



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.

Blockierte Produktivität und vage Verantwortungen Ein Versuch zum Geist der Wirtschaft nach Motiven von Erich Fromm

Rainer Otte

Ringvorlesung im Winter Semester 1999/2000 im Rahmen des Studium Generale der Universität Tübingen anlässlich des 100. Geburtstags von Erich Fromm. Erstveröffentlichung in *Fromm Forum* (deutsche Version), Nr. 8 / 2004, S. 34-39.

Copyright © 2004 und 2011 by Dr. Rainer Otte, Steinaer Str. 3, D-37441 Bad Sachsa, E-Mail: cogito[at-symbol]gmx.de.

Die erste Reaktion, als ich Freunden erzählte, über Erich Fromm und die Wirtschaftsethik reden zu wollen, war ein solides Kopfschütteln. Gewiss, man erinnerte sich, vage, diesen Erich Fromm schon früher im Kreis der Kritiker von Wirtschaft und Gesellschaft ausgemacht zu haben. Großkritiker im Auftrage eines listigen Weltgeistes war Fromm nicht. Sein Wort konnte ebenso schlecht mit den Depechen Frankfurter Schüler und Lehrer konkurrieren - obwohl er im kritischen Verstande einer der ihren war und blieb. Fromm schleuderte sein „J'accuse“ eher pianissimo unters Lesevolk, und so aporetisch wie bei Adorno ging es bei ihm nie zu. Man brauchte sich mit Fromm nicht auf gut Frankfurterisch das Theoriebein zu brechen, sondern behielt die volle Beweglichkeit des Spielbeines.

„Die Kunst des Liebens“, Fromms globaler Mega-Bestseller, ist in sanften Pastelltönen gemalt - sagen die, die das Buch weniger kennen als das Medienphänomen Fromm. Der „rosarote Fromm“, wie Robert Jungk dieses Verdrehung ins Gefällige bezeichnete, *der* avancierte zum modernen Propheten der kleinen Leute. Die Sache schien klar und massenmedial überzeugend: Hüte dich vor dem Konsumterror, liebe das Leben, und mache aus deinem Unbewussten keine Vogelscheuche! Suche die Erleuchtung gleich hinter der nächsten Ecke! Das fiel auf fruchtbaren Boden, nicht unbedingt bei den Kleinbürgern, eher schon bei den kleinen Anti-Bürgern.

Alternativbewegungen zeigten: Man braucht keine Rieseneinkaufstüten zum Glück,

aber Frieden braucht Abrüstung. Und dann kamen die leichtfertigen Töne: Alles ist einfach, alles wird gut! Wenn nicht, dann war, wie so oft, der Beziehungskistenterror als Störquelle ausgemacht. Auch da bot die klammheimliche Lektüre der „Kunst des Liebens“ ein kleines lebenspraktisches Philosophicum mit eingeschlossener Selbstbeichte. Lachen Sie nicht, die Angelegenheit war ernst!

Da ich mich auf akademischem Boden bewege, ist die Last von den Schultern genommen, gegen dieses schief gehängte Bild argumentieren zu müssen. Ich möchte Ihnen heute Abend zeigen, warum *mir* Erich Fromm in meiner Praxis als Wirtschaftsjournalist nicht aus dem Blickfeld geraten ist. Ob das schon ausreicht, ihm einen Platz unter den wichtigen Denkern der Wirtschaftsethik frei zu räumen, das mögen Sie am Schluss selber entscheiden. Als Journalist habe ich Ihnen etwas von der gesellschaftlichen Wirklichkeit mitgebracht, die mir begegnet. Einige Spatenstiche in diese Wirklichkeit will ich Ihnen vorstellen und ich will versuchen, sie mit Erich Fromm besser zu verstehen: Erstens: Von Moral und Diebstahl oder warum es sich mit gutem Gewissen stehlen lässt. Zweitens: Putzmunterkrank: Wie sich Kosten reduzieren lassen. Und drittens: Globale Wirtschaft und die Frage nach der Verantwortung.



1. Von Moral und Diebstahl - oder warum es sich mit guten Gewissen stehlen lässt

Begleiten Sie mich in ein norddeutsches Logistikunternehmen. Der Geschäftsführer ist in heller Aufregung. Auf seinem Tisch liegen Fotos. Aufgenommen hat sie ein Detektiv. Die Bilder zeigen, wie Mitarbeiter in aller Seelenruhe Waren verladen - in die eigenen Schränke und Kofferräume. „Früher wären solche kriminellen Aktionen undenkbar gewesen“, berichtet der Geschäftsführer. Früher - wann war das? Früher war vor einem Jahr. Inzwischen wurde das Unternehmen *outgesourct* und *downsized*. Im Klartext: Ein großes, traditionsreiches Unternehmen wurde atomisiert. Viele Mitarbeiter wurden gegangen, einige gingen selbst. Die Belegschaft wechselte von den lukrativeren IG-Metall-Tarifverträgen zu denen der ÖTV über.

Neue Kollegen kamen, das Betriebsklima änderte sich schlagartig. Als alles unübersichtlich war und der Alltag von Tag zu Tag neu erfunden werden musste, da verkündete man die Verantwortung eines jeden für alles. Nun bringen die Fotos des Detektives den Geschäftsführer aus der Fassung: Warum entdeckten gerade *die* Mitarbeiter, die früher zu den verlässlichen Stützen des Unternehmens zählten, in der Krise ihre kleptomanischen Gelüste?

Das Beispiel ist kein Einzelfall. Die interne Betriebskriminalität produziert Wachstumsraten, von denen die Wirtschaft nur träumen kann. Alarmierende Zahlen legte die Hermes Kreditversicherung in Hamburg vor: Auf das Konto von Veruntreuung, Betrug und Unterschlagung gingen im Jahr 1997 schätzungsweise 10 Milliarden Mark. Im Einzelfall handelt es sich keinesfalls um Kavaliersdelikte in der Größenordnung von Büroklammern und Briefmarken. Die durchschnittliche Schadenssumme erreicht 110 000 Mark; nur ein Viertel der Fälle ist im Bereich von bis zu 5 000 Mark angesiedelt. In anonymen Umfragen gibt jeder zweite an, im Unternehmen schon mal etwas mitgenommen zu haben. (Otte 1998a)

Der Bundesverband Deutscher Detektive e.V. weiß zu berichten, dass inzwischen achtzig Prozent der Aufträge der Detekteien aus der Wirtschaft kommen. Sie umfassen alle Straftatsbestände wie Betrug, Unterschlagung, Diebstahl,

Nötigung, Erpressung, Vandalismus und Körperverletzung. Die Hemmschwellen werden kleiner. Mitmachereffekte verändern unter der Hand das charakteristische Täterprofil. „Bislang unbescholtene Bürger werden angesichts der Erfolge ihrer Kollegen zu Serientätern“, resümiert das Fachblatt *Detektiv-Kurier*. „In aller Regel bestehen solche Tätergruppen aus drei bis fünf Mitarbeitern, von denen einer in gehobener Position sitzt.“ (Dies und im Folgenden nach: Otte 1998a.)

„O tempora, o mores!“ schallt es unisono aus den Medien, die im unmoralischen Zeitgeist den wahren Täter ausgemacht haben. Sind die Zeiten wirklich so schlecht, weil die real existierende Moral der Gesellschaft so dünn und so ausgefranst ist? Ein genauerer Blick lohnt sich, denn vielleicht sind die Verknüpfungen von Moral und „Kriminalität“ untergründiger und lehrreicher. Josef Wieland, Professor für Wirtschafts- und Unternehmensethik in Konstanz, betont: „Ich bearbeite Korruptionsfälle in der Bauindustrie, aber auch in konfessionell gebundenen Krankenhäusern. Ich gehe davon aus, dass ich das in der katholischen Kirche ebenso gut finde wie in einem Wirtschaftsunternehmen. Mit den Werten der Religion hat das erst einmal nichts zu tun!“

Womit hat es aber dann zu tun? Ist der Rekurs auf die Moral in der gegenwärtigen Boomzeit der Wirtschaftsethik womöglich ein Ansatz mit Blindflecken? Das könnte, meiner Meinung nach, der Fall sein. Die Analytische Sozialpsychologie Fromms scheint mir einen unverzichtbaren Ansatz zu bieten, um die Situation und vor allem ihre Hintergründe zu verstehen. Starke Worte, gewiss, aber hören wir erst einmal Erich Fromm. In seinem Buch *Wege aus einer kranken Gesellschaft* schreibt er 1955: „Das Ziel ist, eine Arbeitssituation zu schaffen, in welcher der Mensch sein Leben und seine Energie für etwas einsetzt, das für ihn einen Sinn hat, wobei er weiß, was er tut, wo er einen Einfluss auf das hat, was er tut, und wo er sich mit seinem Mitmenschen eins und nicht getrennt von ihm fühlt.“ (Fromm 1955a, S.224.)

