



Hamburgisches  
WeltWirtschafts  
Institut

# Schumpeter 4.0

## Unternehmungsgeist und wirtschaftlicher Fortschritt im digitalen Zeitalter

Sünje Lorenzen, Henning Vöpel

HWWI Policy  
Paper 118

Der Inhalt des Textes repräsentiert die persönliche Meinung der Autoren und stellt nicht zwingend die Meinung des Instituts beziehungsweise der ihm angehörenden Wissenschaftler dar.

Autoren:

Dr. Sünje Lorenzen  
suenjelorenzen@gmx.de

Prof. Dr. Henning Vöpel  
Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut (HWWI)  
voepel@hwwi.org

HWWI Policy Paper  
Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut (HWWI)  
Oberhafenstraße 1 | 20097 Hamburg  
Tel.: +49 (0)40 340576-0 | Fax: +49 (0)40 340576-150  
info@hwwi.org | www.hwwi.org  
ISSN 1862-4960

© Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut (HWWI) | August 2019

Alle Rechte vorbehalten. Jede Verwertung des Werkes oder seiner Teile ist ohne Zustimmung des HWWI nicht gestattet. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmung, Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.



Hamburgisches  
WeltWirtschafts  
Institut

HWWI Policy Paper 118

## Schumpeter 4.0

Unternehmungsgeist und wirtschaftlicher Fortschritt im  
digitalen Zeitalter

Sünje Lorenzen, Henning Vöpel

## Inhaltsverzeichnis

1. Entrepreneurship und Risikokapital als Grundlage wirtschaftlicher Entwicklung .....	3
2. Gründerzeiten: Von der Industrialisierung zur Digitalisierung.....	4
3. Zur „Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“ .....	6
a. Die „Unternehmensperson“ bei Joseph A. Schumpeter .....	6
b. Widerstände und Risiko in der Perspektive Joseph A. Schumpeters .....	8
c. Ideen und Möglichkeiten in der Perspektive Joseph A. Schumpeters .....	9
d. Joseph A. Schumpeter: gestern und heute .....	10
4. Die „produktive Orientierung“ bei Erich Fromm.....	11
a. Mut und Scheitern (Lernen): Das Ping-Pong Spiel als gemeinsame produktive Orientierung .	12
b. Kreative Unternehmungen und MitarbeiterInnen.....	14
5. Modelle produktiven Unternehmungsgeistes .....	15
a. Die Uhrengehäusefabrik Boimondau (20. Jahrhundert) .....	15
b. Der Digitalcampus Hammerbrooklyn (21. Jahrhundert) .....	18
6. Entwurf für ein neues Zeitalter des Fortschritts .....	18
a. Neues Unternehmertum und mehr Kreativität.....	18
b. Neue Arbeit und mehr Sinn in der Arbeit.....	19

# 1. Entrepreneurship und Risikokapital als Grundlage wirtschaftlicher Entwicklung

Vor rund einhundert Jahren prägte der Ökonom Joseph Alois Schumpeter den Begriff der „schöpferischen Zerstörung“. Damit beschrieb er den Prozess der wirtschaftlichen Entwicklung, der darin besteht, permanent Altes durch Neues zu ersetzen und dadurch Fortschritt zu implementieren. Treiber dieses Prozesses sind einerseits der technische Fortschritt, der neue Möglichkeiten eröffnet, und andererseits der Unternehmer oder die Unternehmerin, der oder die diese neuen Möglichkeiten in Form von Geschäftsmodellen, neuen Produkten und effizienteren Prozessen am Markt um- und durchsetzt. Schumpeter betont bei diesem Prozess zudem die Bedeutung der Vorfinanzierung, also die Rolle von Banken und Financiers bei der Risikoübernahme in der Finanzierung. Die Durchsetzung von Fortschritt erfordert mithin ein funktionierendes Zusammenspiel von verschiedenen gesellschaftlichen Kräften und Voraussetzungen, bei dem der Schumpetersche Unternehmertypus eine Schlüsselrolle innehat.

Heute, inmitten der digitalen Revolution, wird vielfach der Begriff der „disruptiven Innovation“ verwendet, um zu beschreiben, dass die Entstehung von radikal Neuem einen disruptiven, im Sinne von Schumpeter zerstörerischen Effekt auf bestehende Strukturen hat. Und nicht zufällig werden auch heute wieder Entrepreneurship und Risikokapital als wichtige Faktoren zur Bewältigung der digitalen Transformation betont. Dies liegt daran, dass mit der Digitalisierung ein ganz ähnlicher Paradigmenwechsel ansteht, wie am Beginn der Industrialisierung. Paradigmatische Umbrüche erfordern ein anderes, ein stärkeres Unternehmertum (und interessanterweise gleichzeitig auch einen stärkeren Staat zur Durchsetzung von infrastrukturellen und regulatorischen Rahmenbedingungen, sagt der Ökonom Daron Acemoglu<sup>1</sup>), um bahnbrechende Innovationen durchzusetzen. Die Bundesregierung hat sogar eine Behörde für „Sprunginnovationen“ eingerichtet.

In diesen großen Umbrüchen geht es weniger um das Managen etablierter Geschäftsmodelle, sondern um die Durchsetzung neuer Ideen und die Bereitung eines dafür erforderlichen Kulturwandels, so wie das in der industriellen Gründerzeit gewesen ist und heute in der digitalen Transformation mit der Start-up-Kultur wieder erforderlich wird. Der Kulturwandel betrifft aber nicht nur das Unternehmertum, sondern auch seine mentalen gesellschaftlichen Voraussetzungen, nämlich kreative Formen des Lernens und der Bildung sowie des Risikos und des Mutes. Sind diese Voraussetzungen dagegen nicht erfüllt, stellt ein technologischer Wandel eine Gesellschaft und eine Ökonomie vor große Widerstände, die sogar in das Gegenteil, nämlich die Ablehnung unternehmerischer Freiheit und sogar zu einer Gefahr für Demokratie und Marktwirtschaft führen können.

