



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.

Egoistische Selbstbehauptung? Menschenbilder der Ökonomie - Ökonomie der Menschenbilder

Pantaleon Fassbender

Stark überarbeitete Fassung eines Vortrags bei der Tagung anlässlich des 100. Geburtstags Erich Fromm zum Thema *Produktivität - ökonomische Leitidee und Inbegriff gelungenen Lebens?* in der Rabanus Marus-Akademie Wiesbaden-Naurod, 24. bis 26. März 2000. Zuerst veröffentlicht in: *Fromm Forum* (deutsche Ausgabe), Tübingen (Selbstverlag), Nr. 4a (Sonderheft, 2000), S. 34-39.

Copyright © 2000 and 2011 by Dr. Pantaleon Fassbender, KPMG, Marie-Curie-Straße 30, 60439 Frankfurt am Main, privat: Wilhelmstr. 32, 53111 Bonn.

Einführung und Überblick

Michael Maccoby, von 1960 bis 1968 Assistent Erich Fromms, soll als Brücke von unserem heutigem Thema, das von den „Unterströmungen der Ökonomie“ und der tiefen Ambiguität der in Unternehmen wirkenden Menschenbilder handelt, zu Erich Fromm dienen, denn als Psychoanalytiker *und* Managementberater verkörpert er gleichsam das Bindeglied zum Feld der Ökonomie, in dem die Überlegungen Erich Fromms erstaunlich folgenlos geblieben sind. Eine Folgenlosigkeit, die aus zwei Gründen erstaunen muss. Einerseits hat sich Erich Fromm wie kaum ein anderer mit den gesellschaftlichen Voraussetzungen gelingenden Lebens auseinandergesetzt und wesentliche Korrekturen zu den glatten Oberflächenstrukturen der „schönen neuen Welt“ der Konsumgesellschaft westlicher Prägung geleistet. Andererseits – auch hier zeichnet sich eine Sonderrolle Fromms ab -, hat dieser doch in seiner Arbeit, bereits angefangen mit der „legendären“ Studie über Arbeiter und Angestellte am Vorabend des dritten Reichs, großen Wert auf die empirische Fundierung seiner Ergebnisse gelegt: eine Tatsache, die einer breiten Rezeption seines Ansatzes eigentlich entgegenkommen sollte.

Maccoby führt den skizzierten Reflexionsausfall auf zwei Aspekte der Frommschen Tätigkeit besonders zurück, auf deren wechselseitige Dynamik er aufmerksam macht: es geht ihm um eine einzigartige Interaktion von analytischem

und prophetischem Denken bei Erich Fromm!

„At his most analytic, Fromm conceived of psychoanalysis as a method to help suffering people to liberate themselves from crippling fear and to realize more of their creative potential. In this mode, he emphasized the importance of psychoanalytic diagnosis at the start of treatment, and he was realistic about the patient’s prognosis and limitations. At his most prophetic, Erich Fromm’s mission was to bring about a messianic age of peace and human solidarity, and he used psychoanalysis as a spiritual discipline for himself and his disciples.” (<http://www.maccoby.com/Articles/TwoVoices.html>)

Der folgende Beitrag nimmt diesen Faden des Reflexionsabbruches auf und versucht, ihn weiter zu spinnen: im Sinne einer Spurensuche soll der Beitrag moderne Ökonomie in praxi auf die Bedeutung hin befragen, die ein umfassendes Produktivitätsverständnis für sie hat, das ausdrücklich für Kreativität und gelingendes Leben offen ist.

Ohne allzu schnell in den möglicherweise verfrühten Jubel über die „new economy“ von e-commerce und Internet einzustimmen, seien gerade aus diesem Wirklichkeitsbereich einige Beobachtungen herangezogen, die eine „Kritik der Ökonomie“, die sich auf Erich Fromm bezieht, explizit herausfordern müssen. Gerade Kritiker der modernen Wirtschaftspraxis, die sich auf Fromm berufen, mögen produktive Reibung



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.

an Unternehmen finden, die in historisch bisher nicht gekanntem Ausmaß auf Offenheit, Dialogkompetenz, Kreativität und menschlichen Austausch setzen, also auf Attribute, die gerade Erich Fromm *nicht* mit der Welt der Wirtschaft in Beziehung gebracht hat.