Nun wussten kritische Denker, etwa Immanuel Kant, seit jeher, dass selbst eine Gesellschaft von Teufeln ihre Moral ausprägen wird. Geklaute Birnen schmecken besser, gemeinsam genos-



sen sind sie himmlisch. Die Kohäsion einer Gruppe kann durch die herzerfrischende Heimlichkeit der Mittäter und durch ihr gegenseitig abgelegtes Schweigegeübde profitieren: Das Argument, dass neue Sinnperspektiven und starke Gruppenbildungen der Kriminalität schon den Garaus machen würden, ist nicht stichhaltig. Es zeigt manchmal eher das Problem als dessen Lösung. Doch es ist nicht das Schlechteste, die Nachbarschaft von Problemen und Lösungsansätzen zu zeigen. Es gibt nämlich Therapien, die nicht heilen, sondern im Dienste der Krankheit stehen.

In Nachbarschaft der eben zitierten Passage führt Fromm den Gedanken weiter und fordert in der Blüte des Taylorismus, „dass die Arbeitssituation wieder konkret gemacht wird, dass die Arbeiter in Gruppen eingeteilt werden, die klein genug sind, dass der einzelne mit den anderen Gruppenmitgliedern als mit realen, konkreten menschlichen Wesen in Beziehung treten kann, und dies auch dann, wenn die ganze Fabrik vielleicht viele tausend Arbeiter beschäftigt. Es bedeutet, dass Mittel und Wege gefunden werden müssen, die Zentralisierung mit der Dezentralisierung zu kombinieren, so dass ein jeder die Möglichkeit hat, direkt mitbestimmen zu können und Verantwortung zu übernehmen...“ (Fromm 1955a, S. 224.)

Was Fromm hier einschmuggelt ist die Idee der gemeinsamen Betriebsführung auf dem Fundament *menschlicher* Beziehungen. Eine genaue Lektüre ist nötig, um der Verwechslungsgefahr zu entgehen. Fromm plädiert für Gruppenarbeit, Dezentralisierung, die Gründung wirklicher Sinnperspektiven, für die Stärkung der individuellen Verantwortung und die Förderung der eigenen Kräfte des Menschen.

Gruppenarbeit wird spätestens seit der berühmten Studie des *Massachusetts Institute of Technology* mit dem Titel *Die zweite Revolution in der Autoindustrie* (Womack, Jones, Ross 1994) als internationales Erfolgsrezept gehandelt. Um die vermissten *Sinnperspektiven* bemühen sich ganze Stäbe von PR-Mitarbeitern, Kommunikationsspezialisten und Geistesakrobaten. *Dezentralisierung* heißt heute die Auflösung von Betriebsauriern in Profit-Center von der Größe und Wendigkeit eines Feuersalamanders. Dass im Menschen ungeahnte Kräfte schlum-

mern, die es anzuzapfen gilt, ist integrierter Bestandteil moderner Unternehmensführung, die aus den *Humanressourcen* einen neuen Mythos macht: Der Mensch ist größer, besser, schneller als bislang angenommen, also soll er auch so arbeiten. Und die *Verantwortung* ist der hochpoliteste Begriff der schönen Unternehmensleitsätze und Selbstdarstellungen.

Fazit: Wörtlich und wirklich alles, was Fromm in diesen beiden Zitaten anführt, finden wir in der gegenwärtigen Wirtschaftspraxis wieder - nur den Zusammenhang nicht, die analytische Komponente nicht, den emanzipatorischen Geist auch nicht und erst recht nicht seinen radikalen Humanismus.

Der Unterschied wird klar, wenn man sich vor Augen führt, dass Fromm einen Lernprozess ganz anderer Art im Hinterkopf hat. Sein Vorschlag, die gemeinsame Betriebsleitung auf Einsichten und kommunikative Arbeitsformen zu gründen, die zwanglos und konstruktiv von Beschäftigten eingebracht werden, versteht sich als Praxismodell. Er verliert die Aura des Utopischen, wenn Fromm seine Quellen und Beispiele nennt. Warum lernen Menschen nicht aus alternativen Werkgemeinschaften, aus den Erfahrungen der Kibbuzim oder von guten Genossenschaften? Zur Erinnerung: Anfang der neunziger Jahre waren Bücher und Vorträge, die eine Annäherung der Management-Ideen von selbst organisierten genossenschaftlichen Betrieben und konventionellen Unternehmen konstatierten, zwar nicht die Regel, aber immerhin auch nicht selten (Rat für Formgebung 1988, Jäger 1991, Hardwig, Jäger 1991). Kommunikation und Partizipation wurden zu Leitkonzepten neuer Managementformen.

Das Klima hat sich dramatisch gewandelt. Heute sind es die *Best-practice-Beispiele*, mit denen eine Flut von Beratungsliteratur die Wirtschaft überschwemmt. Es geht um *Tools*, um Werkzeuge der banaleren Art für einen Erfolg, dessen Kenngrößen monetär kalkulierbar werden. Ich darf die Unternehmensberatung *Arthur D. Little* zitieren: „Um steigendem Zeit- und Leistungsdruck zu begegnen, wurde jüngst eine neue Generation von Werkzeugen entwickelt, die Top Manager bei der Visualisierung und Bewältigung schneller, strategischer Denk- und Entscheidungsprozesse unterstützen.“ (A. D. Little



Int. Inc., Schreiben vom 22. 09. 99.) Schnell muss es gehen, in Bildern statt in Sprache. Allein am Computer sitzt der Entscheider statt in Gruppen mit ihren aufgeregten Beteiligungswünschen.

Dafür ist keine Zeit, weil das Wissen galoppiert und das Tempo der Zeit zu Atemlosigkeit zwingt. Die Verpflichtung zu lebenslangem Lernen macht sich gut in einer Gesellschaft, die Wissen unter den Begriff der Halbwertszeit zwingt. Alles stünde, das suggeriert schon die Hektik der Innovationen, unter dem Terror der Aktualität. Legitimationsfragen beim Kehraus alter Wissensbestände sind nicht vorgesehen. Erfahrung ist keine Auszeichnung, sondern bedeutet eine Gefahr für langjährig Beschäftigte und Ältere, in die so genannte „Lähmschicht“ abzusinken. Das ist dieser Tage eine der beliebtesten Kündigungszonen.

Als besonders heimtückisch hat sich diese Kurzsichtigkeit im Hinblick auf das sogenannte „implizite Wissen“ (Polanyi 1985) erwiesen. Implizites Wissen ist gekennzeichnet durch eine starke kommunikative Verwurzelung in der alltäglichen Praxis. In jedem Gedanken, den wir unter diesen Begriff bringen können, stecken persönliche Komponenten, die mehr bedeuten als sich durch die Übersetzung in eine rationale Sprache sagen ließe. Der erfahrene Handwerker scheitert daran, die in Körperbilder übergegangenen Bewegungsfolgen in Sprache zu fassen und Auszubildenden nahe zu bringen. Noch gravierender wird das Mitteilungsproblem, wenn im Unternehmen alltägliche und komplexe Wissensbestände auf den Leisten abstrakter Normen geschustert werden. Oft wird dann kein Schuh daraus.

Richard Münch hat diese Dämmer- und Schattenseiten der neuen Kommunikationsgesellschaften prägnant umrissen: „Die Trennung des Menschen vom gespeicherten und per Computer abrufbaren Wissen hat ihn zwar von den Zwängen der Berufsrolle befreit, liefert ihn aber um so mehr einem Wissenssystem aus, das keinen Spielraum für lokale Wissenskulturen und persönliche Ideosynkrasien mehr lässt.“ (Münch 1995, S. 152.)

Schlechte Zeiten also für ein Lernen, das individuelle und kommunikative Bezüge in einer lebensdienlichen Weise entwickelt. Das „Ler-

nen“, seufzt Professor Heijo Rieckmann aus Klagenfurt im Anblick unserer *lernenden Organisationen*, „ist vielleicht im wesentlichen nur Vermeidungslernen, Verdrängungslernen, gespeist von Hass auf jede Art der Selbsterkenntnis...“ (Dr. Wieselhuber & Partner 1997, S.165.)

Vermeidung, Verdrängung, Hass auf jede Art der Selbsterkenntnis: Mit diesen Stichworten im Rücken, lässt sich leicht der Weg in die Texte Fromms finden. „Der zum Ding verwandelte Mensch flieht in leeres Geschäftigsein“ (Fromm 1962a, S. 42) Bedroht ist da „alles, was wichtig ist, die Fähigkeit zu lieben, für sich und andere da zu sein, zu denken, nicht ein Instrument für die Wirtschaft zu sein, sondern der Zweck allen wirtschaftlichen Geschehens.“ (Fromm, zitiert nach Otte, 1990.)

Fromm hat unter dem Stichwort der *Pathologie der Normalität* analysiert, wie engmaschig der Zusammenhang von Charakterorientierungen und sozialökonomischen Zuständen gestrickt ist. Denkblockaden, Gefühlskälte und gestörte zwischenmenschliche Verhältnisse müssen als integraler Bestandteil dieser Struktur analysiert werden. Produktive menschliche Beziehungen, die auf die Betonung der Eigenkräfte des Menschen setzen, gedeihen schlecht in diesem Klima. Durch äußere Planungen lassen sie sich nicht herstellen. Liebe und Glück sind weder als Konsumgut noch als Arbeitssystem herstellbar. Die massiven Versuche, so zu tun, als sei das trotzdem hier und heute möglich, könnte das beste Beispiel für eine Kolonialisierung der Lebenswelt darstellen, die Jürgen Habermas in Übereinstimmung mit Erich Fromm als eine pathologische Rationalisierung bezeichnet (Habermas 1985, S. 273, Brewing 1995, S. 34-37).

