

# Supervision und Organisationsberatung im Lichte Erich Fromms

Thomas Kühn

„Supervision und Organisationsberatung im Lichte Erich Fromms“, in: *Supervision. Mensch, Arbeit, Organisation*, Berlin Nr. 1, 2017, S. 26-31.

Abstract: In diesem Beitrag soll in Anknüpfung an soziologische Befunde zum sozialen Wandel skizziert werden, welche Herausforderungen für eine psychoanalytisch orientierte Supervision und Organisationsberatung bestehen und welche Ansatzpunkte sich aus einer humanistischen Perspektive daraus ergeben. Dafür wird an Grundannahmen des analytischen Sozialpsychologen Erich Fromm angeknüpft.

## 1. Ambivalenzen als Strukturmerkmal zeitgenössischer Gesellschaften

Zahlreiche soziologische Befunde (z.B. *Bauman 1991, Beck/Beck-Gernsheim 1994, Rosa 2012, Illouz 2012*) zeigen auf, dass zeitgenössische Gesellschaften infolge des sozialen Wandels durch strukturell bedingte Ambivalenzen geprägt sind. Die grundlegende Ambivalenz besteht nach Rosa in einer Freiheit „in bisher unbekanntem Ausmaß“ (*Rosa 2012*) auf der einen und einem zunehmenden Ausgeliefertsein an soziale Anforderungen auf der anderen Seite. Dies ist eingebettet in gesellschaftliche Beschleunigungsprozesse, die nach Rosa dazu führen, dass zeitliche Normen durch Einführung von Fristen, Deadlines, Ablaufplänen, Geschwindigkeitsprämien immer mehr zur Geltung kommen. Im Zuge dessen wird immer mehr Verantwortung auf Individuen verlagert, sodass es für diese zur zentralen subjektiven Aufgabe wird, ihr Leben so zu führen und zu gestalten, dass man im Rennen bleibt. Obwohl es weniger verbindliche Vorschriften gibt, was zu tun, woran zu glauben, wie zu lieben oder denken sei, folgen deshalb Alltagspraktiken in verschiedenen Lebensbereichen immer mehr einer „Rhetorik des Müssens, die der Idee einer selbstbestimmten Lebensführung diametral entgegensteht“ (*Rosa 2012*).

Diese grundlegende Ambivalenz ist auch für die praktische Arbeit in der Organisationsberatung und Supervision von zentraler Bedeutung, weil sie sowohl das Erleben von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als auch das Selbstverständnis von Organisationen entscheidend prägt. Um zu zeigen, wie komplex derartige strukturelle Ambivalenzen sind, und im Anschluss zu erörtern, wie in der Praxis damit umzugehen ist, differenziere ich im Folgenden zwischen Ambivalenzen auf subjektiver, organisationaler und gesellschaftlicher Ebene. Diese Unterscheidung ist rein analytischer Natur, da die dargestellten Ambivalenzen als miteinander verwoben zu verstehen sind.

### a) Subjektive Ebene: Ambivalenz zwischen Identifizierung und Distanzierung

Der soziale Wandel von Erwerbsstrukturen und damit einhergehenden biografischen Orientierungen lässt sich mit den Oberbegriffen Subjektivierung und Entgrenzung auf den Punkt bringen (vgl. z. B. *Baelhge 1991, Tietel 2009, Kratzer/Sauer 2003*). Die Erwerbsarbeit ist zunehmend zu einem zentralen Erfahrungs- und Ausdrucksraum der eigenen Subjektivität geworden, in dem Menschen sich über erwerbsbezogene Projekte verwirklichen, begreifen und ihrer eigenen Identität vergewissern wollen. In einer zunehmend digitalisierten und beschleunigten Gesellschaft kommt es außerdem dazu, dass Grenzen zwischen Privat- und Berufsleben verschwimmen. Derartige Tendenzen finden ihren Ausdruck etwa in normativen Erwartungshaltungen von Unternehmen und dem zu beobachtenden Wunsch von Arbeitnehmern, sich mit dem Unternehmen zu identifizieren, stolz zu sein, dort zu arbeiten, und gar zum Botschafter einer „gelebten Markenidentität“ (vgl. z.B. *Lauterbach 2013*) zu werden.

