



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

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

Johach\_H\_2019c

## Review Klaus M. Leisinger: Die Kunst der verantwortungsvollen Führung. Vertrauen schaffendes Management im internationalen Business

Helmut Johach

„Review Klaus M. Leisinger: Die Kunst der verantwortungsvollen Führung. Vertrauen schaffendes Management im internationalen Business“, in: *Fromm Forum* (Deutsche Ausgabe – ISSN 1437-0956), 23 / 2019, Tuebingen (Selbstverlag), pp. 299-301.

Copyright © 2019 by Dr. Helmut Johach, Walpersdorfer Str. 13, D-91126 Rednitzhembach; E-Mail: Helmut.Johach[at-symbol]web.de.

Klaus M. Leisinger ist Professor für Soziologie an der Universität Basel sowie Gründer der Stiftung Globale Werte Allianz; er war mehr als dreißig Jahre in leitender Stellung eines Pharmaunternehmens tätig und dient den Vereinten Nationen als »Senior Advisor« und der Europäischen Kommission als »Experte für ethische Beziehungen«. Mit diesem Buch hat er sich ein ungewöhnliches und ehrgeiziges Ziel gesetzt: Er will Erich Fromms ethisch-psychoanalytischen Ansatz für die *Schulung von Managern* fruchtbar machen. Inspiriert wurde er dazu durch den Kontakt zu Karl Schlecht, der nach dem Verkauf seiner weltweit erfolgreichen Firma mit seiner Stiftung in vielfacher Weise das Denken Erich Fromms fördert.

Ungewöhnlich an diesem Buch ist, dass es sich an Führungskräfte in einem liberal-kapitalistischen Umfeld wendet, die *Fromms Kapitalismuskritik* in der Regel skeptisch gegenüberstehen oder sie als »idealistische, sozialistische Verwirrung« abtun, wie der Autor nüchtern als Beobachter konstatiert (S. 68), ehe er seinerseits Fromms kommunitären Sozialismus als »ideologischen Ballast« (ebd.) in Frage stellt. In Leisingers Lesart bedeutet das: Manches bei Fromm mag nur zeitbedingt oder der Opposition gegen einen besonders rigiden angelsächsischen Kapitalismus geschuldet sein, aber seine Ethik ist von einer derartigen Allgemeingültigkeit und Überzeugungskraft, dass sie auch bei

Menschen in wirtschaftlich verantwortungsvoller Position ein »integres, biophiles Handeln« (S. 148) fördern kann. Leisinger spricht die Manager nicht als »Systemagenten« (S. 25), sondern als »moralische Akteure« (S. 31) an und exemplifiziert dies wie folgt: »Träger von Führungsverantwortung sind besonders verpflichtet, beim Umgang mit Dilemmata verantwortungsethische Güterabwägungen vorzunehmen und nicht nur anhand kurzfristiger betriebswirtschaftlicher Erfolgskriterien zu entscheiden.« (S. 31). Dies ist ein zentraler Gesichtspunkt, von dem aus generalisierende Feindbilder abgebaut werden könnten, sofern nicht die Klassenzugehörigkeit, sondern das moralische Bewusstsein des Einzelnen entscheidet. Die Frage ist jedoch, wie weit die verantwortungsethische Reichweite des Einzelnen in den Führungsetagen der Konzerne tatsächlich reicht und wo sie an vorgegebene Grenzen stößt.

Nach der Erörterung von Fromms Sozialpsychologie und Ethik überrascht der Autor den Leser mit der Frage: »Kann man ein Unternehmen im globalen Wettbewerb erfolgreich mit »Liebe« führen?« (S. 87 ff.) Eine verneinende Antwort, die etwa in grundsätzlicher Konkurrenz und Gewinnstreben auf Kosten anderer begründet sein könnte, unterläuft er, indem er sogleich auf Fromms Definitionskriterien für »Liebe«, nämlich *Fürsorge, Verantwortung, Achtung* vor dem Anderen und *Erkenntnis* Bezug nimmt, für



die es auch in der Management-Literatur zahlreiche Belege gibt. Gleichwohl bleibt der Einwand, dass kurzfristige »Erfolge« oft auf Kosten langfristiger Entwicklung des Unternehmens (und in Erwartung höherer Leistungsprämien) gesucht werden und die einseitige Orientierung am shareholder value das Eingehen auf die *shareholder-Interessen* (d.h. von Belegschaft, Zulieferern, Kunden etc.) überwiegt. Aus Leisingers Sicht ergibt sich vor allem die Notwendigkeit »persönliche(r) Kommunikation mit Stakeholdern« (S. 126). Dies gilt für Verhandlungen mit der eigenen Belegschaft ebenso wie mit Kunden im Ausland, wo niedrigere Sozialstandards nicht zur Missachtung internationaler Normen (z.B. gegen Kinderarbeit oder die Diskriminierung von Frauen und sozialen Minderheiten) führen dürfen (S. 100). Respekt vor anderen Kulturen besagt eben auch, dass Gesetzeslücken und unterschiedliche soziale und Umwelt-Standards nicht zugunsten von »westlichen« Gewinninteressen ausgenutzt werden dürfen. Hier erweist sich die an Fromm orientierte Unternehmens- und Managerethik bei Leisinger als durchaus kritisch gegenüber dem kapitalistischen *business as usual*.

Es ist ein Verdienst des vorliegenden Buchs, aufgezeigt zu haben, dass Fromms Denken auch für die Manager in der Wirtschaft wichtige Anstöße bietet. Gleichzeitig bleibt jedoch festzuhalten, dass ein subjektzentrierter Ansatz allein nicht ausreicht, um in den Chefetagen ein Umdenken in Gang zu setzen. Er muss flankiert werden von gesetzlichen Auflagen und »Druck von unten«, was insbesondere soziale Verantwortung und Umweltverträglichkeit angeht.