Erneut sei Michael Maccoby als Kronzeuge herangezogen, der 1994 die historische Bedingtheit und die Kritik *einer ganz bestimmten zeitgenössischen Form arbeitsteiliger kapitalistischer Gesellschaften* durch Fromm ins Spiel gebracht hat:

„Recently, advances in production technology require both increased technical skill and greater cooperation with others at work, but the latter is a matter of listening to others and solving problems together, not selling oneself. Bureaucratic middle managers and professionals are the ones most forced to market themselves, and their overadaptation can cause symptoms of depression and self-disgust. These are also the people who are most likely to be victims of corporate „downsizing“ due to the drive for continual innovation and productivity caused by frantic global competition. While the most educated and technically competent are swept up in this vortex, people in rural villages and ghettos of prosperous cities struggle on the margins of the economy, within a hopeless culture of escapism and violence. The description by Fromm and other intellectuals of the 50s (e.g. C. Wright Mills & William H. Whyte) of a complacent, conformist marketing society seems benign in the light of the last 30 years. They were writing during a brief historical period when U.S. industry controlled international markets and companies could afford to be stable bureaucracies, stocked with middle managers.“

Die vor diesem Hintergrund zu skizzierende „reflecture“ Fromms, also der Versuch, ihn für eine Form von Rationalität in der Ökonomie zu gewinnen, die funktionale und menschliche Produktivität versöhnt, ist anschließend kritisch zu durchleuchten.

Angesichts der letztlich zu konstatierenden „neu-

en Unübersichtlichkeit“ der Ökonomie, die mit Beispielen hinterlegt wird, möchte der Autor – in bewusster Abkehr von einer voreiligen Synthese – die Bedeutung von Ambiguität, Ambivalenz und – wenn man so will – ein „Lob der Unvollkommenheit“ angesichts vielfältiger Systemzwänge formulieren.

Der Verfasser ist zuversichtlich, mit diesem „Plädoyer für das Fragment“ (theologisch gesprochen: eine Ehrenrettung des Fegefeuers!) auch einem Phänomen nachgespürt zu haben, das Erich Fromm in seinen Überlegungen einer gesellschaftlich wirksamen analytischen Sozialpsychologie nicht müde wurde, zu betonen: jene beunruhigende Unsicherheit darüber, wer in der modernen Gesellschaft zu den *Gesunden* und wer zu den *Neurotikern* zu zählen ist, zeige doch die naive Übernahme der Erfolgskriterien marktwirtschaftlicher Systeme einen verstörenden Chiasmus: die vermeintlich „Gesunden“ seien krank, die „Kranken“ hingegen aus wachem Lebensinteresse unangepasst und deshalb langfristig betrachtet sicherlich „gesünder“!

Die didaktische Überzeichnung mag empirisch in die Irre führen, systematisch ist das Plädoyer für integrierte Maßstäbe und das Ernstnehmen einer Langfristionalität, die intendierte Folgen und nicht-intendierte Neben- und Fernwirkungen gleichermaßen berücksichtigt, von höchster Aktualität. (Rationalität meint im Sinne des Verfassers immer die Bezugnahme auf Klugheit („phronesis“) in einem aristotelischen Verständnis gelingenden Lebens.)

Die andere Seite der Globalisierung

Unbestritten sind Ängste angesichts der voranschreitenden Globalisierung – gerade der Kapitalmärkte - die Nahrung in den alltäglichen Neuigkeiten über Megafusionen und den Auswirkungen von Entscheidungen anonymer und ferner Konzernzentralen in der lokalen Alltagserfahrung finden, wachsender politischer Sprengstoff, wie bereits ein oberflächlicher Blick in die Abendnachrichten angesichts von WTO- und Weltbank-Tagungen zeigt. Es gibt jedoch auch eine andere Seite der Globalisierung. Je stärker der Bedarf von Unternehmen wächst, immaterielle Bindungsfaktoren für Mitarbeiter und Kon-



