FD 171101 „FrommLead“

Metaphorischer Inhaltsnaher Begriff zu

„Die Kunst der verantwortungsvollen Führung“

*Das hier erstmals so genannte **„KiBook“** ist als Arbeitsdatei des Autors in KSG-Adaption inhaltgemäß als **FrommLead** (*) benannt. Erstmals eigesetzt für BEA, Leadership Talent Academies LTA und LEIX. Anlass Präsentation bei BEA Studierenden 2022 Ihnen überreicht der Autor das Originalbuch, gekauft von KSG, und dazuhin für persönliche Nutzung diese digitale Version für jederzeitigen Zugriff und Suchprozess von Begriffen und Abschnitten. Dies künftig generell als KSG- typisches Lerntool. (*) Der Inhalt vermittelt eine dem Business-orientierten KSG-Leitbild dienende „Erich Fromm Charakterkunde“- leichter als ein LEIZ – Studium oder Studium vieler bereichernden Bücher Fromms, beginnend mit „Kunst des Liebens“, „Haben oder Sein“, „Den Menschen verstehen“*

Dieses wunderbare Buch hat 2020 mein langjähriger Freund und KSG- Kuratoriumsmitglied Prof. Dr. Klaus Leisinger verfasst in enger Abstimmung mit Dr. Rainer Funk. Er ist Rechteverwalter und früherer letzter Assistent von Erich Fromm- und hat bei ihm und Professor Alfons Auer in Tübingen promoviert. Das Buch wurde ergänzt mit Leisingers zweitem uns bei KSG dienendem Buch „Integrität im geschäftlichen Handeln“. **Geschäft** meint **„Business“** wie Fromm in seinem 1997 gehaltenen Radio-Vortrag „VITA ACTVA“ schildert – siehe **SM 970909**.

FD 171101 ist die Erstausgabe der von mir als Stifter und dem „Lernunternehmen“ KSG neu dienenden sogenannten „KiBooks“ sowie die Vorgängerfassung des später erschienenen Buches „Die Kunst der verantwortungsvollen Führung“. Sie ist eine vom Autor erhaltene digitale Textdatei, die Interessen der gemeinnützigen KSK und deren Stipendiaten **doppelt** dient. Sie geht inhaltlich der gedruckten Version voraus. Gegenüber der Buchfassung hat sie begrenzte Abweichungen. Der „Mitarbeiter“ wurde von uns darin durch den vertrauensbildend KSG-werteorientierenden Begriff „Firmenangehöriger“ ersetzt basierend auf dem **CophySheet**- dem jetzt so genannten „Pflichtenkatalog“ (früher sogenannter Vertrauen fördernder Wertekatalog) Als Stifter erhielt ich ausnahmsweise auf Empfehlung des Autors für meinen persönlichen Gebrauch vom Verlag für mein iBook die voll geschützte, digital in PDF gesperrte Buchdatei.

Anlass war Klaus Leisingers Bereitschaft und dankenswertes Interesse, bei der sogenannten Leadership Talent Akademie **aktiv** persönlich mitzuwirken. Dies zuerst bei der LTA am KIT, der Bayerischen Elite Akademie BEA und bei LETHOS an der Philosophie Hochschule in München.

Nachdem er dort allen Teilnehmenden vier Wochen vor dem Termin ein von der KSG geschenktes Originalbuch erklärt, wird dann jedem der digitale Inhalt in einer Vorfassung wie hier nachstehend beschrieben für ihr Smartphone zur Verfügung gestellt - und gleich darin dauerhaft gespeichert auf „books“. Diese **Doppelung** soll künftig Teil der modernen KSG-Wissensvermittlung und Lernmethoden sein. Das soll die Wirksamkeit der teuren und von KSG geförderten Schulungen unserer sogenannten“ „Multiprofs“ effektiver machen. Dazu zählen neben Herrn Professor Leisinger auch die Herren Professoren Michael Bordt, Ulrich Hemel, Josef Wieland und Norbert Copray. Je nach UNI auch andere im Business Leadership erfahrene und der KSG Mission und Leitbild zugewandte hochkompetente Persönlichkeiten mit langjähriger Führungserfahrung. Weiterführendes dazu siehe die KSG Wissensplattform www.ksgs.eu

Wenn dieses Experiment gelingt, wollen wir im Sinne des CophySheets diese “KiBooks“ zur Regel machen bei künftigen vergleichbaren Veranstaltungen, neben BEA, auch bei LETHOS, LEUTUM, LTA oder LEIX als Fortführung des **LEIZ**. Dieses wurde 2012 von mir als KSG-Stifter initiiert und über 10 Jahre von der KSG mit ca. 12 Millionen € gefördert.

Um was es geht... *(von Dr. Norbert Copray. Er ist SEC für Karl Schlecht)*

Unter dem Titel „Die Kunst der verantwortungsvollen Führung“ hat Prof. Dr. Klaus M. Leisinger auf der Basis der Psychoanalyse Erich Fromms eine fundierte und wegweisende Lehre zum Leadership vorgelegt. Hier sehen Sie rechts das Cover vom Originalbuch, das jeder Teilnehmer 4 Wochen vorher zur Vorbereitung erhält, so dass hier erstmals 2022 an der BEA Prof Leisinger bei der Veranstaltung nur noch näher erklären und Fragen beantworten muss. Dann danach und vor Ort diese nachstehende digitale Arbeitsdatei im eigenen Smartphone speichern, damit es immer verfügbar ist – im Gegensatz zum irgendwo verwahrten Buch.

Leisinger ist Gründer und Präsident der Stiftung Globale Werte Allianz sowie Professor für Soziologie an der Universität Basel. Er ist Mitglied im Kuratorium der Karl Schlecht Stiftung (KSG) und mit Karl Schlecht eng verbunden.

Die hier vorliegende Fassung ist also eine vorhergehende Version zur Buchfassung von 2018, die beim Haupt Verlag in Bern (Schweiz) erschienen ist und nur in begrenztem Maße von der Buchfassung abweicht. Für Zitate und Zitierung gerne die Buchfassung nutzen.

Hintergrund und Anlass

1. Da Karl Schlecht, die KSG und Klaus M. Leisinger seit Jahrzehnten freundschaftlich miteinander verbunden sind,
2. Weil das von Klaus M. Leisinger in diesem Text entwickelte Anforderungsprofil für Topmanager in der Philosophie und Sozialpsychoanalyse Erich Fromms wurzelt,
3. Nachdem die KSG und Karl Schlecht seit Jahrzehnten das Werk Erich Fromms durch die Unterstützung des Erich-Fromm-Instituts (Tübingen) und des Erich Fromm Study Centers (Berlin)
4. und da Karl Schlecht wie Klaus M. Leisinger ein gemeinsames wichtiges Anliegen ist, Erich Fromms Humanismus und Psychoanalyse für Leadership und angehende Führungskräfte nutzbar zu machen,

wird dieser Text hier als Ki-Book („i“ steht für „ich habs“- evtl. auch KSG-eBook) dem begrenzten Kreis von Studierenden- auch sich reflektierenden Führungskräften- als „Doppelspann“ zum geschützten Buchdruck für ihre mobilen Geräte geschenkt. Die Hoffnung ist, dass in freien Zeiten, Reisen, Wartezeiten – mehr als das es ein festes Buch ermöglicht immer wieder den wertvollen Inhalt verfügbar zu haben. Ihn so wiederholend zu wirksamer verinnerlichen zu können- auch als Impuls und Vertiefung zur eigenen Bildung und Leadership-Kompetenz genutzt wird. Ganz im Sinne des KSG Credos „immer besser“ für die wenigen die später Leadership beweisen durch ständiges, intrinsisch verankertes Lernen. ‚Nimm und lies - Du hast es ja!‘.

Vertrauensbildendes Business

So trägt der Text von Klaus M. Leisinger zum vertrauensbildenden Business bei. Wie es Leisinger auch in seinem neuen Buch „Integrität im geschäftlichen Handeln“ (Reinhardt Verlag. Basel 2020. 431 Seiten) beschrieben, analysiert und perspektivisch für Unternehmensführung neu entfaltet hat. Der neue Band lässt sich als Fortsetzung und Vertiefung des hier präsentierten Textes verstehen, wobei neueren Entwicklungen und Problemstellungen Rechnung getragen wird.

Dass gut geführtes Business naturgemäß vertrauensbildend wird oder immer sein sollte, ist das Grundanliegen der KSG, gründend auf Lebenserfahrung von Karl Schlecht und Klaus M. Leisinger. Good Leadership auf Vertrauen gründend. Und auf unserer 5 Fragenprobe und TrustEthos bauendes Verhalten im Business stärkt und entfaltet Vertrauen.

Klaus M. Leisinger: „Das Schaffen von Mehrwert muss einhergehen mit Schaffen von Vertrauen“. Dazu gehören nicht nur „auf integre Weise erzielte Erfolge am Produkt- und Dienstleistungsmarkt, sondern auch glaubwürdige Teilnahme am öffentlichen Diskurs über den Beitrag geschäftlichen Handelns zum Gemeinwohl“. Das wird aber nur gelingen, wenn echte „Führungspersönlichkeiten statt Manager“ die Verantwortung tragen.

Klaus M. Leisinger

Die Kunst der verantwortungsvollen Führung

Vertrauen schaffendes Management
im internationalen Business

Die Kunst der verantwortungsvollen Führung
© 2017 Stiftung Globale Werte Allianz /
Klaus M. Leisinger
Cover: Jutta Schmidt

Das *gedruckte* Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung der Stiftung Globale Werte Allianz und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

Zum Autor:

Prof. Dr. Dr. hc. Klaus M. Leisinger ist Gründer und Präsident der Stiftung Globale Werte Allianz (www.globalewerteallianz.ch) sowie Professor für Soziologie an der Universität Basel. Er arbeitete über 30 Jahre in leitender Stellung eines großen Pharmaunternehmens, dient den Vereinten Nationen als Senior Advisor und der Europäischen Kommission als Experte für ethische Beurteilungen. Die vorliegende Arbeit wurde inspiriert von Karl Schlecht, dem Gründer und Vorstandsvorsitzenden der Karl Schlecht Stiftung, der sich u.a in hohem Maße um das geistige Vermächtnis Erich Fromms verdient macht und der seit 2014 umfangreich die mehr als 40jährige Arbeit und das Wirken des von Erich Fromm eingesetzten Nachlassverwalter und Psychoanalytiker Rainer Funk fördert.

KSG-Hinweis:

der nachfolgende Text wurde aus einer PDF-Datei in Word umgewandelt. Daher gibt es Formatierungs- Mängel, die großteils nachbearbeitet werden konnten.

Der vom Autor im Original vielfach verwendete Begriff „Mitarbeiter“ wurde erläutert weitgehend ersetzt durch „Firmenangehörige“ sofern nicht von direkten Mitarbeitern die Rede ist. Dies ist begründet durch die von KSG geförderte Vertrauen bildende Werteorientierung. Sie bewirkt Gemeinsamkeit und Vertrauen darauf, dass jeder Firmenangehörige „gefirmt“ ist mit gleichen Werten, Tugenden und Pflichten. Früher durch den sog. PM Wertekatalog – auch Firmenphilosophie genannt.
Seit 1997 und Folgejahren wurde daraus der sogenannte CophySheet. Er gilt heute als **Charaktermarker** im Sinne der Lehren Erich Fromms. Er dokumentiert und zeigt PFLICHTEN, die jeder befolgen **muss** wenn er auf Dauer Mitglied seiner Firma- seinem wertgeschätzten und ihn dafür belohnenden Business- bleiben will.

Wenn nicht, kommt es wegen mangelndem „Cultural FIT“ früher oder später zu Problemen. Daher eher Trennung, wenn der gewissenhaft gut führende Vorgesetzte Verhaltensmängel erkennt. Das gilt auch für fachlich gute, leistungsstarke Menschen, so hart und schmerzlich das auch klingen mag. Jahrzehntelange Lebenserfahrung!

Inhalt

Vorwort

1. Einleitung und Hintergrund

1.1. Das Unbehagen der Menschen in modernen Gesellschaften
1.2. Die gesellschaftliche Wahrnehmung von Führungskräften der Wirtschaft
1.3. „Unternehmensethik“ als prinzipiengeleitetes Nachdenken über integres Handeln von Führungskräften
1.3.1. Unternehmensethik: Die Organisation als moralischer Akteur
1.3.2. Individualethik: Der Mensch als moralischer Akteur

2. Erich Fromms Gedankengut und der moderne Diskurs über ethische Desiderata für Führungspersönlichkeiten in Unternehmen

2.1. Erich Fromms Verständnis von Ethik und das damit verbundene Menschenbild
2.1.1. Was ist Erich Fromms Verständnis von Ethik?
2.1.2. Das Menschenbild Erich Fromms

2.2. Haben oder Sein als seelische Grundlage einer neuen Gesellschaft
2.2.1. Religion
2.2.2. Kapitalismus
2.2.3. Der Marketing-Charakter
2.2.4. Der neue Mensch in einer neuen Gesellschaft
2.2.5. Können und Sollen

2.3. Was bleibt, wenn man den ideologischen Ballast des „kommunitären Sozialismus“ abwirft?
2.3.1. Inhaltliche Vielfalt scheinbar eindeutiger Begriffe
2.3.2. Kavalleriepferde beim Hornsignal
2.3.3. Zivilisiert den Kapitalismus

2.3.4. Stimmen aufgeklärter Liberaler
2.3.5. Stimmen gestandener Wirtschaftsführer
2.3.6. Stimmen christlicher Kirchen und der Vereinten Nationen
2.3.7. Praktische Evolution, nicht theoretische Revolution
2.3.8. Licht am Horizont?

3. Kann man ein Unternehmen im globalen Wettbewerb erfolgreich mit „Liebe“ führen?

3.1. Die Sache mit der Liebe
3.1.1. Fürsorge
3.1.2. Verantwortungsgefühl
3.1.3. Achtung vor den anderen
3.1.4. Erkenntnis

3.2. Die Sache mit der Erkenntnis
3.2.1. Wie wirklich ist die Wirklichkeit?
3.2.2. Privilegierte Positionierung bedeutet nicht höhere Erkenntnisfähigkeit

3.3. Zentrale Botschaften moderner Managementliteratur zum Thema „Führung“

4. Erich Fromm vom Kopf auf die Füße gestellt

4.1. Was kann ich wissen?
4.1.1. Primum non nocere, secundum cavere, tertium sanare
4.1.2. „Vorsichtig agieren“ und „heilen“ als Teil Gesellschaftlicher Erwartungen
4.1.3. Die Bedeutung zielführender Rahmenbedingungen

4.2. Was kann ich tun?

4.2.1. Erweiterung des Anforderungsprofils von Führungskräften
4.2.2. Anreicherung der Zielsetzungen, Mitarbeiterbeurteilungen und Beförderungskriterien mit Elementen der humanistischen Ethik

5. Vorläufige Schlussfolgerungen: Was darf ich hoffen?

5.1. Führungspersönlichkeiten der Wirtschaft als wirkmächtige Gestalter einer nachhaltigen Entwicklung mit menschlichem Antlitz
5.2. Persönlichkeitsentwicklung und Charakterschulung als „missing link“
5.3. Integres, biophiles Handeln als Wettbewerbsfaktor

5.4. Anspruchsvolle Kunden (Aspirational Consumers)

5.5. Der Mensch lebt nicht vom Brot allein.

5.6. Noch mehr Licht am Ende des Tunnels
5.6.1 Das Leipziger Führungsmodell
5.6.2 Veränderte Wahlkriterien für den CEO des Jahres
5.6.3 Beispiele von individueller Leadership

Ausblick

Epilog: Die Geschichte vom Adler, der zum Huhn wurde

Literaturverzeichnis

Vorwort

Dass „Geld allein“ den Menschen nicht glücklich macht, weiß schon der Volksmund zu berichten. Auch dass das verfügbare Einkommen eine große Rolle für das Glücksempfinden oder zumindest die Zufriedenheit der Menschen spielt, ist bekannt. Mangel an Geld zur Deckung der Grundbedürfnisse verursacht Stress und macht unglücklich. Nicht einfach zu erklären ist, dass die Menschen in modernen Gesellschaften trotz über Jahrzehnte stetig gestiegener Einkommen und besserer Sozialindikatoren (u. a. Lebenserwartung, Gesundheit, Ausbildung) im Großen und Ganzen skeptischer, misstrauischer und diffus pessimistischer sind denn je. Skeptisch sind sie insbesondere denen gegenüber, deren Aktivitäten maßgeblich zum Wirtschaftswachstum und den dadurch möglichen größeren individuellen Wahlmöglichkeiten beigetragen haben – Unternehmen und deren Führungspersonal.

Etwas lief falsch, was mit „Geld allein“ nicht erklärbar ist, sondern mit den Begleitumständen, unter denen Wirtschaftswachstum und Einkommenserhöhung zustande kommen, sowie mit enttäuschten Erwartungen der Menschen über den Preis, der für „mehr Geld“ anfiel. Der destruktive Umgang mit den natürlichen Ressourcen dieser Erde, die als unfair empfundene Verteilung geschaffenen Mehrwerts sowie der Umgang mit Menschen und ihren seelischen Bedürfnissen sind hier von Bedeutung. Was den menschlichen Preis der wirtschaftlichen Entwicklung der letzten Jahrzehnte angeht, so sprechen die Zunahme an Depressionen und dem Burn-out-Syndrom eine deutliche Sprache.[1] Ein Teil des heutigen Kon-

---

1 Siehe Rebscher, H. (Hrsg.) (2016): 36. Dort heißt es: „Die gestiegene Bedeutung von psychischen Erkrankungen hat die DAK-Gesundheit bereits mit Sonderanalysen in den Gesundheitsreports 2002, 2005 und 2013 berücksichtigt. Im Jahr 2015 gingen 16,2 Prozent aller Fehltage auf das Konto von psychischen Erkrankungen. Diese Erkrankungsgruppe lag damit auf Platz 3 bei den Ursachen für Fehlzeiten.“

sumismus[2] geht auf das Kompensationsbedürfnis von Frustration durch den Arbeitsalltag und Entfremdung zurück – eine interessante Verknüpfung der Probleme, die mit den Nachhaltigen Entwicklungszielen 8 (gute Arbeitsplätze) und 10 (verantwortungsvoller Konsum).

Die Zunahme an seelischen Krankheiten wäre allein schon Grund genug, sich Gedanken über den Status Quo und Voraussetzungen für menschlichen Glücks zu machen. Die heute lebenden Menschen stehen jedoch, so sah das die internationale Gemeinschaft im September 2015, zusätzlich vor Herausforderungen, die weit über die Vernachlässigung individueller seelischer Bedürfnisse hinausgehen:

> „Milliarden unserer Bürger leben nach wie vor in Armut, und ein Leben in Würde wird ihnen verwehrt. Die Ungleichheiten innerhalb der Länder und zwischen ihnen nehmen zu. Es bestehen enorme Unterschiede der Chancen, des Reichtums und der Macht. Geschlechterungleichheit stellt nach wie vor eine der größten Herausforderungen dar. Arbeitslosigkeit, insbesondere die Jugendarbeitslosigkeit, ist ein erhebliches Problem. Weltweite Gesundheitsgefahren, häufiger auftretende und an Intensität zunehmende Naturkatastrophen, eskalierende Konflikte, gewalttätiger Extremismus, Terrorismus und damit zusammenhängende humanitäre Krisen und die Vertreibung von Menschen drohen einen Großteil der in den letzten Jahrzehnten erzielten Entwicklungsfortschritte zunichte zu machen. Die Erschöpfung der natürlichen Ressourcen und die nachteiligen Auswirkungen der Umweltzerstörung, darunter Wüstenbildung, Dürre, Landverödung, Süßwasserknappheit und Verlust der Biodiversität, haben eine immer länger werdende Liste sich verschärfender Menschheitsprobleme zur Folge. Der Klimawandel ist eine der größten Herausforderungen unserer Zeit, und seine nachteiligen Auswirkungen untergraben die Fähigkeit aller Länder, eine

---

2 Bei *Wikipedia* definiert als „ein übersteigertes Konsumverhalten zum Zweck der gesellschaftlichen Distinktion oder des Strebens nach Identität, Lebenssinn und Glück“.

> nachhaltige Entwicklung zu erreichen. Der globale Temperaturanstieg, der Anstieg des Meeresspiegels, die Versauerung der Ozeane und andere Auswirkungen des Klimawandels haben schwerwiegende Folgen für die Küstengebiete und für tiefliegende Küstenstaaten, darunter viele der am wenigsten entwickelten Länder und kleinen Inseln. Das Überleben vieler Gesellschaften und der biologischen Unterstützungssysteme der Erde ist in Gefahr."[3]

Um die schon heute bestehenden Probleme zu lösen und absehbaren Verschlechterungen bei überlebenswichtigen Umwelt- und Sozialindikatoren entgegen zu wirken, zeigten sich die Teilnehmer der Generalversammlung einstimmig „entschlossen, die kühnen und transformativen Schritte zu unternehmen, die dringend notwendig sind, um die Welt auf den Pfad der Nachhaltigkeit und der Widerstandsfähigkeit zu bringen und […] auf dieser gemeinsamen Reise, die wir heute antreten, niemanden zurückzulassen." Weiterhin zeigte man sich „entschlossen"[4],

- Armut und Hunger in allen ihren Formen und Dimensionen ein Ende zu setzen und sicherzustellen, dass alle Menschen ihr Potenzial in Würde und Gleichheit und in einer gesunden Umwelt voll entfalten können.
- den Planeten vor Schädigung zu schützen, unter anderem durch nachhaltigen Konsum und nachhaltige Produktion, die nachhaltige Bewirtschaftung seiner natürlichen Ressourcen und durch umgehende Maßnahmen gegen den Klimawandel, damit die Erde die Bedürfnisse der heutigen und der kommenden Generationen decken kann.
- dafür zu sorgen, dass alle Menschen ein von Wohlstand geprägtes und erfülltes Leben genießen können und dass sich der wirtschaftliche, soziale und technische Fortschritt in Harmonie mit der Natur vollzieht.

---

3 Vereinte Nationen (2015): Art. 15.

4 Vereinte Nationen (2015): Art. 15. Kursive Heraushebungen von mir.

- friedliche, gerechte und inklusive Gesellschaften zu fördern, die frei von Furcht und Gewalt sind. Ohne Frieden kann es keine nachhaltige Entwicklung geben und ohne nachhaltige Entwicklung keinen Frieden.
- die für die Umsetzung dieser Agenda benötigten Mittel durch eine mit neuem Leben erfüllte Globale Partnerschaft für nachhaltige Entwicklung zu mobilisieren, die auf einem Geist verstärkter globaler Solidarität gründet, insbesondere auf die Bedürfnisse der Ärmsten und Schwächsten ausgerichtet ist und an der sich alle Länder, alle Interessenträger und alle Menschen beteiligen.

Die Teilnehmer der UNO Generalversammlung erklärten einstimmig, dass die Erreichung dieser ambitionierten Ziele mit einem „Weiter so" nicht vereinbar sei und es eines neuen Ansatzes bedürfe (Artikel 13). Zur Bewältigung von Problemen der vorliegenden Dimension und Komplexität müssen alle gesellschaftlichen Akteure ihren Beitrag leisten – auch die Unternehmen mit ihren hohen Organisations-, Kreativitäts- und Innovationspotentialen.

Großer internationaler Konsens besteht auch darüber, dass „*business as usual*" verheerend wäre – oder, um es wie Albert Einstein zu sagen, man kann Probleme nicht mit denselben Denkweisen lösen, durch die sie entstanden sind. Im vorliegenden Zusammenhang geht es insbesondere um die Denkstrukturen derjenigen, die Führungsverantwortung in Unternehmen innehaben, denn diese filtern aus der unendlichen Anzahl möglicher Handlungsweisen diejenigen heraus, die sie für legitim halten. Das bedeutet nicht, dass nicht auch eine veränderte Geisteshaltung politischer, zivilgesellschaftlicher und anderer Verantwortungsträger notwendig ist. Die Führungsverantwortlichen von Unternehmen stehen hier jedoch im Vordergrund, weil sie anerkannt hohe Organisations-, Kreativitäts- und Innovationspotentiale haben, deren Realisierung größte Bedeutung für eine nachhaltige, menschenfreundliche Entwicklung hat.

Wenn es um neue Denkstrukturen der Menschen in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft geht, lohnt sich oft auch ein Rückgriff auf bereits bestehendes, aber in der Öffentlichkeit etwas in Vergessenheit geratenes Gedankengut: beispielsweise das des großen deutsch-amerikanischen Philosophen und Psychoanalytikers Erich Fromm. Erich Fromm kommt das große Verdienst zu, wirtschaftliches Geschehen und die Menschen, deren Entscheidungen und Unterlassungen dieses gestalten, aus einer völlig anderen Perspektive zu betrachten, als dies die Curricula etablierter Business Schools tun: aus Sicht der Psychoanalyse und im Blick auf die Persönlichkeitsstruktur. Das mag Betriebswirtschaftler und puristische Ökonomen irritieren oder gar belustigen. Wer jedoch beim Diskurs über die normative Richtigkeit geschäftlichen Handelns den Faktor Mensch außen vor lässt, macht das, was Jakob Burckhardt „simplification terrible" nannte.

Wir sind alle Kinder unserer Zeit, geprägt von unserer spezifischen Werte-Sozialisation, den historischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, unter denen wir heranwuchsen und leben sowie den Erfahrungen, die wir machten. Wissen und intellektuelle Substanz aus einer anderen Zeit muss daher im Lichte ihres Entstehungskontextes verstanden und auf seine Aussagekraft für die gegenwärtige Lebenswelt geprüft werden.

Das gilt natürlich nicht nur für Erich Fromm, sondern für alle großen Denker der Menschheitsgeschichte – von Platon und Konfuzius bis zu den heute relevanten Intellektuellen. Und in einem so umfassenden Werk wie dem Erich Fromms steht vieles, das in einer verkürzten Behandlung aus dem Zusammenhang gerissen und missverstanden werden kann.

Um die Bedeutung der Erkenntnisse Erich Fromms für die moderne Gesellschaft würdigen zu können, muss man sich einerseits auf seine Begriffsdefinitionen, den gesellschaftspolitischen Kontext seines Denkens und den historischen Kontext einlassen, in dem sie entstanden sind. Andererseits muss man

versuchen, das heraus zu destillieren, was an Substanz über die damaligen historischen und politischen Umstände hinaus für heutiges Handeln bedeutsam ist.

Eine solche Arbeit – das muss der Transparenz und Wahrhaftigkeit wegen klar gemacht werden – hat immer subjektiven Charakter. Die von mir bewusst gesuchte Nähe meines Buchtitels zu Erich Fromms wohl bekanntestem[5] Werk „Die Kunst des Liebens" soll darauf hinweisen, dass meine Empfehlungen vom Gedankengut Erich Fromms inspiriert sind. Sie sind jedoch geprägt von meinen persönlichen Werturteilen und meiner Lebenserfahrung.[6] Ebenso wahr ist, dass die verkürzte Darstellung von Gedanken aus einem so komplexen Lebenswerk wie dem Erich Fromms immer ihren Preis hat – ob der hier bezahlte angemessen ist, mögen andere beurteilen.

Angeregt zu dieser Arbeit wurde ich von Karl Schlecht, dem Stifter und Vorstandsvorsitzenden der Karl Schlecht Stiftung,[7] der sich in hohem Maße um das geistige Vermächtnis Erich Fromms verdient macht, indem er seit 2012 die mehr als vierzigjährige Arbeit des von Erich Fromm eingesetzten Nachlassverwalters und Psychoanalytikers Rainer Funk fördert – zuletzt durch die gemeinsame Gründung der Erich Fromm Stiftung und des Erich Fromm Instituts in Tübingen. So wird sichergestellt, dass die intellektuelle und ethisch fundierte Hin-

---

5 Neben dem 20 Jahre später erschienenen *Haben oder Sein* war *Die Kunst des Liebens* ein weltweiter Bestseller.

6 Menschen nehmen die Welt um sich herum durch einen subjektiven Filter wahr. Es wird hauptsächlich im zustimmenden Sinne zur Kenntnis genommen, was mit den persönlichen Werturteilen, den eigenen Ansichten über „Gott und die Welt" und als Folge von in der Vergangenheit gemachten Erfahrungen vereinbar ist. Die gleichen Faktoren bestimmen auch die Struktur unserer Handlungsweisen. Ich bin auf meine Werturteile und axiomatischen Annahmen eingegangen in: Leisinger, K. M. (2009): 3-23. Für Erich Fromm hängen das Glück und die seelische Gesundheit eines Menschen von der Gültigkeit der gefällten Werturteile ab.

7 Siehe www.ksfn.de/die-stiftung.html.

terlassenschaft Erich Fromms und die Anwendung seines Wissens für Führungspersönlichkeiten generationenübergreifend bewahrt, weiterentwickelt und verbreitet wird.

Klaus M. Leisinger
Basel, im Herbst 2017

1. Einleitung und Hintergrund

1.1. Das Unbehagen der Menschen in modernen Gesellschaften

Vieles deutet darauf hin, dass in unserer westlichen Gesellschaft alte Gewissheiten ins Wanken geraten: Gesellschaftliche, politische, soziale und ökologische Probleme scheinen komplexer und größer denn je. Die individuellen, institutionellen und nationalen Einflussmöglichkeiten auf Lösungen scheinen geringer. Immer mehr Menschen fürchten, dass alles, worauf sie für ihre Wohlfahrt und die ihrer Familie hingearbeitet haben, vernichtet wird. Angst vor drohenden Veränderungen und Zweifel daran, ob die heutigen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Probleme noch mit dem traditionellen Paket von Demokratie und Marktwirtschaft bewältigt werden können, schafft neue politische Realitäten. Selbst in den USA, einem Musterland des Kapitalismus, unterstützen nur noch weniger als die Hälfte der 18- bis 29-Jährigen den Kapitalismus, zumindest nicht in der Erscheinungsform, die sich während der letzten zwanzig Jahre ausgeprägt hat.[8]

Die Mehrheit der Deutschen (55%) blickt eher mit Angst als mit Zuversicht in die Zukunft. Besonders pessimis- tisch ist die mittlere Generation (35- bis 54- Jährige); 83 Prozent dieser Befragten rechnen mit schlechteren Zeiten.[9] Viele Erwerbstätige befürchten, ihren Lebensstandard nicht halten zu können. Auch die große Mehrzahl der befragten Menschen anderer „reifer“ Industrieländer (OECD-Länder wie Frank-

---

8 Kendtior, S. (2016). Hier ist darauf hinzuweisen, dass sich hinter dem Begriff „Kapitalismus“ eine gewaltige Interpretationsbreite versteckt. Sie umfasst alles zwischen dem von Karl Marx und Friedrich Engels im 19. Jh. gegeißelten „Manchester-Kapitalismus“ bis zur „Sozialen Marktwirtschaft“ der heutigen Bundesrepublik, die von Sahra Wagenknecht ebenfalls als Kapitalismus bezeichnet und ideologisch kritisiert wird. Siehe Wagenknecht, S. (2016).

9 Umfrage des Meinungsforschungsinstituts GfK im Auftrag der Hamburger BAT Stiftung für Zukunftsfragen, siehe Stiftung für Zukunftsfragen (2015).

reich, Großbritannien oder Japan) glaubt nicht, dass es ihnen in fünf Jahren besser gehen wird. Gemäß einer Umfrage des Wall Street Journal (Juli 2016) sind 73% der US-Amerikaner der pessimistischen Ansicht, das Land entwickle sich in eine falsche Richtung.[10] Ängste dieser Art werden von denjenigen politischen Lagern instrumentalisiert, die sich von einer Abschottung der Nationen die Sicherung aller Besitzstände erhoffen.[11]

Hinzu kommen Skandale: Unternehmen, darunter einstige Leuchttürme des Aufschwungs, werden bei Betrügereien und Schmiergeldzahlungen erwischt. Firmenchefs werden bei illegalem Handeln ertappt, gestürzt, stehen vor Gericht und verlieren Ehre und Ansehen. Topmanager, die ihre hohen variablen Vergütungen wortreich mit der gewaltigen Dimension ihrer Verantwortung sowie den hohen, mit ihrer Position verbundenen Risiken rechtfertigen, bestehen auch nach offenkundig gewordenen Fehlleistungen auf der Zahlung von Erfolgsprämien, so als wäre nichts geschehen. All das schafft Unbehagen, wenn nicht gar Zorn, verbreitet Unsicherheit und Misstrauen. Wenn ein Vorstand eines großen Unternehmens nach 11 Monaten Arbeit eine Abfindung von 12 Millionen Euro bekommt und eine Reinigungskraft im selben Konzern nach 40 Jahren Arbeit nicht von ihrer Rente leben kann, läuft etwas Prinzipielles falsch. Eine kapitalistische Wirtschaftsordnung, die solche Verhaltensweisen zulässt, untergräbt die eigene Vertrauenswürdigkeit.

Das ist schade, denn erfolgreiche Wirtschaftsunternehmen sind gesellschaftlich enorm wertvoll: Menschen arbeiten zusammen, um wichtige Güter und Dienstleistungen herzu-

---

10 Zitner, A. (2016).

11 Auf dem Hintergrund sozialer Abstiegsängste bzw. empfundener Verteilungsprobleme wird die anthropologische Konstante „Angst vor allem Fremden“ im Kontext der auf Deutschland zuströmenden Völkerwanderung zusätzlich verstärkt; einige der Gründe für Donald Trumps Wahlsieg gehören in dieselbe Kategorie.

stellen und anzubieten. Erfolgreiche Unternehmen stellen neuartige Dienstleistungen zur Verfügung, die das Leben von Menschen leichter machen. Erfindungen und Innovationen helfen, Probleme zu lösen, die für unsere Vorfahren unlösbar waren. Durch Unternehmen und Zulieferbetriebe werden Arbeitsplätze geschaffen, Löhne sowie Gehälter bezahlt und Gewinne erwirtschaftet. Ebenso werden Steuern abgeführt, die das Gemeinwesen in die Lage versetzen, seine Aufgaben zu erledigen. Und schließlich werden Beiträge für Sozialabgaben sowie Versicherungsprämien bezahlt. Das sind alles Leistungen, die aus sozialethischer Sicht höchst positiv zu bewerten sind. Ein erfolgreicher Wirtschaftssektor und darin tätige, florierende Unternehmen sind zwar für eine Gesellschaft nicht alles[12], doch ohne erfolgreiche Unternehmen gibt es keinen Wohlstand. Stagnierende oder gar scheiternde Gesellschaften sind in niemandes Interesse – im Gegenteil: Sie verursachen in den betroffenen Ländern großes menschliches Leid und, z. B. durch Migration, darüber hinaus weitere Probleme an anderen Orten.

Es wäre also zu erwarten, dass insbesondere in marktwirtschaftlich organisierten und demokratisch gestalteten Industriegesellschaften die Menschen Unternehmen und ihr Wirken wertschätzen. Das aber ist nicht der Fall. Seit vielen Jahren empfinden Menschen in modernen Gesellschaften gegenüber großen Unternehmen eine nur diffus beschreibbare, aber wachsende Antipathie. Knapp die Hälfte der Menschen in Industrie- und Schwellenländern ist *nicht* der Ansicht, dass (große) Unternehmen *im besten Interesse der Gesellschaft* arbeiten. Je höher der Grad der wirtschaftlichen Entwicklung eines

---

12 Die Wirtschaft ist ein gesellschaftliches Teilsystem neben anderen (z. B. Politik, Recht, Wissenschaft, Religion). Zum Sachverhalt der funktionalen Differenzierung moderner Gesellschaften Siehe Luhmann, N. (1984).

Landes, desto größer die Skepsis.[13] Nach einer im Juli 2016 weltweit durchgeführten Erhebung von GlobeScan[14] vertrauen

- 48% der Befragten wissenschaftlichen und akademischen Institutionen
- 30% Nichtregierungsorganisationen (NGOs)
- 25% großen karitativen Organisationen
- 16% den Vereinten Nationen (UNO)
- 12 % den nationalen Unternehmen in ihren jeweiligen Ländern
- 1% den jeweiligen nationalen Regierungen und
- 0% international tätigen Unternehmen.

Die Daten des 2017 Edelman Trust Barometer[15] zeigen ein ähnliches Bild: Auf die in 28 Ländern gestellte Frage welcher Institution sie vertrauen, das richtige zu tun („to do what is right"), nennen 53 % der Menschen „Nicht-Regierungsorganisationen", 52 % nennen „Business" und 43% „Medien" sowie 41% „Regierungen".

Mit Ausnahme für wissenschaftlich akademische Institutionen und Nichtregierungsorganisationen nahm das Vertrauen in den meisten Industrieländern in den letzten Jahren ab. Menschen mit niedrigen Einkommen fühlen sich von der positiven wirtschaftlichen Gesamtentwicklung ausgeschlossen und vertrauen Unternehmen und Staat weniger als Menschen mit hohem Einkommen. Zunehmende Einkommensdisparitäten verstärken die Abnahme des Vertrauens in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft.

Trotz dieses Unbehagens trauen es die meisten Menschen eher den Unternehmen als den Regierungen und Nichtregierungsorganisationen zu, die in Zeiten der Veränderung und des Umbruchs auftauchenden Herausforderungen zu bewältigen.

---

13 GlobeScan (2016a).

14 GlobeScan Global Webinar (2016): Slide 12.

15 Edelman Trust Barometer Global Report (2017): Slide 10.

Achtzig Prozent der Befragten sind der Ansicht, dass die Wirtschaft die anstehenden Probleme (z. B. im Kontext der *Agenda 2030 für Nachhaltige Entwicklung*[16]) am besten lösen könne.[17] 63% der Befragten meinen allerdings, die Regierungen (denen sie noch weniger trauen!) müssten den Unternehmen vermehrt mit gesetzlichen Forderungen auf die Sprünge helfen.

Es gibt unfassbare Beispiele zynisch-kriminellen Handelns.[18] Und es gibt Lug und Betrug, selbst bei deutschen Großunternehmen mit signifikanter Staatsbeteiligung. Der Mangel an Vertrauen geht jedoch meiner Ansicht nach weniger auf bekannt gewordene Skandale zurück[19], sondern überwiegend auf ein Auseinanderklaffen zwischen dem, was die Menschen einer Gesellschaft erwarten und dem, was das Management von Unternehmen „liefert". Die meisten Menschen in Industrie- und Schwellenländern erwarten, dass Führungspersönlichkeiten in Unternehmen ihre Verantwortung breiter definieren und vermehrt die Interessen gesellschaftlicher Anspruchsgruppen jenseits des Finanzsektors berücksichtigen.[20] Etwa 87% der Befragten in Industrie- und Schwellenländern sind der Ansicht, Unternehmen sollten hinsichtlich ihrer Ziele

---

16 Vereinte Nationen (2015).

17 Edelman Trust Barometer (2016).

18 So berichtet z. B. die Frankfurter Allgemeine Zeitung, dass das Management der Erzkonzerne BHP Billiton und Vale lange vor dem katastrophalen Dammbruch von der Gefahr der darauf folgenden, für mindestens 19 Menschen tödlichen, giftigen Schlammlawine gewusst haben, die Steigerung der Produktion jedoch über die Sicherheit gestellt hätten. FAZ (2016): 25. Die Betrügereien im Zusammenhang mit der Dieselaffaire deutscher Autounternehmen, geschweige denn die neu auftauchenden Kartellvorwürfe (Der Spiegel Nr.30) sind letztlich nicht einmal rational erklärbar.

19 Nach DUDEN bedeutet der Begriff Skandal „Geschehnis, das Anstoß und Aufsehen erregt". Wären solche Geschehnisse alltägliche Normalität, wären sie zwar noch immer ärgerlich, aber eben kein Skandal.

20 GlobeScan (2016b). Das ist alles andere als eine neue Entwicklung; siehe Clark, J. M. (1916): 209-229.

„mindestens das gleiche Gewicht auf gesellschaftliche Angelegenheiten“ legen; nur 28% der Befragten sind der Ansicht, Unternehmen kämen ihrer Verantwortung in dieser Hinsicht nach.[21]

Vertrauen – hier definiert als ein im Voraus gewährtes Zutrauen, dass die Handlungs- und Verhaltensweisen anderer Menschen oder Institutionen den eigenen Erwartungen entsprechen – wirkt wie Öl in einer schwer laufenden Maschine: Der Glaube an die Redlichkeit der anderen und das „Sich-Verlassen-Können“ auf deren Handlungsweisen in Übereinstimmung mit gemeinsamen Werten erlauben eine Reduktion von Komplexität. Man muss nicht ein Heer von Anwälten und Sorgfaltsprüfern beschäftigen, um alle Details vertraglich abzusichern und sämtliche Vorsichtsmaßnahmen einzubauen, um so Übervorteilung möglichst auszuschließen. Man darf erwarten, dass – bei allen verbleibenden Unsicherheiten, die immer mit zukünftigem Handeln verbunden sind – die „andere Seite“ das in sie gesetzte Vertrauen durch entsprechendes Handeln rechtfertigt. Für Francis Fukuyama ist Vertrauen eine *Conditio sine qua non* für den Erfolg moderner Gesellschaften.[22]

Für Unternehmen ist Vertrauen nicht nur nützlich, sondern „Wert“-voll im eigentlichen Sinne: Menschen, die einem Unternehmen vertrauen, kaufen seine Produkte und Dienstleistungen (68%), empfehlen diese Freunden und Kollegen (59%), teilen ihre positive Beurteilung anderen mit (41%), verteidigen die Firma gegen Kritik (38%), sind auch bereit, (etwas!) höhere Preise zu bezahlen (37%) und seine Aktien zu kaufen (18%).[23]

Eine Ernst & Young Studie legt ein noch größeres, internes Problem offen: nicht einmal mehr Hälfte die eigenen

---

21 Edelman Goodpurpose Study (2012): Slide 17.

22 Fukuyama, F. (1996): 11.

23 Edelman Trust Barometer (2016).

Angestellten hat Vertrauen in das eigene Unternehmen. [24] Analysiert mann die Faktoren, welche nach Ansicht derselben Befragten Vertrauen schaffen (z.B. „treats me with respect", „behaves ethically" und „communicates openly / transparently") werden die Führungsdefizite offenbar. Wo kein Vertrauen herrscht, ist weniger Loyalität zu erwarten, muss mehr kontrolliert und kann weniger delegiert werden.

Das gesellschaftliche Unbehagen insbesondere gegenüber großen und international tätigen Unternehmen ist nicht neu. Es hat sich jedoch verfestigt und ein Ausmaß angenommen, das nicht so einfach in politische „links"- „rechts"-Schubladen geworfen und auch sonst keinen eng definierten Interessenskategorien zugeordnet werden kann. So diagnostizierte schon vor Jahren die *Harvard Business Review (HBR),* also das Journal, das von vielen Managern als „Zentralorgan" betriebswirtschaftlicher Klugheit angesehen wird, dass gesellschaftliches Vertrauen in die Wirtschaft ausgehen würde.[25] Die *HBR* gab Top-Managern den therapeutischen Rat, zu tun, was sie können, um das Vertrauen der Stakeholder wieder zu erlagen und effektiver ihre Beziehungen mit ihnen zu pflegen. [26]

Die *Harvard Business Review* verlangte nach der Finanzkrise von 2007ff einen Reformprozess, der ganz oben beginnen sollte: Unternehmensführer müssen der Zivilgesellschaft glaubwürdig vermitteln, dass sie die gesellschaftlichen und politischen Bedenken in Bezug auf die Vergütung von Führungskräften, ihr Risikomanagement, die Pflichten von Aufsichtsräten und die Behandlung von Firmenangehörigen, die entlassen werden, ernst nehmen. Vertrauen zurück gewinnen bedeutet auch, sich von der Idee zu verabschieden, dass das einzige Managementziel sei, den Shareholder Value zu

---

24 EY (2016).

25 Beinhocker, E., I. Davis und L. Mendonca (2009).

26 The strategic imperative for most companies is to do what they can to regain the trust of stakeholders and to more effectively manage relationships with them. This starts at the top. Siehe Beinhocker, E., I. Davis und L. Mendonca (2009): 57 f.

steigern.[27] Es deutet wenig darauf hin, dass dieser Rat befolgt wurde.

So ist es denn auch nicht wirklich überraschend, dass um die Glaubwürdigkeit von Topmanagern sehr schlecht steht: nur 37 der von Edelman Befragten halten CEOs für glaubwürdig. [28] Dass die Führungskräfte von Regierungen mit 29% noch schlechter abschneiden ist kein Trost – die mit der Agenda 2030 anstehenden gesellschaftlichen Reformen erfor- dern robustes Vertraue in Wirtschaft und Politik.

Die *Harvard Business Review* war mit ihrer Kritik nicht alleine: Im Januar 2012 publizierte die *Financial Times*, ebenfalls völlig unverdächtig in Bezug auf systemerschütternde Kapitalismuskritik, eine Reihe von Artikeln unter dem Titel „Capitalism in Crisis".[29] Darin wurde Wirtschaftswachstum als bedeutungslos charakterisiert, es sei denn, es hat eine umfassende, positive soziale Wirkung. Die *Financial Times* diagnostizierte als Folge der Nichterfüllung öffentlicher Erwartungen eine Abnahme der gesellschaftlichen Akzeptanz. Der *Economist* – auch dies kein linkes Kampfblatt – schloss sich dem kritischen Tenor an und schlussfolgerte „The era of free market triumphalism has come to a juddering halt […]"[30] Solche Aussagen sollten eigentlich bei allen, die in einer marktwirt-

---

27 „The strategic imperative for most companies is to do what they can to regain the trust of stakeholders and to more effectively manage relationships with them. This starts at the top. Corporate leaders need to demonstrate to civil society that they understand popular and political concerns related to executive compensation, risk management, board oversight, and the treatment of employees facing layoffs. Regaining trust also means dispensing with the view that the only objective of management is to increase shareholder value." Siehe Beinhocker, E., I. Davis und L. Mendonca (2009): 57 f.

28 Edelman Trust Barometer Global Report (2017): Slide 16;

29 Siehe Financial Times (2012). Unter gleichem Titel und mit einer vergleichbaren Botschaft erschien in Foreign Affairs im Juli/August 2016 eine Analyse von Blyth, M. (2016).

30 Wooldridge, A. (2012).

schaftlichen Ordnungspolitik und freiem Unternehmertum die wesentlichen Antriebskräfte für den Wohlstand westlicher Gesellschaften sehen, Alarm und Ursachenforschung sowie Gegenmaßnahmen auslösen.

Ob „Business" im besten Interesse der Gesellschaft arbeitet oder nicht, bestimmen nicht abstrakte Körperschaften, sondern konkrete Menschen, die in Unternehmen arbeiten – ganz besonders jene, die Führungsverantwortung tragen. Daher ist das zum Ausdruck gebrachte Misstrauen gegenüber Unternehmen in Wahrheit ein explizites Misstrauensvotum gegen das Führungspersonal von Unternehmen.

1.2. Die gesellschaftliche Wahrnehmung von Führungskräften der Wirtschaft

Es gibt Menschen, die schon bei der Formulierung des Themas „ethische Verantwortung von Führungskräften in Unternehmen" stocken, weil ihrer Ansicht nach sich gegenseitig ausschließende Begriffe in einen Zusammenhang gebracht werden. Entweder rede man von ethischer Verantwortung oder von Topmanagern. Zum Beleg der Richtigkeit ihrer Sicht der Dinge verweisen sie auf eine lange Liste von Beispielen, welche die Schlussfolgerung nahelegen, Menschen in der Führungsetage von Unternehmen betreiben unzivilisierten Kapitalismus auf Kosten von Sozial- und Naturkapital[31] und profitieren durch deren Externalisierung über kurzfristige Bonus-Systeme persönlich.

Heute bringt Topmanagern (CEOs) nicht einmal mehr die Hälfte aller befragten Menschen in 27 Industrie- und Schwellenländern das Vertrauen entgegen, im besten Interesse

---

31 Z. B. Dönhoff, M. (1999); siehe auch Helmut Schmidts Reflektionen über „Raubtierkapitalismus" im ZEIT Forum Politik (21.09.2008). „Kapitalismus" ist hier Ideologie-neutral definiert als eine Wirtschaftsform, in der Eigentumsrechte an Kapital inkl. Produktionsmittel bestehen und deren Steuerungsmechanismus der Markt ist.

der Gesellschaft zu arbeiten. Die dafür angeführten Gründe sind „zu großer Fokus auf kurzfristige finanzielle Resultate“, „ungenügende Berücksichtigung langfristiger Auswirkungen“ und „ungenügende Schaffung von Arbeitsplätzen“. Die Interessen der Wirtschaftseliten werden als abgekoppelt von denen der Gesamtbevölkerung gesehen. In den Erwägungen und Entscheidungen des Führungspersonals großer Unternehmen spielen, so das Urteil der interviewten Menschen, die sozialen und ökologischen Erwartungen der Gesellschaft keine Rolle[32]; weitverbreitet sei eine „Mentalität der Selbstbedienung“ durch Boni, die mit den tatsächlich erbrachten Leistungen wenig zu tun haben.[33]

Die größten Diskrepanzen zwischen dem, was Menschen moderner Gesellschaften von Topmanagern erwarten, und den tatsächlichen Handlungs- und Verhaltensweisen liegen bei den Themen „Integrität“ und „gesellschaftliches Engagement“. Als Voraussetzungen dafür, dass Unternehmen als im besten Interesse der Gesellschaft arbeitend wahrgenommen werden, erwarten[34]

- 50% der Befragten von Führungskräften, dass sie in hohem Maße ethische Verhaltensweisen praktizieren. Nur 24% empfinden, das sei der Fall. – Eine Diskrepanz von 26%.
- 53% der Befragten von Führungskräften, dass sie bei der Bewältigung von Problemen oder Krisen verantwortungsvoll handeln. Nur 33% empfinden, das sei der Fall. – Eine Diskrepanz von 20%.
- 50% der Befragten von Führungskräften, dass sie transparent und offen handeln. Nur 24% empfinden, das sei der Fall. – Eine Diskrepanz von von 26%.

---

32 Edelman Trust Barometer (2016).

33 Kaiser, T. und H. Zschäpitz (2016): 33 ff.

34 Edelman Trust Barometer (2016): Slide 37.

- 52% der Befragten von Führungskräften, dass sie ihre Mitarbeiter gut behandeln. Nur 25% stellen das in der Praxis fest. – Eine Diskrepanz von 27%.
- 50% der Befragten von Führungskräften, dass sie auf Kundenbedürfnisse und deren Rückmeldung hören. Nur 25% empfinden, das sei der Fall. – Eine Diskrepanz von 25%.

Im Diskurs über Anspruch und Wirklichkeit in Bezug auf die Berücksichtigung ethischer Normen im Geschäftsalltag ist die individuelle Verantwortungsfähigkeit und die persönliche moralische Pflicht des Führungspersonals, nach bestem Wissen und Gewissen zu handeln, zu sehr in den Hintergrund getreten. Gouvernanz- und Wertemanagement-Prozesse sind weiterhin wichtige Bestandteile ethisch reflektierter Unternehmensführung. Mit Werte-Management und dem bekannten Werkzeugkasten [35] guter Corporate Governance können jedoch lediglich die Eintrittswahrscheinlichkeit illegitimen Handelns vermindert sowie schuldhafte Verstöße gegen Gesetze und interne Regeln früher erkannt und korrigiert werden. Defizite bei der Individualmoral von Management und Belegschaft werden dadurch nicht behoben. Hier aber liegt der Dreh- und Angelpunkt.

Auch Menschen in Führungspositionen von Unternehmen sind – falls sie nicht als seelenkranke „System-Agenten“[36]

---

35 Siehe dazu: Wieland, J. (2004) sowie Wieland, J. et al. (Hrsg.) (2014).

36 Rupert Lay ist der Vater dieser Wortschöpfung und beschreibt diese Menschen als Personen, die nicht mehr eigenverantwortlich nach Maßgabe ihrer primären und somit auch kritischen Tugenden (z. B. Konfliktfähigkeit, Fähigkeit zum kreativen Ungehorsam) verantwortlich handeln, sondern sich möglichst pflegeleicht den Imperativen der jeweiligen Institution (Unternehmen, Kirchen, Behörden, Gewerkschaften) anpassen, selbständiges Denken und Urteilen aufgeben, um mögliche Reibungsverluste zu minimieren sowie durch vorauseilenden Gehorsam potentielle Vorteile für sich zu generieren. Der systemimmanente vorgegebene Zweck bzw. die vorherrschende Ideologie definiert, was im Sinne einer geschlossenen Moral „richtig“ ist – güterabwägende Reflexion ist unter solchen Bedingungen ein Störfaktor. Wozu

in ihrer personalen Beschaffenheit verkümmert sind und psychiatrischer Hilfe bedürfen – in erster Linie ganz „normale“ Menschen. Als solche haben sie die Fähigkeit, normativ Richtiges von Falschem zu unterscheiden, mit Intelligenz und guten Gründen rational zu entscheiden sowie unterschiedliche Güter gegeneinander abzuwägen. Darüber hinaus haben sie eine *moralische Vorstellungsgabe*[37], die ihnen erlaubt, komplexe Probleme in spezifischen Kontexten auf eine möglichst sozialkompetente und lebensfreundliche (biophile) Weise zu lösen.

Pico della Mirandola hat diesen Sachverhalt vor über 500 Jahren in einer unübertrefflichen Weise so formuliert: Der Mensch ist als „Bindeglied zwischen den Kreaturen, enger Freund der hohen Wesen und König der niedrigen, der Interpret der Natur durch die Schärfe seiner Sinne, durch die fragende Neugier seines Verstands und durch das Licht seiner Intelligenz“ das wunderbarste Geschöpf der Welt. Und, Pico lässt das Gott sagen, der Mensch habe die Entscheidungsfreiheit so zu werden, wie er möchte:

> „Die Natur der übrigen Geschöpfe ist fest bestimmt und wird innerhalb von uns vorgeschriebener Gesetze begrenzt. Du sollst dir deine [Welt[38]] ohne jede Einschränkung und Enge, nach deinem Ermessen, dem ich dich anvertraut habe, selber bestimmen. Ich habe dich in die Mitte der Welt ge- stellt, damit du dich von dort aus bequemer umsehen kannst, was es auf der Welt gibt. Weder haben wir dich himmlisch noch irdisch, weder sterblich noch unsterblich geschaffen,

---

dies führen kann, hat Stanley Milgram in seinen Experimenten vorgeführt; siehe Milgram, S. (1992). Die systemische Zurechnung der Handlungsmoral entlastet die individuellen Systemagenten von ihrer personalen Verantwortung. Der zu zahlende Preis für die Übernahme sekundärer Tugenden ist ein emotionales und soziales Verkümmern. Systemagenten halten es für ethisch akzeptabel, was dem System nützt (oder zu nützen scheint). Siehe dazu Lay, R. (1990): 40 ff.