Damit haben wir Elemente einer Theorie gesammelt, die das Eingangsbeispiel der internen Betriebskriminalität in ein etwas anderes Licht rücken. Auch in dem Logistikunternehmen hieß die Devise: Wir führen Gruppenarbeit ein - aber wir beschneiden gleichzeitig die Freiräume, die jede Gruppe bräuchte, um sinnvolle Gruppenbildungsprozesse auszutarieren. Im Unternehmen wurden undefinierte Verantwortungen nach unten verteilt, die keinesfalls mit den Entscheidungs- und Kompetenzbereichen der Beschäftigten deckungsgleich waren. Mit großzügiger Leichtigkeit wurde vorausgesetzt, dass zwi-



schenmenschliche Bindungen frei verfügbar sind und im Betrieb neu verteilt werden können. Einkommensverluste wurden diktiert, aber nicht diskutiert.

Gemeinsamkeit sollte es zum Nulltarif geben - da hatten einige Beschäftigte eine bessere Idee: Sie fanden in der Gruppenkriminalität die Loyalität wieder. Trotz des kritikbedürftigen Ergebnisses wäre nicht davon zu sprechen, dass hier einfach moralische Defizite ihr Unwesen treiben. Im Sinne von Fromms Analytischer Sozialpsychologie schält sich eine moralisch relevante Geschichte der aufgekündigten Loyalität heraus. Diese Kündigung hat eine ganze Reihe von Akteuren und erstreckt sich über längere Zeiträume.

Wir haben Grund, den eingangs vorgestellten moralisierenden Deutungen zu misstrauen. Sehen wir es den Detektiven nach, dass sie die Menschen für verführbar halten und neben jedem zu entwendenden Gut einen der ihren positionieren würden. Nicht ganz so amüsan ist aber der Zweckoptimismus, wenn Moralunternehmer auf den Plan treten. In einer wachsenden Anzahl US-amerikanischer Unternehmen wachen heute so genannte *ethic officers* darüber, dass die Beschäftigten vor Fehlritten bewahrt werden. Sie besitzen, was jeder philosophisch versierten Ethik fehlt, nämlich weitreichende Durchsetzungskompetenzen. (Enderle, zitiert nach: Otte 1996) Das ist, gemäß dem amerikanischen Rechtssystem mit seiner Betonung des Fallrechtes, ein juristischer Gewinn, denn Ethik-Management reduziert die Haftungsrisiken. Inzwischen arbeitet auch ein US-amerikanischer Bundesverband der *ethic officers*.

Wirtschaftsethik ist nicht allein im Binnenbereich ein Renner: Bestattungsunternehmen in Chicago haben ein Ethik-Programm entwickelt - und sind damit dem Verdacht entgegengetreten, aus der Trauer der Hinterbliebenen übergebührligen Profit zu schlagen. Mit Ethik-Richtlinien beschäftigt sich auch die amerikanische Polizei, um verlorenes Vertrauen bei den Bürgern zurück zu gewinnen. Der Umfang von Stellungnahmen und Selbstverpflichtungen ist beträchtlich: Die amerikanische Rüstungsindustrie verfügt über ein siebzigseitiges Dokument, das Gut und Böse sauber scheiden soll. (Otte 1996, S. 177.)

In Deutschland ist all dies noch Zukunftsmu-

sik. Dennoch ist die Tendenz der pragmatischen Indienstnahme der Wirtschaftsethik auch hierzulande unverkennbar. Ich zitiere das Sitzungsprotokoll einer wirtschaftsethischen Gruppe, bitte Sie aber, Verständnis dafür zu haben, dass ich aus Fairnessgründen keine Namen der Teilnehmer nenne: „Herr X bemerkte bewusst provokant an, dass es sich bei Aussagen von Herrn Y doch größtenteils um Allgemeinplätze handele und dies von jedem Top-Manager heute zu beherrschen sei.“ (Regionalgruppe Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik, Protokoll der Sitzung vom 8. September 1999 in der IHK Köln.) Man muss das als Top-Manager eben drauf haben, die Sache mit der Ethik.

Eine Wirtschaftsethik wird problematisch, wenn sie nicht reflektieren will oder kann, was mit ihrer Hilfe erreicht werden soll. „Die Entwicklung dieses Wirtschaftssystems“, schreibt Fromm, „wurde nicht mehr durch die Frage: *Was ist gut für den Menschen?* bestimmt, sondern durch die Frage: *Was ist gut für das Wachstum des Systems?* Die Schärfe dieses Konflikts versuchte man durch die These zu verschleiern, dass alles, was dem Wachstum des Systems (oder auch nur eines einzigen Konzerns) diene, auch das Wohl der Menschen fördere. Diese These wurde durch eine Hilfskonstruktion abgestützt, wonach genau jene menschlichen Qualitäten, die das System benötigte - Egoismus, Selbstsucht und Habgier - dem Menschen angeboren seien; sie seien somit nicht dem System, sondern der menschlichen Natur anzulasten.“ (Fromm 1976a, S. 277f.) Ein schönes Resümee unseres ersten Rundganges in den Worten Fromms.

Mit meinem zweiten Spatenstich in die Praxis will ich Ihnen eine etwas ungewöhnliche Seite dieser Einstellung zeigen.

2. Putzmunter-krank: Wie sich Kosten reduzieren lassen

Gesund sein ist gut, krank sein ist teuer. 1994 mussten deutsche Unternehmen für Lohn- und Gehaltszahlungen im Krankheitsfall 74 Milliarden Mark hinblättern, dazu kamen noch Folgekosten in Höhe von 34 Milliarden Mark. (Nefiodow 1996, S.114) Die Senkung des betrieblichen Krankenstandes könnte also erkleckliche Sum-



FROMM-Online

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

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

men einsparen. Steffen Spies und Holger Beigel von der Adam Opel AG schätzen, dass in ihrem Unternehmen die Verringerung der Abwesenheitsquote um ein Prozent die Summe von 50 Millionen Mark einbringt. Dafür müsste man erst mal 2 000 Mittelklassewagen bauen. (Spiess, Beigel 1996, Otte 1997.)

Krankheit wird zum Kostenfaktor, den sich die Betriebe nicht mehr widerstandslos diktieren lassen wollen. Bei Opel wurde inzwischen ein „Anwesenheitsverbesserungsprozess“ - kurz AVP - gestartet. Er sieht Rückkehrergespräche mit den Vorgesetzten vor, um „echte“ Krankheit von Drückebergerei zu unterscheiden. Die Beschäftigten werden zu so genannten Motivations-, Mitarbeiter-, Personal- oder Fehlzeitengesprächen vorgeladen. Aufschlussreich ist ihre Verteilung: Mit über drei Vierteln dominierten die Motivationsgespräche (Typ: offene Arme), gefolgt von Mitarbeitergesprächen (Typ: gelbe Karte), die 15 bis 20 Prozent ausmachten. Zwei bis vier Prozent wurden in die Personalabteilung zitiert (Typ: erhobener Zeigefinger), auf ein bis zwei Prozent warteten Fehlzeitengespräche (Typ: Paragraphen). Ingo Nathusius vom Hessischen Rundfunk hat sich die Praxis angesehen und konnte das Opel-Modell nicht davon freisprechen, subtilen bis groben Druck auf die Beschäftigten auszuüben.

Soll man, angesichts der erdrückenden öffentlichen Meinung, dass Krankfeiern und Blau-machen die bundesweiten Bilanzen ruinieren, auf solche Mittel verzichten? Der *Spiegel* schrieb denn auch lakonisch, dass „ein beträchtlicher Teil der Bundesbürger regelmäßig blau macht.“ (18/1996) Krankmeldungen an Montagen und Freitagen und die kleinen Unpässlichkeiten bis zu drei Tagen seien also nichts anderes als ein verlängertes Wochenende auf Kosten des Betriebes und der Kollegen. Der medizinische Dienst der Krankenversicherungen in Niedersachsen legte just in dem Jahr, in dem der *Spiegel* seine Blau-macher-Weisheiten verkündete, eingehende Überprüfungen vor. Ihr Fazit: An Freitagen oder Montagen wird überhaupt nicht überdurchschnittlich viel krankgeschrieben. Auch das beliebte Vorurteil, Frauen verstünden es meisterhaft, sich mit einem gelben Schein selbst zu beurlauben, entpuppte sich als blanker Unsinn (Otte 1997, S. 32).

Zwei Jahre später berichtete das Wissenschaftliche Institut der Ortskrankenkassen (WIdO): Der Krankenstand geht weiter auf historische Tiefstände zurück. (WIdO Presseinformation 14. Mai 1998) In Zeiten drohender Arbeitslosigkeit gehen auch leicht bis mittelschwer Erkrankte in ihre Betriebe, um erst gar keinen Verdacht in Bezug auf ihre Leistungsfähigkeit aufkommen zu lassen. Einschätzungen von Fachleuten deuten inzwischen auf eine medizinische Unterversorgung hin, die langfristig die Gesundheit gefährdet. Der Löwenanteil des Krankenstandes geht, wie seit Jahren, auf lang andauernde Erkrankungen zurück. Diese chronisch-degenerativen Erkrankungen füllen die Sprechzimmer, bieten aber wenig Aussicht auf kausale Behandlung.