umenten im weltweiten Markenauftritt zu realisieren, desto wirkungsvoller treten – gewissermaßen durch die Hintertür – auch zentrale humanistische Werte wieder auf die Bühne, die in dem, was viele als „seelenlose Mechanik des globalisierten Kapitalismus“ wahrgenommen haben, keinen Platz mehr zu finden schienen. *Don Tapscott*, einer der Promotoren des e-commerce, nennt als sog. *N-Gen values*, also „Treiber“ der neuen Unternehmenskulturen, eine Reihe von Haltungen, die schwerlich zu einer selbstentfremdeten Lebensgestaltung passen wollen: Unabhängigkeit, Offenheit, Vertrauen, Autonomie und Misstrauen gegenüber Autoritäten deuten ein Modell des Handelns im Unternehmen an, das deutlich stärker das Individuum ernst zu nehmen bereit ist, als dies gemeinhin mit der Systemrationalität von Wirtschaftsunternehmen verknüpft wird. Das holländische Software-Unternehmen *Origin* etwa hat vor einiger Zeit damit begonnen, Quellcodes und interne Daten auch für den Kreis von „Zulieferprogrammieren“ zu öffnen. Die damit verbundene Redefinition dessen, was ein Unternehmen ausmacht – keine physische Einheit, sondern ein Netzwerk zum Informationsaustausch, der unter Dialogbedingungen effizienter abläuft – weist auf *eine* wesentliche Voraussetzung der neuen Auseinandersetzung mit humanistischen Werten hin: es gibt offenkundig wirtschaftliche Handlungssphären, in denen die Achtung vor dem anderen die Wettbewerbsfähigkeit erhöht! Kooperation ist in der Wissensökonomie einer eindimensionalen Gewinnmaximierungs-Logik überlegen.

Die hohe Volatilität von Internet-Aktien zeigt aber auch, dass im Kernbereich von e-commerce und e-business noch viel zu viel im Fluss ist, um vollmundig ein neues Geschäftsmodell und das Primat eines kulturbewussten Wirtschaftens in der Welt von Morgen zu proklamieren. Also: gemacht, denn „eine Schwalbe macht noch keinen Sommer!“, aber gleichermaßen gilt, dass auch über den Versuch, Wirtschaft von Morgen mit der Gesellschaftskritik von Vorgestern zu erklären, die Zeit hinweg gegangen ist.

Der andere Realitätsbereich, in dem uns vermehrt Werte begegnen, ist das Feld der multinationalen Unternehmen, die in den vergangenen Jahren immer stärker Fragen der Verantwortung von Großunternehmen diskutieren.

Da ist mittlerweile längst nicht mehr nur SHELL, das im Gefolge des PR-Debakels um die Versenkung der Brent Spar und die heftigen Auseinandersetzungen angesichts der Ogoni-Krise in Nigeria einen völligen Neuanfang gewagt hat und mit dem sog. SHELL-REPORT schon mehrfach einen extern geprüften Fortschrittsbericht hinsichtlich ökologischer und Menschenrechts-bezogener Indikatoren für das Unternehmen präsentiert hat (dazu kommen eine Reihe von Aktivitäten im Bereich der internationalen Personal- und Führungskräfteentwicklung, z.B. ein beachtenswertes Programm zur Vermeidung von Schmiergeldzahlungen). Unter dem Leitwort „good corporate citizenship“ arbeiten Energieversorger, Chemie- und Pharmaunternehmen ebenso wie große Dienstleister daran, ihre Verantwortung für menschliche Werte gegenüber den Gesellschaften, in denen sie existieren, neu zu buchstabieren. Neu ist auch die Bereitschaft zum Dialog über alte Gräben hinweg: SHELL hat im Fall seiner Human-Rights-Position z. B. mit *ai* und *Pax Christi* zusammen gearbeitet!

Der nachhaltige Erfolg vieler dieser Initiativen bleibt sicher noch abzuwarten, denn so mancher Traum globaler Harmonie bleibt ungeträumt angesichts offener Fragen in diesem Dialog: die demokratische Legitimation von Nicht-Regierungs-Organisationen ist ebenso offen, wie deutlich gesagt werden muss, dass im Horizont von ethischen Branchenstandards (z.B. „Social Accountability 8000“ (SA 8000)) die Positionen von Initiativgruppen und Unternehmen (etwa hinsichtlich einer durchgängigen Vereinigungsfreiheit der Arbeitnehmer) nach wie vor weit auseinander gehen.

