu sein, die ggf. abstrakt überzeugt, aber nicht wirklich hilft. Zudem wurde so die Logik der Subsysteme mit der Logik des übergeordneten Systems verbunden und der Schwierigkeit Rechnung getragen, dass eine zentrale Denkweise immer Gefahr läuft, dezentrale Funktionslogiken zu übersehen, und umgekehrt.

Nutzung vorhandener Ressourcen: Durch die aktive Beteiligung verschiedener Organisationsmitglieder an den Verbesserungsmaßnahmen werden interne Ressourcen bzw. die Eigenkräfte der Organisation mobilisiert, um sowohl Wirksamkeit als auch Akzeptanz der Veränderungen zu erhöhen (vgl. die Wirkmechanismen von Veränderungen in Gruppen bei Lewin 1947 sowie das „Not-invented-here-Syndrom“ bei Katz/Allen 1982). Die Erfahrung zeigt überdies, dass Systemelemente besser als externe Berater wissen, welche Probleme und Potenziale in ihrem System liegen. Da sie am Ende diejenigen sind, die die Veränderungen tragen, d.h. die späteren Beschlüsse in die Betriebspraxis transferieren werden, ist es sinnvoll, die Beteiligten nicht nur in die Ursachenanalyse einzubinden, sondern selbst zu den ausführenden Organen der Umsetzung der Veränderung zu machen. Dies gelingt allerdings nur, wenn sie partizipativ in den Veränderungsprozess einbezogen werden.

Integration qualitativer Daten: Zur Ursachenanalyse und Entscheidungsableitung sollten auch qualitative Daten berücksichtigt werden, Veränderungsvorschläge mithin nicht exklusiv zahlenbasiert, sondern auch durch Aussagen begründet werden können, deren Validität nicht unmittelbar quantitativ belegbar ist (vgl. 3.5.2: Nutzung von Subjektivität zum objektiven Erkenntnisgewinn). Keineswegs sollten quantitative zugunsten qualitativer Daten vernachlässigt werden; vielmehr ging es um die Verschränkung beider Formen. Subjektiv-empirisches Material von Organisationsmitgliedern sollte für die Objektivierung von Diagnosen und Lösungen genutzt werden, wobei deren Wirksamkeit längerfristig ökonomisch zu quantifizieren war.

Resistenz gegen quantitative Scheinrationalität: Eng verbunden mit dem vorherigen Aspekt ist die Erkenntnis, dass selbst in der ökonomischen Realität von Unternehmen nicht alles Hilfreiche quantitativ objektivierbar ist; als Beispiel seien klassische und moderne Entfremdungseffekte angeführt. Aus Organisationssicht ist die Quantifizierungsorientierung nachvollziehbar: Jede organisationale Aktivität muss in eine messbare Form gebracht werden, um Skalierbarkeit und betriebliche Rationalität herzustellen. Häufig entsteht aus der Einseitigkeit eines solchen Ansatzes jedoch das Gegenteil des Erstrebten: eine Scheinrationalität. Gerade die finanzialisierte Denklogik mit ihrem Ziel der „Erlangung vollkommener Rationalität“ (siehe 2.5.3) steigert die Gefahr einer Scheinrationalität. Ein nahezu dogmatischer Glaube an quantitative Berechnungsmethoden verschiebt die zugeschriebene Urteilskompetenz zunehmend von Menschen auf Technologien. Die menschliche Urteilkraft ist aber nach wie vor das wichtigste Element kluger Entscheidungsfindung, erst recht in sozialen Systemen wie Organisationen. Abstrakt betrachtet ist es richtig, dass Zahlen Messbarkeit und damit Objektivität ermöglichen; sind sie jedoch an einer Stelle der Berechnungskette falsch, sind es auch die Schlussfolgerungen. Das Beispiel der Reorganisation illustriert diesen Umstand: Die Umstrukturierung war ihrer Berechnungsgrundlage zufolge logisch und konnte theoretisch nur ein produktivitätssteigerndes Ergebnis erzeugen. Dies ließ sich vermutlich überzeugend argumentativ darstellen und quantitativ belegen. Die Realität aber bewies das Gegenteil, wohlgerne in betriebswirtschaftlicher Messbarkeit. Da in Organisationen Menschen interagieren, sind sie zwar „Orte der Rationalität, der sachlichen Effizienz, der Zahlenwerke und Zielvorgaben“, zugleich aber auch „das absolute Gegenstück dazu“ (Heltzel 2021: 34 f.). Menschliches Handeln folgt keiner rein zweckrationalen Logik und entzieht sich daher der vollständigen quantitativen Abbildung und Vorhersage, wie die erwiesene Unzulänglichkeit des Modells „Homo oeconomicus“ unterstreicht (Sen 1977; Kahneman 2011). Auf die Quantifizierung organisationalen Handelns kann dennoch nicht verzichtet werden, zumal ihr effizienzsteigernder Effekt unumstritten ist (vgl. Mühlenkamp 2016: 106-128; Dückert et al. 2015); deshalb besteht das Paradigma einer

wirtschaftlich effektiven Beratung, die den Fallstricken eines realitätsfernen Quantifizierungsfetischismus nicht erliegt, in der sinnvollen Balancierung quantitativer und qualitativer, kurz- und längerfristiger, subjektiver und objektiver Elemente.

Ergebnisoffenheit: Die mit diesem Ansatz verbundene prozessorientierte, agile Vorgehensweise bedeutete den Verzicht auf Vorhersagen, wann welche Veränderungseffekte zu erwarten seien. Ökonomische Prognosen wurden daher vom Beratungsteam gar nicht erst getroffen. Stattdessen sollten zunächst Einzelschritte eingeleitet, ihre Auswirkungen sodann gemessen und schließlich relevante Anpassungen vorgenommen werden, um tatsächliche Effizienz zu erzeugen, statt dass Annahmen über zu erwartende Ergebnisse kalkuliert und auf dieser Basis weitergehende Entscheidungen getroffen würden. Für ein derartiges Umsteuern bedurfte es eines Vertrauensvorschusses seitens der Organisation. Da keine groß angelegte Projektarchitektur eingekauft wurde und die Berater nach Realaufwand abrechnen wollten, würden eventuell versenkte Kosten allerdings in einem überschaubaren Rahmen bleiben. Vereinbart wurde, dass die Auftraggeber die Entwicklungen beobachten und zu jedem Zeitpunkt über die Fortsetzung oder Beendigung des Auftrags entscheiden könnten. Dennoch brauchte es eine gewisse, für ökonomisch denkende Organisationen unübliche Geduld sowie den ebenso unüblichen Verzicht auf quantifizierte Szenarien als Beschlussvorlage.

Geschäftsführungsmandat: Die Rückendeckung von oberster hierarchischer Stelle war für das Gelingen der Beratung notwendig. Ohne die durch den Geschäftsführer explizit ins Innere der Organisation kommunizierte Unterstützung dieser ungewöhnlichen Herangehensweise hätte die Beratung an kritischen Punkten scheitern müssen: Aufgrund der, aus systemtheoretischer Sicht, inhärenten Beharrungskräfte und Trägheit von Systemen (vgl. Luhmann 2021; vgl. Nassehi 2024: 128-135) ist es naturgemäß schwierig, ein per Definition auf Selbsterhaltung abgestelltes System zu tiefgreifenden Veränderungen zu bewegen. Der größte Hebel zur Umsetzung von Veränderungen muss daher im Konzentrationspunkt der organisationalen Macht liegen; dies gilt allgemein. Im Besonderen war das Geschäftsführungsmandat nötig, um einen gewissen, für Veränderungen nötigen Druck auf die Führungsebenen auszuüben, um Widerständen von Systemelementen beizukommen, die Partialinteressen verfolgen, um kurzfristige Ergebnislogiken zugunsten längerfristiger Effekte auszuhebeln, um organisationale Akzeptanz für das Projekt zu fördern und – in diesem Fall besonders wichtig – um den leidgeprüften und reformmüden Mitarbeitern zu zeigen: ‚Wir, die Organisationsspitze, meinen es ernst.‘

Eine Vereinbarung über alle genannten Bedingungen zu erzielen, war alles andere als selbstverständlich, weil diese in vielen Hinsichten gewohnten Unternehmenspraktiken

widersprechen; gerade deshalb hatten sie jedoch das Potenzial, neue Wirkungen zu erzielen. Dafür, dass im vorliegenden Fall eine Einigung auf die erläuterten Konditionen erreicht wurde, war der Umstand hilfreich, dass das Unternehmen aufgrund seiner prekären Lage und der Wirkungslosigkeit vergangener Interventionen für eine ungewohnte Herangehensweise offen war. Ein wichtiger Faktor war, dass Beratungsteam und Auftraggeber nicht nur sachlich einig wurden, sondern in der Kontraktierung eine Atmosphäre gegenseitigen Vertrauens entstand. Angesichts des ungewöhnlichen, von Ergebnisoffenheit und Ungewissheit geprägten Charakters des Vorhabens muss diese Vertrauensbasis als erfolgskritisch betrachtet werden.

4.4.2 Zusammenarbeit zwischen Organisation und Beratungsteam

Für den Veränderungsprozess wurde eine Projektgruppe innerhalb des Unternehmens eingerichtet. Ihre Besetzung erfolgte durch die Auftraggeber auf der Grundlage der vom Beratungsteam genannten Kriterien: gute Kenntnisse über die vermuteten Problematiken, hohe Identifikation mit dem Unternehmen und Gefolgschaft unter den Mitarbeitern, ein hohes Maß an Management- und Projekterfahrung sowie Mitwirkung an erfolgreichen organisationsinternen Entwicklungsprozessen in der Vergangenheit. Folgender Modus der Zusammenarbeit wurde vereinbart: Die Aufgabe der Projektgruppe besteht in der Leitung des Veränderungsprozesses, für die sie ein unternehmensweit kommuniziertes Mandat der Geschäftsführung erhält. Die Aufgabe der Berater ist die enge Begleitung der Projektgruppe. Entscheidend ist, dass die Projektgruppe stets das steuernde Element bleibt; es wird aus dem Hintergrund vom Beratungsteam unterstützt, das ihr als Dienstleister zur Verfügung steht. Die Berater werden von der Projektgruppe beauftragt, Daten aus dem System zu erheben und damit Probleme zu identifizieren, Ursachen zu analysieren und Verbesserungsvorschläge zu entwickeln. Diese werden von der Projektgruppe auf Anschlussfähigkeit überprüft und angepasst. Gemeinsam werden Umsetzungsmaßnahmen festgelegt, wobei das interne Wissen der Projektgruppe mit der externen Perspektive der Berater und deren Kenntnissen zu übergeordneten Prinzipien von Veränderungsprozessen, erfolgreicher Zusammenarbeit, Führung, Kommunikation und Gruppendynamiken in Organisationen kombiniert wird, um sinnvolle Prozessschritte aufzusetzen, erfolgskritische Rahmenbedingungen sicherzustellen und anlassbezogen weitere Organisationsmitglieder einzubinden.

4.4.3 Vorgehen

Nach Herstellung dieses Arbeitsbündnisses wurde für die erste Phase des Prozesses der Standort ausgewählt, der sich im schlechtesten Zustand befand. Hier waren Leidensdruck der

Belegschaft und Handlungserfordernis am akutesten, somit konnten sowohl eine hohe Veränderungsbereitschaft als auch eine starke unternehmensweite Signalwirkung im Falle eines Gelingens erwartet werden. Es wurde eine unternehmensweite Kommunikation aufgesetzt, die über das Projekt und die ersten Schritte informierte. Die Leitlinien waren maximale Transparenz über Zielsetzung, Art und Vorgehensweise des Projekts, direktes Ansprechen der zu vermutenden Reformmüdigkeit der Belegschaft, das Versprechen, die Dinge anders anzugehen als zu bisher, ohne Ergebnisse versprechen zu können, sowie die Einladung zur aktiven Mitarbeit an alle Interessierten unter Verweis auf eine Kontaktstelle innerhalb der Projektgruppe.

Auf der Basis der oben erwähnten Sondierungs- und Vertiefungsgespräche (siehe 4.2) erstellte das Beratungsteam einen maßgeschneiderten Interviewleitfaden für die Diagnosephase. Für die Interviews wurden aus Vorschlägen der Projektgruppe, des Betriebsrats und der Personalabteilung sowie Anmeldungen über die Projektkontaktstelle crosshierarchisch und -funktional Gesprächspartner ausgewählt, um möglichst vielfältige Perspektiven einzubeziehen. Die Berater stellten persönlichen Kontakt zu den Teilnehmern her, sicherten Anonymität und die von der Personalabteilung garantierte Anrechenbarkeit der Interviews als Arbeitszeit zu, erklärten detailliert den Ablauf, baten schon im Vorfeld um maximale Offenheit und luden zu Gesprächen abseits des Standorts ein. Anonymität war auch dadurch gewährleistet, dass die Daten aus den Interviews anschließend vom Beratungsteam so aufbereitet und der Projektgruppe vorgestellt wurden, dass sie einzelnen Interviewees nicht zugeordnet werden konnten.

Die Interviews wurden über mehrere Tage hinweg geführt. Zwischenauswertungen und Hypothesenbildungen dienten der Nachjustierung und Zuspitzung der Fragerichtung. Der Fokus lag auf diagnostischen Informationen einerseits, konkreten Ideen und Lösungsvorschlägen der Gesprächspartner andererseits. Auf dieser Grundlage erstellte das Beratungsteam eine Organisationsdiagnose, eine kombinierte Sammlung von Lösungsvorschlägen seitens der Gesprächspartner und der Berater selbst sowie einen zusammenfassenden Bericht samt Schlussfolgerungen für das Top-Management. Dieses Material diente nicht als ein von der Projektgruppe zu befolgendes Manual, sondern als Handreichung für einen gemeinsamen Ergebnisworkshop zur Verfeinerung, Priorisierung und Festlegung konkreter Lösungsmaßnahmen. In diesem Workshop wurde zudem ein standortübergreifendes Kommunikationskonzept entwickelt, mit dem über die bisherige Arbeit, nächste Schritte und deren konkreten Ablauf informiert werden sollte.

