

Selbstverwirklicher nutzen dem Betrieb

Augsburger Wissenschaftlerin: Unternehmen müssen Arbeit entsprechend gestalten

Von unserem Redaktionsmitglied
Klaus Köhler

Augsburg
Wer sich im Beruf selbst verwirklichen kann und darf, ist für seinen Arbeitgeber von größerem Nutzen als ein Karrierist. Zu diesem Schluß kommt Dr. Christiane Bender vom Institut für Sozioökonomie der Universität Augsburg, die im Rahmen eines Projekts über Technikumsetzung in Betrieben mit Arbeitnehmern in zwei Augsburger Firmen gehörte Interviews auswertete.

Ihre Erkenntnis aus der Untersuchung lautet: „Die Wirtschaft und die Behörden brauchen Selbstverwirklicher nicht nur als Spitzenfunktionäre und Topmanager, sondern dezentral und überall.“ Das sollte auch bei der Umstrukturierung der Arbeitsplätze in den neuen Bundesländern beachtet werden. Die verbreitete Mode (soziologisch: gesellschaftlicher Wertewandel), zu einem politischen, beruflichen oder privaten Engagement nur bereit zu sein, „wenn es einem was bringt“, so ihre Feststellung, sei gepaart mit einer „persönliche Ambitionen übergreifenden Pflicht, einer Selbstverpflichtung“. Berufsarbeit als Verwirklichung von Selbstständigkeit, Mündigkeit, Urteilsfähigkeit bedeute zuallererst, Verantwortung zu tragen. „Das heißt, für die Menschen, mit denen man zusammenarbeitet, und für die Aufgaben, für die man einsteht, Sorge zu tragen und verpflichtet zu sein.“ Diese Einstellung beruhe nicht nur auf dem Arbeitsvertrag oder der Kontrolle durch Vorgesetzten, sondern gründe auf einer Selbstverpflichtung der Selbstverwirklicher.

Dabei unterscheidet die Wissenschaftlerin aber fein zwischen tatsächlichen Selbstverwirklichern und denjenigen, die sich zwar dafür halten, aber ihren Job mehr schlecht als recht tun. Diese sogenannten Privatisten er-

füllten weder die sozialen Anforderungen ihres Berufs wie Berufsethos und Integration in die Arbeit noch die individuellen Interessen in bezug auf Karriere und Persönlichkeit. Wer am Tage ohne Kreativität tätig sei, den täusche am Feierabend lediglich die Wahl zwischen den Fernsehprogrammen darüber hinweg, daß auch das Privatleben fern jeglicher Kreativität verlaufe.

Ähnlich ergehe es den Phlegmatikern, denen die Arbeit ebenfalls weder Befriedigung noch Belohnung verschaffe. „Sie verbringen einen großen Teil ihrer Lebenszeit, ohne sich zu verwirklichen oder mit der Verwirklichung einer ihnen gleichgültigen Wirklichkeit.“ Besser da steht schon der Altruist, der zwar keine Karriere macht, aber, vielleicht auch unbeabsichtigt, persönliche Befriedigung im Beruf erfährt. Der Karrierist hingegen vernachlässigt Berufsethos und Persönlichkeit, so daß die Früchte des Erfolgs möglicherweise nicht allzulang genossen werden können.

Lust an der Verantwortung

Wie aber kommen nun Behörden und Betriebe an die so wertvollen Selbstverwirklicher, „die Verantwortung tragen, wo immer sie tätig sind“, so Dr. Bender. Sie müssen eine entsprechende Unternehmenskultur entwickeln, glaubt die Wissenschaftlerin, die Unternehmenskultur als „eine Strategie, mit der Firmen auf den gesellschaftlichen Wertewandel reagieren“, sieht. Nur erschöpfe sich diese Strategie oft darin, „Vernissagen nach Feierabend“ zu veranstalten, statt die Gestaltung von Arbeitstätigkeiten umzusetzen.

„Arbeitseinstellungen“, so Frau Bender, „werden durch die Strukturen der Arbeitsorganisation mitproduziert.“ Dabei spiele es eine Rolle, ob die Arbeit als Tretmühle empfunden wird oder ob beispielsweise ein Kindergarten im Betrieb vorhanden ist. „Werden Ar-

beitnehmer als auswechselbare Funktionsrädchen degradiert und dequalifiziert, dann muß man sich über Ermüdungs- und Entmündigungserscheinungen nicht wundern.“ In solcher Umgebung, so fürchtet die Wissenschaftlerin, werden engagierte Selbstverwirklicher am Ende noch als Ruhestörer gebrandmarkt. Das zu ändern aber sollte zentraler Aspekt dessen sein, was mit dem ebenfalls Mode gewordenen Begriff Unternehmenskultur beschrieben wird.



Mit Eifer bei der Sache: Engagierte und motivierte „Selbstverwirklicher“ werden in allen Arbeitsbereichen gesucht, nicht nur als Spitzenfunktionäre oder Topmanager. Bild: dpa