Erich Fromm hat eine eigenständige kritische Gesellschaftstheorie entwickelt, in der psychoanalytische, soziologische, sozialpsychologische, politisch-ökonomische,

---

<sup>1</sup> Vgl. Daron Acemoglu im Interview mit der Frankfurter Allgemeinen Zeitung vom 06.05.2019: „Darum ist Deutschlands Wirtschaftswachstum gefährdet“, sowie Daron Acemoglu, James A. Robinson (2012): „Why Nations fail“.

philosophische und kulturelle Perspektiven vermittelt sind. Fromm gehört zu jenen WissenschaftlerInnen und TheoretikerInnen, die an der Psychoanalyse orientiert den kritischen Impuls im Forschen und Denken entwickeln. Fromm schreibt, dass der moderne Mensch zunehmend an Langeweile, Depression, Einsamkeit und Orientierungslosigkeit leidet. Das führt zu Symptomen wie Angst, Depression, Depersonalisierung, Gewalttätigkeit und Gleichgültigkeit gegenüber dem Leben und der Gemeinschaft<sup>2</sup>. Diese Entwicklungen haben katastrophale Auswirkungen auf das allgemeine gesellschaftliche Leben und gefährden Demokratien. Erich Fromm zeigt mit seinen Untersuchungen, dass solche Erscheinungen eine Wirkung von entfremdeten und entfremdenden Arbeitsverhältnissen sind. Arbeitsverhältnisse, die den Menschen nicht in seiner Selbstständigkeit fördern, sondern ihn zu einem „Organisationsmenschen“ verkommen lassen. Schlechte Arbeitsverhältnisse haben eine fatale Wirkung auf ein solidarisches Gemeinschaftsleben und die gesellschaftliche Produktivität.<sup>34</sup>

In dem vorliegenden Aufsatz geht es darum, die Ideen und Gedanken Schumpeters und Fromms aufzugreifen, auf die heutige Zeit zu übertragen und Ansätze für eine nicht unterlassende, sondern unternehmende Gesellschaft zu entwickeln. Es geht uns um die Vermittlung von ökonomischen und psychologischen Perspektiven. Mit Schumpeter und Fromm lässt sich eine wirtschaftspsychologische Diskussion anregen und entwickeln, mit der man den Unternehmungsgeist unserer Zeit aufspüren und die produktiven Kräfte identifizieren kann, die notwendig sind, um die bevorstehende digitale Transformation erfolgreich zu gestalten. Ökonomie und Psychologie kennen zwei wesentliche Determinanten des menschlichen Handelns: die Angst vor der Unsicherheit und die Lust zur Kreativität. Die Balance zwischen beiden Kräften ist entscheidend. Politik kann das gesellschaftliche Klima zugunsten einer produktiven Balance der Kräfte entscheidend mitprägen.

## **2. Gründerzeiten: Von der Industrialisierung zur Digitalisierung**

Wirtschaftliche Entwicklung vollzieht sich zugleich in kontinuierlichen Verbesserungen von Produkten und Prozessen und in großen Entwicklungssprüngen, die auf technologischen Basisinnovationen beruhen. Letztere sind gekennzeichnet durch einen Strukturwandel, der technologisch ausgelöst wird und sich darin äußert, dass bestehende Strukturen sich in einem eher ungeordneten Prozess der ökonomischen und gesellschaftlichen Disruption auflösen und durch neue, noch unbekannte Strukturen ersetzt werden.

Den ersten großen Umbruch gab es vor rund zweihundert Jahren mit dem Übergang von der Agrargesellschaft in die Industrialisierung. Damit war nicht allein eine Umstellung der

---

<sup>2</sup> Vgl. Erich Fromm; Revolution der Hoffnung. Für eine Humanisierung der Technik (1968a). GA Bd. IV S. 330

<sup>3</sup> Die New-Work-Bewegung ist heute ein neuer Ansatz, der die Arbeitswelt und die Stellung des Menschen in ihr, ganz ähnlich wie Fromm das tut, überdenkt.

<sup>4</sup> Der US-Politologe Francis Fukuyama hat die Arbeitszufriedenheit von Menschen als wesentlichen Aspekt von Respekt und Würde identifiziert.

Produktion und eine Reallokation der Ressourcen verbunden, sondern vor allem eine Revolution der gesellschaftlichen Verhältnisse. Die Feudalgesellschaft wurde abgelöst, ökonomische Macht verschob sich – vom Großgrundbesitzer hin zum Fabrikbesitzer. Bildungs- und Sozialversicherungssysteme veränderten sich, kurzum: die gesamte Kultur des gesellschaftlichen Lebens. Es war die Zeit, in der sich durch Spezialisierung und Arbeitsteilung vertikale Branchenstrukturen bildeten und der Taylorismus geboren wurde. Es war aber auch die Zeit, in der sich massenhaft neue Unternehmen gründeten, die zum Teil bis heute Bestand haben. Diese Gründerzeit konnte geschehen, weil etwas möglich wurde, was es noch nicht gab. Die Zukunft war plötzlich nicht mehr durch die Strukturen der Gegenwart prädestiniert. Träger dieses Paradigmenwechsels waren Persönlichkeiten, die dies erkannten und – ganz im Sinne Schumpeters – den Mut hatten, Veränderungen gegen den Status quo und jene, die ihn verteidigen, durchzusetzen.

Ähnlich wie in der damaligen Zeit sind wir heute wieder an einem Punkt in der Geschichte angelangt, an dem kreative Unternehmer und kreative Unternehmungen gefragt sind, die bevorstehenden Umbrüche zu gestalten. Denn ein fundamentaler Strukturwandel steht bevor: die Digitalisierung. Aber auch der Klimawandel erfordert neue Ideen, nicht die Fortsetzung des Bestehenden mit anderen Mitteln. Erste Anzeichen sind erkennbar. Mit der Automobilwirtschaft steht eine Industrie vor großen Veränderungen, die in Deutschland entstanden und entwickelt worden ist.

Digitalisierung stellt einen ähnlichen Umbruch dar wie vor zweihundert Jahren die Industrialisierung. Sie wird in Teilen die Prinzipien und Produktionsweisen der Industrialisierung ablösen. Daten werden ein neuer Produktionsfaktor, deren Nutzung neue Geschäftsmodelle und neue Organisationsformen ermöglichen und erfordern, einschließlich einer neuen Regulierung und eines gesellschaftlichen Kulturwandels. Nicht überraschend bricht mit dem Übergang vom industriellen Zeitalter in die Datenökonomie wieder eine Art Gründerzeit an. Etwas moderner wird von Startups gesprochen und von „disruptiver Innovation“ statt von „schöpferischer Zerstörung“. Und wieder sind es unternehmerische Eigenschaften, die in den Vordergrund rücken: Weitsicht und Mut in der Durchsetzung neuer Ideen und Lösungen für die Fragen, die sich mit den neuen Entwicklungen ergeben. Die Veränderungen, die das auslöst, sind weitreichend, sie setzen sich fort in Arbeit, Bildung und Sozialstaat. Mehr Flexibilität bedeutet heute mehr Agilität und Kollaboration in und zwischen Unternehmen. Unternehmertum ist zugleich eine Form und eine Methode, den Wandel gesellschaftlich progressiv und produktiv zu gestalten.

Eine sich im Wandel befindende unternehmerische Gesellschaft verändert nach Erich Fromm ihren Sozialcharakter. In seiner Untersuchung „Haben oder Sein“ (1976a) fasst Erich Fromm sein Konzept des Sozialcharakters auf die folgende Weise zusammen:

„Die sozio-ökonomische Struktur einer Gesellschaft formt den Gesellschafts-Charakter (Anm. Sozialcharakter) ihrer Mitglieder dergestalt, dass sie tun wollen, was sie tun sollen.“ (S. 364)

Erich Fromm sagt, dass wenn sich Gesellschaften mit solchen Veränderungen im sozialen Bereich, wie zum Beispiel der Digitalisierung auseinandersetzen, sich ihre

sozialcharakterologischen Orientierungen verändern. Die Digitalisierung formt den Sozialcharakter einer Gesellschaft: Sie nimmt den Wandel an, statt ihn abzuwehren.