Die vereinbarten Lösungen gliederten sich in kurz-, mittel- und längerfristige Maßnahmen. Mit „low hanging fruits“ – Lösungen, die mit geringem Aufwand sofort spürbare Ergebnisse erzielen – wurde begonnen: erstens, um die akute Lage des Standorts so schnell wie möglich zu stabilisieren und die Negativspirale zu stoppen; zweitens, um mittels greifbarer

Erfolgs-erlebnisse ein gutes Momentum für die anschließenden, komplizierteren Maßnahmen zu erzeugen; drittens, um auch unternehmenspolitische Legitimation für das intern von allen Seiten beäugte Veränderungsprojekt zu gewinnen. Zur Umsetzung der kurzfristigen Lösungen wurden Arbeitsgruppen mit Organisationsmitgliedern eingerichtet, zum Teil mit Interviewees, die sich bereit erklärt hatten, zum Teil mit Mitarbeitern, die sich bei der Kontaktstelle gemeldet hatten, zum Teil mit solchen, die die Projektgruppe aufgrund fachlicher oder funktionaler Eignung für bestimmte Themen einlud. Während die Umsetzung begann und sich erste Ergebnisse abzeichneten, wurden komplexere Maßnahmen, z.B. die partizipative Erarbeitung funktionaler Prozesse und Abteilungsstrukturen in spezifischen Bereichen, mit der Einrichtung weiterer Arbeitsgruppen eingeleitet. Die Vereinbarung zwischen Projektgruppe und Beratungsteam lautete, die Berater würden an dieser Stelle einen Schritt zurücktreten und auf Abruf bereitstehen. Die Arbeit lag jetzt vor allem beim System selbst. Sichergestellt bleiben müsste in jedem Fall die kontinuierliche Kommunikation in die Belegschaft; über Fortschritte, nächste Schritte und Erfolge, aber auch über Schwierigkeiten, Verzögerungen und Änderungen. Bei Ratsuche zur Entwicklung dieser Kommunikation sowie allen anderen Fragen und diskussionswürdigen Themen würde die Projektgruppe die Berater kontaktieren. Sobald die Notwendigkeit aktiver Steuerung der ersten Projektphase durch die Projektgruppe abnehmen würde, entweder weil die Umsetzung einfacher Maßnahmen abgeschlossen wäre oder weil die für komplexe Themen eingerichteten Arbeitsgruppen zunehmend autonom liefen, gälte es, die erste Phase mit dem Beratungsteam auszuwerten und zur nächsten Phase überzugehen.

4.5 Schlussfolgerung

Das von Maxi Unger für den Beratungsprozess festgelegte, leitende Prinzip, nicht von ‚oben nach unten‘ eine neue Organisationsstruktur zu entwickeln und sie den Mitarbeitern aufzuzwingen, sondern von ‚unten nach oben‘ zu arbeiten, indem sämtliche betroffenen Funktionen und Hierarchieebenen einbezogen werden, war wichtig, um nachhaltige Lösungen zu entwickeln, die den konkreten Problemen derjenigen gerecht werden, die die Veränderung betreffen. Zudem gab dieser Ansatz den Organisationsmitgliedern die Möglichkeit, Selbstwirksamkeit zurückzuerlangen und den gemeinsamen Bezugsrahmen schöpferisch zu gestalten, anstatt passiv-abhängig von Entscheidungen zu sein, die weit entfernt von ihnen getroffen wurden, aber sich direkt auf sie auswirken würden. Die Wichtigkeit der Wiederherstellung eines Gefühls von Handlungsfähigkeit ist keine abstrakte Überlegung, sondern wird durch konkrete Daten gestützt: Kurz vor einem Zeitpunkt, zu dem von der Unternehmensleitung eine weitere Kündigungswelle in der Belegschaft erwartet wurde, fanden die Interviews statt. Die Kündigungswelle blieb aus,

obwohl noch keine Maßnahmen zur Veränderung umgesetzt, geschweige denn angebahnt worden waren. Nicht einmal der Ergebnis-Workshop mit der Projektleitung hatte zu diesem Zeitpunkt stattgefunden. Allein der Umstand, dass die Mitarbeiter einbezogen wurden, sich in den Interviews äußern durften und ernst genommen wurden, wirkte der Fluktuation unmittelbar entgegen. Die Prinzipien des Beratungsprozesses verlangten jedoch, dass die Einbindung an dieser Stelle nicht enden würde. Eine Enttäuschung des Auftriebs, den die Interviewphase bei den Mitarbeitern erzeugt hatte, hätte den Zynismus verstärkt. Der ‚Bottom-Up‘-Ansatz musste bei der Umsetzung der Veränderung beibehalten werden. Für die Anschlussthemen, die im Ergebnisworkshop festgelegt wurden, wurden Arbeitsgruppen mit Mitarbeitern gebildet, die Prozesse und Organisationsstrukturen am Standort überarbeiteten, kreative Lösungen nach dem agilen Versuch-und-Irrtum-Prinzip fanden und komplizierte technische Probleme einer systematischen statt ‚Quick-Fix‘-Ursachenanalyse zu unterziehen begannen.

Die Zielsetzung war unmissverständlich ökonomisch und auch so kommuniziert worden: Der Prozess würde am Ende an der Produktivitätsentwicklung im wirtschaftlichen, nicht frommschen Sinne gemessen werden. Der Prozess selbst jedoch bewirkte, dass die Mitarbeiter sich wieder stärker als Subjekte ihrer Handlungen, als Gestalter ihrer Umgebung erlebten, und die Veränderungen zielten darauf ab, dass diese Entwicklung nicht auf den Prozess beschränkt bleiben, sondern sich im Betriebsalltag fortsetzen würde. Es handelte sich damit um einen ökonomischen Ansatz, bei dessen Vollzug und Folgen Prinzipien menschlicher Produktivität nach Fromm eine zentrale Rolle spielten, ohne dass sie ökonomisch vereinnahmt und damit in ihr entfremdetes Gegenteil verkehrt werden sollten. Erfolgskritisch hierfür war die Ergebnisoffenheit und Geduld der Organisationsspitze. Der Verzicht auf schnellst- und größtmögliche Produktivitätssteigerung ist das bestimmende Element einer ökonomischen Orientierung, die menschliche Produktivität *nutzt*, statt sie *auszubeuten*. Die Ausbeutung menschlicher Produktivität führt langfristig zu ihrer Verkümmern; in ihrer Nutzung liegt dagegen die Möglichkeit ihres Wachstums (siehe 3.5.1) – von diesem würde sowohl der Mensch als auch die Organisation profitieren. Diese Form der Wechselbeziehung stellt die beste Möglichkeit einer organisationalen Balancierung menschlicher und ökonomischer Interessen dar. Mit Fromm gesprochen, geht es um eine organisationale Charakterorientierung, in der alle Aktivitäten dem naturgemäß wirtschaftlich orientierten Unternehmensinteresse dienen, dabei aber menschlich produktive Wirkungen so stark betonen, dass sie gegenüber den nicht-produktiven überwiegen (siehe 3.5).

Bei einem solchen Vorhaben besteht aufgrund von modernen Gesellschafts-Charakterstrebungen zweifellos immer die Gefahr der kapitalistischen Vereinnahmung menschlicher Produktivität. Um dieser Vereinnahmungstendenz aktiv entgegenzuwirken, ist es entscheidend,

dass bei der Förderung menschlicher Produktivität die ihr zugrundeliegende Denklogik nicht gegen eine ökonomische Denklogik *eingetauscht* wird. Das bedeutet: Die Förderung menschlicher Produktivität kann und muss ökonomisch *begründbar* sein, weil sie sonst organisational nicht anschlussfähig ist; Umfang und Ausgestaltung müssen sich jedoch an den Prinzipien produktiven Tätigseins orientieren und die *menschlich produktiven bzw. nicht-produktiven Wirkungen* zu ihrem Maßstab machen. Da die Verwertungslogik zwangsläufig zur Tendenz führt, mehr Nutzen aus den ökonomisch relevanten Wirkungen menschlicher Produktivität schlagen zu wollen, muss stets überprüft werden, inwieweit das *Überwiegen* einer menschlich produktiven Orientierung sichergestellt bleibt. Stehen bei Maßnahmen überwiegend nicht-produktive Wirkungen zu befürchten – im betrachteten Fall z.B. wäre dies mit einer solchen Perspektive bei den Verschlinkungsmaßnahmen der Reorganisation im Vorfeld erkennbar gewesen –, müssten diese Maßnahmen angepasst werden. Hierfür kann und muss wieder eine ökonomische Begründung zur Legitimation angeführt werden. Ein sinnvoller Weg, dieses Begründungserfordernis abzukürzen, ist die Verankerung der Förderung menschlicher Produktivität in den Unternehmenswerten: Dann ist sie eine strategische, ökonomisch legitimierte Entscheidung der Organisationsspitze, die darauf setzt, auf ein Höchstmaß an kurzfristiger ökonomischer Produktivitätssteigerung zu verzichten und stattdessen ein in verkraftbarem Maße geringeres Wachstum anzustreben, bei dem jedoch längerfristige, entfremdungsbedingte Folgekosten vermieden werden und die Kontinuität des Unternehmens durch die Loyalität und gesundheitliche Stabilität der Mitarbeiter begünstigt wird.

Für diese Ausrichtung hat sich die Organisation im vorliegenden Beratungsfall entschieden; dass sie branchenspezifisch auf fachlich qualifiziertes Personal angewiesen ist, spielt dabei eine wichtige Rolle (siehe 2.5.7). Was nach Abschluss der Beratung geschehen wird, lässt sich jedoch nicht vorhersehen. Selbst im Beratungsprozess war die konsequente Beibehaltung dieser Ausrichtung keine Selbstverständlichkeit. Der wirtschaftliche Druck und die vom Gesellschafts-Charakter geprägten Denkgewohnheiten des Top-Managements drohten wiederholt die vereinbarten Rahmenbedingungen zu torpedieren; das Beratungsteam musste an mehreren Stellen im Prozess mit Nachdruck auf ihnen bestehen, um das Projekt vor dem Wiederkehren einer kurzfristigen Ergebnislogik zu bewahren. Die Herstellung einer organisationalen Praxis, der eine Charakterorientierung zugrunde liegt, welche zugleich die ökonomischen Interessen des Unternehmens bedient und menschlich produktiv ist, ist also ein anspruchsvolles Unterfangen, das gegen erhebliche Widerstände verteidigt werden muss. Aber der Fall zeigt auch, dass es möglich ist – und sich lohnt:

Die erste Phase des Veränderungsprozesses hat mit der geschilderten Ausrichtung zum ökonomischen Erfolg geführt. Das Beratungsteam wirkte bei der Umsetzung der Veränderungen nicht mit; sie wurden aus eigener Kraft von den Organisationsmitgliedern durchgeführt. Das Ausmaß der Effekte war auch für das Beratungsteam überraschend: Innerhalb von zwei Monaten hatte sich der Herstellungsprozess am Standort so weit stabilisiert, dass die Rentabilität der Produktionslinien wiederhergestellt war. Nach einem Dreivierteljahr war die Fluktuation um mehr als die Hälfte zurückgegangen. Der Krankenstand hatte sich um 44% verringert. Technische Probleme, die seit langem den Herstellungsprozess beeinträchtigt hatten, waren von Arbeitsgruppen bearbeitet und gelöst worden, sodass sich, um ein Beispiel zu nennen, durch die bessere Abstimmung zwischen dem zentralen Lieferkettenmanagement und dem Standort die Rüstzeiten der Maschinen nach einem halben Jahr um 36% verringert hatten. Es waren Linienmanager eingeführt worden, denen die Produktionskoordinatoren unterstellt wurden, die ihrerseits zur operativen Unterstützung ihrer Mitarbeiter an die Linie zurückkehrten. Für die Linienmanager, die PK und die Produktionsmitarbeiter waren systematische, umfassende Schulungen, sowohl interne als auch externe, eingeführt worden, die zur Folge hatten, dass das Personal zunehmend die Fähigkeiten zur gezielten Analyse und Behebung von Produktionsproblemen entwickelten. Damit begannen sie u.a., systematisch die Ausschussquote zu senken. Durch das Arbeitsbündnis zwischen dem Geschäftsführer, der Projektgruppe und dem Beratungsteam konnten wichtige Personalien – allen voran: die Standortleitung – alten Seilschaften zum Trotz neu besetzt werden. Die Systematik und Entscheidungsfreudigkeit, mit der die neue Standortleitung Themen in Bewegung setzte, die sich lange Zeit in der Schwebe befunden hatten, ließ eine neue Dynamik in der Belegschaft entstehen. Aus der engen Abstimmung mit der Projektgruppe erfuhr das Beratungsteam, dass sich die Atmosphäre am Standort binnen kurzer Zeit spürbar geändert hatte. An die Stelle der depressiven Ohnmacht war zunehmend rückkehrende Handlungsfähigkeit und ergebnisgestützte Hoffnung auf Verbesserung getreten. Bei einigen besonders engagierten Mitarbeitern war eine regelrechte Lust entstanden, selbst wirksam zu werden und die Probleme am Standort zu lösen. Die Signalwirkung auf Mitarbeiter an anderen Standorten war bei der Anbahnung der nächsten Phase deutlich zu spüren. Die Tatsache, dass ausgerechnet von dem Standort, der wirtschaftlich verloren geschienen hatte, jetzt ein starkes Momentum ausging, erzeugte hohe Aufmerksamkeit im Unternehmen: Das ‚schwarze Schaf‘ war zum Pionier der Veränderung geworden, an die viele reformmüde gewordene Organisationsmitglieder nicht mehr geglaubt hatten.

Zusammenfassend lässt sich diese erste Phase als Prozess beschreiben, bei dem die Organisation durch Mobilisierung ihrer Eigenkräfte ihre ökonomischen Probleme gezielter und

erfolgreicher als zuvor zu bearbeiten begann. Eine vereinnahmende und damit zur Entfremdung beitragende Nutzung der menschlich produktiven Kräfte durch den Prozess konnte bis hierhin nicht festgestellt werden. Die erste Projektphase stellte vielmehr ein Vorgehen dar, bei dem die hohe Deckung von menschlicher und ökonomischer Produktivität in einer Form erreicht wurde, in der die wesentlichen Merkmale beider Logiken bewahrt und zu beidseitigem Vorteil miteinander verbunden werden konnten. Das nächste Unterkapitel versucht, aus diesem spezifischen Fall ein Konzept mit übergeordneter Gültigkeit für Organisationen abzuleiten.

4.6 Rollenklarheit als universelles Konzept für Organisationen

Für die nachfolgende Argumentation ist das langjährige Mentorat durch Maxi Unger entscheidend. Von ihr hat der Verfasser das Beratungshandwerk und zentrale Deutungsperspektiven erlernt. Auf diesem beraterischen und intellektuellen Fundament baut auch die gemeinsame, systemisch-psychodynamische Arbeitsweise als Kombination aus Ungers systemischem Ansatz und der psychodynamischen Ausbildung des Verfassers auf.