Gleichzeitig sind aber sowohl Individuen als auch Unternehmen mit an der Marktlogik orientierten normativen Imperativen konfrontiert, sich möglichst nicht zu binden, sondern flexibel und offen für „bessere“ Angebote zu sein. Für den Einzelnen setzt das die Bereitschaft voraus, Arbeitsplatz und Arbeitsort zu wechseln. Dies ist mit einer normativen Erwartung nach Distanz und der Objektivierung des eigenen Selbst verbunden. Vom Einzelnen wird erwartet, die eigene Arbeitskraft wie ein Unternehmer an den Markt zu bringen (*Voß/Pongratz 1998*).

### **b) Organisationale Ebene: Ambivalentes Erleben von Unternehmen als Garant des Fortschritts vs. normativ auf Profite beschränkte Bedrohung und Einengung**

Zu dieser Ambivalenz zwischen normativen Erwartungen nach Identifizierung und Distanzierung kommt die Ambivalenz bezüglich der Rolle von Unternehmen: Auf der einen Seite werden Unternehmen in Gesellschaften, in denen Marktwirtschaft eine hegemoniale Imaginationsfigur darstellt, mit einer effizienten Binnenstruktur, dem Voranbringen von Volkswirtschaften und gesellschaftlichem Fortschritt in Verbindung gebracht. In diesem Zusammenhang besteht bei Arbeitnehmern und Unternehmern der Wunsch, Gutes zu tun, sinnvoll zu sein, einen Beitrag zur Entwicklung zu leisten. Teil eines Kollektivs zu sein, das es ermöglicht, gemeinsam erfolgreich zu sein und etwas zu bewirken. Auf der anderen Seite findet sich sowohl im Selbstverständnis von Unternehmen als auch bei Arbeitnehmern die Orientierung an der Logik des Wettkampfs als imaginiertes oberstes Ziel, das den Sinn von Unternehmen darauf reduziert, Profite zu maximieren und sich gegen andere durchzusetzen. Damit verbundene Leitbilder orientieren sich am Leitbild des Homo oeconomicus und übertragen dies auf den öffentlichen Raum, ohne eine Verbesserung der sozialen Welt als gleichermaßen bedeutend anzusehen und zum Maßstab der eigenen Evaluation zu machen.

### **c) Gesellschaftliche Ebene: Ambivalentes Erleben zwischen mehr Freiheit und dem Fehlen von Fortschrittsglauben**

Eva Illouz vertritt die These, dass die Moderne einen „hochgradig ambivalenten normativen Charakter“ hat (*Illouz 2012: 30*). So habe die Moderne „Zerstörung und Elend in großem Stil verursacht“, gleichzeitig sei zu ihren zentralen Werten „politische Emanzipation, Säkularismus, Rationalität, Individualismus, moralischer Pluralismus, Gleichheit“ keine Alternative in Sicht. Diese Zweigesichtigkeit spiegelt sich in einem ambivalenten Erleben der zeitgenössischen Gesellschaft zwischen neuen Freiheiten und fehlendem Glauben an den Fortschritt wider.

Auf der einen Seite ergibt sich insbesondere von rasant voranschreitender Digitalisierung eine Vervielfältigung möglicher einzuschlagender biografischer Wege. Mit dem Internet und dem technischen Fortschritt fallen Barrieren und zeitliche Verzögerungen für grenzüberschreitende Informations- und Kommunikationsprozesse. Damit verbunden sind nicht nur für den Einzelnen neue Möglichkeitsräume, sondern auch gruppenbezogene Artikulationsräume, sich gemeinsam für die Verbesserung von Lebensbedingungen einzusetzen. Dies hat seinen Ausdruck nicht zuletzt in sozialen Protestbewegungen gefunden; aber auch in internationalen Unternehmen ergeben sich etwa durch grenzübergreifende Foren oder Weiterbildungsangebote neue Modi kollektiver Zusammenarbeit.