Im Folgenden stellen wir nun die zu unserer Diskussion passenden Perspektiven Joseph A. Schumpeters und Erich Fromms vor, um sie in einem weiteren Schritt mit den in der Einleitung besprochenen Herausforderungen unserer Zeit zu diskutieren.

### **3. Zur „Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“**

#### **a. Die „Unternehmensperson“ bei Joseph A. Schumpeter**

In seiner Untersuchung „Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“ (1911) entwickelt der Ökonom Joseph A. Schumpeter einen Begriff von einem energisch handelnden Unternehmertypus, der „neue Kombinationen“ durchsetzt und damit in einer dynamischen Wirtschaft für Entwicklung sorgt. Für Schumpeter ist wirtschaftliche Entwicklung an solche UnternehmerInnen gebunden.

Der Schumpeter Unternehmer gestaltet die Verhältnisse aus Gestaltungslust, so dass es zu Produkt- oder Prozessinnovationen in den Wirtschaftsabläufen kommt. Ganz wie es einem guten Künstler in seiner Kunst gelingt, etwas Besonderes zu gestalten, formt und gestaltet der Unternehmer oder die Unternehmerin die Verhältnisse in der Wirtschaft. Dabei muss die Idee zu einer Innovation nicht unbedingt vom Unternehmer selber stammen. Der Unternehmer ist GestalterIn, oder RealisiererIn in der Sphäre der Wirtschaft. Zum schöpferischen Unternehmer wird er, weil er Ideen (auch die Anderer) erfolgreich in die wirtschaftliche Wirklichkeit umsetzt. Schumpeter schreibt dazu:

„Nicht jeder, dem eine Unternehmung gehört und auch nicht jeder, der tatsächlich an der Spitze einer solchen steht, ist Unternehmer in unserm Sinne. Nur dann erfüllt er die wesentliche Funktion eines solchen, wenn er neue Kombinationen realisiert, also vor allem, wenn er die Unternehmung gründet, aber auch wenn er ihren Produktionsprozeß ändert, ihr neue Märkte erschließt, in einen direkten Kampf mit Konkurrenten eintritt usw..“ (S. 174)

In Schumpeters Perspektive ist jeder ein Unternehmer oder eine Unternehmerin, der sich daran beteiligt eine „Unternehmung zu gründen“ oder aus eingeebneten Wirtschaftsverhältnissen austritt und in neue, noch nicht etablierte Wirtschaftsverhältnisse eintritt. Der Schumpeter Unternehmer, oder die Schumpeter Unternehmerin lassen sich auf das Neue ein.

Schumpeter UnternehmerInnen haben eine Gabe die richtigen Entscheidungen zum richtigen Zeitpunkt zu treffen. Sie wissen intuitiv, wann Zeit und Ort für Neues ist. Sie fällen, so schreibt es Schumpeter „die von einer unübersehbaren Anzahl verschiedener Momente, von denen manche überhaupt nicht genau gewertet werden können, abhängige richtige Entscheidungen, ohne diese Momente erschöpfend zu untersuchen.“ „Ganz von selbst und unbewußt und ohne sich über (...) Gründe streng Rechenschaft zu geben“. (S. 177)



In einem 1929 erschienenen Aufsatz „Der Unternehmer in der Volkswirtschaft von heute“ (1929) schreibt Schumpeter, dass schöpferische UnternehmerInnen nicht vorrangig „hedonisch“ handeln, das heißt aus Gründen einer immer größer werdenden Lust nach Luxus und Luxusgütern, sondern schöpferische UnternehmerInnen werden von der Lust am Schaffen und Entwickeln motiviert. Schumpeter schreibt, dass „Neues durchzusetzen“ „das Wesen“ der UnternehmerInnen ausmacht. „Der Gewinn, der sich daran knüpft, ist der eigentliche Unternehmergewinn.“ (1929, S. 235) Der Besitz von Luxusgütern und Reichtum ist oft die Folge von produktiv schaffenden Schumpeter UnternehmerInnen aber nicht ihre Motivation.

In seinem Essay „Ökonomische Theorie und Unternehmensgeschichte“ (1949) schreibt Schumpeter, dass mit „der Entwicklung von Großkonzernen“ die Bedeutung gelingender UnternehmerInnen-Kooperationen „wichtiger geworden“ ist.

„Fähigkeiten, die kein einzelner in sich vereinen kann, können somit in eine Unternehmensperson eingebracht werden“. (S. 213)

In diesem Essay führt Schumpeter die Perspektive der von vielen gemeinsam gestalteten „Unternehmensperson“ ein.

In der heutigen Zeit, in der Großkonzerne in wirtschaftlicher Hinsicht eine immer wichtigere Rolle spielen, wird wirtschaftlicher Fortschritt zunehmend von vielen in einer Schumpeter-Unternehmung gemeinsam und gleichberechtigt handelnden Schumpeter-UnternehmerInnen gestaltet.

In der Perspektive Schumpeters lässt sich zeigen, dass eine erfolgreiche Risiko-Unternehmung gerade dann gelingt, wenn sich viele möglichst gleichberechtigt an ihr beteiligen. Dann lässt sich Risiko kontrollieren, dann lässt sich Widerstand überwinden.

Diese Fragen sind auch bei dem derzeitigen Umbruch der Digitalisierung relevant. Am Status quo hängen viele ökonomische Interessen, die ihn verteidigen wollen, denn ein größerer Umbruch bedeutet eine Teilentwertung bestehenden Vermögens. Es braucht Unternehmerpersönlichkeiten, Visionäre sogar, die bereit sind, neue Technologien und Möglichkeiten, gegen den Widerstand des Umfelds durchzusetzen. Elon Musk steht wohl derzeit wie kein anderer für die Figur des Pionierunternehmers, der nicht nur bereit, sondern auch in der Lage ist, das entsprechende wirtschaftliche Risiko auf sich zu nehmen und zu tragen. Jemand wie Elon Musk hat den Einfluss, Märkte auf neue Ideen auszurichten. Mit seinem Unternehmen Tesla hat er die Idee der Elektromobilität entscheidend gegen die alte Industrie des Verbrennungsmotors etabliert und so wirtschaftlichen Veränderungsdruck ausgelöst. Immer braucht es jemanden, der diese Initialwirkung entfaltet. Wirklich erfolgreich sind dann oft andere, die dem Pionierunternehmer folgen. Dennoch ist aus volkswirtschaftlicher Sicht entscheidend, dass das Klima für Pionierunternehmer geschaffen wird. Die moderne, endogene Wachstumstheorie betont die Bedeutung des technischen Fortschritts, der sich selbst fortschreibt und disseminiert. Unterschätzt wird der Träger dieser Prozesse, der Pionier-Unternehmer der Schumpeterschen Prägung. Es braucht jedoch nicht immer und zwingend die herausragende, leuchtende Symbolfigur. Jeder einzelne Unternehmer trägt

entweder zum Fortschritt oder zum Stillstand bei. Fortschritt ist am Ende die tausendfache Implementierung einer neuen Idee in tragfähige Geschäftsmodelle. Kreativität ist nicht Unternehmern vorbehalten. Das kreative Potenzial der Gesellschaft insgesamt muss gehoben werden. Die Kreativität des Unternehmers aber geht einher mit unternehmerischer Vision und unternehmerischem Mut.