Die Leitlinien des hier vorgestellten übergeordneten Konzepts bauen auf dem Gedanken der Rollenklarheit auf. Eine Rolle lässt sich soziologisch definieren als „Bündelung von Erwartungen an eine Person, die aber nicht nur von dieser Person, sondern auch von anderen Personen ausgeprägt werden können“ (Kühl 2018: 495). Rollen sind damit unverzichtbare Elemente, um soziale Systeme zu organisieren; durch klar festgelegte Verhaltenserwartungen schaffen sie Orientierung in komplexen Umfeldern, indem sie „ermöglichen [...] zu wissen, welches Verhalten man von dem Gegenüber erwarten kann, und was auf der anderen Seite das Gegenüber von einem erwartet“ (ebd.: 497). Erst durch diese Erwartungssicherheit können komplexe, arbeitsteilige Systeme wie Organisationen Funktionsstabilität herstellen. Das erfolgreiche Ineinandergreifen der Funktionsbereiche an ihren Schnittstellen ist die Voraussetzung für gelingende organisationale Kooperation: Es sorgt dafür, dass die Aktivitäten der fachlich spezialisierten Subsysteme auf die Ziele des Gesamtsystems einzahlen. Nur mittels dieses Ineinandergreifens können silohaftes Denken und Handeln in der Organisation vermieden und stattdessen die Arbeitsergebnisse der Abteilungen zu einem Ganzen zusammengeführt werden, um die Produkte oder Dienstleistungen zur Erfüllung des organisationalen Primärzwecks auf möglichst effiziente Weise herzustellen. Insofern hängt ökonomische Produktivität direkt von einer über klare Rollen hergestellten, gegenseitigen Erwartungssicherheit ab; diese kann jedoch zugleich einen entscheidenden Beitrag zur Förderung einer menschlich produktiven Charakterorientierung leisten. Dieser Zusammenhang wird nachfolgend anhand einer Reflexion der organisationalen Voraussetzungen für Rollenklarheit und ihrer konkreten Erscheinung im vorliegenden

Beratungsfall darstellen. Dabei spielen sowohl Bedingungen auf organisationsstruktureller als auch auf individueller Ebene eine Rolle. Um beide gezielt berücksichtigen zu können, ist ihre Unterscheidung wichtig.

4.6.1 Voraussetzungen auf organisationsstruktureller Ebene

Stimmigkeit zwischen Rolle und Person: Eine größtmögliche Überschneidung zwischen Anforderungen der Rolle und persönlichen Fähigkeiten und Neigungen der Person, die sie besetzt, ist sowohl aus fachlicher Sicht als auch für die intrinsische Motivation entscheidend. Das mag naheliegend klingen, wird jedoch in der Praxis oft vernachlässigt. Im betrachteten Fall wurde bei Veränderungen der Rollenanforderungen durch die Reorganisation nicht ausreichend überprüft, ob die Eigenkräfte der Personen den neuen Erwartungen entsprachen. Zudem wurden Führungspositionen teils aufgrund persönlicher Beziehungen mit Personen besetzt, denen z.B. nötige Integrationsfähigkeiten zur Verbindung von fachspezifischen und übergeordneten Zielen fehlten. Die Berater empfahlen daher die Objektivierung von Besetzungsentscheidungen durch die Einführung rationaler Auswahlprozesse. Diese sollten auf kompetenzbasierten, transparenten Kriterien beruhen, die sowohl die Unternehmenswerte als auch spezifische Rollenanforderungen widerspiegeln. Mithilfe von Managementdiagnostik und qualitativ-arbeitspsychologischer Begutachtung sollte die Passung zwischen Kandidaten und Rolle geprüft werden. So könnten Positionen neigungs-, fähigkeits- und leistungsbezogen besetzt werden, was sowohl die ökonomische Produktivität als auch die Entfaltung menschlicher Möglichkeiten in der Rolle fördern würde. Transparente Besetzungsentscheidungen würden zudem die Entkopplung zwischen Führungsebene und Mitarbeitern reduzieren und gegenseitige Erwartungssicherheit erhöhen. Rollenträger mit Führungsfunktion wären stärker verpflichtet, an sie gestellte Erwartungen durch konkretes Handeln zu erfüllen, wodurch Verantwortungsdelegation verringert sowie Kooperation und Vertrauen gefördert würden. Den Personen selbst würde eine an ihren Eigenkräften orientierte Besetzung die Förderung ihrer primären Potenzialität und das Erleben von Selbstwirksamkeit ermöglichen – im Rahmen dessen, was eine Arbeitsrolle zur Befriedigung universeller menschlicher Bedürfnisse zulässt (siehe 3.6).

Nötige Ressourcen, funktionale Strukturen und Abläufe: Eine klare Rolle erfordert Rahmenbedingungen, die es ihrem Träger ermöglichen, an ihn gestellte Erwartungen zu erfüllen. Dazu gehören ‚harte‘ Ressourcen wie Zeit, Budget und Material, ‚weiche‘ Ressourcen wie die systematische Einarbeitung und Vermittlung von funktionsrelevanten Fähigkeiten, sowie funktionale Organisationsstrukturen und -prozesse. Beispiele aus dem Fall verdeutlichen, wie die Wirksamkeit selbst optimal besetzter Rollen blockiert werden kann: Laboranten, denen unver-

zichtbares Laborzubehör fehlt, können wichtige Anforderungen nicht bewältigen. Forschungsmitarbeiter, die wegen ihrer Expertise ständig Probleme anderer Bereiche lösen müssen, weil diesen qualifiziertes Personal fehlt, verlieren Zeit für ihre eigentlichen Aufgaben. Produktionsmitarbeiter, denen operative Unterstützung und Trainingsmöglichkeiten fehlen, können ihre Maschinen nicht steuern. Maschinen, deren defekte Bauteile aus Kostengründen nicht erneuert werden, produzieren selbst bei optimaler fachlicher Eignung der Mitarbeiter Ausschuss.

Das Beratungsteam empfahl daher *erstens* eine gezielte Ressourcenallokation. Ein pauschales Mehr an Ressourcen war wirtschaftlich weder möglich noch effizient. Die flächendeckende Einstellung zusätzlicher Mitarbeiter z.B. hätte hohe Kosten und Einarbeitungsaufwand verursacht, ohne absehbar die Produktivität zu steigern. Gleichzeitig konnte nicht von Mitarbeitern erwartet werden, die Probleme durch Mehrarbeit zu lösen. Deshalb sollten moderate Summen in vorhandene Inputs investiert werden, um deren Output-Fähigkeit zu stärken. Diese Investitionen würden sich schnell auszahlen, weil sie es Mitarbeitern ermöglichen würden, ihre Fähigkeiten wirksam zu nutzen. Grundlage der Investitionsentscheidungen waren, im Unterschied zur vorherigen Praxis, die Äußerungen des Personals, um dessen Arbeit es ging. Diese wurden nicht unkritisch übernommen, sondern als Ausgangspunkt genutzt, um Ressourcen dort einzusetzen, wo sie am meisten bewirken. Diese Verbindung aus der Nähe zu betroffenen Rollenträgern und der Ableitung kluger Maßnahmen macht eine erfolgreiche Kopplung zwischen ‚oben‘ und ‚unten‘ und damit die Aufgabe rollenklarer Führungsfunktionen aus. Derart getroffene Entscheidungen sind ökonomisch sinnvoll und reduzieren Entfremdungseffekte, die aus strukturell erzeugter Ineffektivität menschlicher Arbeit resultieren.

Ein ähnliches Prinzip galt *zweitens* für die funktionale Gestaltung von Strukturen und Prozessen. Die Berater empfahlen, diese in problembehafteten Bereichen unter Beteiligung der Betroffenen zu überarbeiten. Was nach Fromm für das psychische Wachstum des Menschen gilt, wurde hier auf die Organisation übertragen: Veränderungen sind nur nachhaltig, wenn sie durch Nutzung und Stärkung organisationaler Eigenkräfte herbeigeführt werden. Auch hier war das Ziel die strukturelle Sicherstellung der Selbstwirksamkeit von Mitarbeitern als Voraussetzung für ihre Rollenerfüllung. Diese Aspekte entsprechen damit Prinzipien des produktiven Tätigseins (siehe 3.5.3) und setzen zugleich an den drei Stellschrauben ökonomischer Produktivitätssteigerung an (siehe 2.1): Verbesserung der Technologien (hier: Instandhaltung und Modernisierung der Anlagen), der Arbeitsorganisation (hier: funktionale Strukturen und Prozesse) und der Qualifikation von Arbeitskräften (hier: systematische Schulung und Einarbeitung).

Mitarbeiterentwicklung als Aufgabe der Organisation: Die Handlungswirksamkeit wird durch die gezielte Entwicklung von Fähigkeiten unterstützt. Maßnahmen müssen dabei über

die Verhaltensebene hinaus auf die Stärkung der Eigenkräfte abzielen. Diese statten Mitarbeiter mit nachhaltigeren Mitteln zur Rollenerfüllung aus als modische Formeln und Handlungswerkzeuge, welche die Kodizes des Zeitgeists bedienen, letztlich aber keine Fähigkeiten fördern, die dauerhaft im Menschen verankert bleiben. Im vorliegenden Fall war die systematische Mitarbeiterentwicklung vernachlässigt und in die Eigenverantwortung des Personals verlegt worden – eine realitätsferne Strategie, die wirkungslos blieb (siehe 4.2). Die damit verbundenen Produktivitätseinbußen allein sind ökonomische Legitimation genug, um die Bereitstellung entwicklungsfördernder Maßnahmen in die Verantwortung der Organisation zurückzuverlegen (vgl. 2.5.2). Die Effekte tragen sowohl zur betrieblichen als auch zur menschlichen Produktivitätssteigerung bei und gehören zu den Voraussetzungen wirksamen Handelns in der Rolle.

Verhinderung von Rollenüberladung: Das Ausmaß der Rollenerwartungen ist so zu gestalten, dass die Aufgaben dauerhaft stabil und ohne korrosiven Stress zu bewältigen sind. Hierbei geht es nicht um eine Schonhaltung gegenüber Mitarbeitern, sondern um die Sicherstellung langfristiger Leistungsfähigkeit und Reduzierung von überlastungsinduzierten Fehlern, Krankenständen und Fluktuation (siehe 2.5.7). Im betrachteten Fall versuchten Mitarbeiter, die strukturell erzeugten Produktivitätseinbußen durch individuelle Anstrengung auszugleichen – zum einen, weil sie mittels Verantwortungsdelegation dazu gedrängt wurden, zum anderen aus Identifikation mit dem Primärzweck und Solidarität gegenüber ihren Kollegen (siehe 4.3). Mag die Versuchung von Organisationen auch groß sein, derlei zu nutzen und Rollen zugunsten der Input-Output-Relation zusätzliche Aufgaben zuzuordnen, sind die Folgekosten höher als die kurzfristigen Gewinne. So ist es weder ökonomisch noch menschlich ratsam, Rollenerwartungen bis an die Grenze des Tragbaren zu erweitern; die Organisation ist besser beraten, auf letzte Prozentpunkte der Produktivitätssteigerung zu verzichten und stattdessen auf Kontinuität, Gesundheit und nachhaltige Loyalität der Mitarbeiter zu einem Arbeitgeber zu setzen, der seiner Obhutspflicht gerecht wird (siehe 3.6). Nebeneffekte sind: kostenloses Marketing (zufriedene Mitarbeiter erzählen gerne von ihrer Firma), reduzierter Zynismus (je geringer das Auseinanderklaffen von der Schauseite⁹ des Unternehmens und seiner Realität, desto geringer die ‚Oben-Unten‘-Entkopplung), geringere Notwendigkeit extrinsischer Anreize, größere Kapazität für innovatives Denken, verbessertes Arbeitsklima ohne Erzeugung emotionaler Dissonanz (siehe 2.5.4). Diese Effekte sind ökonomisch vorteilhaft und reduzieren Entfremdungserscheinungen.

⁹ Kühl hat den Begriff der „Schauseite“ als eine von drei Dimensionen von Organisationen definiert. Sie dient der Darstellung und Legitimation der Organisation in der Umwelt, aber auch im Inneren der Organisation, indem sie u.a. interne Widersprüchlichkeiten und Konflikte hinter einer sprachlich harmonisierten Fassade verbirgt (vgl. ausführlich hierzu Kühl 2020).

Zur Rollenklarheit gehört, dass die von Mitarbeiter und Organisation vereinbarten Rollenanforderungen nicht schleichend erweitert werden. Besteht der beidseitige Wunsch zur Rollenerweiterung, sollte sie formal geregelt und entsprechend vergütet werden. Die Gefahr schleichender Rollenüberladung ist jedoch angesichts der Ausbeutung individueller Freiheit (siehe 2.5.4), die als verinnerlichte Gesellschafts-Charakterstrebung sowohl Organisationen als Mitarbeiter unbewusst prägt (siehe 3.6), allgegenwärtig. Daher bedarf es des aktiven, auf einem bewussten Umgang mit diesem Problem basierenden Gegensteuerns. Dies ist Aufgabe der Führungsfunktionen, die ihrerseits entsprechend von der Organisationsspitze zu verpflichten und unterstützen sind. Coaching und Supervision, insbesondere mit einem psychodynamischen Ansatz (mehr dazu unter 5.2), können Führungskräften helfen, Sensibilität für sich selbst und ihre Mitarbeiter hinsichtlich vermeintlich ich-syntoner Strebungen zu entwickeln, die zur Selbstüberlastung bzw. Überladung der Rolle beitragen (vgl. Funk 2013). In ähnlichem Sinne plädiert Kühn für die Nutzung frommscher Ideen in der Organisationsberatung, um eine Kultur zu fördern, die „Druck vom Einzelnen [nimmt]“, indem sie Räume schafft, „in denen das Erleben von Ambiguität und Ambivalenz ausgedrückt werden darf“ und „man sich der eigenen Rastlosigkeit und Aufgabenvielfalt“ sowie der Tatsache bewusst werden kann, dass „Gefühle von Überforderung kein individuelles Versagen, sondern strukturell bedingt sind“ (2017: 30).

Unternehmenskommunikation: Voraussetzung klarer Rollenwahrnehmung ist, dass Mitarbeiter transparent über arbeitsrelevante Vorgänge informiert werden. Im betrachteten Fall war dies einerseits an der Entkopplung zwischen ‚oben‘ und ‚unten‘ gescheitert, andererseits an der in Managementkreisen verbreiteten Einstellung, dass Kommunikation grundsätzlich mühselig und zweitrangig sei: Sie öffne den Raum für Rückfragen und verlangsamt so Entscheidungen, zudem habe sie keine unmittelbar messbare Wirkung auf die Produktivität. Die Interviews machten jedoch deutlich, dass fehlende Kommunikation die Entfremdung der Mitarbeiter verstärkte; sie konnten nicht einordnen, wieso sich trotz ihrer Anstrengungen die ökonomische Lage, Produktqualität und -quantität weiter verschlechterten. Dies erzeugte das Gefühl, wirkungslos „hinter sich selbst herzulaufen“, während die Unternehmensspitze für sie unverständliche Entscheidungen traf, die ihre Probleme nicht lösten. Eine veränderte Kommunikation wurde daher zum wichtigen Baustein der Veränderung. Künftig sollte über Zielsetzung und Sinn von Entscheidungen, Herangehensweisen, beteiligte Akteure, getätigte Handlungen und greifbare Veränderungen an den Standorten informiert werden. Auch Verzögerungen von Entscheidungen und Richtungswechsel sollten erklärt werden. Bisher war die Belegschaft vor vollendete Tatsachen gestellt worden, z.B. durch Verkündung endgültiger Entscheidungen, Erfolgsberichte mit Kennzahlen oder das Hervorheben von Misserfolgen, um Druck zu erzeugen.