Auf der anderen Seite führen derartige Entwicklungen im öffentlichen Diskurs nicht zu einer Wiederbelebung eines Fortschrittsglaubens. Stattdessen sind sie eingebettet in einen omnipräsenten und sich verstetigenden öffentlichen Krisendiskurs, welcher die Brüchigkeit der zeitgenössischen Moderne oder Postmoderne betont. Angesichts zahlreicher globaler Bedrohungen wie Klimawandel, Bevölkerungswachstum, eklatanter Unterschiede zwischen einer kleinen Gruppe sehr wohlhabender und einer großen Gruppe sehr armer Menschen und unter dem Begriff „Terror“ attribuiertes Gefahren fehlt es an weit verbreiteten und in breiten Teilen der Bevölkerung geteilten positiven Visionen für die zukünftige Entwicklung von Gesellschaften, die eine sichtbare gesellschaftliche Alternative zu kapitalistisch geprägten Formen der Zusammenarbeit darstellen könnten. Vielmehr herrscht Unsicherheit bezüglich der weiteren gesellschaftlichen Entwicklung vor, verbunden mit dem Eingeständnis, komplexe

globale Vernetzungen und Systemprozesse nicht mehr transparent nachvollziehen, geschweige denn kontrollieren zu können.

Dies stellt nicht nur eine Herausforderung für Demokratien im 21. Jahrhundert, sondern auch für Organisationen und damit auch für Beratung und Supervision dar und soll im Folgenden diskutiert werden.

## **2. Anknüpfungspunkte für eine kritisch-humanistische psychoanalytische Beratung und Supervision im Anschluss an Erich Fromm**

Eine psychoanalytisch orientierte Organisationsberatung und Supervision sollte sich angesichts derart ambivalenter Ausgangsbedingungen nicht damit begnügen, ausschließlich auf Einzelfallebene Schadensbegrenzung zu leisten.

Deutlich bringt Erich Fromm diesen Anspruch zum Ausdruck, der sich gegen konformistische Tendenzen ausspricht und die Psychoanalyse als eine im Anspruch „radikale, durchdringende, befreiende Theorie“ bezeichnet (*Fromm 1970*). Ihm zufolge war Freud „ein kühner und radikaler Denker“ (*ebd.*), der durch die Theorie des Unbewussten eine neue Dimension der Ehrlichkeit und Aufrichtigkeit erschlossen und damit eine neue Grundlage für kritisches Denken erschaffen hat. In Auseinandersetzung mit dem Werk Freuds und den kulturellen sowie historischen Bedingungen seiner Entstehung hat Fromm den Ansatz einer sozialpsychologisch fundierten Psychoanalyse als einer „kritischen, herausfordernden Theorie im Sinne eines radikalen Humanismus“ (*ebd.*) entwickelt.

Obwohl Fromms Arbeiten im 20. Jahrhundert entstanden sind, haben sie keineswegs an Bedeutung für das Verständnis gegenwärtig zu beobachtender sozialer Wandlungsprozesse verloren. Dies verdeutlicht nicht zuletzt Hartmut Rosa in seiner Theorie zur Resonanz sozialer Beziehungen, der zufolge „der resonanztheoretische Kern der Kritischen Theorie ohne Zweifel“ am besten im Werk Fromms hervortritt (*Rosa 2016*).

Es würde den Rahmen dieses Artikels sprengen, sich im Detail damit zu beschäftigen, wie das Denken Fromms in Bezug zu verschiedenen Ansätzen psychoanalytisch orientierter Beratung und Supervision gesetzt werden kann. Um das große damit verbundene Potenzial aufzuzeigen, sollen relevante Anknüpfungspunkte für eine Tätigkeit in der Beratung und Supervision zusammengefasst werden.