37 Siehe dazu Werhane, P. H. (1999) sowie Werhane, P. H. und B. Moriarty (2015).

38 Ergänzung des Verfassers.

> damit du wie dein eigener, in Ehre frei entscheidender, schöpferischer Bildhauer dich selbst zu der Gestalt ausformst, die du bevorzugst. Du kannst zum Niedrigeren, zum Tierischen entarten; du kannst aber auch zum Höheren, zum Göttlichen wiedergeboren werden, wenn deine Seele es beschließt."[39]

Dem ist auch im 21. Jahrhundert nichts hinzuzufügen. Jeder von uns – und somit jede Führungspersönlichkeit in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik – ist in allem, was er oder sie tut, ein im Sinne Picos frei entscheidender, schöpferischer Bildhauer. Jeder kann das tun, wovon er oder sie im Innersten weiß, dass es richtig ist. Diese individuelle moralische Verantwortung kann nicht auf andere oder hinderliche Umstände abgewälzt werden. Verantwortungsethik, das ist zumindest meine feste Überzeugung, ist bei Menschen, deren Handeln Auswirkungen auf das Leben anderer Menschen hat, unendlich viel wichtiger als eine Gesinnungsethik fortwährend steigender Quartalsergebnisse.[40] Die Übernahme persönlicher Verantwortung für die moralische Qualität eigenen Handelns und Verhaltens ist auch für Führungspersönlichkeiten in Unternehmen in erster Linie eine Frage des Verständnisses ihrer eigenen menschlichen Würde.

Das mag idealistisch klingen, ist es aber meiner Erfahrung nach nur vordergründig: Illegitimes Handeln zu Gewinnzwecken nicht mitzumachen, obwohl andere auf diese Weise

---

39 Pico della Mirandola, Giovanni (1468): 10 f. Papst Franziskus hat über 500 Jahre später an der UNO Generalversammlung 2015, seinen Vorgänger Papst Paul VI. zitierend, ähnlich argumentiert: „Die Gefahr kommt weder vom Fortschritt, noch von der Wissenschaft; diese können, wenn sie in rechter Weise genutzt werden, viele schwere Probleme lösen, die die Menschheit bedrängen. Die wahre Gefahr liegt im Menschen, der über immer mächtigere Mittel verfügt, die fähig sind, sowohl in den Ruin als auch zu größten Errungenschaften zu führen." Siehe Radio Vatikan (25.09.2015).

40 Siehe dazu den auch heute noch hochaktuellen Aufsatz von Max Weber aus dem Jahre 1919 zum Thema „Politik als Beruf" in: Weber, M. (1919): 505- 560.

entstehende Gelegenheiten zum kurzfristigen Vorteil nutzen, birgt zwar das Risiko, dass im Vergleich zu anderen Unternehmen der eigene Umsatz und Gewinn kurzfristig leidet. Dies kann auch (kleinere!) negative Auswirkungen auf den persönlichen Jahresbonus haben. Allerdings: Gefahren für die eigene Gesundheit oder gar das eigene Leben sind damit nicht verbunden. Ethisch begründete Verweigerung der Verletzung der Rechte und Würde heute oder zukünftig lebender Menschen ist daher auch im geschäftlichen Kontext zumutbar – für die seelische Gesundheit sogar besser. Da nur seelisch gesunde Menschen Verantwortung für Entscheidungen, deren Konsequenzen das Leben anderer berührt, übernehmen sollten, lohnt ein Rückgriff auf das Gedankengut Erich Fromms, dem großen deutsch-amerikanischen Psychoanalytiker, Philoso- phen und Sozialpsychologen.

Um den Kontext der Auseinandersetzung mit normativen Geboten im Geschäftsleben herzustellen, werden zunächst kurz die prinzipiellen Konturen des gegenwärtigen unternehmensethischen Diskurses skizziert.

1.3. „Unternehmensethik“ als prinzipiengeleitetes Nachdenken über integres Handeln von Führungskräften

Die intellektuelle Auseinandersetzung über das, was verantwortungsvolles Gewinnstreben im globalen Wettbewerb sein soll, läuft weltweit seit vielen Jahren auf vielfältige Weise und mit unterschiedlichen Denkansätzen.[41] Wichtige Denkanstöße kommen auch aus dem deutschsprachigen Raum.[42] Bei der Umsetzung anerkannter Normen in gewinnorientiertes Handeln gibt es zwar, je nach ethischer Theorie, unterschiedliche Begriffe und Prioritäten – immer aber geht es um die Beant-

---

41 Einen guten Überblick über die Theorie geben Crane, A. und D. Matten (2010). Über die praktische Anwendung der Theorie siehe Crane, A. et al. (Eds.) (2009).

42 Siehe dazu van Aaken, D. und Ph. Schreck (Hrsg.) (2015).

wortung der klassischen Fragen, die Immanuel Kant in seiner Kritik der reinen Vernunft stellte:[43]

- Was kann ich (als verantwortungsvolle Führungspersönlichkeit) wissen?
- Was soll ich tun?
- Was darf ich hoffen?

Diese Fragen gelten auch und erst recht unter Zeitdruck, bei Ressourcenknappheit und internationalem Wettbewerbsdruck. Um sicherzustellen, dass gewinnorientiertes betriebliches Handeln eine möglichst hohe ethische Qualität hat, bzw. – als *minima moralia* – Unternehmensgewinne nicht unter Inkaufnahme von Menschenrechtsverletzungen, irreparabler Kollateralschäden für heute und zukünftig lebende Menschen sowie für Natur- und Sozialkapital erzielt werden, ist Handeln auf (mindestens[44]) zwei Ebenen erforderlich: auf der *organisatorischen* Ebene (Unternehmens- oder Gouvernanz-Ethik[45]) sowie auf der *persönlichen* Ebene der Firmenangehörigen, insbesondere derjenigen mit Führungsverantwortung. Die persönliche Dimension ist die wesentliche, denn auch die Struktur und Stringenz ethischer Erwägungen auf der organisatorischen Ebene wird von Men- schen determiniert. Allerdings wird ein durch humanistische Ethik (die Frommsche Ethik) inspirierter Manager in einer Organisation, die seine Beweggründe und Anliegen durch entsprechende Anreiz- und Kontrollstrukturen unterstützt, grö-

---

43 Kant, I. (1968): 677.

44 Über der „Wirtschaftsethik“ gibt es noch eine „Meta-Ebene“, auf der eine normative Bewertung von wirtschaftlichen Systemen bzw. ordnungspolitischen Ansätzen stattfindet. Auf dieser Ebene wird untersucht, auf welche anreizkompatible Weise normative Ideale in komplexen, ausdifferenzierten Volkswirtschaften und bei globalisierten Wettbewerbsbedingungen zur Geltung gebracht werden können. Siehe dazu Suchanek, A. (2015). Als kurze Einführung siehe Springer Gabler Verlag (Hrsg.), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Wirtschaftsethik, online im Internet: http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/1883/wirtschaftsethik-v7.html.

45 Siehe dazu Wieland, J. (2007).

ßere Breitenwirkungen entfalten können. Daher zuerst ein paar Bemerkungen zum Sachverhalt Unternehmens- bzw. Gouvernanz-Ethik.

1.3.1. Unternehmensethik: Die Organisation als moralischer Akteur

Unternehmen sind als *juristische Personen* Träger einer Vielzahl von Rechten, Pflichten und Erwartungen. Sie werden, insbesondere in modernen Gesellschaften, aufgrund ihrer Fähigkeit, personelle (intellektuelle und moralische), finanzielle, technische und organisatorische Ressourcen zu aktivieren, zusammenzuführen und für das Erreichen der gesetzten Ziele einzusetzen, an einem anspruchsvollen Zurechnungsraster gemessen. So wie der Körper eines Menschen letztlich zwar aus der Vielzahl seiner Zellen zusammengesetzt ist und doch der Mensch unendlich viel mehr darstellt als die Summe der Eigenschaften seiner Körperzellen, verhält es sich auch mit Unternehmen und seinen Angehörigen. Unternehmen sind in der Lage, simultan Verschiedenes mit gleicher Aufmerksamkeit zu tun. Sie können sich neben ihrem operativen Handeln z. B. auch an der Konstituierung, Modifizierung und diskursiven Begründung ihrer handlungsleitenden Normen beteiligen. Individuen wären damit überfordert, simultan Verschiedenes mit gleicher Aufmerksamkeit und Qualität zu tun.

Eine wichtige Voraussetzung für ethisch akzeptables institutionelles Handeln ist, dass alle nur denkbaren organisatorischen Voraussetzungen dafür geschaffen und Managementprozesse eingeführt werden, illegitimes Handeln als solches zu definieren und zu entmutigen. Konkret bedeutet dies, dass moralische Werte und normative Regeln in alle relevanten Führungsgrundsätze, Entscheidungs- und Managementprozesse eingebaut werden. Beispiele dafür sind personenbezogene Handlungs- und Verhaltensrichtlinien für sensible Bereiche, sowie normative und verantwortungssensitive

Kriterien bei der Festlegung individueller Leistungsziele. Mitarbeiterbeurteilungen, Bonusfestlegungen und Beförderungskriterien sowie *due diligence* Prozesse bei Akquisitionen und Fusionen müssen entsprechend angereichert werden.[46] Auf diese Weise wird für alle Firmenangehörigen im Unternehmen, aber auch für die wichtigsten Zulieferer, erkennbar, welche der aus einer unendlichen Anzahl theoretisch möglicher Handlungs- weisen im Unternehmen als legitim und erwünscht betrachtet werden und welche nicht. Da „moralisch richtiges" Handeln über normativ angereicherte Beurteilungs- und Bonussysteme belohnt wird, bestehen Anreize, entsprechend zu handeln. Auf diese Weise wird Garret Hardins „Kardinalgesetz" Rechnung getragen: *Never ask a person to act against it's own self-interest*[47]. Die „Guten" sind bei richtigen Anreizsystemen nicht mehr die „Dummen".

Den meisten Entscheidungen, die innerhalb einer Institution getroffen werden, wohnt zwar ein Element der Fremdbestimmung inne, weil Unternehmenskulturen, Firmenphilosophien oder Vorbilder handlungs- und verhaltensnormierend wirken. Menschen handeln im beruflichen Kontext häufig anders als im privaten. Erich Fromm würde dies auf psychische Reaktionsmuster aufgrund von Anpassungsleistungen zurückführen. Dennoch handelt eine Organisation niemals nur als abstrakte juristische Einheit, sondern immer durch die Vielzahl der auf den verschiedenen hierarchischen Ebenen arbeitenden *Menschen*. Unternehmen können auch im Kontext der anstehenden Nachhaltigkeitsprobleme nur lernen wenn Firmenangehörige auf allen Ebenen lernen.[48]

Es sind also nicht abstrakte Wirtschaftssysteme oder anonyme Kapitalgesellschaften, die über die moralische Qua-

---

46 Leisinger, K. M. (2016c): 111-122.

47 Übers. d. Verf.: „Verlange nie von einer Person, gegen ihr Eigeninteresse zu handeln." Hardin, G. (1977): 2.

48 Senge, P. et alia (2008).

lität des erwünschten Handlungs- und Verhaltensportfolios eines Unternehmens entscheiden, sondern individuelle Menschen. Nur Menschen haben die Gabe der ethischen Reflexion und moralischen Vorstellungskraft, innerhalb der vorgegebenen Spielregeln mit integren und klugen Spielzügen erfolgreich zu sein. [49] Soziale Systeme wie „die Wirtschaft" oder Subysteme wie „das Unternehmen" können *per se* nur begrenzt moralisch oder unmoralisch sein. Moralische Leistungen oder Moralversagen werden von Menschen, ihrer Persönlichkeit, ihren Werteorientierungen und ihrem Handeln und Verhalten in Systeme hineingebracht. Damit sind wir bei den individuellen Menschen und ihrer „ethischen Musikalität".

1.3.2. Individualethik: Der Mensch als moralischer Akteur

Nur wenn Verantwortung einzelnen Menschen zugerechnet und abverlangt wird, können ethische Erwägungen Wirkung entfalten. Firmenangehörige auf allen Ebenen eines Unternehmens haben Fachwissen, berufliche Erfahrung und soziale Kompetenz. Und sie haben ihre eigene menschliche Würde, die sie durch die Qualität ihrer Handlungen wahren wollen. Träger von Führungsverantwortung sind besonders verpflichtet, beim Umgang mit Dilemmata verantwortungsethische Güterabwägungen vorzunehmen und nicht nur anhand kurzfristiger betriebswirtschaftlicher Erfolgskriterien zu entscheiden.[50]

---

49 Dazu von Broock, M. (2012).

50 Siehe Leisinger, K. M. (2010): 48-75. Siehe auch KPMG (Hrsg.) (2014): 63% der Befragten sehen die Ursache für wirtschaftskriminelle Handlungen ausschließlich bzw. eher in menschlichen Faktoren (wie zum Beispiel finanzielle Motivation oder Rechtfertigungsmöglichkeiten) als in technischen Fähigkeiten oder mangelnden Kontrollen. Interessanter- und widersprüchlicherweise wird dem „Tone at the Top" lediglich geringe Bedeutung eingeräumt. Mehr als 80% der Befragten halten fehlende Vorbilder in der Geschäftsführung für wenig relevant. Nach neuesten Untersuchungen ist der „Tone at the Top" neben angemessenen Risikoanalysen und Schulung der wichtigste Faktor für

Da Mitglieder des Top-Managements die prinzipiellen Weichen für eine integre Unternehmenskultur stellen, sind sie für die ethische Qualität der Geschäftsangelegenheiten rechenschaftspflichtig und daher die zentralen Ansprechpartner. Da ihre Entscheidungen nicht nur die für Finanzanalysten wesentlichen Variablen beeinflussen, sondern auch das Leben anderer Menschen sowie die Tiefe des ökologischen Fußabdrucks des Unternehmens, müssen sie sich nicht nur an betrieblichen Erfolgsmaßstäben messen lassen, sondern auch an der Art und Weise ihres Zustandekommens. Es kommt nicht mehr nur darauf an, was ein Unternehmen herstellt, sondern auch darauf, was es wertemäßig darstellt.

Die Menschen in der obersten Führungsschicht des Unternehmens entscheiden darüber

- welche Werte im Unternehmen als nicht-verhandelbare Grundlage für praktisches Handeln Geltung haben, – und noch wichtiger: *sie leben sie vor*;
- wie umfassend die *Unternehmensmission* und der *Unternehmenszweck* definiert werden, z. B., ob lediglich die kurzfristige betriebswirtschaftliche Sphäre des Handelns, also das Finanzkapital, bedeutungsvoll ist oder auch Sozialkapital, Naturkapital und Menschenwürde Eingang in Entscheidungsprozesse finden;
- welche normativen Standards in *Handlungs-* und *Verhaltenskodizes* erfasst und operationalisierbar formuliert werden;
- welche *Unternehmensrichtlinien* für das Handeln in sensiblen Bereichen definiert sind, ob ihre Einhaltung routinemäßig überprüft wird – und Verstöße auch im Falle positiver Geschäftsauswirkungen bestraft werden, sowie

---

gute Ergebnisse beim Compliance Management siehe Konstanz Institut für Corporate Governance (2017)

- ob bei *Personalauswahl-, Zielsetzungs-*, *Mitarbeiterbeurteilungs- und Beförderungsprozessen* neben den wirtschaftlichen, wissenschaftlichen und technischen auch normative Kriterien eine ernst zu nehmende Rolle spielen.

Die Ergebnisse der Arbeiten in dieser Hinsicht haben eine größere gesellschaftliche Akzeptanz, wenn der Grundsatz von Jürgen Habermas berücksichtigt wird: „Was alle angeht, soll auch von allen (mit-)entschieden werden". Die Akzeptanz von Entscheidungen, die im engsten Kreis fallen, ist – auch wenn die Entscheidungen sich als richtig herausstellen – wegen des *a priori* mangelnden gesellschaftlichen Vertrauens meist niedriger.

Weil Führungspersönlichkeiten (und „normale" Firmenangehörige) auch mit illegitimem Handeln kurzfristig eindrückliche Gewinne erwirtschaften und somit vermeintlich „gut" aussehen können, gehören für professionell geführte Unternehmen Mindestabstände zwischen Beförderungen sowie „Clawback"- Vorkehrungen[51] für Boni zur Normalität. Die Tatsache, dass die seriöse Behandlung ethischer Sachverhalte (ein Minimum an Theorie und ein Maximum an realistischen Fallstudien) einem Unternehmen Vorteile bringt, ist seit langem bekannt.[52] Ein letzter Punkt: Bei aller Wichtigkeit und Wünschbarkeit normativ geleiteten Handelns wäre es naiv, das moralische *Wollen* der Führungskräfte vom *Können* unter den vorgegebenen und für alle geltenden Regeln völlig zu entkoppeln. Der Markt muss eingebunden sein in ein geeignetes und glaubwürdiges System von Regeln: Stimmen die institutionellen Rahmenbedingungen, dann liegt ethisch akzeptables Handeln im Eigeninteresse und erfordert keinen moralischen Heroismus.[53]

---

51 Siehe dazu https://en.wikipedia.org/wiki/Clawback.

52 Sharp Paine, L. (1991).

53 Siehe dazu Homann, K. (2014) sowie Suchanek, A. (2015). Das „Drei-Ebenen-Schema" mit *Spielzügen*, *Spielregeln* und *Spielverständnis* entlässt den einzelnen Menschen keineswegs aus seiner individuellen moralischen Verantwortung

Verantwortungsethisch motivierte Leistungen über das in einem spezifischen Land gesetzlich und regulatorisch Verlangte hinaus verursachen – zumindest kurzfristig[54] – immer Mehrkosten, meistens Wettbewerbsnachteile und daher *ceteris paribus* niedrigere Gewinne: Ethisch reflektiertes Handeln lohnt sich zwar auf lange Frist, kurzfristig ist es aber nicht zum Nulltarif zu haben.

Außerdem: Längst nicht alles, was – insbesondere in einkommensschwachen Ländern und in solchen mit schlechter Regierungsqualität – *legal* ist, ist auch *legitim*.[55] Wo unzureichende menschenrechtliche, soziale und ökologische Standards die Voraussetzung für „schwarzen Zahlen" sind, wäre der Gesellschaft durch eine Betriebsschließung mehr gedient. Meine Management-Erfahrung in Afrika südlich der Sahara lehrte mich jedoch, dass es auch unter solchen Bedingungen möglich ist, ethisch akzeptabel und wirtschaftlich erfolgreich zu arbeiten. Es gibt auch einen von Thomas Donaldson und Thomas Dunfee erkannten moralischen Freiraum („moral free space"[56]) – man muss ihn nur sehen und nutzen wollen.[57] Wenn komplexe betriebliche Probleme unter den spezifischen Bedingungen eines Marktes auch beim besten Willen nicht auf ethisch akzeptable Weise lösbar sind,

---

und der Notwendigkeit, sein moralisches Urteilsvermögen zu schulen – es bindet sie ein.

54 Der sogenannte „Business Case" verantwortungsvollen Handelns und Verhaltens ist meiner Meinung nach nachweisbar, hängt aber von vielen Unwägbarkeiten ab und tritt auch dann nur mit zeitlicher Verzögerung ein. Siehe dazu Leisinger, K. M. (2016): 190 ff.

55 Siehe dazu Public Eye/Erklärung von Bern (2016).

56 Moralischer Freiraum ist ein Schlüsselbegriff in der Theorie des integrativen Gesellschaftsvertrags (Integrative Social Contract Theorie – ISCT). Die Urheber dieser Theorie Thomas Donaldson und Thomas W. Dunfee definieren „moral free space" als den Raum, der durch „Hypernormen" begrenzt wird, also denjenigen grundlegenden Prinzipien, denen alle anderen Normen niedrigerer Ordnung unterliegen, um somit an die Wurzel dessen zu kommen, was für die Menschheit ethisch ist (im dienenden Sinne).

57 Donaldson, Th. und Th. W. Dunfee (1999): 83 ff.

gehört zum Handlungsportfolio verantwortungsethisch agierender Führungspersönlichkeiten neben der resignierten Anpassung an falsche Strukturen (loyalty), der Möglichkeit, sich aktiv und hörbar für veränderte Rahmenbedingungen einzusetzen (voice), auch die Möglichkeit des „Exit".[58] Dafür aber braucht es auch persönlichen Mut, mit den Konsequenzen zu leben – Persönlichkeiten mit Charakter.

Es gibt für mich keinen Zweifel, dass die Persönlichkeit und der Charakter von Führungskräften eine herausragende und in der Hauptströmung des unternehmensethischen Diskurses eine heute unzureichend gewürdigte Rolle spielen.[59] Zum Sachverhalt *Persönlichkeit und Charakter* hat Erich Fromm wesentliches Gedankengut beigetragen, auf das zurückzugreifen sich lohnt.

---

58 Zu den Möglichkeiten, mit der heiklen Situation sich verschlechternden Rahmenbedingungen umzugehen, siehe Hirschman, A. O. (1970).

59 Die Unterscheidung wurde erstmalig und mehrfach von Rupert Lay vorgetragen, zuletzt in: Lay, R. (2000): 191. Ulf Posé übernimmt in seinem neuen Buch auch diese Unterscheidung, siehe Posé, U. (2016).

2. Erich Fromms Gedankengut und der moderne Diskurs über ethische Desiderata für Führungspersönlichkeiten in Unternehmen

2.1. Erich Fromms Verständnis von Ethik und das damit verbundene Menschenbild

2.1.1. Was ist Erich Fromms Verständnis von Ethik?

Otfried Höffe macht in seiner kleinen, aber feinen Einführung in das Thema Ethik auf die „verwirrende Situation" aufmerksam, dass der griechische Ausdruck *ēthikē* in der deutschen Sprache sowohl für die Begriffe Sitten und Moral als auch für Ethik benutzt wird. Er weist auch darauf hin, dass die drei Ausdrücke in etwa dasselbe bedeuten und von den verschiedenen Abgrenzungsversuchen keiner absolut zwingend sei.[60] Normative Erörterungen – erst recht, wenn sie praktische Konsequenzen haben sollen – erfordern aber semantische Klarheit, sonst kommt es zu Missverständnissen. [61] Daher muss auch bei der Reflektion des Gedankenguts Erich Fromms in Bezug auf dessen Bedeutung für Führungspersönlichkeiten in Unternehmen Klarheit über sein Verständnis von Ethik geschaffen werden.

Erich Fromm definiert Ethik allgemein als eine *Wissenschaft, die sich mit den Idealvorstellungen und Werten der menschlichen Beziehungen befasst* und diese auf spezifische menschliche Situationen anwendet. In Abgrenzung dazu definiert er „Sitte", als jene „Sollens-Forderung, die aus dem resultiert, was wir unbewusst für richtig halten, weil es in unserem spezifischen sozialen Umfeld allgemein anerkannt ist."[62] Ethik ist für Fromm

---

60 Höffe, O. (2013): 10.

61 Für grundsätzliche Bemerkungen zum Thema wirtschaftliches Handeln und Ethik sowie begriffliche Abgrenzungen siehe Leisinger, K. M. (2014).

62 Fromm, E. (1963a): 355 f.

eine Angelegenheit des personalen Gewissens; entsprechend ausgerichtetes Handeln eine Folge individueller Gewissensprüfung. *Ethik* ist anspruchsvoller als *Sitte* – das „allgemein Anerkannte" kann zwar in vielen Situationen die bequemste Lösung sein – ist aber nicht notwendigerweise das, was vom Standpunkt unseres Gewissens aus das Richtige ist.[63] Fromm unterscheidet zwischen einer *universalen* und einer *gesellschaftsimmanenten* Ethik:

Universale Ethik beschäftigt sich mit generellen Normen der Lebensführung, deren Ziel das Wachstum und die Entfaltung des Menschen ist. Beispiele dafür sind Normen wie „Liebe Deinen Nächsten wie Dich selbst" oder „Du sollst nicht töten". Fromm weist darauf hin, dass die ethischen Systeme aller großen Kulturen eine erstaunliche Ähnlichkeit aufweisen, „in allem was für die Entwicklung des Menschen als notwendig erachtet wird, also jener Normen, die sich aus der Natur des Menschen und den für sein Wachstum nötigen Bedingungen ergeben".[64] Hier besteht Ähnlichkeit zum Weltethos-Gedankengut.[65]

Gesellschaftsimmanente Ethik befasst sich mit Normen eines spezifischen Kulturraums. Die darin enthaltenen Verbote und Gebote sind für das Funktionieren und Weiterbestehen einer bestimmen Gesellschaftsform und der in dieser Gesellschaft lebenden Menschen notwendig. [66] Er fügt hinzu:

> „Für das Weiterbestehen jeder Gesellschaft ist es unerlässlich, dass ihre einzelnen Glieder sich den Gesetzen unterordnen, die für ihre besondere Produktions- und Lebensweise wesentlich sind. Die Gruppe muss die Charakterstruktur ihrer einzelnen Glieder in der Weise zu formen suchen, dass *sie von*

---

63 Fromm, E. (1963a): 355.

64 Fromm, E. (1963a): 355f.

65 Siehe dazu Küng, H. (2012) und http://www.weltethos.org/was_ist_weltethos/

66 Fromm, E. (1947a): 151.

sich aus tun wollen, was sie unter den bestehenden Verhältnissen tun müssen. […] Für jede Gesellschaft ist es von lebenswichtigem Interesse, dass ihre Gebote befolgt und ihre ‚Tugenden' angestrebt werden, da ihr Weiterbestehen davon abhängt."[67]

„Richtig" sind für Erich Fromm Werte und Normen, die auf einer *biophilen*, *humanistischen* Ethik beruhen. Ihr spezifisches – nur auf den ersten Blick einfaches – Prinzip des Guten und Bösen beschreibt er mit den Worten:

„Gut ist alles, was dem Leben dient; böse ist alles, was dem Tod dient. Gut ist die ‚Ehrfurcht vor dem Leben', alles, was dem Leben, dem Wachstum, der Entfaltung dient. Böse ist alles, was das Leben erstickt, es einengt und in Stücke zerlegt. Freude ist Tugend, und Traurigkeit ist Sünde."[68]

Ziel der biophilen, humanistischen Ethik ist, Egoismus und Selbstsucht zu bekämpfen, also nicht „die Verdrängung des Bösen im Menschen […], sondern der produktive Gebrauch der dem Menschen angeborenen primären Möglichkeiten." [69]

Erich Fromm sieht zwischen der Entwicklung einer humanistischen, biophilen Ethik als einer theoretischen Wissenschaft einerseits und der Entwicklung der Psychologie sowie der psychoanalytischen Charakterologie andererseits einen engen Zusammenhang: Psychologie und psychoanalytische Charakterologie sind für die Entwicklung einer ethischen Theorie zwingend notwendig:

„Die Begriffsbestimmung aller Tugenden und Laster muss in der herkömmlichen Ethik zweideutig bleiben, weil häufig genug mit dem gleichen Ausdruck verschiedene, ja zum Teil sogar gegensätzliche menschliche Haltungen bezeichnet werden. Ihre Zweideutigkeit verlieren diese Begriffe erst dann, wenn sie mit der Charakterstruktur derjenigen Person in Zusammenhang gebracht werden, der [*in einer spezifischen Situation,*

---

67 Fromm, E. (1947a): 151.

68 Fromm, E. (1964a): 186. Hier knüpft Fromm wortgleich an eine Formulierung und Einsicht Albert Schweitzers an.

69 Fromm, E. (1947a): 144.

> *KML*] eine Tugend oder ein Laster zugeschrieben wird. Eine aus dem Zusammenhang mit dem Charakter herausgelöste ‚Tugend' kann sich als etwas Nicht-Wertvolles herausstellen (so zum Beispiel ‚Demut', wenn sie in Furcht oder in der Kompensierung unterdrückter Arroganz ihren Grund hat); ebenso kann auch ein ‚Laster' in einem anderen Licht erscheinen, wenn es im Zusammenhang mit dem gesamten Charakter verstanden wird (so zum Beispiel ‚Arroganz' als Ausdruck von Unsicherheit und Selbstunterschätzung)."[70]

Im Gegensatz zum Vorgehen vieler Moralphilosophen, die sich mit ethisch erwünschten Handlungs- und Verhaltensweisen im geschäftlichen Alltag auseinandersetzen, genügt es Fromm nicht, sich lediglich isoliert und theoretisch mit Tugenden und Lastern zu beschäftigen. Ethisch reflektiertes Handeln hängt, so Fromm, nur zu einem kleinen Teil vom Erkennen, Wissen und Begründen von Werten und Normen ab. Es basiert wesentlich auf einem von inneren Antriebskräften gesteuerten Wollen – einem Wollen, das dem Menschen über weite Strecken gar nicht bewusst ist. Diese Antriebskräfte, so der Psychoanalytiker und Fromm-Schüler Rainer Funk, werden von Menschen psychisch als unbedingt zu befriedigende Bedürfnisse erlebt, damit sie ihre Beziehungen zu anderen Menschen, mit ihrer sozialen Gruppe oder anderem gestalten können.[71] Die Bezogenheitserfahrungen werden verinnerlicht und wirken so auf die Gestaltung der Beziehungen der Menschen ein. Erich Fromm nennt diese Art der psychischen Strukturbildung, die das Verhalten und Handeln des Menschen auf eine einzigartige Weise formt, *Charakter*. Die ethische Beurteilung einer spezifischen Handlungsweise ist daher nur in Bezug auf die menschliche Charakterstruktur als Ganze (und in Bezug auf das Wohl des Menschen) möglich.

---

70 Fromm, E. (1947a): 25 f. Siehe zur ausführlichen Erörterung dessen, was Fromm unter Charakter versteht Fromm, E. (1947a): 39 ff.

71 Siehe dazu Funk, R. (2016) sowie Funk, R. (2000). Ich danke Rainer Funk für seine hilfreichen Anmerkungen und konstruktive Kritik zu diesem und dem nächsten Kapitel.

„Weit mehr als einzelne Tugenden oder Laster ist der tugendhafte oder lasterhafte Charakter der eigentliche Gegenstand ethischer Forschung.“[72]

2.1.2. Das Menschenbild Erich Fromms[73]

Für Erich Fromm repräsentiert jeder einzelne Mensch die ganze Menschheit. Er ist einerseits ein einzigartiges Individuum, das sich von anderen Menschen unterscheidet, andererseits ist *Menschsein* – unabhängig von Kultur, Religion, Ethnie oder Nationalität – der fundamentale gemeinsame Nenner aller menschlichen Wesen. Daher überwiegen im Miteinander die Gemeinsamkeiten und nicht das Trennende. Menschen haben die gleiche Würde, vergleichbare Sehnsüchte nach Respekt und Anerkennung, die gleichen fundamentalen (Menschen-) Rechte und vergleichbare Pflichten.

Zum Menschsein gehört aber auch die Verschiedenheit – sei es die der äußeren Erscheinung, des Charakters, persönlicher Tugenden (Zivilcourage, Standhaftigkeit, Verlässlichkeit, Ehrlichkeit usw.) oder der Werteverankerung. Das wiederum bedeutet, dass aus subjektiver Perspektive unterschiedliche Handlungs- und Verhaltensweisen als moralisch „richtig“ oder „falsch“ bewertet werden können. Das Verständnis der menschlichen Natur und die Beantwortung der Frage nach den Gründen für verantwortungsvolles (gutes) oder verantwortungsloses (böses) Handeln sind elementar. „Aus diesem Grunde muss die Erörterung der Situation des Menschen der Erörterung seiner Persönlichkeit vorausgehen.“[74]

---

72 Fromm E. (1947a): 25 f.

73 Ich danke Rainer Funk für die „Einstiegshilfe“, die er mir mit seinem Aufsatz „Erich Fromms Menschenbild und das postmoderne Verständnis von authentisch leben“ sowie in anderer Weise gegeben hat. Für den Aufsatz siehe Funk, R. (2004).

74 Fromm, E. (1947a): 29 f.

Seit über 2000 Jahren fordern geistesgeschichtliche Größen, dass diejenigen, die besondere Verantwortung tragen, auch „besondere Menschen“ sein sollen, und führen die Tugenden auf, die Verantwortungsträger befähigen, klug zu handeln.[75] Erich Fromms Gedankengänge über den „neuen Menschen“ sind auf der Basis seiner humanistischen Ethik ähnlich angelegt. Seine Vorstellungen über die charakterliche Ausstattung und die normative Verortung dieses „neuen Menschen“ sind für die Relevanz seines Denkens in Bezug auf die Auswahl und Entwicklung von Führungspersönlichkeiten wichtig. Natürlich gibt es auch in Unternehmen Menschen, deren funktionsbedingte Macht deutlich höher ist als ihr Talent, mit Menschen und komplexen Sachverhalten umzugehen. Die Tatsache, dass die Persönlichkeit und der Charakter der überwiegenden Anzahl der im geschäftlichen und gesellschaftlichen Alltag anzutreffenden Menschen sich von dem unterscheiden, was die Weisen dieser Erde für wünschenswert halten, macht den Diskurs über Desiderata nicht überflüssig. Die alleinige Auseinandersetzung mit erwünschten Tugenden reicht jedoch nicht aus, eine unbefriedigende Praxis zu verändern. Das „Sollen“ muss in einen Zusammenhang mit dem „Können“ unter den jeweils gegebenen Bedingungen gebracht werden [76] – in den Worten Fromms: „Von der Praxis losgelöste Einsicht ist wirkungslos.“[77]

a) Das menschliche Wesen

Erich Fromm hat ein realistisches Bild vom Menschen. Er sieht ihn als ein nicht völlig definierbares, widersprüchliches Wesen

---

75 Nachzulesen bei Platon, Aristoteles, Konfuzius, Max Weber und anderen; siehe Leisinger K. M. (2010): 48-45.

76 Siehe dazu Homann, K. (2014).

77 Fromm, E. (1976a): 390.

mit Konflikten und Ängsten, zu dem letztgültige Aussagen nicht möglich sind. Der Mensch ist[78]

- als *anima rationale* ein *mit Vernunft begabtes Wesen* – und dennoch fähig, zutiefst irrational zu handeln;
- als *zoon politikon* ein *soziales Wesen*, zu dessen unbedingt zu befriedigenden Bedürfnissen es gehört, in der gesellschaftlichen Gruppierung, der er sich zugehörig fühlt, verwurzelt zu sein; die Anpassung an diese kann jedoch Entfremdung zur Folge haben;
- als *homo faber* ein Werkzeugmacher, der nach einem zuvor festgelegten Plan *etwas herstellen* kann – was jedoch zu ambivalenten Zwecken nutzbar ist;
- ein *Symbole schaffendes Wesen*, wobei das wichtigste geschaffene Symbol das Wort ist, mit Hilfe dessen er mit anderen kommunizieren kann. Eine „wirkliche Kommunikation von Mensch zu Mensch", so Fromm im Jahre 1968, wird in einer Welt der Massenmedien immer schwieriger.[79] Die heutige Realität, in der Kommunikation fast nur noch über elektronische Medien und soziale Netzwerke zu laufen scheint, gibt ihm recht.

„Menschlich zu sein"[80] bedeutet weiterhin, dass der Mensch

- als *homo sapiens* ein denkendes Wesen ist, das den Kern der Phänomene zu begreifen versucht und unter die trügerische Oberfläche zur „wahren Wirklichkeit" vordringt;
- als *homo ludens* ein Wesen ist, das im Spiel auch zweckfrei tätig sein kann;
- als *homo negans* ein Wesen ist, das „nein" sagen kann und selbst auf Kosten seines physischen Überlebens für Wahrheit, Liebe und Integrität einstehen kann;

---

78 Fromm, E. (1968g): 375 ff.

79 Fromm, E. (1968g): 388.

80 Fromm, E. (1968g): 375 ff.

- als *homo esperans* ein Wesen ist, das hoffen kann (auch die spezifischen Entwicklungsmöglichkeiten seines Lebens tatsächlich zur Entfaltung zu bringen);
- ein Wesen, das zur *freien bewussten Tätigkeit* fähig ist.

Generalisierende Aussagen „zum Menschen an sich" sind angesichts der Komplexität und Vielfalt menschlicher Charakteristika, wenn überhaupt, nur auf hohem abstraktem Niveau möglich. Dies vielleicht mit einer Ausnahme, die jedoch im vorliegenden Zusammenhang wichtig ist: Das theoretische Konstrukt des *homo oeconomicus* ist unterkomplex und wird dem Menschen daher nicht gerecht: Seelisch gesunde Menschen denken nicht ausschließlich wirtschaftlich, wägen nicht permanent Nutzen und Kosten gegeneinander ab, handeln nicht uneingeschränkt rational und nur nutzenmaximierend. Auch herrscht in der wirtschaftlich globalisierten Welt selbst mit Hilfe modernster Informations- und Kommunikationsmittel keine vollständige Transparenz, die eine sofortige Anpassung an veränderte Bedingungen erlauben würde – wenn diese gewollt wäre. Menschen handeln zwar *meist* rational und orientieren sich an wirtschaftlichen Kriterien, sie wollen jedoch ebenso – wenn auch in unterschiedlichem Maße – „Gutes" tun, großzügig und altruistisch sein. „Normale" Menschen wollen mit anderen zu guten Zwecken zusammenarbeiten, weit über das langfristige wohlverstandene Eigeninteresse oder familiäre Solidarität hinaus.[81]

Der Mensch ist, so Fromm, „ein Lebewesen, das in einem fortdauernden Entwicklungsprozess begriffen ist. An jedem Punkt seines Lebens ist er noch nicht das, was er sein kann und was er möglicherweise werden kann."[82] Dies gilt auch für Menschen in Führungspositionen. Der Mensch ist mit Vernunft begabt und die Funktion der Vernunft ist es, die

---

81 Siehe auch Bowles, S. und H. Gintis (2011). Zum Konstrukt *homo oeconomicus* siehe auch Dierksmeier, C. (2016): 24 ff.

82 Fromm, E. (1983): 601.

Wahrheit zu erkennen. Die Erfahrung beweist jedoch, „dass viele Menschen, von Habgier und Eitelkeit geblendet, […] nicht vernunftgemäß handeln.[83] Gleichwohl: Jeder Mensch hat die Fähigkeit, sich Rechenschaft über sich selbst und seine existenzielle Situation zu geben. Aus dieser Verantwortung darf kein Mensch entlassen werden, z. B. indem „das System" für „böse" Dinge verantwortlich gemacht wird. Interessanterweise schieben Menschen die Verantwortung für gute Dinge selten an das „System" ab. Des Menschen Bedürfnis nach Vervollkommnung, Erlösung, Erleuchtung, Einheit und Harmonie sowie die „Fähigkeit zum schöpferischen und kritischen Denken und zum Erleben differenzierter emotionaler und sinnlicher Erfahrungen"[84] macht ihn zum Maß aller Dinge. Das und die Vielzahl der Fähigkeiten, mit Kreativität und Produktivität Neues zu schaffen und Fortschritt im Sinne eines ständigen Wachstums des Bewusstseins zu erzielen, macht, so Fromm, die Einzigartigkeit des Menschen aus.[85]

b) Die menschliche Vernunft

Für Fromm ist Vernunft von entscheidender Bedeutung: Intelligenz bleibt Intelligenz, auch wenn sie für böse Zwecke eingesetzt wird. Die Begabung der Vernunft jedoch ermöglicht dem Menschen, seine Erfahrungen kritisch zu analysieren und zu erkennen, was seiner Entwicklung dient und was sie behindert.[86] Fromm definiert „Vernunft" als „die Fähigkeit, objektiv zu denken. Die ihr zugrundeliegende emotionale Haltung ist *Demut*. Man kann nur objektiv sein und sich seiner Vernunft bedienen, wenn man demütig geworden ist und seine Kindheitsträume von Allwissenheit und Allmacht über-

83 Fromm, E. (1983): 601.

84 Fromm, E. (1941a): 385.

85 Fromm, E. (1968a): 302.

86 Fromm, E. (1983): 606.

wunden hat."[87] Vernunft befähigt den Menschen, sich Normen für eine gute Lebensführung vorzugeben:

> „Gültige ethische Normen können von der menschlichen Vernunft, und zwar von ihr allein, aufgestellt werden. Der Mensch hat die Fähigkeit zu unterscheiden und Werturteile zu entwickeln, die genauso gültig sind wie alle anderen Urteile, die sich aus der Vernunft herleiten. Die große Tradition des humanistischen ethischen Denkens hat die Grundlage für Wertsysteme geschaffen, die auf der menschlichen Autonomie und Vernunft beruhen. Alle diese Systeme gingen von der Voraussetzung aus, man müsse die Natur des Menschen kennen, um zu wissen, was für in gut oder schlecht sei. Sie waren deshalb grundsätzlich auch psychologische Untersuchungen."[88]

Der Mensch ist „Ursache, Gestalter und Gegenstand der Norm"[89]; er braucht keine (kirchliche, staatliche oder andere) Autorität, die bestimmt, was gut für ihn ist.

Ethiken, deren Normen von Autoritäten vorgegeben wird, leugnen (im Gegensatz zur humanistischen Ethik) die Fähigkeit des Menschen, zu wissen, was gut und böse ist. Sie gründen nicht

> „in Vernunft und Wissen, sondern in der Furcht vor der Autorität und in dem Gefühl der Schwäche und der Abhängigkeit des Untergebenen. […] In materialer oder inhaltlicher Hinsicht beantwortet autoritäre Ethik die Frage nach Gut und Böse primär vom Standpunkt der Interessen der Autorität und nicht der Interessen des Individuums. […] [S. 11] Wenn die Autorität den ihr Unterworfenen nicht ausbeuten wollte, hätte sie keine Veranlassung, ihn durch Furcht und emotionale Unterwürfigkeit zu beherrschen. Sie könnte jedes vernünftige Urteil und jede Kritik fördern, müsste dann aber das Risiko eingehen, als nicht kompetent befunden zu werden. Da jedoch ihre eigenen Interessen auf

---

87 Fromm, E. (1956a): 510.

88 Fromm, E. (1947a): 8.

89 Fromm, E. (1947a): 10.

> dem Spiel stehen, gilt für die Autorität das Gesetz, dass *Gehorsam die höchste Tugend und der Ungehorsam die Kardinalsünde* ist.“[90] [S. 12]

Für die seelische Gesundheit des Menschen und sein Glück ist es von größter Bedeutung, dass die selbst gesetzten handlungsbestimmenden Werte und Normen „richtig“ sind. Jeder Mensch hat die Wahl zwischen einem guten und einem schlechten Leben. Menschen können sich historischen Widersprüchen, äußeren Mächten oder gesellschaftlichen Konstellationen unterwerfen und anpassen, finden dadurch aber weder Zufriedenheit noch Ruhe. Fromm sieht nur eine Möglichkeit, Glück und innere Zufriedenheit zu finden:

> „Der Mensch muss die Verantwortung für sich selbst akzeptieren und sich damit abfinden, dass er seinem Leben nur durch die Entfaltung der eigenen Kräfte Sinn geben kann. Aber dieser Sinn bedeutet nicht Gewissheit; das Suchen nach einem Sinn wird durch den Wunsch nach Gewissheit sogar erschwert. Ungewissheit ist gerade die Bedingung, die den Menschen zur Entfaltung seiner Kräfte zwingt. Sieht er der Wahrheit furchtlos ins Auge dann erfasst er, *dass sein Leben nur den Sinn hat, den er selbst ihm gibt, indem er seine Kräfte entfaltet: indem er produktiv lebt*.“[91]

Produktivität ist für Fromm keine Aktivität, die unbedingt zu praktischen Ergebnissen führen muss, sondern eine *Haltung*, eine biophile Reaktions- und Orientierungsweise des Menschen der Welt und sich selbst gegenüber. Es geht Fromm nicht um den Erfolg seiner Produktionsaktivitäten, sondern um seine Charakterhaltung: „Produktivität ist die Realisierung der dem Menschen eigenen Möglichkeiten, also der Gebrauch der *eigenen Kräfte*.“[92]

---

90 Fromm, E. (1947a): 11, 12.

91 Fromm, E. (1947a): 33.

92 Fromm, E. (1947a): 59.

Menschen, so Erich Fromm, können nicht frei entscheiden, ob sie „Ideale“ haben wollen oder nicht, sie haben aber die Wahl zwischen verschiedenen Arten von Idealen, zwischen der Möglichkeit, Macht und Destruktion zu verehren oder sich Vernunft und Liebe hinzugeben. Die Wertigkeit der Ideale misst Fromm daran, in „welchem Maße sie der Entfaltung menschlicher Kräfte dienen und bis zu welchem Grade sie dem menschlichen Bedürfnis nach Ausgeglichenheit und Harmonie in seiner Welt tatsächlich entgegenkommen.“[93] Ein Leben in normativer Richtigkeit mit Lebensbejahung und Entfaltung der eigenen Kräfte verhilft dem Menschen zur Verwirklichung seines Selbst und seiner ihm offenen Möglichkeiten. Normativ richtiges Leben liegt daher im Eigeninteresse des Menschen – es ist Voraussetzung für ein gelingendes Leben.

Da Erfüllung und Glück nur in Bezogenheit auf die Mitmenschen und in Solidarität mit ihnen möglich ist, sind die sich bietenden „offenen Möglichkeiten“ immer Möglichkeiten *mit* anderen Menschen, *nie gegen sie*. Seinen *Nächsten zu lieben,* ist daher auch kein Phänomen, das den Menschen transzendiert, sondern vielmehr eines, das ihm innewohnt und von ihm seinen Ausgang nimmt. Liebe[94], so Fromm, ist eine dem Menschen eigene Kraft, durch die er sich zur Welt in Beziehung setzt und durch die er *die* Welt zu *seiner* Welt macht.

Fromm sieht das Wesen des Menschen in gewissen, der menschlichen Existenz inhärenten Widersprüchen:

> „Der Mensch ist ein Tier, aber ein solches, das nicht genügend mit Instinkten ausgerüstet ist, um es bei seinem Handeln zu leiten. Er besitzt nicht nur Intelligenz – die auch das Tier besitzt –, sondern ein Bewusstsein seiner selbst; und doch ist er nicht fähig, den Geboten der Natur zu entrinnen.

---

93 Fromm, E. (1947a): 36.

94 Was Erich Fromm unter dem Begriff „Liebe“ versteht, wird Kap. 3 vertieft dargelegt.

> Er ist eine ‚Laune der Natur, da er der Natur angehört und sie gleichzeitig transzendiert. Diese Widersprüche rufen Konflikte und Ängste hervor, ein Ungleichgewicht, mit dem der Mensch fertig werden muss, um zu einem besseren Gleichgewicht zu kommen. Sobald er dieses erreicht hat, tauchen jedoch neue Widersprüche auf, so dass er wiederum nach einen neuen Ausgleich streben muss, und so immer weiter. *Die Fragen, und nicht die Antworten machen also das Wesen des Menschen aus.* Die Antworten, mit denen man die Dichotomien zu lösen versucht, führen zu verschiedenen Manifestationen der menschlichen Natur.“[95]

Die Art und Weise, wie die Menschen mit der Zweiteilung ihrer Natur umgehen und die daraus resultierenden Widersprüche auflösen, hängt von sozio-ökonomischen, kulturellen und psychischen Faktoren ab. Die Verschiedenartigkeit der Lösungen, zu denen Menschen gelangen, sind zwar durch historische Umstände bedingt, sie unterscheiden sich aber darin, inwieweit diese Lösungen menschliche Vitalität, Stärke, Freude und den Mut fördern – d.h. im Grad ihrer Biophilie. Dass individuelle Problemlösungen von vielen Faktoren abhängen, „schließt nicht aus, dass *menschliche Einsicht und menschlicher Wille darauf hinwirken können, bessere statt schlechtere Lösungen zu finden.*“[96] Dem ist auch in Bezug auf das Handeln und Verhalten von Führungskräften nichts hinzuzufügen.

c) Persönlichkeit und Charakter

Dass Menschen verschieden sind, zeigt sich nicht nur in Bezug auf ihr Äußeres oder ihr Temperament, sondern auch in der Art

---

95 Fromm, E. (1968g): 379 f. Kursive Hervorhebung von mir.

96 Fromm, E. (1968g): 380. Kursive Hervorhebung von mir, da diese Feststellung eine zentrale Bedeutung für den Kriterienkatalog guter Unternehmensführung hat. Zwar kommt es am Ende auf die Antworten zu den gestellten Fragen an, aber die Breite und Tiefe der Fragestellung determiniert auch die moralische Qualität der Antworten. Hier ist ein direkter Anschluss an Patricia Werhanes Aufforderung zur „moral imagination“ möglich.

und Weise, wie sie entscheiden. Je nach Persönlichkeit, bei Fromm definiert als „die Totalität ererbter und erworbener psychischer Eigenschaften, die den einzelnen charakterisieren und das Einmalige dieses einzelnen ausmachen“[97], wollen Menschen bessere statt schlechtere Lösungen finden. Menschen haben die Freiheit, ihre Persönlichkeit auszuleben, sie haben Entscheidungs- und Handlungsspielräume, die sie für biophile Lösungen nutzen können. Mit den verschiedenen Möglichkeiten, die Freiheit bietet, kommen jedoch auch Probleme, daher muss Freiheit immer wieder gegen Hindernisse erkämpft werden. Dies ist möglich, wenn der Mensch seine Fähigkeiten der Vernunft und der Liebe entwickelt. [98] Die wichtigste Lebensaufgabe des Menschen ist, das zu entwickeln, was als Potential in ihm angelegt ist, die eigene Persönlichkeit.[99]

An dieser Feststellung haben auch neueste Erkenntnisse der Hirnforschung und der Epigenetik *nichts Prinzipielles* verändert: bei aller Bedeutung der individuellen genetischen und epigenetischen Disposition, der vegetativ-physiologischen und affektiven Grundausstattung, frühkindlicher Einflüsse und Bindungserfahrungen sowie prägender Erfahrungen im Kindes- und Jugendalter ist keines Menschen Persönlichkeit so vollkommen festgelegt, dass erwünschte Veränderungen in den Denkmustern und Handlungsweisen bei entsprechendem Willen unmöglich wären.[100]

Für Erich Fromm prägt der *Charakter* den Willen des Menschen, sich in der richtigen Weise zu entwickeln. Ob Menschen moralische Verantwortung empfinden und gut handeln wollen oder nicht, ist eine Frage des produktiven oder nicht-produktiven Charakters. Fromm definiert Charakter

---

97 Fromm, E. (1947a): 37.

98 Fromm, E. (1947a): 37.

99 Fromm, E. (1947a): 149.

100 Siehe dazu u. a. Roth, G. (2015) sowie Roth, G. und N. Strüber (2016).

anders, als dies gemeinhin der aristotelischen Ethik folgend getan wird.[101] Er sieht den Charakter eines Menschen als Resultat der gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Bedingungen, denen der jeweilige Mensch ausgesetzt ist. Als „Haltung" im Sinne einer Reaktions- und Orientierungsweise gegenüber der Welt und sich selbst ist der Charakter „die *(relativ) gleichbleibende Form, in der die menschliche Energie im Prozess der Assimilierung und Sozialisation kanalisiert wird.*"[102] Die „Charakterorganisation", aus der sich einzelne Charakterzüge herleiten lassen, kann „als menschlicher Ersatz für den Instinktapparat des Tieres angesehen werden."[103]

Die Charakterunterschiede sind für Fromm das eigentliche Problem der Ethik: *Wie* Menschen auf etwas reagieren (cholerisch, melancholisch oder phlegmatisch) ist eine Frage des Temperamentes und ethisch bedeutungslos. Ethisch relevant ist, *worauf* sie reagieren – dies ist eine Frage des Charakters. Die Art und Weise, wie jemand denkt, fühlt und handelt, ist nicht nur das Ergebnis vernunftbestimmter Antworten auf die Realität, sondern wird weitgehend durch die Eigenart seines Charakters bestimmt.[104] Temperament ist unveränderlich, der Charakter jedoch kann bis zu einem gewissen Grad durch neue Einsichten und neue Arten von Erfahrungen verändert werden. Auch Corporate Learning kann, ja soll, neue Einsichten und neue Arten von Erfahrungen zur Charakter- und Persönlichkeitsschulung einbringen.

Charakterorientierung nennt Fromm die zur Gewohnheit gewordenen Grundbestrebungen, mit denen Menschen ihre fundamentalen Bedürfnisse befriedigen, d. h. zu anderen Men-

---

101 Aristoteles verstand unter „Charakter" die Summe der persönlichen Wesenseigenschaften und Kompetenzen, welche die Voraussetzung dafür sind, dass Menschen auf eine ethisch akzeptable Weise handeln.

102 Fromm, E. (1947a): 42.

103 Fromm, E. (1947a): 42.

104 Fromm, E. (1947a): 38 f.

schen und zur Natur in Beziehung zu treten und sich selbst in diesem Bezogensein bestätigt zu sehen.[105] Charakterorientierungen können *nicht-produktiv*[106] oder *produktiv*[107] sein. Seinen Charakter voll zu entwickeln ist, so Fromm, das Ziel jeder menschlichen Entwicklung und entspricht zugleich dem Ideal humanistischer Ethik.[108]

> „Die produktive Orientierung bezieht sich auf eine fundamentale Haltung, nämlich auf die *Form der Bezogenheit* in allen Bereichen menschlicher Erfahrung. Sie betrifft geistige, gefühlsmäßige und sensorische Antworten auf den Menschen, Gegenstände und auf sich selbst. Produktivität ist die Fähigkeit des Menschen, seine Kräfte zu gebrauchen und die in ihm liegenden Möglichkeiten zu verwirklichen. Wenn wir sagen, der Mensch muss *seine* Fähigkeiten gebrauchen, so heißt dies, dass er frei sein muss und von niemandem abhängen darf, der ihn und seine Kräfte beherrscht. Es bedeutet ferner, dass er von Vernunft geleitet ist, da er seine Kräfte nur dann gebrauchen kann, wenn er weiß, worin sie bestehen, wie sie gebraucht werden müssen und wofür sie dienen sollen. Produktivität bedeutet, dass der Mensch sich selbst als Verkörperung seiner Kräfte und als Handelnder erlebt; dass er sich mit seinen Kräften eins fühlt und dass sie nicht vor ihm verborgen und ihm entfremdet sind. […] *Produktivität ist eine Haltung, zu der jeder Mensch fähig ist, sofern er nicht geistig oder seelisch verkrüppelt ist*."[109]

Menschliches Handeln ist immer von beiden Grundbestrebungen beeinflusst. Ob beim konkreten Handeln die positive oder die negative Charakterorientierung überwiegt, lässt sich, so Rainer Funk, erkennen. Produktivität als Praxis

---

105 Fromm, E. (1968a): 312.

106 Fromm, E. (1947a): 43-56.

107 Fromm, E. (1947a): 56-71. Wobei der wichtigste Gegenstand der Produktivität der Mensch selbst ist, seine Fähigkeit, zu lieben und auf Vernunftbasis zu entscheiden.