Um so wichtiger und Erfolg versprechender ist es, die Chancen der Prävention zu nutzen. Eine humane Forderung ist das, gewiss, doch eine Bringschuld für Unternehmen lässt sich aus der Einsicht ableiten, dass die Verhältnisse und das Verhalten am Arbeitsplatz einen wesentlichen Anteil an der Entstehung chronisch-degenerativer Erkrankungen haben. Prävention muss in die Betriebe, sie muss Verhalten und Verhältnisse ändern. Schöne demokratische Modelle sind entstanden, in denen Mitarbeiter gehört und zu Experten in eigener Sache werden sollten. Das ging früher gut, gab es doch einen Paragraphen im V. Sozialgesetzbuch, der erlaubte, die Gesundheitsförderung in den Betrieben zu finanzieren.

Die Vorgängerin der amtierenden Bundesregierung hat diesen Paragraphen 20 des SGB V gestrichen. Der Kommentar von Wolfram Jeiter, Präsident der früheren Bundesanstalt für Arbeitsschutz, ist kurz und treffend: „Unterlassene Gesundheitsförderung kostet Geld!“ (Jeiter, zitiert nach Otte 1997, S. 33.) Aufgrund von Erwerbs- oder Arbeitsunfähigkeit gehen Männer heute mit 53,5 Jahren in Rente, Frauen einige Monate früher. Die nur geringe Zahl der rechtlich definierten Berufskrankheiten, für die die Arbeitgeber durch ihre Beiträge zur Berufsgenossenschaft geradestehen, hat einen Anteil von lediglich einem Prozent. Für die erdrückende Mehrzahl gesundheitsbedingter Pensionierungen werden der Sozialstaat, die Renten- und Krankenversicherungen zur Kasse gebeten. Der betriebswirtschaftli-



FROMM-Online

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

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

che Nutzen ist der volkswirtschaftliche Schaden.

Was ist denn nun aus unserem munteren Blaumacher geworden? Ich fürchte, er war und ist eine Fiktion, bestenfalls ein Ausnahmefall. Vergessen wir nicht, dass es zum Charakteristikum der chronischen Erkrankung gehört, die Menschen als Patienten an die Medizin zu binden. Wer öfters kurz fehlt, mag sich gerade im Überweisungskarussell befinden. „Missbrauch kann in diesen Fällen weitgehend ausgeschlossen werden. Damit bleiben 1,6 % übrig, bei denen von klarem Missbrauch ausgegangen werden kann (nicht muss).“ (Braun, Kühn, Reiners 1998, S. 68.) Zur Erinnerung: In genau dieser Größenordnung bewegte sich die oberste Eskalationsstufe des AVP-Programmes bei Opel.

Spätestens jetzt muss man aber zurückfragen: Rechtfertigen 1,6 Prozent temporärer Blaumacher eine zweijährige bundesdeutsche Debatte zur Lohnfortzahlung im Krankheitsfall, die alle Register harter tarifpolitischer Auseinandersetzungen ziehen sollte? Müssen Betriebe als Überwachungsgemeinschaften neu strukturiert werden? Werden nicht doch apokalyptische Kaliber aufgefahren, über die die Spatzen lachen? Geht es am Ende vielleicht gar nicht darum, mit dem eingesparten Pfennigen der neue Star auf dem Weltmarkt zu sein?

In allen Fällen geht es darum, Rollen und Kontexte neu zu definieren. Der Betrieb als Überwachungsgemeinschaft signalisiert den Stand der Auflösung traditioneller Formen der Solidarität. In Verbindung mit drohender Arbeitslosigkeit haben die Debatten um den Luxus der Krankschreibungen dazu geführt, den Druck auf die Einzelnen weiter hoch zu schrauben. Definieren wir „Gesundheit als Selbstvertrauen, das auf der Fähigkeit zu autonomem Handeln beruht“ (Uexküll, Wesjack 1998, S. 455), dann rückt unweigerlich die Frage in den Mittelpunkt, ob und wie sich autonomes Handeln und die gesellschaftlichen Sub-Systeme verkoppeln lassen.

Damit sind wir in einer zentralen Debatte gelandet, die die Wirtschaftsethik bis heute elegant umschiff hat. Die Umwidmung der auch subjektiv für Einzelne und ihre Bezugsgruppen geltenden Kriterien der Gesundheit und Krankheit ist mit Händen zu greifen. „Als Vorbedingung für eine ungehemmte Entwicklung des menschlichen Organismus ist die Freiheit für den

Menschen von vitalem biologischen Interesse“, merkt Fromm in der *Anatomie der menschlichen Destruktivität* an. „Eine Bedrohung seiner Freiheit erregt die gleiche defensive Aggression wie jede andere Bedrohung vitaler Interessen.“ (Fromm 1973a, S.179.)

Wie lässt es sich dann verstehen, dass die Bedrohung notwendiger Freiräume - etwa das gute Gefühl, mit Grippe besser im Bett zu bleiben - nicht zu aggressiven Gegenstrategien führt? Ein sozialpolitisch gefährlicher Mechanismus entsteht beispielsweise, wenn sich defensive Aggressionen mit aktiven destruktiven Impulsen anreichern. Daraus entsteht der mehr oder weniger bewusste Wunsch, andere zu beherrschen oder gar zu quälen. Das Motto: *Was ich nicht will, das du mir tust, das fügen wir einem anderen* zu könnte eine saloppe Definition für die Zeitgeist-epidemie namens *Mobbing* sein (Otte 1994, S.178-181).

Die Identifikation mit Hierarchien und mit denen, die Macht mobilisieren können, wächst. Parallel dazu werden Opfer gemacht: Fündig wird man im Kreis von Kollegen oder bei denen, die irgendwie anders sind oder irgendwo anders herkommen. Notfalls produziert man diese Fremden selber. Gemeinsame Projektionen erfordern wenig Mut, belohnen aber durch das kräftige Gefühl, etwas Richtiges für die Ordnung getan zu haben. Diese Ordnung wird nämlich nicht *gemobbt*.

Kann man davon ausgehen, dass den Akteuren die konfliktreichen Hintergründe ihres Tuns transparent bleiben? Gesellschaftliche Trends stützen Bildungsprozesse, die Flexibilität zum Trumpf machen und kaum erlauben, die Grenze zu unreflektierter Anpassung scharf zu ziehen: Karriere ist möglich, Überwachung - auch in kommunikativeren Formen von Hilfestellung, *Coaching* oder Zielvereinbarungsgesprächen - ist normal. Ellenbogen hat ja jeder Mensch. Der Kopf ist rund, damit sich die Gedanken mit der Großwetterlage synchronisieren. Die Leere und die Gefühlskälte aber sind wie weggeblasen, wenn das Lob des Richtigen dich zur rechten Zeit im Sonnenglanze erstrahlen lässt. Ich bin so, wie ihr mich braucht, so sendet der *Marketing*-Charakter auf manifesten und latent-unbewussten Frequenzen, deren Zusammenspiel Erich Fromm erhellende Analysen gewidmet hat.



„Heute begegnen wir einem Menschen, der wie ein Automat handelt und fühlt, der niemals etwas erlebt, was zu ihm gehört, der sich ganz als die Person erlebt, die er seiner Ansicht nach sein sollte, dessen künstliches Lächeln an die Stelle eines echten Lachens getreten ist, dessen sinnloses Geschwätz die der Mitteilung dienende Sprache ersetzt, dessen dumpfe Verzweiflung den Platz eines echten Schmerzes einnimmt“, sagt Fromm in seinem Buch *Wege aus einer kranken Gesellschaft*. (Fromm 1955a, S.16.) „Für die meisten von ihnen liefert die Kultur das Modell, welches es ihnen ermöglicht, *mit einem Defekt zu leben, ohne krank zu werden*. Es ist, als ob jede Kultur ein Gegenmittel gegen den Ausbruch manifester neurotischer Symptome produziere, die der von ihr erzeugte Defekt ansonsten nach sich ziehen würde.“ (Fromm, ebenda.)

3. Globale Wirtschaft und die Frage nach der Verantwortung

Vor 20 Jahren war am Haus des Tübinger Studentenwerkes der Spruch zu lesen: *Nur Stämme werden überleben!* Das war, wenn ich mich recht entsinne, Indianerromantik pur. Die Sprayer mögen der Welt der Bundesrepublik verständnislos, diese wird ihnen feindlich gegenübergetreten sein. Das war die Zeit, in der man nicht genau wusste, ob die Arbeitslosigkeit ganzer Akademiker-Stämme noch aus der *großen Weigerung* nach Herbert Marcuse abgeleitet werden konnte - oder ob schlichtweg ihre Arbeitsplätze nicht mehr finanziert wurden. Teile einer akademischen Generation sollten die Gesellschaft als Achterbahn kennen lernen.

Als aufmerksame Zeitungsläser wissen Sie, dass die Situation heute anders ist. Kündigungsbedroht sind ebenso Führungskräfte und Top-Manager. Nur Stämme werden überleben: Das Motto gilt inzwischen für die defensive Sichtweise von Menschen in Unternehmen, die sich von feindlichen Umwelten umstellt sehen. Die allzeit wachen Konkurrenten innerhalb und außerhalb ihrer Häuser sorgen emsig dafür. In der Not hält man zusammen - das „Wir-Gefühl“ wird produziert und rege nachgefragt.