Zunächst ist zu betonen, dass Ambiguität nach Fromm nicht als Ausnahmesituation, sondern als Grundlage menschlicher Existenz zu verstehen ist. Denn menschliches Handeln ist nicht durch Instinkte vorbestimmt, sondern abhängig von seinem Denken und Vorstellungsvermögen. Wie kein anderes Wesen transzendiert der Mensch deshalb die Natur und ist doch ihren Gesetzen unterworfen: „Dies macht den Menschen auf der einen Seite hilfloser als das Tier, gibt ihm auf der anderen die Möglichkeit neuer, wenn auch ganz anders gearteter Stärke“ (*Fromm 1977*). Dementsprechend ist der Umgang mit einer ambivalenten Ausgangslage etwas originär Menschliches. Menschliches Wissen versteht Fromm dabei als stets kontextgebunden und historisch bedingt, da es auf bisherigen Erfahrungen beruht und dementsprechend immer unvollständig ist. Weil das Menschen-mögliche unbekannt sei, sei der Mensch „letztlich undefinierbar und unbeschreibbar“ (*ebd.*).

Fromm rückt in seinem Werk die Auseinandersetzung mit der „Pathologie der Normalität“ in den Vordergrund. Das 20. Jahrhundert beschreibt er als „Jahrhundert der Angst“, das zu „entfremdeten ‚Organisationsmenschen‘“ und zu wachsender Einsamkeit und Isolierung geführt hat (*Fromm 1970*). Fromms kritische Analysen beschreiben in sowohl weitsichtiger als auch sehr gut auf den Punkt gebrachter Art und Weise Entwicklungstendenzen, die sich auch nach seinem Tod fortgesetzt und ihren Ausdruck in der oben geschilderten strukturellen Ambivalenz zeitgenössischer Gesellschaft gefunden haben. Gleichzeitig belässt es Fromm aber nicht bei einer scharf formulierten Kritik, sondern verbindet diese mit einer humanistischen und hoffnungsvollen Grundhaltung, die Ansatzpunkte für einen produktiven Umgang mit der kritisch zu hinterfragenden sozialen Welt aufzeigt. So geht Fromm davon aus, dass die

menschliche Ambiguität zwar nie vollends aufgehoben werden kann, dass aber im Rahmen dialektisch verlaufender Prozesse die Gesellschaft menschlicher werden und „von der Einwirkung irrationaler und nicht notwendiger gesellschaftlicher Pathologie“ befreit werden könne (Fromm 1977). In diesem Sinne hält er „das Schicksal der Moderne nicht für besiegelt“ (Rosa 2016).

Diese Annahme beruht auf einem humanistischen Bild vom Menschen, das dessen Wachstumspotenzial und Produktivität betont und den Menschen als ein Wesen zeichnet, das „aus eigenem Antrieb (sua sponte) aktiv wird und die Wirklichkeit mit den eigenen Begabungen und Fertigkeiten (schöpferisch, kreativ) gestalten möchte“ (Funk 2013).

Gerade in dieser Verbindung einer kritischen Gesellschaftsanalyse mit einer auf Transformation ausgerichteten Perspektive vor dem Hintergrund der Berücksichtigung ambivalenter Ausgangsbedingungen liegt das hohe Potenzial des frommschen Ansatzes für die Organisationsberatung und Supervision begründet. Dies wird im Folgenden veranschaulicht, indem noch einmal auf die eingangs aufgezeigten Ambivalenzen eingegangen wird.

### **3. Umgang mit strukturellen Ambivalenzen in Organisationsberatung und Supervision aus einer humanistisch orientierten Perspektive**

Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass in beschleunigten Gesellschaften ein Spannungsverhältnis zwischen Anforderungen nach Identifikation und Distanzierung besteht. In der Alltagswirklichkeit Einzelner kann sich dies in verschiedener Weise äußern. Auf der einen Seite kann das Bemühen um eine möglichst optimale Erfüllung projektbezogener Aufgaben in einer zunehmend entgrenzten Erwerbssphäre zu einem Zustand „besinnungsloser Betriebsamkeit“ führen, die Stephan Grünewald (2013) plastisch veranschaulicht: „Zwar sind wir rund um die Uhr emsig, rackern uns nach Kräften ab, wissen aber oft gar nicht, was wir da eigentlich machen – und vor allem warum.“ Er deutet das als eine Form der Abwehr von Angst: Um sich nicht als ohnmächtig zu begreifen, sei es wichtig, die eigene Handlungsfähigkeit beweisen zu können.