## b. Widerstände und Risiko in der Perspektive Joseph A. Schumpeters

In der „Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“ (1911) schreibt Schumpeter, dass eingespielte Wirtschaftsabläufe dazu neigen, „Widerstand“ gegen „Veränderungen“ zu entwickeln. In Schumpeters Perspektive liegt das daran, dass am „Althergebrachten“ festgehalten wird und niemand bereit ist für etwas Neues, und sei es auch nur vorübergehend auf „bisherige Produktionsrichtung und Konsumkombination“ (S. 183) zu verzichten. Das Arbeitsfeld einer erfolgreichen Schumpeter Unternehmung ist die Veränderung. Eine Schumpeter Unternehmung findet neue Formen des Wirtschaftens, die den alten überlegen ist. Sie gestaltet das Neue. Um sich die dafür notwendigen „Arbeits-, Bodenleistungen, Werkzeuge und Rohstoffe und eventuell auch Genußgüter“ (S. 186) zu beschaffen, braucht sie Kredit. Auch ArbeiterInnen müssen ihr ihre „Arbeitsleistung überlassen“. (S. 187) Eine Schumpeter Unternehmung gelingt, wenn sich Menschen an ihr beteiligen, die das Risiko mit ihr zu scheitern in den Kauf nehmen.

Banken beispielsweise spielen in der Theorie Schumpeters für das Gelingen einer Risiko-Unternehmung eine zentrale Rolle. Schumpeter schreibt, dass eine der wichtigen Grundlagen für die Gestaltungskraft der Risiko-Unternehmung in ihrem „Kreditbedürfnis“ steckt. Ohne die Unterstützung der Banken kann die Risiko-Unternehmung nicht gelingen. Banken eröffnen Unternehmungen „den Zutritt zu den Produktionsmitteln der Volkswirtschaft“ sie geben ihnen „gleichsam die Vollmacht“ ihre „Pläne auszuführen.“ (S. 198)

Die „wesentliche Funktion des Kredits“ besteht darin, „die Produktionsmittel“, deren die Unternehmung bedarf, aus ihren „bisherigen Verwendungen“ in alten Unternehmungen zu „ziehen“, und zu neuen Verwendungen der Produktionsmittel in neuen Unternehmungen zu „zwingen“. (S. 212) Banken gehen mit ihrer Unterstützung ein Risiko ein. Gelingt die Risiko-Unternehmung, erhält die Bank den gewährten Kredit zurück. Scheitert die Unternehmung fällt die Rückzahlung des Kredites aus.

Alle an einer Risiko-Unternehmung beteiligten, das sind Banken, die der Unternehmung das notwendige Geld zur Verfügung stellen, oder Erfinder, die dem Unternehmen ihre Ideen zur Verfügung stellen, oder ArbeitnehmerInnen, die dem Unternehmen ihre Arbeitskraft zur Verfügung stellen, oder BodenbesitzerInnen, die dem Unternehmen ihren Boden zur Verfügung stellen oder Kunden oder Käufer, gehen in einer bestimmten Form ein Risiko ein, wenn sie in einer Risiko-Unternehmung zusammen arbeiten. Aber in Schumpeters Perspektive bedeutet es gerade dieses Risiko zu übernehmen, wenn man Neues realisieren will.

Neue, noch nicht eingeübte Wirtschaftsweisen sind in ihrer vollen Gestalt und ihrem Ausmaß zunächst schlecht zu überschauen. Die gemeinsame Risiko-Unternehmung muss

sich noch entfalten, sie muss sich etablieren. Eine neue Weise des Wirtschaftens zu realisieren braucht in der Theorie Schumpeters die gemeinsame Arbeit und die gemeinsame Risikoübernahme von vielen.

Eine Risiko-Unternehmung ist für Schumpeter kein Werk eines einzelnen erfolgreichen Unternehmers, sondern ein produktives Beziehungsgeflecht vieler<sup>5</sup> gemeinsam arbeitender Schumpeter-UnternehmerInnen.

Diese Allianz des Fortschritts ist zu jedem Zeitpunkt notwendig, zumal in Zeiten des Strukturwandels, also auch heute im Zuge der digitalen Transformation. In Deutschland wird zunehmend diskutiert, dass es an vielen Stellen hapert. Unternehmertum sei nicht mehr en vogue, Wissenschaftler und Forscher würden keinen Bezug mehr zur Praxis haben und Banken würden kein Risiko mehr finanzieren. Es ist also genau dieses Zusammenspiel innovativer Kräfte, das Schumpeter betont, welches nicht mehr genügend funktioniert. In den USA ist dieses Modell der wirtschaftlichen Entwicklung mittlerweile weit etablierter als in Deutschland und Europa, wo es eigentlich mit der Gründerzeit ein historisches Vorbild für Unternehmertum in disruptiven Zeiten gibt. Stattdessen hängen – wie bereits betont – am Status quo harte ökonomische Interessen, die über rent-seeking Besitzstandwahrung betreiben, Fehler vermeiden und Pfründe sichern wollen.

### c. Ideen und Möglichkeiten in der Perspektive Joseph A. Schumpeters

Der Ausgangspunkt für Unternehmertum ist nicht die Absicht, reich zu werden. Am Anfang steht die Fantasie, das Vorstellungsvermögen, dass etwas möglich sein kann, das es (noch) nicht gibt. Nicht selten hatten Unternehmer früher engen Kontakt zu Wissenschaftlern, nicht selten waren Unternehmer selbst eine Art Erfinder. Fantasie steht vor der Idee. Die Idee aber ist der Ausgangspunkt für konkrete Innovationen. Der Ökonom Xavier Sala-i-Martin hat die Vorstellung, dass es allein Technologie sei, die Fortschritt begründe, als einen Mythos des Wachstums bezeichnet. Vielmehr sei es die tausendfache Implementierung einer Idee in Geschäftsmodelle, die am Ende Fortschritt nicht nur durchsetze, sondern der Fortschritt selbst sei. Pointiert sagt Sala-i-Martin, dass auch ein Clown, der einen neuen Sketch entwickelt, letztlich zum Fortschritt beitrage. Ökonomie ist also im besten Sinne Kreativwirtschaft.<sup>6</sup>

In seinem Essay „Ökonomische Theorie und Unternehmergeschichte“ (1949) schreibt Schumpeter, dass es für die Frage nach wirtschaftlicher Entwicklung wichtig ist, zwei verschiedene „Arten des Reagierens“ zu unterscheiden. Auf der einen Seite steht das adaptive Reagieren, dass sich an gegebene (wirtschaftliche) Verhältnisse anpasst und sie sich versucht zu Nutze zu machen. Das adaptive Reagieren findet in der Sphäre statischer Wirtschaftssysteme statt, in denen wirtschaftliche Entwicklung nicht möglich ist.