Was ist sicher? Ganze Betriebsteile versuchen, ihre Zukunft aus den Sternen zu lesen. Be-

standsgarantien gibt es nicht, denn die Märkte sind turbulent und die Betriebe zum *Reengineering* freigegeben. Die geforderte Flexibilisierung hat den Umbau vieler Unternehmen zu Netzwerk- und Projektorganisationen bewirkt. Entkoppelte Arbeitsformen, heute unter irreführenden Begriffen wie *Scheinselbständigkeit* gefasst, expandieren, Kernbelegschaften schmelzen zusammen (Werner Dostal, Bundesanstalt für Arbeit, am 1.6.99 in Berlin). Dadurch wurden vielerorts soziale und kommunikative Kontexte in Frage gestellt, wenn nicht gar radikal aufgelöst.

Ein dezentralisiertes Unternehmen, das sich als „virtuelle“ Organisation versteht, muss Informationsflüsse sicherstellen. Es geht nicht an, dass Wissen personengebunden ist und somit in der Gestaltungs- oder der Entscheidungssphäre Einzelner oder kleinerer Kerngruppen verbleibt. Es muss frei in den Daten-Netzen des Unternehmens flottieren. Ein Manager nahm an einer firmeninternen Schulung teil. Es wurde ein *best practice*-Modell vorgestellt. Niemand im Saal wusste, auch der Referent nicht, dass die Weisheiten aus den Protokollen eben dieses Managers stammten, der nun auf ungewöhnlichem Wege von sich selbst lernen konnte (Probst, Raub, Romhardt 1997). Dieser Austausch macht Urheber austauschbar.

Die Verwirklichung der Kommunikationsgesellschaft innerhalb und außerhalb der Unternehmen kann sich bislang auf kaum mehr als auf einen existentiell ausgedünnten Begriff der Kommunikation stützen. Es tut gut, von Erich Fromm über das Gewicht einer anspruchsvolleren Kommunikation zu lernen. Solipsismus, Narzissmus und Selbstsucht waren für ihn auch Ausdrucksformen veränderter Kommunikation. Für ihre Träger prägte er den Begriff des *abstrakten Individualismus* (Fromm 1968g, S. 388). Sie reduzieren Komplexität am subjektiven Ende, indem sie unterstellen, andere wären als eine Kopie des eigenen inhaltsarmen Selbst zu verstehen. Dieses Selbst hat etwas von der unerträglichen Leichtigkeit des Seins - was sich als außerordentlicher Vorteil für die Manövrierfähigkeit erweist.

Die Erosion menschlicher Beziehungen - auch wenn ihre tradierten Formen ebenfalls kritikwürdig sind - sorgt für Identitätsprobleme. Sie machen die Gegenseitigkeit von Rollenerwar-



FROMM-Online

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

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

tungen unsicher. Auswirkungen dieser Situation hatten wir im Beispiel der internen Betriebskriminalität kennen gelernt; gefolgt von unglücklichen Gegenstrategien wie der Stärkung innerbetrieblicher Überwachung. Die Rationalisierung personengebundener Kommunikation braucht, damit der Gesamtzusammenhang gewahrt bleibt und die so genannten Transaktionskosten nicht ins Erhebliche steigen, eine außerökonomische Stabilisierung. Diese wird von der *Corporate Identity*, der Unternehmensphilosophie und beklagenswerterweise auch von der Unternehmensethik erwartet. Sie bieten flexible Nachweise der eigenen Superiorität und sichern gerade die Identifikationen, die nicht mehr aus realen und gemeinsamen Erfahrungen zu gewinnen sind.

Dieser gesamte Prozess, den ich hier nur sehr verkürzt darstellen kann, nimmt mit Unternehmensstatements das Schöne, Wahre und Gute wieder ins Visier der Betriebsziele. Vergessen wir nicht, dass ihr Hintergrund ein etwas anderer ist, nämlich eine existentielle Bedrohung von Betrieben, die Stabilität nicht mehr als verlässliche Wiederkehr von Routinen und als Rollensicherheit definieren können. Diese Bedrohung lässt sich leicht mit Signalworten evozieren und strategisch positionieren. Eines der beliebtesten ist in den letzten Jahren zum Star der Feuilletons aufgestiegen - die Rede ist von der *Globalisierung*.

Über die steile Karriere des Wortes *Globalisierung* müsste man sich eigentlich wundern. Wer meint, sie sei eine Erfindung unserer Tage und die Wirtschaft, etwa die deutsche, hätte bislang nicht allzu viel mit den Weltmärkten zu tun gehabt, der sollte besser einen großen Bogen um die Wirtschaftsgeschichte machen (Otte 1998). Die spezifischen Qualitäten jedoch, mit denen dieses Stichwort heute verbunden wird, verdienen analytisch versierte Aufmerksamkeit.

Schätzungsweise 8 000 Milliarden Dollar kursieren auf und zwischen den liberalisierten globalen Finanzmärkten. In Sekundenbruchteilen werden Kapitalströme in Länder und Regionen gelenkt, die dadurch zur *Boomtown* werden. Das Kapital ist jedoch ein scheues Reh, immer auf der Suche nach lukrativeren Wäldern, und so erlebte die Weltwirtschaft vor zwei Jahren den Zusammenbruch des Finanzsystemes ganzer

Volkswirtschaften. Die Tigerstaaten Südasiens waren handzahn geworden. Binnen Wochen wurden aus bewunderten Vorreitern der Globalisierung wieder Länder, die von allen guten Investoren verlassen schienen. Ein vergleichbares Schicksal droht Staaten in Mittel- und Südamerika oder auch Russland.

Diese ungeheuerliche Kollektivierung des Schicksales in den betroffenen Ländern steht in einem merkwürdigen Kontrast zur Freiheit der Kapitalströme. Die *players* und *global players* tragen zwar die Unwägbarkeiten ihrer finanziellen Entscheidungen, nicht aber deren lokalisierte Folgen. Das betrifft sie nicht. Man könnte die wirtschaftsphilosophische Behauptung wagen: Raum und Zeit werden im Bereich globaler Finanzströme völlig neu definiert. Die *symbolische Ökonomie* konvergiert zu einem Modell der globalen Interventionen in Echtzeit. Ihr kleinster Moment ist eine radikale Ja/Nein-Entscheidung. Deren Begründung besteht in der animierten Visualisierung von Verlaufsdaten. Die Grenzen zwischen virtuellen und realen Welten verschwimmen für die Akteure. Es ist, mit provokativen Worten gesagt, ein Computerspiel.

Die Spiele der *global players* entstammen einer Haltung, die in Fromm einen ihrer frühen Kommentatoren gefunden hat - immerhin ist im 1976 erschienenen *Haben oder Sein?* die lakonische Bemerkung nachzulesen: „Die Aussichten der heutigen Gesellschaft auf Rettung vom Standpunkt des Glücksspiels...zu betrachten, ist charakteristisch für den Geist einer Welt des Kommerzes.“ (Fromm 1976a, S.410.)

Das „Gedächtnis“ von Glücksspielen - denken Sie an den Würfel, der gegen alle Wahrscheinlichkeit dreimal hintereinander auf die Sechs fallen kann - ist ein Thema für sich. Auch die Gedächtnisleistungen der globalen symbolischen Ökonomie sind beschränkt und hochselektiv. Das *Ende der Geschichte*, vom Wirtschaftsberater Francis Fukuyama wortreich verkündet, mag mit diesen propagierten Lösungen des Gedächtnisses zu tun haben. Von globalen Räumen zu sprechen, bereitet analoge Probleme, vor denen Begriffe wie Region oder Lebenswelt kapitulieren müssten. Sie können Ihr Geld in Malaysia anlegen, ohne jemals dort gewesen zu sein oder sich kulturellen Fremdheiten irgendwelcher Art ausgesetzt zu haben. Nicht Sie handeln, son-



FROMM-Online

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

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

dem Ihr Geld handelt als Globaltourist für Sie.

Und wenn doch plötzlich einer dieser Fremden vor der Tür steht? Ich muss Ihnen von einem Heiterkeitsausbruch berichten, bei dem mir das Mitlachen einfach nicht glücken wollte. Auf einer wirtschaftspolitischen Tagung erzählte der Geschäftsführer einer gut florierenden Handelskette vom Besuch eines indischen Produzenten. Dieser musste im Vorzimmer warten. Wie es der Zufall wollte, waren dort in einer Vitrine einige seiner Messingprodukte aufgestellt. Als unser Geschäftsführer seinen indischen Partner abholen wollte, fand er ihn beschäftigt. Er putzte und polierte die Messingteile, deren ungepflegter Zustand ihm wohl auf der Seele brannte. Das Auditorium nahm diesen Bericht, wie gesagt, mit tobendem Lachen entgegen. Ich frage mich heute noch, warum. Doch zurück zur Vogelperspektive, oder besser gesagt zum Blick vom Mond auf den blauen Planeten und seine Globalwirtschaft.