Hier zeigen sich deutliche Anschlussmöglichkeiten an das Werk Fromms. Fromm arbeitet heraus, dass es im Zuge gesellschaftlichen Wandels dazu gekommen ist, dass Einzelne sich Zielen gegenüber verpflichten, die nicht selbstständig entwickelt wurden, sondern eigentlich gesellschaftlichen Erwartungen aus einer kapitalistischen Logik entsprechen. In diesem Sinne kommt es zu einer Entfremdung, die in Konformismus und der illusionären Vorstellung resultieren kann, eigene Ziele zu verfolgen. Zwar helfe diese Illusion dem Menschen, sich seiner Unsicherheit nicht bewusst zu werden, letztendlich schwäche sie ihn aber, weil er in einer Welt lebe, „zu der er keine echte Beziehung mehr hat und in der jeder und alles instrumentalisiert ist, wo er zum Teil der Maschine geworden ist, die seine Hände konstruiert haben. Er denkt, fühlt und will, was die anderen von ihm erwarten, und verliert dabei sein Selbst, auf das sich jede echte Sicherheit eines freien Menschen gründen muß“ (Fromm 1941) – Rainer Funk (2013) sieht in dieser Identifizierung mit projektbezogenen Zielen in Anlehnung an Fromm eine Bereitschaft zur Selbstaussbeutung, die er mit depressiven Erkrankungen und „Burn-out“-Syndromen in Verbindung bringt (vgl. auch Tietel 2009).

Nicht nur psychosomatische Beschwerden, sondern auch zunehmende Indifferenz, Zynismus, innerer Rückzug und damit verbundene Kontaktarmut sowie die Übernahme einer instrumentellen Grundhaltung können Reaktionen auf die beschriebene Ambivalenz sein, die im Sinne von Fromm als Ausdruck von Entfremdung zu verstehen sind. Nicht nur eine kritische Sozialpsychologie sollte sich damit aus der Perspektive empirischer Forschung beschäftigen (Kühn 2015), auch die angewandte Organisationsberatung und Supervision sollten sich dem subjektiven Erleben widersprüchlicher Anforderungen in der Arbeit widmen und Widersprüche zwischen Erwartungen und Erreichtem in den Blick nehmen. Insbesondere sollte es darum gehen, in Organisationen für Angehörige in verschiedenen Positionen und auf unterschiedlichen Ebenen Räume zu schaffen, in denen das Erleben von Ambiguität und Ambivalenz ausgedrückt werden darf. Im Sinne von Rosa sollte dadurch das Erleben von Resonanz ge-

fördert werden. Auf jeden Fall ist es wichtig, eine Kultur zu unterstützen, in der es nicht vorrangig darum geht, auszudrücken, wie fleißig man auf den verschiedensten Ebenen war, sondern in der man sich der eigenen Rastlosigkeit und Aufgabenvielfalt bewusst werden kann. Indem man sich vergegenwärtigen kann und darf, dass ambivalentes Erleben und damit verbundene Gefühle von Überforderung und Unsicherheit kein individuelles Versagen, sondern strukturell bedingt sind, nimmt man Druck vom Einzelnen und schafft Erfahrungs- und Artikulationsräume jenseits instrumenteller Selbstinszenierungen. Darauf weist in Anlehnung an Fromm auch Funk (2013) hin, der betont, wie wichtig es in Organisationen ist, den Ausdruck von „unangenehmen Weisen des Selbsterlebens“ wie Angst- und Schamgefühlen zu ermöglichen.

In Anlehnung an Fromm ist außerdem auf die hohe Relevanz von Selbst- und Leitbildern zu verweisen. Denn die Art und Weise, wie wir uns in der sozialen Welt orientieren und positionieren, hängt in entscheidender Art und Weise davon ab, wie wir diese innerlich abbilden. In diesem Zusammenhang steht das nach wie vor weitverbreitete Leitbild von rein nutzen- und profitorientierten, instrumentell auf ihr eigenes Wohl fokussierten individuellen und kollektiven Akteuren in einem Spannungsverhältnis zu ethisch begründeten Normen, Gutes zu tun. Dies gilt es im Kontext von Organisationsberatung und Supervision zu hinterfragen.