Dennoch: es besteht Hoffnung, den breiten Riss zwischen ökonomischer und menschlicher Produktivität, den Erich Fromm wohl zeitlebens wahrgenommen hat, ein wenig schließen zu können.

Jenseits der „großen Ökonomie“ sei nun an drei Beispielen aus der Beratungspraxis skizziert, dass auch, oder besser: gerade, in der alltäglichen Unternehmenspraxis Energie und Produktivität (oder deren Mangel!) durch die Berücksichtigung von „Menschenbildern“ besser verständlich werden und dementsprechend freigesetzt oder gehemmt werden können: das Habitat für



einen „homo oeconomicus“, der auf die – im Sinne Erich Fromms – menschliche Seite der Produktivität verzichten könnte, wird stetig kleiner.

Story-Konzept und Führungsforschung

Offenkundig kann für ein umfassendes Verständnis von Unternehmens- und Führungsphänomenen auf die „Teilnehmerperspektive“ im qualifizierten Sinne, also auf Biographie, Werte, Einstellungen und auch Phantasien und Wunschbilder, nicht verzichtet werden. Gerade hier aber ist nicht mit einer bereits vollkommen fertigen Darstellung, sozusagen einem *Polaroidfoto* zu rechnen. Eher müssen wir uns mit einem *unschärferen Bild* zufrieden geben, das, um die Metapher aufrecht zu erhalten, *aus einer Reihe von Überblendungen entsteht*. Diese Situation ist einerseits darauf zurückzuführen, dass die meisten Forschungsergebnisse im Überschneidungsbereich von Führung und Biographie auf Autoren und Erklärungsansätze aus dem Umfeld von Psychoanalyse und analytischer Psychologie verweisen. Die Debatte um die Wissenschaftlichkeit dieser Disziplinen ist umfassend und bekannt. Dieser umstrittene wissenschaftstheoretische Status vieler dabei zugrundegelegter Annahmen macht den Zugang nicht eben leichter. Es gibt aber noch ein zweites Argument, das die „Unschärferelation der Führung“ angeht. Um die Photo-Metapher wiederaufzunehmen: Was wäre, wenn die *Unschärfen und Doppelbelichtungen* nichts mit Fehlern bei der Entwicklung zu tun hätten, sondern *notwendig* wären? Wenn Führung nur verstanden werden kann, indem man sich entscheidet, ob man beobachten oder verstehen möchte, dann erschließt sie sich vielleicht am besten in „stories“, Geschichten und Fallbeispielen, deren Schlüssigkeit, Spannungsgrad und Spannungsbogen Hinweise auf die Qualität von Führungshandeln zu geben vermögen. Die teilnehmende Innenperspektive erschließt sich jedoch nur, wenn wir uns auf die Dynamik der „story“ einlassen – hier liegt die tiefere Wahrheit der Führungsmythen von John F. Kennedy bis Jack Welch. Insgesamt zeigen sich hier fruchtbare Perspektiven einer Zusammenarbeit unterschiedlicher Disziplinen. Ergebnisse aus Familiendynamik/-therapie und Psychoanalyse auf der einen

Seite werden ergänzt durch Befunde einer (narrativen) Entwicklungspsychologie der gesamten Lebensspanne. Auf diese Weise erhält der einzelne Material zur Klärung und Vertiefung der individuellen Führungsbiographie.

Das zugrundeliegende Modell ist auch wissenschaftlich anspruchsvoll, hat aber den *unschätzbaren Vorteil, die konkrete Komplexität des Lebens zu berücksichtigen: Es liefert keine „einfachen“ Resultate, aber dafür Ergebnisse, die für den Betreffenden nachhaltig Nutzen stiften können*, wenn er in die Selbstreflexion tatsächlich einsteigt (vgl. den Leitfaden in *Tabelle 1*).

