



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

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

Freiheit in der Arbeitswelt

Erich Fromm
1959f-deu

Erstveröffentlichung unter dem Titel „Freedom in the Work Situation“ als Einführung in das Buch *Labor in a Free Society*, hg. von Michael Harrington und Paul Jacobs, Berkeley und Los Angeles (University of California Press) 1959, S. 1-16. – Deutsche Erstveröffentlichung in *Fromm Forum* (deutsche Ausgabe), Tübingen (Selbstverlag), Nr. 7, 2003, S. 55-60.

Copyright © 1959 by Erich Fromm. **Copyright** © 2004 und 2012 by The Literary Estate of Erich Fromm, Ursrainer Ring 24, D-72076 Tübingen, Fax: +49-7071-600049; E-Mail: fromm-estate[at-symbol]fromm-online.com. Übersetzung aus dem Amerikanischen von Rainer Funk.

Freiheit kann ganz unterschiedliche Bedeutungen haben. Meinen wir mit Freiheit eine *Freiheit von* – Freiheit von Plackerei, von Monotonie, von stumpfsinniger Handarbeit, Freiheit von einem autoritären Boss oder Vorarbeiter, Freiheit von Ausbeutung? Oder meinen wir mit Freiheit eine *Freiheit zu* – die Freiheit, aktiv am Arbeitsprozess teilzunehmen oder die Freiheit, gerne zu arbeiten? Tatsächlich ist unsere Vorstellung von Freiheit heute im wesentlichen eine negative: Wir verstehen unter Freiheit eine *Freiheit von* statt eine *Freiheit zu*, weil wir meist mit dem befasst sind, wogegen wir sind, statt mit dem, wofür wir sind – gegen wen wir uns schützen sollten statt wofür wir leben.

Neben dem Begriff „Freiheit“ gibt es noch andere, häufig gebrauchte Begriffe, die eine ähnliche Doppelbedeutung haben. Beim Gebrauch des Wortes „Demokratie“ etwa meinen wir – mehr oder weniger unbewusst – „Zustimmung ohne Anwendung von Gewalt“. Wenn wir das Wort „Gleichheit“ gebrauchen, dann meinen wir „Gleichförmigkeit“, ohne noch daran zu denken, dass „Gleichheit“ ursprünglich „Ebenbürtigkeit“ meinte und bedeutete, dass kein Mensch zum Mittel für die Zwecke eines anderen gemacht werden darf. Oder wir sprechen von „Glück“ und meinen in Wirklichkeit uneingeschränkten Konsum.

Mit der Erörterung des doppelsinnigen Begriffs „Freiheit“ möchte ich versuchen, etwas zum psychologischen Problem des modernen Menschen im allgemeinen und des Arbeiters im besonderen beizutragen.

Über die wirtschaftlichen Grundlagen des Kapitalismus des 20. Jahrhunderts, vergleicht man sie mit jenen des 19. Jahrhunderts, reicht es, auf folgendes hinzuweisen: Wir leben heute in einer Zeit der Massenproduktion, und zwar sowohl in dem Sinn, dass große Gütermengen produziert werden, als auch in jenem Sinn, dass Menschenmassen gut organisiert und reibungslos zusammen arbeiten. Der Konsum ist bis zu einem gewissen Grad durch Marktforschung voraussagbar; er wird durch Werbung gelenkt, mit der künstliche Bedürfnisse erzeugt werden.

Der Massenmensch steht vier großen Bürokratien gegenüber: der der Industrie, der Arbeit, der Regierung und der Streitkräfte. Diese Bürokratien arbeiten zusammen und bilden ein Netzwerk, das auf den Massenmenschen einwirkt. Dieser ist durchaus bereit, sich von ihnen dirigieren zu lassen, vorausgesetzt, er kann die Illusion aufrecht-



erhalten, dass er aus freien Stücken entscheidet und dass *er* es „in Wirklichkeit“ ist, der den Bürokratien sagt, wo es lang geht.

Ich möchte über Bürokratien etwas vom psychologischen Standpunkt aus sagen, da dieses für das Folgende von Bedeutung sein wird. Bürokratie ist nicht einfach Verwaltung. In jeder differenzierten Gesellschaft müssen Dinge verwaltet werden, und braucht es bis zu einem gewissen Grad auch die Regulierung von Menschen. Unter Bürokratie verstehe ich die Verwaltung von Menschen, *wie wenn* sie Dinge wären, oder – um Marx zu zitieren – das Bezogensein auf Menschen als wären diese Objekte. Diese Einstellung haftet jeder Bürokratie an. Das Problematische an Bürokratien ist meiner Ansicht nach nicht, dass sie mit dem Menschen nicht menschlich, sondern grausam umgehen. Wenn wir von den Russen sprechen, betonen wir immer, wie grausam sie ihre Menschen behandeln. Dies ist nicht der Punkt hier. Das Problem ist auch nicht nur ein Problem der Bürokratie, wie wenn die Bürokratie die Macht an sich gerissen hätte und die widerwilligen wären gezwungen worden, sich ihr zu unterwerfen.

Bürokratie kennzeichnet die Beziehung zwischen einem Bürokraten und seinen Objekten, den Menschen. Der Bürokrat behandelt Menschen wie Dinge, und die Menschen willigen ein, wie Dinge behandelt zu werden, solange sie es nicht merken – so lange sie also die Initialen ihres Namens auf ihren Sporthemden oder Handtaschen tragen und sich der Illusion von Individualität und Freiheit hingeben.