Das Beratungsteam empfahl, stärker aus der Mitarbeiterperspektive zu kommunizieren. Für Produktionsmitarbeiter sind Kennzahlen allein und ohne Zusammenhang mit konkreten Vorgängen an den Maschinen kaum relevant. Neben dieser Adressatenorientierung sollte die Einseitigkeit auf der Senderseite aufgebrochen werden. Statt ausschließlich höhere Führungskräfte Projektergebnisse verkünden zu lassen, sollten beteiligte Mitarbeiter auf freiwilliger Basis selbst sprechen. Insgesamt sollte häufiger und transparenter kommuniziert werden, um Mitarbeitern zu eröffnen, wie sich das Einbringen ihrer Kräfte in die organisationalen Zusammenhänge einfügt. Dies würde die Mündigkeit, Wahrnehmungs-, Urteils- und Handlungsfähigkeit der Mitarbeiter erhöhen und ihnen ermöglichen, ihre Rollenanforderungen besser zu kontextualisieren – ein entscheidendes Element der Rollenklarheit. Damit verbundene Effekte bewirkten entgegen den verbreiteten Annahmen bereits kurzfristig Produktivitätssteigerungen, indem sie z.B. halfen, entfremdungsbedingte Kündigungen zu verhindern und organisationale Eigenkräfte zur Problemlösung zu mobilisieren (siehe 4.5).

4.6.2 Voraussetzungen auf individueller Ebene

Dienst an der Sache statt Privatprojektion: Da die Austauschbarkeit von Personen eine Voraussetzung für das Funktionieren von Organisationen ist, liegt im Konzept der Rolle stets die Abgrenzung zu der Person, die sie ausfüllenden Individuums begründet. Zwar wird die spezifische Ausgestaltung der Rolle immer aus der Person gespeist, sodass die Erwartungen derselben Rolle von unterschiedlichen Personen aufgrund ihres Individualcharakters (siehe 3.3) auf unterschiedliche Weisen erfüllt werden; die Erwartungen selbst gehen jedoch von der Rolle aus, nicht von der Person. Rollenklare Selbstentfaltung im Arbeitskontext in sowohl ökonomisch als auch menschlich produktivem Sinne ist unter zwei Bedingungen möglich: Erstens, die Person kann ihre genuinen Kräfte in der Rolle möglichst umfangreich praktizieren und entwickeln; zweitens, dies erfolgt stets im Rahmen der Rollenanforderungen. Letztere gründen ihrerseits auf dem Unternehmensinteresse, das bei sauberer Trennung von Rolle und Person stärker fokussiert wird, während persönliche Befindlichkeiten zurückgestellt werden. Dies begrenzt Subjektivierungstendenzen und verschiebt den Akzent zurück auf Kollektivinteressen (vgl. 2.5.3), was angesichts des Arbeitsteilungsprinzips der Organisation sinnvoll ist. Funktions- und hierarchieübergreifende Zusammenarbeit wird begünstigt, wenn klar ist: Die Arbeit dient der Sache, und diese Sache ist der Primärzweck des Unternehmens. Private Wünsche, Ängste und sonstige Projektionen bestimmen nicht das Handeln und Denken in der Rolle.

Rolle-Person-Trennung als Freiheitsgewinn: Das mag wie eine ökonomisch kalt-effiziente Perspektive wirken. Tatsächlich bedeutet jedoch eine Rolle, in der ein Mensch seine Fähigkeiten

higkeiten entsprechende Funktion erfüllt, seine Person aber hintanstellt, gegenüber einer Situation, in der die Person in hohem Ausmaß Teil der Rolle ist, einen Freiheitsgewinn. Die Lehnsherrschaft dient als historische Kontrastfolie zur Einleitung der Argumentation dieser These.

Negativbeispiel Lehnsherrschaft: Der Lehnsherr hatte Zugriff auf Lebensbereiche des Vasallen, die heute im Bestimmungsrecht der Privatperson liegen: Der Vasall war etwa verpflichtet, seinem Herrn militärisch und politisch zu dienen (Ganshof 1975: 91-97), brauchte dessen Einverständnis zur Eheschließung (ebd.: 155 f.), musste ihm die Vormundschaft für erbberechtigende Kinder im Falle seines Todes abtreten (ebd.: 154 f.), Lösegeld für den gefangenen Herrn zahlen (ebd.: 97) oder sich selbst als Geisel anbieten (Recke von Volmerstein 2002: 59). Dabei war der Vasall von hoher sozialer Stellung, gehörte zur Elite der Feudalgesellschaft (Ganshof 1975: 17 f.); die Einschränkungen der Freiheit von Bauern, Leibeigenen und anderen niedrigen Schichten waren noch gravierender. Vor dem Hintergrund persönlicher Bestimmungsrechte wird erkennbar, dass die Trennung von Rolle und Person in modernen Angestelltenverhältnissen einen Entwicklungsschritt der individuellen Freiheit markiert – sofern sie gewahrt wird.

„Der Mensch im Mittelpunkt des Unternehmens“ als Trugbild: Bei einer klaren Abgrenzung von Rolle und Person haben Vorgesetzte heutzutage bei Privatthemen ihrer Mitarbeiter weder Mitsprache- noch Informationsrecht (vgl. Jahn 2022). Rückt dagegen die Person des Mitarbeiters ins Zentrum des Unternehmens, steigt tendenziell auch die Gefahr des Verlusts persönlicher Freiheit. Von einer Person, deren „Purpose“ eng verknüpft mit der „Mission“ des Unternehmens ist, lässt sich mehr verlangen als von einem Mitarbeiter, der neben seiner Rolle eine abgegrenzte Privatidentität hat (siehe 2.5.3). Zugespitzt formuliert, gibt es zwei Möglichkeiten mit verschiedenen Konsequenzen: Sind Mitarbeiter Rollenträger, hat das Unternehmen Zugriff auf sie als Rollenträger; sind Mitarbeiter Menschen, hat das Unternehmen Zugriff auf sie als Menschen. Verfolgt man letztere Logik konsequent weiter, sind die anderen Mitarbeiter keine Arbeitskollegen mehr, sondern Freunde oder Geschwister, sind die Vorgesetzten keine Chefs mehr, sondern Eltern, ist das Unternehmen nicht mehr das Unternehmen, sondern die Familie. Seine Familie lässt man nicht im Stich, auch nach Erfüllung der vereinbarten Arbeitszeiten nicht. Hier muss ausdrücklich auf die Unstimmigkeit, ja das geradezu Betrügerische dieser Metapher hingewiesen werden: Trotz aller Entgrenzungsdynamiken bleibt das Unternehmen eine profitorientierte Organisation, deren ökonomische Funktionsprinzipien die Resonanzmöglichkeiten einer Familie grundsätzlich ausschließen (vgl. Rosa 2020). Da ihre ökonomischen Zwänge angesichts des wachsenden globalen Wettbewerbsdrucks (Abel-Koch 2024; Bertelsmann Stiftung 2021; OECD 1999) stärker denn je gelten, mögen moderne Unternehmen zwar hinsichtlich der Kodizes ihrer sozialen Praktiken immer familienähnlicher wirken; ihre genuinen Intentionen

könnten jedoch nicht weiter von denen einer Familie entfernt sein. Die scheinbare Menschenfreundlichkeit einer Verlagerung personenbezogener Akzente in einen Rollenkontext entpuppt sich bei näherer Betrachtung als Gefahr der Vereinnahmung des Menschen im Verwertungsinteresse des Kapitals. Sie bewirkt, was Pongratz und Voß den „totalen Zugriff auf die Arbeitskraft“ (siehe 2.5.2) nennen. ‚Der Mensch im Mittelpunkt des Unternehmens‘ ist also nicht vorrangig humanistischer Fortschritt, sondern eine moderne Form der Ausbeutung, vor der sich Mitarbeiter zugunsten ihrer psychischen Gesundheit schützen müssen. Rollenklarheit hilft, die Sphären zu unterscheiden, und liegt aus zwei Gründen auch im Unternehmensinteresse: Erstens begünstigt sie wegen ihrer gesundheitsfördernden Aspekte die Mitarbeiterbindung und vermindert dadurch Fluktuation, Kompetenz- und Wissensabwanderung. Zweitens bedeutet eine hohe Personenzentrierung Produktivitätseinschränkungen für das Unternehmen. Der Anspruch des Mitarbeiters auf starke Berücksichtigung persönlicher Befindlichkeiten, die nichts mit der Rolle zu tun haben, ist ineffizient und überfordert die Organisation.

‚Wertschätzung‘ im Führungskontext: Ein Beispiel dafür ist die Häufung des ‚Wertschätzungsthemas‘ im Führungskontext. Führungskräfte berichten im Coaching häufig, dass ihre Mitarbeiter ein hohes Maß an zwischenmenschlicher Wertschätzung verlangen. Wie Maxi Unger betont, „besteht aus rollenzentrierter Sichtweise die Gegenleistung für die Rollenerfüllung (‚Arbeit‘) vor allem in seiner Bezahlung, während auf darüber Hinausgehendes (z.B. ‚Wertschätzung‘) vielleicht ein Wunsch, aber kein Anspruch bestehen kann. Der starke Wunsch nach Wertschätzung ist zugleich Folge und verstärkender Faktor der Personenzentrierung“ (persönliche Kommunikation, o.J.). Dieser Wunsch ist psychologisch nachvollziehbar: Bringt sich ein Mitarbeiter mit seiner ganzen *Person* ein, reicht die für die *Rolle* vereinbarte Bezahlung als Lohn nicht aus. „Vielen Vorgesetzten fällt es daher schwer, rollenbezogen zu führen, d.h. etwa ein klares Delegationsverhalten zu entwickeln, fachliche Leistung einzufordern und sachlich kritische Worte zu sprechen. Insgesamt verlagert sich die Interaktion zwischen Führendem und Geführtem durch starke Personenorientierung von der Sach- auf die Beziehungsebene. Die Berücksichtigung der Beziehungsebene ist ein wichtiger Teil der Führungsaufgabe, solange sie im Dienst der übergeordneten Aufgabe steht, der sich Vorgesetzter und Mitarbeiter verpflichtet haben: dem Unternehmensinteresse“ (ebd.). Eine Überbetonung der Beziehungsebene auf Kosten der Sachziele der Organisation hingegen ist dysfunktional – genau wie ihr Gegenteil, die Überbetonung der Beziehungsebene zur Produktivitätssteigerung, etwa in Form von Anerkennung als Anreiz zur Mehrleistung oder krankmachendem Positivitätszwang (siehe 2.5.4).

Rolle-Person-Entgrenzung als Gefahr für Mensch und Organisation: Die Überidentifikation mit der Arbeit löst ihre Versprechen langfristig nicht ein – weder für den Menschen (siehe

2.5.6) noch für die Organisation (siehe 2.5.7). Aus der Personenzentrierung entsteht eine sich selbst verstärkende Dynamik: Der Mitarbeiter opfert seine private Identität der Arbeit, im Gegenzug verlangt er, vom Unternehmen wie eine Person behandelt zu werden; die Organisation wird von diesem Anspruch überfordert, im Gegenzug verlangt sie, dass der Mitarbeiter mehr einbringt als ein bloßer Rollenträger. Letztlich ist das eine produktivitätshemmende Dynamik: Mitarbeiter brennen aus und werden krank, die Organisation muss viel Zeit auf persönliche Befindlichkeiten verwenden und hat mit den Folgen psychischer Krankheit zu kämpfen. Daher ist es sinnvoll für beide Seiten, wenn das Narrativ des ‚Menschen im Mittelpunkt‘ dekonstruiert wird. Ein (Selbst-)Verständnis von Mitarbeitern als Funktionsträger im Unternehmensinteresse, deren Rollen eindeutig definiert und vor der Überfrachtung mit persönlichen Projektionen geschützt sind, ist sowohl für die individuelle Freiheit, Gesundheit und produktive Orientierung der Mitarbeiter als auch für das Effizienzstreben der Organisation deutlich förderlicher.

4.6.3 Integration ökonomischer und menschlicher Produktivität durch Rollenklarheit

Um zusammenzufassen: Mithilfe klar gestalteter und ausgefüllter Rollen lässt sich in Organisationen eine bestmögliche Übereinstimmung ökonomischer und menschlicher Produktivität erreichen. In ihnen liegt *erstens* eine hohe Passung zwischen organisationalen Aufgaben und menschlichen Möglichkeiten, *zweitens* die funktionale Gestaltung organisationsstruktureller Aspekte zur Realisierung dieser Möglichkeiten; *drittens* wird der Schutz des Menschen gegen moderne Ausbeutungstendenzen erreicht, die Entfremdung erzeugen und damit menschliche Produktivität konterkarieren, auch zum ökonomischen Nachteil der Organisation.

Dafür müssen die richtigen Rollen mit den richtigen Personen besetzt werden, sodass Rollenerwartungen mit persönlichen Interessen und Fähigkeiten übereinstimmen. Für die Rolle müssen klare Verantwortlichkeiten, Entscheidungsbefugnisse und daher auch klare Grenzen definiert sein, um die Handlungsfähigkeit der Rollenträger sicherzustellen und sie vor Rollenüberladung zu schützen; Verantwortung, die per Rollenbeschreibung in anderen Funktionen und/oder Hierarchieebenen verortet ist, darf nicht auf die Rolle verlagert werden. Dabei gilt der von Maxi Unger operationalisierte Grundsatz: „Wer entscheidet, hält den Kopf hin; wer den Kopf hinhält, entscheidet; wer nicht entscheidet, hält nicht den Kopf hin; wer nicht den Kopf hinhält, entscheidet nicht“ (persönliche Kommunikation, o.J.). Lohn und Positionsbezeichnung müssen den Rollenanforderungen angemessen sein. Die Rolle muss mit den Ressourcen ausgestattet sein, die zur Erfüllung ihrer Aufgaben notwendig sind. Strukturen und Abläufe müssen so gestaltet sein, dass sie die Arbeit innerhalb der Funktion sowie zwischen den Funktionen fördern statt behindern; was strukturell nicht in der Rolle liegt, darf nicht von ihr verlangt

werden. Mitarbeiter müssen dann als erfolgreich bewertet werden, wenn sie langfristig verlässlich ihre Rolle *aus-* und an sie gestellte Erwartungen *erfüllen*, nicht erst, wenn sie beides *über-*erfüllen. Das Handeln und Denken aller Rollenträger dient dem Unternehmensinteresse, nicht persönlichen Wünschen; einer Überidentifikation mit der Arbeitsrolle müssen sowohl die Organisation als auch die Mitarbeiter selbst aktiv entgegenwirken. In der Hierarchiespitze müssen Entscheidungen getroffen werden, die der Erfüllung des organisationalen Primärzwecks dienen, nicht der Wahrung des eigenen Gesichts. Die Investitionsplanung muss auf tatsächlicher, nicht scheinbarer Rationalität basieren; dafür müssen quantitative mit qualitativen Daten kombiniert und Hinweise aus der Handlungsrealität der Funktionen aktiv einbezogen werden, statt Ressourcen anhand annahmenbasierter und realitätsferner Kriterien zu allokalieren.