Tabelle 1: Interview-Leitfragen „Identität und Biographie“

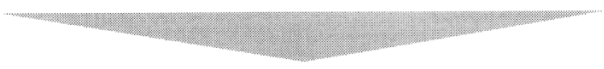
1. Bitte nehmen Sie sich ein wenig Zeit, über Ihr Leben und Ihre Lebensplanung (in der Vergangenheit, aktuell, für die Zukunft) nachzudenken. Stellen Sie sich dabei vor, Ihr Leben sei ein Buch, und jeder wesentliche Lebensabschnitt gleiche einem Kapitel in diesem Buch. Natürlich ist das Buch noch nicht abgeschlossen. Möglicherweise haben Sie auch klare Vorstellungen darüber, wie weitere Kapitel aussehen sollen. Finden Sie für die einzelnen Kapitel „Überschriften“ und skizzieren Sie den Inhalt. Bitte beachten Sie besonders die Übergänge. Wie hört ein Abschnitt auf? Was kennzeichnet einen Neubeginn?
2. Gehen Sie jetzt einen Schritt in die Zukunft! Wie soll sie aussehen?
3. Wie festgelegt ist Ihre Zukunftsvorstellung? Wieviel Kreativität erlaubt sie Ihnen?
4. Wie sehr hängt Ihre Zukunftsvorstellung mit anderen Personen, deren Beitrag zu Ihrem Leben und Ihrem Beitrag zum Leben anderer zusammen?
5. Jetzt ist es an der Zeit, die übergeordnete Zukunftsvorstellung in ihren Details zu betrachten. Unterscheiden Sie bitte die Bereiche „Arbeit“, „Familie“, „Freunde“ und „sonstige Engagements“. Wie sieht Ihre Arbeitstätigkeit aus? Mit welchen Verpflichtungen ist sie ver-



bunden? Benennen Sie bitte ein typisches Ereignis, das Ihnen das Gefühl vermittelt hat, Ihre Arbeit besonders gut zu machen! Was bedeutet Ihnen Ihre Arbeit?

6. Wie beschreiben Sie Ihre familiäre oder Beziehungssituation? Wieviel Zeit verbringen Sie im Durchschnitt pro Woche mit der Familie? Wie wichtig ist Ihnen diese Zeit und wie verbringen Sie sie miteinander?
7. Welche guten Freunde haben Sie außerhalb der Familie? Wie oft treffen Sie sich? Beschreiben Sie ein Ereignis, das in der spezifischen Freundschaft besonders wichtig für Sie ist.

Der Dienstleister mit den „schrägen Karrieren“

- Ein inhabergeführtes Unternehmen für technische Dienstleistungen lässt ein Management-Audit durchführen
 - Nach landläufigen Kriterien sind die Führungskräfte dieses Unternehmens sehr kritisch anzusehen: geringes formales Bildungsniveau, viele Quereinsteiger und abenteuerliche Karrieren
 - Das Unternehmen gehört in seinem Bereich zu den Top-Playern
 - Die Inhaber geben ausdrücklich an, „Herausforderungen im Leben“ gemeistert zu haben, sei eines ihrer zentralen Kriterien für die Bewertung von Führungspotential
- 
- Happy End? Nicht nur, denn dem Unternehmen fehlen qualifizierte IT- und DV-Fachleute, die meist nach kurzer Zeit „das Handtuch werfen“: Menschenbilder gestalten sozialen Raum und Unternehmerbiographien wirken unmittelbar und praktisch!

8. Gibt es sonstige Aktivitäten, die in Ihrem Leben sehr wichtig sind (Hobbies, Sport, soziale Aktivitäten)? Was bedeuten sie Ihnen und wie soll es damit in Zukunft weitergehen?
9. Wie sah eigentlich Ihre Vision, Ihr Lebensplan vor fünf Jahren aus? Im Alter von 35, 25, 20 Jahren?
10. Viele Menschen haben Vorbilder oder Leitfiguren für ihr Leben. Haben Sie selbst eine oder mehrere solcher Vorbilder oder Mentoren-Gestalten? Wie haben diese Personen Sie beeinflusst?