Der moderne Kapitalismus benötigt Menschen, die in großer Zahl und reibungslos kooperieren, die immer mehr konsumieren möchten, deren Geschmack standardisiert ist und leicht vorausgesehen und beeinflusst werden kann. Er braucht Menschen, die sich frei und unabhängig fühlen, keiner Autorität, keinem Prinzip oder Gewissen unterworfen sind, und dennoch bereit sind, sich von dem kommandieren zu lassen, was von ihnen erwartet wird; die sich in eine soziale Maschinerie reibungslos einfügen, die ohne Gewaltanwendung gelenkt, ohne Führer geführt werden und zielstrebig sind ohne Ziel – außer dem einen, die Sache gut zu machen, sich zu sputen, zu funktionieren, vorwärts zu kommen.

Das Paradoxe bei der Beziehung zwischen den Bürokraten und ihren Gefolgsleuten ist, dass beide kein Ziel haben, jede Gruppe aber davon überzeugt ist, die andere habe eines. Die Gefolgsleute glauben, die Bürokraten wüssten, was sie tun und wohin sie gehen; aber auch die Bürokraten haben ein undeutliches Gefühl, ihre Gefolgsleute hätten ihnen gesagt, wohin es gehen müsse. In Wirklichkeit verhalten sich beide wie zwei Blinde auf der Straße, von denen jeder annimmt, der andere sehe den Weg.

Wir sind nur noch mit der Frage der *Mittel* befasst: *wie* wir Dinge bewerkstelligen; aber wir fragen uns nicht mehr, warum wir etwas tun. Wir bauen Maschinen, die wie Menschen handeln, und wir möchten Menschen hervorbringen, die wie Maschinen handeln. Die Gefahr, die uns heute droht, ist nicht, zu Sklaven zu werden, sondern zu Automaten. In Wirklichkeit sind die Mittel zu Zwecken geworden. Die materielle Produktion sollte einmal ein Mittel für ein würdigeres, glücklicheres Leben sein; das Ziel war eindeutig ein erfüllteres, menschenwürdigeres Leben. Heute hingegen sind Produktion und Konsum zu Selbstzwecken geworden. Niemand fragt mehr danach, warum und wofür wir produzieren und konsumieren. Wir sind glücklich, wenn wir herausfinden, wie wir noch mehr produzieren können. Warum wir aber mehr produzieren wollen, warum wir überhaupt dieses oder jenes wollen, danach fragt niemand.

Um dies noch an einem anderen Beispiel zu verdeutlichen: Wir alle sind eifrig be-



müht, Zeit zu sparen. Doch was machen wir mit der Zeit, die wir gewonnen haben? Sie bringt uns in Verlegenheit, und wir versuchen sie zu töten. Jeder, der die gegenwärtige Situation kennt, kann sich vorstellen, was geschehen würde, wenn wir in den USA heute generell nur eine 20-Stunden-Arbeitswoche hätten: Wir bräuchten Tausende von Psychiatern mehr angesichts der Nervenzusammenbrüche von Menschen, die mit ihrer vermehrten Freizeit nichts anzufangen wüssten.

Nicht nur die Produktion, auch der Konsum ist zu einem Selbstzweck geworden. Man kann geradezu sagen, der Mensch stellt sich heute den Himmel wie ein riesiges Warenhaus vor, in dem es täglich neue Dinge zu kaufen gibt, und dass er viel Geld hätte, um sich alles kaufen zu können, wonach es ihm gelüftet. Wir sind die ewigen Säuglinge, die sich Zigaretten, Vorträge, Film und Fernsehen einverleiben. Viele Menschen sprechen von Liebe wie von Milch: „Das Kind hat nicht genügend Liebe bekommen, nicht genügend Zuwendung“ – wie wenn man diese in sich hinein trinken würde. Dies ist genau das Bild, das Aldous Huxley in *Schöne Neue Welt* (1946) beschrieben hat: „Schiebe nie das Vergnügen, das du heute haben kannst, auf morgen auf.“

Um hier gleichsam eine Fußnote anzubringen: Es wurde behauptet, Freud habe wesentlich daran Anteil, dass sich die Sexualmoral nach 1914 geändert habe. Dies stimmt meines Erachtens nicht. Freud war vor allem ein Puritaner, und nichts lag ihm ferner, als ein Anwalt für ein ungehemmtes Sexualleben zu sein. Freud wurde nur für unseren Konsumwahnsinn verzweckt. Wir möchten jedes Bedürfnis unmittelbar befriedigt bekommen – egal ob es sich um das Bedürfnis nach Sex, nach einem Auto oder nach Fernsehen handelt.

Der vor allem mit der Produktion von Dingen beschäftigte Mensch hat sich unbewusst selbst in ein Ding verwandelt. Bewusst sprechen wir über unsere Würde und von all den Dingen, die in einer Hunderte oder gar Tausende von Jahren alten Tradition wurzeln. In Wirklichkeit aber sprechen die meisten Menschen von sich selbst als Dingen und behandeln sich gegenseitig wie Dinge. So kommt jemand zum Beispiel zum Psychoanalytiker und erzählt diesem, obwohl er ihn noch nie zuvor in seinem Leben gesehen hat, seine tragische Lebensgeschichte, wie wenn jemand einem Werkstattmechaniker sein Leid darüber klagt, dass der Wagen stehen geblieben sei.