Alle diese Aspekte sind Elemente klarer Rollen. Werden diese strukturellen und individuellen Rahmenbedingungen erfüllt, sind die Voraussetzungen dafür geschaffen, dass die Arbeit der Organisationsmitglieder hohe Wirksamkeit entfaltet, um die ökonomische Produktivität des Unternehmens zu fördern, ohne die im Rahmen der Erwerbsarbeit mögliche Entfaltung menschlicher Potenziale zu behindern oder für kurzfristige Profitmaximierung korrosiv auszubeuten.

5. Schlussbetrachtung

Die Implikationen ökonomischer und menschlicher Produktivität stehen in vielerlei Hinsicht im Widerspruch zueinander. Es gibt jedoch eine entscheidende Überschneidung: Organisationen profitieren von Menschen, die ihre Potenziale entfalten; Menschen streben danach, ihre Potenziale zu entfalten, und finden in Organisationen einen förderlichen Rahmen dafür. Das konflikthafte Moment bei dieser Übereinstimmung liegt in der unterschiedlichen Zielsetzung: Die Organisation möchte Output erzeugen, der Mensch sich selbst. Ein Konflikt zwischen beiden kann entschärft werden, wenn die Voraussetzungen für ihr *gleichzeitiges Gelingen* geschaffen werden: das Überwiegen ökonomisch produktiver Wirkungen für die Organisation, das Überwiegen menschlich produktiver Wirkungen für den Menschen. Wird eine Seite zu stark gewichtet, wird die andere beeinträchtigt und wirkt langfristig negativ auf die Gegenseite zurück; eine Mäßigung auf beiden Seiten ist daher Voraussetzung für ihre gesunde Koexistenz:

Organisationen werden dysfunktional, wenn sie die Selbstentfaltung der Menschen über ihre ökonomischen Ziele stellen; daher brauchen sie Rollenträger statt Personen. Sie werden ebenso dysfunktional, wenn die Durchsetzung ihrer ökonomischen Ziele zur Entfremdung ihrer Mitarbeiter führt; daher muss ihrem Zugriff auf die Kräfte der Menschen eine Grenze gesetzt werden. Das Optimum der Nutzung menschlicher Produktivität zu Unternehmenszwecken liegt zwischen diesen beiden Extremen. Funktionale Strukturen und klar definierte Rollen unter der

Maßgabe eines Verzichts auf die absolute Produktivitätsmaximierung der Arbeitskraft sorgen dafür, dass Mitarbeiterpotenziale ihre Wirkung zugunsten der übergeordneten Aufgabe entfalten können, ohne aus diesem Optimalbereich herauszufallen.

Der Mensch seinerseits verkümmert, wenn er ökonomische Interessen so stark verinnerlicht, dass er sich unbemerkt der Verwertungslogik des Kapitals ausliefert und seine Selbstbestimmung verliert; in der Arbeit sollte er sich daher als Rollenträger, nicht als Person verstehen. Er verkümmert ebenso, wenn er seine Energien einer Arbeit widmet, die nicht seinen Neigungen entspricht; seine Rolle sollte daher einen Bezug zu seiner Person haben. Auch hier liegt das Optimum zwischen beiden Extremen. Bei der Rollenerfüllung sollten genuine Eigenkräfte zum Zug kommen, sonstige persönliche Motive aber im Privatbereich verfolgt werden. Eine *Begrenzung* moderner *Entgrenzung* mittels klarer Unterscheidung von Rolle und Person ist unabdingbar, um interdependente menschliche und ökonomische Interessen in Organisationen auf langfristig tragfähige Weise miteinander zu verhandeln.

Dies sind Leitlinien einer gelingenden Organisation mit gelingenden Menschen. Ihre Zusammenarbeit dient der beidseitigen Bedürfniserfüllung. Organisationen nutzen die Arbeitskraft von Menschen, um ihren Primärzweck zu erfüllen und wirtschaftlich zu sein; dafür müssen sie ihre Mitarbeiter vor Überlastung schützen und mit dienlichen Mitteln unterstützen. Menschen arbeiten in Organisationen, um im frommschen Sinne produktiv tätig zu werden und sich materiell abzusichern; dafür müssen sie sich in den Dienst der Sache stellen, ohne durch übermäßige Identifikation ihre persönliche Souveränität zu verlieren.

5.1 Geschmierte Zahnräder

Für Unternehmensberater mit Interesse am menschlichen Gelingen kann sich die Frage stellen, ob ihre Arbeit nicht lediglich dem Schmieren der organisationalen Zahnräder, dem ‚Fitmachen‘ der Mitarbeiter zugunsten der Unternehmensproduktivität dient. Die Antwort lautet: ja. Es wäre eine Illusion, anderes zu glauben. Das Unternehmen ist der Auftraggeber und bezahlt die Berater; das Unternehmensinteresse bestimmt also die Ausrichtung der Beratung. Das Unternehmensinteresse unterliegt per Sachzwang dem ökonomischen Produktivitätsprinzip; die Beratung dient also per Sachzwang der ökonomischen Produktivitätssteigerung. Würden Berater menschliche über organisationale Interessen stellen, würden sie ihren Auftrag unterlaufen und ‚Schattenberatung‘ praktizieren. Die Fallanalyse zeigt jedoch: Geschmierte organisationale Zahnräder führen nicht automatisch zur Entfremdung. Im Gegenteil wurde deutlich, dass gerade ungeschmierte Zahnräder in Form von Missmanagement und dysfunktionalen Organisationsstrukturen Entfremdung erzeugen. Umgekehrt liegt tatsächlich großes Potenzial für die

Förderung menschlicher Produktivität im Schmieren der Zahnräder. Es spricht mehr dafür, dass menschliche Produktivität sich direkt auf die betriebliche Produktivität auswirkt, als dafür, dass die betriebliche Nutzung menschlicher Produktivität unweigerlich zu Ausbeutung und korrosivem Stress führt. Entscheidend ist das Ausmaß: Der Mensch muss Subjekt seiner Handlungen bleiben, anstatt zum bloßen Instrument ökonomischer Verwertung zu werden.

Um es zuzuspitzen: Das Kapital ist nicht per se menschenfeindlich. Fromm selbst hat auf die menschlich produktiven Potenziale hingewiesen, die durch die moderne Industriegesellschaft freigesetzt wurden: Das Hervortreten des Individuums aus statischen Gesellschaftsverhältnissen, die Ermöglichung selbstbestimmten Handelns durch persönliche Initiative, die Erhebung des Menschen über den Zustand der Versklavung durch die Natur, die Erkenntnis der Wirklichkeit durch objektives Denken und die Mitbestimmung herrschender Strukturen durch die politische Demokratie (Fromm 2021a: 24-29). Dennoch liegt, wie Fromm mit Bezug auf Marx feststellt, zugleich immer die tendenzielle Unterwanderung jener menschlich produktiven Potenziale in der Logik des Kapitals begründet (ebd. sowie ebd.: 89-105). Deshalb gilt es für Berater mit Interesse am menschlichen Gelingen, den in kapitalistisch organisierten Wirtschaftszusammenhängen stets zu erwartenden Ausbeutungstendenzen aktiv entgegenzuwirken, anstatt sich mit dem Befund zufriedenzugeben, dass theoretisch Überschneidungen zwischen ökonomischen und menschlichen Interessen bestehen; die Überschneidungen müssen systematisch gefördert und in die Betriebspraxis übersetzt werden. Diesen Punkt müssen Berater gegenüber Unternehmen vertreten und ökonomisch legitimieren. Nur durch die gezielte Analyse der Entfremdungspotenziale, die in profitorientierten Organisationen überall lauern, und durch aktives Gegensteuern lässt sich organisationales Gelingen erreichen, das menschliches Gelingen – und damit langfristig das organisationale Gelingen selbst – nicht beeinträchtigt.

5.2 Gesellschaftlich und organisational bedingte Entfremdung

Wie Theorie und Fallanalyse zeigen, liegen Entfremdungspotenziale in Organisationen auf zwei Ebenen: im Gesellschafts-Charakter und in den Strukturen der Organisation selbst. Zum gezielten Entfremdungsabbau müssen sie voneinander unterschieden werden.

Gesellschaftlich bedingte Entfremdung hält durch die Gesellschafts-Charakterstrebungen verschleierte Ausbeutungsstrategien Einzug in Organisationen. Da der Gesellschafts-Charakter sowohl von der Organisation als System als auch einzeln von den Mitarbeitern verinnerlicht wird, kann es zur Dominanz dieser Strebung kommen (siehe 3.6). Mitarbeiter stellen sich dann vermeintlich selbstbestimmt für den totalen Zugriff auf ihre Arbeitskraft zur Verfügung; Organisationen halten dies für ökonomisch vorteilhaft und bestärken sie darin, sodass beide Seiten

zur Überlastung der Mitarbeiter beitragen. Angesichts der psychischen Beeinträchtigungen der Mitarbeiter und den verbundenen ökonomischen Gefahren (siehe 2.5.7) müssen Organisationen deshalb eine bewusste Entscheidung hinsichtlich ihrer Arbeitskraftnutzungsstrategie treffen. Sie haben, schematisch gesprochen, die Wahl zwischen

- *einer menschlich produktiven Orientierung, die der Mitarbeiterbindung, Funktions- und Leistungsstabilität zuträglich ist und auf langfristig stabiles Wachstum abzielt, und*
- *der totalen Arbeitskraftnutzung, die psychische Schäden der Mitarbeiter und damit verbundene wirtschaftliche Risiken zugunsten kurzfristig maximalen Wachstums in Kauf nimmt.*

Diese Entscheidung muss als zentrales Element der Unternehmensstrategie erachtet und entsprechend in Erwägungen zur grundsätzlichen Ausrichtung einbezogen werden. Darauf aufbauend muss das Unternehmen die Rollen ihrer Mitarbeiter gestalten. Die Art der Arbeitskraftnutzung kann als Unternehmenswert formuliert werden, an dem sich das Handlungsverständnis der Organisationsmitglieder orientieren muss. Verschiedene Formen der Unterstützung durch Organisationsberatung sind denkbar: Begleitung des Strategieprozesses durch Sparring mit der Organisationsspitze, die als Identitätsprozess verstandene partizipative Erarbeitung eines Leitbilds¹⁰ auf der Grundlage festgelegter Unternehmenswerte, Coaching und Supervision zur Unterstützung von Führungskräften bei der Etablierung eines Handlungsverständnisses, das von diesen als Multiplikatoren an die Mitarbeiter vermittelt wird. In Coaching- und Supervisionsformaten liegt angesichts des modernen Entfremdungscharakters besonderes Gewicht auf der Trennung von Rolle und Person, sei es bezüglich Mitarbeiterkommunikation, Delegationsverhalten, Teamführung, Konfliktmanagement oder Stressbewältigung. Ein psychodynamischer Ansatz ist hierbei sinnvoll, da er dem modernen Entfremdungscharakter Rechnung trägt, indem er das Augenmerk auf unbewusste innere Prozesse legt: Die Verdrängung nicht-produktiver Wirkungen verinnerlichter Produktivitätsimperative macht einen Ansatz notwendig, der mit Dynamiken unterhalb der Bewusstseinsschwelle arbeitet. Ein charakterorientierter Ansatz im frommschen Sinne ist per Definition psychodynamisch, da er den Fokus auf die *Quellen* von Verhaltensäußerungen richtet und damit nachhaltige Veränderungen ermöglicht (siehe 3.2). In

¹⁰ Kühl hat einen wichtigen organisationssoziologischen Beitrag zur Wirksamkeit von Leitbildprozessen geleistet (Kühl 2017). Tendenziell sind Leitbilder demnach als Marketingmaßnahmen zu erachten, die stärker die Schau- als die Praxis der Organisation bedienen. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass der Fokus des Leitbildprozesses entscheidend ist: Die Operationalisierung vorgegebener Unternehmenswerte durch funktions- und hierarchieübergreifend einbezogene Organisationsmitglieder hat sich als wirksames Instrument erwiesen, um strategische Entscheidungen der Organisationsspitze in die Handlungsrealität der darunterliegenden Ebenen zu übersetzen. Unternehmen haben das Problem, dass die Strategie oft abstrakt bleibt, weil sie ‚oben‘ entschieden wird und wenig Bezug zu der Praxis der Mitarbeiter ‚unten‘ hat. Indem Mitarbeiter gemeinsam ausarbeiten, welche beobachtbaren Verhaltensweisen aus abstrakt klingenden Werten abzuleiten sind, kann diese Lücke zwischen ‚oben‘ und ‚unten‘ ein Stück weit geschlossen werden. Die Organisationsmitglieder beginnen, eine persönliche Verbindung zur Unternehmensstrategie herzustellen und sie als Multiplikatoren in das Innere der Organisation zu tragen. In diesem Sinne wird hier auf die Funktion einer Leitbilderarbeitung als Identitätsprozess verwiesen.

diesem Zusammenhang plädiert Funk dafür, angesichts einer mit erhöhtem Burnout- und Depressionsrisiko verbundenen „nicht-produktiven Orientierung des Gesellschafts-Charakters von (werdenden) Führungskräften deren Charakterorientierung insgesamt auf mehr menschliche Produktivität hin zu qualifizieren“ (2013: 9 f.). Beabsichtigen Coaching und Supervision also, die psychische Gesundheit gegen moderne Entfremdung im Arbeitskontext zu schützen, sollte auch Rollenklarheit nicht lediglich als äußerliches Verhalten trainiert, sondern auf der Ebene innerer Strebungen reflektiert werden.

Organisational bedingte Entfremdung: Die Problemanalyse im Beratungsfall hat gezeigt, dass Arbeitsentfremdung aus der Dysfunktionalität organisationaler Strukturen selbst erwachsen kann. Korrosive Überlastung entstand hier nicht durch sich selbst ausbeutende Mitarbeiter und eine sie darin bestärkende Organisation, sondern durch realitätsferne Struktur-, Prozess-, Ressourcen- und Personalentscheidungen. Diese wurden mithilfe aktueller Gesellschafts-Charakterstrebungen allerdings umgedeutet und auf Individuen verlagert – so wurde der Ausbeutungscharakter moderner Entfremdung sekundär wirksam, um die primären Problemquellen zu verschleiern. Dies ist nicht etwa als Intention der Organisationsspitze zu verstehen, sondern als unbemerktes Zusammenspiel des Gesellschafts-Charakters mit organisationsspezifischen Dynamiken. Um nachhaltige Veränderung einzuleiten, war es entscheidend, die Ursachen dort zu suchen, wo sie wirklich lagen. Dies ist als Kern wirksamer arbeitsweltlicher Beratung im 21. Jahrhundert zu erachten. Berater dürfen sich nicht von Narrativen des Zeitgeists blenden lassen; sie müssen der Individualisierung struktureller Probleme entgegenwirken, indem sie bei der Ursachenanalyse zuerst Strukturen, dann Individuen betrachten.