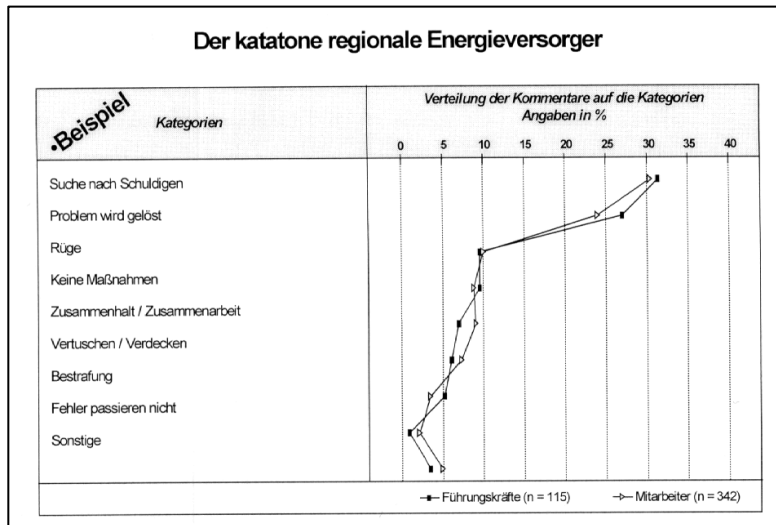
11. Lassen Sie uns jetzt zum Eingangsbild Ihres Lebens als Buch zurückkehren: Von Büchern kann man Zusammenfassungen und „executive summaries“ erstellen. Wie lautet das übergreifende Motto, die „storyline“ Ihres (bisherigen) Lebens?

Aus: Dan P. McAdams (1988). *Power, Intimacy, and the Life Story. Personological Inquiries into Identity.* New York, NY: Guilford Press: 288-290. Eigene Übersetzung.

Führung innerhalb dieses Referenzrahmens hat also vor allem damit zu tun, die eigene „Rolle“ erfolgreich zu klären. Drei Beispiele, mit deren Hilfe Licht in das „Story“-Argument gebracht werden soll, seien jetzt näher beschrieben.

Ein Unternehmer, der selbst alles andere als eine Standardbiographie erlebt hat, drückt seiner Firma den Stempelabdruck dieses Lebens energisch auf (*Beispiel 1*). Die Führungskräfte dieses Unternehmens zeichnen sich durch eine regelrechte Quereinsteiger-Mentalität aus: „Wir sind eine „Geht-schon-Firma!“ ist einer der meistgeprägten Begriffe in der Unternehmenskulturanalyse, die Teil der Vorarbeiten zum Management-Audit ist. Jahrelanges schnelles Wachstum (weil die Lösungen der Konkurrenz oft so unerwartet durchkreuzt wurden oder

durch bessere Angebote übertrumpft werden konnten) legt jetzt seine Schattenseiten bloß: das Unternehmen „hängt“ mitten in der kritischen Wachstumsschwelle „Organisation“ fest. Die Standardlösung „Professionalisierung von Organisation und Prozessen“ ist allerdings nur die halbe Wahrheit. Nachhaltige Lösungen für dieses Unternehmen sind Leadership-orientiert und münden in ein intensives Coaching des Inhabers. Die domierende Story „Du hast keine Chance, also nutze sie!“ oder „Wir schaffen auch das Unmögliche!“ bedarf der Ergänzung und Modifikation dergestalt, dass es darum geht, die richtigen Kunden zu halten und zu bekommen!



änderungsgestaltung ist überhaupt nicht zu denken. Die Führungskräfteentwicklung des Unternehmens wird von hoch formalisierten, technokratischen Systemen dominiert und individuelle Leadership-Herausforderungen werden aktiv vermieden.

Die „Therapie“ für eine solche Situation ist radikal und greift tief in die Unternehmenskultur ein.

Besserung ist vermutlich nur zu erwarten, indem Marktdruck von außen, Generationenwechsel in der Führung und eine Rekrutierungspolitik, die externe Expertise klar bevorzugt, gemeinsam dieser engen Führungskultur „Luft machen“.