Das Problem [der Verdinglichung] hat mit der zentralen Frage der Entfremdung zu tun. Der Begriff „Entfremdung“ stammt von Hegel und hat bei Marx eine zentrale Bedeutung; die gesamte Existenzphilosophie, von Kierkegaard bis Sartre und bei Marx, dem bedeutendsten Existenzphilosophen, kann als Reaktion auf die Entfremdung gesehen werden.

Es ist eines der seltsamen Phänomene unserer Tage, dass es – neben dem Alten Testament – kaum ein Schrifttum gibt, über das so viel gesprochen wird, wie das von Marx, und das so wenig bekannt ist. Die Russen haben für sich in Anspruch genommen, die Hüter der Ideen von Marx zu sein, in Wirklichkeit sind sie genau das Gegenteil: Sie repräsentieren das reaktionärste System in Europa. Dabei spreche ich gar nicht von ihrem Terror, sondern von ihrem Schul- und Sozialsystem. Sie stehen heute dort, wo Europa etwa 1830 stand: in einer Phase schneller Kapitalakkumulation. Bei ihnen findet sich ganz sicher nichts, was mit den Zielen von Marx zu tun hat. Doch wir tun ihnen den enormen Gefallen, der Welt ihren eigenen Anspruch zu versichern, sie würden die Ziele von Marx vertreten.



Um über Entfremdung zu sprechen, kann man mit einem Begriff beginnen, der allen vertraut ist, die das Alte Testament kennen, nämlich dem des *Götzendienstes*. Die Propheten sahen es als ihre Hauptaufgabe an, gegen die Idolatrie zu kämpfen. Oft wird dies so missverstanden, als glaubten sie an den Einen Gott und die anderen an viele Götter und dass dieser zahlenmäßige Unterschied den Monotheismus ausmache. Dem ist allerdings überhaupt nicht so. Der Begriff des Götzendienstes ist im Alten Testament eindeutig so definiert, dass der Mensch vor dem Werk seiner eigenen Hände niederkniet und es anbetet. Einer der Propheten brachte es sehr schön auf diese Weise zum Ausdruck: Hier ist ein Stück Holz. Du nimmst die eine Hälfte, machst ein Feuer, wärmst dich damit oder kochst dein Fleisch. Mit der anderen Hälfte fertigst du eine Statue, die du als deinen Gott verehrst. – Oder wie es in einem Psalm heißt: „Sie haben Ohren und hören nicht; sie haben Augen und sehen nicht; sie haben Hände und berühren nichts.“ (Psalm 115, 5-7) Der Mensch enteignet sich also seiner eigenen Kraft, überträgt sie auf ein Objekt, um dann seine eigene Kraft auf eine entfremdete Weise zu verehren, indem er das Idol anbetet. Er erlebt sich selbst nicht mehr als der Schöpfer, als das Subjekt dieser Kräfte. Mit sich selbst ist er nur noch auf indirekte und entfremdete Art in Kontakt, nämlich durch den Kontakt zu dem Wesen, das er aus eigener Kraft selbst geschaffen hat.

Wenn Marx sagt, dass dem Menschen sein eigenes Handeln zu einer fremden Macht wird, die über ihm und gegen ihn steht, statt von ihm gesteuert zu werden, dann verdeutlicht dies, wie eng verwandt sein Verständnis von Entfremdung mit dem Begriff der Idolatrie im Alten Testament ist. Marx fährt fort und sagt, dass die gesamte Geschichte auch die Geschichte der Entfremdung des Menschen von sich selbst und seiner eigenen menschlichen Kraft ist. Für ihn ist die Geschichte die Konsolidierung unseres eigenen Produkts zu einer objektiven Macht über uns, die unserer Kontrolle entwächst, unsere Erwartungen enttäuscht und unsere Berechnungen zunichte macht. Der Mensch war das *Objekt* der Umstände, er muss zum *Subjekt* werden, so dass der Mensch das höchste Wesen für den Menschen wird.

Die Geschichte der christlichen Kirche liefert ein weiteres Beispiel für Götzendienst. Wogegen protestierte Luther, als er sich von der katholischen Kirche trennte? Es gab viele Gründe, einer aber war, dass der Mensch Gott nur durch die Bürokratie der Kirche, durch die Priester, begegnen konnte. Der Mensch war also Gott entfremdet und konnte mit ihm nicht direkt in Beziehung treten, es sei denn ein Priester vermittelte ihm den Kontakt zu Gott. Luther protestierte hiergegen und bestand darauf, dass jeder Mensch ein Individuum sei und direkt mit Gott in Kontakt kommen solle und könne.

Diese lutherische Tradition ist eine der Grundlagen unserer modernen Vorstellungen von Freiheit und Individualität. Doch was beobachten wir heute? Wir finden genau die gleiche Situation vor, gegen die Luther kämpfte. Kirchenmitgliedschaft und Gottesdienstbesuch stehen heute vergleichsweise noch immer hoch im Kurs. Doch was ist das Ergebnis? Wir leben in einer sehr unreligiösen Kultur, in der sich die Tatsache der Entfremdung aufzeigen lässt. Indem der Einzelne einer Kirche angehört und am Sonntag den Gottesdienst besucht, hat er das bewusste Gefühl, mit Gott und mit seinen eigenen spirituellen Kräften in Kontakt zu sein. In Wirklichkeit aber geht es um Götzendienst und Entfremdung, weil er kein religiöses Erleben spürt. Er hat nur eine quasi-religiöse Erfahrung, wenn immer er mit jenen Kräften in Kontakt ist, an die die religiöse Erfahrung delegiert ist.