In einer komplexer werdenden Welt ist das anspruchsvoll, aber umso notwendiger. Systemtheoretisch gesprochen, unterliegt die moderne Gesellschaft einem fortschreitenden Prozess der funktionalen Ausdifferenzierung in allen Bereichen, der eine gemeinsame Ausrichtung der Subsysteme immer schwieriger macht (vgl. Nassehi 2021). Die Verlagerung einer solchen strukturellen Überforderung (vgl. ebd.) auf Individuen ist unangemessen, und ihre psychischen Folgen für die Betroffenen können nicht überschätzt werden. Um organisationales und menschliches Gelingen miteinander zu verbinden, ist es daher unerlässlich, präzise zu analysieren, wo bestehende Strukturen Produktivitätshemmnisse im ökonomischen wie auch menschlichen Sinne hervorrufen. Unterbleibt dieser Schritt, ist Entfremdung im doppelten Sinne wahrscheinlich: Erstens werden menschliche Potenziale in ihrer Entfaltung verhindert; dies allein erzeugt Entfremdung (siehe 3.5.5). Zweitens jedoch wird der Mensch selbst für seine Entfremdung verantwortlich gemacht und der Druck auf ihn erhöht, während die wirklichen Ursachen unentdeckt bleiben, sodass die Probleme wachsen und gesteigerte Anstrengung wirkungslos bleibt. Um

diese korrosive Dynamik zu vermeiden, können Organisationsstrukturen mit dem Konzept der Rollenklarheit auf Funktionalität überprüft werden. Die Fragen dabei lauten, ob die Rollen in der Organisation *personell so besetzt, materiell so ausgestattet, kapazitär und inhaltlich so gestaltet, strukturell und prozessual so unterstützt* sind, dass Rollenträger ihre Arbeit unter Anwendung ihrer genuinen Potenziale langfristig wirksam verrichten können.

Antworten auf diese Fragen zu finden, ist nicht notwendig kompliziert. Im Gegenteil können sie am besten mit gesundem Menschenverstand und häufig ohne Mobilisierung großer Summen beantwortet werden. Der Beratungsfall zeigt, dass gezieltes Nachfragen innerhalb der Organisation der Ausgangspunkt für wirksame Veränderungen sein kann. Partizipation, die nicht der Schauseite, sondern der Arbeitsrealität dient, kann wertvolle Hinweise¹¹ liefern, die sich durch rollenklare Interpretation in Produktivitätssteigerungen umsetzen lassen (siehe 4.6.1). Im operativen Alltag besteht die Verführung, diese Hinweise zu überhören; die Erfüllung aktueller Aufgaben ist intensiv genug, zusätzliche Probleme sind unattraktiv. Organisationen sollten jedoch nicht den Fehler machen, durch eine kurzfristige Sichtweise die Chance auf Entfremdungsabbau, Förderung menschlicher Potenziale und damit verbundene ökonomische Vorteile zu vernachlässigen. Sie sollten Ressourcen bereitstellen, um mithilfe der in ihnen befindlichen Eigenkräfte ihre Rahmenbedingungen auf Rollenklarheit auszurichten. Dafür sollten sie Organisationsmitgliedern entsprechend vergütete Aufgaben anbieten, partizipative Formate schaffen, Mittel für daraus entstehende Anschlussoperationen bereitstellen, regelmäßig und mitarbeiternah kommunizieren sowie anlassbezogen Organisationsberatung einbeziehen, um interne Kräfte mit einem objektiven externen Blick zu verschränken. Wichtig ist, dass dabei stets transparent und aufrichtig informiert wird: Falsche Versprechen müssen vermieden werden, Verantwortung muss bleiben, wo sie qua Rolle liegt, und Partizipation sollte grundsätzlich freiwillig sein und nur stattfinden, wenn etwas aus ihr gemacht wird (siehe 2.5.4 zur Pseudopartizipation). Insofern bedeutet Partizipation weder, dass Mitarbeiter alles bekommen, was sie wünschen, noch, dass sie selbst Entscheidungen treffen können oder müssen, zu denen sie nicht berechtigt sind, noch, dass Probleme auf sie abgewälzt werden. Die Verantwortung für sinnvolle Maßnahmenableitung und -koordination liegt bei denjenigen, deren Rolle sie dazu auffordert. Diese Aspekte müssen mit Klarheit für alle Seiten ausgesprochen werden. Die Aufwand-Nutzen-Relation eines solchen Vorgehens ist, nach dem vorliegenden Fall zu urteilen, äußerst attraktiv: Das Honorar des Beratungsteams belief sich auf einen Bruchteil der für die

¹¹ Dabei kann zwischen bloßem Lamentieren und ernstzunehmender Kritik unterschieden werden, indem gezielt nachgefragt wird, wie sich die Probleme konkret äußern. Beim Lamentieren ist diese Zuordnung nicht möglich, sodass sich manche Kritik durchaus als unkonstruktives Meckern entpuppt; in vielen Fällen ergeben sich jedoch wichtige Informationen.

Reorganisation aufgewendeten Summe. Kombiniert man dies mit den jeweiligen ökonomischen Effekten auf die Organisation, ergibt sich rein betriebswirtschaftlich eine vielfach höhere Sinnhaftigkeit des hier vorgestellten Ansatzes; es handelt sich jedoch im Unterschied zu anderen betriebswirtschaftlich orientierten Herangehensweisen um eine solche, die trotz ökonomischer Ausrichtung menschlich produktive Wirkungen eher fördert, als sie zu beeinträchtigen.

5.3 Zusammenfassung und Fazit

Das Ausgangsproblem dieser Arbeit war der Antagonismus zwischen ökonomischen und menschlichen Interessen in Unternehmen. Ihre gegensätzlichen Logiken wurden anhand ihrer jeweiligen Produktivitätsverständnisse entwickelt. Als Schnittpunkt zwischen beiden hat sich das Phänomen der Entfremdung herauskristallisiert; in ihrem systematischen Abbau liegt das Potenzial, ökonomische und menschliche Produktivität bestmöglich zur Übereinstimmung zu bringen. Dafür ist es notwendig, ihre Quellen in der Organisation zu identifizieren – eine herausfordernde Aufgabe, da das besondere Merkmal der modernen Entfremdung ihre Verschleierung ist. Für die Lösung der aus ihr entstehenden Probleme wird daher oft an falschen Stellen gearbeitet, wodurch die Probleme fortbestehen und sich verschärfen, mit gravierenden Folgen für sowohl ökonomische als auch menschliche Interessen. Ein entscheidender Beitrag moderner Beratung besteht deshalb darin, Organisationen zu helfen, Verschleierungstendenzen zum Trotz die tatsächlichen Ursachen der in ihnen wirksamen Entfremdungsphänomene offenzulegen und zum Ausgangspunkt für Veränderungen zu machen. Als Gerüst für diese Analyse sowie für die Ableitung und Umsetzung nachhaltiger Maßnahmen dient das Konzept der Rollenklarheit. Es stellt die Förderung ökonomischer und menschlicher Produktivität sicher, indem es sich an der konkreten Realität der Arbeit orientiert und menschliche Produktivkräfte wirksam werden lässt, zugleich aber vor ökonomischer Vereinnahmung schützt.

Obwohl sich dieser Ansatz in der Praxis bewährt hat, findet er zweifellos nicht in jeder Wirtschaftsorganisation Anschluss. Entscheidend sind die unterschiedlichen Rahmenbedingungen, in denen sich Unternehmen bewegen (siehe 2.5.7), und ihre darauf basierenden strategischen Ausrichtungen. So, wie das Unternehmen frei in seinen Entscheidungen zum Umgang mit dem Spannungsfeld ökonomischer und menschlicher Intentionen ist, ist es auch der Berater. Dieser muss Klarheit über die für ihn zustimmungsfähigen Bedingungen einer Beauftragung gewinnen. Dabei spielen eigene Einstellungen zur Zielsetzung, Sinnhaftigkeit und Ethik von Beratung eine wichtige Rolle. In der Auftragsklärung müssen die Vorstellungen des Unternehmens und des Beraters gründlich beleuchtet werden, um zu entscheiden, ob ein gemeinsames

Verständnis und funktionales Arbeitsbündnis entstehen kann. Die Wichtigkeit dieses Aspekts für einen erfolgreichen Prozess wurde unter 4.4.1 dargestellt.

Der vorgeschlagene Ansatz muss aus einem zweiten Grund hinterfragt werden: Er geht von der Angewiesenheit von Organisationen auf Menschen aus. Diese wird, so muss mit Blick auf die aktuellen Entwicklungen festgestellt werden, im Zuge des technologischen Fortschritts tendenziell geringer (siehe 2.2). In diesem Sinne lässt sich gegenwärtig ein anderer Lösungsversuch für das Problem des organisationalen Spannungsfelds erkennen: das Herausnehmen des Menschen aus der Gleichung. Seine graduelle Ersetzung durch Automatisierung und künstliche Intelligenz kann als Ansatz verstanden werden, das Problem der Entfremdung zu lösen, indem der Mensch selbst weitgehend aus der Arbeitswelt entfernt wird: Entfremdung ist ein menschliches Problem, also würde das Problem verschwinden, wenn der Mensch verschwindet. Wäre der Mensch überflüssig, müssten die Prinzipien menschlicher Produktivität in der Organisation nicht mehr berücksichtigt werden. Vollständige ökonomische Rationalität könnte zur organisationalen Realität werden, in der der Mensch als ‚Störfaktor‘ eliminiert worden wäre. Dieses Szenario ist zum gegenwärtigen Zeitpunkt eine ernstzunehmende und wachsende Gefahr; sie steht jedoch weder unmittelbar noch mittelfristig bevor. Wie sich dies in der Zukunft entwickeln wird, ist ein hochrelevantes Thema, das einer eigenen Untersuchung bedarf. Sollte der Mensch in der Arbeitswelt zukünftig keine Rolle mehr spielen, wäre der hier vorgestellte Ansatz hinfällig. Die Realität erfordert jedoch auf absehbare Zeit weiterhin einen Umgang mit dem Spannungsfeld ökonomischer und menschlicher Interessen in Organisationen.

Für dieses Erfordernis gilt es, geeignete Konzepte zu entwickeln. Diese Arbeit stellt einen Versuch dar, der im Geiste von Fromms Worten aus dem Jahr 1953 steht: „Ich bin für die Beibehaltung der industriellen Produktionsweise, obwohl sie zur Entfremdung des Menschen von sich selbst führt“ (Fromm 2021a: 104). Statt eines Systemumsturzes im marxischen Sinne ging es Fromm darum, *innerhalb* der Industriegesellschaft Veränderungen herbeizuführen, um Entfremdung zu reduzieren und menschliche Produktivität zu fördern (ebd.: 89-105). Er sah das Problem nicht darin, „dass die Lösung zu schwierig oder gar nicht möglich wäre“ (ebd.:105), sondern darin, dass das Problem nicht als Problem erkannt wird und „wir einfach schematisch so weitermachen [...], bis das System schließlich den zerstört, der es einmal errichtet hat“ (ebd.). Gelingt es aber, das „Problem [zu] erkennen, das gelöst werden muß, [...] und deshalb all unser Wissen, Interesse und all unsere Intelligenz auf die Lösung dieses Problems [zu] verwenden, dann ist die Lösung dieses Problems nicht viel schwieriger als die vieler wissenschaftlicher Probleme, die wir bereits gelöst haben“ (ebd.). Der vorgestellte Beratungsansatz baut auf dieser Sichtweise auf, die angesichts der schwierigen Greifbarkeit moderner

Entfremdung von hoher Aktualität ist. Der Ansatz versteht sich nicht als Allheilmittel, sondern als einzelner, aber paradigmatischer Schritt in eine Richtung, die konsequent verfolgt werden und zur Entwicklung weiterer Konzepte und Maßnahmen führen sollte. Ihm liegt die Haltung zugrunde, die Ausprägung der aktuellen Wirtschaftsordnung weder grundsätzlich negieren noch sie unhinterfragt akzeptieren zu wollen. Die Intention ist es, innerhalb der bestehenden Rahmenbedingungen, die grundsätzlich beträchtliche Potenziale menschlicher Produktivität bieten, systematisch produktive Tendenzen zu stärken und nicht-produktive, krankmachende Tendenzen zu identifizieren und reduzieren (vgl. 3.5). Es darf keine Naivität darüber bestehen, wie anspruchsvoll dieses Vorhaben in einer Gesellschaft ist, die von der Durchökonomisierung sämtlicher Bereiche gekennzeichnet ist (siehe 2.5.3). Jede in einer solchen Gesellschaft vollzogene Praktik läuft Gefahr, ökonomisch vereinnahmt zu werden (vgl. Horkheimer/Adorno 2022). Selbst im betrachteten Fall musste der Ansatz trotz optimaler Voraussetzungen gegen erhebliche Widerstände verteidigt werden (siehe 4.3 und 4.5). Der Verzicht auf das Bearbeiten nicht-produktiver Strukturen und Gesellschafts-Charakterstrebungen ist jedoch keine Alternative. Mit Blick auf Fromms Befund, dass konformistische Anpassung letztlich den Fortbestand der Gesellschaft selbst bedroht (siehe 3.3), muss es stets darum gehen, die Gesellschaft aktiv zu formen, statt in desillusionierter Passivität zu verharren. Denn es darf nicht vergessen werden: Gesellschaften dienen dem Zusammenleben von Menschen, nicht umgekehrt. Eine Arbeitswelt zu gestalten, in der sich ökonomischer Erfolg und psychische Gesundheit nicht ausschließen, ist daher ein herausforderndes, aber erstrebenswertes und bedeutsames Vorhaben, für dessen Umsetzung Unternehmen als zentrale Schnittstellen zwischen Wirtschaft und Mensch potenziell ergiebige Orte sind. Deshalb ist es „wichtig, nicht im Sinne eines allübergreifenden Krisendiskurses das Potenzial von Organisationen im Vorhinein zu beschränken, sondern die wichtige Rolle von Unternehmen für gesellschaftliche Transformationsprozesse anzuerkennen“ (Kühn 2017: 31). Mithilfe von Konzepten, die sowohl die Realitäten der Wirtschaft als auch die der Menschen berücksichtigen und zu verbinden suchen, kann Beratung dazu beitragen, entfremdenden Arbeitsbedingungen im 21. Jahrhundert aktiv entgegenzuwirken – im Interesse der Organisation und des Menschen.