108 Fromm, E. (1947a): 56 ff.

109 Fromm, E. (1947a): 57.

lebensfördernder Eigenkräfte hat einen[110]

- *aktivierenden Effekt*, Menschen sind wach, innerlich aktiv, intensiv wahrnehmend und aufmerksam, engagiert;
- *energetisierenden Effekt*, weil ihnen aus der Art ihres Handelns Energie von anderen zufließt, spüren Menschen die Fülle des Lebens und wollen geben, teilen, mitteilen;
- *sozialisierenden Effekt,* d. h. die emotionale Bezogenheit, die Fähigkeit, Menschen nahe sein zu können, wird gefördert;
- *individualisierenden Effekt,* weil sie die Autonomie und Selbstbestimmung fördert;
- *integrierenden Effekt,* weil, wer sich mit seinen eigenen Möglichkeiten realisiert, erlebt sich harmonischer, ausgeglichener, gefestigter;
- *schöpferischen Effekt* – Menschen erleben sich kreativer, einfallsreicher, spontaner;
- *ich-stärkenden Effekt* – Menschen erleben sich als besser in der Realität stehend, wahrnehmungsfähiger, ambivalenzfähiger.

Orientiert sich das Denken, Fühlen und Handeln der Menschen an den entwickelten lebensfördernden psychischen und physischen Eigenkräften, so kommt es zu produktiver Vernunft, produktiver Arbeit und produktiver Liebe. Ob es dazu kommt hängt maßgeblich von den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen ab:

Gesellschaftliche Rahmenbedingungen mit einfühlenden, liebenden und fürsorglichen Merkmalen gewähren Menschen Zugang zu „wachstumsfördernden Möglichkeiten.“ [111] Dies wiederum ermöglicht Menschen, ihr Bedürfnis nach Bezogenheit ohne Entfremdung zu befriedigen. Ihre Charakterzüge bekommen unter diesen Bedingungen eine

110 Funk, R. (2003a).

111 Funk, R. (2004): 5.

produktive Orientierung. Menschen, welche eine produktive Orientierung haben, zeichnen sich durch diejenigen Fähigkeiten aus, die Fromm als Grundelemente der produktiven Liebe charakterisiert, nämlich die Fähigkeiten der Fürsorge für den anderen, des Verantwortungsgefühls für den anderen, die Achtung vor dem anderen und die Erkenntnis. *Produktivität*, so Fromm, ist

> „eine Charakter-Orientierung, zu der jeder Mensch fähig ist, der nicht emotional verkrüppelt ist. Der produktive Mensch erweckt alles zum Leben, was er berührt. Er gibt seinen eigenen Fähigkeiten Leben und schenkt anderen Menschen und Dingen Leben."[112]

Menschen mit einer produktiven Charakter-Orientierung haben, so Fromm, den Willen zu tugendhaftem Handeln. Da der Mensch „das einzig vernunftbegabte Geschöpf" ist, kann er

> „dank seines Verstehens aktiven Anteil an seinem eigenen Geschick nehmen und jene Elemente festigen, die zum Guten und dessen Verwirklichung hinstreben. Er ist das einzige Geschöpf, das ein Gewissen hat. Sein Gewissen ist die Stimme, die ihn zu sich selbst zurückruft. Sie teilt ihm mit, was er tun sollte, um er selbst zu werden und hilft ihm, sich seiner Lebensziele und der für die Erreichung dieser Ziele unumgänglichen Normen bewusst zu bleiben."[113]

Ähnlich formuliert dies Matthias Claudius in seinem Brief an den Sohn Johannes.[114]

Die als wünschenswert angestrebte volle Entfaltung der Biophilie hat, so Fromm, für die einzelnen Menschen ausgesprochen positive Konsequenzen:

---

[112] Fromm, E. (1976a): 335.

[113] Fromm, E. (1947a): 146-147.

[114] „Inwendig in uns wohnet der Richter, der nicht trügt, und an dessen Stimme uns mehr gelegen ist als am Beifall der ganzen Welt und der Weisheit der Griechen und Ägypter. Nimm es Dir vor […], nicht wider seine Stimme zu tun." Siehe Claudius, M. (1799): 228.

„Wer das Leben liebt, fühlt sich vom Lebens- und Wachstumsprozess in allen Bereichen angezogen. Er will lieber neu schaffen als bewahren. Er vermag zu staunen und erlebt lieber etwas Neues, als dass er in der Bestätigung des Altgewohnten Sicherheit sucht. […] Seine Einstellung zum Leben ist funktional und nicht mechanisch. Er sieht das Ganze und nicht nur seine Teile, er sieht Strukturen und nicht Summierungen. Er möchte formen und beeinflussen mit Liebe, Vernunft und Beispiel und nicht mit Gewalt, nicht indem er die Dinge auseinandernimmt und auf bürokratische Weise die Menschen verwaltet, so als ob es sich um Dinge handelte.“[115]

Der biophile Mensch wird nicht von seinem Gewissen gezwungen, das Böse zu meiden und das Gute zu tun, vielmehr ist das biophile Gewissen vom Leben und der Freude motiviert, es will die lebenbejahende Seite im Menschen stärken.[116]

Wenn Menschen nach den Normen einer biophilen, humanistischen Ethik leben, verspüren sie innere Zufriedenheit und sind glücklich. „Glück“, so Fromm, „deutet darauf hin, dass der Mensch die Lösung des Problems der menschlichen Existenz gefunden hat: die produktive Verwirklichung seiner Möglichkeiten und somit zugleich das Einssein mit der Welt und das Bewahren der Integrität seines Selbst.“[117] Das macht Glück nicht nur zu einem Kriterium der Tüchtigkeit in der Kunst des Lebens, sondern auch zu einer Tugend im Sin- ne der humanistischen Ethik.

Gewähren die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen den Menschen diesen Zugang nicht, so verstärkt sich die Entfremdung der Menschen von ihren primären Möglichkeiten. Sie werden in der Folge in ihren Entfaltungsmöglichkeiten

---

[115] Fromm, E. (1964a): 186.

[116] Siehe dazu auch die Biophile-Maxime von Rupert Lay: „Handle stets so, dass du durch dein Handeln nachhaltig eigenes und fremdes personales Leben eher mehrst als minderst!“ In: Lay, R. (2015): 160 f. Was unter konkreten Umständen „eher“ bedeutet, ist situationsethisch zu beurteilen. Siehe dazu Fletcher, J. (1966).

[117] Fromm, E. (1947a): 120.

gehemmt, ihre Charakterzüge entwickeln eine *nicht-produktive Orientierung.* [118]

Als *ethische Forderungen seiner Zeit* sieht Fromm zum Zeitpunkt der Veröffentlichung seiner Arbeit (1963) die Bewältigung von Schwierigkeiten, die uns noch heute beschäftigen:

- *Überwindung der „Materialisierung"* der Menschen, ihnen zu ermöglichen, Selbstzweck zu sein, nicht „human capital", „human resource" oder gar „human subjects"[119]; dafür müssen sie ein neues Gefühl des „Ichseins" entwickeln, anstatt von anderen konditioniert zu leben oder womöglich ausgebeutet zu werden;
- die *Überwindung der Gleichgültigkeit:* „Unser ethisches Problem ist die Gleichgültigkeit des Menschen sich selbst gegenüber. Wir haben den Sinn für die Bedeutung und Einzigartigkeit des Individuums verloren und haben uns zu Werkzeugen für Zwecke gemacht, die außerhalb von und selbst liegen."[120] Schließlich
- die *Überwindung der Entfremdung* vom Nächsten, von der Natur und von uns selbst.[121]

Die Psyche des Menschen und somit der Mensch als denkende, entscheidende und handelnde Einheit ist, so Fromm, stark durch die Gesellschaft mitgeprägt: Um überleben zu können, muss er sich anpassen – wenn das an eine Gesellschaft ist, die ihn entfremdet und krank macht, sind seelische Krankheiten die Folge. Erst wenn der Mensch Materialisierung, Gleichgültigkeit

---

[118] Nach Funk, R. (2004): 5.

[119] Der Begriff „menschliche Subjekte" („human subjects") wird routinemäßig im Kontext medizinischer Versuche verwendet. Damit wird eine Distanz geschaffen, die ethische Risiken im Umgang mit den betroffenen Menschen schafft. Siehe dazu: Council for International Organizations of Medical Sciences (CIOMS) (2002).

[120] Fromm, E. (1947a): 156. Im gleichen Sinne klagte Papst Franziskus im Flüchtlingslager von Lampedusa die „Globalisierung der Gleichgültigkeit" an; siehe: Radio Vatikan (08.07.2013).

[121] Fromm, E. (1963c): 363 f.

und Entfremdung überwunden hat, kann er durch eine neu entwickelte Fähigkeit des Wahrnehmens und Antwortens im wahren Sinne schöpferisch sein.

Um dies zu erreichen empfiehlt Fromm eine Doppelstrategie: Einerseits ist eine *Veränderung* der wirtschaftlichen und *gesellschaftlichen Lebenspraxis* notwendig, andererseits ist *ethisches Denken* erforderlich. Dessen Aufgabe ist es, „die Stimme des menschlichen Gewissens zu unterstützen und zu stärken; zu erkennen, was für den *Menschen* gut oder schlecht ist, ohne Rücksicht darauf, ob es für die Gesellschaft in einem bestimmten Augenblick ihrer Entwicklung gut oder schlecht ist."[122] Vielleicht macht ihn dies zu einem „Rufer in der Wüste"[123]. Wenn die vorhandenen gesellschaftlichen Strukturen der vollen Entwicklung der Menschen und den damit verbundenen Normen entgegenstehen, kann wenig positive Veränderung bewirkt werden. Insbesondere dort, wo privilegierte Gruppen daran interessiert sind, den *Status quo* aufrecht zu erhalten, kann sich wenig zum Guten verändern.

Wenn aber die Stimme des „einsamen Rufers" lebendig und unbeirrbar bleibt und wenn die Gesellschaft lernt, auf die menschliche Entwicklung der in ihr lebenden Bürger zu achten, wird der Widerspruch zwischen gesellschaftsimmanenter und universaler Ethik abnehmen und schließlich verschwinden, weil die Gesellschaft wirklich human wird.[124] Dann kann„die Wildnis zum fruchtbaren Land" werden.

Die Anpassungsnotwendigkeit liegt bei der Gesellschaft, sie muss sich an die primären Bedürfnisse und psychischen Wachstumspotentiale der Menschen anpassen. Die Geselschaft, so Fromm, muss humanisiert werden, damit der Mensch sein ganzes Potential entfalten kann: „[D]ie gesellschaftlichen Widersprüche und Ungereimtheiten, die dem Menschen fast

---

122 Fromm, E. (1947a): 153.

123 Fromm, E. (1947a): 153.

124 Fromm, E. (1947a): 153.

während seiner gesamten Geschichte ein falsches Bewusstsein aufgenötigt haben, um auf diese Weise Herrschaft und Unterwerfung zu rechtfertigen“[125], müssen überwunden werden.

2.2. Haben oder Sein als seelische Grundlage einer neuen Gesellschaft

Die Charakterstruktur der Menschen und die Rahmenbedingungen der Gesellschaft, in der sie leben, stehen miteinander in einer zirkulären Wechselbeziehung. Das Ergebnis dieser Interaktion bezeichnet Fromm mit dem Begriff *Gesellschaftscharakter:* „Die sozio-ökonomische Struktur einer Gesellschaft formt den Gesellschaftscharakter ihrer Mitglieder dergestalt, dass sie tun *wollen*, was sie tun *sollen*. Gleichzeitig beeinflusst der Gesellschaftscharakter die sozio-ökonomische Struktur der Gesellschaft.“[126] Das ist für den Einzelnen, so Fromm, in einem gewissen Maße auch hilfreich, denn

> „[o]hne eine ‚Landkarte’ unserer natürlichen und gesellschaftlichen Umwelt, ohne ein strukturiertes und kohärentes Bild der Welt und des Platzes, den wir darin einnehmen, wäre der Mensch verwirrt und unfähig, zielgerichtet und konsequent zu handeln, denn er hätte keine Orientierungsmöglichkeit und fände keinen festen Punkt, der es ihm gestattet, alle die Eindrücke zu ordnen, die auf ihn einstürmen.“[127]

Durch den gesellschaftlichen Orientierungsrahmen erscheint den Menschen die Welt und deren Ordnung sinnvoll. Die Tatsache, dass die anderen Menschen ähnlich denken, bestärkt die eigene Weltanschauung – sie erscheint als die einzig vernünftige.

Da jedes gesellschaftliche Zusammenleben weitgehende Anpassungsleistungen den in ihr lebenden Menschen abfordert,

---

125 Fromm, E. (1968a): 308.

126 Fromm, E. (1976a): 364.

127 Fromm, E. (1976a): 367.

kommt es zu psychischen Reaktionsmustern an die jeweilige gesellschaftliche Lebenspraxis. Menschen verinnerlichen diese, um nicht immer wieder aufs Neue entscheiden zu müssen, wie das Bedürfnis, Teil der Gemeinschaft zu sein, befriedigt werden kann. Die „Strukturiertheit des gesellschaftlichen wie des individuellen Lebens“[128] lässt dem Menschen nicht die freie Wahl *à la carte* zwischen einzelnen Wesenszügen wie „lebendig, froh, interessant, tätig, friedlich“ versus „unlebendig, uninteressiert, untätig und aggressiv“ oder ihrer erwünschten Kombination. Sie zwingt die jeweiligen Bedingungen der Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung weitgehend als Gesamtpaket auf.

2.2.1. Religion

Neben der Funktion, den Bedarf der Gesellschaft an einem bestimmten Charaktertypus zu decken, soll der Gesellschaftscharakter auch das allen Menschen eigene religiöse Bedürfnis erfüllen. Für Fromm bezeichnet der Begriff *Religion* nicht nur

> „ein System, das notwendigerweise mit einem Gottesbegriff oder mit Idolen operiert, und nicht nur ein System, das als Religion anerkannt ist, sondern *jedes von einer Gruppe geteilte System des Denkens und Handelns, das dem einzelnen einen Rahmen der Orientierung und ein Objekt der Hingabe bietet.*“[129]

Definiert man Religion auf diese Weise ohne spezifischen Inhalt, ist keine Gesellschaft der Vergangenheit, der Gegenwart und selbst der Zukunft vorstellbar, die keine Religion hat. Fromm betrachtet des Menschen religiöse Haltung als Aspekt seines Charakters, „denn wir *sind, wofür wir uns hingeben, und an was wir uns hingeben, das motiviert unser Verhalten.*“[130] Auf diese

---

128 Fromm, E. (1968a): 328 f.

129 Fromm, E. (1976a): 365.

130 Fromm, E. (1976a): 366.

Weise können auch materieller Erfolg oder individueller Machtzuwachs religiösen Charakter annehmen.

Die jeweilige Religion einer Gesellschaft kann den Hang zur Destruktivität und zur Herrschsucht fördern oder die Bereitschaft zu Liebe und Solidarität; sie kann die Entfaltung der seelischen Kräfte lähmen oder begünstigen.[131] Es geht nach Fromm also nicht um die Frage „Religion oder nicht?", sondern um die Frage, welche Art der Religion die menschliche Entwicklung fördert, die Entfaltung spezifischer menschlicher Kräfte unterstützt und menschliches Wachstum begünstigt.

2.2.2. Kapitalismus

Fromm betrachtet den *Kapitalismus* als eine Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung, die die Entfaltung menschlicher Kräfte behindert und menschliches Wachstum erschwert. Kapitalismus trennt, so Fromm, wirtschaftliches Handeln und Verhalten von der Ethik und den menschlichen Werten:

> „Der Wirtschaftsmechanismus wird als autonomes Ganzes angesehen, das unabhängig von den menschlichen Bedürfnissen und dem menschlichen Willen ist – ein System, das sich aus eigener Kraft und nach eigenen Gesetzen in Gang hält."[132]

Unter solchen Umständen sei die zentrale Systemfrage nicht mehr „Was ist gut für den Menschen?", sondern „Was ist gut für das Wachstum des Systems?" Um die Schärfe dieses Konflikts zu verschleiern, argumentieren, so Fromm, die an der Erhaltung des kapitalistischen Systems interessierten Kreise, dass alles, was dem Wachstum des ökonomischen Systems diene, auch das Wohl der Menschen fördere.[133]

---

131 Fromm, E. (1976a): 365.

132 Fromm, E. (1976a): 277.

133 Die sogenannten „*trickle down*"-Theorien stehen heute selbst beim Weltwährungsfonds (IWF) nicht mehr hoch im Kurs, weil sie den Einfluss einer sehr

Fromm betrachtet die Grundwerte der Industriegesellschaft – Beherrschung der Natur durch Technik, Austauschbarkeit des Menschen, Gewinnstreben als Maßstab für die Richtigkeit des Verhaltens – als in Konflikt stehend mit dem Wohlsein des Menschen. Mitgefühl hat keinen Platz – Liebe schon gar nicht.[134] Alles wird zur Ware; Menschen mit Überzeugungen und Charakter werden immer seltener, Machtausbeutung und Schamlosigkeit nehmen zu.[135] Der Kapitalismus, so Fromm, fördert Egoismus, Selbstsucht und Habgier. Das jedoch sind menschliche Charakterzüge, die das Verhältnis des Menschen zur Natur und zum Mitmenschen feindselig machen – und damit die Gesellschaft krank. Fromm schloss sich früh der Forderung von Mihailo Mesarovic und Eduard Pestel an. Diese kamen in ihrem *2. Bericht an den Club of Rome*, *„Menschheit am Wendepunkt"*,[136] zur Schlussfolgerung, dass es zur Abwendung einer ökologischen Katastrophe zu radikalen ökonomischen Veränderungen kommen müsse. Diese seien aber nur möglich, wenn ein fundamentaler Wandel der menschlichen Grundwerte und Einstellungen im Sinne einer neuen Ethik und einer neuen Einstellung zur Natur eintrete:

„Zum ersten Mal in der Geschichte hängt das *physische Überleben der Menschheit von einer radikalen seelischen Veränderung des Menschen ab.*"[137]

Nun könnte man argumentieren, dass die Lichter nicht, wie vorausgesagt, am Ende des letzten Jahrhunderts ausgingen und die

---

ungleichen Einkommens- und Vermögensverteilung nicht berücksichtigen. Wenn es wirklich um die Erhöhung der Einkommen der unteren 30% ginge, gäbe es direktere Maßnahmen. John Kenneth Galbraiths Kommentar zu den *Reaganomics* der achtziger Jahre war: „Wenn man einem Pferd genug Hafer gibt, wird auch etwas auf die Straße durchkommen, um die Spatzen zu füttern". Siehe dazu: https://de.wikipedia.org/wiki/Trickle-down-Theorie [letzter Abruf 28.10.16].

134 Fromm, E. (1983): 606 f.

135 Fromm, E. (1992): 301 ff.

136 Mesarovic, M. und E. Pestel (1974): 135.

137 Fromm, E. (1976a): 279.

beiden Autoren daher unrealistisch und innovations-pessimistisch argumentiert hätten. Allerdings hat sich die grundsätzliche Auffassung, dass nachhaltige Entwicklung mit einem „weiter so" nicht vereinbar sei, heute in den Wissenschaften etabliert.[138]

Der vom Kapitalismus geförderte menschliche Egoismus ist, so Fromm, nicht bloß ein Aspekt individuellen Verhaltens, sondern ein Charakterzug:

> „Er bedeutet, dass ich alles für mich haben möchte; dass nicht Teilen, sondern Besitzen mir Vergnügen breitet; dass ich immer habgieriger werden muss, denn wenn Haben mein Ziel ist, *bin* ich umso mehr, je mehr ich *habe* […] Ich kann nie zufrieden sein, denn meine Wünsche sind endlos."[139]

Fromm sieht „zwei grundlegende Existenzweisen", nämlich *Sein* oder *Haben*. Dies sind zwei „verschiedene Arten der Orientierung sich selbst und der Welt gegenüber, zwei verschiedene Arten der Charakterstruktur, deren jeweilige Dominanz die Totalität dessen bestimmt, was ein Mensch denkt, fühlt und handelt."[140] *Haben* definiert Fromm als besitzergreifende, besitzen wollende Beziehung zur Welt – „eine Beziehung, in der ich jedermann und alles, mich selbst mit eingeschlossen zu meinem Besitz machen will."[141] Haben bezieht sich auf Dinge, die man besitzen, sich einverleiben (konsumieren) will.

Fromm identifiziert den modernen Konsumenten mit dem erschreckend aktuellen Satz „*Ich bin, was ich habe und was ich konsumiere*."[142]

Sein definiert Fromm einerseits als das Gegenteil von Haben, als eine lebendige, authentische Existenzweise, die sich mit dem Wesentlichen der Dinge des Lebens aktiv und pro-

---

138 Siehe dazu die Website des wissenschaftlichen Beirats der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen, http://www.wbgu.de. Ebenso Wackernagel, M. und B. Beyers B. (2016).

139 Fromm, E. (1976a): 276-277.

140 Fromm, E. (1976a): 290.

141 Fromm, E. (1976a): 290; siehe auch Funk, R. (2017): 5 – 11.

142 Fromm, E. (1976a): 292.

duktiv weiterentwickelnd auseinandersetzt. Andererseits ist *Sein* für Fromm das „Gegenteil von *Schein* und meint die wahre Natur, die wahre Wirklichkeit einer Person im Gegensatz zum trügerischen Schein […].“[143]

Die beiden Existenzweisen bestimmen auch die unterschiedliche Art und Weise, wie Autorität ausgeübt wird. Autorität im *Seins-Modus* wird als *rationale* Autorität ausgeübt. Sie beruht auf Kompetenz und dem Willen, das Wachstum der ihr anvertrauten Menschen zu fördern:

> „Autorität, die im *Sein* begründet ist, basiert nicht nur auf der Fähigkeit, bestimmte gesellschaftliche Funktionen zu erfüllen, sondern gleichermaßen auf der Persönlichkeit eines Menschen, der ein hohes Maß an Selbstverwirklichung [..] erreicht hat. Ein solcher Mensch strahlt Autorität aus, ohne drohen, bestechen oder Befehle erteilen zu müssen; es handelt sich einfach um ein hoch entwickeltes Individuum, das durch das, was es ist – und nicht nur, was es tut oder sagt – demonstriert, was der Mensch sein kann.“[144]

Autorität im *Haben-Modus* ist dagegen pure Machtausübung und dient nur der Ausbeutung der Unterworfenen.

2.2.3. Der Marketing-Charakter

Die kapitalistische Entwicklung verformt, so Fromm, den Charakter der Menschen, es bilden sich „Marketing-Charaktere“ heraus. Der einzelne Mensch sieht sich selbst als „Ware“ und erlebt den eigenen Wert nicht als *Gebrauchswert*, sondern als *Tauschwert*; er wird zur Ware auf dem *Persönlichkeitsmarkt*:

> „Das Bewertungsprinzip ist dasselbe wie auf dem Warenmarkt, mit dem einzigen Unterschied, dass hier ‚Persönlichkeit’ und dort Waren feilgeboten werden. Entscheidend ist in

143 Fromm, E. (1976a): 291.

144 Fromm, E. (1976a): 299.

> beiden Fällen der Tauschwert, für den der ‚Gebrauchswert' eine notwendige, aber keine ausreichende Voraussetzung ist."[145]

Die gesellschaftliche Anerkennung hängt unter solchen Bedingungen weitgehend davon ab,

> „wie gut sich ein Mensch auf dem Markt verkauft, ob er ‚gewinnt' (im Wettbewerb…), wie anziehend seine ‚Verpackung' ist, ob er ‚heiter', ‚solide', ‚aggressiv', ‚zuverlässig' und ‚ehrgeizig' ist, aus welchem Milieu er stammt, welchem Klub er angehört, und ob er die ‚richtigen' Leute kennt. Der bevorzugte Persönlichkeitstyp hängt bis zu einem bestimmten Grad von dem Berufszweig ab, in dem ein Mensch arbeiten möchte."[146]

Wer Börsenmakler oder Topmanager werden will, muss auf seinem Markt einer anderen Art von Persönlichkeit entsprechen als jemand, der Krankenschwester oder Sozialarbeiter werden will.

Um Erfolg zu haben, so Fromm, müsse sich der Mensch nicht nur in sein soziales Umfeld einfügen und seine Fähigkeiten wie erwartet einsetzen, er müsse auch imstande sein, in der Konkurrenz mit anderen seine Persönlichkeit vorteilhaft zu präsentieren. Würden zum Broterwerb Wissen und Können genügen, so stünde das eigene Selbstwertgefühl im Verhältnis zu den jeweiligen Fähigkeiten und Kompetenzen, also zum Gebrauchswert eines Menschen. Aber da der Erfolg weitgehend davon abhänge, wie gut man seine Persönlichkeit verkaufe, erleben sich Menschen gleichzeitig als Verkäufer *und* zu verkaufende Ware. Das führe dazu, dass sich der Mensch nicht mehr um sein Leben und sein Glück kümmert, sondern um seine Verkäuflichkeit. Das oberste Ziel des Marketing-Charakters ist daher die vollständige Anpassung; er oder sie möchte unter den Bedingungen des jeweiligen Persönlichkeitsmarktes unbedingt begehrenswert sein. Menschen mit Marke

---

145 Fromm, E. (1976a): 374.

146 Fromm, E. (1976a): 374.

ting-Charakter haben keine andere innere Motivation, außer sich ständig so zu verändern, wie die anderen es von ihnen verlangen.[147]

> „Die Tatsache, dass die Fähigkeiten für eine bestimmte Aufgabe noch nicht als Erfolgsaussicht genügen, sondern dass man auch imstande sein muss, seine Persönlichkeit im Konkurrenzkampf gegen viele andere ‚durchzusetzen', diese Tatsache wirkt auf die Haltung ein, die man sich selbst gegenüber einnimmt. […] Da der Erfolg [.] weitgehend davon abhängt, wie man die eigene Persönlichkeit verkauft, erlebt man sich selbst als Ware. Der Mensch ist mehr an seiner Verkäuflichkeit als an seinem Leben oder seinem Glück interessiert. […] auf dem Personalmarkt muss man in Mode sein, und um in Mode zu sein, muss man wissen, nach welcher Art Persönlichkeit die größte Nachfrage besteht".[148]

Das aber hat fatale Folgen für die seelische Gesundheit der an diesem Wettbewerb Teilnehmenden. Wer sich gleichzeitig als Ware auf einem Markt und als Verkäufer dieser Ware empfindet, dessen Selbstachtung ist von Voraussetzungen abhängig, die sich seiner Kontrolle entziehen.

> „Wenn man glaubt, der eigene Wert sei nicht von eigenen menschlichen Qualitäten abhängig, sondern von dem Erfolg bei ständig wechselnden Marktbedingungen, dann muss die Selbstachtung unsicher werden und ein ständiges Bedürfnis nach Bestätigung durch andere entwickeln. […] Misst man den eigenen Wert an den Wechselfällen des Marktes, so geht jegliches Empfinden für Würde und Stolz verloren.[149]

Die Menschen geben unter solchen Umständen ihr autonomes Selbst auf, sie verlieren ihre Identität.

> „Der Marketing-Charakter liebt nicht und hasst nicht. Diese ‚altmodischen' Gefühle passen nicht zu einer Charakterstruktur, die fast ausschließlich auf der rein verstandesmäßigen

---

147 Fromm, E. (1976a): 374.

148 Fromm, E. (1947a): 48-49.

149 Fromm, E. (1947a): 50.

> Ebene funktioniert und sowohl positive als auch negative Emotionen meidet, da diese mit dem Hauptanliegen des Marketing-Charakters kollidieren […].“[150]

Es geht nicht mehr um autonomes menschliches Sein mit Emotionen, sozialer Verflochtenheit, kulturellen Interessen und künstlerischen Neigungen, es geht nur noch um *optimales Funktionieren unter den jeweiligen Umständen*. Wo Menschen in ihrem Bestreben auf solche Weise reduziert werden, nimmt die Wahrscheinlichkeit seelischer Erkrankungen und moralischer Indifferenz zu – bei Menschen zählen nur noch solche Eigenschaften, die einen Tauschwert haben und sich am besten verkaufen lassen.

Jedem, der eine Zeit lang in großen Institutionen gearbeitet hat, drängen sich beim Nachdenken über diese Zeilen Erlebnisse auf, in denen Kollegen oder Kolleginnen trotz besseren Wissens einer Problemlösung zugestimmt oder sich dieser verweigert haben, weil sie sich dem Vorgesetzten als bedingungslos loyale Unterstützer beliebt machen wollten. Auf diese Weise und bei einem *Management by Fear* kommt es zu Problemen, wie sie dem Anschein nach bei Volkswagen, bei Siemens oder der Credit Suisse zutage getreten sind. Wo begründete, sachlich in anständigem Ton vorgetragene Kritik als Bedenkenträgerei abgetan oder womöglich als Insubordination bestraft wird, wird implizit und explizit eine Botschaft vermittelt, die zum Gedeihen höchst riskanter Unternehmenskulturen führt.

Gemäß Fromm finden laufende Wechselwirkungen zwischen der persönlichen Charakterorientierung und dem Gesellschaftscharakter statt. Wo das soziale Umfeld Interesse daran hat, die Voraussetzungen für die Entfaltung der Menschen zu schaffen, ist der Mensch der einzige Zweck und das einzige Ziel – nicht die Zufriedenheit des jeweiligen Marktes. Niemand ist ein Mittel für jemanden oder irgendetwas. Um die

---

150 Fromm, E. (1976a): 375, also Dierksmeier, C. (2015: 33 – 42.

aus der kapitalistischen, markt-orientierten Produktionsweise resultierende Entfremdung der Menschen abzuwenden, empfiehlt Fromm gesellschaftliche Veränderungen und skizziert diese aus der Perspektive des radikalen Humanismus. Dabei greift er nicht nur auf Überlegungen von Karl Marx zurück, sondern auch auf humanistische Denker wie Albert Schweitzer und Ernst Bloch sowie auf den Ökonomen E. F. Schumacher.

Als grundlegende Pfeiler einer neuen, auf humanistischen Prinzipien basierenden Gesellschaft sieht Fromm Re- formen, von denen viele bis heute die Unterstützung breiter Kreise in der Mitte moderner (europäischer) Gesellschaften finden:[151]

- Das oberste Ziel aller gesellschaftlichen Arrangements müsse das menschliche Wohl und die Verhinderung menschlichen Leids sein.
- Es müsse ein neues Verhältnis zwischen Mensch und Natur hergestellt werden – eines, das auf Kooperation und nicht auf Ausbeutung beruht. Das ist mit fast gleichem Wortlaut eine Forderung der *Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung*.
- Nicht maximaler Konsum, sondern vernünftiger Konsum, der das menschliche Wohl fördert, sei erstrebenswert. Das ist ebenfalls eine Forderung der *Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung* – „*responsible consumption*“ ist sogar ein eigenes Ziel (Ziel Nr. 12).
- Es komme nicht darauf an, alles zu tun, was man tun könne, sondern darauf, nur das zu tun, was mit Rücksicht auf das Wohl künftiger Generationen als verantwortungsvoll beurteilt wird.
- Der Einzelne solle zur aktiven Mitwirkung am gesellschaftlichen Leben motiviert werden. Das ist ebenfalls

151 Fromm, E. (1976a): 383 ff.

unverändert richtig – die *res publica* lebt davon, dass Menschen sich artikulieren und partizipieren.

- Das Verhältnis der Menschen untereinander solle durch Solidarität anstatt durch Antagonismus geprägt sein. Auch dieser Gedanke entspricht gesundem Menschenverstand, findet heute jedoch leider nur dann und dort praktische Unterstützung, wo die gesellschaftspolitischen Konsequenzen erodierenden Sozialkapitals sich in Gewalt äußern.

Dass die Produktion den „wahren Bedürfnissen der Menschen" entsprechen müsse und nicht den Erfordernissen der Wirtschaft dienen, ist eine weitere Forderung Fromms, die einer vertieften Erörterung bedürfte, die hier nicht gemacht werden kann. Sie müsste mit der Diskussion um die Beantwortung der Frage beginnen, wer die Definitionshoheit über die „wahren Bedürfnisse" hat.

Für Fromm kann nur ein fundamentaler Wandel der menschlichen Charakterstruktur, ein Zurückdrängen der Orientierung am Haben zugunsten der Orientierung am Sein die Menschen vor einer psychischen, ökonomischen und ökologischen Katastrophe retten. Die Frage, ob die erforderlichen tiefgreifenden Charakterveränderungen möglich sind, beantwortet er affirmativ: Der menschliche Charakter kann sich ändern, wenn die Menschen[152]

- unter den bestehenden Umständen leiden und sich dessen bewusst sind.
- die Ursache ihres Leidens (ill-being) erkannt haben.
- eine Möglichkeit sehen, ihr Leid zu überwinden.
- einsehen, dass sie sich bestimmte Verhaltensnormen zu eigen machen und ihre gegenwärtige Lebenspraxis ändern müssen, um ihr Leiden zu überwinden.

---

152 Fromm, E. (1976a): 389.

Dabei bezweifelt Fromm, dass „bei Personen, die unter einem diffusen Unbehagen leiden und deren Charakter verändert werden soll, eine dauerhafte Besserung erzielt werden kann, falls die angestrebte Charakteränderung nicht von einer entsprechenden Änderung ihrer Lebenspraxis begleitet wird.“[153] Es muss ein *neuer Mensch* in einer *neuen Gesellschaft* geschaffen werden. Dies muss, so Fromm, eine sozialistische Gesellschaft sein, denn in einer kapitalistischen Gesellschaft kann eine humanistische Ethik nicht verwirklicht werden.[154]

2.2.4. Der neue Mensch in einer neuen Gesellschaft

Die neue Gesellschaft hat, so Fromm, die Funktion, die Entstehung eines neuen Menschen zu fördern. Dessen erwünschte bzw. notwendige Charakterstruktur weist u. a. folgende äußerst idealistische und anspruchsvolle Züge auf. Der neue Mensch soll:[155]

- bereit sein, alle Formen des Habens aufzugeben, um ganz zu *sein*.
- seine Sicherheit, sein Identitätsbewusstsein und Selbstvertrauen auf dem Glauben an das gründen, was man *ist* und auf dem Bedürfnis, der sozialen Umwelt Interesse, Liebe und Solidarität entgegenzubringen statt des Verlangens, zu *haben,* zu besitzen und die Welt zu beherrschen und so zum Sklaven des eigenen Besitzes zu werden.
- die Tatsache akzeptieren, dass niemand und nichts, nur er selbst, seinem Leben Sinn geben kann.
- Freude aus dem Geben und Teilen schöpfen, nicht aus dem Horten und der Ausbeutung anderer. Er soll daher auch bestrebt sein, Gier, Hass und Illusionen so weit wie

153 Fromm, E. (1976a): 390.

154 Fromm, E. (1976a): 389.

155 Fromm, E. (1976a): 390 ff.

möglich zu reduzieren.

- Liebe und Achtung gegenüber dem Leben in allen seinen Manifestationen empfinden. Das bedeutet auch, sich eins zu fühlen mit allem Lebendigen und daher das Ziel aufzugeben, die Natur zu erobern, zu unterwerfen, sie auszubeuten, zu vergewaltigen und zu zerstören und statt dessen zu versuchen, sie zu verstehen und mit ihr zu kooperieren.
- bestrebt sein, die eigene Liebesfähigkeit sowie die Fähigkeit zu kritischem und unsentimentalem Denken zu entwickeln.
- imstande sein, den eigenen Narzissmus zu überwinden und die tragische Begrenztheit der menschlichen Existenz zu akzeptieren.
- sich bewusst sein, dass die volle Entfaltung der eigenen Persönlichkeit und der des Mitmenschen das höchste Ziel des menschlichen Lebens ist, und wissen, dass zur Erreichung dieses Zieles Disziplin und Anerkennung der Realität nötig sind.
- das eigene Vorstellungsvermögen entwickeln, und zwar nicht zur Flucht aus unerträglichen Bedingungen, sondern als Vorwegnahme realer Möglichkeiten.
- sich selbst (er)kennen, nicht nur sein bewusstes, sondern auch sein unbewusstes Selbst.
- wissen, dass das Böse und die Destruktivität notwendige Folgen verhinderten menschlichen Wachstums sind.

Fromm war sich über die Dimension und Komplexität der hier zur Debatte stehenden Aufgabe bewusst. „Die erste Voraussetzung für den Aufbau einer neuen Gesellschaft ist, sich die nahezu unüberwindbaren Schwierigkeiten bewusst zu machen, die einem solchen Versuch im Wege stehen.“[156] Dafür nennt er u. a. folgende Voraussetzungen:

156 Fromm, E. (1976a): 393 ff.

- Es sei die Frage zu lösen, wie die industrielle Produktionsweise beibehalten werden kann, ohne in totaler Zentralisierung, d. h. Faschismus irgendwelcher Prägung zu enden.
- Die gesamtwirtschaftliche Rahmenplanung müsse – unter Verzicht auf die weitgehend zur Fiktion gewordene „freie Marktwirtschaft“ – mit einem hohen Maß an Dezentralisierung verbunden werden.
- Das Ziel unbegrenzten wirtschaftlichen Wachstums müsse aufgegeben bzw. durch selektives Wachstum ersetzt werden, ohne das Risiko eines wirtschaftlichen Desasters einzugehen.
- Es gelte, entsprechende Arbeitsbedingungen und eine völlig andere Einstellung zur Arbeit zu schaffen, so dass nicht mehr der materielle Gewinn den Ausschlag gibt, sondern andere psychische Befriedigungen als Motivation wirksam werden können.
- Der wissenschaftliche Fortschritt müsse gefördert und gleichzeitig sichergestellt werden, dass seine praktische Anwendung nicht zur Gefahr für die Menschheit wird.
- Es müssen Bedingungen geschaffen werden, die es dem Menschen ermöglichen, sich wohlzufühlen, Freude zu empfinden und die ihn von der Sucht nach Maximierung des „Vergnügens“ befreien.
- Die Existenzgrundlage des einzelnen sei zu sichern, ohne ihn von der Bürokratie abhängig zu machen.

Ziel einer solchen gesellschaftlichen Transformation von Wirtschaft, Technik und Gesellschaft wäre nicht „*Herrschaft über die Natur*“, sondern „*Herrschaft über die Technik und über irrationale gesellschaftliche Kräfte und Institutionen, die das Überleben der westlichen Gesellschaft, wenn nicht gar der Menschheit bedrohen*“.[157] Wirtschaft und Gesellschaft müssten, so Fromm, auf die Erfordernisse

157 Fromm, E. (1976a): 394.

des nicht entfremdeten, am Sein orientierten Individuums ausgerichtet werden. Es könne nicht länger hingenommen werden, dass „*eine gesunde Wirtschaft nur um den Preis kranker Menschen möglich ist*“.[158] Die sich stellende Aufgabe sei vielmehr, eine gesunde Wirtschaft für gesunde Menschen zu schaffen.

Als notwendige Voraussetzungen zur Schaffung einer solchermaßen strukturierten neuen Gesellschaft sieht Fromm u. a. Veränderungen, die mit den heutigen Vorstellungen sozialer Marktwirtschaft, wenn überhaupt, nur sehr schwer vereinbar sind:[159]

- Ausrichtung der Produktion auf einen *gesunden und vernünftigen Konsum*. Wenn dieser weniger profitabel sei, müsse man das *Recht der Aktionäre und Konzernleitungen*, über ihre Produktion ausschließlich vom Standpunkt des Profits und Wachstums zu entscheiden, *drastisch einschränken*. Zu erwartendem Widerstand der Konzerne müsse man mit Konsumentenstreik begegnen – und mit Überzeugung der Bürger. Aber „den Bürger zu zwingen, das zu verbrauchen, was der Staat für das beste hält – selbst wenn es das beste *ist* – kommt nicht in Frage. Bürokratische Kontrolle, die den Konsum gewaltsam drosselt, würde die Menschen nur noch konsumwütiger machen. Zu vernünftigem Verbrauch kann es nur kommen, wenn immer mehr Menschen ihr Konsumverhalten und ihren Lebensstil ändern *wollen*. Und das wird nur dann eintreten, wenn man den Menschen eine Form des Konsums anbietet, die ihnen attraktiver erscheint als die gewohnte. Das kann nicht über Nacht und per Dekret geschehen, sondern bedarf eines langsamen Erziehungsprozesses, in dem die Regierung eine wichtige Rolle spielen muss.“[160] Ein „humanistisches Experten-

158 Fromm, E. (1976s): 395.

159 Fromm, E. (1976a): 395 ff.

160 Fromm, E. (1976a): 395-396.

gremium“ soll diesen Prozess begleiten und beschleunigen.

- Um eine auf dem *Sein* basierende Gesellschaft aufzubauen, müssen alle ihre Mitglieder sowohl ihre ökonomischen als auch ihre politischen Funktionen in einer Art industrieller und politischer Mitbestimmungsdemokratie aktiv wahrnehmen.[161]
- Aktive und verantwortliche Mitbestimmung sei nur möglich, wenn das bürokratische durch ein humanistisches Management ersetzt werde.
- In der kommerziellen und politischen Werbung seien alle Methoden der Gehirnwäsche zu verbieten.
- Die Kluft zwischen den reichen und den armen Nationen müsse geschlossen werden.
- Ein garantiertes jährliches Mindesteinkommen würde viele Übel der heutigen kapitalistischen und kommunistischen Gesellschaften beseitigen.
- Frauen seien von der patriarchalischen Herrschaft zu befreien.
- Ein oberster Kulturrat sei ins Leben zu rufen. Dieser habe die Aufgabe, die Regierung, Politiker und die Bürger in allen Angelegenheiten, die Wissen und Kenntnis erfordern, zu beraten.
- Ein wirksames System zur Verbreitung von objektiven Informationen sei zu etablieren.
- Die wissenschaftliche Grundlagenforschung sei von der Frage der industriellen und militärischen Anwendung zu trennen.

Für Fromm ist das der kapitalistischen Gesellschaftsordnung zugrunde liegende Prinzip mit dem Prinzip der Liebe unvereinbar:

---

157 Fromm, E. (1976a): 394.

> „Wenn unsere gesamte gesellschaftliche und wirtschaftliche Organisation darauf basiert, dass jeder den eigenen Vorteil sucht, wenn sie von dem lediglich durch den Grundsatz der Fairness gemilderten Prinzip des Egoismus beherrscht wird, wie kann man dann ihm Rahmen unserer bestehenden Gesellschaftsordnung leben und gleichzeitig Liebe üben?“[162]

Um die seelische Gesundheit der Menschen und letztlich einen friedlichen Umgang der Völker zu ermöglichen, hält Fromm die oben aufgeführten tiefgreifenden gesellschaftlichen Umwälzungen für notwendig. Es müsse eine neue, an lebensbejahenden (biophilen) Charakteristika ausgerichtete, nichtkapitalistische Gesellschaft sein, die durch einen „tiefgreifenden Wandel des menschlichen Herzens“ [163] entsteht. Fromm nennt dies „kommunitärer Sozialismus“.[164]

Ein wesentlicher definitorischer Aspekt des „kommunitären Sozialismus“ sei, so Fromm, eine

> „Organisation der Industrie, in der *jeder arbeitende Mensch ein aktiver und verantwortlicher Partner ist, in der die Arbeit attraktiv und sinnvoll ist und in der nicht das Kapital die Arbeiter in seinen Dienst stellt, sondern die Arbeiter das Kapital.* Sie [stellen] die Organisation der Arbeit und die sozialen Beziehungen zwischen den Menschen, und nicht die Besitzverhältnisse in den Vordergrund.“[165]

Solche Argumentationen klingen für viele Menschen zumindest idealistisch, wenn nicht irgendwie schräg. Der Ansatz jedoch, dass es nicht ausreicht, nur danach zu fragen, was in einer Gesellschaft oder einem Unternehmen als *normal* betrachtet wird, sondern sich auch Gedanken darüber zu machen, welche Konsequenzen solche Handlungs- und Verhaltensweisen für Menschen, Gesellschaft und Natur haben ist

---

162 Fromm, E. (1956a): 517.

163 Fromm, E. (1976a): 364.

164 Fromm, E. (1955a): 189 ff.

165 Fromm, E. (1955a): 198.

nach wie vor richtig. Erich Fromm denkt aus seiner Perspektive über die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen nach, die die Menschen befähigen, sich eher über eine Seins- als einer Habens-Orientierung zu definieren. Das macht die Lektüre von Haben oder Sein unverändert lohnend.[166]

2.2.5. Können und Sollen

Die Verknüpfung dessen, was einem Menschen allgemein als Entscheidungs- und Handlungskorridor offensteht und dem, was unter den gegebenen sozialen, ökonomischen, politischen und kulturellen Rahmenbedingungen ohne moralischen Heroismus möglich ist, ist eine absolute Notwendigkeit. Keine an Umsetzung orientierte Theorie sollte das „Können des Sollens"[167] außer Acht lassen. Der Schweizer Philosoph und Politologe Arnold Künzli verweist auf die Erfahrung, dass

> „im Kampf zwischen den strukturellen Sachzwängen und der Ethik die amoralischen Sachzwänge allemal Sieger bleiben. Ein Unternehmen im harten nationalen und internationalen Konkurrenzkampf nach Grundsätzen einer christlichen Sozialethik führen wollen, heißt, es ruinieren. […] Das Postulat einer Wirtschaftsethik […] fordert zur Herstellung der Bedingungen der Möglichkeit eines effizienten Könnens des Sollens eine andere Gesellschaft mit einer anderen Wirtschaftsstruktur. […] Ethik, will sie nicht idealistisch bleiben und sich zur Folgenlosigkeit verurteilen, muss sich deshalb über den Entwurf des Sollens, Dürfens und Nichtdürfens hinaus ebenso intensiv mit den gesellschaftlichen und psychi-

166 Funk, R. (2017)

167 Darauf weisen nicht nur moderne Unternehmensethiker hin wie Homann, K. (2014) und Suchanek, A. (2015), sondern auch liberale Denker wie Dönhoff, M. (1999).

schen Bedingungen der Möglichkeit ihrer Durchsetzung beschäftigen."[168]

Für ein breitenwirksames Proklamieren solchen Gedankenguts zur Nutzung durch Führungskräfte in Unternehmen ist der Verknüpfung mit dem, was Fromm auf der Basis seines *sozialistischen Humanismus* im Kontext des *kommunitären Sozialismus* vorschlägt jedoch ein fast unüberwindbares Hindernis. Wer es – sei es aus intellektueller Faulheit oder ideologischer Borniertheit – ablehnt, sich *inhaltlich* mit dem Gedankengut Erich Fromms auseinanderzusetzen, kann es sich leicht machen und Fromms Sicht als kommunistische Desorientierung oder, freundlicher ausgedrückt, als idealistische, sozialistische Verwirrung abtun – als eine Verdrängung dessen, was als Bankrott der politischen Experimente des letzten Jahrhunderts so offensichtlich gescheitert ist. So einfach sollten wir es uns aber nicht machen. Aufgeklärte Menschen bewerten Argumentations- und Handlungsweisen nicht nach (vermeintlichen) *links oder rechts* Kategorien, sondern lediglich nach einem *richtig oder falsch* - Raster.

2.3. Was bleibt, wenn man den ideologischen Ballast des „kommunitären Sozialismus" abwirft?

Das größte Problem für die Akzeptanz von Führungskräften der Wirtschaft, sich mit Erich Fromms Gedankengut zu beschäftigen, ist sein idealistisch-sozialistisches und zutiefst kapitalismuskritisches Weltbild. Die Adressaten der auf Fromms Erkenntnissen beruhenden Reformvorschläge könnten diese mit Verweis auf die historischen Erfahrungen mit sozialistischen Staats- und Wirtschaftsformen abtun, ohne sich mit der Substanz der Argumente beschäftigen zu müssen. Das wäre jedoch schade, denn dann blieben wichtige Denkanstöße ungehört. Hinzu kommt, dass die bei Fromm und heute in der

168 Künzli, A. (1992): 66.

öffentlichen politischen Diskussion verwendeten Begrifflichkeiten keineswegs klar sind.

2.3.1. Inhaltliche Vielfalt scheinbar eindeutiger Begriffe

Fakt ist einerseits, dass *der Sozialismus* in der Ausprägung, die von denen für richtig gehalten wurde, die in Osteuropa Jahrzehnte lang das Sagen hatten, gescheitert ist. Fakt ist auch, dass die auf (kapitalistischer) Marktwirtschaft, Demokratie und einer unternehmensfreundlichen Ordnungspolitik aufgebauten Gesellschaften es in den letzten siebzig Jahren zu höherem und auch breiterem Wohlstand gebracht haben, als alle ordnungspolitischen Alternativen sonst irgendwo auf der Welt in der Geschichte der Menschheit. Die wirtschaftliche und soziale Erfolgsgeschichte ist überwiegend eine Erfolgsgeschichte der Marktwirtschaft und des Privateigentums.

Die Begriffe „Kommunismus“ und „Kapitalismus“ sind allerdings politische Begriffe; sie werden daher von verschiedenen Menschen mit verschiedenen politischen Absichten inhaltlich unterschiedlich ausgefüllt. *Kapitalismus* bedeutet zunächst ja nur, dass Privateigentum an Kapital- und Investitionsgütern möglich ist. Was sich kommunistische Kader unter dem Titel *Sozialismus* leisteten, hat nichts zu tun mit den idealistischen Vorstellungen von Gleichheit, Gerechtigkeit und Solidarität. Jeder „-ismus“ ist nur so gut, wie das, was die Menschen aus ihm machen. Es ist also Vorsicht geboten, zu mehrdeutigen Begriffen allgemein Stellung zu nehmen.

Was Erich Fromm unter dem Begriff „Kapitalismus“ kritisierte, ist vermutlich eher an den US-amerikanischen und britischen Verhältnissen der dreißiger, vierziger und fünfziger Jahre orientiert als am „rheinischen Kapitalismus“ mit seiner Verankerung in der katholischen Soziallehre. Auch das, was sich unter der Führung von Ronald Reagan und Margaret Thatcher als anglo-amerikanisches Modell der sogenannten *freien Marktwirtschaft* herausgebildet hat, ähnelt dem, was Erich

Fromm kritisiert. Aus meiner Sicht hatte die Übernahme und Annahme angelsächsischer Sitten und Gebräuche im Business Zentraleuropas eine Reihe zusätzlicher unerwünschter Nebeneffekte. Mitte der sechziger Jahre formulierte Max Frisch im Kontext der Zuwanderung von Gastarbeitern: „Wir riefen Arbeitskräfte und es kamen Menschen."[169] Mit den zu uns „gerufenen" Managern kamen eben auch Menschen mit ihren anderen Sozialisationen und Vorstellungen über Politik, Gesellschaft und Wirtschaft. Mit ihrem Einfluss auf das Denken in Unternehmen, ihren Vorstellungen über die richtige gesellschaftliche Arbeitsteilung und den Hinweisen auf die vom angelsächsischen Denken geprägte Globalisierung bewirkten sie eine Reduktion dessen, was von Führungskräften aus einem nicht angelsächsischen Kulturkreis als „Verantwortung gegenüber der Gesellschaft" verstanden wurde. Die „gerufenen" Führungskräfte entwickelten kein Gefühl für das Empfinden der Menschen, weil sie nicht Teil der Gesellschaft wurden, bzw. werden wollten. Die Mehrzahl der mir bekannten *Expatriates* in Schweizer oder deutschen Unternehmen umgeben sich im privaten Kreis mit ihresgleichen. Während sie die Mehrsprachigkeit einer jeder Sekretärin für selbstverständlich halten, sehen sie selbst keinen Anlass, die Landessprache zu lernen.[170] Im Ausländer-Silo kann man im gediegenen Rahmen

---

169 Ursprünglich: „Man hat Arbeitskräfte gerufen, und es kommen Menschen." Zu finden in Max Frischs Vorwort in: Seiler, A. J. (1965) und in Frisch, M. (1967): 100.

170 Eine weitere Auswirkung der Angelsachsisierung des Managements ist, dass es als selbstverständlich angesehen wird, dass in der Gegenwart eines Menschen englischer Muttersprache alle anderen Sitzungsteilnehmer englisch reden. Dadurch aber hat die große Mehrzahl der Schweizer oder deutschen Teilnehmer den immensen dialektischen Nachteil, komplexe Sachverhalte auf differenzierende Weise in einer Fremdsprache darlegen zu müssen – was oft nicht gelingt. Wer Englisch als Muttersprache spricht, hat immense dialektische Vorteile. Ich habe mehrmals erlebt, dass unter solchen Umständen englischsprachige Manager ihre intellektuellen Schwächen hinter pompösen Phrasen verstecken konnten, während hoch gebildete und kluge, aber der englischen Sprache nicht gleichermaßen mächtige Leute den Eindruck ent-

die gemeinsamen Vorurteile gegen die Einheimischen pflegen und sich selbst ganz toll finden – das reicht allerdings nicht aus, gesellschaftliche Erwartungen zu erfüllen und Akzeptanz zu erhalten.

Erich Fromm war allerdings nicht nur gegen Manchester-Kapitalismus-ähnliche Missstände, er konnte sich offenbar auch nicht mit dem anfreunden, was die Väter der *sozialen Marktwirtschaft*, Walter Eucken, Alfred Müller-Armack und Ludwig Erhard als „dritten Weg" zwischen „staatlicher Planwirtschaft" und „freier Marktwirtschaft" anstrebten. Das ist schwer verständlich, denn die große Mehrzahl der Menschen in Deutschland, in Österreich und in der Schweiz sind mit der dort praktizierten Version der sozialen Marktwirtschaft (und guten Regierungsführung) gut gefahren – es geht ihnen besser als je zuvor. Was allerdings nicht heißt, es könnte nicht noch besser gehen – wobei wieder im Detail zu klären wäre, was „besser" heißt, und ob hinter dem Versprechen, es „besser" zu machen, nicht intransparente politische Partikularinteressen verfolgt werden.

Ohne ein ausreichendes und gesichertes Einkommen ist ein gelingendes Leben nur in den seltensten Fällen möglich. Die als problematisch empfundenen Sachverhalte verändern sich jenseits der Existenzsicherung mit der Höhe des persönlichen und erst recht volkswirtschaftlichen Einkommens. [171]

---

stehen ließen, sie seien sachlichen Anforderungen nicht gewachsen. Mit der zunehmenden Präsenz englischsprachiger Manager wächst der Zwang zur Akzeptanz von Englisch als Geschäftssprache auch in deutschen oder Schweizer Unternehmen. US-amerikanische und angelsächsische Manager profitieren dadurch nicht nur in der Kommunikation, sie übertragen implizit auch ihre Vorstellungen über die gesellschaftlichen Aufgaben eines Unternehmens – und diese sind anders als die des „rheinischen Kapitalismus".