Das gleiche geschieht im sozialen Leben. Die Menschen sind heute fast aus-



schließlich nur von ihren privaten Problemen betroffen. Mit „betroffen“ meine ich nicht nur, dass jemand darüber spricht, sondern dass jemand so sehr an einem Problem interessiert ist, dass es ihm manchmal den Schlaf raubt. Solche Probleme können die Gesundheit, Geld oder Familienprobleme sein. Probleme der Gesellschaft hingegen rauben ihm nicht den Schlaf, denn hier hat er sich selbst von den Erfahrungen gesellschaftlicher Betroffenheit, von seinem Bezogensein auf andere als Teil seines eigenen Lebens abgeschnitten. Hier erlebt er sich als privates Individuum mit ausschließlich privaten Interessen, abgetrennt von einem allgemeinen Interesse für das Ganze, während er sein gesellschaftliches Bezogensein auf die Regierung und auf Spezialisten projiziert hat. Wenn er zum Wählen geht, was 40 bis 50 Prozent nie tun, dann tut er ungefähr das gleiche wie die Kirchgänger am Sonntag. Er gibt sich dann der Illusion hin, er erlebe sein eigenes soziales Bezogensein, wenn er mit jenen, die ihn als gesellschaftliches Wesen repräsentieren, in Kontakt ist. Aber er erlebt es eben nicht.

Auch als Nation werden wir von Dingen und Umständen gelenkt. Es gab noch kein Zeitalter, in dem diese Tatsache auf so schreckliche Weise offenbar wurde wie heute, wo wir von der Atombombe regiert werden. Die Atombombe ist das Werk unserer Hände. Die Verhältnisse, die verschiedenen Regierungen sind das Ergebnis unseres Tuns. Und doch sind wir beinahe hilflose Gefangene unserer Verhältnisse geworden, die vielleicht eines Tages zur Zerstörung von allem Lebendigen und von allem uns Wertvollem führen werden. Wir wissen um diese Tatsache, aber wir spüren keinen Affekt von Angst, Schrecken und Protest, den ein normaler Mensch spüren würde. Diese Spaltung zwischen Denken und Affekt, ein Mechanismus, der von der Schizophrenie her bekannt ist, ist für den gegenwärtigen Menschen charakteristisch. Da wir *alle* aber an einer solchen Spaltung leiden, erachten wir sie nicht als etwas Pathologisches.

Ein solches entfremdetes, schizoides Leben führt zu dem, was die Franzosen schon vor 150 Jahren *la malaise du siècle* – die Krankheit des Jahrhunderts – nannten oder *ennui*, Langeweile. Heute nennen wir es neurotisch. Wir werden indoktriniert, uns nicht unglücklich zu fühlen, denn wer sich unglücklich fühlt, ist kein Erfolg. Allerdings ist es uns erlaubt, uns neurotisch zu fühlen. So geht man zum Doktor und erzählt ihm, dass man an Schlaflosigkeit leidet oder „ein Probleme hat“. Man hat ein Auto, man hat eine Frau, man hat Kinder, man hat ein Haus – und man hat eben auch ein Problem. Es ist unsere Art zu denken und zu fühlen, die ganze Betonung auf *Haben* statt auf das *Sein* zu legen. Wir *haben* viel, aber wir *sind* wenig. Eine solche Einstellung führt zu Defätismus, auch wenn dieser uns nicht bewusst sein mag.

Obwohl wir alle zum Beispiel vorgeben, an die Demokratie zu glauben, bin ich davon überzeugt, dass viele Menschen nur in dem bereits erwähnten Sinn von „Zustimmung ohne Anwendung von Gewalt“ an die Demokratie glauben, nicht aber an Demokratie als freiwillige, aktive, produktive Teilhabe verantwortlicher Bürger. Wir alle wiederholen nur Formeln, in denen bestenfalls ein halbherziger Glaube zum Ausdruck kommt. Die Folge davon ist, dass wir unsicher sind und kein Identitätserleben spüren, das in unseren eigenen Überzeugungen und in unserem Glauben begründet ist. Unser Identitätserleben spüren wir nur, wenn wir konform gehen. Ich weiß dann, dass ich ich bin – nicht weil ich eine Überzeugung habe und etwas intensiv spüre, sondern weil ich wie alle anderen bin. Und wenn ich mich nur einen Meter von der Herde entfernt vorfinde, dann verunsichert mich dies sehr, denn ich weiß dann nicht mehr, wer ich bin.

Ich möchte nun im Besonderen auf das Problem der Arbeit und der Arbeiter in den Vereinigten Staaten zu sprechen kommen. Dies ist deshalb schwierig, weil die Arbeiter-



klasse in diesem Land heute keine scharf abgrenzbare Klasse mehr ist, wie noch in Europa oder in den Vereinigten Staaten vor 100 Jahren. Psychologisch betrachtet gehört die Arbeiterklasse heute in vielerlei Hinsicht zur Mittelschicht, genauso wie alle anderen psychologisch zur Mittelschicht gehören oder zu gehören versuchen.

Um dies zu verdeutlichen: Wodurch unterscheidet sich die Lage des Arbeiters im 20. Jahrhundert von der im 19. Jahrhundert? Der Arbeiter des 19. Jahrhunderts wurde ausgebeutet und von einem menschenwürdigen Leben ferngehalten. Im allgemeinen identifizierte sich der Kapitalist des 19. Jahrhunderts gefühlsmäßig nicht mit dem Arbeiter, ebenso wenig wie mit Menschen anderer Rassen. In Wirklichkeit konnte er den Arbeiter nur in dem Maße ausbeuten, als er sich nicht mit ihm identifizierte. Der Kapitalist musste aber den Arbeiter zum Zwecke der Kapitalakkumulation ausbeuten.