Wie unsicher die Bewertungen werden, das demonstriert die sonst nicht zum Schlingerkurs geneigte *Frankfurter Allgemeine Zeitung*. Als Pressespiegel stelle ich Ihnen drei Belege vor, alle erschienen im Wirtschaftsteil: „Das Gezeter der Globalisierungsgegner ist abgeebbt“, freute man sich am 25. Mai 1999, „Nach dem Wehklagen über die ‚Globalisierungsfalle‘“ (Hans-Peter Martin/Harald Schumann, 1996) und den „Terror der Ökonomie“ (Viviane Forrester 1996) hat sich der öffentliche Diskurs über die Folgen internationaler Märkte den praktischen Handlungsmöglichkeiten zugewandt.“ Soweit die freudige Botschaft Nummer eins.

Vier Wochen vorher meldete die FAZ (27.4.99): „Die Finanzkrise der vergangenen 18 Monate gefährdet nach Ansicht der Weltbank den sozialen und wirtschaftlichen Fortschritt in den Entwicklungsländern. Die neuen Weltbank-Indikatoren über den Entwicklungsstand der Welt zeigen, dass die Armut in der Welt an der Schwelle des 21. Jahrhunderts wieder zunimmt.“ Am 21. September 1999 war erneut zu lesen: „Die Globalisierung nützt den Armen wenig.“ (FAZ 21. 9. 99.)

Die Tendenzen der Unternehmenspolitik sind klar und beunruhigend. Engagierte Wettbewerbschützer wie der frühere EU-Kommissar Karel van Miert betonen: „In bestimmten Berei-

chen haben wir es wirklich nur noch mit Machtwirtschaft zu tun...Ich habe da wirklich große Bedenken, denn es kann doch wohl nicht so sein, dass wir in wichtigen Wirtschaftsbereichen am Ende nur noch Duopole und Oligopole haben.“ (Van Miert, zit.n.: FAZ 8. 9. 99.) Es geht um Macht und Ohnmacht, um Konzentrationsprozesse und die global-strategische Aufteilung der Märkte.

In wirtschaftsethischer Perspektive stellt sich die Frage, wie souverän wirtschaftliche Macht ist und sein darf, welchen demokratischen Kontrollen sie unterliegt oder unterliegen sollte. Erich Fromm hat sie um die Analytische Sozialpsychologie angereichert. Die Globalisierung läutet eine Revolution ein für unsere *Habits of the Heart*, wie der Kommunitarist Robert N. Bellah angemerkt hat und wie es auch dem Ansatz von Fromm entspricht.

Das Megasubjekt *Globalisierung* hat einiges mit früheren Megasubjekten gemein, etwa mit der *Geschichte*. Im Interview bemerkte Erich Fromm in demaskierender Absicht, „dass der Mensch, wie das Marx auch gesagt hat, seine Geschichte macht. Er sagte einmal: Die Geschichte tut gar nichts, sie kämpft keine Kämpfe, und sie gewinnt keine Schlachten. Es ist der Mensch, der das alles tut.“ (Fromm, zitiert nach: Otte 1990.) Dieser Mensch erlebt sich zunehmend als unsicher, gefährdet und angreifbar. Er wird mit einer folgenreichen Ohnmacht seines Denkens und Handelns konfrontiert. Die Globalisierung handelt, er erleidet. Nur der, dem es gelingt, an der Spitze dieser abrupten und diskontinuierlichen Dynamik zu marschieren, hat Zukunft. Er dreht das Spiel um, diktiert vielleicht sogar dessen Regeln.

Ohnmacht ist nun alles andere als reine Passivität. Sie liefert das Selbstwertgefühl einem gefährlichen Schwanken zwischen bohrender Wertlosigkeit und überfliegenden Größenideen aus. Um den quälenden Erfahrungen der Starre und der Unbeweglichkeit zu entfliehen, wird das Leben als Spiel definiert. Die Irrationalität der Zustände, die mit Massenarbeitslosigkeit und der Gefahr drohender Wirtschaftskriege permanente Bedrohungen in Szene setzen, lässt Menschen orientierungslos zurück. Wenn sie nicht über seltene intellektuelle und kritische Kapazitäten verfügen, verstricken sie sich leicht in die Bewunde-



rung autoritärer Führungsgestalten oder ihrer technisch-organisatorischen Pendants (Fromm 1937a). Das starke Unternehmen tut dem Selbstwertgefühl gut; es gibt Halt, Sinn und ein Wir-Gefühl.

Die Analyse der Ohnmacht und ihrer Folgen muss den Analysen der wirtschaftspolitischen Veränderungen zur Seite stehen. Der Bedarf für diese notwendige Koppelung lässt sich leicht an Entwicklungen der aktuellen Wirtschaftsliteratur ablesen - wenn man denn noch bereit ist, diese gegen den Strich zu bürsten. Die Berater Lowell Bryan und Diana Farrell von Mc Kinsey & Company Inc. verbinden ihre Vision des global entfesselten Kapitalismus mit einer Neubestimmung der Aufgaben demokratischer Staaten: „Tatsache ist, dass es immer weniger Sinn hat, von der „Führung“ einer Volkswirtschaft zu sprechen. Ob es uns nun passt oder nicht, befinden wir uns auf dem Weg in eine Welt, in der niemand an den Hebeln der Macht sitzt.“ (Bryan, Farrell 1997, S. 332.) Dieser Formulierung liegt eine verblüffende Verdrängungsleistung zugrunde.

Die starke Konzentration wirtschaftlicher Macht ist den Autoren natürlich wohlbekannt. Im Bereich demokratischer Staaten und Gemeinwesen sollen Einspruchsmöglichkeiten, die die globalwirtschaftlichen Kreise womöglich stören, tunlichst abgebaut werden. „Wir gehen turbulenten Zeiten entgegen“, versichern die Consultants. „Wir brauchen Helden, die uns führen, und keine Politiker, die Versprechen abgeben, die sie nicht halten können. Wir brauchen Führer von der Persönlichkeit eines *Churchill*, eines *Roosevelt* oder eines *Bismarck*, die die Länder zusammenschweißen und dazu bewegen, gemeinsam die für den Übergang zu einem offenen globalen System erforderlichen grundlegenden Voraussetzungen durchzuführen.“ (Bryan, Farrell, S. 258.) Den Autoren ist bewusst, dass „schwierige Zeiten“ auch einen *Hitler* oder einen *Lenin* produzieren können. Doch diese Sorge wiegt nicht so schwer wie die Furcht, der Kapitalismus könnte nach dem Ende des Kalten Krieges versäumen, seine Spielregeln global durchzusetzen.

Interessanterweise erweist sich Erich Fromm als der liberalere Wirtschaftsdenker. 1960, auf dem Höhepunkt des Kalten Krieges, erklärte Fromm den kardinalen Vorteil des Systems des

freien Unternehmertums gegenüber planwirtschaftlichen Systemen. Es ist ihnen aus einem fundamentalen Grunde vorzuziehen, „weil es eine der größten Errungenschaften des modernen Menschen - die politische Freiheit - und mit ihr die Achtung vor der Würde und Individualität des Menschen bewahrt hat, die uns mit der grundlegenden Tradition des Humanismus verbindet.“ (Fromm 1960b, S. 29.)

Fromm ist nicht müde geworden, die Missachtung dieser humanistischen Traditionen in den modernen Industriegesellschaften zu diagnostizieren und auf die Umsetzung der oft nur im Prinzip gewährten Freiheiten zu pochen. Es entspricht dem humanistischen Kern seiner Analytischen Sozialpsychologie, die Widersprüche des Wirtschaftslebens in den Charakterstrukturen aufzudecken und ethische Debatten darauf zu beziehen. Dieses Vorgehen unterscheidet seine Herangehensweise von der heutigen Wirtschaftsethik. So überrascht es nicht, dass Fromm etwa der Kritik der Habgier breiten Raum widmet, wohingegen die aktuellen Debatten diesen Begriff lieber auf die mittelalterliche Ethik eines Thomas von Aquin oder ihre antiken Vorbilder bei Aristoteles beschränken wollen - wohl wissend, dass die Frage nach einem dem Menschen zuträglichen Maß von der Ökonomie nicht beantwortet werden kann (Otte 1996, S. 40).

Die analytische Sozialpsychologie lehrt eine grundlegende Skepsis, die davor schützt, Soll und Ist oder Proklamation und Realität zu verwechseln. Konsumentenumfragen des Institutes für Markt, Umwelt Gesellschaft e.V. (*imug*) konnten belegen, dass Verbraucher Unternehmen sehr wohl ethisch bewerten. 58% der Befragten gaben an, Produkte von Unternehmen zu bevorzugen, die auf Kinderarbeit verzichten, 47% verbinden ihre Präferenzen damit, dass Hersteller sparsam mit Energien und Rohstoffen umgehen. (*imug* 1997, S. 63.)

In den Fußspuren der *Revolution des Verbrauchers*, die Fromm forderte, sind derartige Entwicklungen mitsamt den Boykottaktionen der 90er Jahre - man denke an Reaktionen auf die Versenkung der Ölboje *Brent Spar* - zu begrüßen. Verbraucher können die Industrie sehr wohl dazu bewegen, Produktionen bestimmter Güter umzustellen oder Aktionen abzubrechen (Fromm 1968a, S. 350). Die Autoren der *imug*



Studie geben allerdings zu bedenken, dass die ethische *Praxis* der Konsumenten von der Überzeugung abhängt, die Unternehmen tatsächlich beeinflussen zu können. Ist das nicht der Fall, dann „bleiben die Präferenzen für eine sozial-ökologische Verbesserung der gegenwärtigen Situation unterentwickelt, um dem ständigen *Gefühl der Ohnmacht* zu entgehen“ (imug 1997, S. 15). Den Sprengstoff der Ohnmacht hatten wir mit Fromm analysiert.