[171] Dass die empfundenen Probleme auf hohem Wohlstandsniveau andere sind, als im Kontext absoluter Armut, kann man daran ersehen, dass unter den Global Ethics Challenges for 2016 zwar schon auch Migration auftaucht, aber ansonsten Sachverhalte wie same-sex marriage, transgender rights, eugenic potential of CRISPR und personal privacy and corporate bzw. government surveillance. Siehe Cook, M. (2016).

Sicher ist auch, dass für persönlich empfundenes Glück und Lebensfreude „Geld“ nicht alles ist.[172] Und noch etwas: In Gesellschaften mit geringeren Einkommensungleichheiten, mit kollektiver Entscheidungsfindung, friedlichen Konfliktmustern und höherem Sozialkapital (mehr soziale Netze, auf die man sich verlassen kann) herrscht mehr Zufriedenheit und mehr Vertrauen – auch gegenüber Unternehmen und ihrem Führungspersonal.[173]

Zur Interpretation dieses Phänomens noch ein interessantes Detail: Eine Analyse des Präsidenten des *European Centre for Entrepreneurship and Policy Reform*, Nima Sanandaji, kommt zum Schluss, dass in Ländern wie Norwegen, Schweden und Dänemark nicht etwa der „Nordic Socialism“ dafür sorge, dass wirtschaftlicher Erfolg mit „good social outcomes“ möglich wurde, sondern das verbreitete kulturelle Werteportfolio individueller Verantwortungsübernahme, Ehrlichkeit, Vertrauen, Pünktlichkeit und harte Arbeit.[174]

2.3.2. Kavalleriepferde beim Hornsignal[175]

Verfolgt man manche politischen Debatten und Talkshows im Fernsehen, so beschleicht einem das Gefühl, es gehe so manches Mal nicht mehr um das Ausdiskutieren legitimer Beurteilungsdifferenzen, sondern nur noch um den Austausch von dem, was George Orwell einmal Floskeln

---

172 Siehe dazu die World Happiness Reports der letzten Jahre und Helliwell, J., R. Layard und J. Sachs (2016).

173 Siehhe Oritz-Ospina, E. und M. Roser: (2016). Die Fragen waren: „Generally speaking, would you say that most people can be trusted or that you need to be very careful in dealing with people?” Die möglichen Antworten: „Most people can be trusted.” oder „Can’t be too careful”. Das empirische Ergebnis der Antworten „Most people can be trusted“ zeigt große Abweichungen, z. B. Norwegen mit 74.2%, Schweden mit 68%, die Türkei 4.9% und Ruanda 4.9%. In Deutschland waren es 36.8%, in der Schweiz 53.9%.

174 Sanandaji, N. (2016).

175 Eppler, E. (1992).

(„phrases“) nannte.[176] Orwell bezieht sich in seinem Aufsatz *Politics and the English Language* auf die Lektüre eines Aufsatzes, in dem sich der Autor „gezwungen“ sah, etwas zu schreiben, von dem er der Meinung war, es sei neu. In Wirklichkeit aber verhielten sich seine Worte wie „Kavalleriepferde beim Hornsignal“: Die Pferde wissen, wie sie sich beim entsprechenden Signal aufzustellen haben und nehmen automatisch die gewohnte, immer gleiche Marschordnung ein. Auf die Politik (oder Stellungnahmen von Unternehmen) angewandt heißt das: Sobald ein bestimmtes Thema genannt wird, stellen sich bestimmte Floskeln ein, und zwar immer dieselben. Orwell warnt, dass die Invasion von vorgefertigten Floskeln in die eigenen Gedanken nur vermieden werden kann, wenn man sich der Gefahr ständig bewusst ist und sich ständig abwehrend bemüht. Dies sei notwendig, da jede solcher Phrasen einen Teil des Gehirns betäubt.

Erhard Eppler zitiert in seinem Buch über *die Krise der Politik im Spiegel der Sprache* eine Aussage von Carl Gustav Jochmann aus dem Jahre 1828, die als Beitrag zur Erklärung der hinter dem VW-Skandal liegenden Führungsprobleme nützlich sein könnte:

> „…wer von Dienern umgeben, und ihrer schweigenden Folgsamkeit gewiss, um verstanden zu werden, nur zu befehlen und immer nur sich zu hören braucht, hat weder Veranlassung noch Gelegenheit […], durch des Gedankens Einkleidung der Zuhörer Überzeugungen in Anspruch zu nehmen und ihre Aufmerksamkeit zu verdienen.“[177]

Teil meiner Lebens- und Berufserfahrung ist, dass es „Kavallriepferde“ auf allen Seiten des gesellschaftlichen Spektrums gibt.

---

[176] Orwell, G. (1946). Ich verdanke den Hinweis auf Orwells Aufsatz Erhard Eppler, der in seinem Buch *Kavalleriepferde beim Hornsignal* darauf einging. Sie- he Eppler, E. (1992): 32.

[177] Eppler, E. (1992): 15-16.

Es sind bei weitem nicht nur Unternehmensvertreter, sondern auch solche aus Nichtregierungsorganisationen (NRO) oder der Politik, die bei bestimmten Themen wie einstudiert Floskeln artikulieren. Im Kontext der sogenannten „Konzernverantwortungsinitiative" in der Schweiz geht es den die Initiative tragenden 77 Frauen-, Menschenrechts- und Umweltorganisationen, kirchlichen und gewerkschaftlichen Vereinigungen sowie Aktionärsverbänden darum, Kinderarbeit auf Kakaoplantagen, unmenschlichen Arbeitsbedingungen in Textilfabriken, Umweltverschmutzung beim Rohstoffabbau und anderen unethischen Geschäftspraktiken einen Riegel vorzuschieben. Deshalb sollen verbindliche Regeln für Konzerne zum Schutz von Mensch und Umwelt – auch bei Auslandstätigkeiten geschaffen werden.[178]
Ich kann mir eigentlich keinen seelisch gesunden Menschen vorstellen, der sich gegen eine solche Forderung stellt – aber beim „Hornsignal" *Menschenrechte und Wirtschaft* ist die Marschordnung von Wirtschaftsverbänden die gewohnte Ablehnung.

In den Worten eines Kommentators in der Neuen Zürcher Zeitung sind solche Initiativen und die Werbung dafür „Brandmarkung international tätiger Unternehmen in der Schweiz"; der Verweis von NRO, dass die Einhaltung der Menschenrechte durch nationale Behörden in vielen, z. B. rohstoffreichen Ländern, unzureichend ist, wird als „vermeintliche Kalamität" verharmlost; Schweizer Unternehmen könnten nicht mehr Auflagen erfüllen als Konkurrenten im Ausland – und überhaupt: Man solle auf das Eigeninteresse der Unternehmen vertrauen; staatliche Regelungen seien „weder zielführend noch nötig".[179] Es geht selbst bei der Gegenargumentation in einer so ehrenwerten Zeitung wie der NZZ nicht um den Kern der Sache, d. h. um

---

[178] Konzernverantwortungsinitiative (http://konzern-initiative.ch). Es geht indirekt um die Übernahme der Forderungen der UN Guidelines for Business and Human Rights; siehe Business & Human Rights Resource Centre (http://business-humanrights.org/en/un-guiding-principles).

[179] Aiolfi, S. (2015).

die Beantwortung der Frage, was getan werden kann, um die Wahrscheinlichkeit von – für normal empfindende Menschen abstoßenden – Menschenrechtsverletzungen zu vermindern. Das Bemühen der Initiatoren wird als ideologische Verirrung der „üblichen Verdächtigen“ abgewertet. Man gibt noch zu, dass, wo gehobelt wird, auch Späne fallen, aber die Schreiner sind ja nicht bei uns im Dorf. Das Denken in Klischees erspart eigene intellektuelle Arbeit. Dazu noch einmal Orwell: Die Gefahr konfektionierter Phrasen liegt darin, dass sie das Denken übernehmen bzw. unnötig machen; man muss sich nicht mehr vertieft mit einem komplexen Sachverhalt auseinandersetzen:

> „You are not obliged to go to all this trouble. You can shirk it by simply throwing your mind open and letting the readymade phrases come crowding in. They will construct your sentences for you – even think your thoughts for you, to a certain extent – and at need they will perform the important service of partially concealing your meaning even from yourself. It is at this point that the special connection between politics and the debasement of language becomes clear.”[180]

Orwells Essay *Politik und die englische Sprache* fasst damit auf brillante Weise die These zusammen, dass Sprachverderbnis ein wesentlicher Teil unterdrückerischer oder ausbeuterischer Politik ist. „Die Verteidigung des Unverteidigbaren“ wird durch einen Vorrat von Euphemismen und künstliche Wortgliedmaßen unterstützt. Vielleicht ist es ja Teil pluralistischer, funktional differenzierter Gesellschaften, dass die beiden Hälften der Wahrheit, die von den jeweiligen politischen Seiten artikuliert werden, beim Bürger als *einerseits* vs. *andererseits* an- kommen und sich jede Seite darauf verlassen kann, dass die jeweils andere Seite das eigene Argumentationsdefizit auffüllt.

Für die Beurteilung der Bedeutung von Erich Fromms Gedankengut für die Auswahl und Ausbildung von Führungs-

---

180 Orwell, G. (1946): 7.

persönlichkeiten hat die Kavalleriepferde-Metapher unverändert Geltung: Menschen urteilen über komplexe Sachverhalte oft unkritisch durch den Filter ihrer Vorurteile. Liest, sagen wir, eine Führungsperson in einem Unternehmen die Aussage, eine wünschbare Gesellschaftsform könne beschrieben werden als *„Verbindung, worin die freie Entwicklung eines jeden die Bedingung für die freie Entwicklung aller ist."* und bezieht sie auf Unternehmen, so gäbe es vermutlich Zustimmung, zumindest aber keine spontane Ablehnung. Bezöge man die gleiche Aussage auf die Gesellschaft als Ganzes und zitierte sie als Äußerung von Nelson Mandela oder von Papst Franziskus, so könnten vermutlich auch viele Menschen auf der Führungsebene von Unternehmen zustimmen. Wird aber bekannt, dass dieses Zitat aus dem Kommunistischen Manifest von Karl Marx und Friedrich Engels stammt, marschieren die Kavalleriepferde in die gewohnte Richtung.

Ähnliches gilt für die Forderung, die Wirtschaft solle dem Menschen dienen und nicht umgekehrt. Diesbezügliche Aussagen in Sozialenzykliken können gleichermaßen mit Verweis auf die Quelle abgetan werden: „Die im Vatikan wissen doch nicht, wie man ein Unternehmen leitet!". Und schließlich, die Aussage „Der Kapitalismus in seiner heutigen Form ist nicht länger das Wirtschaftsmodell, das die globalen Probleme lösen kann." klingt für viele inakzeptabel, bis sie hören, dass sie von Klaus Schwab, dem Gründer und Präsidenten des Weltwirtschaftsforums, stammt und in Davos im Jahre 2012 vor tausenden von Topmanagern gemacht wurde. Die Akzeptabilität einer Aussage hängt offenbar sehr von der Person ab, die sie äußert. Von intellektuell begabten Menschen wünschte man sich allerdings – wie Papst emeritus Benedikt XVI dies im Vorwort zu seinem Buch *Jesus von Nazareth* tat – jenen „Vorschuss an Sympathie, ohne den es kein Verstehen gibt".[181] Ein Minimum an Sympathie, die positiv geprägte

181 Ratzinger, J./Papst Benedikt XVI (2007): 22.

Fähigkeit, sich hinein zu fühlen in die Gedanken- und Lebenswelt anderer Menschen ist Voraussetzung, um überhaupt erfassen zu können, was im Gegenüber vorgeht. Auch in Unternehmen – und erst recht in der Wirtschaft als Ganzes – gilt Martin Bubers Aussage, dass der Mensch seine Identität aus der Beziehung mit den ihn umgebenden anderen Menschen ausbildet.[182]

Es ist für Menschen, deren Entscheidungen Auswirkungen auf das Leben anderer haben, keine lästige intellektuelle Zumutung, Aussagen, die ihnen *a priori* nicht ins Weltbild passen, zunächst einmal so stehen zu lassen, anstatt sie sofort ideologisch einzuordnen und sie undifferenziert als „nutzlos" abzulegen. Was für ein Armutszeugnis wäre das denn, wenn Führungspersonen in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft sich nicht mehr inhaltlich mit anderem Gedankengut als dem eigenen auseinander setzen würden? Ich bin nicht der Ansicht, dass von nun an allen Topmanagern das Kommunistische Manifest oder die Mao-Bibel als Pflichtlektüre vorgeschrieben werden müsse. Das alleinige Abstellen auf angelsächsisch geprägte Managementausbildung und die dazugehörige dominierende Literatur schottet jedoch Menschen, deren Entscheidungen das Leben anderer beeinflussen, von wichtigen Aspekten der sich verändernden gesellschaftlichen Realität im eigenen Kulturkreis ab.

Abstraktes Denken im Sinne idealistischer Gesellschaftskonzepte und Menschenbilder und konkretes Handeln im globalen Wettbewerb unter Zeit- und Ressourcendruck sind zwei verschiedene Dinge. Sie schließen sich jedoch nicht gegenseitig aus. Für aufgeklärte Menschen geht es nicht um die manichäische Tyrannei des einen *oder* anderen. Kapitalismus, Sozialismus und alle anderen „ismen" sind menschengemachte Konstrukte, von Menschen mit Inhalt gefüllt – und daher veränderbar.

---

182 Buber, M. (2008).

2.3.3. Zivilisiert den Kapitalismus

Man kann ohne viel Mühe aktuelle Beispiele für „Manchester"-kapitalistisches Fehlverhalten finden und damit Systemkritik unterlegen. Der Verweis, dass die sozialistischen Experimente bis zum Jahr 1990 auch keine Wohlstandsresultate zeitigten, rechtfertigt Ausbeutung und Umweltzerstörung eines unzivilisierten Kapitalismus nicht. Wichtig bleibt, dass die Ordnungspolitik der Marktwirtschaft, verbunden mit einer integren Gouvernanz, mehr als alle anderen „Systeme" Arbeitsplätze, Innovation und Wohlstand mit sozialen Breitenwirkungen geschaffen hat. Zu einer marktwirtschaftlichen Wirtschaftsordnung gehören Wettbewerb und das Eingehen von Risiken. Risiken werden eingegangen und Vorinvestitionen an Zeit, Geld und Ansehen gemacht, weil die Belohnung in Form von hohen Risikoprämien attraktiv ist. Hohe Risikoprämien sind aber die Voraussetzung für das Eingehen hoher Risiken privater Investoren. Die Tatsache, dass es verantwortungslose „Ausreißer" gibt, gehört zur *Comédie humaine* und ist nicht zwangsläufig dem Kapitalismus inhärent.[183] Obwohl ich zu denen gehöre, die sich nicht vorstellen konnten, dass renommierte Banken Zinssätze manipulieren und weltbekannte Autofirmen Umweltbehörden und Kunden betrügen, geht es hier nur am Rande um Skandale, Betrügereien und rücksichtslose Ausbeutung; diese zu verurteilen, ist eine Frage des gesunden Menschenverstandes. Es geht um ein paar grundsätzliche Attribute der freien Marktwirtschaft.

[183] Siehe dazu die moralphilosophische Grundlage, auf der Adam Smiths „Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations" ruht, nämlich seine „Theory of Moral Sentiments". Siehe Smith, A. (1759) und Smith, A. (1776).

2.3.4. Stimmen aufgeklärter Liberaler

Die empirisch messbare Tatsache, dass sich eine Lücke auftut zwischen dem Grad der wirtschaftlichen Entwicklung und dem Glücksempfinden der Menschen, weist darauf hin, dass auch die Entwicklung des „Gesellschaftscharakters" moderner marktwirtschaftlicher Gemeinwesen verbesserungswürdig ist.[184] Trotz aller Fortschritte beim verfügbaren Einkommen und der sozialen Absicherung der Menschen sowie bei der gewachsenen Sensibilität gegenüber der Umwelt würden nur wenige behaupten, das „Ende der Geschichte"[185] sei erreicht. Es sind heute längst nicht die „üblichen Verdächtigen" in der NRO-Szene oder Parteienlandschaft, die sich kritisch zum Kapitalismus und zur Marktwirtschaft äußern und konkrete Beispiele dafür vorlegen, dass sich ein sinnlos kurzfristiges Profitdenken zu Lasten des Gemeinwohls verselbständigt habe. Auch viele andere kluge Menschen aus der Mitte der Gesellschaft sehen zwingende Gründe für eine „Zivilisierung" des Kapitalismus.

Für die große liberale Denkerin Marion Gräfin Dönhoff bedeutete die Niederlage des Marxismus nicht den Triumph des Kapitalismus. Für sie bedeutete Sozialismus „als Utopie, als Summe uralter Menschheitsideale" soziale Gerechtigkeit, Solidarität, Freiheit für die Unterdrückten, Hilfe für die Schwachen.[186] Sie weist auf die mit den positiven wirtschaftlichen Folgen der Marktwirtschaft einhergehenden negativen Begleiterscheinungen hin – Geldgier, Erosion des Gefühls für gesellschaftliche Verantwortung und Zerfall der gewachsenen

---

184 Siehe dazu: World Happiness Report.

185 Francis Fukuyama stellt nach dem Scheitern des Kommunismus bzw. Sozialismus die These auf, dass mit pluralistischer Demokratie und freier Marktwirtschaft sich das westliche Ordnungsmodell trotz verbleibender Unzulänglichkeiten als überlegen erwiesen hat und sich weltweit durchsetzen werde. Fukuyama, F. (1992).

186 Dönhoff, M. (1999): 19.

Sozialstrukturen – und stellt die rhetorische Frage: „Sollte dies wirklich die perfekte Gesellschaft sein, die für alle Zeiten über den Sozialismus triumphiert?“[187]

Ihre „Zwölf Thesen gegen die Maßlosigkeit“ sind weniger Argumente für oder gegen abstrakte „ismen“ wie Kapitalismus oder Sozialismus, sondern ein Appell an Menschen:

- Ohne Selbstbeschränkung und Selbstdisziplin kann kein Gemeinwesen leben. Freiheit ohne Selbstbeschränkung führt ins Chaos.
- Ständig steigende individuelle Erwartungen und der Zwang zur Gewinnerzielung zerstören jede Gemeinschaft.
- Das „Wirtschaftliche“ als einzige Sinngebung kann den Menschen auf Dauer nicht befriedigen.
- Ethische Normen haben an Bedeutung verloren; das Verlangen nach moralischer Grundorientierung und einem verbindlichen Wertesystem wird nicht mehr befriedigt.
- Freiheit ohne Grenzen mündet letztlich in autoritäre Regime.
- In der Wirtschaft herrscht eine bedenkenlose Maßlosigkeit, die u. a. die Umwelt zerstört und das Kapital zukünftiger Generationen durch Überschuldung verringert;
- Die Wahlbeteiligung der Bürger geht zurück, und das Misstrauen gegenüber den demokratisch-legitimierten Institutionen des Staates nimmt zu;
- Die ungebremste Liberalität hat zu übergroßer Laxheit geführt und das Unrechtsbewusstsein der Amtsträger ist geschwunden.

Marion Dönhoff sieht kein Patentrezept. Sie sieht Rechtsstaatlichkeit, Gewaltenteilung und Pluralismus lediglich als Voraussetzung und Rahmen für eine zivile Gesellschaft.

---

187 Dönhoff, M. (1999): 22.

„Entscheidend ist, was die Bürger daraus machen, also die Gesinnung der Menschen und ihr Verhalten. Diejenigen, die Verantwortung tragen, sollten ihren Eigennutz nicht über das Gemeinwohl stellen. Es kann doch nicht sein, dass eine säkularisierte Welt notwendigerweise bar aller ethischen Grundsätze ist. Es muss doch möglich sein, die marktwirtschaftlichen Strukturen so zu ergänzen, dass die Menschen veranlasst werden, sich menschlich zu verhalten und nicht wie Raubtiere nach Beute zu gieren."[188]

Ihr Resümee: „Alles hängt von uns Menschen ab – von jedem einzelnen von uns."

2.3.5. Stimmen gestandener Wirtschaftsführer

Auch Klaus Schwab – der linker Schwärmereien völlig unverdächtige Gründer und Präsident des Weltwirtschaftsforum (WEF) – sieht Probleme mit dem kapitalistischen *Status quo*. Schon am WEF des Jahres 2012 fand er, der Kapitalismus in seiner bisherigen Form passe nicht zu unserer Welt. Er begründete dies mit den Worten: „Wir haben eine moralische Kluft, wir sind überschuldet, wir haben die Investitionen in unsere Zukunft vernachlässigt, wir haben den sozialen Zusammenhalt unterminiert, und wir laufen Gefahr, das Vertrauen künftiger Generationen zu verlieren."[189] Im Frühjahr 2016 bestätigte er sein diesbezügliches Unbehagen in einem Beitrag für die Neue Zürcher Zeitung:[190] Er finde es „zunehmend schwieriger, den Kapitalismus in seiner heutigen Form als gesellschaftstragende Idee und Ideologie zu rechtfertigen", unter anderem wegen der Grundtendenz der heutigen Wirtschaftsentwicklung zu einer sozialen Polarisierung. In einer Ökonomie, die weltweit nur noch mit drei statt mit fünf Prozent wachse, verdopple sich das Brutto-

188 Dönhoff, M. (1999): 223.

189 Der Tagesanzeiger (18.01.2012).

190 Schwab, K. (2016).

sozialprodukt nur noch alle 24 Jahre statt alle 15 Jahre. Der Verteilungskampf werde härter und die Anforderungen an die menschlichen Arbeitskräfte hätten sich verändert. Die Trümpfe hätten diejenigen in der Hand, die Talent und Zugang zu Wagniskapital besitzen, was sie innovativ einzusetzen verstünden. Verlierer seien jene, die keine besonderen Fähigkeiten aufweisen und auf einen höchstens durchschnittlichen Lohn kommen. In der Folge, so Schwab, radikalisiere sich die Gesellschaft und werde empfänglicher für populistische Kräfte mit den von ihnen propagierten vermeintlich einfachen Lösungen. Der Legitimationsverlust des Kapitalismus, so Schwab, sei auch eine „Herausforderung für jeden, der eine Führungsposition in der Wirtschaft innehat." Der Ruf nach sozialer Verantwortung der Unternehmen werde lauter, und dies in einer Zeit steigenden Wettbewerbs- und damit auch Kostendrucks. Wirtschaftliches und letztlich auch soziales Gedeihen setze zwar eine freiheitliche Marktordnung voraus, die Voraussetzung sei jedoch auch eine bessere und modernere Definition des Unternehmenzwecks: „Wir müssen uns wieder erinnern, dass ein Unternehmen eine soziale Gemeinschaft darstellt: Die Unternehmensleitung ist allen Stakeholdern verantwortlich. Das umfasst nicht nur die Aktionäre, sondern auch die Firmenangehörigen, die Kunden, die Kreditgeber und den Staat – also alle, deren Schicksal in irgendeiner Weise mit dem Zustand des Unternehmens verknüpft ist."[191]

Für Klaus Schwab geht es darum, die traditionell begrenzt wahrgenommene, soziale unternehmerische Verantwortung weiterzuentwickeln. „Die verstärkte moralische Ausrichtung von Unternehmen darf nicht nur eine Option sein. Sie gehört zu einem langfristig ausgerichteten unternehmerischen Führungskonzept unabdingbar hinzu. Der Firmenchef muss bereit sein, diese Position auch gegenüber Hedgefonds,

---

191 Schwab, K. (2016).

aktivistischen Aktionären und verkaufshungrigen Familienaktionären durchzusetzen. Nachhaltig orientierte Anleger werden ihn darin unterstützen. Denn die einseitige unternehmerische Ausrichtung auf kurzlebige Forderungen der shareholder und das daraus resultierenden kurzfristige Denken tragen dazu bei, dass der Kapitalismus in der liberalen Gesellschaft jene grundlegende Zustimmung verliert, die er zu seiner Entwicklung braucht."[192] Es sei unabdingbar, den weltweit immer lauter werdenden Kritikern des Kapitalismus ein innovatives privatwirtschaftliches Konzept entgegenhalten zu können, das nicht nur dem Profit der Shareholder dient, sondern dem Wohlergehen aller Stakeholder und damit indirekt der ganzen Gesellschaft.

2.3.6. Stimmen christlicher Kirchen und der Vereinten Nationen

Auch christliche Kirchen setzen sich kritisch mit Handlungsweisen von Führungskräften der Wirtschaft auseinander, die im Gegensatz zu dem stehen, was die christliche Soziallehre empfiehlt. Dabei ist der Tenor mancher Verlautbarungen nahe bei Max Webers berühmtem Hinweis:

> „Mit der Bergpredigt gemeint ist: die absolute Ethik des Evangeliums – es ist eine ernstere Sache, als die glauben, die diese Gebote heute gern zitieren. Mit ihr ist nicht zu spaßen. Von ihr gilt, was man von der Kausalität in der Wissenschaft gesagt hat: sie ist kein Fiaker, den man beliebig halten lassen kann, um nach Befinden ein- und auszusteigen. Sondern: ganz *oder* gar nicht, *das* gerade ist ihr Sinn, wenn etwas anderes als Trivialitäten herauskommen soll."[193]

Insbesondere die katholischen Sozialenzykliken sehen im christlichen Glauben eine erwünschte *soziale Praxis,* nicht

192 Schwab, K. (2016.).

193 Weber, M. (1988): 550.

lediglich eine zur Meditation einladende sozialethische Theorie. Reflektiertes individuelles Handeln im Sinne von *Rerum novarum* (1891), *Quadragesimo anno* (1931), *Laborem exercens* (1981), *Solicitudo rei socialis* (1987), *Caritas in veritate* (2009) bis *Laudato si'* (2015) ist Handeln, das die personale Würde der Menschen und die Bewahrung der Schöpfung als höhere Güter betrachtet als materielle wirtschaftliche Zielsetzungen. [194] *Caritas in veritate*[195] wird zum Sachverhalt Unternehmens- und Manager- Ethik sehr deutlich:

- „Der Gewinn ist nützlich, wenn er in seiner Eigenschaft als Mittel einem Zweck zugeordnet ist, welcher der Art und Weise seiner Erlangung ebenso wie der seiner Verwendung einen Sinn verleiht. Die ausschließliche Ausrichtung auf Gewinn läuft, wenn dieser auf ungute Weise erzielt wird und sein Endzweck nicht das Allgemeinwohl ist, Gefahr, Vermögen zu zerstören und Armut zu schaffen." (Nr. 21)
- „Die Würde der Person und die Erfordernisse der Gerechtigkeit verlangen, dass […] die wirtschaftlichen Entscheidungen die Unterschiede im Besitztum nicht in übertriebener und moralisch unhaltbarer Weise vergrößern." (Nr. 32)
- „Die Wirtschaft und das Finanzwesen können, insofern sie Mittel sind, [..] schlecht gebraucht werden, wenn der Verantwortliche sich nur von egoistischen Interessen leiten lässt. So können an sich gute Mittel in schadenbringende Mittel verwandelt werden. Doch diese Konsequenzen bringt die verblendete Vernunft der Menschen hervor, nicht die Mittel selbst. Daher muss sich der Appell nicht an das

---

194 Sie dazu Leisinger, K. M. (2005): 628-679. Der Text der Genesis (1.27) legt das Fundament für alle Erörterungen zum christlichen Menschenbild: „Gott schuf also den Menschen als sein Abbild, als Abbild schuf er ihn" – alles andere ist Auslegung.

195 Papst Benedikt XVI. (2009).

Mittel, sondern an den Menschen richten, an sein moralisches Gewissen und an seine persönliche und soziale Verantwortung.“ (Nr. 36)

Laudato si’ [196] geht gleichermaßen deutlich auf die heutigen Umweltprobleme ein. Papst Franziskus spricht darin die Themen „Verschmutzung, Abfall und Wegwerfkultur“ (20-22) und das „Klima als gemeinsames Gut“ (23-26) an, beklagt den „Verlust der biologischen Vielfalt“ (32-42), die „Verschlechterung der Lebensqualität“ und den sozialen Niedergang (43-47) sowie die „weltweite soziale Ungerechtigkeit“ (48-52). Papst Franziskus weist auf die „Gemeinsame Bestimmung der Güter“ (93-100) hin, beklagt die „anthropozentrische Maßlosigkeit“ (115) und verlangt eine „kulturelle Revolution“ (114):

„Wissenschaft und Technologie sind nicht neutral, sondern können vom Anfang bis zum Ende eines Prozesses verschiedene Absichten und Möglichkeiten enthalten und sich auf verschiedene Weise gestalten. Niemand verlangt, in die Zeit der Höhlenmenschen zurückzukehren, es ist aber unerlässlich, einen kleineren Gang einzulegen, um die Wirklichkeit auf andere Weise zu betrachten, die positiven und nachhaltigen Fortschritte zu sammeln und zugleich die Werte und die großen Ziele wiederzugewinnen, die durch einen hemmungs- losen Größenwahn vernichtet wurden.“

Diese beinhaltet auch „einen sehr tiefgründigen Aspekt: die notwendige Beziehung des Lebens des Menschen zu dem moralischen Gesetz, das in seine eigene Natur eingeschrieben ist. Diese Beziehung ist unerlässlich, um eine würdigere Umgebung gestalten zu können.“ (155). Der Papst fordert einen größeren Respekt für das Gemeinwohl und generationenüber- greifende Gerechtigkeit (156 ff.):

„Das Gemeinwohl geht vom Respekt der menschlichen Person als solcher aus mit grundlegenden und unveräußerlichen Rechten im Hinblick auf ihre ganzheitliche Entwicklung. Es

196 Papst Franziskus (2015).

> verlangt auch das soziale Wohl und die Entfaltung der verschiedenen intermediären Gruppen, indem es das Prinzip der Subsidiarität anwendet. Unter diesen ragt besonders die Familie als Grundzelle der Gesellschaft heraus. Schließlich erfordert das Gemeinwohl den sozialen Frieden, das heißt die Stabilität und die Sicherheit einer bestimmten Ordnung, die ohne eine spezielle Aufmerksamkeit gegenüber der distributiven Gerechtigkeit nicht zu verwirklichen ist, denn die Verletzung dieser Gerechtigkeit erzeugt immer Gewalt. Die gesamte Gesellschaft – und in ihr in besonderer Weise der Staat – hat die Pflicht, das Gemeinwohl zu verteidigen und zu fördern."

In seinen „Leitlinien für Orientierung und Handlung" (163 ff.) fordert er einen internationalen Dialog über Umweltlösungen und neue politische Konzepte mit transparenten Entscheidungsprozessen, insbesondere einen Dialog für die „volle menschliche Entfaltung" zwischen Politik und Wirtschaft, die sich beide in den Dienst des menschlichen Lebens stellen müssten. Ein Absatz der Empfehlungen könnte geradezu von Erich Fromm inspiriert sein:

> „Da der Markt dazu neigt, einen unwiderstehlichen Konsum-Mechanismus zu schaffen, um seine Produkte abzusetzen, versinken die Menschen schließlich in einem Strudel von unnötigen Anschaffungen und Ausgaben. Der zwanghafte Konsumismus ist das subjektive Spiegelbild des techno-ökonomischen Paradigmas. Es geschieht das, worauf schon Romano Guardini hingewiesen hat: Der Mensch ‚nimmt […] Gebrauchsdinge und Lebensformen an, wie sie ihm von der rationalen Planung und den genormten Maschinenprodukten aufgenötigt werden, und tut dies im Großen und Ganzen mit dem Gefühl, so sei es vernünftig und richtig'.[197] Dieses Modell wiegt alle in dem Glauben, frei zu sein, solange sie eine vermeintliche Konsumfreiheit haben, während in Wirklichkeit jene Minderheit die Freiheit besitzt, welche die wirtschaftliche und finanzielle Macht innehat. In dieser Unklarheit hat die

[197] Guardini, R. (1965): 66-67.

postmoderne Menschheit kein neues Selbstverständnis gefunden, das sie orientieren kann, und dieser Mangel an Identität wird mit Angst erfahren. Wir haben allzu viele Mittel für einige dürftige und magere Ziele.“ (203)

Dennoch bleibt Papst Franziskus optimistisch:

„Trotzdem ist nicht alles verloren, denn die Menschen, die fähig sind, sich bis zum Äußersten herabzuwürdigen, können sich auch beherrschen, sich wieder für das Gute entscheiden und sich bessern, über alle geistigen und sozialen Konditionierungen hinweg, die sich ihnen aufdrängen. Sie sind fähig, sich selbst ehrlich zu betrachten, ihren eigenen Überdruss aufzudecken und neue Wege zur wahren Freiheit einzuschlagen. Es gibt keine Systeme, die die Offenheit für das Gute, die Wahrheit und die Schönheit vollkommen zunichtemachen und die Fähigkeit aufheben, dem zu entsprechen. Diese Fähigkeit ist es ja, der Gott von der Tiefe des menschlichen Herzens aus fortwährend Antrieb verleiht. Jeden Menschen dieser Welt bitte ich, diese seine Würde nicht zu vergessen; niemand hat das Recht, sie ihm zu nehmen.“ (205)

„Eine Änderung der Lebensstile könnte dazu führen, einen heilsamen Druck auf diejenigen auszuüben, die politische, wirtschaftliche und soziale Macht besitzen. Das ist es, was die Verbraucherbewegungen erreichen, die durch den Boykott gewisser Produkte auf das Verhalten der Unternehmen ändernd einwirken und sie zwingen, die Umweltbelastung und die Produktionsmuster zu überdenken. Es ist eine Tatsache, dass die Unternehmen, wenn die Gewohnheiten der Gesellschaft ihre Rendite gefährden, sich genötigt sehen, ihre Produktionsweise zu ändern. Das erinnert uns an die soziale Verantwortung der Verbraucher. „Das Kaufen [ist] nicht nur ein wirtschaftlicher Akt, sondern immer auch eine moralische Handlung.“[198] Für einfache Gemüter (die sich ohnehin fast nie die Mühe geben, den ganzen Text solcher kirchlicher Verlautbarungen zu lesen und darüber nachzudenken – aber dennoch starke Meinungen haben) mögen das „linke“ oder

198 Papst Benedikt XVI (2009): 299.

„grüne“ Botschaften sein, die man in den entsprechenden „Schubladen“ ablegen kann – für aufgeklärte Menschen sind sie Quelle der Inspiration für innovatives Handeln.“ (206)

Das gleiche gilt für die von den Vereinten Nationen verabschiedete *Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung.* [199] Diese mahnt aus verschiedenen Perspektiven, dass ein „business as usual“ auch beim Handeln der Führungskräfte in Unternehmen keine Option für das Wohlergehen der Menschen sei.

2.3.7. Praktische Evolution, nicht theoretische Revolution

Bei allen erwünschten Veränderungen geht es nicht um *Revolutionen*, sondern um demokratisch legitimierte Reformen. Es geht um Evolutionen im Sinne von Karl Poppers „Stückwerk- Ingenieur“:

„Er mag zwar einige Vorstellungen von der idealen Gesellschaft ‚als Ganzem' haben – sein Ideal wird vielleicht die all- gemeine Wohlfahrt sein –, aber er ist nicht dafür, dass die Gesellschaft als Ganzes neu geplant wird. Was immer seine Ziele sein mögen, er sucht sie schrittweise durch kleine Eingriffe zu erreichen, die sich dauernd verbessern lassen. […] Wie Sokrates weiß der Stückwerk-Ingenieur, wie wenig er weiß. Er weiß, dass wir nur aus unseren Fehlern lernen können. Daher wird er nur Schritt für Schritt vorgehen und die erwarteten Resultate stets sorgfältig mit den tatsächlich erreichten vergleichen, immer auf der Hut vor den bei jeder Reform unweigerlich auftretenden unerwünschten Nebenwirkungen. Er wird sich auch davor hüten, Reformen von solcher Komplexität und Tragweite zu unternehmen, dass es ihm unmöglich wird, Ursachen und Wirkungen zu entwirren und zu wissen, was er eigentlich tut.“[200]

---

[199] Für die deutsche Version der *Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung* siehe: Vereinte Nationen (2015). Für die englische Version siehe: United Nations (2015).

[200] Popper, K. (1944): 298-299.

Revolutionen – auch dies ein politischer Begriff mit vielfältigen Inhalten – zwingen nicht nur auf, was nachhaltig nur durch freiwillige individuelle Einsicht veränderbar ist, sie haben noch einen anderen großen Nachteil, auf den Arnold Künzli hinwies: Sie „halten nie ganz, was sie versprechen, und immer bewirken sie vieles, was sie nicht bewirken wollten.“[201] Der Grund ist leicht verständlich:

> „Revolutionen werden von Menschen gemacht, und diese sind fehlbar. Revolutionen sind dazu verurteilt, sich des ‚alten Adams' bedienen zu müssen, auch wenn sie einen neuen Menschen versprechen. Je universalistischer Revolutionen ihre Ziele definieren – Emanzipation ‚des' Menschen –, um so mehr laufen sie Gefahr, zur ideologischen Stabilisierung, Förderung oder Verschleierung partikularer Interessen missbraucht zu werden.“[202]

Der Sozialist Arnold Künzli bezeichnet auf dem Hintergrund seiner persönlichen leidvollen Erfahrungen mit dem Kommunismus Revolutionen als „äußerst widerspruchsvolle Geschehnisse“ und sieht die Widersprüche mit den Versprechen wachsen: „Wo sie gar in einem quasi-religiösen Sinn Erlösung und ein Paradies verheißen, ist der Schritt in die Hölle vorprogrammiert.“ [203] Allerdings:

> „Zu sagen, Revolutionen hielten nie ganz was sie versprächen, heißt nicht, dass sie überhaupt nichts bringen können. […] Es gilt bloß zu erkennen, dass Revolutionen nie im Sinne einer linearen Entwicklung einen Wandel von einem radikal Bösen zu einem radikal Guten vollziehen, sondern dass das Gute, das sie bringen, immer nur ein halbes und meist mit viel – altem und neuem – Bösem vermengt ist. Der Träger dieses Bösen ist der „alte Adam“, der dazu verurteilt ist, die neue Gesellschaft

---

201 Künzli, A. (1992): 11. Was den „alten Adam“ angeht, so muss angemerkt werden, dass die „neue Eva“ in vielerlei Hinsicht auch nicht viel besser ist.

202 Künzli, A. (1992): 11.

203 Künzli, A. (1992): 11.

mit Bausteinen aus der Schuttmasse der alten zu errichten."[204]

Die im „real existierenden Sozialismus" begangenen Gräueltaten und inhumanen Entgleisungen seien jedoch, so Künzli, nicht entschuldbar mit dem Hinweis, dass da, wo gehobelt werde, eben auch Späne fallen und der edle Zweck die nicht immer ebenso edlen Mittel rechtfertige: „Geschichts- und Gutgläubigkeit dispensieren nicht von selbständigem kritischen Denken." [205]

Für Arnold Künzli – wie für Marion Dönhoff, für die Verfasser der Sozialenzykliken, Klaus Schwab und eben auch für Erich Fromm – spielt *der Mensch die zentrale Rolle*. Ein Mensch, egal in welcher Funktion oder Rolle, kann sich als *Citoyen*, also als Staatsbürger verstehen, der konstruktiv und aktiv am Gemeinwesen teilnimmt und dieses im Sinne der Nachhaltigkeit mitgestaltet. Oder er (bzw. sie) kann sich als ein *Bourgeois* gerieren, als Besitzbürger, der seine Kraft und Macht aus den Besitzverhältnissen zieht, auf deren Erhalt er erpicht ist und sich nicht um das Gemeinwohl schert.

2.3.8. Licht am Horizont?

Es gibt eine Reihe hoffnungsvoller Anzeichen für Veränderungen in Richtung auf das, was von Erich Fromm und anderen kritischen Stimmen angemahnt wird: Die erweiterte deutsche Ausgabe der Harvard Business Review, der *Harvard Business manager*, hat 2015 für das Ranking der hundert besten Topmanager weltweit zum ersten Mal neue Bewertungskriterien eingeführt. Seither müssen sich die weltbesten Konzernchefs nicht mehr nur an traditionellen *Business*-Kriterien, sondern auch an ökologischen und sozialen Leistungen sowie ethischen Kriterien messen lassen. Das hat

---

204 Künzli, A. (1992): 12.

205 Künzli, A. (1992): 33.

die CEO-‚Hitparade' erheblich durcheinander geschüttelt:

Die Investmentlegende Warren Buffet, der nach Bewertung seiner finanziellen Erfolge auf Rang 2 war, stürzte wegen seines schlechten Abschneidens beim Thema Nachhaltigkeit (798ster von 900 untersuchten CEOs) auf den Gesamtrang 101 ab. Ein anderes Beispiel ist Jeff Bezos, der CEO von Amazon: Er lag beim finanziellen Erfolg auf Platz 1, wegen seiner schlechten Nachhaltigkeitsbewertung (Platz 828) rutschte er in der Gesamtwertung auf Platz 87 ab. Lars Rebien Sørensen von Novo Nordisk erzielte den Spitzenplatz, weil er bei den neuen Nachhaltigkeitskriterien und mit seinem uneitlen, konsensorientierten Führungsstil besonders gut abschnitt. Dass er auch bei den finanziellen Erfolgskennzahlen glänzend abschnitt, beweist einmal mehr, dass gute ökologische und soziale Leistungen sowie praktizierte Ethik einer guten Renditeentwicklung nicht im Wege stehen müssen.[206]

Ebenfalls ermutigend ist die Entwicklung, dass Unternehmen mit aufgeklärtem Führungspersonal bei der Einstellung von Firmenangehörigen neben dem fachlichen Wissen und dem logischen Denkvermögen größeren Wert auf Persönlichkeits- und Charaktermerkmale wie Integrität, emotionale Intelligenz und soziale Kompetenz legen.[207]

Leben hat, so Erich Fromm, erst dann einen Sinn, wenn Menschen aufhören, sich auf eine selbstsüchtige und destruktive Weise narzisstisch zu bespiegeln – mit anderen Worten, wenn sie die „Kunst des Liebens" beherrschen: „Wir sind nur fähig, den anderen zu erkennen, zu verstehen und zu lieben, wenn wir auch fähig sind, uns selbst zu verstehen, zu leben und zu erkennen. […] Liebe ist Erkennen, aber eben weil sie Erkennen ist, ist sie auch Respekt vor dem anderen."[208]

---

206 Harvard Business Manager (11/2015): 8 ff.

207 Chamorro-Premuzic, T. (2015): 92 ff.

208 Fromm, E. und R. Xirau (1968b): 389.

Dies führt uns zum für Erich Fromm zentralen Sachverhalt der „Liebe“. [209]

[209] Fromm, E. (1956a): 439 ff.; Fromm, E. (1955a): 1 ff.; Fromm, E. (1976a): 269 ff.

3. Kann man ein Unternehmen im globalen Wettbewerb erfolgreich mit „Liebe“ führen?

3.1. Die Sache mit der Liebe

Der Begriff „Liebe“ reduziert eine immense Komplexität. Reichere Sprachen als die deutsche haben verschiedene Begriffe für unterschiedliche Ausdrucksformen von „Liebe“. Nur schon die terminologische Unterscheidung der Antike in *Eros* (als sinnlich-erotisches Empfinden), *Philia* (als wohlwollende gegenseitige Anerkennung und absichtslose Freundesliebe) und *Agape* (als selbstlose, das Wohl anderer Menschen fördernde Nächstenliebe) zeigt, wie weit der begriffliche Bogen gespannt werden kann. Konsultiert man das Latein- Wörterbuch, so findet man Differenzierungen wie *amor* (Liebe zu und von Eltern), *caritas* (Nächstenliebe), *gratia* (freund- schaftliche Liebe), *flagrantia* (glühende sinnliche Liebe) und *dilectio* (Nächstenliebe).

Für Erich Fromm kann es ohne die Liebe zum Nächsten, ohne wahre Demut, ohne Mut, Glaube und Disziplin keine menschliche Erfüllung und psychische Gesundheit geben.[210] Fromm bezeichnet Liebe als *Kunst*, die man mit Disziplin, Konzentration, Geduld und Vernunft lernen kann. „Meisterschaft“ in dieser „Kunst“ ist möglich, aber nur, wenn einem Menschen nichts auf der Welt wichtiger ist, als diese Kunst. [211] Fromm bettet die Liebe der Menschen zueinander ein in den größeren Rahmen der Liebe zum Leben in all seinen Formen, der *Biophilie*. Dieser Gedanke geht auf den Kern des philosophischen Denkens von Albert Schweitzer zurück, der „Ehrfurcht vor dem Leben“. Diese drückt sich aus im stetigen

210 Siehe dazu auch Funk, R. (2016).

211 Fromm, E. (1956a): 439.

Bemühen, Leben zu erhalten, Leben zu fördern, entwickelbares Leben auf seinen höchsten Stand zu bringen. [212]

Biophile Ethik, so Fromm, „hat ihr eigenes Prinzip des Guten und Bösen. Gut ist alles, was dem Leben dient; böse ist alles, was dem Tod dient. Gut ist die ‚Ehrfurcht vor dem Leben', alles, was dem Leben, dem Wachstum, der Entfaltung dient. Böse ist alles, was das Leben erstickt, es einengt und in Stücke zerlegt. Freude ist Tugend, und Traurigkeit ist Sünde."[213] In der *produktiven Charakter-Orientierung* eines Menschen kommt biophile Ethik zur vollen Entfaltung:

> „Wer das Leben liebt, fühlt sich vom Lebens- und Wachstumsprozess in allen Bereichen angezogen. Er will lieber neu schaffen als bewahren. […] Seine Einstellung zum Leben ist funktional und nicht mechanisch. Er sieht das Ganze und nicht nur seine Teile, er sieht Strukturen und nicht Summierungen. Er möchte formen und beeinflussen mit Liebe, Vernunft und Beispiel und nicht mit Gewalt, indem er die Dinge auseinandernimmt und auf bürokratische Weise die Menschen verwaltet, so als ob es sich um Dinge handelte."[214]

Damit werden alle Einstellungen genannt, die man sich auch bei Menschen, deren Entscheidungen Auswirkungen auf andere haben, wünscht. Fromm ist nicht der einzige Geisteswissenschaftler, der sich vertieft mit dem Thema „Liebe" auseinandersetzt. Prominente Autoren, die sich in unterschiedlichen Kontexten mit den Voraussetzungen für persönliches Glück, individuelle Zufriedenheit und gesellschaftliche Harmonie auseinandersetzen, unterstreichen die Bedeutung einer „lebens-liebenden" (biophilen) Grundeinstellung als notwendige Voraussetzung für ein gelingendes Leben. Joseph Fletcher tut das in einem

---

[212] Schweitzer, A. (2013). Rupert Lay benennt „Ehrfurcht" als „eine Tugend, welche die Bereitschaft anzeigt, die Erhabenheit und Würde einer Person zu achten. Sie schließt die Furcht ein, diese Würde zu verletzen." In: Lay, R. (2015): 26, Fußnote 24.

[213] Fromm, E. (1964): S. 186.

[214] Fromm, E. (1964): S. 186.

allgemeinen situationsethischen Kontext[215], Rupert Lay (hauptsächlich) in Bezug auf Manager[216], der große deutsche Buddhist Nyanaponika Mahathera im Kontext eines aus buddhistischer Sicht gelungenen Lebens.[217] Auch Steve Jobs geht in seiner berührenden Eröffnungsansprache in Stanford im Kontext seiner Entlassung bei Apple auf das Thema „Liebe" ein.[218] Nicht zuletzt ist Liebe ein zentrales Element im christlichen Glauben. Legt man die Formulierung in der Epistel des Paulus von Tarsus an die Korinther zugrunde, so ist zu lieben eine ziemlich anspruchsvolle Angelegenheit.[219]

---

215 Fletcher, J. (1966). Fletcher bezieht sich auf *Agape*, d. h. von Gott inspirierte, uneigennützige Liebe.

216 Lay, R. (1989).

217 Nyanaponika (1993).

218 „I'm convinced that the only thing that kept me going was that I loved what I did. You've got to find what you love. And that is as true for your work as it is for your lovers. Your work is going to fill a large part of your life, and the only way to be truly satisfied is to do what you believe is great work. And the only way to do great work is to love what you do. If you haven't found it yet, keep looking. Don't settle. As with all matters of the heart, you'll know when you find it. And, like any great relationship, it just gets better and better as the years roll on. So keep looking until you find it. Don't settle." Siehe Jobs, S. (2005).

219 1. Korinther 13: „Ohne Liebe bin ich nichts. Selbst wenn ich in allen Sprachen der Welt, ja mit Engelszungen reden könnte, aber ich hätte keine Liebe, so wären alle meine Worte hohl und leer, ohne jeden Klang, wie dröhnendes Eisen oder ein dumpfer Paukenschlag. Könnte ich aus göttlicher Eingebung reden, wüsste alle Geheimnisse Gottes, könnte seine Gedanken erkennen und hätte einen Glauben, der Berge versetzt, aber mir würde die Liebe fehlen, so wäre das alles nichts. Selbst wenn ich all meinen Besitz an die Armen verschenken und für meinen Glauben das Leben opfern würde, hätte aber keine Liebe, dann wäre alles umsonst. Die Liebe ist geduldig und freundlich. Sie kennt keinen Neid, keine Selbstsucht, sie prahlt nicht und ist nicht überheblich. Liebe ist weder verletzend noch auf sich selbst bedacht, weder reiz- bar noch nachtragend. Sie freut sich nicht am Unrecht, sondern freut sich, wenn die Wahrheit siegt. Diese Liebe erträgt alles, sie glaubt alles, sie hofft alles und hält allem stand. Einmal werden keine Propheten mehr zu uns sprechen, das Beten in anderen Sprachen wird aufhören, die Erkenntnis der Absichten Gottes mit uns wird nicht mehr nötig sein. Nur eines wird blei-

Erich Fromm ist derjenige, der sich am explizitesten und in Bezug auf die seelische Gesundheit von Menschen am tiefsten mit „Liebe“ auseinandergesetzt hat. Jeder psychisch gesunde Mensch weiß, dass Liebe für ein gelingendes Leben von großer Bedeutung ist. Die Tatsache, dass mit dem vorgeblichen Bezug auf Liebe auch ziemlich liebensunwerte Bestrebungen Ausdruck finden (z. B. kontrollieren, manipulieren, vereinnahmen, entmündigen), macht die Sache nicht gerade einfacher. Ob menschliches Handeln und Verhalten tatsächlich von Liebe geprägt ist, oder ob man unter dem Vorwand der Liebe gegenteiligen Bestrebungen nachgibt, hängt nach Fromm davon ab, ob der betreffende Mensch eine *produktive Orientierung* des Charakters hat.

Das Problem, das sich im hier erörterten Zusammenhang stellt ist, dass der Begriff „Liebe“ so ganz und gar nicht Teil des üblichen Management-Vokabulars ist, und die Forderung nach Liebe im geschäftlichen Alltag als unpassend empfunden wird. Macht ein Unternehmen in unruhigen Zeiten „Liebe“ zum Thema, sind zynische Kommentare und Häme die Folge.[220] Spricht man mit Führungskräften der Wirtschaft über andere komplexitätsreduzierende Begriffe wie beispiels- weise „Kompetenz“, „Toleranz“ oder „Verantwortung“, so sind die meisten in der Lage, diese im Kontext ihres Berufsall- tag mit konkretem Inhalt zu füllen. – Aber „Liebe“? Dass Liebe in all

---

ben: die Liebe. Denn unsere Erkenntnis ist bruchstückhaft ebenso wie unser prophetisches Reden. Wenn aber das Vollkommene - das Reich Gottes da ist, wird alles Vorläufige vergangen sein. Als Kind redete, dachte und urteilte ich wie ein Kind. Jetzt bin ich ein Mann und habe das kindliche Wesen abgelegt. Noch ist uns bei aller prophetischen Schau vieles unklar und rätselhaft. Einmal aber werden wir Gott sehen, wie er ist. Jetzt erkenne ich nur Bruch- stücke, doch einmal werde ich alles klar erkennen, so deutlich, wie Gott mich jetzt schon kennt. Was bleibt sind: Glaube, Hoffnung und Liebe. Die Liebe aber ist das Größte.“

220 So kann die Entscheidung des Volkswagenkonzerns im November 2015 – also mitten im sich ausbreitenden Abgas-Skandal –, *Liebe* zum Motto des Kulturprogramms für 2016 zu machen, vermutlich sehr unterschiedlich beurteilt werden. *Wahrhaftigkeit* hätte sich als Reflexionsthema eher angeboten.

ihren Ausprägungen wichtig ist für ein gelingendes Menschenleben, wird im privaten Gespräch kaum bestritten – in Unternehmen regen die ausgelösten assoziativen Verkettungen jedoch meist Irritation aus. Fromm ist sich dieser Schwierigkeit bewusst:

> „Es gibt wohl kein Wort, das vieldeutiger und verwirrender ist als das Wort ‚Liebe'. Es bezeichnet fast jedes Gefühl, ausgenommen Hass und Ekel. Von der Liebe für Eiscreme bis zur Liebe für eine Symphonie, von der mildesten Sympathie bis zum stärksten Gefühl innerer Verbundenheit schließt der Begriff ‚Liebe' alles ein. Man glaubt zu lieben, wenn man sich in jemanden verliebt hat. Abhängigkeit bezeichnen die Menschen als Liebe; für ihre Gier, jemanden besitzen zu wollen, gebrauchen sie dasselbe Wort. Sie glauben, nichts sei einfacher und leichter als zu lieben, die einzige Schwierigkeit bestehe darin, das passende Objekt zu finden, und sie hätten in der Liebe nur deshalb kein Glück, weil ihnen der richtige Partner nicht begegnet sei. Aber im Gegensatz zu all diesen verwirrenden und wunschbedingten Vorstellungen ist Liebe ein durchaus spezifisches Gefühl, und obwohl jedes menschliche Wesen zur Liebe fähig ist, ist ihre Verwirklichung eines der schwierigsten Ziele. Echte Liebe wurzelt in Produktivität. Sie kann daher auch als ‚produktive Liebe' bezeichnet wer- den. […] Die Gegenstände unserer Liebe differieren, demzufolge ändert sich auch die Intensität und Qualität. Gewisse Grundelemente aber sind für alle Formen produktiver Liebe charakteristisch. Es sind *Fürsorge für den anderen, Verantwortungsgefühl für den anderen, Achtung vor dem anderen und Erkenntnis.*"[221]

Auf den Menschen bezogen bedeutet dies,

> „dass man für ihn sorgt und sich für sein Leben verantwortlich fühlt, nicht nur für seine physische Existenz, sondern auch für das Reifen und Wachsen aller seiner menschlichen Kräfte. Produktiv lieben ist unvereinbar damit, dass man sich passiv verhält und dem Leben des geliebten Menschen lediglich

221 Fromm, E. (1947a): 65.

> zuschaut; produktives Lieben schließt Arbeit, Fürsorge und Verantwortungsgefühl für sein Wachstum ein. […] Für- sorge und Verantwortung sind zwar wesentliche Elemente der Liebe, aber ohne *Achtung (respect)* für den geliebten Menschen und ohne Erkenntnis artet Liebe in Herrschsucht und Besitzgier aus. Achtung bedeutet nicht Furcht oder Ehrfurcht. […] ‚Respekt' [bedeutet] die Fähigkeit, einen Menschen so zu sehen, wie er ist, sich seiner Individualität und Einzigartigkeit bewusst zu werden. Man kann einen Menschen nicht respektieren, ohne ihn zu kennen. Fürsorge und Verantwortungsgefühl wären blind, wenn die Erkenntnis der Individualität des anderen sie nicht leiten würde."[222]

Für eine bessere Akzeptanz des Begriffs „Liebe" als Voraussetzung seiner Anwendung im unternehmerischen Alltag ist eine positionierende Erläuterung der Grundelemente *Fürsorge*, *Verantwortungsgefühl*, *Achtung vor dem anderen* und *Erkenntnis* notwendig. Eines ist jedoch sicher: Sie alle sind auch Elemente guter Führung in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft.