Nach Fromm folgt menschliches Handeln keiner Logik eines Homo oeconomicus. Vielmehr ist der Mensch als soziales Wesen zu verstehen. Die Bezogenheit auf andere ist eine existenzielle Notwendigkeit, weil der einzelne Mensch anderer bedarf, um zu überleben. Das Bezogensein auf andere schafft Gestaltungsräume und die Möglichkeit, Resonanz im Kontakt mit anderen zu erleben. Nach Fromm muss der Mensch „auf andere Menschen affektiv bezogen sein, um die aus der Isolierung entspringende Angst zu überwinden“ (Fromm 1977), gleichzeitig bedarf er der Stimulierung und wirkt selbst stimulierend: „Indem der Mensch mit seinen ihm eigenen Kräften leidenschaftlich danach strebt, sich in den ihm entsprechenden Gegenständen der Welt auszudrücken, vereinen und verbinden diese Kräfte den Menschen mit der Welt, erlösen sie ihn von seiner Isolierung und schaffen neue Bezogenheiten“ (ebd.).

Diese soziale Bezogenheit als Konsequenz menschlicher Existenz wird falsch verstanden und geringgeschätzt, wenn sie aus einer ökonomischen Perspektive als instrumentell und strategisch im Sinne individueller Nutzenmaximierung begriffen wird. Dies im Kontext von Beratungs- und Supervisionsprozessen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu verdeutlichen, welche die instrumentalisierte Bedeutung des Menschen im Sinne markt- und profitorientierter Systeme naturalisieren und sich mit einer Kluft zwischen zwei unverbundenen Teilidentitäten (nutzenorientierter Wettkämpfer vs. wertorientierter Weltverbesserer) konfrontiert sehen, ist eine wesentliche Aufgabe im Sinne einer humanistischen Perspektive. Angehörige von Unternehmen, die infolge ihrer humanen Sensibilität und Empathie unter dem verinnerlichten Leitbild des Homo oeconomicus und der darauf resultierenden Fokussierung auf Wettbewerb leiden, wird es dadurch erleichtert, ihre Tätigkeit als einen wichtigen Erfahrungs- und Ausdrucksraum des Lebens zu begreifen, der Freude bereiten kann, wenn er für die gemeinsame Realisierung von Projekten mit Kolleginnen und Kollegen genutzt wird.

Damit geht auch eine erweiterte Sicht auf Unternehmen einher, deren Sinn sich ebenfalls nicht allein aus einem eng gefassten ökonomischen Verständnis erschließen lässt. Unternehmen sollten weder einseitig aus einer kritischen Perspektive als Ausgeburt eines sozialen Leid schärfenden Kapitalismus und damit letztendlich als böse vereinhlichtet noch aus einer konformistischen Sichtweise im Kern auf das Streben nach Gewinnmaximierung reduziert werden. Es darf nicht vergessen werden, dass die Ausrichtung von Unternehmen in Abhängigkeit von dort tätigen Menschen erfolgt, die selbst ambivalenten gesellschaftlichen Moralvorstellungen ausgesetzt sind: einer Marktlogik auf der einen Seite, die darauf ausgerichtet ist, sich unabhängig von moralischen Bedenken durchzusetzen und Erfolg zu haben, auf der anderen Seite aber auch einer gesellschaftlichen Logik, die im Nachklang der Romantik und Aufklärung dem Einzelnen nahelegt, sich als authentisches Individuum und Gestalter des eigenen Lebens zu begreifen, etwas für die eigene Selbstverwirklichung zu unternehmen und im ethischen Sinne Gutes zu tun (vgl. Rosa 1998, Kühn 2015). In der Organisationsberatung

und Supervision sollte daher auf eine Kultur hingearbeitet werden, in der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich nicht als standardisierte Rollenträger begreifen, sondern gerade in der eigenen Auslegung der mit der beruflichen Rolle verbundenen Handlungsspielräume ihr menschliches Potenzial zum Ausdruck bringen und ihre eigene soziale Bezogenheit in der Organisation reflektieren können.