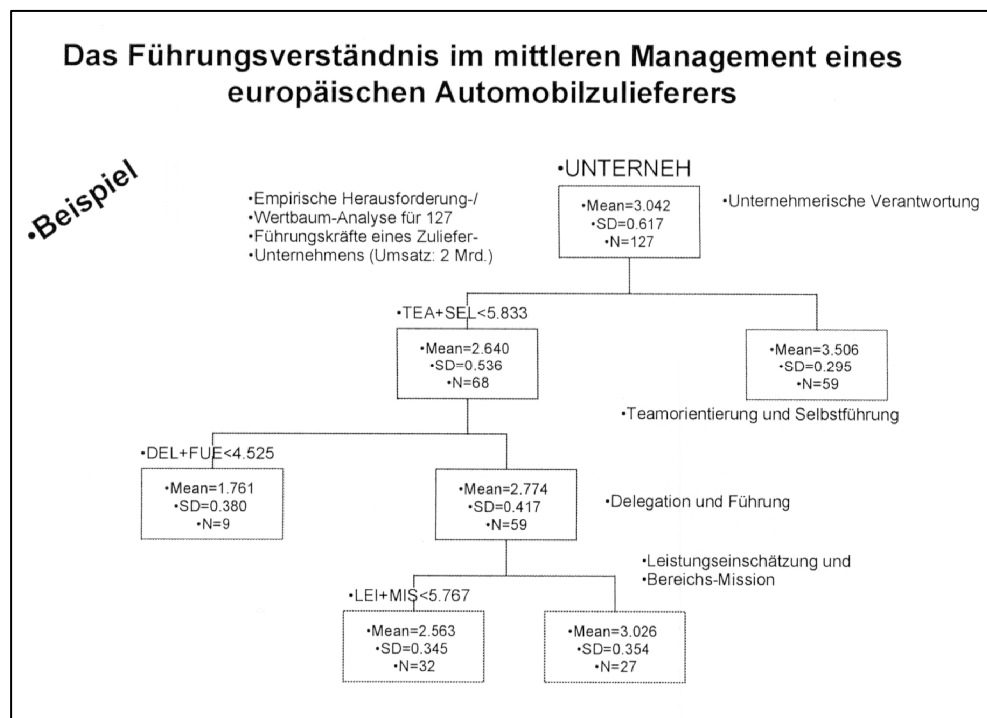
Die alte Story „Wir machen keine Fehler und sind stolz auf unsere Ingenieursmentalität“, wird die Zukunft nicht mehr erlauben können.

Der in *Beispiel 2* dargestellte Ausschnitt aus einer Mitarbeiterbefragung bei einem regionalen Energieversorger (vor der Liberalisierung der Energiemärkte!) illustriert das Gegenmodell zum ersten Fallbeispiel. Dort dominierte der Unternehmer die Organisation, hier führt das Ausfallen jeglichen Wettbewerbs zu schwerwiegenden Führungspathologien.

Die Graphik zeigt die Antworten auf eine offene Frage: „Was passiert, wenn in Ihrem Unternehmen etwas schiefgelaufen ist?“

Neben dem dominierenden Verhalten „Suche nach Schuldigen“ zeigt vor allem das „Kleingedruckte“, wie reaktiv und einengend sich diese Führungskultur darstellt. Tarnen, täuschen oder Katatonie (keine Maßnahmen) dominieren das Handeln. An aktive Ver-

Das *dritte Beispiel* zeigt demgegenüber, wie man das „Story“-Konzept durchaus auch auf „harte Psycho-Daten“ beziehen kann, die mit dem Methodenspektrum der empirischen Sozialforschung erzielt wurden.





Die Abbildung dokumentiert in einer Art Entscheidungsbaum (in einer Kombination aus Clusteranalyse und multipler Regression) Ergebnisse einer Aufwärtsbeurteilung, die von 127 mittleren Führungskräften vorgenommen wurde. Gezeigt wird die Antwortverteilung, wenn man versucht, die Beurteilung der Vorgesetzten hinsichtlich der unternehmerischen Kompetenzen aus einer Reihe anderer Verhaltensaspekte von Führung vorherzusagen:

Bei einer generell ziemlich starken Einschätzung des unternehmerischen Handelns (Mittelwert auf einer Skala von 0 – 4: 3,04) lassen sich zwei Gruppen von Befragten unterscheiden.