Aber nun die Gretchenfrage: Braucht Wirtschaftsethik wirklich Macht, um sich anhand praktischer Resultate zu beweisen? Nichtregierungsorganisationen wie *Greenpeace* und *Amnesty International* haben Kooperationsangebote für global tätige Unternehmen entwickelt. *Amnesty International* berät Unternehmen in Menschenrechtsfragen; auch *Greenpeace* versteht die Zusammenarbeit mit der Wirtschaft als Beitrag zu einer neuen Qualität der Globalisierung (Bode 1998). Da scheinen Argumente doch ein Weg zur besseren Praxis zu sein - auch wenn die Begrenztheit der Umsetzungen konstruktive Skepsis nahe legt.

Wirtschaftsethiker wie Thomas Donaldson von der Georgetown University in Washington sprechen multinationalen Unternehmen heute das Recht ab, in ihren ausländischen Niederlassungen die sozialen und ökologischen Mindeststandards ihrer Herkunftsländer außer Kraft zu setzen. Ihre ethische Aufgabe im Sinne einer wünschenswerten Globalisierung besteht darin, sich für die Angleichung der Lebensgrundlagen einzusetzen, wobei das Bessere den Maßstab abgibt (Donaldson 1993) Bildungschancen, Verbot der Kinderarbeit, Garantien physischer Sicherheit, Bewegungs- und Versammlungsfreiheit, Gewährung gewerkschaftlicher Arbeit, Abschaffung von Quälerei und Diskriminierung müssen zu verbindlichen Zielen werden. Das Machtgefälle verlangt, ein ethisches Berichtssystem einzuführen und die kritische Öffentlichkeit zu beteiligen. Prinzipiell unterliegt das Engagement eines Ölkonzerns in Nigeria derselben Bewertung wie in dessen holländischen oder englischen Stammregionen.

Libérale Denker, allen voran John Rawls, fordern, dass jegliche sozialetische Ordnung zustimmungspflichtig ist. Globale Wirtschaftsordnungen machen da keine Ausnahme - selbst

wenn sie ihre Geltungsansprüche bislang stärker aus der Normativität des Faktischen beziehen als aus demokratisch ausgehandelten Übereinkünften. Sie müssen sich im Konkreten dadurch ausweisen, soziale und ökonomische Ungleichheiten mit dem „größten zu erwartenden Vorteil für die am wenigsten Begünstigten“ zu verknüpfen (Rawls 1994, S. 60.)

Ob diese Idee ihre Anhänger auch im Falle von Verzichtsforderungen um sich zu scharen weiß, muss bezweifelt werden. Die Rolle des kritischen Konsumenten kann durchaus ethische Teilaspekte integrieren, ohne deren zugrunde liegende Ambitionen ernsthaft zu repräsentieren. Hier sind langfristig stärkere humanistische Orientierungen nötig. Die Einsicht in die Unterschiede zwischen der Passivität des Konsums und die Aktivität der Gestaltung des eigenen Lebens wäre nach Fromm eine unverzichtbare Grundlage des *humanistischen Konsums* (Fromm 1968a, S. 346ff.).

Eine Weltwirtschaftsethik, die solche subjektive Faktoren systematisch untergewichtet, ist für Fromm zum Scheitern verurteilt. So sehr er die Analysen des *Club of Rome* begrüßte - er zweifelte doch aus guten Gründen an der Idee, Menschen durch die Präsentation von Zahlenmaterial und Prognosen zum Umkehr zu bewegen (Fromm 1976a, S. 279).

Die Grenzen des Wachstums sind überschritten, die Weltbevölkerung expandiert. Eine globale *Wirtschaft der Gerechtigkeit* muss ein zentrales Anliegen der Wirtschaftsethik sein (Piel 1994, S. 396). Verbleibt man in der Logik des *homo oeconomicus*, dann sind Knappheitsfelder wie Wasser, Luft, Bodenschätze oder Energieträger monetär zu bewerten, um rechenbare Anhaltspunkte für eine gerechte Verteilung zu gewinnen oder Marktmechanismen als Anreiz zu nutzen, ökologischere Substitute zu entwickeln.

In die Gegenrichtung zielt der Vorschlag des Friedensforschers Johan Galtung, der auf Erfahrungen mit Sanktionen basiert: „Das Kapital hat nicht an sich eine normdurchsetzende Funktion; es wird, gerade indem es *nicht* eingesetzt wird, zu Durchsetzungszwecken verwendet.“ (Galtung 1994, S. 219.) Forderungen nach Schuldenerlass für die monetär gefährdeten Entwicklungsländer zeigen gemeinsame Schnittmengen von Ethik und Pragmatik: Es geht um die Einschränkung



der Logik von Zahlungen.

Eine humanistische Weltwirtschaftsethik muss sich im Klaren darüber sein, dass die Strategie monetärer Bewertungen eine Hilfestellung sein kann, um etwa im Rahmen einer ökologischen Steuerreform Energieverbrauch und Schadstoffausstoß zu verteuern. Durch die Nutzung von Ressourcen der natürlichen Umwelt greifen Menschen, Unternehmen und Gesellschaften auf fremdes „Vermögen“ zurück. Es ist Eigentum aller Menschen und Lebensgrundlage kommender Generationen. Nachhaltiges Wirtschaften setzt einen Verzicht voraus, um von den „Zinsen der Natur“ leben zu können. Er betrifft besonders die Industrienationen.

Der Horizont dieses grundlegenden Appells bleibt jedoch im Vergleich mit den Ambitionen humanistischer Ethik beschränkt. Heute steht die Forderung des Primats der politischen Ethik vor der Logik des Marktes in Gefahr, als Wunschenken missverstanden zu werden. Armut, Ächtung und Demütigung werden kaum als Anlass genommen, humane Forderungen als Strukturprinzip der globalen Ökonomie zu begreifen (Maak 1998, S.21 und 41f.).

Die Ambivalenz von Zustimmung und Ablehnung wird im politisch-ökonomischen Handeln selten bewusst, wenn der Einzelne das gerne tut, was das internalisierte Funktionieren des Systems von ihm verlangt. Aus diesem forcierten Verkennen und Vergessen speisen sich Projekte mit einem versteckten Reservoir aggressiver Projektionen und selbstzerstörerischer Potenziale. Fromm brachte diese Situation wiederholt auf den Begriff einer chronischen leichten Schizophrenie. Bezogen auf wirtschaftliches Handeln lässt sie sich formulieren mit Amitai Etzionis Worten: „Je mehr die Menschen das neoklassische Paradigma zum Leitsatz für ihr Verhalten machen, desto mehr wird ihre Fähigkeit unterminiert, eine Marktwirtschaft aufrecht zu erhalten.“ (Etzioni 1994, S. 446.)

Verantwortung, ein Schlüsselbegriff der aktuellen Wirtschaftsethik, hat eine Wende zum Konkreten eingeleitet, die eine Reihe von Philosophien wie die *Diskursethik*, der *Kommunitarismus*, die *utilitaristische Ethik* oder *Theorien der Gerechtigkeit* reflektieren (Otte 1996). Jede ethische Reflexion setzt aber voraus, dass Menschen dahinter stehen, die sich um das, was sein

soll, bemühen und kritisches Engagement nicht scheuen. Wird die Ethik zu einem Diskurs berufener oder herbeizitierten Spezialisten, womöglich ausgetragen vor laufenden Kameras, dann werden diese persönlichen Berührungspunkte ausstrahlt. An ihre Stelle treten Ideologien. Große Worte und schlechte Praxis sind gute Nachbarn.

Verantwortung ist und bleibt also stachelig. Sie fordert die Emanzipation von Sachzwängen. Die Aneignung von Entscheidungspositionen bedarf einer analytisch versierten Aufklärung, wie sie Fromms Sozialpsychologie anpeilt: „Bis zu dem Punkt“, erinnert Fromm, „an dem er nicht mehr die Freiheit der Wahl besitzt, ist der Mensch für sein Handeln verantwortlich. Aber Verantwortlichkeit ist nur ein ethisches Postulat, und oft handelt es sich dabei nur um die Rationalisierung des Wunsches von autoritären Instanzen, ihn bestrafen zu können.“ (Fromm 1964a, S. 267.) Deshalb muss Verantwortung weitere Kreise ziehen und Strukturen aufklären, in denen Menschen agieren, ohne das Subjekt ihrer Handlungen zu sein. Verantwortung kann als regulative Idee gelten. Regulative Ideen müssen sich jedoch als kritisches Gegengewicht verstehen, die der Faktizität das Terrain bestreiten. Sie müssen sich die Bedingung ihrer Möglichkeit erkämpfen.