Auf der anderen Seite steht das „kreative“, das „schöpferische Reagieren“, das in dynamischen Wirtschaften für Wirtschaftsentwicklung sorgt. Hier findet „die

---

<sup>5</sup> Einen ähnlichen Gedanken führen die Ökonomen Detlev Ehrig und Uwe Staroske in ihrem Aufsatz „Der Weltenherrscher ökonomischer Dynamik. Zum Schumpeterschen Unternehmerverständnis“ (2016) aus.

<sup>6</sup> Vgl. Xavier Sala-i-Martin (2011): „Six Common Myths in the Field of Economic Growth“.

Durchsetzung neuer Kombinationen“ statt. Hier agiert die Risiko-Unternehmung. Nur schöpferisches Reagieren einer Risiko-Unternehmung initiiert wirtschaftliche Entwicklung. Schumpeter sieht eine Schwierigkeit darin „schöpferisches Reagieren vorauszu sehen“ und erkennt, dass „somit ein Element von Indeterminiertheit in die Analyse des Wirtschaftswachstums eingeht, wann immer wir es mit schöpferischem Reagieren zu tun haben.“ (S. 203)

In einem zeitlich vorangegangenen Essay „Schöpferisches Reagieren in der Wirtschaftsgeschichte“ (1947) schreibt Schumpeter, dass eine schöpferische Unternehmung soziale und ökonomische Situationen für immer verändert. „Schöpferisches Reagieren“ bestimmt „den ganzen Verlauf der nachfolgenden Ereignisse sowie deren ‚langfristiges‘ Ergebnis“ (S. 184).

Nur schöpferisches Reagieren führt zu wirtschaftlicher Entwicklung. Aber schöpferisches Reagieren beinhaltet Momente der „Indeterminiertheit“, der Unberechenbarkeit, des Risikos. Schumpeter schreibt, dass durch schöpferisches Handeln „sich sowohl die mit Erfolgen häufig verbundenen großen Gewinne als auch die mit Mißerfolgen verbundenen Verluste und Rückschläge erkennen“ (S. 186) lassen.

Genau diese Momente der Indeterminiertheit treten heute verstärkt und systematisch zutage. Nichts zu verändern, ist in Zeiten des Umbruchs vielleicht das größte Risiko. Dennoch erfordert es den Mut, neue Wege zu gehen, die noch niemand kennt, so dass es bequemer sein kann, die am Ende notwendigen Veränderungen selbst nicht auszulösen und darauf zu warten, dass andere es tun. Volkswirtschaftlich ist damit am Ende ein deutlich verzögerter Strukturwandel verbunden.

#### d. Joseph A. Schumpeter: gestern und heute

Wie oben ausgeführt, gewinnen die Theorien und das Werk Schumpeters heute wieder an Bedeutung. Zusammenfassend lassen sich in der nachfolgenden Synopse die wichtigsten Aspekte und ihre heutigen Analogien darstellen:

	Schumpeter	heute
Wirtschaftliche Entwicklung	Schöpferische Zerstörung	Disruptive Innovation
Träger	Kreativer Unternehmer	Start-up/Gründer
Auslöser	Idee und Gestaltungswille, Erkennen der Möglichkeit	Social value, Erkennen der Notwendigkeit
Zeitalter	Industrialisierung	Digitalisierung
Umfeld	Widerstand	Unsicherheit
Partner	Bankier	Investor
Persönlichkeit	Der charismatische, kreative Mensch	Der unabhängige, tech-affine Mensch
Risiko	Scheitern	Scheitern und Lernen

#### 4. Die „produktive Orientierung“ bei Erich Fromm

Der Sozialpsychologe und Psychoanalytiker Erich Fromm versteht unter Produktivität oder der „produktiven Orientierung“ eine Haltung, „eine Reaktions- und Orientierungsweise der Welt und sich selbst gegenüber“<sup>7</sup>, zu der jeder Mensch in der Lage ist. Möglichst viel produktive Orientierung zu realisieren ist das Ziel eines gelingenden Lebens. Die produktive Orientierung drückt sich in der Haltung aus, wie der Mensch sich auf andere Menschen bezieht, sich Dinge aneignet und für sich nutzbar macht, wie er arbeitet, wie er lebt. Je produktiver ein Mensch seinen Charakter entwickelt, je unabhängiger und freier er im Denken und Handeln wird, desto eher kann er sich produktiv in allen Bereichen menschlicher Erfahrung zu den Menschen, zu den Dingen und zur Welt in Beziehung setzen. In seiner Untersuchung „Psychoanalyse und Ethik“ (1947a) schreibt Erich Fromm:

„Produktivität ist die Realisierung der dem Menschen eigenen Möglichkeiten, also der Gebrauch der eigenen Kräfte. (...) Die Befähigung des Menschen, seine Kräfte produktiv zu gebrauchen, ist seine Stärke (...).“ (S. 59)

Die produktive Orientierung oder auch die Produktivität eines Menschen muss nicht unbedingt zu „praktischen Ergebnissen“ führen, sondern ist eine zwangsfreie „Reaktions- und Orientierungsweise“. Erich Fromm geht es bei der Bestimmung von Produktivität um den „Charakter des Menschen und nicht um seinen Erfolg“<sup>8</sup>. In vielerlei Hinsicht führen das Handeln und das Denken von produktiven Menschen aber zu sichtbaren und erfolgreichen Ergebnissen. Dank seiner „Kraft zur Imagination“ kann der produktive Mensch beispielsweise „Dinge schauen, die noch nicht existieren; er kann planen und damit zu schaffen beginnen.“ Er kann, so schreibt Erich Fromm, die „Wirklichkeit“ aufnehmen und „durch spontane Tätigkeit der eigenen Geistes- und Gefühlskräfte“ die Wirklichkeit neu beleben. (S. 59)

Für Erich Fromm ist der Anlass zum produktiven Denken und Handeln das Interesse an einer Sache, das das Denken und Handeln kontrolliert. Ein schöpferischer Unternehmer, ein schöpferischer Bankier, ein schöpferischer Erfinder oder Wissenschaftler, ein schöpferischer Handwerker, ein schöpferischer Arbeiter oder Angestellter sind verbunden in der Haltung der produktiven Orientierung, wie Erich Fromm sie diskutiert<sup>9</sup>.

---

<sup>7</sup> In: „Psychoanalyse und Ethik“ (1947a, S. 59).

<sup>8</sup> Ebd. S. 59.