An der Wahrnehmung von Teamorientierung und Selbstführung scheiden sich die Geister zum ersten Mal. Die Führungskräfte, die auf dieser Ebene als schlechter eingeschätzt werden, zerfallen wiederum in zwei Untergruppen, die hinsichtlich ihres Delegationsverhaltens unterschieden werden. Und diejenigen, die hinreichend gut delegieren, haben aus der Perspektive ihrer Mitarbeiter zum Teil mit mangelndem Nachverfolgen der Resultate (Leistungseinschätzung!) und wenig überzeugender Kommunikation von *vision* und *mission* des Unternehmens zu kämpfen.

Auch hier zeigt sich über die Schnittstelle des Selbstmanagements und der Zeitdisziplin ein weit geöffnetes Fenster, das die Vorbildfunktion bzw. die Akzeptanz von Führungskräften zum wesentlichen Faktor der Intervention macht.

Eine alte Storyline, die mit Technikexpertise und Tradition zu tun hatte, ist erfolgreich aufgebrochen worden, doch die neue Geschichte „... mehr Leadership!“ befindet sich noch in der Formierung!

Oft ist es in vergleichbaren Übergangssituationen so, dass die Unternehmensführung „Mitunternehmertum“ fordert, aber durch nach wie vor hohe eigene Kontrollspannen und extrem task-orientierten Führungsstil diese Botschaft unmittelbar ad absurdum zu führen droht. Der Weg aus der Diskussionsfalle wechselnder Schuldzuschreibungen, warum es denn nicht vorangehe, führt dann tatsächlich primär über die Selbstreflexion und die z. T. schmerzliche Erkenntnis, dass zentrale kommunikative Signale falsch ankommen.

Drei Beispiele, die jeweils auf ihre Art zeigen können, dass ein Verzicht auf ein umfassendes Produktivitäts-Verständnis keine gangbare Option für die Unternehmenspraxis darstellt. Gerade in der Integration der unterschiedlichen Perspektiven zeigt sich Erfolg, nicht in deren Separierung oder Amputation!

Wirtschaft braucht kritische Begleitung

Ziel des vorliegenden Beitrages kann es aber auch nicht sein, Unternehmens- und Wirtschaftspraxis gegen jeglichen Vorwurf zu immunisieren. Im Gegenteil, Ökonomie ist menschliches Handlungsfeld wie andere Handlungsfelder auch und von daher selbstverständlich „fehlbar“!

Zu zeigen war aber u. a., dass bei aller Vorläufigkeit und verbleibender Unklarheit ein Reflexionsausfall keine Option ist. Bewertungen und Einschätzungen werden dadurch erschwert, dass sich „natürlich“ die Lösungen in der Unternehmenspraxis durchsetzen, die sowohl effizient wie im Sinne ethischer Rationalität überzeugend sind. Systematisch lässt sich so ein Lakmus-Test hinsichtlich der „wirklichen“ Bedeutung der ethischen Seite der Gleichung also kaum einmal verwirklichen. Es bleibt also der Blick auf die Negativbilanz dessen, wo man unschwer Konsens über nicht erzielten Fortschritt erzielen kann. Dennoch: Auf einen Fortschritt in kleinen Schritten zu verzichten, nur weil die große Lösung (noch) nicht durchgesetzt werden kann, erscheint dem Verfasser als falsch, ja möglicherweise gar als eine Form der moralischen Hybris, der das klassische Diktum, das Bessere sei der Feind des Guten, entgegengesetzt gehört.

Fazit

Insofern ist ein kritischer Dialog, der den aktuellen Sachstand der modernen Ökonomie ebenso wie die unangenehmen Fragen einer Wirtschafts- und Unternehmensethik sensu Erich Fromm in nascendi berücksichtigt, dringend vonnöten: die kulturell-analytische Dimension des Denkens in der Tradition Erich Fromms hat dabei wohl die stärkste Relevanz für eine Praxis, die mehr und mehr erfährt, dass in der kulturellen Komplexität



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.

und dem Umgang mit ihr die eigentliche Herausforderung einer *nachhaltigen Globalisierung* liegt. Ein Ziel dieses Beitrages ist es, angesichts

des Jubiläums zum 100. Geburtstag Erich Fromms auf die Bedeutung gerade dieser Ressourcen seines Denkens hinzuweisen.