3.1.1. Fürsorge

Wenn im Geschäftsleben der Begriff Fürsorge verwendet wird, so ist die spontane Assoziation „due diligence", also eine „im Geschäftsverkehr erforderliche Sorgfalt" bei Risikoanalysen. Diese Risiken können unterschiedlich breit und tief er- fasst werden. Aufgeklärte Unternehmen erfassen neben den üblichen juristischen, ökologischen, informations-sicherheitsspezifischen, steuerlichen und produktespezifischen Risiken auch solche, die aus einem Mangel an gesellschaftlicher Akzeptanz resultieren. Für Erich Fromm ist *Fürsorge* weit mehr – es ist „eine Sorge für das Leben und das Wachstum dessen, was wir lieben. Wo diese tätige Sorge fehlt, ist auch keine Liebe vorhanden."[223] Dies im Geschäftsalltag zu leben ist keine

222 Fromm, E. (1947a): 67.

223 Fromm, E. (1956a): 455.

Überforderung: Zwischen dem Empfinden eines Firmenangehörigen, geschätzt, unterstützt und gefördert zu werden, und dessen Motivation, Zufriedenheit und Leistung für das Unternehmen besteht ein eindeutig messbarer Zusammenhang. Für den Schutz der Umwelt und die Bewahrung der Schöpfung sowieso. Das Werteempfinden der Menschen bestimmt die Struktur ihres Handelns. Wo Menschen diejenigen Werte, die ihnen zur Verwirklichung ihrer selbst und ihrer Möglichkeiten auch im beruflichen Kontext dienen, mit Leben erfüllen können, sind sie glücklich und seelisch gesund – und produktiv.[224]

Dieser Aspekt des Gedankenguts Erich Fromms taucht – ohne Bezug auf den Begriff Liebe – auch in der modernen Managementliteratur über Führung auf. Viele Autoren gehen explizit auf emotionale Aspekte der Menschenführung ein und sprechen – allerdings ohne Bezug auf Erich Fromm – genau das an, was Fromm unter Fürsorge versteht:

- Die Bedürfnisse der Menschen zu erkennen, ihre Persönlichkeit, Werte und ihr Selbstbewusstsein zu stärken, sie durch Emotionen und geteilte Wertevorstellungen zu motivieren. „Führungsqualitäten“ sind etwas Anspruchsvolleres als „Managementqualitäten“[225].
- Firmenangehörige durch Unterstützung wachsen zu helfen, sie für eine gemeinsame Vision zu begeistern.[226]
- Einfühlsam zu sein, respektvoll und anerkennend.[227]

Auch Führungspersönlichkeiten, die höchsten Wert auf ökonomische Effizienz legen, sorgen sich um das persönliche Wohlergehen, die innere Motivation und Zufriedenheit der Firmenangehörigen. Die innere Zufriedenheit der Menschen im Unternehmen ist eine wesentliche Voraussetzung für ihr

---

224 Fromm, E. (1947a): 3.

225 Z. B. Hughes, R. L., R. C. Ginnett und G. J. Curphy (2014).

226 Z. B. Hinterhuber, H. (2010).

227 Z. B. Haberleitner, E., E. Deistler und R. Ungvari (2009).

persönliches Engagement, den nachhaltigen Erfolg der Firma sicherzustellen. Fehlende Motivation kostet Unternehmen Milliarden, auch wenn diese Kosten selten direkt in den Personalbudgets auftauchen: Wo sich Firmenangehörige emotional an ihr berufliches Umfeld gebunden fühlen, sind Produktivität und Rentabilität um 21% bzw. 22% höher, die Abwesenheiten (- 37%), der Materialschwund (-28%), die Arbeitsunfälle (-48%) und die Qualitätsmängel (-41%) signifikant niedriger.[228] Zum anderen – und dies ist vielleicht aus kurzfristiger betriebswirtschaftlicher Perspektive weniger wichtig, aber umso mehr für die betreffenden Menschen – die Freude an der Arbeit und die dadurch entstehende innere Befriedigung hat messbare positive Auswirkungen auf die Gesundheit und sogar auf die Lebenserwartung der Menschen.[229]

Ebenso ist es mit dem Schutz der Umwelt und der Pflege des gesellschaftlichen Umfeldes. Aufgeklärte Führungspersönlichkeiten handeln in dieser Hinsicht strategisch – kurzfristig motivierte Führungskräfte handeln taktisch, wenn und weil das Unternehmen in der öffentlichen Kritik steht. Wo Verantwortung angemessen breit und tief definiert wird, ist man nicht nur bestrebt, durch die Aktivitäten in der Kernkompetenz keinen Schaden anzurichten, sondern leistet darüber hin- aus auch durch philanthropisches Engagement Beiträge an die Gesellschaft.[230] Wie nahe man „Fürsorge“ im Frommschen Sinne kommt, hängt von der Definition dessen ab, was Führungspersönlichkeiten für ihre Verantwortung halten.

---

228 Siehe Gallup (2016): Slide 31.

229 Siehe dazu: Corporation for National & Community Service (2007); Naylor, Ch., C. Mundle, L. Weaks und D. Buck (2013).

230 Siehe dazu Leisinger K. M. und K. Schmitt (2012).

3.1.2. Verantwortungsgefühl

Erich Fromm definiert Verantwortungsgefühl als „etwas völlig Freiwilliges; es ist meine Antwort auf die ausgesprochenen oder auch unausgesprochenen Bedürfnisse eines anderen menschlichen Wesens. Sich für jemanden ‚verantwortlich' zu fühlen, heißt fähig und bereit sein zu ‚antworten'."[231] Diese Definition ist völlig vereinbar mit *Lege artis* angenommener Unternehmensverantwortung (*Corporate Responsibility*). Die Übernahme von Verantwortung liegt im wohlverstandenen Eigeninteresse derjenigen, die auf der Basis besserer Information ausgewogenere Entscheidungen fällen wollen. Man kann die ganze Stakeholder Literatur[232] einordnen unter dem Titel „Antwort geben" auf die Erwartungen, Ängste und Sorgen derjenigen, die von den Aktivitäten eines Unternehmens betroffen sind oder Einfluss auf diese nehmen können.

Ein wichtiger Teil der Verantwortung aufgeklärter Führungspersönlichkeiten ist, Antwort zu geben nicht nur auf betriebliche Herausforderungen und Erwartungen des Finanzsektors, sondern auch auf Bedürfnisse der Firmenangehörigen und auf Erwartungen von Anspruchsgruppen der Zivilgesellschaft. Was das Führungsteam eines Unternehmens als seine Verantwortung über das gesetzlich Vorgeschriebene hinaus betrachtet, wird meist als in ihrem Ermessens liegend (*business judgement*) betrachtet. Dieses Ermessen ist jedoch implizit oder explizit das Ergebnis eines konkreten oder virtuellen Verhandlungsprozesses mit Stakeholdern. Die eingangs zitierten schlechten Umfragewerte weisen auf immense Defizite bei der Erfüllung gesellschaftlicher Erwartungen hin. Die Mehrzahl der Menschen in modernen Gesellschaften empfindet, dass keine oder nur unzureichende Antworten gegeben werden auf Fragen, die ihnen am Herzen liegen. Die große Lücke zwischen den Erwartungen der

231 Fromm, E. (1956a): 456.

232 Stellvertretend dazu Freeman, R. E. et al. (2010).

Menschen und dem Leistungsportfolio der Unternehmen ist einer der Gründe für den Mangel an Vertrauen gegenüber Unternehmen und seinem Führungspersonal.

Solche Erwartungen unterscheiden sich nicht nur aus kulturellen und sozialen Gründen von Land zu Land, sie sind auch von Sektor zu Sektor verschieden. Die pharmazeutische Industrie sieht sich (z. B. im Hinblick auf den kostengünstigen Zugang zu lebenswichtigen Medikamenten oder im Zusammenhang mit den ethischen Rahmenbedingungen von klinischen Versuchen in Entwicklungsländern) mit völlig anderen Erwartungen konfrontiert als Banken, die Textilindustrie oder Unternehmen des extraktiven Sektors. „Antwort" zu geben, auch wenn einem die Fragen nicht behagen, ist eine Frage des Respekts vor anderen und für anständige Menschen eine Selbstverständlichkeit. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass nicht jede Erwartung oder Forderung aus der Zivilgesellschaft notwendigerweise zu einer Leistungspflicht des Unternehmens führt. Eine angemessene „Antwort" kann auch die Erklärung der Gründe für die Ablehnung einer Forderung sein; keine Antwort zu geben ist ein Mangel an Achtung vor anderen.

3.1.3. Achtung vor den anderen

Fromm bezeichnet mit *Achtung vor den anderen* die Fähigkeit, „jemand so zu sehen, wie er ist, und seine einzigartige Individualität wahrzunehmen. Achtung bezieht sich darauf, dass man ein echtes Interesse daran hat, dass der andere wachsen und sich entfalten kann." [233] Dies ist schon für „normale" Menschen eine Herausforderung – erst recht für Führungskräfte, die unter Umständen aus Gründen der Gesamtverantwortung für die Existenz eines Unternehmens auch Entscheidungen treffen müssen, durch welche Menschen

[233] Fromm, E. (1956a): 456.

im Unternehmen negativ betroffen werden. Entlassungen nicht zur Erhöhung des Gewinns zu betreiben, sondern nur als *ultima ratio* in Betracht zu ziehen. Diese sozial in möglichst hohem Maße abzufedern, erfordert einerseits Empathie von denjenigen, die diese Entscheidung treffen, andererseits jene moralische Vorstellungsgabe, die bereits angesprochen wurde.[234]

Achtung umfasst nicht nur der *Respekt der Menschenrechte*. Achtung bedeutet vor allem auch die Wahrung der *Menschenwürde*: Wo die Würde der Menschen *angetastet* wird, passiert mehr als eine Verletzung nationalen oder internationalen Rechts.[235] Betrachtet man den zunehmend an Bedeutung gewinnenden Bezugsrahmen der *UN Guidelines on Business and Human Rights*,[236] so wird klar, wie umfangreich heute die Achtung vor den anderen Menschen definiert ist.

Nicht nur, aber ganz besonders mit Hinblick auf die *UN Guidelines* wird klar, dass „Dienst nach Vorschrift" im Sinne der *legal compliance* im Gegensatz zu aktiv gelebter Verantwortung im Sinne der Goldenen Regel nicht *zwei Wege* des Respekts vor den Rechten und der Würde des Menschen sind, sondern zwei völlig *unterschiedliche Dimensionen* des Denken und Handelns. Handeln nach Recht und Gesetz (*legal compliance*) fügt Dritten nichts *Verbotenes* zu. *Achtung vor den anderen* geht weit über das gesetzlich Vorgeschriebene hinaus: Achtung vor anderen setzt eine innere Überzeugung für Respekt des Andersartigen voraus und vermeidet jede Art der Diskriminierung, d. h. Ungleichbehandlung und Verweigerung der Chancengleichheit z. B. aus Gründen rassischen oder ethnischen Ursprungs, des Alters, von Behinderungen, der Religion oder Weltanschauung oder

234 Siehe dazu Werhane, P. H. (1999) sowie Werhane, P. H. und B. Moriarty (2015).

235 Leisinger, K. M. (2007): 163-170.

236 United Nations Office of the High Commissioner (2011).

sexueller Ausrichtung.[237] Achtung vor den anderen umfasst im geschäftlichen Alltag auch den respektvollen Umgang des Führungspersonals mit hierarchisch – nicht menschlich! – „Untergeordneten“: Wer in einer vorgesetzten Position nicht nach der Goldenen Regel handelt (Was Du nicht willst, dass man DIR tu, das füg auch keinem Anderen zu), sollte keine vorgesetzte Position inne haben.[238] Im geschäftlichen Leben menschliche Nähe zu verlangen, zu Firmenangehörigen, Kunden, Zulieferern, Kritikern, Politikern, wäre wohl unpassend – menschliches Verständnis für andere und Achtung der anderen in ihrer Andersartigkeit ist jedoch nicht nur eine zumutbare, sondern geradezu eine unabdingbare Voraussetzung für einen konstruktiven Umgang miteinander.

Was „Achtung vor den anderen“ angeht, so stellt sich dem Führungspersonal international arbeitender Unternehmen zusätzlich eine besonders schwierige Aufgabe: Sie arbeiten im Kontext unterschiedlicher Kulturen und somit mit unterschiedlichen Vorstellungen über das, was sittlich geboten und verboten ist. Moralische Überzeugungen werden durch die jeweilige kulturelle und historische Sozialisation geformt und durch wirtschaftliche und gesellschaftliche Gegebenheiten

---

[237] Wer sich eine Vorstellung über die Dimension des Begriffs „Diskriminierung“ machen will, sollte die Richtlinie der Europäischen Kommission zur „Festlegung eines allgemeinen Rahmens für die Verwirklichung der Gleichbehandlung in Beschäftigung und Beruf“ lesen sowie Europäische Kommission – siehe: Rat der Europäischen Kommission (2000); Europäische Kommission (2007).

[238] Einer meiner Beweggründe, mich vor vielen Jahren bei Ciba-Geigy zu bewerben, war die Menschlichkeit, die damalige Topmanager an den Tag leg- ten. So war es z. B. für den damaligen Präsidenten des Verwaltungsrates, Louis von Planta, wenn er morgens in Büro kam, selbstverständlich, die Pförtner mit Namensnennung zu begrüßen; seine Frage „Wie geht es Ihnen?“ war keine Floskel, denn er erwartete eine Antwort und blieb stehen, wenn die Antwort ausblieb. Der damalige CEO, Samuel Koechlin, beeindruckte mich durch seine unaufgeregte Menschlichkeit und seine Überzeugung, dass diejenigen, die über mehr Macht verfügen, auch mehr Pflichten haben. Siehe dazu Ehrenbold T. (2017).

beeinflusst. Um erfolgreich zu sein, muss ein international arbeitendes Unternehmen einerseits Teil der lokalen Gesellschaft sein und somit auch einen Großteil deren kulturell geprägter Werte respektieren. Andererseits gibt es klare Grenzen, weil die Legitimität eines multinationalen Unternehmens immer auch an dem gemessen wird, was sich als internationaler Konsens guten Handelns über die Jahre herausgebildet hat. Konflikte sind hier vorprogrammiert – diese sind aber lösbar, ohne in einen beliebigen moralischen Relativismus zu verfallen.

Es ist das große Verdienst von Hans Küng und seinen Mitarbeitern, einen Kern normativer Werte herausgearbeitet zu haben, der in allen Kulturen, allen Religionen und zu allen Zeiten Anerkennung fand. Die Anwendung dieses Gedankenguts kann helfen, kulturell bedingte Konfliktpotentiale zu verkleinern, wenn man Führungsverhalten an den grundlegenden Werte- und Moralvorstellungen orientiert, die Hans Küng als *Weltethos* bezeichnet:[239]

- *Menschlichkeit* (auch als ethischer Maßstab wirtschaftlichen Handelns), sowie
- *Beachtung der Goldenen Regel* im Sinne der gegenseitigen Verantwortlichkeit, Fairness, Toleranz und Solidarität.

Werden legitime Eigeninteressen auf dieser Basis realisiert, so erfolgt alles Entscheiden, praktisches Handeln und Verhalten unter Berücksichtigung der folgenden Grundwerte:

- Gewaltlosigkeit und Achtung vor dem Leben;
- Gerechtigkeit und Solidarität;
- Wahrhaftigkeit und Toleranz, sowie

[239] Siehe dazu www.weltethos.org/was_ist_weltethos/. Auch Erich Fromm sieht das so: „Tatsächlich zeigen die ethischen Systeme aller großen Kulturen eine erstaunliche Ähnlichkeit in allem, was für die Entwicklung des Menschen als notwendig erachtet wird, also jener Normen, die sich aus der Natur des Menschen und den für sein Wachstum nötigen Bedingungen ergeben.“ Fromm, E. (1947a): 151.

- Gegenseitige Achtung und Partnerschaft.

Den abstrakten Weltethos-Wertekanon in unterschiedlichen, konkreten Zusammenhängen bewusst zu machen und kontextgerecht in praktisches Handeln umzusetzen, ist eine genuine Führungsverantwortung.[240] Da nicht alles, was in einem lokal gegebenen Kontext sittliche Anerkennung findet, mit diesen grundlegenden Grundwerten und Prinzipien vereinbar ist, müssen dem Weltethos verpflichtete Führungspersönlichkeiten zwischen drei Problemlösungs-Kategorien unterscheiden. Es gibt Problemlösungen,

- die aufgrund der lokalen kulturellen Gegebenheiten zwar verschieden sind von dem, was westeuropäische Routine nahelegen würde – aber unproblematisch aus der Weltethos-Perspektive, da mit den obigen Grundwerten und Prinzipien vereinbar. Hier ist aus Respekt gegenüber der lokalen Kultur so zu verfahren, wie es die Einheimischen für richtig halten (z. B. beim Inhalt von Werbebotschaften oder bei Respektsbezeugungen an lokale Honoratioren).
- die zwar im Einklang mit den Sitten und Gebräuchen der lokalen Kultur stehen, jedoch gegen internationale Normen und den Weltethos-Wertekanon verstoßen. Solche Lösungen sind inakzeptabel; hier endet der Respekt vor anderen Kulturen (Beispiele hierzu sind Kinderarbeit oder Diskriminierung von ethnischen Minderheiten und Frauen.)
- in denen durch angepasste Entscheidungsprocedere potentielle Konflikte zwischen den kulturellen oder sozialen Verpflichtungen lokaler Entscheidungsträger und den Anforderungen internationaler Vorschriften entschärft werden (z. B. Verlagerung von Entscheidungen in Teams als Prävention gegen die Bevorzugung von Familienmitgliedern oder Angehörigen der gleichen Ethnie bei der

240 Zum Sachverhalt der Konkretisierung genereller Normen für spezifische Problemlösungen siehe Walzer, M. (1994).

von Aufträgen oder der Einstellung von Firmenangehörigen). Wo Regelkonformität (z.B. *compliance* Vorschriften, die für in den USA börsennotierte Unternehmen obligatorisch sind) zu ernsthaften Konflikten mit der lokalen Kultur führt, muss öffentlich erklärt werden, warum man andere Wege geht (*comply or explain*).

Das Wissen, dass man fast alles immer auch anders sehen kann und dass die Berücksichtigung unterschiedlicher Perspektiven vorteilhaft ist, macht „Achtung vor den anderen" zu einem Entscheidungsimperativ. Die oft schwierige Güterabwägung zwischen dem, was aus Achtung anderer Kulturen erforderlich ist, und dem, was sich über die Jahre bei aufgeklärten Menschen überall auf der Welt als akzeptable Handlungsmuster entwickelt hat, erfordert alle Frommschen Grundelemente der Liebe, Fürsorge, Verantwortungsgefühl, Achtung vor dem anderen sowie Erkenntnis.

Zum Kontext *Achtung vor den anderen* gehört auch Erich Fromms Unterscheidung zwischen *rationaler Autorität*, die ihren Ursprung in Kompetenz hat, und *irrationaler Autorität*, die ihren Ursprung im Willen zur Macht über Menschen hat:

> „Der Mensch, dessen Autorität respektiert wird, handelt kompetent in dem ihm zugewiesenen Bereich, den ihm andere anvertraut haben. Er braucht weder einzuschüchtern, noch muss er durch magische Eigenschaften Bewunderung erregen. Solange und in dem Maße, in dem er kompetente Hilfe leistet anstatt auszubeuten, beruht seine Autorität auf rationalen Grundlagen und braucht keinerlei irrationale Furcht. Rationale Autorität lässt nicht nur ständige Prüfung und Kritik seitens derer zu, die ihr unterworfen sind, sondern fordert diese geradezu heraus.
>
> Rationale Autorität ist immer zeitlich begrenzt. Ihre Anerkennung ist davon abhängig, wie die Aufgabe erfüllt wird. *Irrationale Autorität* dagegen hat ihren Ursprung stets in der Macht über Menschen. […] Macht auf der einen, Furcht auf der anderen Seite, das sind die Stützen irrationaler Autorität.

> Kritik dieser Art von Autorität ist nicht nur nicht erwünscht, sondern verboten. Rationale Autorität beruht auf der Gleichheit desjenigen, der die Autorität besitzt und dessen, der sich ihr unterstellt. Beide unterscheiden sich lediglich im Grad des Wissens oder in der Befähigung auf einem bestimmten Gebiet. Irrationale Autorität beruht ihrer Natur nach auf Ungleichheit und das heißt gleichzeitig, auf einem Wertunterschied."[241]

Irrationale Autorität gründet auf körperlichem oder seelischem Zwang und hat die Funktion, andere Menschen materiell, seelisch, oder auf sonst wie geartete Weise auszubeuten.
„Die rationale Autorität stützt sich auf Kompetenz, deren Funktion es ist, anderen Menschen bei der Bewältigung gewisser Aufgaben zu helfen."[242] Natürlich ist es im Normalfall so, dass nachgewiesene Kompetenz mit Zeit auch Folgen für die hierarchische Einordnung in einem Unternehmen hat und zu Anordnungsmacht für die Erledigung von Arbeit führt. Was aber reifen Persönlichkeiten nicht passieren sollte, ist, dass sie hierarchische Macht zur Durchsetzung irrationaler Autorität nutzen, sprich: Menschen in ihrer Würde verletzen und den Respekt vor ihrer Person verweigern.

Achtung vor einem anderen ist, so Erich Fromm, „nicht möglich ohne ein wirkliches Kennen des anderen. Fürsorge und Verantwortungsgefühl für einen anderen wären blind, wenn sie nicht von *Erkenntnis* geleitet würden."[243]

3.1.4. Erkenntnis

Erich Fromm definiert Erkenntnis als Aspekt der Liebe, der zum „Kern vordringt". Erkenntnis ist nur möglich „wenn ich mein eigenes Interesse transzendiere und den anderen so sehe,

---

241 Fromm, E. (1947a): 11.

242 Fromm, E. (1963c): 359.

243 Fromm, E. (1956a): 457.

wie er wirklich ist"[244] – also ohne den Filter der Eigeninteressen, der Nützlichkeitserwägungen, der Vorurteile und hierarchischer Gegebenheiten. Dies, so Fromm, werde nur möglich, wenn „Selbsterkenntnis" vorhanden sei, d. h. ein nüchternes Erkennen der eigenen Stärken und Schwächen, Talente und Kompetenzen, Voreingenommenheiten und blinden Flecken.[245] Was das Erkennen der eigenen Schwächen angeht, so kann nicht oft genug auf die eindeutig bewiesene Tatsache hingewiesen werden, dass Menschen ihre eigenen intellektuellen, sozialen und anderen Fähigkeiten viel rosiger beurteilen als sie faktisch sind. Auf dieser subjektiv geschönten Basis ist Einsicht in die eigene Inkompetenz im spezifischen Fall unmöglich.[246]

Erkenntnis ist aus meiner Lebens- und Berufserfahrung von so elementarer Bedeutung, dass eine vertiefte Auseinandersetzung gerechtfertigt ist.

3.2. Die Sache mit der Erkenntnis

Der Begriff „Erkenntnis" ist so komplex, dass man aus den unterschiedlichen Perspektiven ganze Studiengänge verschiedener Fakultäten konzipieren könnte. Alles, was im hier erörterten Zusammenhang (aber auch weit darüber hinaus) von Bedeutung ist – Fürsorge, Verantwortungsgefühl und Achtung vor anderen – hängt davon ab, was Menschen erkennen und wahrnehmen („für wahr nehmen"). Nur was wir erkennen, können wir letztlich auch anerkennen. Hier wird nicht auf all das eingegangen, was an erkenntnistheoretischem Wissen seit Aristoteles (384-322 v. Chr.) über Immanuel Kant (1724-1804) bis Amos Tversky (1937-1996) und Daniel Kahneman (*1934) vorhanden ist. Der Anspruch ist viel bescheidenerer: Es soll

244 Fromm, E. (1956a): 457.

245 Bazerman, M. H. und A. E. Tenbrunsel (2011); Kahneman, D. (2011).

246 Kruger, J. und D. Dunning (1999): 1121-1134.

aufgezeigt werden, dass „Erkenntnis“ das wichtigste Element guter Führung ist. Gute Entscheidungen berücksichtigen, dass Menschen das, was sie für die objektive Wirklichkeit halten und für wahr nehmen, lediglich das Ergebnis verschiedener subjektiver Grundannahmen ist. In den Worten Erich Fromms: Der Mensch „konstruiert ein umfassendes Weltbild, das ihm als Bezugsrahmen dient, von dem er seine Antwort auf die Fragen nach seinem Platz in der Welt und seinen Aufgaben ableiten kann.“[247]

Da dies jedoch alle Menschen auf dem jeweiligen Hintergrund ihrer spezifischen Sozialisation, Werteüberzeugungen, Interessenlage und Charakterstruktur bzw. Persönlichkeitsbeschaffenheit tun, kommt es zu verschiedenen Auffassungen über die „Wirklichkeit“ – und alle halten *ihre* Wirklichkeit für die einzig „wirkliche Wirklichkeit“.[248] Die Wahrnehmung des gesellschaftlichen Umfelds, die Bewertung des Handlungs- und Verhaltensportfolios anderer, die Definition eines bestehenden Sachverhalts als „Problem“ oder als „kein Problem“ sowie die Richtung der eigenen Entscheidungen sind durch diese subjektive Definition der Wirklichkeit festgelegt. Entscheiden und Handeln erfolgt auf diesem Hintergrund nach bestem Wissen und Gewissen – ohne sich der Enge der eigenen Vorstellungen bewusst zu sein und ohne die abweichenden Wirklichkeitswahrnehmungen anderer akzeptieren zu können.

Dass das „gesellschaftliche Sein“ das „Bewusstsein der Menschen“ prägt, wird niemand bezweifeln, der mit Menschen aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Schichten gearbeitet hat. Wahrnehmungen sind nie unabhängig vom gesellschaftlichen Bezugsrahmen – *context matters* auch hier.

---

[247] Fromm, E. (1947a): 34.

[248] Siehe dazu die leicht verständlichen Ausführungen von Watzlawick, P. (1995). Auch sein auf Youtube festgehaltener Vortrag stellt komplexe Sachverhalte einfach dar: https://www.youtube.com/watch?v=krIqjUUlfC8.

Meinungen von „mächtigen“ Menschen setzen auch in Unternehmen (völlig unabhängig des Standes wissenschaftlicher Erkenntnisse) Fakten. Nach diesen „Mächtigen“ richten Systemagenten und Opportunisten ihre Kompasse für die eigene Meinungsbildung aus. Natürlich ist es schwierig, eine Ideologie in Frage zu stellen, wenn das eigene Selbstverständnis und die Einkommenshöhe davon abhängen. Wenn jedoch hinzukommt, dass Menschen (fast) ausschließlich innerhalb eines spezifischen gesellschaftlichen oder professionellen „Silos“ (z. B. das Topmanagement in Unternehmen, Interessengruppen der Zivilgesellschaft, Parteien oder Kirchen) untereinander kommunizieren, stabilisieren sich die individuellen Wirklichkeitskonstruktionen. Sie werden zu einer selektiven gesellschaftlichen Wirklichkeitskonstruktion. Die Konsequenzen dieser Tatsache wurde vom ehemaligen stellvertretenden Chef-Redakteur der BILD Zeitung, Udo Röbel, so beschrieben:

> „Alles, was wir über andere denken und sagen, ist nur die Summe eigenen Erlebens und Erfahrens, multipliziert mit vermeintlichem Wissen, dividiert durch die eigene Anti- oder Sympathie gegenüber dem Betroffenen – und letztendlich doch nur vage und subjektiv, die Projektion unserer eigenen Erkenntnisse auf den anderen.“[249]

Da das jedoch keine gute Ausgangsbasis für sachlich richtige und ethisch verantwortbare Entscheidungen sein kann, stellt sich für alle Führungspersönlichkeiten die Frage nach dem Unterschied zwischen dem, was einzelne Menschen (also im geschäftlichen Alltag auch sie) als *Wirklichkeit* empfinden und dem, was unabhängig vom individuellen Erkennen *Realität* ist (z. B. die Beurteilung einer spezifischen Umweltsituation

249 Röbel, U. (2003).

durch einen Unternehmensvertreter und einem Vertreter von Greenpeace).[250]

3.2.1. Wie wirklich ist die Wirklichkeit?

Menschen nehmen Fakten auf sehr unterschiedliche Weise wahr. Sie suchen nach einer Ordnung im Ablauf der Geschehnisse und in ihrer Lebenswirklichkeit. Sobald sie davon über- zeugt sind, diese Ordnung gefunden zu haben, wird sie erklärend in den Ablauf der Geschehnisse hineingelesen. Als Ergebnis wird eine individuell für wahr gehaltene Wirklichkeit konstruiert. [251] Für den Kommunikationsforscher und Psychotherapeuten Paul Watzlawick ist

> „jede Wirklichkeit im unmittelbarsten Sinne die *Konstruktion* derer [..], die diese Wirklichkeit zu entdecken und erforschen *glauben*. Anders ausgedrückt: Das vermeintlich *Ge*fundene ist ein *Er*fundenes, dessen Erfinder sich des Aktes seiner Erfindung nicht bewusst ist, sondern sie als etwas von ihm Unabhängiges zu entdecken vermeint und zur Grundlage seines ‚Wissens' und daher auch seines Handelns macht."[252] Heinz von Foerster geht so weit zu sagen „Die Umwelt, so wie wir sie wahrnehmen, ist unsere Erfindung."[253]

---

250 Rupert Lay unterscheidet *Wirklichkeit* von *Realität* als Bezeichnung der Menge aller Sachverhalte, die dem individuellen und kollektiven Erkennen als allem Erkennen und Wahrnehmen vorausliegt und dieses verursacht. *Realität* definiert er als Menge aller Sachverhalte, die unabhängig von allem Erkennen besteht; siehe Lay, R. (2015): 16.

251 Man spricht deshalb in diesem Zusammenhang vom *Konstruktivismus*. Siehe dazu Lay, R. (2015); früher schon Watzlawick, P. (Hrsg.) (1985); Maturana, H. R. (1985); Schriften der Carl Friedrich von Siemens Stiftung (1992); Berger, P. L. und Th. Luckmann (1969/1987); Schmidt, S. J. (Hrsg.) (1987); Geißlinger, H. (1992). Die Erkenntnisse von Daniel Kahneman und Amos Tversky passen nahtlos in diese Schule, siehe Kahneman, D. (2012).

252 Watzlawick, P. (1985/2007): 9-10.

253 Von Foerster, H. (1985/2007): 40.

Die durch persönliche Sozialisation, Werteüberzeugungen, Lebenserfahrung, individuelle Interessen oder Gruppeninteressen vorstrukturierte Wahrnehmung der Wirklichkeit wird durch selektive Aufmerksamkeit selbstbestätigend. Was der subjektiven Prüfung nicht standhält, wird nicht in die Urteilsfindung aufgenommen. Als Folge gibt es für die Menschen keine von allen anerkannte objektive Wirklichkeit mehr, sondern nur „subjektive, zum Teil völlig widersprüchliche Wirklichkeitsauffassungen, von denen naiv angenommen wird, dass sie der ‚wirklichen' Wirklichkeit entsprechen".[254]

Erich Fromm vertritt eine vergleichbare Ansicht. Er geht davon aus, dass wir alle mehr oder weniger an Illusionen über uns selbst leiden und Selbsterkenntnis nur möglich ist, wenn wir diese Illusionen aufgeben:

> „Wir sind in Phantasievorstellungen unserer Allwissenheit und Allmacht befangen, die wir als ganz real erlebten, als wir noch Kinder waren. Wir rationalisieren unsere schlechten Motive damit, dass sie der Güte, Pflicht oder Notwendigkeit entsprängen. Unsere Schwäche und Furcht hat angeblich ‚gute Gründe', und unsere Beziehungslosigkeit gründet in der Gleichgültigkeit der anderen. […] Wenn wir mehr über uns erfahren wollen, dann müssen wir die zahlreichen Schleier ablegen, die es uns unmöglich machen, unseren Nächsten deutlich zu sehen."[255]

Die von Paul Watzlawick gemachte Unterscheidung in eine *Wirklichkeit erster Ordnung* und in eine *Wirklichkeit zweiter Ordnung* ist für den vorliegenden Zusammenhang ebenfalls wichtig.[256] Die Wirklichkeit erster Ordnung bezieht sich auf physische Fakten, d. h. auf jene Wirklichkeitsaspekte, die sich auf den Konsens der Wahrnehmung und vor allem auf experimentelle, wiederholbare und daher verifizierbare Nachweise beziehen.

---

254 Watzlawick, P. (1995): 143.

255 Fromm, E. (1957a): 23.

256 Watzlawick, P. (1995).

Beispiel: Man kann mit Hilfe von Gentests Krankheiten entdecken bzw. die Wahrscheinlichkeit bestimmen, mit der irgendwann eine bestimmte Krankheit eintritt.

Die Wirklichkeit zweiter Ordnung beruht ausschließlich auf der Zuschreibung von Sinn und Wert an den Dingen. Diese „zweite“ Wirklichkeit ist dadurch geprägt, was Menschen aufgrund ihrer Erfahrungen und Wissensstandes über Zeit und Raum, Wünschbares und Unerwünschtes, Gegenwärtiges und Vergangenes denken, was ihre Träume und Alpträume sind. All dies beeinflusst Vorstellungen über „gut“ und „böse“, Definition von Weisheit und Dummheit und prägt auf diese Weise das jeweilige Bewusstsein. Gentests können also, je nach Beschaffenheit der „zweiten Wirklichkeit“, entweder als Triumph menschlichen Könnens oder als Realisierung Orwellscher Albträume wahrgenommen werden. Forscher, deren Wissen diese Technologie ermöglicht, werden – je nach Zuschreibung der Sinnhaftigkeit – entweder als Helden der Menschheit oder als gewissenlose Helfershelfer dunkler Mächte empfunden. Alle zukünftig im Kontext molekularer Testverfahren oder der Humangenetik verfügbar werdenden Informationen werden im Lichte der vorhandenen Prädisposition gefiltert und entsprechend eingeordnet.

Die Unterscheidung in eine „erste“ und eine „zweite“ Wirklichkeit und deren Bedeutung für das Urteilen der Menschen macht deutlich, dass zu komplexen Sachthemen ein möglichst breiter und tiefer gesellschaftlicher Diskurs notwendig wäre, wenn man Unverständnis oder gar Ängsten entgegenwirken möchte. Wo Menschen das Gefühl haben, ohnmächtig der technischen Entwicklungsdynamik „profitorientierter“ Unternehmen ausgesetzt zu sein und befürchten, dass diese sich womöglich über empfundene ethische Grenzen hinwegsetzen, entstehen Ängste und Unsicherheiten. Beide stehen einer nachhaltigen gesellschaftlichen Akzeptanz entgegen. Da in einer Gesellschaft nur diejenigen Technologien eingesetzt werden können, die von den Menschen akzeptiert werden, hemmt oder verhindert

Mangel an Akzeptanz zukünftigen technischen Fortschritt. Wo nicht nur technologische, sondern auch damit verbundene ethische, soziale und politische Fragen zu klären und Orientierungen zu finden sind, kostet ein Mangel an öffentlichem Diskurs zukünftige gesellschaftliche Entwicklungschancen.

Vorgegebene „zweite Wirklichkeiten" machen zwar konsensorientierte Dialoge zu einer schwierigen Angelegenheit – es gibt aber keine sinnvolle Alternative. Wer ausschließlich seine eigene Wirklichkeitsauffassung für richtig hält, folgert zwangsläufig, dass andere böswillig, dumm oder gar verrückt sein müssen, wenn sie die Dinge ganz anders sehen.[257] Dabei weiß jeder Mensch aus eigener Erfahrung, dass man Wesentliches immer auch anders sehen kann und - rückblickend - immer auch hätte anders handeln können.

Francisco Varela zieht aus alle dem die Schlussfolgerung, dass *Ethik*, im Sinne von „Toleranz und Pluralismus, Loslösung von unseren eigenen Wahrnehmungen und Werten, um Rücksicht zu nehmen auf Wahrnehmungen und Werte anderer schlechthin die Grundlage der Erkenntnis und zugleich ihr Endpunkt ist." Und er fügt hinzu „An dieser Stelle sind *Taten eindeutiger als Worte*."[258] Wenn Führungspersönlichkeiten begreifen, dass das, was sie für ihre Wirklichkeit halten, weitestgehend das Ergebnis ihrer eigenen Konstruktionsbemühungen ist, sind sie besser in der Lage, anderen ihre eigene Konstruktion zuzugestehen.

> „Wer weiß, dass er nicht *recht* hat, sondern seine Sicht der Dinge nur recht und schlecht *passt*, wird es schwer finden, seinen Mitmenschen Böswilligkeit oder Verrücktheit zuzuschreiben […]. Die Einsicht, dass wir nichts wissen, solange wir nicht wissen, dass wir nichts endgültig wissen, ist die Vo-

257 Watzlawick, P. (1983/2009).

258 Varela, F. (1985/2007): 308 f. Kursive Hervorhebung von mir.

raussetzung des Respekts für die von anderen Menschen erfundenen Wirklichkeiten."[259]

Wenn allerdings diese anderen Wirklichkeiten intolerant werden, muss das Recht, Intoleranz nicht zu tolerieren, in Anspruch genommen werden.

3.2.2. Privilegierte Positionierung bedeutet nicht höhere Erkenntnisfähigkeit

Die Einsicht, dass auch die eigene Sicht der Dinge konstruiert ist und daher nicht Anspruch auf Allgemeinverbindlichkeit hat, ist eine besondere Herausforderung für Menschen an der Spitze von Hierarchien. Sie können nicht nur darauf verweisen, dass sie ja offensichtlich „besser", weil „fähiger", „effektiver" und „effizienter" als andere sind, die es nicht ganz nach „oben" schafften; sie sind oft auch von Menschen umgeben (oder umgeben sich mit Menschen), die sich opportunistisch aufstellen. Sie wagen nicht nur keine Widerrede, sondern artikulieren in der Regel in vorauseilendem Gehorsam das, was der Chef oder die Chefin meinen könnte. Letztere neigen daraufhin häufig zu einer narzisstisch verzerrten Selbstwahrnehmung.

Die Notwendigkeit der Erkenntnis besteht nicht nur im Verhältnis von Führungskräften und deren Firmenangehörigen, sondern in Bezug auf alle gesellschaftlichen Stakeholder. Die heutige Welt und ihre Abläufe sind zu komplex, als dass sie jederzeit von allen Menschen vollständig erfasst werden könnten. Das Gehirn leistet durch Selektion der für die individuelle Situation eines Menschen notwendigen und wesentlichen Informationen eine Reduktion der Komplexität – es werden stereotype Vereinfachungen vorgenommen. Um jedoch trag- fähige Vereinbarungen zu treffen und um Vertrauen zu entwickeln, müssen Mitglieder von Unternehmensleitungen und

[259] Watzlawick, P. (1985/2007): 311 f.

gesellschaftliche (sowie politische) Anspruchsgruppen einander nicht nur kennen, sondern deren Argumentation aus deren Perspektive auch verstehen. Ohne gegenseitige Erkenntnis besteht die Gefahr, dass jede Seite ihre Vorurteile und die landläufigen Klischees für die „ganze Wirklichkeit" hält. Für aufgeklärte Persönlichkeiten geht es um mehr als nur den „formalen" Teil der Kenntnisse. Es geht darum, sich auch hineinzudenken wie sich die „Anderen" selbst sehen, was ihre Werte, Absichten und Hoffnungen sowie ihre Befürchtungen sind. Wo das nicht stattfindet, bleiben sich die Menschen fremd:

> „Solange ich einen Mitmenschen als grundsätzlich verschieden von mir erfahre, solange er für mich ein Fremder ist, bleibe auch ich mir selber ein Fremder. Wenn ich mich aber ganz selbst erlebe, dann erkenne ich, dass ich auch nicht anders bin als jeder andere Mensch, dass ich das Kind, der Sünder, der Heilige, der Hoffende und der Verzweifelnde bin, der Mensch, der sich freuen, und der Mensch, der traurig sein kann. Ich entdecke, dass nur die Denkmuster, die Sitten, die Oberfläche verschieden sind, dass aber die menschliche Substanz die gleiche ist. […] Bei diesem Erlebnis begreife ich, was Humanität bedeutet. Ich entdecke den Einen Menschen."[260]

Helmut Schmidt formuliert auf dem Hintergrund seiner politischen Erfahrungen eine vergleichbare Botschaft: „Wer die Interessen und Motive des anderen nicht ernst nehmen will, taugt nicht zum Kompromiss. Der Kompromiss aber ist die Voraussetzung für den Frieden.[261]

Erkenntnis ist – zumindest für mich – der anspruchsvollste Aspekt dessen, was Erich Fromm unter Liebe versteht: Es liegt in der Natur des Menschen, dass wir die Dinge der Welt nach dem Maßstab und der Methode bewerten, die wir

---

260 Fromm, E. (1962a): 149.

261 Schmidt, H. (2016): 156.

aufgrund unserer Sozialisation und Ausbildung in unserer Kultur „gelernt“ haben und für „richtig“ halten – auch weil in unserem direkten persönlichen Umfeld (und später im selben professionellen Silo) ähnlich bewertet wird. Das macht es schwer, abweichende Bewertungen anderer zu verstehen, zu akzeptieren oder womöglich im Sinne einer Neubewertung offen zu sein für eine Revision der eigenen Sicht der Dinge. Was für uns ein Problem ist, kann für andere keines sein; was uns wichtig und bedeutungsvoll erscheint, mögen andere als nebensächlich und geistlos empfinden; was uns ein persönliches Anliegen ist, kann für andere etwas völlig Banales sein. Menschen sehen die Welt um sich herum aus ihrer jeweiligen Perspektive und entwickeln dabei perspektivische Verzerrungen, aufgrund derer sie die Probleme, die uns gemeinsam beschäftigen, völlig unterschiedlich bewerten. [262] Selbst Daten, Wörter und Symbole werden ganz unterschiedlich interpretiert: „Jeder hört und liest, was er hören und lesen will, notfalls zwischen den Zeilen. So kommt es nicht zu einer Neubewertung der Lage, sondern immer nur zur Bestätigung dessen, was man schon kannte, ahnte oder ‚immer schon wusste'.“[263]

Stammen die Kollegen und Kolleginnen aus dem gleichen gesellschaftlichen Milieu und beruflichen Silo, so finden laufend bestätigende Rückmeldungen auf die eigenen Maßstäbe und Vorstellungen des Führungspersonals statt: Durch ein opportunistisch strukturiertes zirkuläres Zitierkartell kommen eigene Vermutungen und Bewertungen als „Fakten“ zu den jeweiligen Vorgesetzten zurück.[264] Die Welt erscheint „heil“ und „sicher“ – dabei ist sie in Wirklichkeit durch

---

262 Siehe dazu die exzellente zusammenfassende Bewertung des Konstruktivismus bei Lay, R. (2015).

263 Lotter, W. (2016).

264 Sogar Lernen findet häufig in einem Kontext von Voreingenommenheit statt. Unser Gedächtnis ist selektiv; wir tendieren dazu, uns an Verhaltens- weisen zu erinnern, die unser Selbstbild unterstützen, und vergessen gerne solche, die dem widersprechen; und wir sind Meister im Abwälzen von Schuld. Vgl. Bazerman, M. K. und A.E. Tenbrunsel (2011): 73.

Mangel an „Erdung“ hochriskant und unsicher. In einem restriktiven Umfeld beginnt irgendwann die Selbstzensur, beziehungsweise „weiter unten“ die Indifferenz und die innere Kündigung.

Hinzu kommen Gefährdungen durch Arroganz: In einem Umfeld, in dem es als „effizient“ angesehen wird, sich zur Entscheidung auch komplexester Probleme *5-bullet-point Texte* vorlegen zu lassen, kann die vielschichtige Natur der Sachverhalte nicht mehr so erkannt werden, wie sie sind, sondern nur noch so, wie man sie sich auf dem Hintergrund des „immer schon Gewussten“ vorstellt. Diese geistige Enge wird als „Haltung“ schön geredet oder als „auf Erfahrung basierender Effizienz“ hochstilisiert, dabei ist sie nichts anderes als intellektuelle Trägheit, wenn nicht Faulheit. Sich in neuen Situationen und komplexen Konstellationen auf „altes“ Wissen und „alte“ Bewertungsmuster zu verlassen, führt fast zwangsläufig zu falschen Weichenstellungen. Solche Risiken könnten mit Grundlagenarbeit und etwas mehr Bescheidenheit angesichts des eigenen Wissensstands vermieden werden. Beides aber scheint vielen Führungskräften – das ist zumindest meine persönliche Erfahrung – unzumutbar. Sie verwechseln die höhere hierarchische Positionierung mit höherer Einsichtsfähigkeit, profunderem Wissen oder höherer menschlicher Qualität.

Es stimmt, dass unternehmerisches Entscheiden in einer marktwirtschaftlich organisierten Wettbewerbsgesellschaft gewissen Systemzwängen unterworfen ist. Man kann sich darüber freuen oder ärgern: Das Topmanagement eines börsennotierten Unternehmens ist heute mit vielfältigen Erwartungen von Finanzanalysten, Firmenangehörigen, Kunden, Zulieferern, politischen Entscheidungsträgern sowie anderen Stakeholdern konfrontiert. Die meisten können auf Dauer nicht ignoriert werden. In modernen Gesellschaften gilt als „gut“, was von der Mehrzahl der gesellschaftlichen Autoritäten und Stakeholder gelobt wird, als „böse“, was deren Missbilligung anheimfällt.

Das schränkt die Entscheidungsfreiheit von Führungsverantwortlichen in Unternehmen (aber auch Parteien, Gewerkschaften und Kirchen) in unterschiedlich starkem Maße ein. Das Management ertragsstarker, innovativer Unternehmen hat größere Freiheitsräume als das von Firmen, die ihre Wettbewerbsfähigkeit lediglich über Kostenvorteile behaupten können.

Systemzwänge sind jedoch niemals vollkommen; es gibt immer Spielräume, in denen Führungspersonen das zum Ausdruck bringen können, was ihnen besonders wichtig ist – im Frommschen Sinne *am Herzen liegt*. Das gilt auch in Bezug auf Entscheidungen ethischer Relevanz – reife Persönlichkeiten können bestehende Freiräume mit moralischer Vorstellungsgabe (*moral imagination*) ausfüllen, d. h. sie finden mit ihrem Sach- und Orientierungswissen Lösungen, die auf die Betroffenen möglichst wenig unerwünschte Auswirkungen haben.[265] Aufgeklärte und ethisch motivierte Menschen können immer auf kreative und innovative Weise jenseits von Vorschriften, Verboten oder Abwehrfloskeln Lösungen finden, die sich durch das jeweils höchstmögliche Maß an Biophilie von der Alltagspraxis abheben. Wenn Manager durch ihre moralischer Vorstellungsgabe „das kleinere Übel" (*tragic choices*[266]) wählen, welches Menschen substantiell weniger negativ betrifft, sollten darüber Fallstudien erstellt und diese im Kontext von Fortbildungsprogrammen benutzt werden. So kann das Interesse und das persönliche Engagement für vergleichbares Handeln gefördert werden. Hierzu muss noch folgendes erwähnt werden: Würden Organisationen der Zivilgesellschaft übergehen vom öffentlichen Anprangern zur öffentlichen Anerkennung, so entstünde eine neue

---

[265] Siehe dazu Werhane, P. H. (2015).

[266] Siehe dazu Calabresi, G. und Ph. Bobbitt (1978). Die Autoren behandeln „no-win"-Situationen im Kontext gesellschaftlicher Entscheidungen unter Marktbedingungen; die gleiche Logik kann jedoch auch auf den Umgang mit unternehmerischen Dilemmata angewendet werden.

Wettbewerbsebene mit einer modifizierten Wirtschaftlichkeitsrechnung.

Allerdings kann es in pluralistischen, funktional differenzierten Gesellschaften auch passieren, dass ein Mensch für ein und dieselbe Handlung in einem gesellschaftlichen Subsystem gelobt und in einem anderen getadelt wird.[267] Führungspersönlichkeiten, die aus innerer Überzeugung und im Einklang mit ihren Werten entscheiden und arbeiten, können mit mehrdeutigen Situationen umgehen, ohne destruktiv darauf zu reagieren. Ambiguitätstoleranz kennzeichnet Führungspersönlichkeiten; Schwarz-Weiß-Denken entlarvt einfache Gemüter.

Fromm unterscheidet übrigens in *intellektuelle* und in *affektive Erkenntnis* und weist auf den wichtigen Sachverhalt hin, dass intellektuelle Erkenntnis nur dann Veränderung bewirkt, wenn sie auch gleichzeitig eine affektive Erkenntnis, d. h. mit einer Gemütsregung verbunden ist (z. B. Freude, Scham, Wut, Furcht).[268] Die Überwindung der „Spaltung des Menschen in Intellekt und Affekt, die Trennung des Denkens vom Gefühl" ist für Fromm sogar eine der wichtigsten „Aufgaben der Gegenwart" (1958).[269] „Betroffene Erkenntnis ist eine ‚sich hineinversetzende' Erkenntnis, die zu dem Wunsch führt, zu helfen."[270] Man würde sich wünschen, dass Menschen – auch Führungskräfte in Unternehmen, aber weit darüber hinaus

---

[267] Funktionale Differenzierung ist ein Begriff der soziologischen Systemtheorie und bedeutet, dass sich innerhalb eines sozialen Systems (z. B. einer Gesellschaft) einzelne funktionale Teilsysteme (z. B. Wirtschaft, Politik, Recht, Religion, Wissenschaft oder Kunst) herausbilden, die nach jeweils eigenen (selbstreferenziellen) Rationalitätskriterien und Rollenerwartungen entscheiden und arbeiten. Siehe dazu z. B. Luhmann, N. (1987/2012).

[268] Fromm, E. (1962a): 99.

[269] Fromm, E. (1958d): 326. Die zweite Aufgabe ist die Überwindung unserer Haltung des Konsumierens und Empfangens, in dem wir schöpferisch werden, da Kreativität eine Haltung ist, bei der man sich der Welt bewusst ist und auf sie antwortet; schließlich: „Wir müssen uns vor allem dazu entschließen, Mittel auch wirklich Mittel und Zwecke tatsächlich Zwecke sein zu lassen und beides nicht durcheinanderzubringen." – Fromm, E. (1958d): 330).

[270] Fromm, E. (1962a): 135.

auch in Politik, Wissenschaft und Gesellschaft – bei Fehlverhalten, das zu menschlichem Leid führte, direkt und persönlich mit diesem konfrontiert werden. Rechtsanwälte für Kompensationsverhandlungen einzusetzen hat nicht denselben Lerneffekt, um zukünftiges Fehlverhalten zu verhindern.

Die Konsequenz der hier aufgezeigten Unterschiede beim Erkenntnisprozess ist, dass Menschen, deren Entscheidungen Auswirkungen auf das Leben anderer haben, durch aktives, kommunikatives Bemühen möglichst viele unterschiedliche Wirklichkeiten kennenlernen müssten, um die komplexe Realität der globalisierten Geschäftstätigkeit besser zu erfassen. Im alltäglichen Miteinander spielen Führungskräfte ihre Dominanz aus, „weil sie der irrigen Meinung sind, über besseres Wissen zu verfügen."[271] Rupert Lay legt ihnen nahe, u. a. folgendes zu vermeiden:[272]

- *Unerbetene „gute Ratschläge"*, die in der seltsam anmutenden Vermutung wurzeln, besser zu wissen, was einem Menschen in einer konkreten Situation nutzt, als dieser selbst;
- *Vorwürfe*, weil ihnen zumeist zwar reale Fakten zugrunde liegen, die jedoch vom Vorwerfenden anders wahrgenommen werden als vom Adressaten der Vorwürfe.

Die Aufgabe, die Menschen, deren Entscheidungen Auswirkungen auf das Leben anderer haben, immer wieder aufs Neue gestellt wird, ist zu erkennen, dass ihre eigene Wahrnehmung der Wirklichkeit immer wieder durch Konfrontation mit der Wirklichkeitswahrnehmung anderer hinterfragt werden muss, damit eine möglichst dichte Realitätsnähe entsteht.

Kann man ein Unternehmen im globalen Wettbewerb erfolgreich mit „Liebe" führen? Karl Kardinal Lehman soll einmal gesagt haben, dass man kein Unternehmen erfolgreich mit Liebe, Glaube und Hoffnung führen könne. Das mag sein,

---

271 Lay, R. (2015): 185 ff.

272 Lay, R. (2015): 185 ff.

aber ohne Glaube an die eigene Geschäftsidee, ohne Hoffnung auf den damit verbundenen Markterfolg und ohne *Für- sorge* z. B. für die Firmenangehörigen, *Verantwortungsgefühl* z. B. für die Umwelt, ohne *Achtung vor dem anderen* z. B. im Kontext der Arbeit in verschiedenen Kulturen und ohne *Erkenntnis* im Sinne des nüchternen Erkennens der eigenen Stärken und Schwächen, Talente und Kompetenzen, wird weder ein Unternehmen gegründet noch erfolgreich geführt. Dies bestätigen auch große Teile der modernen Management-Literatur über Führung.