<sup>9</sup> Der Psychoanalytiker und letzte Assistent Erich Fromms Rainer Funk zeigt in seinem Aufsatz „Was heißt ‚produktive Orientierung‘ bei Erich Fromm? Von Schwierigkeiten des Verstehens“, dass es bei der „produktiven Orientierung“ nicht vorrangig darum geht wirtschaftlich erfolgreich zu sein oder ein künstlerisch bedeutendes Kunstwerk zu erschaffen. Funk schreibt, dass „auch die einfachsten Handlungen (...) Vollzugsmöglichkeiten produktiver Arbeit sein (können). So wenig die produktive Orientierung beim Arbeiten daran gemessen werden kann, was bei ihr herauskommt, so wenig ist die künstlerische Qualität ein sicheres Indiz für Produktivität.“ Allerdings schreibt er auch, dass dort „wo sich die Fähigkeit zu produktivem Handeln mit künstlerischen oder handwerklichen Begabungen“ mischen „es freilich zu sehr eindrucksvollen Dokumentationen produktiver Orientierung kommt.“ Es ist sehr gut möglich, dass produktive Menschen mit ihrem Handeln auch leicht wirtschaftlich oder künstlerisch erfolgreich sein können, selbst wenn dies nicht ihre ursprüngliche Motivation war.

Durch diese ihnen allen gemeinsame Haltung sind sie potentiell in der Lage miteinander eine „Risiko-Unternehmung“ zu gestalten. Ein Schumpeter Unternehmer ist ein Mensch mit einer produktiven Charakterorientierung. Eine Schumpeter-Unternehmung ist ein Werk vieler gemeinsam schaffender produktiv-orientierter Menschen. Erich Fromm beschreibt das Handeln und Denken produktiver Menschen auf die folgende Weise:

„Der Mensch produziert Dinge, und im Prozeß der Erschaffung wendet er seine Kräfte auf die Materie an. Durch (...) seine Vernunft begreift er die Welt geistig (...). Seine Verstandeskräfte befähigen ihn, durch die Oberfläche zu dringen und das Wesen eines Gegenstandes zu verstehen, indem er sich tätig zu ihm in Beziehung setzt.“ (S. 65)

Mit Erich Fromms Beschreibung der produktiven Orientierung verstehen wir besser, wie eine erfolgreiche Zusammenarbeit in einer Risiko-Unternehmung gelingen kann. Es ist nicht der mögliche wirtschaftliche Erfolg, im Sinne möglichen Reichtums, der die Menschen motiviert sich auf eine Risiko-Unternehmung einzulassen, sondern ihre „produktive Orientierung“, die sich in der Gestaltung einer gemeinsamen Unternehmung äußern kann, motiviert durch die Lust an der Sache und die Möglichkeit in der gemeinsamen Arbeit die in ihnen liegenden Kräfte zu entwickeln.

Solche gemeinsame Arbeit gelingt nicht immer bloß harmonisch. Es kann zu Konflikten und Störungen in der Arbeit kommen. Wichtig ist, dass diese Konflikte und Störungen sich immer wieder auflösen lassen, dass der Gegenstand der Arbeit, die gemeinsame Sache, immer wieder in den Mittelpunkt der Kooperation rückt, wie sich an folgendem Beispiel, der Gruppenarbeit in einer Werbeagentur zeigen lässt.

#### a. Mut und Scheitern (Lernen): Das Ping-Pong Spiel als gemeinsame produktive Orientierung

In einem Interview mit einem Kreativdirektor einer Werbeagentur beschreibt dieser wie in Werbeagenturen Ideen für neue Werbekampagnen entwickelt werden. Zu der alltäglichen Arbeit der Kreativschaffenden in Werbeagenturen gehört wesentlich die Entwicklung von Ideen. Nicht alle Ideen, die man entwickelt sind gut und kommen beim Kunden gut an. Es besteht immer die Möglichkeit mit neu entwickelten Ideen beim Kunden „zu scheitern“. Der Kreativdirektor beschreibt das im Interview auf die folgende Weise:

„Das Scheitern gehört dazu und sollte auch stattfinden, das ist immer ein Beleg dafür, dass man auch neue Wege geht“. „Das mal ne Idee für zu außergewöhnlich gehalten wird oder zu ungewöhnlich ist auch immer ein Beleg, dass man bereit ist Risiko einzugehen und nur wenn man Risiko eingeht zeugt es davon, dass man neue Wege geht und das wollen wir ja gerade.“

Für den Kreativdirektor „zeugt es davon, dass man neue Wege geht“ wenn ein „Risiko“ besteht, beim Kunden mit neuen Ideen zu „scheitern“. Es ist geradezu ein Wegweiser, dass man auf dem Weg dazu ist, etwas Neues zu entwickeln, wenn die Möglichkeit besteht, damit scheitern zu können. Die Möglichkeit scheitern zu können wird als ein

Qualitätsmerkmal des kreativen Arbeitsprozesses verstanden. Je höher das Risiko zu scheitern ist, desto neuer scheint die entwickelte Idee. Zum kreativen Arbeitsprozess gehört es dazu, dass man den Mut hat das Risiko des Scheiterns zu tragen. Etwas Neues zu entwickeln beherbergt ein Unternehmerrisiko, wie Schumpeter es beschrieben hat. Eine gute Arbeit wird damit abgeschlossen, dass man seine Ideen beim Kunden überzeugend darstellen kann, so dass der Kunde sie einem abkauft. Eine schlechte Arbeit lässt sich dem Kunden nicht verkaufen.

Eine gute Idee auszuarbeiten ist in Werbeagenturen eine Arbeit in Gruppen. In einer ersten Phase des Entwickelns neuer Ideen ist es wichtig, dass die Kreativschaffenden einen produktiven Ideen-Austausch entwickeln, der einem Ping-Pong Spiel ähnelt. Es werden zwischen den Kreativschaffenden Ideen hin und her „gespielt“. Dabei geht es nicht darum, den anderen „rauszuhauen“, gegen ihn zu gewinnen, sondern gerade darum so zu spielen, dass der andere am Ball bleiben kann, dass man Ideen gemeinsam entwickeln kann, so gewinnt man das Spiel. Im besten Falle regen sich die Spieler zu immer neuen Ideen und Gedanken an. Dieses Spiel<sup>10</sup> miteinander hat eine Ideen befeuernde Wirkung. Der Kreativdirektor beschreibt das Spiel im Interview auf die folgende Weise:

„Der klassische Arbeitsprozess läuft so ab: man kommt in Meetings zusammen und erzählt sich die ersten Ideen. Dann geht man wieder auseinander, arbeitet weiter, dann bringt man die Ergebnisse wieder rein, in ne größere Gruppe, geht wieder auseinander, kommt wieder zusammen, geht wieder auseinander.“ „Man sammelt, befruchtet sich von anderen Leuten, man bewertet die Dinge und dann geht man wieder auseinander und arbeitet weiter dran.“