Anders als ein Angehöriger der Mittelschicht, der auf der Basis eines protestantisch-puritanischen „Triebes zur Arbeit“ arbeitete, liebte der Arbeiter des 19. Jahrhunderts seine Arbeit nicht, sondern arbeitete, weil er es musste. Arbeit war für ihn wesentlich erzwungene Arbeit – und sie war stupid. Als Reaktion auf diese inhumane Lage der Arbeiter erwuchs eine Bewegung, die meiner Meinung nach eine der wenigen genuin religiösen Bewegungen des 19. Jahrhunderts war, obwohl sie nicht als eine solche begriffen wurde. Mit dem Aufkommen von Gewerkschaften begann der Arbeiter sein eigenes Gespür für Menschenwürde und Solidarität – ein Gespür für sein Selbst und für seine eigenen menschlichen Kräfte zu entwickeln. Er hatte die Vision einer nicht-entfremdeten, humanistischen Gesellschaft. Die Gewerkschaftsbewegung setzte sich natürlich höhere Löhne und einen besseren Lebensstandard zum Ziel, doch waren dies beileibe nicht die einzigen Ziele, ja nicht einmal die Hauptziele. Ähnlich dem Sozialismus war die Gewerkschaftsbewegung ursprünglich eine humanistische, eine spirituelle Bewegung zur menschlichen Befreiung und Solidarität.

Die gegenwärtige Situation des Arbeiters ist anders. Heute ist der Arbeiter auch Konsument, und ich meine dies in einem psychologischen Sinne. Natürlich war er schon immer Konsument, insofern er essen und trinken muss. Aber heute ist er ein Verbraucher, der das gleiche konsumistische Verlangen hat wie alle anderen Klassen. Der Arbeiter ist nicht nur Teil der großen Masse der Verbraucher, deren Geschmack und Wünsche von der Industrie manipuliert wird; er wird auch an seinem Arbeitsplatz von der Bürokratie der Industrie manipuliert, von der Bürokratie der Gewerkschaften, insofern er Gewerkschaftsmitgliedschaft ist, von der Regierungsbürokratie, insofern er Bürger ist, und, falls es ihn zur Armee zieht oder er auf andere Weise mit ihr in Kontakt kommt, wird er auch von der Militär-Bürokratie manipuliert.

Der Arbeiter von heute hat das gleiche persönliche und entfremdete Selbstinteresse wie alle anderen. Er träumt zwar nicht davon, der Präsident von General Motors oder so zu werden, doch er träumt von einem neuen Auto, einem neuen Haus, einem neuen Fernseher und einem größeren Kühlschranks. Dies ist es, was ihn interessiert; dies sind seine Hoffnungen. Er ist im Netz der Bürokratien gefangen – ein entfremdeter Massenmensch mit der gleichen Ausrichtung auf menschliche Automation wie die gesamte Gesellschaft.

Was bedeutet heute Arbeit? Als Ziel unserer gesellschaftlichen Anstrengungen wird allgemein das Wachstum von Produktion und Konsum angenommen. Es gibt ein Axiom, das lautet: Was für die Produktion gut ist, ist auch für den Arbeiter gut. In den letzten Jahren hat sich zudem der Glaube verbreitet, dass das, was für den Arbeiter gut ist, auch für die Produktion gut sei. Dieses neue Axiom hat zu Anstrengungen ge-



führt, das, was man „innerbetriebliche Kommunikation“, „Industriepsychologie“, „Sozialtechnik“ usw. nennt, zu erforschen. Man entdeckte, dass der glückliche Arbeiter effektiver produziert, und da es das Ziel ist, effektiver zu wirtschaften, schließt man folgerichtig, dass er glücklicher werden soll. Die nächste Frage ist natürlich, was getan werden kann, um ihn glücklicher zu machen. Man nimmt selbstverständlich an, dass alles, was unserer Ideologie entspricht – Mitbestimmung und Demokratie in der Arbeitswelt – zu größerer Effizienz und Produktivität der Arbeit führe. Viele Untersuchungen ließen diesen Schluss zu. Aber es gibt auch einige Studien, die zeigen, dass es manchmal nicht so ist und dass zum Beispiel ein größeres Mitbestimmungsrecht bei der Arbeit die Produktivität nicht steigert.

An dieser Stelle stoßen wir auf ein grundlegendes Problem bezüglich Werten. Es ist ja ganz schön, wenn der glückliche, demokratische, mitbestimmende Arbeiter auch mehr produziert. Eine solche prästabilisierte Harmonie zwischen den Zielen der Produktion und den menschlichen Zielen ist wunderbar. Doch was, wenn dies nicht so ist? Sprechen wir auch dann noch zugunsten von Mitbestimmung bei der Arbeit als einem demokratischen Prozess, wenn sich herausstellen sollte, dass dies die Produktivität reduziert? Die Frage wird einfach nicht gestellt, und die meisten unserer Psychologen versuchen, sie zu verleugnen.