3.3. Zentrale Botschaften moderner Managementliteratur zum Thema „Führung“

Wie im privaten Leben ist es auch im beruflichen: Was die Akzeptanz einer Botschaft angeht, kommt es nicht nur darauf an, *was* gesagt wird, sondern auch *wer* es sagt. Versucht man einen Manager mit einer Botschaft von Erich Fromm – einem bekennenden Anhänger des sozialistischen Humanismus – zum Nachdenken zu bringen, so sind die Erfolgschancen, vorsichtig ausgedrückt, *kleiner* als wenn man sich auf eine Veröffentlichung der Harvard Business School bezieht. Gibt man sich aber die Mühe und vergleicht den Kern von Fromms Botschaften mit den Botschaften aus internationalen Business Schools, so findet man viel Übereinstimmung mit den Frommschen Desiderata der Fürsorge, des Verantwortungsgefühls, der Achtung und der Erkenntnis der anderen:[273]

[273] Natürlich kann man die Auswahl der angeführten „Zeugen“ als subjektiv verzerrt kritisieren, und es gibt noch immer Autoren, die einen „John Wayne“-Typus als Chef favorisieren. Es gibt auch Topmanager, die sich tatsächlich so verhalten und damit auf kurze Frist erfolgreich sind, weil sie Menschen Angst machen können und dies kurzfristig zu Mehrleistungen führen kann, auch wenn es genügend Hinweise darauf gibt, dass sie nirgendwo nachhaltig Erfolg haben und oft großen Schaden für die unter dieser Attitüde leidenden Menschen und das gesamte Unternehmen hinterlassen.

- „[…] leadership not about position or title. It's not about organizational power or authority. It's not about fame or wealth. It's not about the family you are born into. It's not about being a CEO, president, general, or prime minister. And it's definitely not about being a hero. *Leadership is about relationships, about credibility, and about what you do.*"[274] Erfolgreiche Führung schafft ein auf gleichen Werten basierendes Beziehungsgeflecht mit allen für das Unternehmen wichtigen Stakeholdern, den Firmenangehörigen, Kunden, Zulieferern und anderen Anspruchsgruppen. Die Substanz des Beziehungsgeflechts sind geteilte Werte und Ziele so- wie der Wille, das Wachstum der anderen zu fördern. Erfolgreiche Führungspersönlichkeiten üben sich in der Reflektion über Werte und deren Umsetzung und bleiben dabei bescheiden und menschlich – und lieben die Menschen und die Arbeit: „Leadership is not an affair of the head. Leadership is an affair of the heart."[275]
- Erfolgreiche Führung erfordert mehr als Sachwissen und „gesunden Menschenverstand"; *Macht und Einfluss* der Führungskräfte hängen nicht nur von der hierarchischen Positionierung ab, auch emotionale Faktoren und Werte-Fragen spielen eine große Rolle. Wo Firmenangehörigen die Ziele und Werte ihrer Vorgesetzten teilen und Anerkennung für ihre Arbeit spüren, steigt die Loyalität und die Motivation. Erfolgreiche Führungspersönlichkeiten arbeiten in ethischer Hinsicht vorbildhaft, leben Werte vor, respektieren andere Menschen unabhängig von ihrer hierarchischen Stellung und schaffen ein Zugehörigkeitsgefühl (im Frommschen Terminus „Bezogenheit"). Wo dies nicht der Fall ist, sinkt die Motivation.[276]

---

274 Kouzes, J. und B. Posner (2012): 329. Kursive Hervorhebung von mir.

275 Kouzes, J. und B. Posner (2012): 345.

276 Hughes, R. L., R. C. Ginnett und G. J. Curphy (2016); auch Haberleitner, E., E. Deistler und G. Ratz (2010).

- Erfolgreiche Führungspersönlichkeiten sind in erster Linie ehrlich zu sich selbst, hinterfragen sich, ob sich das von ihnen gepriesene Handeln und Verhalten unterscheidet von dem, was sie tatsächlich tun. Eine klassisches Beispiel für anderes Handeln sind die Reden und Verlautbarungen von ENRON Topmanagern, die dafür in der Wirtschaftspresse höchstes Lob erhielten, obwohl sie kontrafaktische Propaganda waren. Erfolgreiche Führungspersönlichkeiten reflektieren ihre Werteüberzeugungen und beantworten fundamentale Fragen, wie beispielsweise „Was ist uns über die geschäftlichen Belange hinaus wirklich wichtig?" oder „Wie können wir einen Beitrag dazu leisten, dass Menschen ein gutes Leben führen können?"[277]
- Lebenslang lernende Firmenangehörige schaffen lernende Institutionen und diese kommen mit einer sich ständig verändernden Umwelt am besten zurecht. Menschen in Unternehmen arbeiten nicht nur für das Einkommen – sie wollen sich mit den im Unternehmen praktizierten Werten identifizieren können und für etwas „Großes" arbeiten.[278] Dieses Große ist immer „more than just money".[279]
- Erfolgreiches Führen bedeutet, andere Menschen und sich selbst zu motivieren, an der Erreichung gemeinsamer Ziele zu arbeiten. Dazu ist es erforderlich, Menschen, ihre Gefühle und den sozialen Kontext zu verstehen. Erfolgreiche Führungspersönlichkeiten schaffen eine vertrauensvolle Atmosphäre und handeln glaubwürdig.[280]
- Der *homo oeconomicus* ist ein zu stark vereinfachendes Konstrukt, das dem Menschen nicht gerecht wird und erst recht nicht erfolgreichen Führungspersönlichkeiten. Sie

---

277 Badaracco, J. L. (2013).

278 Senge, P. (2010); Lencioni, P. (2015).

279 Kaplan, R. S. (2011).

280 Kottmann, Th. und K. Smit (2014).

haben große empathische Fähigkeiten, die sie auch im unternehmerischen Alltag zur Geltung bringen.[281]

- Erfolgreiche Führungspersönlichkeiten definieren ihre soziale Verantwortung über das moralisch selbstverständliche „do no harm" hinaus. Sie nutzen ihre privilegierte Stellung, auch Beiträge zur Überwindung gesellschaftlicher Missstände jenseits ihres „Fabrikzauns" zu leisten.[282]
- Erfolgreiche Führungspersönlichkeiten sind in der Lage, sich in andere Perspektiven hineinzudenken und hinein zu fühlen und passen ihre Interaktionsmuster entsprechend an. Sie wollen die Erwartungen ihrer Firmenangehörigen, Kunden, Lieferanten und anderen Stakeholder kennenlernen, sind tolerant und kommunizieren offen und ehrlich.[283]
- Erfolgreiche Führungskräfte üben Fürsorge, haben „Liebe als Geisteshaltung", sind achtsam und helfen anderen zu wachsen.[284] Sie haben emotionale Intelligenz und nicht nur betriebswirtschaftliche Kompetenz. Sie kennen die eigenen Stärken *und* Schwächen und sind in der Lage, harmonische Beziehungen zu anderen aufzubauen.[285]
- Erfolgreiche Führungskräfte haben die sokratische Weisheit verinnerlicht, dass das Erkennen eine höchst individuelle Angelegenheit ist, weil jeder Mensch (in einem unterschiedlich hohen Maße) Informationen filtert und eine Wirklichkeit konstruiert, die sich von der Realität unterscheidet. Sie haben daher die Bescheidenheit (oder den Realitätssinn) zu wissen, dass sie nicht alles wissen…[286]

---

281 Bowles, S. und H. Gintis (2013).

282 Drucker, P. F. (2008).

283 Friedman, S. D. (2014); Thommen J.-P. (2015).

284 Groth, A. (2014).

285 Harvard Business Review's 10 Must Reads: On Leadership. Boston 2011.

286 Lay, R. (2015): 16. Lay definiert *Wirklichkeit* als „die Menge aller Sachverhalte, die das individuelle oder kollektive Erkennen als allem Erkennen und Wahrnehmen vorausliegend und dieses verursachend annimmt"; *Realität*

- Erfolgreiche Führungskräfte sind sich der Komplexität der heutigen Globalisierungsrealität bewusst. Da sie wissen, dass man (fast) alles auch ganz anders sehen kann, haben sie auch verinnerlicht, dass die Qualität einsamer Entscheidungen immer schlechter ist als diejenige von (richtig zusammengestellten) Gruppen. Je mehr Menschen in Entscheidungsprozesse einbezogen werden, desto besser erfassen die gefundenen Lösungen die Komplexität einer gegebenen Problematik. [287] Dazu sind allerdings spezifische, aber bekannte Kompetenzen erforderlich.[288]
- Unter den Bedingungen des globalisierten Wettbewerbs verändern sich die Anforderungen an Führungspersönlichkeiten. Sie müssen Vertrauen schaffen und Vorbildfunktion übernehmen.[289]

Immer öfter wird die große Bedeutung der Persönlichkeit und des Charakters von Menschen mit Führungsverantwortung auch in Empfehlungen zum Thema Corporate Governance unterstrichen. Die Einsicht, dass eine zunehmende Regulierungsdichte – sprich abnehmende unternehmerische Handlungsfreiheit – nicht der Königsweg ist, Fehlleistungen zu verhindern, ist ja nun nicht gerade neu. Dass aber die Corporate Governance-Diskussion mehr und mehr auch explizit Fähigkeiten und Ergebnissse fordert, die man als Erweiterung des Jobprofils interpretieren kann, stimmt hoffnungsvoll: Verantwortungsvoll denkende Persönlichkeiten in Vorstand und im Aufsichtsrat müssen, so neuere Literatur, für die richtige Balance zwischen wirtschaftlichen Notwendigkeiten, sozialer Fairness und zukunftsfähiger Umweltpolitik sorgen.[290]

---

benennt dagegen „die Menge aller Sachverhalte, die unabhängig von allem Erkennen bestehen."

287 Weinberger, D. (2012).

288 Loew, L. (2011).

289 Leisinger, K. M. (2016): 15-40.

290 Siehe z. B. Schoppen, W. (Hrsg.) (2015).

Diese wenigen Beispiele zeigen, dass vieles vom Gedankengut Erich Fromms völlig kompatibel ist mit dem, was andere Autoritäten aus einer anderen Perspektive für richtig halten.

4. Erich Fromm vom Kopf auf die Füße gestellt

4.1. Was kann ich wissen?

Dass Menschen in und außerhalb von Unternehmen nicht immer so handeln, wie man es sich idealerweise wünschen würde, ist bekannt.[291] Auch für Fehlleistungen von Topmanagern, die trotz allem auf ihren „Erfolgsprämien" bestehen, gibt es eindrückliche Beispiele aus jüngster Zeit. Wer also aus ideologischen Gründen Marktwirtschaft und Gewinnerzielung kritisieren will, findet genügend Beispiele, seine Kritik zu belegen. Da ich legales Handeln und Verhalten sowie ein Mindestmaß an Anstand für eine Intelligenzfrage halte, muss auf diese Art Fehlverhaltens nicht weiter eingegangen wer- den.

Im vorliegenden Zusammenhang geht es um legitimes Handeln im Wissen um die sich heute abzeichnenden Probleme nachhaltiger Entwicklung und damit um eine Reform unseres *courant normal*. Millionen von Menschen weltweit wünschen sich positive soziale Veränderungen und suchen Antworten auf die Frage, wie wir als Menschheit im Zeitalter der Globalisierung den zentralen Werten Friede, Gerechtigkeit und Bewahrung der Schöpfung dauerhaft Raum verschaffen können. Die Globalisierung stellt uns vor große Herausforderungen, die von Regierungen, Unternehmen, der Zivilgesellschaft und anderen Akteuren angegangen werden müssen. In der von der *Agenda 2030* geforderten *Transformation unserer Welt*[292] spielen Unternehmen eine besondere und immens wichtige Rolle. Da nicht Unternehmen, sondern Menschen in Unternehmen die Verantwortung haben, die heute relevanten Probleme zu erkennen und entsprechende Reformen zu konzipieren sowie einzuleiten, ist die Frage nach den dazu geeigneten Führungspersönlichkeiten von größter Bedeutung.

---

291 Siehe z. B. die "Corporate Crime „Hitparade" von Mattera, P./Dirt Diggers Digest (2015).

292 Siehe Vereinte Nationen (2015).

Was eine verantwortungsvolle Führungspersönlichkeit heute wissen kann – in Erich Fromms Terminologie wäre dies Teil der *Erkenntnis* –, ist sehr viel mehr, als das, was sich im heutigen Geschäftsleben als *business as usual* manifestiert:

4.1.1. Primum non nocere, secundum cavere, tertium sanare

Zunächst ist Schaden für heute und zukünftig lebende Menschen zu vermeiden (primum non nocere). Ungeachtet verschiedenster Weltanschauungen, unterschiedlicher Lebensauffassungen und Erwartungen sind sich Menschen überall auf der Welt weitgehend darüber einig, was schädlich ist und daher unbedingt vermieden werden sollte. Dieses Verständnis definiert „verantwortliches unternehmerisches Handeln" in erster Linie als die Pflicht „nicht zu schaden". Kluge Führungskräfte wissen, dass schlechte Arbeitsbedingungen, unzureichende Umweltstandards und im schlimmsten Fall „Kollateralschäden" in Form von Menschenrechtsverletzungen aus prinzipiellen Erwägungen inakzeptabel sind. Dementsprechend werden sie ihre Unternehmen so organisieren, dass Schaden vermieden wird. Aufgeklärte Führungspersönlichkeiten wissen auch, dass unzureichende Gesetze oder Durchsetzungsdefizite keine umweltrelevanten, sozialen oder andere Missstände rechtfertigen. Sie werden daher unzulängliche nationale Gesetze und Regelungen nicht dazu nutzen, defizitäre Standards im eigenen Unternehmen zu „legitimieren". Rechtskonformität bedeutet nicht Legitimität im Sinne einer auf Integrität beruhendem Handeln. Ein Geschäftsmodell, das ausschließlich auf Kosteneinsparungen oder der Ausnutzung von Gesetzeslücken beruht, mag kurzfristig erfolgreich sein und vielleicht sogar eine hohe Börsennotierung verzeichnen. Die Erfahrung zeigt allerdings, dass solche Strategien mit erheblich höheren Risiken verbunden sind. Angesichts zweifelhafter rechtlicher Standards vermeiden aufgeklärte Führungspersönlichkeiten moralisch ambivalentes oder gar unmoralisches Geschäftsgebaren. Integres Handeln ist Handeln in Übereinstimmung mit den eigenen Wertevorstellungen *und* dem zugänglichen Wissen.

Wirtschaftlicher Erfolg, der mit personalen, sozialen oder ökologischen Kollateralschäden oder sogar mit Menschenrechtsverletzungen erzielt wird, verstößt gegen die Menschenwürde (einschließlich der Würde der für derartiges Verhalten verantwortlichen Führungskräfte). Sie zerstört auch das Vertrauen der Öffentlichkeit. Man muss weder Moralphilosophie studiert haben noch komplexe ethische Analysen vornehmen, um zum Schluss zu kommen, dass Führungskräfte in der Pflicht sind, sicherzustellen, dass die Unternehmensaktivitäten keinerlei Schäden verursachen und internationalen Normen gerecht werden. Diese *Minima moralia* sind weiter nichts als gute Management-Praktiken und gehören zum grundsätzlichen menschlichen Anstand.

„Nicht zu schaden" reicht einer steigenden Zahl von Menschen in modernen Gesellschaften als alleinige Handlungsmaxime jedoch nicht mehr, um Unternehmen ihr Vertrauen auszusprechen. Sich auf integre Art und Weise dem Wettbewerb zu stellen und Fehlverhalten in Unternehmen durch Wertemanagement zu minimieren, bleibt unabdingbar. Dennoch wird die Erfüllung der Erwartungen relevanter Anspruchsgruppen damit nicht gewährleistet. Es wird immer Interessengruppen geben, die enttäuscht bleiben, weil ihre Forderungen zurückgewiesen werden. Enttäuschte Erwartungen führen aber – wie eingangs erläutert – zum Verlust von Vertrau- en. Die Wurzeln dieses Problems liegen partiell in unterschiedlichen Vorstellungen davon, welche Rolle ein Unternehmen in der Gesellschaft spielt und wofür und wem gegenüber das Management Verantwortung übernehmen sollte. Während viele Wirtschaftsführer nach wie vor ihrer traditionellen Rolle anhängen, sich allein um ihre „geschäftlichen Angelegenheiten" zu kümmern, halten Meinungsführer der Zivilgesellschaft und der Vereinten Nationen diese Betrachtungsweise für zu kurzsichtig. Unterschiedliche Beurteilungen dieser Fragen sind im Allgemeinen auf unterschiedliche Werte, Voraussetzungen und axiomatische Annahmen der Diskussionsteilnehmer zurückzuführen – auf Basis unterschiedlich wahrgenommener Wirklichkeiten.

4.1.2. „Vorsichtig agieren“ und „heilen“ als Teil Gesellschaftlicher Erwartungen

Schon der antike Hippokrates-Eid ging weit über das üblicherweise verkürzend zitierte *primum non nocere* hinaus. Er umfasste vor fast 2500 Jahren ein *secundum cavere* (zweitens vorsichtig agieren) und ein *tertium sanare* (drittens heilen). Dies sind Sollensforderungen, die auch Teil der Rio Erklärung für Umwelt und Entwicklung[293] (1992) waren und Teil der Age*nda 2030 für nachhaltige Entwicklung* sind. Auch neuere Publikationen aus Wirtschaftsfakultäten definieren das, was unternehmerische Verantwortung umfassen soll, breiter.[294] Akademische Institutionen[295], der UN Global Compact[296] und (wenige) aufgeklärte Unternehmen [297] betrachten gezielte Unternehmens-

---

293 Siehe: Konferenz der Vereinten Nationen über Umwelt und Entwicklung (1992). Hier insbes. der Grundsatz 15, das sogenannte *Precautionary Principle*: „Zum Schutz der Umwelt wenden die Staaten im Rahmen ihrer Möglichkeiten allgemein den Vorsorgegrundsatz an. Drohen schwerwiegende oder bleibende Schäden, so darf ein Mangel an vollständiger wissenschaftlicher Gewissheit kein Grund dafür sein, kostenwirksame Maßnahmen zur Vermeidung von Umweltverschlechterungen aufzuschieben.“

294 Dyllik, Th. (2015): „Echtes Nachhaltigkeits-Management ist nicht an der Verminderung negativer Auswirkungen der eigenen Tätigkeiten ausgerichtet, sondern an der Schaffung positiver Lösungsbeiträge für gesellschaftliche Nachhaltigkeits-Probleme.“

295 Vgl. Carroll, A. B. (1979): 497-505; Carroll, A. B. (1991): 39-48.

296 Vgl. United Nations Global Compact (2010), wo unternehmerisches Engagement gefordert wird im Zusammenhang mit „verschiedensten globalen Problemen – basierend auf den dringendsten akuten oder langwierigen globalen Herausforderungen – einschließlich Frieden & Sicherheit; Millenniums-Entwicklungsziele; Menschenrechte; Kinderrechte; Geschlechtergleichstellung; Gesundheit; Bildung; Humanitäre Hilfe; Migration; Lebensmittelsicherheit; Nachhaltige Ökosysteme und Biodiversität; Abschwächung des Klimawandels und Anpassung an seine Auswirkungen; Wasserversorgung und Abwasserbeseitigung; Beschäftigung und menschenwürdige Arbeitsbedingungen; und Korruptionsbekämpfung.“

297 Als gegenwärtig führend betrachte ich in dieser Hinsicht Unilever unter der Führung von Paul Polman; siehe: www.unileverfoodsolutions.ch/de/unternehmen/nachhaltigkeit.html, insbesondere die Zusammenarbeit mit Oxfam www.oxfam.org/en/pressroom/pressreleases/2015-03-31/unilever-takes-top-spot-oxfams-behind-brands-scorecard.

Engagements zur Verbesserung der Lebensumstände armer Menschen über die direkte Geschäftstätigkeit hinaus als integralen Bestandteil unternehmerischer Verantwortung.

Die zahlreichen Wege, mit denen Unternehmen – über ihre finanziellen Erträge und die positiven externen Auswirkungen profitabler Geschäftstätigkeit hinaus – Werte für die Gesellschaft schaffen können, bilden ein *Kontinuum,* das neue Geschäftsmodelle, strategische Investitionen sowie unterschiedliche Formen der Philanthropie umfasst.[298] Solche Aktivitäten verstärken die positiven Auswirkungen von Unternehmen auf die Gesellschaft. Weil sie dadurch Unternehmen im weiteren Sinne zum „Teil der Lösung" machen können, sind sie positiv zu beurteilen.

Der atmosphärische Wandel, der durch veränderte gesellschaftliche Erwartungen ausgelöst wurde, hat die „Regeln", nach denen Unternehmensgewinne legitim zu erwirtschaften sind, grundlegend verändert. Sie sind heute viel komplexer als das, was Milton Friedman vor über sechzig Jahren in seinem Buch *Capitalism and Freedom* und vor fast fünfzig Jahren in seinem vielbeachteten Artikel im *New York Times Magazine* für richtig hielt.[299] Es ist also etwas „in Bewegung" geraten und zwar in Richtung auf das, was Erich Fromm in seinem Gedankengut forderte.

4.1.3. Die Bedeutung zielführender Rahmenbedingungen

Erich Fromm weist auf die immense Bedeutung der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen für ethisch angemessenes individuelles Handeln hin. Dieser Hinweis hat auch im vorliegenden Kontext große Bedeutung. [300] Bei allem guten Willen mutiger Führungspersönlichkeiten – „weiße" Schafe haben in einer Herde schwarzer Artgenossen ein schweres Leben. *Leadership* bedeutet immer auch Zivil-

298 Vgl. Leisinger, K. M. und K. Schmitt (2012).

299 Friedman, M. (1970): 32 f.

300 Hu, F. / Spence, M. (2017)

courage im betrieblichen Kontext: Niklas Luhmann verwies auf die große Bedeutung von innerbetrieblichen Absicherungsstrategien und die dadurch bedingte „Präferenz für Entscheidungen, bei denen am wenigsten passieren kann.“[301] Er kommentierte trocken, dass dies die Suche nach besseren Argumenten nicht gerade ermutigt

Gerade im Zusammenhang der Agenda 2030 ist das Bewusstsein über Absicherung suchende Führungsstrategien und Unternehmenskulturen elementar: Investitionen zur Unterstützung der Agenda 2030 erfordern die Bereitstellung von finanziellen Mitteln und Managementkapazitäten *heute*, für einen *return on investment*, der in der Zukunft und für andere Leute an anderen Orten anfällt – das widerspricht der konventionellen Managementlogik. Joseph L. Bover und andere nehmen die Notwendigkeit von *individual, personal leaderhip* im Zusammenhang der Tatsache auf, dass sich zwar viele Topmanager besorgt über die Zukunft der Marktwirtschaft äußern, sich selbst aber nicht in der Pflicht sehen, etwas zu verändern und *narrowly self-intersted players* bleiben, welche die Verantwortung für Reformen an das System abdelegieren. [302] Das erinnert an die Haltung des ehemaligen CEO der amerikanischen Citibank, Chuck Prince, vor der Finanzkrise *„...as long as the music is playing, you've got to get up and dance.*“ Eine solche Haltung ist ziemlich genau das Gegenteil dessen, was man unter strategischer Führung versteht. [303]

Unternehmen brauchen daher unterstützende Gouvernanz im Sinne von verlässlichen Rahmenbedingungen, die nachhaltiges Handeln zielführend unterstützen und nicht zum Geschäftsrisiko wer- den lassen. Gute Staats- und Regierungsführung unterstützt „richtiges“ Handeln. Sie schafft *Transparenz* bei der Gestaltung politischer Handlungskonzepte; sie geht die bestehenden Probleme in der sachlich richtigen Priorität an und stellt dafür die entsprechenden *Res- sourcen* bereit und kommt ihrer *Rechenschaftspflicht* für die politischen Handlungskonzepte sowie für die Arbeit der Regierungsbeamten nach. *Rechtsstaatlichkeit*, ein unabhängiges und

301 Luhmann, N. (1988/1994): 287.

302 Bower J.L. / Leonard H.B. / Paine L.S. (2011).

303 Adair J. (2010).

und effizientes Rechtssystem, *institutioneller Pluralismus* sowie die *Beteiligung* der Bevölkerung an allen Entscheidungen, die sich auf deren Leben auswirken, sind bei guter Gouvernanz gewährleistet.[304] Eine möglichst weitgehende Internationalisierung relevanter Regelwerke ist die Voraussetzung dafür, dass illegitimes Handeln keine straffreien Wettbewerbsvorteile mehr verschafft.

Die Bedeutung der insbesondere von Karl Homann und Andreas Suchanek in die wirtschaftsethische Diskussion eingebrachten ordnungspolitischen, rechtlichen und anderen „Spielregeln" kann daher gar nicht hoch genug eingeschätzt werden.[305] Auch in Bezug auf die Forderungen, dass Preise die *ökologische und soziale Wahrheit* zum Ausdruck bringen müssen, dass mit Handelserleichterungen bzw. -beschränkungen die sozialen und ökologischen Rahmenbedingungen der Produktion in Drittländern beeinflusst werden können, oder in Bezug auf den Mangel an Glaubwürdigkeit, sich gleichzeitig zum Klimaschutz zu bekennen und Kohlekraftwerke zu subventionieren, ist eigentlich alles Wesentliche gesagt: Man kann es wissen.

4.2. Was kann ich tun?

Jedes Unternehmen hat die Führungskräfte, die es sich aussucht, sei es bei der Einstellung von außen oder der Entwicklung und Beförderung interner Kandidaten. Folgt man dem Gedankengut Erich Fromms, so sind Führungspersönlichkeiten mit einem breiteren Anforderungsprofil anzustellen bzw. zu entwickeln, als dies heute normalerweise getan wird. Experten, die in der Tiefe ihres jeweiligen Fachs Bescheid wissen, sind weiterhin eine absolute Voraussetzung

---

[304] Siehe dazu Leisinger, K. M. (2004): 313-320. Als Beispiel für einen Mangel an "good governance" siehe Collier, P. (2007).

[305] Homann, K. (2014); Suchanek, A. (2015); von Brook, M. (2012). Die Anerkennung der Bedeutung von Spielregeln impliziert nicht, dass mit dem Verweis auf den Mangel an Ordnungsethik ein Freibrief bestünde, die Defizite zur Gewinnerhöhung auszunutzen.

für den Erfolg eines jeden Unternehmens, aber Fachexperten sollten in Zeiten der Globalisierung und des öffentlichen Misstrauens keine Unternehmen leiten. Hierzu braucht es mehr als Fach- und Orientierungswissen. Es braucht Persönlichkeiten der von Erich Fromm beschriebenen Qualität.

4.2.1. Erweiterung des Anforderungsprofils von Führungskräften

Das Anforderungsprofil für Führungspersönlichkeiten, die mit lebensbejahendem Handeln, d. h. Fürsorge, Verantwortungsgefühl, Achtung und Erkenntnis eine nachhaltige Zukunft gestalten können, ist komplex. Es geht über das Kompetenzportfolio hinaus, das traditionellerweise die Handlungs- und Verhaltensweisen von Managern strukturieren soll und enthält *Persönlichkeits- und Charakterelemente*, wie sie Erich Fromm aus der Perspektive einer humanistischen Ethik ableitet. Es geht um Menschen mit Haltungen, Einstellungen und Fähigkeiten wie den folgenden:[306]

- Die Fähigkeit und den Willen zu erkennen, dass die eigene Wahrnehmung der Wirklichkeit nicht die ganze Realität abdeckt. *Normenpluralismus* und *Interessenpluralismus* als Bereicherung für das eigene Denken und die Qualität von Lösungen zu empfinden, sie im Lichte eigener Normen und legitimer Interessen zu reflektieren. Schließlich den Willen und die Fähigkeit, im Sinne des von Hans Küng und seinen Kollegen erarbeiteten Weltethos-Gedankenguts nach konsensfähigen Prinzipien und Grundwerten für einen gemeinsam akzeptierten Korridor verantwortungsvollen Handelns zu suchen.

  Selbstreferenzialität ist für die Lösung der Mehrzahl heutiger Probleme nicht mehr zielführend. Ein Quartalsbericht von McKinsey weist auf „umfangreiches Forschungsmaterial“ hin, „das darauf hindeutet, dass kognitive Verzerrungen den Großteil

306 Siehe dazu ausführlich Leisinger, K. M. (2016): 15-40.

wichtiger strategischer Entscheidungen selbst der klügsten Manager in den besten Unternehmen beeinflussen.“[307] Um dem entgegenzuwirken, ist den Autoren zufolge eine tiefgreifende kulturelle Veränderung notwendig. Sie plädieren für einen Prozess der Urteilsbildung durch mehrere Führungskräfte und für die „Organisation eines Entscheidungsfindungsprozesses, der die verschiedenen Vorurteile gegenüberstellt und ihren Einfluss begrenzt“, der „unkonventionelle“ Denkweisen fördert und den Einfluss von „Silo-Denken“ minimiert. In einer immer komplexeren Welt sollten sich Unternehmensführer jedoch nicht nur auf das „Urteil mehrerer Führungskräfte“ verlassen. Ein derartiger „Out-of–the-box“-Ansatz mag zwar die „Box“ vergrößern, beließe sie aber im selben mentalen „Gebäude.“

Menschen in pluralistischen Gesellschaften und erst recht aus verschiedenen Kulturen und Religionen haben unterschiedliche Vorstellungen davon, was „gut“ oder „schlecht“, „fair“ oder „unfair“ und daher „wünschenswert“ oder „unerwünscht“ ist. Solche Unterschiede sind nicht unbedingt die Folge einer bewussten rationalen Entscheidung zwischen unstrittigen Normenalternativen, sondern eine Folge unterschiedlicher Wirklichkeitswahrnehmung und des daraus resultierenden Urteilens. Tolerantes, faires „Verhandeln“ mit prinzipiengeleitetem Pragmatismus schafft eine offene, lebensbejahende Unternehmenskultur, in der sich Menschen aufgehoben fühlen und produktiv sind. Eine zweite notwendige Ergänzung zu konventionellen Anforderungsprofilen ist:

---

[307] Lovallo, D. und O. Sibony (2010). Zu den häufigen Muster-Erkennungsfehlern gehören Gewichtungsfehler (die uns jüngste oder besonders einprägsame Ereignisse stärker gewichten lassen) und Bestätigungsfehler (die Tendenz, nach der Entwicklung einer Hypothese Gegenbeweise zu ignorieren). Besonders gefährdet sind höhere Führungskräfte, deren umfangreiche Erfahrung die Wahrscheinlichkeit erhöht, sich auf Analogien aus ihrer eigenen Erfahrung zu stützen, die letztendlich zu Fehleinschätzungen führen.

- Die Fähigkeit und der Wille zur *persönlichen Kommunikation mit Stakeholdern* in zweierlei Hinsicht:
- Die Fähigkeit und der Wille, *Komplexität* zu erklären *und Größe* zu relativieren. Heute sind viele technische Prozesse und die damit verbundenen Handlungsweisen äußerst komplex und werden daher von „normalen" Menschen nicht mehr verstanden. Wenn sie im weitesten Sinne das Leben und die Gesundheit von Menschen betreffen, kommt mit dem Mangel an Verständnis oft diffuses Unbehagen auf. Als eines der aktuellsten Beispiele möge das medizinische Potential der CRISPR/Cas-Methode dienen, mit der DNA relativ einfach und kostengünstig gezielt verändert werden kann. [308] Die Frage „Darf man alles, was man kann, auch tun?" wird je nach Weltbild und Einstellung immer zu unterschiedlichen Antworten führen. Ethische Grundfragen sind, wo sie konkret werden, immer Fragen, „auf die es keine in dem Sinne eindeutige, glatte und die Konflikte harmonisierende Antwort gibt, dass man in ihnen zur Ruhe kommen könnte."[309] Aber ohne offene und wahrhaftige Kommunikation wird eine rationale Debatte gar nicht stattfinden können. In einer Situation, in der vertrauensbildende Maßnahmen notwendig wären, schafft die Reduktion von Kommunikationsinhalten auf Public-Relations-Formate Misstrauen. Wo erhabene *mission statements* und hochtrabende *Wertekataloge* im Alltag nicht ihren konkreten Niederschlag finden, führen sie zu Zynismus und – weil sich die Menschen nicht ernst genommen spüren – zur innerer Kündigung. [310] Was die Wahrhaftigkeit von Kommunikation angeht, so trifft eine dem ehemaligen Vize-Präsident Joe Biden zugesprochene Bemerkung den

---

308 Siehe als einfache Einführung zur CRISPR (Clustered Regularly Interspaced Short Palindromic Repeats) https://de.wikipedia.org/wiki/CRISPR/Cas-System.

309 Rich, A. (1987): 18.

310 Taylor, B. (2017)

Kern der Sache „*Don't tell me what you value, show me your budget, and I'll tell you what you value.*"
Kommt in dieser Situation noch *Größe* hinzu, werden Verständnis und Akzeptanz noch schwieriger. Viele Menschen empfinden Größe an sich (Umsatz, Gewinn, Anzahl der Firmenangehörigen eines Unternehmens) als Macht. Kommt ein Geschäftsmodell hinzu, das auf komplexen, nur Spezialisten verständlichen, wissenschaftlichen oder technischen Prozessen beruht, fehlt „Normalbürgern" das Grundwissen, ohne das Erkenntnis, geschweige denn Verständnis gar nicht möglich ist. Aus der Kombination von Größe, vermeintlicher oder tatsächlicher Macht und dem Mangel an Transparenz oder Verständnis der Komplexität erwächst Unbehagen. Auf diesem Hintergrund haben Einzelfälle offensichtlichen unternehmerischen Fehlverhaltens fatale Auswirkungen auf das generelle Vertrauen in unternehmerische Akteure: Das Fehlverhalten scheint Misstrauen zu rechtfertigen.

- *Dilemmata* und der Umgang mit ihnen bedürfen der Erklärung. Bei vielen Führungsentscheidungen geht es nicht um *prinzipielles* „Richtig" oder „Falsch". Sie ergeben sich vielmehr aus dem Umgang mit komplexen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Interessen. Diese machen es notwendig, verschiedene Optionen mit unterschiedlichem Nutzen und Risiken für unterschiedliche Stakeholder gegeneinander abzuwägen. Die Bewertungen, die zur endgültigen Entscheidung geführt haben, sowie die Komplexität des Entscheidungsfindungsprozesses bleiben in der Regel unerklärt und deshalb in der Öffentlichkeit unverstanden. Menschen, deren Status quo durch solche Entscheidungen beeinträchtigt wird, werden diese als Verletzung ihrer Interessen wahrnehmen und Machtausübung kritisieren. Entscheidungen erscheinen willkürlich.

  Schwierige Entscheidungen, wie etwa der Abbau von Arbeitsplätzen, werden als unsozial wahrgenommen, selbst wenn sie unvermeidbar sind und dies erklärt wird. Es gibt

bedauerliche Fälle, wo zur Verschleierung illegitimer Sachverhalte oder aus Feigheit, kontroverse Dinge anzusprechen, vorsätzlich ein Informationsgefälle hergestellt wird („*Es gibt da noch Dinge, die Sie nicht wissen und über die ich leider auch nicht reden darf*"), um Menschen in Unklarheit zu lassen. Es gibt auch Sachverhalte, zu deren gewollter Verschleierung man behauptet, sie seien zu kompliziert, um von einem normalen Menschen verstanden zu werden. Beides sind illegitime Versuche zynischer Manipulation. Die für den Menschen grundlegenden Dinge sind meist einfach.

Die Fähigkeit, Entscheidungsprozesse und gefällte Entscheidungen auch dann zu erklären, wenn sie auf Ablehnung stoßen, schafft zwar grundlegende Interessensunter- schiede und die damit verbundenen Konflikte nicht aus der Welt – *erklärte* Entscheidungen werden jedoch meist besser aufgenommen als *unerklärte*.

Es gibt viele Fragen, die heute kaum noch diskutiert werden, obwohl von einem Konsens über die Antwort Wesentliches abhängt. Eine davon ist die nach der Beschaffenheit einer fairen gesellschaftlichen Arbeitsteilung. Während dort, wo es der Profitabilität nützt, Führungskräfte gerne nach dem „Staat" rufen, wollen Politiker dort, wo es etwas kostet, Aufgaben an die „Wirtschaft" delegieren. Die Festlegung dessen, was Unternehmen der Gesellschaft „schulden", kann nicht ohne Antwort auf die Frage nach der Arbeits-, bzw. Verantwortungsteilung beantwortet werden. Aufgeklärte Führungspersönlichkeiten verteidigen legitime Interessen argumentativ und proaktiv.

Wo Führungskräfte sichtbar, wenn nicht sogar „anfassbar" sind, fällt normalen Menschen das Beharren auf Vorurteilen schwer; wo Führungspersönlichkeiten sich durch gute Diskursfähigkeit auszeichnen, Charisma haben und den Willen sowie die Fähigkeit, dazuzulernen, können auch schwierige Entscheidungen erklärend vermittelt werden. Man darf sich als Führungskraft für die Beantwortung nicht zu schade sein, selbst hinzustehen.

Das bringt uns zu einem letzten, in seiner Bedeutung in den letzten Jahren vernachlässigten Kriterium für die Eignung von Menschen, Führungsverantwortung zu übernehmen.

- *Kritisch reflektierter Umgang mit Rollenerwartungen*

  Ralf Dahrendorf setzte sich in einer bis heute lesenswerten Schrift mit der Tatsache auseinander, dass Menschen in ihrem Alltag in verschiedenen Positionen verschiedene soziale Rollen einnehmen (müssen). Mit diesen Rollen sind verschiedene Erwartungen, Normen und Verhaltensregeln verbunden.[311] „Zu jeder Stellung, die ein Mensch einnimmt, gehören gewisse Verhaltensweisen, die man von dem Träger dieser Position erwartet; zu allem, was er ist, gehören Dinge, die er tut und hat; zu jeder sozialen Position gehört eine *soziale Rolle*."[312] Soziale Rollen sind Ansprüche der Gesellschaft an Träger von Positionen im Sinne von Verhaltensvorschriften, deren Inhalt nicht von einzelnen Personen, sondern von der Gesellschaft bestimmt und verändert werden (*Rollenverhalten*). „Die in Rollen gebündelten Verhaltenserwartungen begegnen dem Einzelnen mit einer gewissen Verbindlichkeit des Anspruchs, so dass er sich ihnen nicht ohne Schaden entziehen kann."[313] Hinzu kommen Ansprüche der Gesellschaft an das Aussehen und den Charakter der Träger von Positionen *(Rollenattribute*).

---

[311] Dahrendorf, R. (1958/2010).

[312] Dahrendorf, R. (1958/2010): 34 ff. Dahrendorf illustriert das am fiktiven Beispiel des Dr. Hans Schmidt, der als Vater, Studienrat, Parteifunktionär, Skatspieler und in anderen Rollen mit unterschiedlichen Verhaltenserwartungen konfrontiert ist. Der *homo sociologicus* Dahrendorfs ist – wie der *homo oeconomicus* – kein Abbild der Wirklichkeit, sondern eine wissenschaftliche Konstruktion zum Zweck der Rationalisierung, Erklärung und Kontrolle eines Ausschnitts der Welt, in der wir leben; siehe Dahrendorf, R. (1958): 69.

[313] Dahrendorf, R. (1958/2010): 37.

Wenn die verschiedenen Rollen miteinander in Konflikt geraten, beugt sich der Mensch normalerweise denjenigen Erwartungen und den dahinter stehenden Normen, bei denen der Druck am stärksten ist.

> „Die Tatsache der Gesellschaft ist ärgerlich, weil wir ihr nicht entweichen können. […] Übernimmt und bejaht er die an ihn gestellten Forderungen, dann gibt der Einzelne seine unberührte Individualität zwar auf, gewinnt aber das Wohlwollen der Gesellschaft, in der er lebt; sträubt der Einzelne sich gegen die Forderungen der Gesellschaft, dann mag er sich eine abstrakte und hilflose Unabhängigkeit bewahren, doch verfällt er dem Zorn und den schmerzhaften Sanktionen der Gesellschaft."[314]

(Im vorliegenden Zusammenhang wäre hinzu zu fügen: dem Zorn des Finanzsektors oder der Zivilgesellschaft.)

Dahrendorf macht eine, auch für den heutigen unternehmensethischen Diskurs höchst relevante, Unterscheidung in Muss-, Soll- und Kann-Erwartungen:

Muss-Erwartungen. Ihnen kann sich ein Mensch in der Gesellschaft, in der er lebt, nur mit dem Risiko gerichtlicher Verfolgung entziehen. Muss-Erwartungen bilden den Kern jeder sozialen Rolle; ihre Verbindlichkeit ist nahezu absolut. Als Beispiel im vorliegenden Kontext: auch Topmanager müssen sich vorbehaltlos an den Geist der bestehenden Gesetze eines Landes halten und nicht die Grenzen der Interpretation der „Buchstaben des Gesetzes" testen. Selbstverständlich ist ihr interpretationslos ehrlicher Umgang mit den ihnen anvertrauten Ressourcen.

Soll-Erwartungen. Ihre erzwingbare Verbindlichkeit ist zwar geringer als die der Muss-Erwartungen, aber noch immer hoch. Auf Führungskräfte bezogen ist dies z. B. ein vorbildlich korrektes Verhalten gegenüber Firmenangehörigen oder, etwas anspruchsvoller, sich auch dann an höhere internationale Normen zu halten, wenn die lokale Gesetzgebung niedrigere Standards erlauben

314 Dahrendorf, R. (1958/2010): 29 f.

würde. Bei Wertschätzung zu erwartender positiver Auswirkungen durch Meinungsbildner ist mit gesellschaftlicher Akzeptanz zu rechnen. Negative Sanktionen bei Nichtachtung von Soll- Erwartungen wären z. B. Boykotte von Konsumenten und *na- ming and shaming* durch Kritiker.

Kann-Erwartungen: ihnen nachzukommen, ist zwar nicht erzwingbar, hat jedoch positive Auswirkungen, z. B. die Wertschätzung und Sympathie des sozialen Umfelds und die Motivation der Firmenangehörigen. Beispiele sind ein freundlicher Umgang mit den Menschen im Unternehmen und den Anspruchsgruppen außer- halb, aber auch die Entscheidung, sich durch das Unternehmen an der Lösung gesellschaftlicher Probleme zu beteiligen. Dass solches Handeln nicht mit der Beachtung des „Treueprinzips" der Manager (*fiduciary duty to maximize profits for shareholders*) kollidieren muss, weil des dem *business judgement* unterliegt, darf heute als anerkannt gelten.[315]

„Rollenerwartungen und Sanktionen sind nicht unveränderlich für alle Zeiten fixiert; vielmehr unterliegen sie wie alles Gesellschaftliche ständigem Wandel, und das tatsächliche Verhalten und die Meinungen des Einzelnen befördern diesen Wandel."[316] Dies eröffnet dem Einzelnen Freiräume, die er oder sie konstruktiv ausfüllen kann – insbesondere dort, wo das starre Festhalten am Erwarteten lebensfeindliche Auswirkungen hat. Authentische, in sich und ihren Wertevorstellungen ruhende Menschen sind weniger in Gefahr, die Identität ihrer Persönlichkeit zu verlieren und zu tun, was *man* tut – anstatt das, was nach ihren Werteüberzeugungen getan werden sollte. Überall wo *man* gesagt wird, wird eine Welt des bedeutungslosen Geredes betreten, in der niemand für etwas wirklich verantwortlich ist.[317]

---

315 Siehe dazu Reinhardt F. L., R. N. Savins, und R. H. K. Vietor (2008).

316 Dahrendorf, R. (1958/2010): 59.

317 Fromm, E. (1968g): 385.

Die Frage nach dem Sinn des Lebens, so Fromm, „hat zutiefst mit der Frage nach Authentizität zu tun.“[318] Authentische Menschen suchen nach innerer Harmonie, wollen menschliche Werte realisieren. Weil es ihnen darum geht, die *Würde* des Menschen verwirklichen, werden authentische Menschen in verschiedenen sozialen Rollen zwar Verschiedenes tun, aber dieselben Werte realisieren und sich Mitmenschen gegenüber auf gleichermaßen humane Weise verhalten. Authentische Menschen sind nicht bereit, als Preis für die Perfektion im Geschäftlichen Kollateralschäden bei der Menschlichkeit hinzunehmen. Menschen verhalten sich zwar selten vollständig gemäß den Erwartungen ihres Umfelds, aber nur „Systemagenten“[319] verlieren gegenüber den Erwartungen ihrer jeweiligen „Obrigkeit“ ihre eigenen Bedürfnisse aus den Augen. Für sie ist vorauseilender Gehorsam eine Kardinaltugend; der dafür zu zahlende Preis ist ein gelingendes Leben.

Eine Anreicherung des Anforderungsprofils für Führungspersonal ist notwendig, um den Herausforderungen, die im Hinblick auf die Transformation unserer Gesellschaft im Licht der *Agenda 2030* notwendig werden, gerecht zu werden. Die zusätzlichen Anforderungen sind wesensgleich mit den Anforderungen, die Erich Fromm in anderem Kontext an den *neuen Menschen* stellt. Es geht

---

318 Fromm, E. (1968g): 386.

319 Lay, R. (1992): 112. Rupert Lay definiert „Systemagenten“ als einen Menschen, der „die Wertvorstellungen, Interessen und Vorurteile des Unternehmens unkritisch internalisierte und sich ebenso unkritisch in deren Dienst stellt.“ Zur moralisch verantworteten Güterabwägung ist er unfähig. Der Systemagent macht – wenn die Ziele des sozialen Systems, dessen Agenten sie sind, anders nicht durchzusetzen oder zu erreichen ist – andere Menschen zu reinen Mitteln ihrer Ziele. Sie „verzwecklichen“ nicht nur andere Menschen, sondern auch sich selbst und verstoßen damit gegen die grundlegende Norm jeder Moral. In den letzten Jahren sieht Rupert Lay „eine neue Version des Systemagenten auf dem Markt“: „Es sind jene Manager, denen der *Shareholder Value* über alles geht, wobei sie den *Shareholder Value* fälschlich auf den Bilanzgewinn (und nicht auf den Unternehmenswert) beziehen. Ihre „Verpflichtung“ gilt der Produktionsbedingung *Kapital* und erst sekundär und mittelbar in dem Ausmaß, wie diese dem Kapital nützen, den Produktionsfaktoren wie Arbeit, Umwelt, Mobilität (geistige wie lokale), Kreativität, Betriebsklima, Unternehmenskultur“. Sie- he Lay, R. (2000).

nicht nur um sachlich, sozial und emotional kompetente, bescheiden auftretende Menschen, die sich ihrer großen Verantwortung über die Quartalsergebnisse hinaus bewusst sind und entsprechend handeln. Es geht um lebensbejahende Menschen, die sich um Konsens bemühen, abweichende Meinungen durch die Qualität des besseren Arguments einfangen wollen und nicht anderen „von oben herab" begegnen.

Solche Menschen sind sich weder zu schade, mit ihren Firmenangehörigen im Geiste der Goldenen Regel umzugehen, noch dazu, Vertretern der Zivilgesellschaft auf Augenhöhe zu begegnen, ihre Werte und Interessen ernst zu nehmen und sie weitestgehend zu berück- sichtigen. Das mag im einen oder anderen Fall mühsam sein, Entscheidungen erhalten dadurch jedoch nicht nur größere gesellschaftliche Akzeptanz, es werden auch Fehler vermieden, die durch selbstreferenzielles Danken und Handeln entstehen. Dass es nicht immer einfach ist, Menschen aus anderen professionellen und gesellschaftlichen „Silos" zuzuhören und sich mit verschiedenen Weltanschauungen und manchmal unbequemen Erkenntnissen unvoreingenommen auseinanderzusetzen, kann ernüchternd sein.[320] Notwendig ist es dennoch.

4.2.2. Anreicherung der Zielsetzungen, Mitarbeiterbeurteilungen und Beförderungskriterien mit Elementen der humanistischen Ethik

Heute werden in allen professionell aufgestellten Unternehmen quantifizierte Ziele gesetzt, welche die Firmenangehörigen in einem vorgegebenen Zeitraum erreichen sollen. Diese Ziele sind die Grundlage für Dialoge zwischen Vorgesetzten und Firmenangehörigen über die Beurteilung der erzielten Leistung. Das Ergebnis dieses Dialogs entscheidet wiederum über die Höhe des variablen Lohnanteils (Bonus), über veränderte Lohnfestsetzungen und letztlich auch über mögliche Beförderungen.

---

320 Vgl. Goulston, M. (2015).

Zielsetzungen, Mitarbeiterbeurteilungen und Anreizsysteme sind auch für *neue Führungspersönlichkeiten* zentrale Führungsinstrumente. Sie bieten neben der Gelegenheit, offen über gegenseitige Erwartungen und eventuelle Korrekturnotwendigkeiten zu sprechen, auch Anlass, klar zu machen, was das angereicherte Leistungsportfolio ist, das von Firmenangehörigen erwartet wird. Zielsetzungen, Mitarbeiterbeurteilungen und Anreizsysteme haben großen Einfluss auf die Motivation der Firmenangehörigen, gewisse Dinge zu tun oder zu lassen. Sie sind zentrale Aspekte eines modernen Werte- Managements.[321]

Meine Lebenserfahrung stützt die Vermutung, dass insbesondere finanzielle und kurzfristige Anreize für die Struktur des Handelns eine größere Rolle spielen als Nachhaltigkeitserwägungen, deren Auswirkungen erst auf lange Frist offenbar werden. Diese sind nicht mehr persönlich zurechenbar. Auch für Führungskräfte von Unternehmen sind „Kurz- und Nahinteressen" meist wichtiger als „Fernpflichten".[322] Wenn ein höherer Unternehmensgewinn in einem bestimmten Geschäftsjahr automatisch zu einem höheren Einkommensgewinn (Bonus) für das Topmanagement führt, wird dieses bei Dilemmata jene Vorzugsregeln anwenden, die im Eigeninteresse liegen. Auch biophile Normen und daraus abgeleitete Handlungserwartungen sind umso eher wirksam, je konsequenter ihre Befolgung überprüft und ihre Einhaltung belohnt bzw. Verstöße negative Konsequenzen zur Folge haben.[323] Wo die Aufforderung, sozial verantwortlich, ökologisch nachhaltig und lebensbejahend (biophil) zu handeln, kein Lippenbekenntnis ist, setzen Führungspersönlichkeiten entsprechende Anreizstrukturen bei den Zielinhalten, den Beurteilungskriterien und Anreizsystemen. Geschieht

---

[321] Siehe dazu Wieland, J. (Hrsg.) (2004).

[322] Hans Jonas in seinem letzten Interview; siehe Jonas, H. (1993): 98. Aus dieser Tatsache leitete er eine kritische Betrachtung der Demokratie z. B. für die Lösung der Umweltkrise ab. Wo alle vier Jahre gewählt wird, besteht für ihn die Gefahr, dass wegen der Befriedigung der Tagesinteressen und der Nahinteressen „Fernpflichten" nicht wahrgenommen werden.

[323] Siehe z. B. Badenhorst, J. A. (1994): 739-745.

dies nicht, ist das ein Hinweis dafür, dass man „oben“ zwar schönredet, es aber nicht wirklich meint – und dafür haben die Menschen ein feines Gespür. Menschen mit Charakterzügen, die Erich Fromm für gesellschaftlich überlebensnotwendig hält, werden auch unter erschwerten Bedingungen normativ richtig handeln. Soziale Breitenwirkungen sind aber dadurch nicht erreichbar. Der Grund ist so einfach wie menschlich: Menschen bemühen sich in der Regel eher, bei denjenigen Aspekten ihrer Leistung gute Resultate zu zeigen, an denen sie gemessen werden und von deren Messung sie Vorteile haben. Bei unzureichend breit konzipierten Anreiz- und Bewertungssystemen besteht daher immer die Versuchung, dem jeweils kurzfristig Nützlichen den Vorrang vor dem langfristig Notwendigen zu geben. In ethisch ambivalenten Situationen (wenn sie denn erkannt werden) können viele Menschen der Versuchung nicht widerstehen, zugunsten des eigenen finanziellen oder karriereorientierten Vorteils zu handeln – unter Vernachlässigung dessen, was sie eigentlich für normativ erforderlich halten.[324] Wer bei Abwesenheit moralsensitiver Bewertungs- und Entlohnungssysteme unmoralisch handelt, handelt aus der kurzfristigen Eigennutz-Perspektive rational.

Wenn diejenigen, die durch verantwortungslose Mittel und Wege geschäftlichen Erfolg erzielen, wegen ihrer guten kurzfristigen betriebswirtschaftlichen Performanz befördert oder finanziell belohnt werden, ist das ein Signal in das Unternehmen, das wahrgenommen wird: Kollegen und Firmenangehörige sehen genau hin, wer befördert wird und haben ein gutes Gefühl für das, was sich karrieremäßig „lohnt“.

Alle normativen Reflexionen und die Anmahnung daraus abgeleiteter Pflichten bewirken letztlich wenig, wenn es nicht gelingt, die Struktur der Zielsetzungsinhalte, Mitarbeiterbeurteilungskriterien und Anreizsysteme in Unternehmen derart zu ändern, dass das moralisch gebotene Handeln sich auch unter egoistischen Gesichts- punkten lohnt, weil alle nach den neuen Normen handeln – kurz,

---

324 Siehe Gellerman, S. W. (1986): 85-90.

wenn es nicht gelingt, dafür zu sorgen, dass der „Gute“ nicht der „Dumme“ ist.

Da sich jemand kurzfristig auch mit illegitimen Mitteln und Methoden profilieren kann, sollte eine Anreicherung der Anreizsysteme von einer Streckung der Beurteilungszeiträume auf drei bis fünf Jahre sowie durch Rückforderungsklauseln (*clawback*) begleitet sein. Diese ermöglichen es, ausbezahlte Boni zurückzufordern, wenn sich herausstellt, dass das, was in der kurzen Frist gut aussah, sich schon mittelfristig völlig anders darstellt. Es ist mit gängigen Gerechtigkeitsvorstellungen nicht in Übereinstimmung zu bringen, dass Spitzenmanager der Autoindustrie hohe Boni für Verkaufs- und Gewinnergebnisse kassieren, die u. a. auf betrügerischer Software beruhten. Dasselbe gilt für Banker, deren Geschäftsmodelle ihnen kurzfristig Boni in schwindelerregender Höhe bescherten, den Steuerzahler danach aber Hunderte von Milliarden kosteten.

Neue Führungspersönlichkeiten machen „von oben“ klar, was die erwarteten Handlungs- und Verhaltensweisen sind und leben sie Tag für Tag konsequent vor. Sie schaffen Anreize, das normativ Richtige zu tun – auch dann, wenn es auf kurze Frist etwas kostet. Dies sind Investitionen in eine nachhaltig ertragreiche Zukunft.