In die Falle resignativer Beschwörungen der Ohnmacht des Menschen in der Allmacht der Zustände ist Fromm nicht gegangen. An die Stelle von Konsumenten und Produzenten setzte er Menschen und forderte von ihnen, sich und andere als Menschen zu begreifen. Man darf behaupten, dass die Globalisierung ein ethisches Kernanliegen des Frommschen Denkens darstellt. „Bis heute bin ich froh“, sagte er im Interview kurz vor seinem Tod, „die Erfahrung gemacht zu haben, von der das Alte Testament sagt: „Du sollst den Fremden lieben wie dich selbst; denn ihr seid Fremde in Ägypten gewesen“ (Lev 19,34). Man kann den Fremden wirklich nur verstehen, wenn man selbst ganz und gar ein Fremder war. Ein Fremder zu sein aber heißt, in der ganzen Welt zuhause zu sein.“ (Fromm 1979d, S. 27f.)

Ich möchte mit einer persönlichen Erfahrung schließen. Vor ein paar Jahren habe ich in den winterlichen Hungerregionen Kasachstans einen



Film gedreht. Man verlernt erstaunlich schnell, es normal zu finden, an jeder Ecke etwas gegen den knurrenden Magen bekommen zu können. Man sieht klarer, wie es anderen geht. Auf dem Rückflug erwartete uns eine andere Welt. Ein braungebrannter Steward stellte, ungefragt, Essen hin. Warmes, frisches Essen! Und Schokolade! Natürlich denkt man spontan, das Essen einzuteilen und die Schokolade besser aufzuheben, für schlechte Zeiten. Freuen konnte ich mich über den plötzlich ausgebrochenen kulinarischen Reichtum nicht. Alles widersprach den Erfahrungen, die man in der übel stinkenden Jacke mit sich herumtrug. Auch die Freude auf das Schlafraffanland Deutschland war merklich eingetrübt

Man hat keinen Appetit, wenn man voll gegessen ist. Aber auch der Hunger ist nicht der sprichwörtliche beste Koch. Unsere Überflussgesellschaft produziert neben ihrem Zuviel auch ihr Zuwenig: Die sich global öffnende Schere zwischen Arm und Reich belegt das. Eine meiner Lieblingspassagen Erich Fromms aus einer Fernsehaufzeichnung kam mir in den Sinn. Bis heute ist sie für mich die Grundlage einer Wirtschaftsethik, der ich meine Sympathien schenken kann: „Nun, ich glaube, sehr viele Dinge sind heute verdrängt. Einmal - und vielleicht in erster Linie - unser Missbehagen - um ein Freudsches Wort zu gebrauchen: unser Unbehagen in der Kultur. Dass wir eigentlich nicht glücklich sind, obwohl wir in der Fülle aller Dinge leben, wie das die Bibel einmal sagt als die schwerste Anklage gegen die Hebräer: ‚Ihr habt keine Freude gehabt in der Fülle der Dinge.‘ Und ich glaube, für kein Zeitalter hat dieses Wort so eine Bedeutung und Richtigkeit gehabt als gerade für uns: Wir haben Vergnügen, wir haben Lust, aber wir haben keine Freude. Die Freude ist sehr selten.“ (Fromm, zitiert nach: Otte 1990.)

Literatur

- Bode, T., 1998: *Weltvolk probt Aufstand*. FAZ 31.212.98, S. 46.
- Braun, B., Kühn, H., Reiners, H., 1998: *Das Märchen von der Kostenexplosion*. Populäre Irrtümer zur Gesundheitspolitik. Frankfurt: Fischer Taschenbuch Verlag.
- Brewing, J., 1995: *Kritik der Unternehmensethik*. An den Grenzen der konsensual-kommunikativ orientierten Unternehmensethik. Bern: Haupt
- Bryan, L., Farrell, D., 1997: *Der entfesselte Markt. Die Befreiung des globalen Kapitalismus*. Wien: Ueberreuter.
- Davidson, T., 1989: „Moral Minimums for Multinationals“. In *Ethical Issues in Business. A Philosophical Approach*, hg. von T. Donaldson und P. H. Werhane. Englewood Cliffs N.J.: Prentice Hall.
- Etzioni, A., 1994: *Jenseits des Egoismus-Prinzips. Ein neues Bild von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Fromm, E., 1937a: *Zum Gefühl der Ohnmacht*. GA I, S.189-206.
- Fromm, E., 1955a: *Wege aus einer kranken Gesellschaft*, GA IV, S.1-254.
- Fromm, E., 1960b: *Den Vorrang hat der Mensch! Ein sozialistisches Manifest und Programm*. GA V, S.19-41.
- Fromm, E., 1964a: *Die Seele des Menschen*. GA II, S. 159-268.
- Fromm, E., 1968a: *Die Revolution der Hoffnung. Für eine Humanisierung der Technik*. GA IV, S. 255-377.
- Fromm, E., 1968g: *Enleitung zu E. Fromm und R. Xirau „The Nature of Man“*. GA IX, S.375- 392.
- Fromm, E., 1973a: *Anatomie der menschlichen Destruktivität*. GA VII.
- Fromm, E., 1976a: *Haben oder Sein. Die seelischen Grundlagen einer neuen Gesellschaft*, GA II, S. 269-414.
- Galtung, J., 1994: *Menschenrechte - anders gesehen*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Habermas, J., 1985: *Theorie des kommunikativen Handelns*. Bd. II. Frankfurt: Suhrkamp.
- Hardwig, T., Jäger, W., 1991: *Selbstverwaltung im Betrieb*. Fallstudie eines mittelständischen Unternehmens. Wiesbaden: Gabler.
- imug - Institut für Markt-Umwelt-Gesellschaft e.V., 1997: *Unternehmenstest. Neue Herausforderungen für das Management der sozialen und ökologischen Verantwortung*. München: Vahlen.
- Jäger, W., 1991: *Neue Unternehmen und alternative Betriebe*. Kulturelle Aspekte betrieblichen Handelns. Wiesbaden: Gabler.
- Maak, T., 1998: „Globalisierung und die Suche nach den Grundlagen einer lebensdienlichen Weltökonomie“; in *Weltwirtschaftsethik. Globalisierung auf dem Prüfstand der Lebensdienlichkeit*, hg. von T. Maak und Y. Lunau. Bern, Stuttgart und Wien: Haupt.
- Münch, R., 1995: *Dynamik der Kommunikationsgesellschaft*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Nefiodow, L.A., 1996: *Der sechste Kondratieff. Wege zur Produktivität und Vollbeschäftigung im Zeitalter der Information*. St. Augustin: Rhein-



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.

- Sieg Verlag
- Otte, R., 1990: *Erich Fromm, Leben durch Geschichte*. Teil 1 der zweiteiligen Filmdokumentation über Leben und Werk Erich Fromms. NDR/SDR/BR. *Erich Fromm, Mut zum Menschen*. Teil 2. NDR/BR/WDR/SDR.
- Otte, R., 1994: *Gesundheit im Betrieb*. Frankfurt: Frankfurter Allgemeine Zeitung Wirtschafts- buch.
- Otte, R., 1996: *Der Stachel der Verantwortung. Nachhaltiges Denken und wirtschaftliche Vernunft*. Frankfurt: Frankfurter Allgemeine Zeitung Wirtschaftsbuch.
- Otte, R.; 1997: *Gesund am Arbeitsplatz?* In: J. Blume, F. Bremer, J. Meier (Hg), *Ökonomie ohne Menschen?* Zur Verteidigung der Kultur des Sozialen. Neumünster: Paranus-Verlag.
- Otte, R.: 1998: *Mut zum Geschäft*. Aufbruch der europäischen Wirtschaft aus dem Geist der Renaissance. Frankfurt: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Otte, R.: 1998 a: *Auslaufmodell Loyalität? Management Berater 2/1998, S.22-24.*
- Piel, G., 1994: *Erde im Gleichgewicht. Wirtschaft und Ethik für eine Welt*. Stuttgart: Klett- Cotta.
- Polanyi, M., 1985: *Implizites Wissen*. Frankfurt: Suhr- kamp.
- Probst, G., Raub, S., Romhardt, K., 1997: *Wissen ma- nagen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Res- source optimal nutzen*. Frankfurt/Wiesbaden: FAZ /Gabler.
- Rat für Formgebung, 1988: *Unternehmenskultur als Stammeskultur. Metaphysische Aspekte des Kalküls*. Hg. U. Brandes, R. Bachinger, M. Erl- hoff. Darmstadt: Verlag der Georg Büchner Buchhandlung.
- Rawls, J., 1994: *Die Idee des politischen Liberalismus. Aufsätze 1978-1989*, hg. von Wilfried Hinsch. Frankfurt: Suhrkamp.
- Spiess, S., Beigel, H., 1996: *Einer fehlt, und jeder braucht ihn*. Wie Opel die Abwesenheit senkt. Wien: Ueberreuter
- Uexküll, T., Wesiack, W., 1998: *Theorie der Human- medizin*. 3. Auflage. München: Urban &Schwarzen- berg.
- Dr. Wieselhuber & Partner 1997: *Handbuch Lernende Organisation*. Unternehmens- und Mitarbei- terpotentiale erfolgreich erschließen. Wiesba- den: Gabler.
- Womack, J.P., Jones, D.T., Roos, D., 1994: *Die zwei- te Revolution in der Autoindustrie*. Frankfurt: Campus.