Das gleiche Problem gibt es auch bezüglich der Demokratie in der Politik. Viele Menschen vertreten die Auffassung, dass Demokratie natürlich etwas Gutes sei. Doch was ist, wenn sich herausstellen sollte, dass wir mit unserer Demokratie weniger effizient sind als die Russen? Sollten wir dann immer noch unser demokratisches System beibehalten? Oder sollten wir nicht lieber sagen, dass es eigentlich ein Mythos sei und wir eine gelenkte Gesellschaft brauchen, die an die Stelle einer aktiven, verantwortlichen Mitbestimmung jedes Bürgers zu treten hat. Wir reden die ganze Zeit von unseren Ideen und Prinzipien, doch in Wirklichkeit schrecken wir davor zurück, Werturteile zu fällen, die eine Verbindlichkeit bedeuteten. Solche Werturteile können nur gefällt werden, wenn man sich auch der Möglichkeit stellt, dass man es nicht schafft, das Beste der beiden Welten – der Welt Gottes und des Kaisers – zu verknüpfen. Genau da beginnen die Probleme. Solange man davon ausgeht, dass es gar keinen Konflikt zwischen demokratischen Verfahren und einer größtmöglichen Effizienz gibt, so lange fällt man in Wirklichkeit kein Urteil.

Dies erinnert mich an den Titel von Elton Mayos berühmtem Buch *The Human Problem of an Industrial Society* [Das menschliche Problem einer Industriegesellschaft]. Der Titel sagt schon alles (obwohl Mayos Herz auf Seiten des Menschen schlug). Die Industrie wird als ein Gegenstand gesehen, bei dem es ein Problem mit dem Menschen gibt. Die Frage ist, ob wir über das Problem sprechen, das die Industrie mit dem Menschen hat, oder ob wir über Menschlichkeit in der Industriegesellschaft sprechen. Im zweiten Fall ist der Gegenstand des Interesses die Menschlichkeit, die in der Industrie zum Problem wird. Der Unterschied zwischen beiden Formulierungen weist auf zwei gegensätzliche philosophische und geistige Werturteile.

Dies führt uns zur entscheidenden Frage: Unter welchen Voraussetzungen kann der Arbeiter glücklich werden? Hier gibt es hauptsächlich zwei Antworten. Die eine behauptet, der Arbeiter kann *innerhalb* seiner Arbeitssituation glücklich werden. Um dieses Ziel zu erreichen, wurden viele Vorschläge gemacht. So etwa das Profit-Sharing, mit dem an des Arbeiters Profitinteresse appelliert wird und – oft verdeckt – an eine antigewerkschaftliche Einstellung; oder der Versuch, dem Arbeiter das Gefühl zu vermitteln,



teln, dass er mitbestimmt; doch das *Gefühl* mitzubestimmen ist nicht das gleiche wie ein tatsächliches Mitbestimmungsrecht. Viel von dem, was als Mitbestimmung ausgegeben wird, ist reine Fiktion.

Im Bereich der innerbetrieblichen Kommunikation werden heute – vor allem von den Psychologen – die größten Anstrengungen unternommen, um den Arbeiter glücklicher zu machen. Hier geschieht etwas Seltsames: Mit Berufung auf Spinoza und Freud und vor allem die Idee von Sokrates aufgreifend, dass der Mensch sich, um er selbst zu sein, selbst erkennen sollte, wird das gerade Gegenteil getan. Der Mensch wird manipuliert und in einem Ausmaß glattgebügelt, dass von seiner Individualität nichts mehr übrig bleibt. Die so genannte innerbetriebliche Kommunikation gründet sich auf weiten Strecken auf einer entfremdeten Vorstellung vom Leben, nämlich dass der Mensch ein Ding sei, mit dem Spezialisten wie mit einem Ding umgehen können.

Als Angehöriger der Mittel- oder Oberschicht spricht man mit einem Freudianer auf der Couch liegend, mit einem Nicht-Freudianer in einem komfortablen Sessel sitzend und ist vielleicht davon überzeugt, am Ende als rundherum glücklicher Mensch und ohne Probleme den Raum zu verlassen, wenn man nur lange genug gesprochen hat. Für einen Arbeiter ist dies nicht möglich. Für ihn wäre es viel zu teuer, über seine Situation jahrelang zu reden. Bei ihm müssen ein paar Stunden Kommunikation im Betrieb ausreichen. Natürlich ist dies schön in einer Kultur, in der überhaupt niemand zuhört. Wir sind zueinander höflich, mögen uns auch so im allgemeinen und sind nicht feindselig. Dies ist einer der guten Züge in unserer gegenwärtigen amerikanischen Gesellschaft. Im Kern aber sind uns andere völlig gleichgültig und wollen wir niemandem zuhören. So kann man mit jemandem eine, zwei oder fünf Stunden sprechen, der dafür bezahlt wird und der vielleicht manchmal sogar mit Interesse zuhört, was als solches schon eine erfreuliche und beruhigende Erfahrung ist. Es hilft einem, die Schinderei des Lebens für ein weiteres Jahr auszuhalten, um dann vielleicht wieder zu ihm zu gehen, um mit ihm zu reden. Ich möchte damit nicht behaupten, dass alle Werkpsychologen in dieser Weise entfremdet ihre Arbeit tun. Doch möchte ich auf die Gefahr hinweisen, dass die Psychologie oft im Dienste noch größerer Entfremdung und Manipulation steht und dass die innerbetriebliche Kommunikation zu einer denkbar unmenschlichen Kommunikation verkommt – unmenschlich nicht im Sinne von grausam, sondern im Sinne von entfremdet, verdinglicht, eben weil der Mensch wie ein Ding behandelt wird.