5. Vorläufige Schlussfolgerungen: Was darf ich hoffen?

Erfolgreiches unternehmerisches Engagement ist eine der wichtigsten Antriebskräfte für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftlichen Wohlstand. Wirtschaftliches Wachstum erweitert die Wahlmöglichkeiten der Bürger hinsichtlich Berufswahl und Lebensgestaltung, eröffnet vielfältige persönliche Entwicklungschancen und schafft Ressourcen, mit denen staatliche Aufgaben leichter lösbar sind.[325] Eine faire Gesamtwürdigung der ökonomischen, technologischen aber auch sozialen Performanz der Industrie- und Entwicklungsländer in den letzten sechzig Jahren sollte zum Schluss kommen, dass diese Zeit zu den besten Jahren der Menschheitsgeschichte gehören. Dass das zu Lasten der globalen Umwelt und der Verfügbarkeit nicht erneuerbarer Ressourcen ging, ist der einzige große Makel. Die in diesem Zeitraum gewachsenen Einkommens- und Vermögensdisparitäten sind ebenfalls keine Grundlage für nachhaltige Entwicklung und friedliche Zusammenarbeit. Fakt ist allerdings auch, dass Einkommensdisparitäten *per se* kein Problem sind. [326]

Erfolgreiche Unternehmen haben zu dieser positiven Entwicklung einen großen Beitrag geleistet. Ihre Gewinne sind im Normalfall nicht das Ergebnis eines Nullsummenspiels, bei dem alle anderen gesellschaftlichen Akteure verlieren, im Gegenteil: Durch die Finanzierung neuer Investitionen und durch Verflechtungen mit Zulieferern aus anderen Sektoren löst der Erfolg eines Unternehmens weitere wirtschaftliche Aktivitäten mit weiteren Einkommenseffekten aus – der „Kuchen" wird also größer. Es sind Unternehmen, nicht Regierungen oder Behörden, die den Großteil des gesellschaftlichen Wohlstands geschaffen haben und schaffen. Regierungen können einen Beitrag zur Verminderung der Umweltbelastung

---

[325] Birchenhall, J. A. (2007): 543-568. Politisches Handeln kann über die Verbesserung der Einkommensverteilung dazu beitragen, „mehr Boote anzuheben". Zur Einführung in die Diskussion schon früh Chenery, H. et al. (1979).

[326] Conrad, E. (2016).

und zu einer faireren Verteilung der Einkommen leisten; verteilt werden kann aber letztlich nur, was zuerst erarbeitet wurde. Das macht – zumindest auf den ersten Blick – (erfolgreiche) Unternehmen zu einer wirkungsmächtigen Kraft des Guten, des gesellschaftlich Erwünschten. [327]

5.1. Führungspersönlichkeiten der Wirtschaft als wirkmächtige Gestalter einer nachhaltigen Entwicklung mit menschlichem Antlitz

Wie gesagt, es sind, nicht Unternehmen als abstrakte rechtliche Gebilde (im Französischen hellsichtig *société anonyme* genannt), die Positives bewirken, sondern *Menschen in Unternehmen,* insbesondere jene, die strategische Weichen stellen. Sie schaffen durch ihre Entscheidungen produktive Arbeitsplätze und somit Einkommen, kreieren Technik- und Management-Wissen, stellen die Finanzierung von Sozialleistungen sicher, zahlen Steuern und Beiträge an die Renten- und Krankenkassen und entwickeln mit ihrer Kreativität innovative Lösungen für wirtschaftliche, gesellschaftliche und ökologische Probleme. Menschen stellen mit ihren Entscheidungen auch sicher, dass Gewinne auf verantwortliche Art und Weise, d. h. ohne Kollateralschäden sozialer, ökologischer oder politischer Art, erwirtschaftet werden. Oder eben nicht:

Es gibt leider immer wieder eklatante Fälle von betrügerischem, zynischem und menschenverachtendem Handeln und Verhalten. Betrachtet man eklatante Einzelfälle menschlichen Fehlverhaltens mit Abstand und der nötigen Objektivität, so wird klar, dass eine einseitig negative Sichtweise der deutlich vielfältigeren und komplizierteren Realität der Globalisierung und des Führungsverhaltens nicht gerecht wird. Wie in jedem komplexen Prozess gibt es Licht und Schatten – allerdings, was die öffentliche Wahrnehmung angeht, stimmt der Spruch „*Evil always fascinates,*

327 Birkinshaw, J. und G. Piramal (Hrsg.) (2005): 2.

goodness merely entertains".[328] Es gibt also keine „guten" oder „schlechten" Unternehmen, es gibt nur Unternehmen mit gutem oder schlechtem Führungspersonal. Wo die Führungskräfte der Unternehmen Führungspersönlichkeiten mit einer humanistischen Ethik sind, stellen sie eine besonders wertvolle Kraft für wünschenswerte gesellschaftliche Entwicklungen dar. Erich Fromm hat sich ausgiebig mit dem Profil des *neuen Menschen* beschäftigt, der in Ausführung seiner geschäftlichen Führungsaufgaben auch als *neue Führungspersönlichkeit* in Erscheinung treten würde.

Erich Fromm hat sich auch Gedanken über neue und von ihm als wünschenswert betrachtete *gesellschaftliche Rahmenbedingungen* gemacht. Beide, Fromms neuer Mensch und seine neue Gesellschaft, unterscheiden sich deutlich von dem, was wir heute im deutschsprachigen Europa überwiegend als Managertypen antreffen und als soziale Marktwirtschaft erleben. Angesichts des heutigen gesellschaftlichen Unbehagens über Unternehmen und ihr Führungspersonal sowie vor dem Hintergrund der gesellschaftlichen, politischen und unternehmerischen Herausforderungen eines nachhaltigen Entwicklungspfades wäre Resignation jedoch eine unverantwortliche Reaktion auf uninformierte Kritik: Betrachtet man die eingangs zitierten Ergebnisse des 2017 Edelman Trust Barometers zur Frage, welche Institutionen im besten Interesse unserer Gesellschaft arbeiten und wem man Glaubwürdigkeit zubilligt, so ist die Botschaft unmissverständlich:

Hier ist etwas richtig schief gelaufen. In einer Situation, in der Vertrauen in die Integrität von Führungskräften geradezu die Vorbedingung für Erfolge bei gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Transformationsbemühungen ist, herrscht tiefstes Miss-

---

[328] Siehe dazu die Veröffentlichungen des Corporate Crime Reporter, aber auch Studien von Wirtschaftsprüfungsunternehmen wie beispielsweise PricewaterhouseCoopers (PwC). Das Täterprofil liefert ein weiteres Argument für mehr „diversity": Nach Untersuchungen von KPMG ist der typische Wirtschaftskriminelle heute männlich, Mitte 30 bis Mitte 50, Führungskraft und schon mindestens sechs Jahre im Unternehmen beschäftigt – siehe Dierig, C. (2016).

trauen. Dabei trauen die Menschen Unternehmen und ihren Führungsteams dennoch viel zu:

Fragt man die Menschen, welche Institutionen die heutigen Probleme am ehesten lösen kann, so sind 80% der Ansicht „Business must lead to solve problems".[329] Von den Firmenchefs (CEOs) wird dabei erwartet, dass sie sich weniger auf die kurzfristigen finanziellen Resultate fokussieren und mehr auf die langfristigen Auswirkungen auf das Gemeinwohl, dass sie weniger Lobbying betreiben und mehr Arbeitsplätze schaffen. Wichtig und ganz auf der Linie dessen, was hier empfohlen wird: Die Menschen moderner Gesellschaften erwarten, dass Führungspersönlichkeiten von Unternehmen nicht nur integer handeln, sondern auch persönlich in der Diskussion gesellschaftlicher Problemkreise sichtbar werden.[330]

Schließlich wird von Führungspersönlichkeiten der Wirtschaft erwartet, dass sie bei Lösungsbemühungen von Problemen, die alle etwas angehen, Partnerschaften eingehen mit Organisationen der Zivilgesellschaft. Dieser Punkt ist auch strategisch bedeutsam: Nach allem, was uns „heilig" ist, weil es die menschliche Würde wahrt, dürfen komplexe gesellschaftliche Reformen (die *Agenda 2030* nennt sie *Transformation unserer Welt*, Erich Fromm nennt sie *Neugestaltung der Gesellschaft*) nicht diktatorisch „von oben" vorgegeben oder gar gewaltsam herbeigeführt werden. Dem von Karl Popper als Reaktion auf die menschenverachtenden Methoden faschistischer und kommunistischer Despoten gegebenen Ratschlag ist auch in diesem Kontext Folge zu leisten: Auch wenn man Vorstellungen von einer idealen Gesellschaft hat und das Ziel vielleicht die allgemeine Wohlfahrt ist, so soll doch schrittweise mit kleinen Eingriffen vorgegangen werden, damit fortwährend im Lichte neuen Wissens und neuer Erfahrungen korrigiert und verbessert werden kann. Der Grund ist so einfach wie einleuchtend: Man kann nie im Voraus sämtliche Folgen unseres Handelns kennen.[331]

---

329 Edelman Trust Barometer Global Report (2016): Slide 28.

330 Edelman Trust Barometer Global Report (2016): Slides 34 und 35.

331 Popper, K. (1979): 20 ff. Noch deutlicher wird er in seinem Buch von 1992, wo er

Nur Führungspersönlichkeiten, die dem hier beschriebenen angereicherten Anforderungsprofil gerecht werden, haben einerseits die Demut, die Begrenztheit allen Wissens zu verinnerlichen; nur solche Menschen sind zu komplexen Güterabwägungen in der Lage, nur sie können durch ein charismatisches Zugehen auf Menschen schwierige Zusammenhänge erklären und Entscheidungen nachvollziehbar machen. Nur solche Führungspersönlichkeiten entwickeln die soziale Kompetenz für das Maß der eigenen Entlohnung und anderer heute für selbstverständlich gehaltenen Privilegien. Zu dieser sozialen Kompetenz gehört es meines Erachtens, dass dann wenn Firmenangehörigen in der Firma und den direkt ausgelagerten Dienstleistungen *Wasser* gepredigt wird, Führungskräfte nicht selbst- verständlich weiterhin *Wein* trinken.

Und es gehört das dazu, was man früher *Anstand* nannte: Das »Manager Magazin« berichtete kürzlich vom ehemaligen Chef eines international bekannten deutschen Großunternehmens der Automobilindustrie, dass diese in wichtigen Sitzungen schon einmal »übel gelaunt« sowie »mit einer Stunde Verspätung« kam. Mit unerfreulichen Ergebnissen konfrontiert, sei er vor Wut »rot« geworden und habe den Präsentierenden angebrüllt. [332] Anbrüllen ist würdelos, sowohl für die Adressaten als für den Brüller. Für Menschen mit normalem Hörvermögen verbessert das Brüllen auch das Verstehen nicht. Im Gegenteil, es schafft eine Situation, in der Angst entsteht und dann über Probleme, über die man aus Verantwortung vor Kunden, Firmenangehörigen und Aktionären dringend reden müsste, nicht mehr geredet wird. Fähige Firmenangehörigen wechseln bei solchen Despoten die Firma, mittelmäßige Mitbürger degenerieren zu devoten Befehlsempfängern. Konstruktiver Widerspruch wird erst gar nicht mehr versucht. Wer Angsteinflößen für Führung hält, isoliert sich von wesentlichen

---

meint, wir sollen zwar Weltverbesserer lieben, aber unsere Träume der Weltbeglückung aufgeben: „Wir müssen uns mit der nie endenden Aufgabe begnügen, Leiden zu lindern, vermeidbare Übel zu bekämpfen und Missstände abzustellen; immer eingedenk der unvermeidbaren ungewollten Folgen unseres Eingreifens, die wir nie ganz voraussehen können […]"; siehe Popper, K. (1992): 277.

[332] Freitag, M.(2016).

Teilen der Realität und – noch schlimmer – disqualifiziert sich als Mensch.

Und nur diese Kombination an Charaktereigenschaften und Persönlichkeitskompetenzen vermindert Friktionen, die bei der Infragestellung von Besitzständen entstehen. Vieles von dem, was Erich Fromm zum Sachverhalt Charakter und Liebe in anderem Kontext zum Ausdruck brachte, gibt Denkanstöße für Auswahlkriterien von Führungskräften und den Inhalt von *corporate learning*. Es ist in hohem Maße erfreulich, dass viele dieser Gedanken auch aus einer betriebswirtschaftlichen und führungstheoretischen Sicht vom Leipziger Führungsmodell unterstützt werden. [333]

Auch für reformatorische Bemühungen der heutigen auf Kapitalismus beruhenden sozialen Marktwirtschaft und der nachhaltigen Entwicklung unserer Gesellschaften ist Fromms Gedankengut ein wertvoller Ideensteinbruch. Angesichts der Vielfalt der heute auf dem Meinungsmarkt befindlichen Interpretationen gibt es *den* Kapitalismus im Sinne einer alle politischen Strömungen vereinenden Definition nicht. Kapitalismus ist „lediglich das, was Kapitalisten glauben und tun. Und er verändert sich, wenn die Masse der Kapitalisten beginnt, etwas anders zu machen."[334]

Die Diskussion darüber ob, und wenn ja in welcher modifzierten Form, der Kapitalismus überleben werde, geht gegenwärtig in eine neue Runde.[335] Verschiedene Autoren[336] sehen zwar unterschiedliche Gründe für ein nahes Ende des heutigen Kapitalismus, aber alle kommen zum gleichen Schluss: „*Capitalism, in its current form, has reached a dead end.*" Allein Paul Mason lässt einen Spalt Hoffnung: Vielleicht wird die Fähigkeit des Kapitalismus, sich

---

333 HHL (2016)

334 Meyer, Ch. und J. Kirby (2012): 16. Übersetzung von mir.

335 Blyth, M. (2016).

336 Jürgen Kocka sieht den von der Realwirtschaft abgekoppelten Finanzkapitalismus als Hauptgrund des Niedergangs; siehe Kocka, J. (2016). Wolfgang Streeck sieht die zunehmenden Einkommens- und Vermögensungleichheiten als Sargnagel; siehe Streeck, W. (2014). Und Paul Mason sieht den Kapitalismus als nicht den Anforderungen des Kampfes gegen den Klimawandel gewachsen; siehe Mason, P. (2016).

an veränderte Umstände anzupassen, unterschätzt. Die dem amerikanischen Futurologen Alvin Toffler zugeschriebene Aussage: „*The illiterate of the 12st century will not be those who cannot read and write, but those who cannot learn, unlearn and relearn.*"

Vieles, was heute an gesellschafts- und wirtschaftskritischen Diskussionsbeiträgen aus der Mitte unserer Gesellschaft mit anderem Vokabular erörtert wird, ist völlig kompatibel mit dem, was Erich Fromm vor über sechzig Jahren in „*Wege aus einer kranken Gesellschaft*"[337] zum Ausdruck brachte. Verschiedene visionäre Forderungen aus seiner Feder, vorgebracht in der Mitte der 1950er Jahre, haben seit der UNO Generalversammlung 2015 den ehrenvollen Status „nachhaltiger Entwicklungsziele": „verantwortliche Produktion", „verantwortlicher Konsum", „aktive Mitbestimmung bei den Dingen, die das Leben der Menschen berühren", „Verringerung der Ungleichheiten" und „gleichberechtigte Geschlechterbeziehungen". Auf diesem Hintergrund die Relevanz Erich Fromms für die „Kunst des Führens" in Frage zu stellen, wäre Realitätsverweigerung.

5.2. Persönlichkeitsentwicklung und Charakterschulung als „missing link"

Über die Möglichkeiten und Grenzen der Persönlichkeitsentwicklung oder gar Charakterschulung gibt es verschiedene Ansichten. Wer der Überzeugung ist, dass die moralische Entwicklung von Menschen analog dem Modell von Lawrence Kohlberg[338] verläuft, wird über die Erfolgsaussichten, erwachsene Menschen in Führungspositionen moralisch weiterbilden zu können, anders urteilen, als jemand, der diese Sicht der Dinge nicht teilt. Noch einmal anders werden Hirnforscher urteilen, für die der freie Wille von Menschen eine Illusion ist, da ohnehin alles durch genetische und soziale Faktoren determiniert ist. Ich jedenfalls habe die Erfahrung gemacht,

---

337 Fromm, E. (1955a).

338 Z. B. Kohlberg, L. (1996); Colby, A. L. Kohlberg, J. Gibbs und M. Lieberman (1983).

das Menschen aus einem Lehrprogramm mit Literaturstudium, der Diskussion von Fallstudien [339] sowie der professionell begleiteten diskursiven Aufarbeitung[340] nicht nur vertieftes Orientierungswissen mitnehmen, sondern dieses auch versuchen, anzuwenden. Wichtig für zielführendes Lernen ist, erwünschtes Handeln mit praktischen Erfahrungen zusammenzuführen – nochmals in den Worten Fromms: „Von der Praxis losgelöste Einsicht ist wirkungslos.“ [341]

Viele gut meinende Referenten verwenden viel Zeit auf die Darstellung des Wertegedankenguts der letzten 2'500 Jahre. Sie weisen da- rauf hin, dass eben auch Führungskräfte klug, gerecht, tapfer und besonnen sein sollen und fügen, je nach präferierter Ethiktheorie, weitere Tugenden hinzu. Während das bei hohem rhetorischem Ge- schick des Referenten intellektuell sehr interessant sein kann, laufen solche Ausbildungsinhalte ohne konkreten Praxisbezug letztlich Ge- fahr *ins Leere laufende Romantik des intellektuell Interessanten ohne sachliches Verantwortungsgefühl* (Max Weber) auszulösen. Man ist beeindruckt, bringt es aber nicht in Zusammenhang zu dem, was am nächsten Arbeitstag anders anzugehen ist.

Meine Lebens- und Berufserfahrung ist, dass die große Mehrzahl der Menschen und eben auch der Manager ziemlich genau wissen, was richtiges und was falsches Handeln ist – „Predigten“ mögen verstärkend oder bestätigend wirken, sie verändern aber je die Praxis. Viel wichtiger als die Antwort auf die generelle Frage „Was ist gut und richtig?“ ist meines Erachtens die Frage „Aus welchen Gründen handeln anständige Menschen in gewissen Situationen moralisch inakzeptabel oder gar illegal?“ Die unvoreingenommene unternehmensinterne Suche nach Antworten auf diese Frage führt

339 Z. B. McCoy, B. (1984): 19-23; Boisjoly, R. P., E. F. Curtis und E. Mellican (1989): 217-230.

340 Wie sie z. B. von Rupert Lay, Michael Bordt und Norbert Copray angeboten werden.

341 Fromm, E. (1976): 390.

in der Regel zu strukturellen Verzerrungen und unprofessionellem Führungsverhalten:

- Wo ein wesentlicher Pfeiler der Firmenkultur eine „der Zweck heiligt die Mittel"-Mentalität ist und diese unterlegt mit der Botschaft, ich will nicht wissen, wie Du Deine Ziele erreichst, so- lange sie erreicht werden,
- Wo unrealistisch hohe Ziele gesetzt und mit einem hohen Anteil an variablen Lohnanteilen verbunden werden,
- Wo „von oben" zweideutige Signale gesetzt werden, was bei auftauchenden Dilemmata im Zweifel wichtiger ist, kurzfristiger geschäftlicher Erfolg oder Integrität,
- Wo Vorgesetzte ein Klima der Angst erzeugen, in dem sich normale Menschen nicht mehr getrauen, auf Probleme hinzu-weisen, weil man sie erfahrungsgemäß anschreit, mobbt oder mit Entlassung droht und
- Wo das alles auch noch einhergeht mit völlig anders lautenden öffentlichen Werteproklamationen,

muss zunächst bei den Rahmenbedingungen aufgeräumt werden. Das Herunterbeten von Werten durch externe Referenten bewirkt unter solchen Umständen Zynismus und innere Kündigung.

Ein erster wesentlicher Schritt nach der Analyse der Faktoren, die zu falschem Handeln führen sind entsprechende Management Audits. Sie eruieren welche Führungskräfte Angst verbreiten, wer bei illegitimem Handeln wegschaut, solange es der Abteilung nützt, wer bei öffentlich werdenden Problemen scheinheilig Unwissen vorgibt und Bauernopfer bringt und wer bei der Einhaltung der Firmenregeln (z.B. codes of conduct) sich selber andere Auslegungen zubilligt als den anderen. Man kann solche Probleme auf verschiedene Weise zu lösen versuchen – wenn jedoch alles nicht oder nur kurzfristig hilft, muss man sich aus Glaubwürdigkeitsgründen von Menschen trennen, die auf solche Weise destruktiv handeln.

Empfehlenswert ist auch, als festen Teil der internen Ausbildung mit Fallstudien zu arbeiten, in denen Wertekonflikte und Zieldilemmata aufgezeigt werden, sowie die Tatsache, dass manches, was kurzfristig erfolgreich aussieht, langfristig zu massiven Problemen für die Existenz des Unternehmens führen kann. Beispiele aus der Auto- und Finanzindustrie bieten sich an – Beispiele aus dem eigenen Unternehmen, anonymisiert aber realistisch, sind noch lehrreicher.

Veränderung beginnt immer im Kopf, auch in dem von Führungspersönlichkeiten. Ihre Sensibilität und Achtsamkeit können entwickelt werden – am effektivsten durch das Schaffen von Bewusstsein über die eigene Würde. Allerdings, so habe ich in meiner beruflichen Laufbahn erfahren müssen, gibt es auch Menschen in Führungspositionen, bei denen Hopfen und Malz gänzlich verloren sind. Deshalb nehmen solche Kursangebote auch meist nur jene an, die, was die oben beschriebene Erkenntnis angeht, schon begriffen haben, dass sie hilfreich sind. Was man aber in solchen Seminaren an Beispielen und durch die Reflexion eigener Berufs- und Lebenserfahrungen lernt, ist auch hilfreich für die Persönlichkeitsentwicklung[342]:

- Kein Mensch ist *vollkommen* – aber die große Mehrzahl der Menschen ist *vervollkommnungsfähig*.
- Die Struktur und Qualität des Handelns und Verhaltens muss voll und ganz von der eigenen Persönlichkeit getragen sein und dem entsprechen, was man nach bestem Wissen und Gewissen für richtig hält. Aufgesetztes Agieren sowie Imitieren von Handlungs- und Verhaltensmustern, die man für angemessen hält, sind nicht nur als „nicht authentisch“ und daher unaufrichtig erkennbar, sie machen letztlich auch keinem aufgeklärten Menschen Eindruck. Wer das, was er tut, nicht so tun kann, wie er ist, sollte sich eine andere Stelle suchen.
- Am Ideal der Biophilie ausgerichtete Menschenführung bedeutet

342 Sharp Paine, L. (1991).

nicht, dass man über Mangel an Leistung, Zuverlässigkeit, Qualität und so weiter schweigend oder gar milde lächelnd hinweg geht. Verantwortung übernehmen bedeutet immer auch Konfliktpotentiale akzeptieren – allerdings auch, auf eine respektvolle Weise mit ihnen umzugehen. „Liebe“ im Sinne Erich Fromms ist in diesem Kontext auch Verantwortungsübernahme im Sinne der Nachhaltigkeit. Nachhaltigen geschäftlichen Erfolg gibt es, wenn man Menschen fördert und ihnen bei ihrer Entfaltung hilft, aber nicht, wenn man über Leistungsmängel hinwegsieht.

- Texte jeder Art und erst recht normative „Du sollst“-Gebote sind immer interpretationsbedürftig und müssen im Kontext der jeweiligen Gegebenheiten gesehen werden. Erst in der spezifischen Situation, auf die eine Norm bezogen wird, kann über die finale, von *agape* geleitete Güterabwägung, den *agapeic calculus,* entschieden werden.[343] Das „Warum“ einer Entscheidung ist da- bei absolut, das „Wie“ jedoch nicht determiniert, da es darum geht, in der konkreten Situation den menschenfreundlichsten (biophilsten) Weg zu finden.
- Im Kontext von Entscheidungen mit moralischer Relevanz gibt es solche, hinter denen eine unbedingte Verpflichtung steht – ein kategorischer Imperativ. Dazu gehören die Einhaltung der geltenden Gesetze und der Respekt der Menschenrechte. Und es gibt Entscheidungen, die man unter Immanuel Kants „unvollkommenen Pflichten“ einordnen könnte.[344] Dazu gehören z. B. alle freiwilligen Beiträge zur Verbesserung der Lebensqualität von Menschen. Während die Pflichten in der ersten Kategorie unverhandelbar sind, hängen Leistungen in der zweiten Kategorie vom guten Willen der Menschen ab, die die Entscheidungen verantworten – den Führungspersönlichkeiten. Meine fast vierzigjährige Berufserfahrung in einem großen Unternehmen lehrte mich, dass der gute Wille zu Leistungen in der zweiten Kategorie
  u. a. auch vom Reputationskapital in Form gesellschaftlicher

343 Siehe dazu Fletcher, J. (1966).

344 Zur Vertiefung dieser Unterscheidung siehe Kant, I. (1785): 61 ff.

Anerkennung abhängt. Aufgeklärte Führungspersönlichkeiten werden zwar immer gemäß ihrem Gewissen entscheiden und das tun, von dessen Richtigkeit sie überzeugt sind, unabhängig vom möglichen Beifall der Öffentlichkeit. Auch weniger gefestigte Persönlichkeiten werden „unvollkommene Pflichten" erfüllen, wenn sie und ihr Unternehmen dadurch eine „gute Presse" bekommen. Aus diesem Grund vertrete ich die Ansicht, dass ein differenzierendes Urteil von Vertretern der Zivilgesellschaft und Medien – eines, das nicht pauschal über *die* multinationalen Unternehmen urteilt, sondern herausragende Leistungen auch explizit anerkennt – der „guten Sache" dient.

Es gibt jedoch auch einen *business case* für Legitimität anstrebendes handeln über die legalen Minima hinaus: Auch rechtlich einwandfreie Entscheidungen können ein Unternehmen und ihre Führungskräfte in Misskredit bringen, wenn die daraus resultierenden Handlungen von kritischen Beobachtern als illegitim empfunden werden. Bonuszahlungen für Manager für vergangenes betriebliches Handeln, das sich kurzfristig als profitabel, aber schon mittelfristig zum Milliardengrab wurde, mögen zwar vertragskonform sein, werden aber von *normalen* Menschen als Skandal empfunden. Dasselbe gilt für einen Vergütungsbericht einer Schweizer Bank, dessen erste Version im Frühjahr 2017 Boni auswies, die etwa gleich hoch waren wie der ausgewiesene Verlust. Auch unternehmerische Freiheit ist letztlich durch das moralische Empfinden der Menschen begrenzt.

- Bei allen Bemühungen, die „Welt zu verbessern", sind kleine Schritte wichtiger als große Worte. Es gibt nichts Gutes, außer man tut es. Wer etwas tun will, findet Wege; wer etwas nicht tun will, findet Gründe. Jeder Mensch muss in dieser Hinsicht seinen eigenen Lebensweg gehen, und jeder muss letztlich mit sich ins Reine kommen.
- Schließlich sind die Worte, die Willy Brandt in den letzten Tagen seines Lebens an seine Freunde richtete, für alle Träger von Verantwortung von großer Bedeutung: „Nichts kommt von selbst. Und nur wenig ist von Dauer. Darum – besinnt Euch auf

Eure Kraft und darauf, dass jede Zeit eigene Antworten will und man auf ihrer Höhe zu sein hat, wenn Gutes bewirkt werden soll."

Man sollte wahrscheinlich nicht erwarten, dass es über kurz oder lang zu dem *neuen Menschen* in der *neuen Gesellschaft* kommt, die sich Erich Fromm auf dem Hintergrund seiner humanistischen Ethik erhofft. Angesichts des anhaltend hohen Unbehagens der Menschen in modernen Gesellschaften sowie des Misstrauens in die Integrität der politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Führungseliten scheint es mir jedoch sinnvoll und nützlich, dem Gedankengut Erich Fromms wieder vermehrte Beachtung zu schenken. Dies nicht nur aus idealistischen Gründen, sondern auch aus wohlverstandenem Eigeninteresse: Es sind gesellschaftliche Veränderungen im Gang, die Führungskräfte, welche sich an einem überkommenen eindimensional betriebswirtschaftlichen Profil orientieren, ernst nehmen sollten, weil sie Einfluss auf die Struktur der zukünftigen Märkte haben. Auch in diesem Kontext ist ein Rückgriff auf die Einsichten gescheiter Menschen hilfreich. Albert Einstein soll gesagt haben „*If I were given one hour to save the planet, I would spend 59 minutes defining the problem und one minute resolving it.*" – eine Einsicht, die auch von der Harvard Business Review mitgetragen wird.[345]

5.3. Integres, biophiles Handeln als Wettbewerbsfaktor

Die eingangs zitierte Umfrage von GlobeScan über Vertrauen in Wirtschaft und Gesellschaft[346] misst den durch die Unternehmens-aktivitäten zum Ausdruck gebrachten Wertüberzeugungen eine stark wachsende Bedeutung zu. Vertrauen kann nur (zurück-) gewonnen werden, wenn ein Unternehmen

- Kompetenz (competency = *what you do*),
- menschliche Arbeitsbedingungen (human = *how you do it*) und

345 Spradlin, D (2012).

346 GlobeScan Radar (2016)

- Werteüberzeugungen (purpose = *why you do it*)

in seiner Arbeit in Übereinstimmung bringen kann.[347] Führungspersönlichkeiten sollen – möglichst unter Beteiligung vieler Firmenangehörigen
– einen für alle Firmenangehörigen verpflichtenden Wertekatalog erarbeiten und damit klar machen, wie im betrieblichen Alltag Werte für das Unternehmen selbst und für die Gesellschaft geschaffen werden.[348] Die Motivation dazu ist nicht nur ideeller Art, sondern basiert auch auf handfesten wirtschaftlichen Interessen: 65% der Konsumenten, so GlobeScan, unterstützen Marken und kaufen deren Produkte, wenn sie hinter dem Unternehmen die Verpflichtung für einen guten Zweck, für Werte („purpose") im oben definierten Sinne erkennen. Und, vielleicht unter den gegebenen Bedingungen der Finanzmärkte noch positiver zu bewerten: Weltweit 63% der Kleinaktionäre (retail shareholders) glauben, „purposeful companies" seien profitabler. [349]

Nicht überraschend, aber dennoch erfreulich: Diese empirisch belegten Faktoren, die Vertrauen gegenüber Unternehmen fördern, umfassen nicht nur das, was man von guten Unternehmen ohnehin erwartet (creating jobs and providing high quality products at a fair price), sondern darüber hinaus alle Elemente der humanistischen Ethik Erich Fromms:

- Being environmentally friendly
- Treating employees well
- Supporting charities and good causes
- Being open and honest
- Being innovative
- Having a corporate purpose.

---

347 GlobeScan Radar (2016): Slide 19.

348 GlobeScan Radar (2016): Slide 19. „An explicitly stated and authentic belief that defines how the business creates value for itself and society. By aligning everyone within the business towards a common goal, it directs business decisions that deter- mine the way value is created and guides how the company engages its stakehold- ers."

349 GlobeScan Radar (2016): Slide 24.

Auf dem Hintergrund der von GlobeScan erhobenen Daten zeichnen sich Megatrends ab, die Unternehmen, welche Führungspersönlichkeiten der hier geforderten Qualität haben, Wettbewerbsvorteile bescheren: [350]

a) Die Welt wird ungleicher (a polarized world).
b) Menschen haben kein tiefes Vertrauen in Institutionen (low levels of *thick* trust) und ein
c) höheres Interesse an Transparenz (more interest in transparency);
d) ein Ansteigen der Konsumenten, die bei ihrer Kaufentscheidung nicht nur den Gebrauchswert der Produkte, sondern auch die Art und Weise der Produktionsbedingungen und die Wertekonstellation des Unternehmens berücksichtigen (Rise of the Aspirationals);
e) ein „Durst" nach Führungswerten ("A thirst for purpose: marrying business value with societal value").

Wo Firmenangehörige, Kunden und alle anderen Stakeholder eines Unternehmens mit den Frommschen Elementen der Liebe behandelt werden, wo wahrhaftig, integer, ehrlich und offen, von Fairness getragen und Goodwill fördernd zum Wohl aller Beteiligten[351] gearbeitet wird, entsteht Vertrauen. Wo man sich im persönlichen wie geschäftlichen Bereich auf gemeinsame Werte sowie auf aufrichtiges, kooperatives Handeln und Verhalten verlassen kann, entsteht eine Atmosphäre des gegenseitigen Wohlwollens, in der Interpretationsspielräume z. B. in Verträgen nicht zu Lasten der Handlungspartner ausgelegt werden und generell weniger Friktionskosten entstehen. Das alles sind wirkungsmächtige Faktoren für wirtschaftliche und soziale Entwicklung. [352]

Ein besonders interessantes Element dieser gesellschaftlichen Veränderungen ist die enorm steigende Bedeutung von Kunden,

---

350 GlobeScan Radar (2016): Slides 35 ff.

351 Alle Inhalte der von Karl Schlecht empfohlenen „5-Fragen-Probe", siehe http://www.karl-schlecht.de/werte/die-5-fragen-probe/.

352 Siehe dazu Fukuyama, F. (1996).

denen es nicht nur darum geht, was ein Produkt prestigemäßig darstellt, sondern auch, wie es hergestellt wurde.

5.4. Anspruchsvolle Kunden (Aspirational Consumers)

Es gibt Menschen, die moralisch über Unternehmen urteilen und schreckliche Arbeitsbedingungen in Sweatshops in Bangladesch oder Pakistan mit Empörung und emotionalem Furor anklagen. Wenn es jedoch darum geht, den Worten bei der Allokation ihrer eigenen Kaufkraft Taten folgen zu lassen, berücksichtigen sie lieber das jeweils billigste Angebot.[353] Das ist die eine Seite. Auch in diesem Zusammenhang handeln Menschen oft anders als sie reden.

Aber es gibt auch eine andere Seite, die in letzter Zeit signifikant an Bedeutung gewinnt. Mehr und mehr Konsumenten achten bei der Kaufentscheidung nicht nur auf den Gebrauchswert, auf modische Äußerlichkeiten und die Qualität eines Produktes, sondern berücksichtigen auch die humanen, sozialen und ökologischen Bedingungen, unter denen es hergestellt wurde. Da sie mit ihrer Kaufentscheidung auch einen guten Zweck anstreben, nennt man dieses Kundensegment „Aspirationals".[354] Sie sind zwar ganz überwiegend (84%) „happy shoppers" und „style seekers" (78%), wollen aber mit ihrem Kauf explizit auch ihrer Verantwortung gegenüber der Gesellschaft gerecht werden (78%) und erwarten das von den Marken und Firmen, für die sie ihr Geld ausgeben:[355] „They want their brands to embody an inspiring ethos, to bring a strong point of view, and to take action to make a positive impact on the world."[356]

---

353 Für publizierte Beispiele siehe Klöckner, J. (2015). Der Chef der Billigmodemarke KiK äußert sich in Bezug auf deutsche Kunden so: Sie würden bei Umfragen gerne sozial erwünscht antworten und, wenn man sie vor der Kamera befrage, ob sie bereit seien, für bessere Produktionsbedingungen einen höheren Preis zu bezahlen, mit „Ja" antworten. „Aber die Kamera ist kaum aus, da kaufen sie schon wieder beim preisgünstigsten Anbieter." Siehe auch Lobe, A. (2014).

354 Godelnik, R. (2012); GlobeScan/BBMG (2016).

355 GlobeScan/SustainAbility/BBMG (2013).

356 GlobeScan/BBMG (2016).

Ob das nun eine Folge davon ist, dass seit der Mitte des 20. Jahrhunderts der Intelligenzquotient pro Dekade um 3 IQ-Punkte anstieg und daher die jetzige Generation intelligenter ist als die vorhergehenden, sei dahin gestellt.[357] Marketing-Fachleute sprechen jedenfalls von einem „fundamentalen Kulturwandel" in Richtung eines wertebewussten Kapitalismus (*conscious capitalism*).[358] Sie raten insbesondere Unternehmen mit bekannten Markenprodukten, bei ihren Verlaufsbemühungen nicht nur auf das Alter der potentiellen Kunden zu achten, sondern zunehmend auch auf psychologisch determinierte Werte-Elemente („psychographics based in the mindset, based in beliefs and values"). [359] Für dieses wachsende Kundensegment sind die gekauften Markenprodukte Teil dessen, was sie als Identität nach außen sichtbar machen wollen. Sie unter- stützen mit ihrer Kaufkraft daher Firmen und Marken, die mit ihren Produkten, Dienstleistungen und Arbeitsprozessen einen ideellen Unterschied im Sinne eines positiven Beitrages an die Gesellschaft machen. Marken werden auf diese Weise Träger ideeller Projektion, „delivering innovation, embedding purpose and positive impact".[360] Wird ein Unternehmen diesem Anspruch gerecht, so erwirbt es sich Wettbewerbsvorteile, die weit über die Höhe des Preises hinausgehen.

Die „Aspirationals" machen nach den Daten der GlobeScan-Studie fast 40% der erwachsenen Weltbevölkerung aus. Unerwarteter und interessanterweise sind sie prozentual in Ländern wie China und Indien stärker vertreten als in den „alten" Industrieländern. Sie sind nicht durch ihr Alter definiert, sondern durch ihr Verlangen, mit der Erfüllung ihres Kaufwunsches positive Auswirkungen auf andere zu haben und mit einem Ideal in Verbindung zu stehen, das größer ist als sie selbst. Es geht ihnen darum, „the right thing to do"

---

357 Siehe dazu die Forschungsergebnisse der Psychologen Jakob Pietschnig und Martin Voracek von der Universität Wien: Pietschnik, J. und M. Voracek (2015).

358 Conscious Capitalism (2016).

359 Bemporad, R. (2015).

360 Bemporad, R. (2015).

zu verbinden mit „the cool thing to do“.[361] Die „top expectations“ dieses Kundensegments stehen im Einklang mit dem, was im vorliegenden Zusammenhang als Anforderungen einer humanistischen Ethik diskutiert wurde:[362]

- 74% erwarten, dass das Unternehmen sicherstellt, dass seine Produkte sicher und gesund sind;
- 72% erwarten, dass das Unternehmen allen Angestellten faire Löhne bezahlt;
- 70% erwarten, dass das Unternehmen der Umwelt keinen Schaden zufügt;
- 69% erwarten, dass das Unternehmen Verantwortlichkeit in der Lieferkette sicherstellt; und
- 66% erwarten, dass das Unternehmen alle Angestellten fair und gerecht behandelt.

Unter den Problemen, die diesem Kundensegment besonders am Herzen liegen, sind neben Umweltverschmutzung und Korruption auch Menschenrechtsverletzungen sowie absolute Armut. Eine Reihe von Unternehmen im Konsumgütersektor (z. B. Coca-Cola, Nestlé, Samsung) richten ihr Geschäftsverhalten und ihre Werbebotschaften mehr und mehr auf dieses Kundensegment aus.

GlobeScan sieht für dieses Kundensegment eine große Zukunft: „Like never before, consumers are uniting deeply held principles with everyday pragmatism, demonstrating a sense of purpose with more active participation to help create solutions that can im- prove their own lives while creating a more sustainable economy that can benefit all.“[363]

Die daraus abgeleiteten Empfehlungen für Führungskräfte in Unternehmen sind so einfach wie klar:[364]

---

361 Conscious Capitalism (2016).

362 „ensuring products are safe and healthy“; „providing fair wages to all employees“; „not harming the environment“; „ensuring a responsible supply chain“; treating employees fairly“. Siehe BBMG/GlobeScan (2015).

363 GlobeScan/SustainAbility/BBMG (2012): 4.

364 GlobeScan/SustainAbility/BBMG (2012): 49 ff.

- Wertschöpfung soll ganzheitlich definiert werden (*deliver total value*), d. h. Produkte anzubieten, die nicht nur praktische Vorteile wie Preis und Qualität haben, sondern den Kunden in Bezug auf die sozialen und ökologischen Herstellungsbedingungen („the larger story behind their products") auch ein gutes Gewissen lassen.
- Da Kunden Transparenz und Authentizität erwarten, soll die „larger story" hinter den Produkten mit Informationen über die Marke verbunden werden. Auf diese Weise haben Kunden Teil an den im Laufe der Zeit erreichten Fortschritten bei der Verbesserung der sozialen und ökologischen Rahmenbedingungen.
- Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Nutzenabsicht sollen in die Geschäftsstrategie, das Produkte-Design und die Stakeholder-Beziehungen eingebaut und damit Innovation umfassender definiert werden. Auf diese Weise werden Unternehmen „agents of change at a faster speed and larger scale than ever before".
- Markenpolitik und Markenbildung (branding) sollen nicht mehr als Top-Down Prozess der Firma betrachtet, sondern die Kunden und deren Wertvorstellungen, Ideen und Erfahrungen einbezogen werden. Das beschleunige und bereichere nicht nur die Innovation, sondern erhöhe auch die Kunden-Loyalität.
- Da *Aspirationals* mehr wollen als lediglich ein Produkt kaufen (sie wollen zu ihrer Peergruppe, zu den Menschen, die ihre Werte teilen, gehören), sollen Unternehmen entsprechende soziale Netzwerke einbeziehen und diese dazu nutzen, ihre Geschichte zu erzählen (und mehr Kunden zu gewinnen).

Große „Fadenbahnen" des Stoffs, aus dem zukünftige Märkte gewoben sind, sind schon heute in Umrissen erkennbar. Wer dies früh erkennt und entsprechend handelt, wird große Wettbewerbsvorteile haben. Die Lektüre des Werks von Erich Fromm kann dazu beitragen, jene Sensibilität zu schaffen, die für die Schärfung der diesbezüglichen Erkenntnisprozesse notwendig sind.

5.5. Der Mensch lebt nicht vom Brot allein.

Es gibt keinen empirisch belegten Beweis dafür, dass nachhaltig verantwortungsvoll geführte Unternehmen langfristig weniger ertrags- reich sind; das Gegenteil ist wahrscheinlich. [365] Unternehmen, die sich durch einen fairen Umgang mit Firmenangehörigen und Zulieferern sowie durch explizite Bemühungen für die Bewahrung der Schöpfung auszeichnen, stoßen auf höhere gesellschaftliche Akzeptanz als solche, denen das Gegenteil nachgesagt oder bewiesen wird.[366] Das ist die Betrachtung der Makro-Ebene. Dem entspricht ein gleichfalls positives Phänomen auf der Mikro-Ebene:

Dass der Mensch nicht vom Brot allein lebt, weiß jeder: Alle seelisch gesunden Menschen „fühlen sich gut", wenn sie in Übereinstimmung mit dem, was sie im Innersten als richtig wahrnehmen, auch tatsächlich entscheiden und handeln können. Trotz aller systemischen Zumutungen zu „funktionieren", sind Menschen – wenn sie nicht ausweglos in einem despotischen System gefangen sind – in der Lage, normativ das Richtige zu erkennen und demgemäß zu handeln. Dort, wo Führungspersönlichkeiten Menschen ermutigen, ihrer humanen Werteüberzeugung auch im geschäftlichen Kontext Ausdruck zu verleihen und dies persönlich vorleben, entstehen Motivationslagen und Arbeitseinstellungen einer völlig anderen Qualität als dort, wo Menschen als beliebig austauschbares „Humankapital" inhuman behandelt werden.

5.6. Noch mehr Licht am Ende des Tunnels

Wie immer im Leben und im Kontext vieler globaler und lokaler Gegebenheiten gibt es Licht und Schatten. Der alleinige Fokus auf die Schattenseiten des Lebens lähmt und führt zur Resignation - oder Revolution, was gleichermaßen unproduktiv ist. Wichtig ist daher, die Augen offen zu halten für „Licht" am Ende des Tunnels, und davon gibt es, zusätzlich zu den *aspirational consumers*, viel. Aus

---

365 Siehe dazu schon früh Margolis, J., H. A. Elfenbein und J. P. Walsh (2007).

366 Leisinger, K. M. (2012): 50 ff.

vielen möglichen Beispielen möchte ich drei herausgreifen, die ich besonders wertschätze:

5.6.1 Das Leipziger Führungsmodell

Die HHL Leipzig Graduate School of Management hat in enger Abstimmung und Zusammenarbeit mit Spitzenvertretern der deutschen Wirtschaft ein Führungsmodell entwickelt, das auf die neuen Herausforderungen unserer Zeit reagiert, in dem es Orientierungen im Sinne eines Kompass liefert. Das Modell stellt vier Dimensionen erfolgreicher Führung heraus: Im Zentrum steht der Purpose des Unternehmens, dessen Umsetzung unternehmerisch, effektiv und verantwortlich erfolgen soll, aber nicht als ökonomistischer Selbstzweck, sondern im Hinblick auf ein größeres Ganzes, das man auch mit nachhaltige, menschengerechte Entwicklung um- schreiben kann.

Das Modell stellt die Menschen, die Führungsverantwortung tragen, in den Mittelpunkt: Drei Zitate sollen die „*Seelenverwandschaft*" zwischen dem von Ökonomen und Wirtschaftsführern konzipierten Leipziger Führungsmodells und dem in diesem Buch aus einer völlig anderen, sozial-philosophischen und psychoanalytischen Perspektive vorgetragenen Thesen unterstreichen:

- „mit dem durch Globalisierung und Digitalisierung bewirkten gesellschaftlichen Wandel geht (..) eine Ausweitung von Konflikten – und auch von Komplexität – einher, die (erfolgreiche und verantwortliche Führung) vor neue Probleme stellt und die verlangt, *Führung neu zu denken* im Hinblick auf das *Warum* (bzw. *Wozu*), das *Was* und das *Wie*." [367]
- Da es bei Führung um Führende und Geführte *Menschen* geht, ist das dahinter stehende Menschenbild von größter Bedeutung; es muss drei fundamentalen Aspekten Rechnung tragen:

  - die jeweiligen Werte, Interessen und Überzeugungen der involvierten Menschen sind ernst zu nehmen;

[367] HHL (2016): 16.

- Menschen sind fehlbar, können sich irren, sind mehr oder weniger opportunistisch und unterliegen stets situativen Einflüssen. Doch zugleich sind Menschen kreativ, lernfähig und grundsätzlich auf Kooperation hin orientiert; [368]

- Führung als Einflussnahme auf andere Menschen muss sich rechtfertigen können. „indem gezeigt werden kann, dass gewählte Strategien, getroffene Entscheidungen und durchgeführte Maßnahmen einen Beitrag zu einem größeren Ganzen (...) darstellen und ethisch legitimiert sind.“ [369] Führung muss stets von Respekt gegenüber der *Würde der Mitmenschen* und von ihrer Befähigung zur Freiheit und Partizipation geprägt sein.

Das Leipziger Führungsmodell stellt an gute Führung die Anforderungen, dass der Blick auf das größere Ganze, auf Sinn und Zweck (Purpose) gewahrt bleibt. Führende müssen Verantwortung nicht nur für sich, sondern auch für andere und für die Zukunft übernehmen und dabei eine Vorbildrolle erfüllen. Die damit einhergehenden Rechte müssen im Einklang mit den Normen der Gesellschaft genutzt und insbesondere den legalen und legitimen Ansprüchen Dritter angemessen Rechnung tragen. Im Kontext der Globalisierung stellt sich die zusätzliche Herausforderung, dass Führende es mit mehreren, teilweise sehr verschiedenen und eventuell auch sich widersprechenden Ordnungen des Rechts und der Kultur zu tun haben.

„Wer Leistung fordert, muss die Frage nach dem Purpose beantworten können“ [370]: Daher fordert das Leipziger Führungsmodell eine *motivierende Antwort* auf die Frage nach dem *Purpose*, dem Ziel und Zweck einer Arbeitsaufgabe im Unternehmen, sowie nach der Legitimität des ganzen Geschäftsmodells und letztlich der markt- wirtschaftlichen Grundordnung. Ein großer Teil des Gedankenguts von Erich Fromm zum Thema Wirtschaft tut genau das – auch die

368 HHL (2016): 18.

369 HHL (2016): 18.

370 HHL (2016): 25.

Verfasser des Leipziger Führungsmodells anerkennen, dass ein lediglich „noch mehr“, „noch schneller“, „noch besser“ im Umgang mit Menschen und als Folge begrenzter Ressourcen als Purpose unglaubwürdig wird. Erich Fromm würde noch hinzufügen, auch weil es die Menschen krank macht. Gute Führung verlangt, so die Autoren ebenfalls völlig kompatibel mit dem Fromm'schen Gedankengut, sich der eigenen Motive und Stärken bewusst zu werden und diese authentisch und mit innerer Bejahung zu verfolgen - äußere Anerkennung ist wichtig, reicht aber für sich alleine nicht aus, um Sinn in der Arbeit zu finden. [371] Und schließlich:

> „Firmen existieren nicht allein deshalb, weil sie effizienter Produkte und Dienstleistungen produzieren (...) Ihre Existenz begründet sich auf einer grundsätzlicheren Ebene aus einem gesellschaftlichen Rückhalt, einer glaubwürdigen und belastbaren öffentlichen Wertschätzung für den gesellschaftlichen Nutzen (public value), den ein Unternehmen stiftet.“ [372]

5.6.2 Veränderte Wahlkriterien für den CEO des Jahres

Wissend um die Bedeutung von „Hitparaden“ für das Selbstverständnis vieler Topmanager, war für mich auch die Veränderung der Bewertungskriterien bei der Wahl des „Besten CEOs der Welt 2015“ ein wichtiges „Licht am Ende des Tunnels: CEOs, die in der Vergangenheit immer auf den vordersten Plätzen dieser Hitparade standen, stürzten ab, weil die Bewertungskriterien verändert wurden und die Bewerber nicht mehr nur an ihren ökonomischen, sondern auch an ihren ökologischen, sozialen und ethischen Leistungen messen lassen müssen. Unter diesen, Agenda 2030 kompatiblen, Bewertungskriterien siegten im Jahre 2015 und 2016 CEOs wie Lars Rebien Soerensen (Novo Nordisk), weil sie eben nicht nur über einen langen Zeitraum eine herausragende Aktienrendite erzielen, sondern dies auch auf eine Weise tun, die

371 HHL (2016): 28.

372 HHL (2016): 30.

ökologischem, sozialen und ethischen Qualitätsaspekten genügt. [373]

Last but not least gibt es anerkannte und erfolgreiche Führungspersönlichkeiten, die sich nicht nur im Sinne des in diesem Buch artikulierte Gedankenguts äußern, sondern auch entsprechend handeln.

5.6.3 Beispiele von individueller Leadership

Mit Menschen guten Willens ist alles möglich – ohne Menschen guten Willens wenig. Persönlich hatte ich das Lebensglück, während 38 meiner 40 Jahren beruflichen Engagements von Führungspersönlichkeiten unterstützt zu werden, die nicht nur den „Blick fürs größere Ganze" hatten, sondern sich auch öffentlich aktiv und proaktiv für eine erweiterte *license to operate* einsetzten, Louis von Planta, Samuel Koechlin, Alex Krauer und Daniel Vasella sei an dieser Stelle gedankt.

Zu den Namen, die heute zu nennen sind, gehört sicher *Paul Polman*, der Chef von Unilever. Er hat nicht nur einen immensen persönlichen Beitrag an die Entwicklung der Agenda 2030 beleistet, er hatte auch den Mut, sich nach dem Scheitern des unfreundlichen Übernahmeversuchs von Kraft Heinz im Frühsommer 2017 vom „fast and ruthless approach" des US-amerikanischen Konkurrenten zu distanzieren. Seine keineswegs rhetorische Frage

> „Do you want short-term forces – that work for a few people, and make a few more billionaires – to be the dominant force? Or do you want the system to work for the billions that need to be served? It's a fundamental choice."

beantwortete er mit einem Plädoyer für „Inclusive capitalism."[374]

Ein zweiter hier zu nennender Name ist *Joe Kaeser*, der Vorstandsvorsitzende der Siemens AG. Er ging in einem Interview mit

---

373 Harvard Business Manager (2015 / 2016).

374 Pratley, N. / The Guardian (2017)

der Frankfurter Allgemeinen Zeitung mit Botschaften an die Öffentlichkeit, die ich zumindest in dieser Klarheit vorher nicht hörte: [375]

> „Die gesellschaftlichen Eliten, eigentlich wir alle, müssen uns mehr anstrengen, besser auf die Menschen zuzugehen, besser die Fakten erklären, aber vor allem mehr zuhören und wieder mehr Führungsverantwortung übernehmen."

sowie

> „Wirtschaftlich müssen wir uns überlegen, ob nicht ein bisschen weniger Profit und Marge tatsächlich ein Mehr bedeutet, wenn wir dadurch Wachstum fördern, Arbeitsplätze schaffen und den Menschen damit zu einem festen Bestandteil des Unternehmens werden lassen. Damit schafft man mehr gesellschaftliche Stabilität in einer immer schnellen und konsequenter werdenden globalen Welt."

Auch die Tatsache, dass Dutzende von CEOs großer US-amerikanischer Unternehmen sich festlegten, trotz der Ankündigung des US-Präsidenten, aus dem Pariser Klimaabkommen aussteigen zu wollen, weiterhin eine Paris konforme betriebliche Umweltpolitik zu verfolgen, nötigt Respekt ab. [376] Dass eine langfristige, ökonomische, soziale und ökologische Ausrichtung der Geschäftspolitik nicht nur keine Verluste bringen muss, sondern sogar eine signifikant bessere Performanz bringen kann, darf als empirisch bewiesen gelten.[377]

Ausblick

Erich Fromm stellte seinem Buch „Wege aus einer kranken Gesellschaft" ein Zitat von Léon Blum voran. Mit diesem möchte ich schließen:[378]

> „Die menschliche Rasse ist weise genug, um Wissenschaft und Kunst zu schaffen; weshalb sollte sie nicht auch fähig sein, eine

375 Frankfurt Allgemeine Zeitung (26.11.2016): 28

376 Winston, A. (2017)

377 Barton, D. et alia (2017)

378 Zitat von Léon Blum in: Fromm, E. (1955a): 3.

Welt der Gerechtigkeit, Brüderlichkeit und des Friedens zu schaffen? Die Menschheit hat Plato, Homer, Shakespeare und Hugo, Michelangelo und Beethoven, Pascal und Newton hervorgebracht, alle diese menschlichen Heroen, deren Genie nichts anderes ist als der Kontakt mit den fundamentalen Wahrheiten, mit dem innersten Wesen des Universums. Weshalb sollte dann die gleiche Menschheit nicht auch die Führer hervorbringen, die in der Lage sind, sie zu jenen Formen des Gemeinschaftslebens hinzuführen, die dem Leben und der Harmonie des Universums am nächstesn kommen?“

Epilog

Die Geschichte vom Adler, der ein Huhn wurde[379]

Es war einmal ein Bauer, der im nahe gelegenen Wald einen Vogel fangen wollte, um ihn zuhause im Käfig zu halten. Eines Tages gelang es ihm, das Junge eines Adlers zu fangen. Zu Hause setzte er es in den Hühnerstall, zusammen mit dem anderen Federvieh. Das Adlerjunge gewöhnte sich mit der Zeit an seine Umgebung, pickte Mais und fraß auch sonst, was Hühner so fressen – und das, obwohl doch der Adler der König der Vögel ist.

Fünf Jahre waren vergangen, als der Bauer einmal zufällig Besuch von einem Vogelkundler bekam. Während die beiden im Garten spazieren gingen, fiel dem Besucher auf:

„Das da, der Vogel da, das ist doch kein Huhn, das ist ein Adler!"