Die Ausarbeitung einer guten Idee in der Werbebranche ist eine Teamarbeit in der dem Ping-Pong Spiel der Ideenentwicklung große Bedeutung zukommt. In der Teamarbeit versucht man möglichst viele gute Ideen zu entwickeln, die sich dem Kunden potentiell verkaufen lassen. Es gilt das Risiko des Scheiterns zu minimieren. Im Ping-Pong Spiel nimmt man spielerisch vorwegnehmend die verschiedenen Perspektiven des Kunden, oder des Käufers der Ideen ein und sucht nach Argumenten, die Kunden und Käufer von der neuen Idee überzeugen. So minimiert man gemeinsam die Möglichkeit vorm Kunden zu scheitern, was man zwar in den Kauf nimmt, was man sich aber nicht allzu oft leisten will. Im Interview sagt der Kreativdirektor:

„In einer guten Kunden Beziehung kann man auch mal scheitern oder mit einer Idee über die Stränge schlagen, eine schlechte Beziehung zum Kunden ist von Angst und Panik geprägt, und davon, dass man ja nichts falsch machen darf. Am besten für die

---

<sup>10</sup> Johan Huizinga schreibt in seiner Studie „Homo ludens – Vom Ursprung der Kultur im Spiel“: „Das Spiel (...) (hat) eine gewisse Neigung [hat] schön zu sein.“ Es kann wesentlich mit Wörtern, „mit denen wir auch Wirkungen der Schönheit zu bezeichnen suchen“ beschrieben werden: „Spannung, Gleichgewicht, Auswägen, Ablösung, Kontrast, Variation, Bindung und Lösung, Auflösung. Das Spiel bindet und löst. Es fesselt. Es bannt, das heißt: es bezaubert. Es ist voll der beiden edelsten Eigenschaften, die der Mensch an den Dingen wahrzunehmen und auszudrücken vermag: es ist erfüllt von Rhythmus und Harmonie.“ (S. 19) Alle diese Eigenschaften der Schönheit erleben die kreativen MitarbeiterInnen in Werbeagenturen in einer gelungenen gemeinsamen Teamarbeit, zu denen eine gelungene Kooperation mit Kunden und KäuferInnen dazu gehört. So macht Teamarbeit produktiv und Spaß.

kreative Arbeit ist eine Atmosphäre von Alles-ist-erlaubt, es gibt keine Tabus und man kann auch nichts falsch machen.“

In der kreativen Atmosphäre von „Alles-ist-erlaubt“, fließen die Ideen, man kann sich alles sagen. Man kann mutig sein. In einer solchen freien Stimmung kann es dazu kommen, dass man sich seine Ideen im Team auch einmal vortanzt oder vorsingt. Eine besonders kreative Atmosphäre entsteht in der Haltung „Alles ist erlaubt“.

Spannungen und Störungen in den Teambeziehungen können in der kreativen Arbeit durchaus produktiv sein genauso wie gewisse Nuancen von Eifersucht und Neid. Teamarbeit in der Werbebranche läuft nicht bloß harmonisch ab. Man soll es damit aber nicht übertreiben. Produktive Störungen und Spannungen in der Arbeit zu erzeugen oder zu reduzieren ist eine Aufgabe des Kreativdirektors. Wichtig ist, dass Spannungen und Störungen sich wieder auflösen lassen, so dass das Ping-Pong-Spiel der guten Ideen weitergehen kann.

Sind die Ideen soweit entwickelt, dass man sie dem Kunden präsentieren kann, geht das Ideen-Ping-Pong in die nächste Runde. Nun gilt es Kunden und Käufer in das Ping-Pong-Spiel miteinzubeziehen. Wenn das gelingt, wenn es gelingt den Kunden und den möglichen Käufer an der Entwicklung der guten Ideen zu beteiligen, ein produktives Ping-Pong-Spiel auch mit ihnen zu spielen, ist das ein Indiz dafür, dass das Risiko, beim Kunden und Käufer zu scheitern, reduziert werden kann und eine gute Arbeit entsteht.

Das Ping-Pong-Spiel in der Ideenentwicklung ist ein Beispiel für eine produktive Orientierung in einer Risiko-Unternehmung, an dem u. a. Kreative, Manager, Kunden und Käufer beteiligt sind.

## **b. Kreative Unternehmungen und MitarbeiterInnen**

Die Arbeit in Werbeagenturen hat entfremdende Anteile, wie ihr Entgrenzungspotential, ungesicherte Arbeitsverhältnisse, ihre mögliche Prekarität und ihre Möglichkeit zur Selbstausbeutung<sup>11</sup>. Man kann bei der Arbeit in Werbeagenturen, wie sie oben beschrieben wurde, auch diese andere Seite, diese produktiv-orientierte Seite der Arbeit finden. Die produktiv-orientierte Seite der Arbeit, die in vielfältiger Gestalt auftreten kann, sei es in dem Wunsch nach einer beruflichen Selbstständigkeit (in der Form eines Start-Ups o. ä.) oder in der Gruppenarbeit bei der Entwicklung guter Ideen gilt es zu fördern und zu unterstützen, will man in Schumpeters Sinn in Groß- Mittel- oder Kleinstbetrieben für Wirtschaftsentwicklung sorgen.

In der Sozialpsychologie und Soziologie wird das Phänomen des Arbeitskraftunternehmers oder der Arbeitskraftunternehmerin diskutiert. Um es kurz zusammenzufassen geht es darum, dass Menschen, anstatt in festen Arbeitsverhältnissen zu arbeiten in denen sie „versichert“ sind, sich in einer Selbstständigkeit selbst ausbeuten und zusätzlich für sich selbst sorgen müssen, sich also

---

<sup>11</sup> Das ist gut untersucht u. a. in den Arbeiten von Birgit Volmerg, Cornelia Koppetsch, Annette Henninger und Nicole Mayer-Ahuja



objektiv schlechter stellen und sie das tun, in dem Glauben freier zu sein und selbstbestimmter zu arbeiten.

In seinem Aufsatz „Das mediale Ich – Zur psychischen Neukonstruktion des Menschen“ charakterisiert der Psychoanalytiker Rainer Funk den ArbeitskraftunternehmerIn oder den „SelbstunternehmerIn“<sup>12</sup> auf die folgende Weise:

„Für den ‚Arbeitskraft‘- oder ‚Selbstunternehmer‘ wird Arbeit von etwas Vorgegebenen zu etwas, das man selbst zu ‚geben‘, zu steuern und zu kontrollieren hat. Statt in den Genuss der Vorsorge, Fürsorge, Vorleistung und Weisung eines Arbeitgebers zu kommen, sind die unternehmerischen Leistungen von der Arbeitskraft selbst zu erbringen. Die Folge ist eine ungeheure Selbstausbeutung der Berufstätigen.“ (S. 70).

Ganz in diesem Sinne kritisiert auch Tatjana Freytag in ihren Arbeiten: „>Unternehmen Mensch< - eine bayrisch-sächsische Zukunftsvision“ (2007) und „Der unternommene Mensch. Eindimensionalisierungsprozesse in der gegenwärtigen Gesellschaft“ (2008), dass es bei der Entwicklung eines Begriffes von modernem Unternehmertum nicht darum gehen kann, Menschen zu UnternehmerInnen zu zwingen, die eigentlich auf staatliche und gesellschaftliche Unterstützung angewiesen sind.