Die andere Antwort auf die Frage, wie der Arbeiter glücklicher gemacht werden kann, argumentiert gerade umgekehrt: Da der Arbeiter niemals bei seiner Arbeit glücklich sein kann, gibt es nur die Lösung, möglichst wenig zu arbeiten und die Arbeit möglichst zu mechanisieren, dann wird er in seiner Freizeit glücklich sein. Dieser Antwort stimmen viele zu, und sie ist in mancherlei Hinsichten eine plausible Antwort, wenn man bedenkt, dass die Arbeitswoche von 70 Stunden im Jahr 1850 auf 40 Stunden im Jahr 1950 zurückgegangen ist, dass wir uns der 35-Stunden-Woche nähern und dass die 20-Stunden-Woche in der Zukunft keine Fantasterei ist. Aus der Perspektive des 19. Jahrhunderts wäre all dies die verführerischste Utopie gewesen.

Und doch kann ich nicht sehen, dass Freizeit als Antwort auf die Frage nach dem glücklicheren Arbeiter eine befriedigende Antwort ist. Freizeit bedeutet heute vor allem Konsum und Passivität. Jemand, der nur noch 20 Stunden in der Woche zu arbeiten hätte, würde zum totalen Konsumenten werden. Er würde genau zu dem von Aldous Huxley in *Schöne Neue Welt* beschriebenen Menschen werden, dem es an innerer Kreativität und Produktivität als Voraussetzung für echtes Glück mangelt. Arbeit ist



nicht nur ein ökonomisches Problem, sondern zutiefst ein menschliches Problem.

Meine eigenen Ansichten zur Frage einer zufriedenen und glücklichen Arbeiters habe ich in meinem Buch *Wege aus einer kranken Gesellschaft* vorgestellt. Ich habe darin aufzuzeigen versucht, dass es das oberste Ziel des Arbeiters wie aller anderen Mitglieder der Gesellschaft sein muss, Entfremdung und Verdinglichung zu überwinden, die unsere Gesellschaft durchdringen. Der Mensch muss aufhören, nur Konsument zu sein. Er muss ein produktives menschliches Wesen werden, das seiner Welt gewahr wird und auf sie kreativ zu antworten vermag. Auf den Arbeiter angewendet, bedeutet das, dass dieser verantwortlich und aktiv am gesamten Arbeitsprozess beteiligt ist. Es gibt viele Möglichkeiten für ein aktiveres Interesse und mehr Beteiligung am Arbeitsprozess selbst. (Georges Friedmann hat in seinen Werken wichtige Vorschläge in diese Richtung gemacht; vgl. G. Friedmann, 1953.) Zunehmende technische Kenntnisse könnten selbst Routinearbeiten interessanter machen. Eine Fabrik ist durchaus mehr als eine Kombination von Maschinen; sie ist eine soziale und ökonomische Größe. Und selbst wenn die Arbeit als solche langweilig ist, so kann jeder Arbeiter aktiv an der wirtschaftlichen Planung und den ihr vorausgehenden Überlegungen sowie an der Organisation und Verwaltung der Fabrik als einer sozialen Einheit, in der man einen großen Teil seines Lebens verbringt, beteiligt werden.

All dies macht die aktive Beteiligung der Arbeiter am Management des Betriebs erforderlich. Wie dies gesetzgeberisch und gesellschaftlich erreicht werden kann, soll hier nicht erörtert werden. Wege und Mittel können gefunden werden, sofern man die Wichtigkeit dieses Zieles anerkennt. Einen besonderen Punkt möchte ich jedoch eigens erwähnen. Ich möchte auf den Irrtum des landläufigen sozialistischen Denkens – auf das Missverständnis einer wesentlichen Vorstellung von Sozialismus – hinweisen, derzufolge die Überführung der Produktionsmittel aus privater in die öffentliche Hand der allerwichtigste Punkt sei. Diese Vorstellung gründete in der Überbetonung der rechtlichen Eigentümerschaft, die für das 19. Jahrhundert typisch war. Heute können wir zwischen der rechtlichen Eigentümerschaft eines großen Unternehmens (den Aktienbesitzern) und der sozialen Eigentümerschaft (den Managern, die das Unternehmen führen, ohne es rechtlich zu besitzen) unterscheiden. Das Problem der Zukunft wird sein, Initiative und Aktivität des Menschen wieder herzustellen. Für den Arbeiter in der Fabrik heißt dies, dass seine Arbeit technisch, wirtschaftlich und sozial sinnvoll wird, weil er aktiv am Management des Lebens im Unternehmen beteiligt ist. Nur dann wird er auch von seiner Freizeit einen produktiven Gebrauch machen können und kein passiver Konsument mehr sein.