„Ja, das weiß ich" erwiderte der Bauer; „das ist ein Adler, aber ich habe ihn großgezogen, wie wenn er ein Huhn wäre. Nach all den Jahren ist er kein Adler mehr, jetzt ist er ein Huhn geworden. Er verhält sich wie alle anderen Hühner auch – selbst, wenn er Flügel mit einer Spannweite von beinahe drei Metern hat."

„Nein", sagte der Ornithologe, „ein Adler ist ein Adler und wird immer ein Adler bleiben. In ihm steckt das Herz eines Adlers, und das wird ihn treiben, hoch in den Himmel zu fliegen."

Also beschlossen die beiden, es auf einen Versuch ankommen zu lassen. Der Vogelfachmann nahm den Adler, hob ihn hoch und redete beschwörend auf ihn ein: „Du bist ein Adler – und weil Du ein Adler bist, gehörst du dem Himmel und nicht der Erde! Öffne deine Flügel und flieg!"

Doch der Adler blieb auf dem ausgetreckten Arm des Naturkundlers sitzen. Er schaute ein wenig verstört ringsum. Als sein Blick auf die Hühner am Boden fiel und er sah, wie sie nach den Körnern scharrten, sprang er wieder zu ihnen hinab und pickte auch

379 Ich verdanke diese schöne Geschichte meinem lieben Freund Leonardo Boff; sie ist die verkürzte Fassung des lesenswerten Buches Boff, L. (1998).

auf dem Boden.

„Hab ich's dir nicht gesagt?", triumphierte der Bauer, „der ist schlicht und einfach ein Huhn geworden…"

„Das kann doch nicht sein", hielt der Ornithologe dagegen. „Dein Huhn ist ein Adler und wird immer ein Adler bleiben. Bitte, lass es uns gleich morgen noch einmal versuchen."

Am folgenden Tag stieg der Besucher mit dem Adler auf das Dach des Hauses. Flüsternd beschwor er ihn: „Adler, wenn Du ein Adler bist, öffne Deine Flügel und schwing dich in die Höhe!"

Doch sobald der Adler wieder die Hennen unter sich sah, wie sie den weichen Boden scharrten und Körner pickten, flog er wieder zu ihnen hinunter auf die Erde.

Den Bauern freute das; er fühlte sich erneut bestätigt: „Hab ich's dir nicht gesagt? Das Vieh ist ein Huhn geworden."

„Nein, nie und nimmer!" Der Fachmann ließ nicht locker. „Das ist ein Adler und wird immer das Herz eines Adlers haben. Lass es uns noch ein letztes Mal versuchen. Morgen bringe ich ihn zum Fliegen!"

Tags drauf standen beide, der Naturkundler und der Bauer, in aller Frühe auf. Sie nahmen den Adler und gingen mit ihm aus der Stadt heraus. Sie gingen, bis kein Haus und kein Mensch mehr zu sehen war. Sie wandten sich dem Gebirge zu und stiegen auf den höchsten Gipfel. Die Morgensonne bedeckte die Berge mit einem goldenen Schleier.

Auf der Bergspitze angekommen, hob der Ornithologe den Adler in die Höhe und befahl ihm: „Wenn Du ein Adler bist, ist Dein Reich der Himmel und nicht der Erde – mache deine Flügel auf und fliege, flieg davon!"

Der Adler schaute um sich. Er bebte am ganzen Körper, als ob neues Leben in ihn hineinströmte. Aber fliegen? Nichts davon. Darauf hob ihn der Mann ziemlich kräftig an und hielt ihn genau der Sonne entgegen, damit sich seine Augen füllen konnten mit dem Glanz der Sonne und der Weite des Horizonts.

In diesem Augenblick öffnete er seine gewaltigen Flügel, krächzte das typische Kauu-Kauu des Adlers, reckte sich herrschaft

lich und fing an, mit den Flügeln zu schlagen. Und da, siehe da! Er begann zu fliegen – in die Höhe zu fliegen, immer höher. Und er flog, und flog, und flog immer weiter, bis sich seine Umrisse im Blau des Himmels verloren.

Leonardo Boff fügt dieser Geschichte hinzu:

> „Gott hat uns nach seinem Bild und Gleichnis geschaffen. Aber dann sind Leute gekommen, die uns das Denken von Hühnern eingeimpft haben. Und in der Tat, viele von uns meinen immer noch, wir wären Hühner. Aber wir sind Adler – Adler sind wir! Deshalb lasst uns die Flügel öffnen und uns in die Lüfte erheben! Lasst uns wie Adler fliegen! Nie mehr wollen wir uns mit Maiskörnern zufriedengeben, die man uns hinwirft, damit wir danach scharren und sie picken."

Literaturverzeichnis

Adair, J. (2010): Strategic Leadership. How to Think and Plan Strategically and Provide Direction Kogan Page London.

Aiolfi, S. (2015): „Corporate Social Responsibility: Firmen brauchen kein staatliches Umerziehungsprogramm.“ Kommentar in: Neue Zürcher Zeitung vom 24.04.2015; online unter: http://www.nzz.ch/meinung/kommentare/firmen-brauchen-kein-staatliches-umerziehungsprogramm-1.18529338 [letzter Abruf 03.11.16].

Badaracco, J. L. (2013): The Good Struggle. Responsible Leadership in an Unforgiving World. Harvard Business Review Press, Boston.

Badenhorst, J. A. (1994): „Unethical Behaviour in Procurement: A Perspective on Causes and Solutions. In: Journal of Business Ethics, Vol. 13, No. 9: 739-745.

Barton, D. / Manyika, J. / Keohane Williamson, S. (2017): Finally, Proof that Managing for the Long Term Pays off. In: Harvard Business Review, February 7, 2017.

Bazerman, M. H. und A. E. Tenbrunsel (2011): Blind spots: Why we fail to do what’s right and what to do about it. Princeton University Press, New Jersey.

Beinhocker, E., I. Davis und L. Mendonca (2009): „The 10 Trends You Have to Watch.“ In: Harvard Business Review, July-August 2009): https://hbr.org/2009/07/the-10-trends-you-have-to-watch# [letzter Abruf 27.10.16].

Bemporad, R. (2015): „Aspirational Consumers Want Style and a Meaningful Experience.“: In: eMarketer, 4.11.2015; online auf http://www.emarketer.com/Article/Aspirational-Consumers-Want-Style-Meaningful-Experience/1013190 [letzter Abruf 08.11.16].

Berger, P. L. und Th. Luckmann (1969/1987): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie. Mit einer Einleitung zur deutschen Ausgabe von Helmuth Plessner. Übersetzt von Monika Plessner. Fischer Taschenbuch Verlag, Frankfurt am Main.

Birchenhall, J. A. (2007): „Economic Development and the Escape from High Mortality." In: World Development, Vol. 35, No. 4: 543-568. Online als PDF erhältlich unter: http://econ.ucsb.edu/~jabirche/Papers/development.pdf [letzter Abruf 04.11.16].

Birkinshaw, J. und G. Piramal (Hrsg.) (2005): Sumantra Goshal on Management: A Force for Good. FT/Prentice Hall.

Blyth, M. (2016): „Capitalism in Crisis. What Went Wrong and What Comes Next." In: Foreign Affairs, July/August 2016 Issue. https://www.foreignaffairs.com/reviews/review-essay/2016-06-13/capitalism-crisis [letzter Abruf 27.10.16].

Blyth, M. (2016): „Capitalism in Crisis. What Went Wrong and What Comes Next." In: Foreign Affairs, July/August 2016 Issue. Online auf: https://www.foreignaffairs.com/reviews/review-essay/2016-06-13/capitalism-crisis [letzter Abruf 04.11.16].

Bower J.L. / Leonard H.B. / Paine L.S. (2011): Global Capitalism at Risk: What are You doing about it? Harvard Business Review 89 No.9 (September).

Boff, L. (1998): Der Adler und das Huhn. Oder wie der Mensch Mensch wird. 2. Aufl., Patmos Verlag, Düsseldorf 1998.

Boisjoly, R. P., E. F. Curtis und E. Mellican (1989): „Roger Boisjoly and the Challenger Disaster: The Ethical Dimensions." In: Journal of Business Ethics. Vol. 8, No. 4 (April 1989): 217-230. PDF käuflich unter https://www.jstor.org/stable/25071892?seq=1#page_scan_tab_contents [letzter Abruf 08.11.16].

Bowles, S. und H. Gintis (2011): A Cooperative Species: Human Reciprocity and its Evolution. Princeton University Press, Princeton.

Bowles, S. und H. Gintis (2013): A Cooperative Species: Human Reciprocity and Its Evolution. Princeton University Press, Princeton.

Buber, M. (2008): Ich und Du. Mit einem Nachwort von Bernhard Casper. Reclam, Stuttgart.

Business & Human Rights Rescource Center: https://business-humanrights.org/en und http://business-humanrights.org/en/un-guiding-principles. [letzter Abruf 03.11.16].

Calabresi, G. und Ph. Bobbitt (1978): Tragic Choices. W. W. Norton, New York.

Carl Friedrich von Siemens Stiftung (Hrsg.) (1992): Einführung in den Konstruktivismus: Beiträge von Heinz von Foerster, Ernst von Glaserfeld, Peter M. Hejl, Siegfried J. Schmidt und Paul Watzlawick. 13. Aufl., Piper, München.

Carroll, A. B. (1979): „A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance." In: Academy of Management Review, Vol. 4, No. 4: 497-505. Online lesbar auf: https://www.jstor.org/stable/257850?seq=1#page_scan_tab_contents [letzter Abruf 04.11.16].

Carroll, A. B. (1991): „The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders." In: Business Horizons, Elsevier (Juli-August 1991): 39-48.

Chamorro-Premuzic, T. (2015): „So bestehen Sie Assessments." In Harvard Business Manager 11/2015.

Chenery, H. et al. (1979): Redistribution with Growth. A Joint Study by the World Bank's Development Research Center and the

Institute of Development Studies at the University of Sussex. Oxford University Press. Die Weltbank stellt das Dokument online zur Verfügung auf: http://documents.worldbank.org/curated/en/179731468764958719/pdf/multi0page.pdf [letzter Abruf 04.11.16].

Clark, J. M. (1916): „The Changing Basis of Economic Responsibility." In: The Journal of Political Economy, Vol. 24, Nr. 3, (March 1st, 1916): 209-229.

Claudius, M. (1799): „An meinen Sohn Johannes". In: Der Wandsbecker Bote. Manesse, Zürich 1947.

Colby, A., L. Kohlberg, J. Gibbs, M. Lieberman, K. Fischer und H. D. Saltzstein (1983): A Longitudinal Study of Moral Judgment. Monographs oft he Society For Research In Child Development. Serial No. 200, Vol. 48, Nos 1-2. Wiley (Publisher). Online verfügbar auf: https://www.jstor.org/stable/1165935?seq=1#page_scan_tab_contents [letzter Abruf 04.11.16].

Collier, P. (2007): The Bottom Billion. Why the Poorest Countries are Failing and What Can Be Done About It. Oxford University Press, New York 2007.

Conrad, E. (2016): The Upside of Inequality. How good intentions undermine the Middle Class. (Penguin) New York.

Conscious Capitalism (2016): „Meet the Aspirationals: Designing Brands for Humans." Online auf: http://www.consciouscapitalism.org/CC2017/practicums/4985/id/4861 [letzter Abruf 08.11.16].

Cook, M. (2016): Global ethics challenges 2016. MercartorNet. Online im Internet: http://www.mercatornet.com/articles/view/global-ethics-challenges-for-2016/17412.

Corporation for National & Community Service (2007): The Health Benefits of Volunteering. A Review of Recent Research. Washington, D.C., April 2007.

Council for International Organizations of Medical Sciences (CIOMS) (2002): International Ethical Guidelines for Biomedical Research Involving Human Subjects. Prepared by the Council for International Organizations of Medical Sciences (CIOMS) in collaboration with the World Health Organization (WHO). Genf. Online im Internet: http://www.cioms.ch/publications/layout_guide2002.pdf [letzter Abruf 28.10.16].

Crane, A. et al. (Eds.) (2008): The Oxford Handbook of Corporate Responsibility, OUP, Oxford 2008.

Crane, A. und D. Matten (2010): Business Ethics. OUP, Oxford, 3rd edition.

Dahrendorf, R. (1958/2010): Homo Sociologicus. 17. Aufl. 2010, VS Verlag für Sozialwissenschaften/Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH,

Der Tagesanzeiger (18.01.2012): „Der Kapitalismus ist ein bisschen veraltet." Online im Internet unter http://www.tagesanzeiger.ch/wirtschaft/unternehmen-und-konjunktur/Der-Kapitalismus-ist-ein-bisschen-veraltet/story/29999573?track [letzter Abruf 03.11.16].

Dierig, C. (2016): „Männlich, freundlich, Führungskraft – und kriminell." In: WeltN24 vom 06.06.2016. Online auf https://www.welt.de/wirtschaft/article155985201/Maennlich-freundlich-Fuehrungskraft-und-kriminell.html [letzter Abruf 04.11.16].

Dierksmeier, C. (2015): Human dignity and the business of business. In: Human Systems Management Vol.34.

Dierksmeier, C. (2016): Reframing Economic Ethics. The Philosophical Foundation of Humanistic Management. Palgrave MacMillan.

Donaldson, Th. und Th. W. Dunfee (1999): Ties that Bind. A Social Contracts Approach to Business Ethics. Harvard Business Press, Boston.

Dönhoff, M. (1999): Zivilisiert den Kapitalismus. Grenzen der Freiheit. Vollständige Taschenbuchausgabe, Droemersche Verlagsanstalt Th. Knaur Nachf., München.

Drucker, P. F. (2008): Management. Revised Edition. HarperBusiness, New York.

Dyllik, Th. (2015): „Auf der Suche nach echter Nachhaltigkeit." In: Neue Zürcher Zeitung vom 15.12.2015. Online auf: http://www.nzz.ch/wirtschaft/wirtschaftspolitik/die-suche-nach-echter-nachhaltigkeit-1.18663657 [letzter Abruf 04.11.16].

Edelman Goodpurpose Study (2012): http://de.slideshare.net/EdelmanInsights/global-deck-2012-edelman-goodpurpose-study [letzter Abruf 27.10.16].

Edelman Trust Barometer (2016): 2016 Annual Global Study. http://www.edelman.com/insights/intellectual-property/2016-edelman-trust-barometer/ [letzter Abruf 27.10.16].

Edelman Trust Barometer Global Report (2016): http://www.edelman.com/insights/intellectual-property/2016-edelman-trust-barometer/global-results/ [letzter Abruf 04.11.16].

Edelman Trust Barometer Global Report (2017): http://www.edelman.com/global-results/ [letzter Abruf 26.07.17].

Ehrenbold T. (2017): Samuel Koechlin und die Ciba-Geigy. Eine Biografie. (NZZ Libro), Zürich.

Eppler, E. (1992): Kavalleriepferde beim Hornsignal. Die Krise der Politik im Spiegel der Sprache. Suhrkamp, 1. Aufl., Frankfurt am Main.

Europäische Kommission (2007): Bekämpfung von Mehrfachdiskriminierung. Praktiken, Politikstrategien und Rechtsvorschriften. Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, Luxemburg. PDF kann heruntergeladen werden unter: http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&pubId=51&langId=de. [letzter Abruf 03.11.16].

EY (2016): Could trust cost you a generation of talent? Global Generation 3.0: A global study on trust in the workplace. http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-could-trust-cost-you-a-generation-of-talent/$FILE/ey-could-trust-cost-you-a-generation-of-talent.pdf

FAZ (2016): „Ermittler: Konzerne nahmen Tote in Kauf." In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 11. Juni 2016, Seite 25, Seitenüberschrift: Unternehmen, Ressort: Wirtschaft.

Financial Times (2012): „Financial Times launches Capital in Crisis series." Abrufbar unter: aboutus.ft.com/2012/01/09/financial-times-launches-capitalism-in-crisis-series/#axzz1rG3SYmcx. [letzter Abruf 27.10.16].

Fletcher, J. (1966): Situation Ethics. The New Morality. Westminster John Knox Press, Louisville, Kentucky.

Freeman, R. E. et. al. (2010): Stakeholder Theory. The State of the Art. Cambridge University Press, Cambridge.

Freitag, M. (2016): Endstation Bogenhausen. In: Manager Magazin No. 9 / 2016.

Friedman, M. (1970: „The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits.“ In: The New York Times Magazine, 13.09.1970. Online auf: www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html [letzter Abruf 04.11.16].

Friedman, S. D. (2008): Total Leadership. Be a better Leader, Have a Richer Life. 1st edition, Harvard Business Review Press, Boston.

Frisch, M. (1967): Öffentlichkeit als Partner. Suhrkamp, Berlin.

Fromm, E. (1941a): „Die Furcht vor der Freiheit.“ In: Erich Fromm Gesamtausgabe. Herausgegeben von Rainer Funk. Band 1. Analytische Sozialpsychologie.

Fromm, E. (1947a): „Psychoanalyse und Ethik. Bausteine zu einer humanistischen Charakterologie.“ In: Erich Fromm Gesamtausgabe. Herausgegeben von Rainer Funk. Band 2. Analytische Charaktertheorie. DVA, Stuttgart 1980.

Fromm, E. (1955a): „Wege aus einer kranken Gesellschaft.“ In: Erich Fromm Gesamtausgabe. Herausgegeben von Rainer Funk. Band 4. Gesellschaftstheorie. DVA, Stuttgart 1980.

Fromm, E. (1956a): „Die Kunst des Liebens.“ In: Erich Fromm Gesamtausgabe. Herausgegeben von Rainer Funk. Band 9, Sozialistischer Humanismus und humanistische Ethik. DVA, Stuttgart 1980.

Fromm, E. (1957a): „Der Mensch ist kein Ding.“ In: Erich Fromm Gesamtausgabe. Herausgegeben von Rainer Funk. Band 8, Psychoanalyse. DVA, Stuttgart 1981.

Fromm, E. (1958d): „Die moralische Verantwortung des modernen Menschen.“ In: Erich Fromm Gesamtausgabe. Herausgegeben von Rainer Funk. Band 9, Psychoanalyse. DVA, Stuttgart 1981.

Fromm, E. (1962a): „Jenseits der Illusionen. Die Bedeutung von Marx und Freud.“ In: Erich Fromm Gesamtausgabe. Herausgegeben von Rainer Funk. Band 9, Psychoanalyse. DVA, Stuttgart 1981.

Fromm, E. (1963c): „Die Medizin und die ethische Frage des modernen Menschen.“ In: Erich Fromm Gesamtausgabe. Band 9. Sozialistischer Humanismus und Humanistische Ethik. Herausgegeben von Rainer Funk. DVA, Stuttgart 1981.

Fromm, E. (1964a): „Die Seele des Menschen. Ihre Fähigkeit zum Guten und Bösen.“ In: Erich Fromm Gesamtausgabe. Herausgegeben von Rainer Funk. Band 2. Analytische Charaktertheorie (DVA) Stuttgart 1980.

Fromm, E. (1968a): „Die Revolution der Hoffnung. Für eine Humanisierung der Technik.“ In: Erich Fromm Gesamtausgabe. Herausgegeben von Rainer Funk. Band 4. Gesellschaftstheorie. DVA, Stuttgart 1980.

Fromm, E. (1968b): „Einleitung zu E. Fromm und R. Xirau ‚The Nature of Man’.“ In: Erich Fromm Gesamtausgabe. Herausgegeben von Rainer Funk. Band 9. Sozialistischer Humanismus und Humanistische Ethik. DVA, Stuttgart 1981.

Fromm, E. (1976a): „Haben oder Sein. Die seelischen Grundlagen einer neuen Gesellschaft.“ In: Erich Fromm Gesamtausgabe. Band 2. Analytische Charaktertheorie. Herausgegeben von Rainer Funk. DVA, Stuttgart 1980.

Fromm, E. (1983): „Wer ist der Mensch?“ (Aus dem Amerikanischen Marianne Koch, überarbeitet von Rainer Funk. Ursprünglich 1979: „Man – Who Is He Really?“) In: Erich Fromm Gesamtausgabe in zwölf Bänden. Herausgegeben von Rainer Funk. Band 11: Politische Psychoanalyse. Schriften aus dem Nachlass. DVA, Stuttgart, 1999. *Diese Erich-Fromm-Gesamtausgabe in zwölf Banden ist der korrigierte und ergänzte Nachdruck der 1980-1981 in der DVA erschienenen Gesamtausgabe.*

Fromm, E. (1992): „Meine Kritik an der Industriegesellschaft?“ (Aus dem Amerikanischen von Rainer Funk. Ursprünglich 1972: „What I Do not Like in Contemporary Society.“) In: Erich Fromm Gesamtausgabe in zwölf Bänden. Herausgegeben von Rainer Funk. Band 11: Politische Psychoanalyse. Schriften aus dem Nachlass. DVA, Stuttgart, 1999. *Diese Erich-Fromm-Gesamtausgabe in zwölf Banden ist der korrigierte und ergänzte Nachdruck der 1980-1981 in der DVA erschienenen Gesamtausgabe.*

Fukuyama, F. (1992): Das Ende der Geschichte. Kindler, München.

Fukuyama, F. (1996): Trust: The Social Virtue and the Creation of Prosperity. First Free Press Paperback Edition, New York 1996. Auf deutsch erschienen als „Konfuzius und Marktwirtschaft. Der Konflikt der Kulturen.“ Aus dem Amerikanischen von Karlheinz Dürr, Ute Mihr, Thomas Pfeiffer. Kindler Verlag, München 1995.

Funk, R. (2000): Psychoanalyse der Gesellschaft. Der Ansatz Erich Fromms und seine Bedeutung für die Gegenwart. http://www.fromm-gesellschaft.eu/images/pdf-Dateien/Funk_R_2000a.pdf [letzter Abruf 27.10.16].

Funk, R. (2003a): „Was heißt ‚produktive Orientierung’ bei Erich Fromm? Von Schwierigkeiten des Verstehens.“ Tübingen. http://www.fromm-gesellschaft.eu/images/pdf-Dateien/Funk_R_2003a [letzter Abruf 28.10.16].

Funk, R. (2004): „Erich Fromms Menschenbild und das postmoderne Verständnis von authentisch leben.“ Tübingen. http://www.fromm-gesellschaft.eu/images/pdf-Dateien/Funk_R_2004.pdf [letzter Abruf 27.10.16].

Funk, R. (2016): „Die Bedeutung der Liebe im Werk und Leben von Erich Fromm.“ Vortrag bei der Jahrestagung der Internationalen Erich-Fromm-Gesellschaft zum Thema „Die Kunst des Liebens – heute!“ Mainz, 15. April 2016.

Funk, R. (2017): Die Bedeutung der Alternative «Haben oder Sein» für heute. In: Internationale Erich Fromm Gesellschaft E.V.: Liebe zum Leben – Trotz Allem! Fromm Forum 21/2017, pp.5 – 11.

Gallup (2016): Engagement Index Deutschland 2015. Präsentation am Pressegespräch vom 16. März 2016. Gallup GmbH, Berlin. Präsentation online: http://www.3xstark.de/downloads/Gallup_Engagement_Index_2015.pdf [letzter Abruf 03.11.16].

Geißlinger, H. (1992): Die Imagination der Wirklichkeit. Experimente zum radikalen Konstruktivismus. Campus Verlag, Frankfurt am Main/New York.

Gellerman, S. W. (1986): „Why ‚good' Managers Make Bad Ethical Choices. In: Harvard Business Review, July-August 1986: 85-90. Online erhältlich unter https://hbr.org/1986/07/why-good-managers-make-bad-ethical-choices [letzter Abruf 04.11.16].

GlobeScan (2016a): Trust in Global Companies: A GlobeScan Public Opinion eBrief. 29.02.2016. http://www.globescan.com/component/edocman/?view=document&id=249&Itemid=591 [letzter Abruf 27.10.16].

GlobeScan (2016b): The Public on Purpose. A GlobeScan eBrief. 29.02.2016. http://www.globescan.com/component/edocman/?view=document&id=248&Itemid=591 [letzter Abruf 27.10.16].

GlobeScan Global Webinar (2016): Radar 2016. In a fast changing world context is everything, 21.12.2016. http://www.globescan.com/images/webinars/GlobeScan_Radar2016_Webinar_July21.pdf [letzter Abruf 27.10.16].

GlobeScan Radar (2016): Global Webinar 2016. http://www.globescan.com/images/webinars/GlobeScan_Radar2016_Webinar_July21.pdf [letzter Abruf 08.11.16].

GlobeScan: Five Human Aspirations. http://www.globescan.com/component/edocman/?view=document&id=211&Itemid=0

GlobeScan/BBMG (2016): „Aspirational Consumers Are Rising. Are Brands Ready to Meet Them?“. GlobeScan Press Release, New York, 6.6.2016; online auf: http://www.globescan.com/news-and-analysis/press-releases/press-releases-2016/103-press-releases-2016/390-aspirational-consumers-are-rising-are-brands-ready-to-meet-them.html [letzter Abruf 08.11.16].

GlobeScan/SustainAbility/BBMG (2012): Five Human Aspirations & The Future of Brands. Online auf: http://bbmg.com/wp-content/uploads/2015/10/BBMG_FiveHumanAspirations.pdf [letzter Abruf 08.11.16].

GlobeScan/SustainAbility/BBMG (2012): Re: Thinking Consumption. Consumers and the Future of Sustainability. Online auf: http://www.globescan.com/component/edocman/?task=document.viewdoc&id=51&Itemid=0 [letzter Abruf 08.11.16].

GlobeScan/SustainAbility/BBMG (2013): „Aspirational Consumers Unite Style, Sustainability to Shape Market Trends. New study finds two-thirds of consumers love to shop, while also feeling responsibility to society and the environment.“ GlobeScan Presse Release, New York, 30.01.2013; Online auf: http://www.globescan.com/news-and-analysis/press-releases/press-releases-2013/98-press-releases-2013/257-aspirational-consumers-unite-style-sustainability-to-shape-market-trends.html [letzter Abruf 08.11.16].

Godelnik, R. (2012): „7 Things You Need to Know About Aspirational Consumers.“ In: TriplePundit. People, Plant, Profit. Vom 3.12.2012. Online zu lesen auf http://www.triplepundit.com/2012/12/aspirational-consumers/ [letzter Abruf 08.11.16].

Goulston, M. (2015): Just Listen: Discover the Secret to Getting Through to Absolutely Anyone. Reprint, AMACOM (American Management Association).

Groth, A. (2014): Der Chef, den ich nie vergessen werde. Wie Sie Loyalität und Respekt Ihrer Mitarbeiter gewinnen. Campus, Frankfurt am Main.

Guardini, R. (1965): Das Ende der Neuzeit. Werkbund Verlag, Würzburg.

Haberleitner, E., E. Deistler und G. Ratz (2010): Orientierung geben in schwierigen Zeiten. So führen Sie Ihre Mitarbeiter durch den Wandel. Redline, München.

Haberleitner, E., E. Deistler und R. Ungvari (2009): Führen, Fördern, Coachen. So entwickeln sie die Potenziale ihrer Mitarbeiter. Piper, München.

Hardin, G. (1977): The Limits of Altruism. An Ecologist's View of Survival. Indiana University Press, Bloomington.

Harvard Business Manager (11/2015): Titel CEO Ranking: „Die besten CEOs der Welt 2015".

Harvard Business Review's 10 Must Reads: On Leadership. Boston 2011.

Helliwell, J., R. Layard und J. Sachs, (2016): World Happiness Report 2016 (Update), Vol. I., New York. Online im Internet unter http://worldhappiness.report/wp-content/uploads/sites/2/2016/03/HR-V1_web.pdf [letzter Abruf 29.10.16].

HHL (2016): Führung neu denken. Das Leipziger Führungsmodell. (HHL Academic Press).

Hinterhuber, H. (2010): Die 5 Gebote für exzellente Führung: Wie Ihr Unternehmen in guten und in schlechten Zeiten zu den Gewinnern zählt. Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt am Main.

Hirschman, A. O. (1970): Exit, Voice, and Loyality. Responses to Decline in Firms, Organizations, and States. Harvard University Press, Cambridge.

Höffe, O. (2013): Ethik. Eine Einführung. C. H. Beck, München.

Homann, K. (2014): Sollen und Können. Grenzen und Bedingungen der Individualmoral. European University Press.

Hu, F. / Spence M. (2017): Why Globalization stalled and how to restart it. In: Foreign Affairs Vol. 96, No.4, July / August 2017, pp. 54 – 63.

Hughes, R. L., R. C. Ginnett und G. J. Curphy (2014): Leadership. Enhancing the Lessons of Experience. McGraw Hill, New York.

Hughes, R. L., R. C. Ginnett und G. J. Curphy (2016): Leadership: Enhancing the Lessons of Experience. 7th edition, McGrawHill, New York.

Jobs, S. (2005): Commencement address delivered at Stanford University on June 12, 2005. Siehe Abschrift seiner Ansprache und Video auf http://news.stanford.edu/2005/06/14/jobs-061505/ [letzter Abruf 03.11.16].

Jonas, H. (1993): „Der ethischen Perspektive muss eine neue Dimension hinzugefügt werden: Ein Interview mit Fragen von Mischka Dammaschke, Horst Gronke und Christoph Schulte." In: Deutsche Zeitschrift für Philosophie, Band. 41, Heft 1: 91-100.

Kahneman, D. (2011): Schnelles Denken, langsames Denken. Siedler, München.

Kaiser, T. und H. Zschäpitz (2016): „Leicht verdientes Geld." In: Welt am Sonntag, Nr. 14, 3. April 2016.

Kant, I. (1785): Grundlegung zur Metaphysik der Sitten. Königsberg. Die hier verwendete Quelle online: http://www.morelightinmasonry.com/wp-

content/uploads/2014/06/Kant-Grundlegung-Zur-Metaphysik-Der-Sitten.pdf [letzter Abruf 08.11.16].

Kant, I. (1968): Kritik der reinen Vernunft 2. Werkausgabe Band IV, Hrsg. Wilhelm Weischedel, Suhrkamp, Frankfurt 1974.

Kaplan, R. S. (2011): What to ask the person in the mirror: Critical Questions for Becoming a More Effective Leader and Reaching Your Potential. Harvard Business Review Press, Boston.

Kendtior, S. (2016): „Why Young Americans are giving up on Capitalism." In: Foreign Policy, June 16, 2016. http://foreignpolicy.com/2016/06/16/why-young-americans-are-giving-up-on-capitalism/ [letzter Abruf 27.10.16].

Klöckner, J. (2015): „An die Heuchler, die am Ende doch bei Lidl an der Kasse stehen." In: The Huffington Post, 11.06.2015. Online: http://www.huffingtonpost.de/jurgen-klockner/an-die-bioheuchler-die-am_b_7560682.html [letzter Abruf 08.11.16].

Kocka, J. (2016): Capitalism: A Short History. Princeton University Press, Princeton.

Kohlberg, L. (1996): Die Psychologie der Moralentwicklung. Suhrkamp, Frankfurt am Main.

Konferenz der Vereinten Nationen über Umwelt und Entwicklung (1992): Rio Erklärung über Umwelt und Entwicklung. Online auf: http://www.un.org/depts/german/conf/agenda21/rio.pdf [letzter Abruf 04.11.16].

Konstanz Institut für Corporate Governance (2017): Compliance Essentials.

Konzernverantwortungsinitiative. Online im Internet unter http://konzern-initiative.ch [letzter Abruf 03.11.16].

Kottmann, Th. und K. Smit (2014): Führungsethik. Erkenntnisse aus der Soziobiologie, Neurobiologie und Psychologie für werteorientiertes Führen. Springer/Gabler, Wiesbaden 2014.

Kouzes, J. und B. Posner (2012): The Leadership Challenge. How to make extraordinary things happen in organizations. 5th edition, Wiley, San Francisco.

KPMG (Hrsg.) (2014): „Wirtschaftskriminalität in Deutschland" 2014. https://www.kpmg.com/DE/de/Documents/Wikri-Studie_2014_sec.pdf [letzter Abruf 27.10.16].

Kruger, J. und D. Dunning (1999): „Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self Assessments." In: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 77, No. 6: 1121-1134. Online: http://psych.colorado.edu/~vanboven/teaching/p7536_heurbias/p7536_readings/kruger_dunning.pdf [letzter Abruf 04.11.16].

Küng, H. (2012): Handbuch Weltethos: Eine Vision und ihre Umsetzung. Piper, München 2012.

Künzli, A. (1992): Trikolore auf Halbmast. Limmat Verlag, Zürich 1992.

Lay, R. (1989): Ethik für Manager. ECON, Düsseldorf.

Lay, R. (1990): die Macht der Moral. ECON, Düsseldorf 1990.

Lay, R. (1992): Über die Kultur des Unternehmens. Econ Verlag, Düsseldorf. Die hier zitierte Stelle bezieht sich auf das PDF, online erhältlich auf: http://www.karl-schlecht.de/fileadmin/daten/Download/Buecher/Lay_Rupert_-_Uber_die_Kultur_des_Unternehmens.pdf [letzter Abruf 04.11.16].

Lay, R. (2000): Charakter ist kein Handicap. Urania, Freiburg im Breisgau. Die hier zitierte Stelle bezieht sich auf das PDF, erhältlich auf http://www.karl-schlecht.de/fileadmin/daten/Download/Buecher/Lay_-_Charakter_ist_kein_Handycap_140724red.pdf [letzter Abruf 04.11.16].

Lay, R. (2015): Die Zweite Aufklärung. Einführung in den Konstruktivismus. Verlagshaus Monsenstein und Vannerdat. Münster.

Leisinger, K. M. (2004): „Overcoming poverty and respecting human rights: Ten points for serious consideration." In: International Social Science Journal, Vol. 56, Issue 180, UNESCO, Oxford: 313-320. Online erhältlich unter: http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.0020-8701.2004.00493.x/abstract [letzter Abruf 04.11.16].

Leisinger, K. M. (2004): „Zur Umsetzung unternehmensethischer Ambitionen in der Praxis. Das Beispiel Novartis." In: Ruh, H. und K. M. Leisinger (Hrsg.): Ethik im Management. Ethik und Erfolg verbünden sich. Orell Füssli, Zürich: 151-201.

Leisinger, K. M. (2005): „Holzwege für den aufrechten Gang. Christliche Werte als Handlungsorientierung für unternehmerische Entscheidungen." In: Freiburger Zeitschrift für Philosophie und Theologie. Academic Press Fribourg, 52. Band, Heft 3: 628-679.

Leisinger, K. M. (2007): „Die Macht der Würde – Globalisierung neu denken." In: Quarch, Ch. et al. (Hrsg.): Die Macht der Würde. Globalisierung neu denken. Im Auftrag des Deutschen Evangelischen Kirchentags. Gütersloher Verlagshaus, Gütersloh: 163-170.

Leisinger, K. M. (2009): „Corporate Responsibilities for Access to Medicines." In: Journal of Business Ethics, volume 85, (2009): 3-23.

Leisinger, K. M. (2010): „Unternehmensethik und Managerethik.“ In: Küng H., K. M. Leisinger und J. Wieland (Hrsg.): Manifest Globales Wirtschaftsethos. Dtv, München: 48-75.

Leisinger, K. M. (2012): „Unternehmerische Verantwortung heute: Eine Bestandesaufnahme.“ In: Pfleiderer, G. und P. Seele (Hrsg.) (2012): Wirtschaftsethik kontrovers. Positionen aus Theorie und Praxis. Nomos/TVZ Zürich.

Leisinger, K. M. und K. Schmitt (2012): Corporate Responsibility and Corporate Philanthropy. Stiftung Globale Werte Allianz, Basel 2012. Online unter: http://www.globalewerteallianz.ch/wp-content/uploads/2012-07-01-Leisinger-Schmitt-Corporate-Responsibility-and-Corporate-Philanthropy.pdf [letzter Abruf 03.11.16].

Leisinger, K. M. (2014): Wie handeln wir zwischen Ethik und Ökonomie? Global Values Alliance Discussion Paper Series 1/2014, Basel. http://www.globalewerteallianz.ch/wp-content/uploads/2014-06-03_GVA_Discussion-Paper-I-2014-Kopie.pdf [letzter Abruf 27.10.16].

Leisinger, K. M. (2016a): „Capitalism with a Human Face.“ In: McIntosh, M. (Ed.): Globalization and Corporate Citizenship: The Alternative Gaze. A Collection of Seminal Essays. Greenleaf, Sheffield, U.K.

Leisinger, K. M. (2016b): „Corporate Leadership in Times of Public Disrust.“ In: Arruda, M. C. C. de, B. Rok (Hrsg.): Understanding Ethics and Responsibilities in a Globalizing World. Springer, Heidelberg: 15-40.

Leisinger, K.M. (2016c): Legalität oder Legitimität im Kontext internationalen Wirtschaftens. In: Forum Wirtschaftsethik Vol.24 Berlin: 111 – 122.

Lencioni, P. (2015): Die 4 Prinzipien einer außergewöhnlichen Führungskraft. Wiley, Hoboken, New Jersey.

Lobe, A. (2014): „T-Shirt, made in Bangladesh: Moral ist nicht eingepreist – Kritisieren, und trotzdem kaufen. Erklärungsversuch einer Doppelmoral.“ In: Die Presse. Print-Ausgabe vom 09.01.2014. Online zu lesen unter http://diepresse.com/home/meinung/gastkommentar/1514215/TShirt-made-in-Bangladesch_Moral-ist-nicht-eingepreist [letzter Abruf 08.11.16].

Loew, L. (2011): High-Impact Leadership Development: Key Findings, Trends and Analytics. Bersin & Associates.

Lotter W. 201): Maßstabsgerecht. In: brand eins, Nr. 04/16 – Schwerpunkt Richtig bewerten. Online: https://www.brandeins.de/archiv/2016/richtig-bewerten/wolf-lotter-einleitung-richtig-bewerten/ [letzter Abruf 04.11.16].

Lovallo, D. und O. Sibony (2010): „The Case for Behavioral Strategy.“ In: McKinsey Quarterly, März 2010. Online auf: http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-case-for-behavioral-strategy [letzter Abruf 08.11.16].

Luhmann, N. (1987/2012): Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. 15. Aufl. 2012, Suhrkamp, Frankfurt am Main.

Luhmann, N. (1988/1994): Die Wirtschaft der Gesellschaft. Suhkamp, Frankfurt am Main.

Margolis, J., H. A. Elfenbein und J. P. Walsh (2007): Does it pay to be good? A meta-analysis and redirection of research on the relationship between corporate social and financial performance. Harvard 2007. www.hks.harvard.edu/m-rcbg/papers/seminars/margolis_november_07.pdf . [letzter Abruf 08.11.16].

Mason, P. (2016): Postcapitalism. A Guide to Our Future. Farrar, Straus and Giroux, London.

Mattera, P./Dirt Diggers Digest (2015): „17 of the Worst Corporate Crimes of 2015. The ongoing corporate crime wave shows no signs of abating.“ Online auf „Alternet“, siehe http://www.alternet.org/economy/17-worst-corporate-crimes-2015 und http://dirtdiggersdigest.org [letzter Abruf 04.11.16].

Maturana, H. R.: Erkennen (1985): Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit. 2. Aufl., Vieweg, Braunschweig.

McCoy, B. (1984): „Die Parabel vom Sadhu. Wie ein Geschäftsmann lernte, über den Unterschied zwischen individueller und geschäftlicher Ethik nachzudenken.“ In: HARVARDmanager magazin, IV. Quartal 1984; PDF käuflich unter http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/d-29861962.html [letzter Abruf 08.11.16].

Mesarovic, M. und E. Pestel (1974): Menschheit am Wendepunkt. 2. Bericht an den Club of Rome zur Weltlage. DVA, Stuttgart.

Meyer, Ch. und J. Kirby (2012): Standing on the Sun. How the Explosion of Capitalism Abroad will Change Business Everywhere. Harvard Business Review Press. Boston.

Milgram St. (1992): Das Milgram-Experiment: Zur Gehorsamsbereitschaft gegenüber Autorität. Rowohlt, Hamburg 1992.

Milgram, S.: Das Milgram-Experiment: Zur Gehorsamkeitsbereitschaft gegenüber Autorität. Rohwolt Taschenbuch Verlag Rowohlt Taschenbuch Verlag. Der Besprechung liegt die deutschsprachige Taschenbuchausgabe zugrunde, die Roland Fleissner übersetzt hatte. Sie erschien erstmals 1982. Das englischsprachige Original „Obedience to authority“ erschien erstmalig 1974.

Naylor, Ch., C. Mundle, L. Weaks und D. Buck (2013). Volunteering in Health and Care. Securing a sustainable future. The King’s Fund, London 2013. Online unter: https://www.kingsfund.org.uk/sites/files/kf/field/field_publ

ication_file/volunteering-in-health-and-social-care-kingsfund-mar13.pdf [letzter Abruf 03.11.16].

Nyanaponika (1993): Geistestraining durch Achtsamkeit. Die buddhistische Satipatthana-Methode. Beyerlein & Steinschulte, Stammbach.

Oritz-Ospina, E. und M. Roser: (2016): „Trust". Our World in Data. Online im Internet unter: https://ourworldindata.org/trust [letzter Abruf 03.11.16].

Orwell, G. (1946): „Politics and the English Language." Zuerst veröffentlicht in: Horizon, London, April 1946. Siehe online unter: Als PDF verfügbar auf http://www.npr.org/blogs/ombudsman/Politics_and_the_English_Language-1.pdf [letzter Abruf 03.11.16].

Papst Benedikt XVI. (2009): Enzyklika *Caritas in Veritate*. Online unter: http://w2.vatican.va/content/benedict-xvi/de/encyclicals/documents/hf_ben-xvi_enc_20090629_caritas-in-veritate.html [letzter Abruf 03.11.16].

Papst Franziskus (2015): Enzyklika *Laudatio Si'*. Über die Sorge für das gemeinsame Haus. Online unter https://w2.vatican.va/content/dam/francesco/pdf/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica-laudato-si_ge.pdf [letzter Abruf 03.11.16].

Pico della Mirandola, Giovanni (1468): Über die Würde des Menschen. Manesse Bücherei, Zürich 1989; auch online verfügbar http://www.willensbekundung.net/Assets/PDF_Dateien/Mirandola_Wuerde_des_Menschen.pdf [letzter Abruf 27.10.16].

Pietschnig, J. und M. Voracek (2014): „One century of global IQ gains: A formal meta-analysis of the Flynn effect." In: Perspectives on Psychological Science 2015, Vol. 10(3) 282-306. Online erhältlich unter:

http://pps.sagepub.com/content/10/3/282.abstract [letzter Abruf 08.11.16].

Popper, K. (1944): „Die Stückwerk-Sozialtechnik.“ In: Karl Popper Lesebuch. Ausgewählte Texte zu Erkenntnistheorie, Philosophie der Naturwissenschaften, Metaphysik, Sozialphilosophie. Herausgegeben von David Miller. 2. Aufl. Juli 1997, Mohr Siebeck, Tübingen.

Popper, K. (1979): Das Elend des Historizismus. Mohr/Siebeck, Tübingen.

Popper, K. (1992): Die offene Gesellschaft und ihre Feinde. Mohr/Siebeck, Tübingen.

Posé, U. (2016): Von der Führungskraft zur Führungspersönlichkeit. Vom Wert einer Vertrauens- und Verantwortungskultur. Springer Gabler, Wiesbaden.

Pratley, N. (2017): Paul Polman: ‚I could boost Unilever shares. But cutting costs is not our way“.In: The Guardian 20.Mai 2017 https://www.theguardian.com/business/2017/may/20/unilever-paul-polman-kraft-bid-market-deals-uk (letzter Abruf 27.07.2017)

Radio Vatikan (08.07.2013): Papstpredigt auf Lampedusa: „Wo ist dein Bruder?“ http://de.radiovaticana.va/storico/2013/07/08/papstpredigt_auf_lampedusa_„wo_ist_dein_bruder“/ted-708497 [letzter Abruf 28.10.16].

Radio Vatikan (25.09.2015): „Papstrede vor der UNO“ http://de.radiovaticana.va/news/2015/09/25/papstrede_vor_der_uno/1174603 [letzter Abruf 27.10.16].

Rat der Europäischen Kommission (2000): Richtlinie 2000/78/EG des Rates vom 27. November 2000 zur Festlegung eines allgemeinen Rahmens für die Verwirklichung der Gleichbehandlung in Beschäftigung und Beruf. Im: Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften, 2.12.2000. Online unter: http://eur-

lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2000:303:0016:0022:de:PDF [letzter Abruf 03.11.16].

Ratzinger, J./Papst Benedikt XVI (2007): Jesus von Nazareth. Herder Verlag, Freiburg im Breisgau – Basel – Wien, 2007–2012.

Reinhardt F. L., R. N. Savins, und R. H. K. Vietor (2008): „Corporate Social Responsibility Through an Economic Lens." HARVARD John F. Kennedy School of Government. Faculty Research Working Paper Series, April 2008, Cambridge MA.

Rich, A. (1987): Wirtschaftsethik. Band 1: Grundlagen in theologischer Perspektive. 3. Aufl., Gütersloher Verlagshaus, Gütersloh.

Röbel, U. (2003): „Im Würgegriff der Droge Macht." In Welt am Sonntag vom 08.06.2003. Online: https://www.welt.de/printwams/article97086/Im-Wuergegriff-der-Droge-Macht.html [letzter Abruf 04.11.16].

Roth, G. (2015): Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten. Warum es so schwierig ist, sich und andere zu ändern. Klett-Cotta, Stuttgart.

Roth, G. und N. Strüber (2016): Wie das Gehirn die Seele macht. Klett-Cotta, Stuttgart.

Schmidt, H. (2016): Was ich noch sagen wollte. 6. Aufl., C. H. Beck, München.

Schmidt, S. J. (Hrsg.) (1987): Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus. Suhrkamp, Frankfurt am Main.

Schoppen, W. (Hrsg.) (2015): Corporate Governance. Geschichte, Best Practice, Herausforderungen. Campus, Frankfurt.

Schwab, K. (2016): „Der Soziale Unternehmer". Gastkommentar in: Neue Zürcher Zeitung, Zürich, 22. März 2016: 12. Im NZZ Archiv unter: http://zeitungsarchiv.nzz.ch/neue-zuercher-zeitung-vom-22-03-2016-seite-12.html?hint=305823. Eine

Online-Version mit dem Titel „Für soziale Unternehmer“ gibt es unter: http://www.nzz.ch/meinung/debatte/fuer-soziale-unternehmer-1.18716549 [letzter Abruf 03.11.16].

Schweitzer, A. (2013): Die Ehrfurcht vor dem Leben. Grundtexte aus fünf Jahrzehnten. 10. Aufl. 2013, C. H. Beck, München.

Seiler, J. (1965): „Siamo italiani“ – Die Italiener. Gespräche mit italienischen Arbeitern in der Schweiz. Vorwort von Max Frisch. EVZ Verlag, Zürich.

Senge P. et alia (2008): The Necessary Revolution. How Individuals and Organizations are Working together to Create a Sustainable World. Corn Publishing Group.

Senge, P. (2010): The Fifth Discipline. The Art & Practice The Learning Organization. Revised and updated edition, Crown Publishing Group.

Sharp Paine, L. (1991): Ethics as Character Development: Reflections on the Objective of Ethics Education. In: Freeman R.E. (Ed. (1991): Business Ethics. The State of the Art. Oxford University Press New York / Oxford pp. 67 – 86.

Smith, A. (1759): The Theory of Moral Sentiments. Published by A. Millar, London. Vollständige und durchsuchbare Pubikation online im Internet unter http://www.econlib.org/library/Smith/smMSCover.html [letzter Abruf 03.11.16].

Smith, A. (1776): An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. Published by Methuen & Co., Ltd., London. Vollständige und durchsuchbare Pubikation online im Internet unter http://www.econlib.org/library/Smith/smWN.html [letzter Abruf 03.11.16].

Spradlin, D. (2012): Are You Solving the Right Problem? In: Harvard Business Review September 2012 (Reprint R1209F).

Springer Gabler Verlag (Hrsg.), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Wirtschaftsethik, online im Internet: http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/1883/wirtschaftsethik-v7.html

Statista – Das Statistik-Portal: http://de.statista.com/themen/161/burnout-syndrom/ [letzter Abruf 27.10.16].

Stiftung für Zukunftsfragen (2015): Forschung aktuell Newsletter. Ausgabe 265, 36. Jg., 16.12.2015. http://www.stiftungfuerzukunftsfragen.de/fileadmin/_migrated/media/Forschung-Aktuell-265-Mehrheit-der-Deutschen-blickt-sorgenvoll-auf-2016.pdf [letzter Abruf 27.10.16].

Streeck, W. (2014): Buying Time: The Delayed Crisis of Democratic Capitalism. Verso, London.

Suchanek, A. (2015): Unternehmensethik. Mohr Siebeck, Tübingen.

Taylor, B (2017): 5 Questions to Ask About Corporate Culture to Get Beyond the Usual Meaningless Blather. In: Harvard Business Review June 1, 2017.

Thommen J.-P. (2015): Glaubwürdigkeit im Stakeholder-Management. Versus, Zürich.

UN Guidelines for Business and Human Rights, mehr dazu auf http://business-humanrights.org/en/un-guiding-principles [letzter Abruf 03.11.16].

United Nations (2015): Transforming our World: The 2030 Agenda For Sustainable Development. Volle Publikation (englische Version) online verfügbar unter: https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf [letzter Abruf 03.11.16].

United Nations Global Compact (2010): Blueprint For Corporate Sustainability Leadership, New York. Online erhältlich unter:

https://www.unglobalcompact.org/library/229 [letzter Abruf 04.11.16].

United Nations Office of the High Commissioner (2011): Guiding Principles on Business And Human Rights. Implementing the United Nations „Protect, Respect and Remedy“ Framework. United Nations, New York and Geneva. Online unter: http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_EN.pdf [letzter Abruf 03.11.16].

van Aaken, D. und Ph. Schreck (Hrsg.) (2015): Theorien der Wirtschafts- und Unternehmensethik. Suhrkamp, Berlin.

Varela, F. (1985/2007): „Der kreative Zirkel.“ In: Watzlawick, P. (Hrsg.) (1985/2007): Die erfundene Wirklichkeit. Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? Beiträge zum Konstruktivismus. 3. Aufl. Mai 2007, Piper, München: 294-309.

Vereinte Nationen (2015): Transformation unserer Welt: die Agenda 2030 fu nachhaltige Entwicklung. Online verfügbar unter: http://www.un.org/Depts/german/gv-70/band1/ar70001.pdf [letzter Abruf 03.11.16].

von Broock, M. (2012): Spielzüge – Spielregeln – Spielverständnis: Eine Investitionsheuristik für die Soziale Ordnung. Metropolis, Marburg.

von Foerster, H. (1985/2007): „Das Konstruieren einer Wirklichkeit.“ In: Watzlawick, P. (Hrsg.) (1985/2007): Die erfundene Wirklichkeit. Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? Beiträge zum Konstruktivismus. 3. Aufl. Mai 2007, Piper, München: 39-60.

Wackernagel, M. und B. Beyers (2016): Footprint. Die Welt neu vermessen. CEP Europäische Verlagsanstalt, Hamburg 2016.

Wagenknecht, S. (2016): Reichtum ohne Gier. Wie wir uns vor dem Kapitalismus retten. Campus Verlag, Frankfurt am Main 2016.

Walzer, M. (1994): Thick and Thin. Moral Argument at Home and Abroad. Notre Dame University Press, South Bend.

Watzlawick, P. (1983/2009): Anleitung zum Unglücklichsein. 15. Aufl. Piper, München (Erstausgabe 1983).

Watzlawick, P. (1995): Wie wirklich ist die Wirklichkeit? Wahn, Täuschung, Verstehen. Piper, München.

Watzlawick, P. (Hrsg.) (1985/2007): Die erfundene Wirklichkeit. Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? Beiträge zum Konstruktivismus. 3. Aufl. Mai 2007, Piper, München.

Weber, M. (1919): „Politik als Beruf" In: Weber M. (1988): Gesammelte Politische Schriften. Max Weber: Politik als Beruf, in: Ders.: Gesammelte Politische Schriften (herausgegeben von Johannes Winckelmann), 5. Aufl., Tübingen: 505-560. „Politik als Beruf" gibt es als kostenlose E-Publikation unter http://www.mobileread.com/forums/showthread.php?t=209467 [letzter Abruf 27.10.16].

Weber, M. (1988): „Politik als Beruf." In: Max Weber Gesammelte Politische Schriften. 5. Aufl., Mohr Siebeck, Tübingen.

Weinberger, D. (2012): Too Big to Know. Rethinking Knowledge Now That the Facts Aren't the Facts, Experts are Everywhere, and the Smartest Person in the Rom Is the Room. Basic Books, New York.

Werhane, P. H. (1999): Moral Imagination and Management Decision Making. OUP, New York, Oxford.

Werhane, P. H. und B. Moriarty (2015): Moralische Vorstellungsgabe. Entscheidungsfindung im Management. Erschienen als Discussion Paper 1/2015 der Stiftung Globale Werte Allianz, Basel. http://www.globalewerteallianz.ch/wp-content/uploads/2015-08-20_GVA-Discussion-Paper-1-2015.pdf. Die englische Fassung „Moral Imagination and Management Decision Making" ist verfügbar unter http://www.globalewerteallianz.ch/wp-

content/uploads/Werhane-P.H.-Moriarty-B._Moral-Imagination_2009.pdf [letzter Abruf 27.10.16].

Wieland, J. (Hrsg.) (2004): Handbuch Wertemanagement: Erfolgsstrategien einer modernen Corporate Governance. Murmann, Hamburg.

Wieland, J. (2007): Die Ethik der Gouvernance. Metropolis, Marburg.

Wieland, J. et al. (Hrsg.) (2014): Handbuch Compliance Management. Erich Schmidt Verlag, Berlin.

Winston, A. (2017):U.S. Business Leaders want to stay in the Paris Climate Accord. In: Harvard Business Review May 31, 2017.

Wooldridge, A. (2012): „The visible hand." In: The Economist, 21.01.2012. www.economist.com/node/21542931 [letzter Abruf 27.10.16].

World Happiness Reports: Online im Internet unter http://worldhappiness.report [letzter Abruf 29.10.16].

ZEIT Forum Politik (21.09.2008): „Helmut Schmidt über Raubtierkapitalismus." https://www.youtube.com/watch?v=SSMh63c5s_I [letzter Abruf 27.10.16].

Zitner, A. (2016).: „U.S. Seen on Wrong Track by Nearly Three-Quarters of Voters. New Wall Street Journal/NBC News poll finds high dissatisfaction levels on par with times of national crises." In: The Wall Street Journal, July 17th, 2016. http://www.wsj.com/articles/u-s-seen-on-wrong-track-by-nearly-three-quarters-of-voters-1468760580 [letzter Abruf 27.10.16].