In diesem Sinne argumentiert auch Fromm, der im Kapitalismus nicht nur entfremdende und isolierende Tendenzen erkennt, sondern auch einen „Beitrag zu positiver Freiheit, zum Aufbau eines tätigen, kritischen und verantwortungsbewussten Selbst“ (Fromm 1941). Es ist deshalb wichtig, nicht im Sinne eines allübergreifenden Krisendiskurses das Potenzial von Organisationen im Vorhinein zu beschränken, sondern die wichtige Rolle von Unternehmen für gesellschaftliche Transformationsprozesse anzuerkennen. Dies bedarf einer verstärkten Auseinandersetzung damit, wie ethische Grundsätze und Nachhaltigkeitsprinzipien stärker in Organisationen eingebunden werden können und letztendlich auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ermöglichen, eine produktive Orientierung im Sinne Fromms zu entwickeln, indem sie ihr Wachstums- und kreatives Ausdruckspotenzial im organisationalen Kontext entfalten können.

## Literatur

- Baethge, Martin (1991): Arbeit, Vergesellschaftung, Identität – Zur zunehmenden normativen Subjektivierung der Arbeit. In: Soziale Welt 42. S. 6-19.
- Bauman, Zygmunt (1991): Modernity and Ambivalence. Ithaca, N.Y.: Cornell University Press.
- Beck, Ulrich/Beck-Gernsheim, Elisabeth (Hg.) (1994): Riskante Freiheiten. Individualisierung in modernen Gesellschaften. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Fromm, Erich (1941): Die Furcht vor der Freiheit. GA I. S. 215-392.
- Fromm, Erich (1970): Die Krise der Psychoanalyse. GA VIII. S. 47-70.
- Fromm, Erich (1977): Freuds Modell des Menschen und seine gesellschaftlichen Determinanten. GA VIII. S. 231-251.
- Funk, Rainer (2013): Leadership und Charakter. Zur Psychologie einer Leadership Excellence nach Erich Fromm. Arbeitspapier. Online verfügbar unter: [http://www.karl-schlecht.de/fileadmin/daten/stiftungen/pdf/Leadership\\_und\\_Charakter.pdf](http://www.karl-schlecht.de/fileadmin/daten/stiftungen/pdf/Leadership_und_Charakter.pdf) (zuletzt abgerufen am: 25.10. 2016).
- Grünewald, Stephan (2013): Die erschöpfte Gesellschaft. Warum Deutschland neu träumen muss. Frankfurt am Main: Campus.
- Illouz, Eva (2012): Warum Liebe weh tut: Eine soziologische Erklärung. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Kratzer, Nick/Sauer, Dieter (2003): Entgrenzung von Arbeit – Konzept, Thesen, Befunde. In: Karin Gottschall/ G. Günter Voß (2003): Entgrenzung von Arbeit und Leben. Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre im Alltag. München, Mering: Rainer Hampp. S. 87-123.
- Kühn, Thomas (2015): Kritische Sozialpsychologie des modernen Alltags. Zum Potenzial einer am Lebenslauf orientierten Forschungsperspektive. Wiesbaden: Springer VS.
- Lauterbach, Sonja Marianne (2013): Brand Behavior: Markenorientiertes Mitarbeiterverhalten durch Markenidentität. Saarbrücken: AV Akademikerverlag.
- Rosa, Hartmut (1998): Identität und kulturelle Praxis: Politische Philosophie nach Charles Taylor. Frankfurt am Main: Campus.
- Rosa, Hartmut (2012): Weltbeziehungen im Zeitalter der Beschleunigung: Umriss einer neuen Gesellschaftskritik. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Rosa, Hartmut (2016): Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Tietel, Erhard (2009): Ökonomisierung und Subjektivierung von Arbeit – Ambivalenzen und Paradoxien. In: Triangel-Institut (Hg.): Beratung im Wandel. Berlin: Ulrich Leutner Verlag. S. 13-33.
- Voß, G. Günter/Pongratz, Hans J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der „Ware Arbeitskraft“? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 50 (1). S. 131-158.