Der Arbeiter kann die Bewegung zur Überwindung der Entfremdung und zur Reintegration des Menschen anführen, weil er in bestimmter Hinsicht weniger ein Gefangener des Systems ist als jene, die mit Symbolen – mit Zahlen und Menschen – zu tun haben. Der mit seinen Händen Arbeitende verkauft seine Energie und handwerkliche Fähigkeit, aber nicht sein „Persönlichkeit“. Dies ist ein großer Unterschied. Die Effizienz seiner Arbeit hängt nicht vom „Profil seiner Persönlichkeit“ ab. Auch die Achtung, die ihm von seinen Arbeitskollegen entgegengebracht wird, hängt nicht davon ab. Diese muss sich vielmehr daran messen, wie zuverlässig er ist und wie gut er seine Aufgaben wahrnimmt. Deshalb halte ich es unter Umständen für möglich, dass der Arbeiter weniger entfremdet ist als der durchschnittliche Bürger. So halte ich es auch für möglich, dass die Gewerkschaftsbewegung, statt mit ihrer Bürokratie entfremdete Menschen zu manipulieren, imstande sein könnte, wieder zu einer Bewegung zu wer-



den, in der allgemeine und nicht-entfremdete Solidarität unter jenen Menschen herrscht, die bei ihrer Arbeit die gleiche Grunderfahrung machen. Natürlich würde dies die Arbeiter und Gewerkschaftsführer dazu zwingen, eine andere Vorstellung von dem zu entwickeln, was eine Gewerkschaft ist. Ich bin jedenfalls davon überzeugt, dass die Gewerkschaften eine wichtige Aufgabe wahrnehmen könnten, wenn es darum geht, unsere Geschichte von dem gefährlichen Kurs einer immer größeren Entfremdung abzubringen und in eine Richtung zu lenken, in der der Mensch wieder etwas zählt und in der er kein Objekt jener Umstände ist, die er geschaffen hat, sondern deren Meister.

Meiner Überzeugung nach ist es notwendig, dass auf allen Ebenen der Kultur gleichzeitig Veränderungen stattfinden müssen. Es war der Irrtum der Religion, andere Bereiche des Lebens aus dem Blick zu verlieren und zu glauben, spirituelle Veränderungen allein reichten aus, um eine Änderung herbei zu führen. Es war auch ein Irrtum, wenn jene, die Marx verstanden, in seinem Namen verkündeten, Veränderungen im rein wirtschaftlichen Bereich reichten bereits aus, der gute Wille würde dann schon folgen. Und es war der Fehler der politischen Demokratie zu glauben, Veränderungen im rein politischen Bereich, würden etwas bewirken. Zu nachhaltigen Veränderungen kann es nur kommen, wenn es zu Veränderungen in allen Bereichen kommt, denn der Mensch ist kein in Fachbereiche aufgeteiltes Wesen. Ein Schritt, der sich auf alle Bereiche bezieht, ist wichtiger als 20 Schritte, die unter Ausschluss der anderen in nur einem Bereich gemacht werden.

Angesichts der Bedrohung, zu Robotern zu werden, ist unsere einzige Alternative der humanistische Kummunitarismus. Das Problem ist nicht in erster Linie, wer rechtlich im Besitz von Eigentum ist. Auch geht es nicht um Profit-Sharing. Es geht vielmehr um die gemeinsame Verantwortung bei der Arbeit und um den Austausch von Erfahrungen. Veränderungen bei den Eigentumsverhältnissen sind nötig, aber nur, um eine Kommunität der Arbeit zu ermöglichen und um zu verhindern, dass das Profit-Motiv die Produktion in eine sozial gefährliche Richtung geraten lässt. Die Einkommen müssen soweit angeglichen werden, dass jeder eine materielle Grundlage für ein menschenwürdiges Leben hat und dass auf diese Weise verhindert wird, dass ökonomische Unterschiede fundamental verschiedene Lebenserfahrungen innerhalb verschiedener Gesellschaftsklassen erzeugen.

Der Mensch muss wieder auf den ersten Platz in der Gesellschaft zurückgebracht werden und darf niemals als Mittel, niemals als Ding von anderen oder von sich selbst benutzt werden. Der Gebrauch des Menschen durch den Menschen muss aufhören. Die Wirtschaft muss wieder in den Dienst der Entwicklung des Menschen gestellt werden. Das Kapital muss der Arbeit dienen, und die Dinge dem Leben. An die Stelle der ausbeuterischen und hortenden Orientierung des 19. Jahrhunderts und der rezeptiven und nur am Marketing interessierten Orientierung, die heute dominant ist, muss die *produktive Orientierung* das Ziel sein, dem alle sozialen Bemühungen gelten müssen.

Freiheit in der Arbeitswelt heißt nicht Freiheit *von* Arbeit (um Freizeit zu haben) und auch nicht Freisein *von* Ausbeutung. Freiheit ist in erster Linie die Freiheit *zu* – nämlich die Freiheit, seine Energien auf sinnvolle, produktive Weise zu nutzen, und die Freiheit, aktiv, verantwortlich, nicht-entfremdet am Gesamt der Arbeitswelt teilzuhaben. Die Gewerkschaften können hier den ersten Schritt in Richtung Freiheit am Arbeitsplatz machen, indem sie damit beginnen, eine solche Teilhabe innerhalb ihrer eigenen Organisation einzuführen.



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

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

Literaturnachweise:

- Friedmann, G., 1953: *Zukunft der Arbeit. Perspektiven der industriellen Gesellschaft*, Köln 1953 (Bund Verlag); franz. Original: *Où va le travail humain?*, Paris 1950 (Gallimard).
- Fromm, E., 1955a: *Wege aus einer kranken Gesellschaft (The Sane Society)*, Erich Fromm Gesamtausgabe in zwölf Bänden, Band IV, Stuttgart und München 1999 (DVA und dtv).
- Huxley, A., 1952: *Brave New World*, London (The Vanguard Library) 1952; deutsch: *Schöne neue Welt*, Frankfurt/Hamburg 1955 (S. Fischer Verlag).
- Mayo, E., 1933: *The Human Problem of an Industrial Society*, New York 1933 (The Macmillan Company).