Literaturverzeichnis

- Abel-Koch, Jennifer (2024): Mittelstand sieht wachsende Risiken für seine internationale Wettbewerbsfähigkeit. In: *KfW Research Fokus Volkswirtschaft*, Nr. 471, 9. Oktober 2024. KfW Bankengruppe, Frankfurt am Main. Verfügbar unter: <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-2024/Fokus-Nr.-471-Oktober-2024-Wettbewerbsfaehigkeit.pdf> (Zugriff am: 03.12.2024).
- Anker, Elisabeth und Möller, Heidi (2004): Zur Psychodynamik der Akquisition in Supervision und Organisationsentwicklung. In: *Gruppendynamik und Organisationsberatung: Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie*. Wiesbaden: VS-Verl. für Sozialwissenschaften, 35.2004, 319-334.
- AOK PLUS (Hrsg.) (2020): *Gesundes Unternehmen: Magazin für Führungs- und Fachkräfte*, Ausgabe 3/2020. Dresden: AOK PLUS. Verfügbar unter: <https://tu-dresden.de/mn/psychologie/penelope/ressourcen/dateien/arbeitgebermagazin-gu-203-aok-plus.pdf?lang=en> (Zugriff am: 17.11.2024).
- Auchter, Thomas (2024): *Winnicott verstehen: Einführung in seine psychoanalytischen Konzepte*. Gießen: Psychosozial-Verlag.
- Bakker, Arnold B. und Demerouti, Evangelia (2007): The Job Demand-Resources model: state of the art. In: *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. doi: 10.1108/02683940710733115.
- Bellmann, Lutz; Hübler, Olaf und Leber, Ute (2018): *Works Councils, Training and Employee Satisfaction*. IZA Discussion Paper No. 1187. Bonn: Institute of Labor Economics (IZA).
- Bertelsmann Stiftung (2021): *Globalisierungsszenarien – Herausforderungen und Handlungsoptionen aus Sicht der deutschen Wirtschaft*. Verfügbar unter: https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user_upload/Globaliszenario_2021_2final.pdf (Zugriff am: 03.12.2024).
- Bertschek, Irene; Niebel, Thomas; Ohnemus, Jörg; Rasel, Fabienne; Saam, Marianne und Schulte, Patrick (2014): Produktivität IT-basierter Dienstleistungen: Wie kann man sie messen und steuern? In: *ZEW-Dokumentation*, No. 14-02. Mannheim: Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW).

- Braverman, Harry (2024): Die Gewöhnung des Arbeiters an die kapitalistische Produktionsweise [1977]. In: Menz, Wolfgang und Seeliger, Martin (Hrsg.), *Soziologie der Arbeit: Ein Reader*. Berlin: Suhrkamp Verlag.
- Brendel, Bettina und Martus, Peter (2018): Arbeits- und individuumsbezogene Determinanten für die Vulnerabilität gegenüber Burnout und Depressionen. In: *Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin*. Projektnummer: F 2318. Verfügbar unter: <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2318-1> (Zugriff am: 23.10.2024).
- Bruhn, Manfred (2019): Messung der Dienstleistungsqualität. In: *Qualitätsmanagement für Dienstleistungen*. Berlin/Heidelberg: Springer Gabler.
- Brynjolfsson, Erik und McAfee, Andrew (2014): *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York: W. W. Norton & Company.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (2024): *Soziale Beziehungen am Arbeitsplatz*. Verfügbar unter: https://www.baua.de/DE/Themen/Arbeitsgestaltung/Gefahrungsbeurteilung/Handbuch-Gefahrungsbeurteilung/Expertenwissen/Psychische-Faktoren/Soziale-Beziehungen/Soziale-Beziehungen_dossier?view=pdf ViewExt (Zugriff am: 21.10.2024).
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (o.J.): *Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt: eine Bestandsaufnahme*. Verfügbar unter: <https://www.arbeit-sicher-und-gesund.de/psychische-gesundheit/hintergruende/zahlen-daten-fakten> (Zugriff am: 21.10.2024).
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) und Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (Hrsg.) (2024): *Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit – Berichtsjahr 2022. Unfallverhütungsbericht Arbeit*. 1. Auflage. Dortmund/Berlin/Dresden.
- Capterra (2023): *HR Trend Report 2023: Das sind die entscheidenden Faktoren der Future of Work und Mitarbeiterbindung*. Verfügbar unter: <https://www.presseportal.de/pm/171645/5603396> (Zugriff am: 29.11.2024).

- Chiapello, Ève (2021): Optimierung im Kontext der Finanzialisierung. In: King, Vera; Gerisch, Benigna. und Rosa, Hartmut. (Hrsg.), *Lost in Perfection: Zur Optimierung von Gesellschaft und Psyche*. Berlin: Suhrkamp, 25-42.
- Christl, Wolfie (2021): *Digitale Überwachung und Kontrolle am Arbeitsplatz: Von der Ausweitung betrieblicher Datenerfassung zum algorithmischen Management?* Wien: Cracked Labs. Verfügbar unter: https://crackedlabs.org/dl/CrackedLabs_Christl_UeberwachungKontrolleArbeitsplatz.pdf (Zugriff am: 06.10.2024).
- DAK (2017): Müdes Deutschland: Schlafstörungen steigen deutlich an. In: *DAK-Gesundheitsreport 2017*. Berlin, 15. März 2017. Verfügbar unter: <https://www.dak.de/dak/download/presse-meldung-gesundheitsreport-2017-2108942.pdf> (Zugriff am: 22.10.2024).
- DAK (2024): *DAK Psych Report 2024: Ergebnis-Präsentation*. Verfügbar unter: <https://caas.content.dak.de/caas/v1/media/57370/data/0114eed547a91f626b09d8265310d1e5/dak-psychreport-ergebnis-praesentation.pdf> (Zugriff am: 21.10.2024).
- Dohmen, Günther (1997): Das Jahr des lebenslangen Lernens – was hat es gebracht? In: Faulstich-Wieland, Hannelore; Nuissl, Ekkehard; Siebert, Horst und Weinberg, Johannes (Hrsg.), *Lebenslanges Lernen – selbstorganisiert?* REPORT Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung, 39. Frankfurt am Main: Deutsches Institut für Erwachsenenbildung, 10-26.
- Duden (o.J.): *Erfolg*. Verfügbar unter: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Erfolg> (Zugriff am: 05.10.2024).
- Dückert, Elisabeth; Schäfer, Lorenz; Schneider, Ralph und Wahren, Silvia (2015): *Analytische Untersuchung zur Ressourceneffizienz im verarbeitenden Gewerbe*. Stuttgart: Fraunhofer Institut für Produktionstechnik und Automatisierung IPA. Verfügbar unter: https://www.ipa.fraunhofer.de/content/dam/ipa/de/documents/Publikationen/Studien/Studie_Ressourceneffizienz_web.pdf (Zugriff am: 09.10.2024).
- Ehrenberg, Alain (2004): *Das erschöpfte Selbst. Depression und Gesellschaft in der Gegenwart*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

- Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2021): *EY Jobstudie 2021: Motivation, Zufriedenheit und Work-Life-Balance. Ergebnisse einer Befragung von 1.552 Beschäftigten in Deutschland*. Verfügbar unter: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/de_de/news/2021/09/ey-jobstudie-motivation-und-zufriedenheit-2021.pdf (Zugriff am: 29.09.2024).
- Epstein, Gerald A. (Hrsg.) (2005): *Financialization and the World Economy*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Freud, Sigmund (1949): Trauer und Melancholie. In: Freud, Sigmund, *Gesammelte Werke*, Band 10: Werke aus den Jahren 1913-1917. London: Imago Publishing Co. Ltd, 428-446.
- Fritz, Olaf; Weber, Carsten; Procher, Caroline und Schorling, Sebastian (2019): Psychologische Folgen einer permanenten Erreichbarkeit durch digitale Medien. In: *KCT Schriftenreihe der FOM*, Nr. 2. Essen: MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH. Verfügbar unter: <https://forschung.fom.de/fileadmin/fileadmin/fom/forschung/KCT/FOM-KCT-Schriftenreihe-Band-02-Fritz-Weber-Procher-Schorling-Psychologische-Folgen-einer-permanenten-Erreichbarkeit-2019-pdf> (Zugriff am: 03.10.2024).
- Fromm, Erich (1976): *Die Kunst des Liebens*. Frankfurt am Main – Berlin – Wien: Ullstein Verlag.
- Fromm, Erich (2015): *Wege aus einer kranken Gesellschaft. Eine sozialpsychologische Untersuchung* [1955]. München: dtv Verlagsgesellschaft.
- Fromm, Erich (2020): *Jenseits der Illusionen: Eine intellektuelle Autobiografie* [1962]. München: dtv Verlagsgesellschaft.
- Fromm, Erich (2021a): *Die Pathologie der Normalität: Zur Wissenschaft vom Menschen*. Herausgegeben von Rainer Funk. Ullstein Taschenbuch.
- Fromm, Erich (2021b): *Haben und Sein: Die seelischen Grundlagen einer neuen Gesellschaft* [1976]. München: dtv Verlagsgesellschaft.
- Fromm, Erich (2022): *Den Menschen verstehen: Psychoanalyse und Ethik* [1947]. 10. Auflage. München: dtv Verlagsgesellschaft.

- Funk, Rainer (2003): Was heißt ‚produktive Orientierung‘ bei Erich Fromm? In: *Fromm Forum* (deutsche Ausgabe), Tübingen: Selbstverlag, Nr. 7, 14-27.
- Funk, Rainer (2013): *Leadership und Charakter. Zur Psychologie einer Leadership Excellence nach Erich Fromm*. Verfügbar unter: https://karl-schlecht.de/schlecht.de/fileadmin/daten/stiftungen/pdf/Leadership_und_Charakter.pdf (Zugriff am: 24.11.2024).
- Funk, Rainer (2018): *Das Leben selbst ist eine Kunst. Einführung in Leben und Werk von Erich Fromm*. Freiburg, Basel, Wien: Verlag Herder.
- Funk, Rainer (1991): Vorwort. In: Fromm, Erich (2021a): *Die Pathologie der Normalität: Zur Wissenschaft vom Menschen*. Herausgegeben von Rainer Funk. Ullstein Taschenbuch.
- Ganshof, François L. (1975): *Was ist das Lehnswesen?* 4. revidierte deutsche Auflage. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Gajewski, Patrick D.; Freude, Gabriele und Falkenstein, Michael (2017): Cognitive Training Sustainably Improves Executive Functioning in Middle-Aged Industry Workers Assessed by Task Switching: A Randomized Controlled ERP Study. In: *Frontiers in Human Neuroscience*, 11, Article 81. doi: 10.3389/fnhum.2017.00081.
- Gibbs, Michael; Mengel, Friederike und Siemroth, Christoph (2021): Work from Home & Productivity: Evidence from Personnel & Analytics Data on IT Professionals. In: *Becker Friedman Institute for Economics Working Paper*, Nr. 2021-56. Verfügbar unter: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3841567 (Zugriff am: 06.10.2024).
- Glasl, Friedrich (2020): Wandel der Organisationsberatung zur Prozessberatung. In: Glasl, Friedrich; Kalcher, Trude und Piber, Hannes (Hrsg.), *Professionelle Prozessberatung: Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse*. 4. Auflage. Bern: Haupt Verlag. 39-56.
- Griffeth, Rodger W.; Hom, Peter W. und Gaertner, Stefan (2000): A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. In: *Journal of Management*, 26(3), 463-488. doi: <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>.

- Haas, Michael (2012): Direkte Partizipation abhängiger Beschäftigter: Konzept, organisatorische Realisierung und die Wirkung auf Arbeitszufriedenheit und Gesundheitsressourcen. In: *WBZ Discussion Paper*, No. SP | 2012-302. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WBZ).
- Hackman, J. Richard und Oldham, Greg R. (1975): Development of the Job Diagnostic Survey. In: *Journal of Applied Psychology*, 60(2). 159-170.
- Hackman, J. Richard und Oldham, Greg R. (1976): Motivation through the design of work: test of a theory. In: *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Han, Byung-Chul (2011): *Müdigkeitsgesellschaft*. 6. Auflage. Berlin: Matthes & Seitz.
- Han, Byung-Chul (2021): *Psychopolitik: Neoliberalismus und die neuen Machttechniken*. 6. Auflage. Frankfurt am Main: S: Fischer Verlag.
- Hartmann, Ernst und Wischmann, Steffen (2024): Technologie, Organisation, Qualifikation. In: Hartmann, Ernst und Wischmann, Steffen. (Hrsg.), *Zukunft der Arbeit – Eine praxisnahe Betrachtung*. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Vieweg.
- Hegel, Georg W.F. (2023): *Phänomenologie des Geistes* [1807]. 18. Auflage. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Heltzel, Rudolf (2021): *Psychodynamische Beratung in Organisationen. Integrative Konzepte und bewegende Begegnungen*. Gießen: Psychosozial-Verlag.
- Herzberg, Frederick, Mausner, Bernard und Snyderman, Barbara B. (1967): *The Motivation to Work*. 2. Auflage. New York: Wiley.
- Hochschild, Arlie R. (2024): Das gekaufte Herz: Zur Kommerzialisierung der Gefühle [1990]. In: Menz, Wolfgang und Seeliger, Martin (Hrsg.), *Soziologie der Arbeit. Ein Reader*. Berlin: Suhrkamp, 288-314.
- Hoeborn, Gerrit; Herkenrath, Clara und Vetter, Laura (2023): *OKReady – Entwicklung eines Konzepts zur Einführung des agilen Managementsystems Objectives and Key Results (OKR) in kleinen und mittleren Unternehmen*. Abschlussbericht zu IGF-Vorhaben Nr. 21740 N. Aachen: Forschungsinstitut für Rationalisierung (FIR) e.V. an der RWTH Aachen und International Performance Research Institute (IPRI) gGmbH. Verfügbar unter: https://epub.fir.de/frontdoor/deliver/index/docId/3288/file/fir_Hoeborn_et_al_OKReady_Abschlussbericht_2023.pdf (Zugriff am: 11.10.2024).

- Hobsbawm, Eric J. (1996): *The Age of Revolution: Europe 1789-1848*. 1st Vintage Books ed. New York: Vintage Books.
- Horkheimer, Max und Adorno, Theodor W. (2022): *Dialektik der Aufklärung: Philosophische Fragmente* [1947]. 26. Auflage. Frankfurt am Main: S. Fischer Verlag.
- ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (2023): Geld allein macht nicht glücklich: Aktuelle Untersuchungen zu Beschäftigtenwünschen und Mitarbeiterbindung. In: *Zahlen / Daten / Fakten*. Verfügbar unter: https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Downloads/Angebote_und_Produkte/Zahlen_Daten_Fakten/Factsheet_Beschaeftigtenwuensche_und_Mitarbeiterbindung_4.pdf (Zugriff am: 06.10.2024).
- Jahn, Ronny (2022): Grenzverletzungen in Organisationen: Leadership gesucht. In: Barthel, Christian und Puglisi, Claudia (Hrsg.), *Sexualität und Macht in der Polizei*. Wiesbaden: Springer, 199-207.
- Jansen, Anika; Flake, Regina und Malin, Lydia (2019): Wie Unternehmen Beschäftigungspotenziale von Frauen noch besser nutzen können. Attraktivität, flexible Arbeitszeitmodelle und Berufsorientierung. In: *KOFA Kompakt*, Nr. 2. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft Köln. Verfügbar unter: https://www.kofa.de/media/Publikationen/KOFA_Kompakt/Beschaeftigungspotenziale_von_Frauen.pdf (Zugriff am: 18.10.2024).
- Kahneman, Daniel (2011): *Schnelles Denken, langsames Denken*. München: Siedler Verlag.
- Katz, Ralph und Allen, Thomas J. (1982): Investigating the Not Invented Here (NIH) Syndrome: A look at the performance, tenure and communication patterns of 50 R&D project groups. In: *R&D Management*, 12(1), 7-19.
- Kießling, Rolf und Troßbach, Werner (2016): Einführung. In: Kießling, Rolf; Konersmann, Frank und Troßbach, Werner (Hrsg.), *Grundzüge der Agrargeschichte. Band 1: Vom Spätmittelalter bis zum Dreißigjährigen Krieg (1350-1650)*. Mit einem Beitrag von Dorothee Rippmann. Köln: Böhlau Verlag.
- Klingner, Stephan; Pravemann, Stephanie und Becker, Michael (2014): *Produktivität bei Dienstleistungen*. Leipziger Beiträge zur Informatik. Leipzig: Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur Leipzig.

- Kratzer, Nick; Birken, Thomas; Dunkel, Wolfgang und Menz, Wolfgang (2012): Partizipation bei neuen Steuerungsformen von Arbeit. In: Rosenbrock, Rolf und Hartung, Susanne (Hrsg.), *Handbuch Partizipation und Gesundheit*. 1. Auflage. Bern: Verlag Hans Huber, 142-153.
- KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2009): *Konfliktkostenstudie: Die Kosten von Reibungsverlusten in Industrieunternehmen*. Verfügbar unter: <https://mediation.is/wp-content/uploads/2014/04/konfliktkostenstudie-2009-kpmg.pdf> (Zugriff am: 04.10.2024).
- Kühl, Stefan (2017): *Leitbilder erarbeiten: Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Kühl, Stefan (2018): Rollen als Grundlagenthema im Coaching. In: Greif, S., Möller, H. & Scholl, W. (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching*. Berlin/Heidelberg: Springer, 495-502. doi: 10.1007/978-3-662-49483-7_57.
- Kühl, Stefan (2020): *Organisationen: Eine sehr kurze Einführung*. 2. überarb. und erw. Auflage. Wiesbaden: Springer. doi: 10.1007/978-3-658-298832-6.
- Kühn, Thomas (2017): Supervision und Organisationsberatung im Lichte Erich Fromms. In: *Supervision: Mensch – Arbeit – Organisation*, 35(1), 26-31.
- Landes, David S. (1973): *Der entfesselte Prometheus: Technologischer Wandel und industrielle Entwicklung in Westeuropa von 1750 bis zur Gegenwart*. Köln: Kiepenheuer & Witsch.
- Lee, Monica (1999): The Lie of Power: Empowerment as Impotence. In: *Human Relations* 52/2, 225-262.
- Leimeister, Jan Marco (2012): *Dienstleistungsengineering und -management*. 1. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Leitner, Konrad (1998): Kriterien und Befunde zu gesundheitsgerechter Arbeit – Was schädigt, was fördert die Gesundheit. In: Oesterreich, Rainer und Volpert, Wolfgang (Hrsg.), *Psychologie gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen: Konzepte, Ergebnisse und Werkzeuge zur Arbeitsgestaltung*. Bern: Huber, 63-140.

- Lewin, Kurt (1947): Group decision and social change. In: Newcomb, Theodor und Hartley, Eugene (Hrsg.), *Readings in Social Psychology*. New York, NY: Holt, Rinehart & Winston, 197-221.
- Luhmann, Niklas (2021): *Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie* [1984]. 18. Auflage. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Marx, Karl (2022): *Ökonomisch-philosophische Manuskripte* [1844]. 4. Auflage. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Marx, Karl (2023): *Das Kapital – Kritik der politischen Ökonomie* [1867]. Ungekürzte Ausgabe nach der 2. Auflage von 1872. Köln: Anaconda Verlag.
- Melzner, Lena und Kröger, Christoph (2024): Arbeitsunfähigkeit bei psychischen Störungen – ökonomische, individuelle und behandlungsspezifische Aspekte. In: *Bundesgesundheitsblatt – Gesundheitsforschung – Gesundheitsschutz*, 75(7), 751-759, doi: 10.1007/s00103-024-03894-6.
- Menz, Wolfgang und Seeliger, Martin (2024), *Soziologie der Arbeit: Ein Reader*. Berlin: Suhrkamp.
- Menz, Wolfgang und Seeliger, Martin (2024): Soziologie der Arbeit. Eine Einleitung [2024]. In: Menz, Wolfgang und Seeliger, Martin (Hrsg.), *Soziologie der Arbeit. Ein Reader*. Berlin: Suhrkamp, 7-85.
- Mertens, Wolfgang (Hrsg.) (2022): *Handbuch psychoanalytischer Grundbegriffe*. 5. überarb. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer.
- Motakef, Mona (2015): *Prekarisierung*. Bielefeld: transcript Verlag.
- Möller, Frederik; Spiekermann, Markus; Burmann, Anja; Pettenpohl, Heinrich und Wenzel, Sven (2017): Bedeutung von Daten im Zeitalter der Digitalisierung. In: ten Hompel, Michael; Henke, Michael und Clausen, Uwe (Hrsg.), *Whitepaper: Future Challenges in Logistics and Supply Chain Management*. Dortmund: Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik IML, 1-17. doi: 10.24406/IML-N-462115.
- Mühlenkamp, Holger (2016): Effizienzmessung und quantitative Instrumente zur Effizienzsteigerung im öffentlichen Sektor. In: *Perspektiven der Wirtschaftspolitik*, 17(2), 106-128. doi: 10.1515/pwp-2016-0013.

- Nassehi, Armin (2021): *Unbehagen. Theorie der überforderten Gesellschaft*. München: C.H. Beck.
- Nassehi, Armin (2024): *Kritik der großen Geste: Anders über gesellschaftliche Transformation nachdenken*. 2. Auflage. München: C.H. Beck.
- Nietzsche, Friedrich (2022): *Also sprach Zarathustra: Ein Buch für Alle und Keinen* [1886]. 1. Auflage. München: Penguin Verlag.
- Oesterreich, Rainer und Volpert, Wolfgang (Hrsg.) (1998): *Psychologie gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen: Konzepte, Ergebnisse und Werkzeuge zur Arbeitsgestaltung*. Bern: Huber.
- Organisation für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) (1999): Die Weltwirtschaft von morgen: Ein neues goldenes Zeitalter? In: *Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung*, Paris. Verfügbar unter: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/de/publications/reports/1999/10/the-future-of-the-global-economy_g1ghg245/9789264580350-de.pdf (Zugriff am 03.12.2024).
- Ottomeyer, Klaus (2014): *Ökonomische Zwänge und menschliche Beziehungen: Soziales Verhalten und Identität im Kapitalismus und Neoliberalismus*. 2., veränderte Auflage. Münster: LIT Verlag.
- Pongratz, Hans J. und Voß, G. Günther (2024): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? [1998]. In: Menz, W. und Seeliger, M. (Hrsg.), *Soziologie der Arbeit: Ein Reader*. Berlin: Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft, 430-472.
- Profos, Paul (1984): Wesen des Messens, Grundbegriffe. In: Profos, Paul (Hrsg.), *Meßfehler*. Teubner Studienbücher Technik. Wiesbaden: Vieweg+Teubner Verlag.
- Recke von Volmerstein, Adelbert Graf von der (2002): *Lehndienst und adelige Wirtschaftsführung im Spätmittelalter, dargestellt am Leben Dietrichs von Volmerstein*. Heidelberg. doi: 0.11588/heidok.00002479.
- Rieder, Kerstin (1998): Konzepte zur Erklärung der Wirkung von Erwerbsarbeit auf die Gesundheit. In: Oesterreich, Rainer und Volpert, Walter (Hrsg.), *Psychologie gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen: Konzepte, Ergebnisse und Werkzeuge zur Arbeitsgestaltung*. Bern: Huber, 141-215.

- Rosa, Hartmut (2013): *Beschleunigung und Entfremdung. Entwurf einer Kritischen Theorie spätmoderner Zeitlichkeit*. Berlin: Suhrkamp.
- Rosa, Hartmut (2020): *Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung*. 4. Auflage. Berlin: Suhrkamp.
- Sagstetter, Katharina (2019): Mitarbeiter wertschätzen – Aber wie? In: Brodbeck, Felix C. (Hrsg.), *Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie*. München: Ludwig-Maximilians-Universität München.
- Samuelson, Paul A. und Nordhaus, William D. (2010): *Volkswirtschaftslehre: Das internationale Standardwerk der Makro- und Mikroökonomie*. 4. Auflage. Landsberg am Lech: mi-Fachverlag, Redline.
- Sauer, Dieter und Döhl, Volker (1994): Kontrolle durch Autonomie – Zum Formwandel von Herrschaft und unternehmensübergreifender Rationalisierung, In: Sydow, Jörg und Windeler, Arnold (Hrsg.), *Management interorganisationaler Beziehungen*, Opladen: Westdeutscher Verlag, 258-274.
- Scheibner, Nicole; Hapkemeyer, Julia und Banko, Linda (2016): Engagement erhalten – innere Kündigung vermeiden: Wie sieht es um das Thema innere Kündigung in der betrieblichen Praxis? In: *iga.Report*, Nr. 33. Dresden: Initiative Gesundheit und Arbeit (iga). Verfügbar unter: <https://www.iga-info.de/veroeffentlichungen/igareporte/igareport-33> (Zugriff am: 06.10.2024).
- Schnabel, Claus und Lechmann, Daniel. S. J. (2019): Präsentismus und Absentismus von Arbeitnehmern: zwei Seiten derselben Medaille? In: *Wirtschaftsdienst*, 99(6), 404-410. Verfügbar unter: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/213736/1/404-410-Schnabel-Lechmann.pdf> (Zugriff am: 06.10.2024).
- Schreurs, Margarete und Leis, Tanja (2014): *Frauen in Führungspositionen – Erfolgreiche Unternehmensführung im Mittelstand*. Eschborn: RKW Kompetenzzentrum. Verfügbar unter: <https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/publikationen/studie/frauen-in-fuehrungspositionen-erfolgreiche-unternehmensfuehrung-im-mittelstand/> (Zugriff am: 18.10.2024).
- Sen, Amartya K. (1977): Rational Fools: A Critique of the Behavioural Foundations of Economic Theory. In: *Philosophy and Public Affairs*, 6(4), 317-344.

- Smith, Adam (2021): *Wohlstand der Nationen* [1776]. München: Anaconda Verlag.
- Spittler, Gerd (2016): *Anthropologie der Arbeit: Ein ethnographischer Vergleich*. Wiesbaden: Springer VS.
- Stadler, Peter und Spieß, Erika (2002): *Mitarbeiterorientiertes Führen und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz*. 1. Auflage. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Verfügbar unter: <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/Gd5.pdf> (Zugriff am: 04.10.2024).
- Stocker, Desirée; Jacobshagen, Nicola; Krings, Rabea; Pfister-Urfer, Isabel und Semmer, Norbert K. (2014): Appreciative leadership and employee well-being in everyday working life. In: *Zeitschrift für Personalforschung*, 28(1-2), 73-95, doi: 10.1177/239700221402800105.
- Taylor, Frederick Winslow (1997): *The Principles of Scientific Management* [1911]. Mineola, NY: Dover Publications.
- Techniker Krankenkasse (TK) (2021): *TK-Stressstudie 2021*. Hamburg, November 2021. Verfügbar unter: <https://www.tk.de/resource/blob/2116464/d16a9c0de0dc83509e9cf12a503609c0/2021-stressstudie-data.pdf> (Zugriff am: 21.10.2024).
- Ulbrich, Sebastian; Mateescu, Magdalena und Schulze, Hartmut (2022): Partizipation im Workplace Change – Praxisbericht über die Prozessbegleitung einer Expertenorganisation vor Bezug neuer Büroräume. In: *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 53, 215-224. doi: 10.1007/s11612-022-00633-w.
- Ulich, Eberhard (1997): Mensch, Technik, Organisation: ein europäisches Produktionskonzept. In: Strohm, Oliver und Ulich, Eberhard (Hrsg.), *Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten: Ein Mehr-Ebenen-Ansatz unter besonderer Berücksichtigung von Mensch, Technik und Organisation*. Schriftenreihe Mensch, Technik, Organisation, Band 10. Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Ulich, Eberhard (2001): *Arbeitspsychologie*. 5., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Ulich, Eberhard und Wülser, Marc (2005): *Gesundheitsmanagement in Unternehmen: Arbeitspsychologische Perspektiven*. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.

- Van Dick, Rolf; Bracht, Eva und Hernandez Bark, Alina S. (2021): Organisationale Identifikation und Kommunikation. In: Einwiller, Sabine, Sackmann, Sonja, Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): *Handbuch Mitarbeiterkommunikation*. Springer Gabler: Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-23152-1_6.
- Weißmüller, Kristina S. (2021): Thema: Organisationale Identifikation (Fallstudie 29). In: Ritz, Adrian, Blankart, Carl R., Jacobs, Claus D., Lienhard, Andreas, Radulescu, Doina und Sager, Fritz (Hrsg.), *Praxisfälle Public Management*. Wiesbaden: Springer Gabler. doi: https://doi.org/10.1007/978-3-658-31068-4_58.
- Wells, Herbert George (1925): The Country of the Blind. In: *The Country of the Comet and Seventeen Short Stories*, New York: Charles Scribner's Sons.
- Will, Herbert (2022): Depression. In: Mertens, Wolfgang (Hrsg.), *Handbuch psychoanalytischer Grundbegriffe*. 5. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer, 181-185.
- Zuboff, Shoshana (2018): *Das Zeitalter des Überwachungskapitalismus*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere hiermit an Eides Statt, dass ich die von mir eingereichte Arbeit bzw. die von mir namentlich gekennzeichneten Teile selbständig verfasst und ausschließlich die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Die Stellen, die anderen Werken im Wortlaut oder dem Sinn nach entnommen sind, sind durch Quellenangaben im Text deutlich kenntlich gemacht. Die Arbeit ist in gleicher oder ähnlicher Form bisher noch nicht als Prüfungsleistung eingereicht worden.

Berlin, den 16. Dezember 2024

(Johannes Looock)