Diese berechtigte Kritik unterstützen wir und sie trifft das genaue Gegenteil von dem, was wir hier diskutieren wollen. Eine produktiv schaffende, moderne Schumpeter Unternehmung will aus eigenem Antrieb und ohne sich selbst dabei auszubeuten neue Ideen in Unternehmungen realisieren. Dafür müssen ihr die Möglichkeiten geschaffen werden.

Es kann nicht darum gehen Menschen in immer schlechtere Lebenslagen zu bringen und davon in irgendeiner Form zu profitieren. Psychologisch gesehen muss es Menschen gut gehen, damit sie produktiv werden können, davon hat dann auch die Gesamtgesellschaft etwas. Auch Risiko-Unternehmer oder Risiko-Unternehmungen müssen eine Chance der Absicherung für sich sehen können.

Als ein Beispiel aus der Literatur, in dem die produktive Orientierung vorbildlich institutionalisiert war, soll im Folgenden die Uhrengehäusefabrik Boimondau vorgestellt werden.

## **5. Modelle produktiven Unternehmungsgeistes**

### **a. Die Uhrengehäusefabrik Boimondau (20. Jahrhundert)**

Erich Fromm war ein humanistischer Denker. Er vertrat die Ansicht, dass Gesellschaften die Realisierung des optimalen menschlichen Wohl-Seins<sup>13</sup> in ihren Mittelpunkt rücken

---

<sup>12</sup> Vgl. hierzu: H. J. Pongratz und G. G. Voß, „Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen“. Berlin (Edition Sigma) 2003.

sollten. Das menschliche Wohl-Sein sollte Zweck aller Lebenszusammenhänge werden. In dieser Perspektive suchte er nach beispielhaften Unternehmungen, in denen das menschliche Wohl-Sein zum Zweck des Handelns geworden war und stieß auf die Untersuchung „All Things Common“ (1950) der Schriftstellerin Claire Huchet-Bishop, in der unter anderem eine französische Uhrengehäusefabrik vorgestellt wird. In seiner eigenen Untersuchung „Wege aus einer kranken Gesellschaft“ (1955a) geht er auf dieses Beispiel der Uhrengehäusefabrik, einer Werkgemeinschaft der kommunitären Bewegung in Frankreich ein. Das Ziel einer Werkgemeinschaft, wie dieser Uhrengehäusefabrik ist es, die volle Entwicklung des Menschen zu ermöglichen und gleichzeitig wirtschaftlichen Erfolg zu sichern.

Marcel Barbu gründete die Uhrengehäusefabrik 1940. Er suchte nach KollegInnen, denen er das Handwerk des Uhrmachers beibrachte und mit denen er gemeinsam eine Uhrengehäusefabrik gestalten konnte. Er schaffte die Unterscheidung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer ab und machte alle an der Unternehmung beteiligten zu gleichberechtigten MiteigentümerInnen. Nach und nach wuchs das Unternehmen zu einer erfolgreich wirtschaftenden Organisation. Gemeinsam wurde über die Organisationsform entschieden. So wurde die Arbeit in gleichberechtigte Teams<sup>14</sup> aufgeteilt, die für die verschiedenen Bereiche der Arbeit verantwortlich waren. Es gab eine Leitungsebene, die von der Gemeinschaft gewählt wurde und für eine bestimmte Zeit die Leitung übernahm und dann neu gewählt wurde. Die Verantwortung für das Gelingen der gemeinsamen Unternehmung wurde von allen gleichberechtigt getragen. Je nach Begabung und Interesse wurden die Arbeiten an die verschiedenen Mitwirkenden übertragen oder auch getauscht.

Es ging den Beteiligten der Werkgemeinschaft um eine neue Form des gemeinsamen und gleichberechtigten Lebens und Arbeitens. Eine Grundlage der gemeinschaftlichen Arbeit und des gemeinschaftlichen Lebens war eine von allen Beteiligten gemeinsam entwickelte ethische Grundlage. Obwohl sehr verschiedene Menschen mit katholischem,

---

<sup>13</sup> In seiner Studie „Haben oder Sein“ (1976a) schreibt Erich Fromm: „Das wichtigste Element“ des Verständnisses des optimalen Wohlseins „ist die Unterscheidung zwischen solchen Bedürfnissen (Wünschen), die nur subjektiv wahrgenommen werden und deren Befriedigung zu momentanem Vergnügen führt, und solchen Bedürfnissen, die in der menschlichen Natur wurzeln und deren Erfüllung menschliches Wachstum fördert, das heißt Wohl-Sein (eudamonia) hervorbringt. Mit anderen Worten“ es geht „um die Unterscheidung zwischen rein subjektiv empfundenen und objektiv gültigen Bedürfnissen – wobei ein Teil der ersteren das menschliche Wachstum behindert, während letztere im Einklang mit den Erfordernissen der menschlichen Natur stehen.“ (S. 275)

<sup>14</sup> Erich Fromm empfiehlt, um zurück zu einer produktiven Arbeitsweise zu finden die Bildung von „speziellen Gruppen“: „Die aktive Mitbestimmung bei den Angelegenheiten von Staat, Ländern und Gemeinden, wie auch bei denen der Großunternehmen würde die Bildung von speziellen Gruppen erfordern, die in unmittelbarem persönlichen Kontakt Informationen austauschen, debattieren und Entscheidungen fällen. (...) Erstens müsste die Anzahl der Mitglieder so weit begrenzt werden, daß die Unmittelbarkeit der Diskussion gewahrt bliebe und daß Demagogen mit ihrer Rhetorik und ihren Manipulationen keinen Einfluß gewinnen könnten. Wenn die Leute sich regelmäßig treffen und sich kennen, merken sie bald, wem sie vertrauen können und wem nicht, wer konstruktive Beiträge leistet und wer nicht, und durch die eigene Mitbestimmung wächst auch ihr eigenes Selbstvertrauen und ihr Verantwortungsgefühl. Zweitens müsste jede Gruppe so objektive und relevante Informationen erhalten, daß sie sich ein einigermaßen klares und genaues Bild über die grundlegenden Fragen machen kann.“ (Revolution der Hoffnung, (1968a), S. 340) Den Zugang zu solchen relevanten Informationen bekommt man heute in vielerlei Perspektive durch das Internet.

protestantischem, materialistischem, humanistischem, atheistischem und kommunistischem Hintergrund an der Unternehmung beteiligt waren, stimmten ihre individuellen ethischen Vorstellungen im Großen und Ganzen überein. Sie machten diese gemeinsamen ethischen Vorstellungen zu der Grundlage ihrer Kooperation. Das Leben und Arbeiten in der Uhrengehäusefabrik war demokratisch organisiert. Jede Entscheidung wurde nach einem bestimmten Organisationsprinzip diskutiert und gemeinschaftlich getroffen.

Die Uhrengehäusefabrik war sehr erfolgreich. Selbst als die Uhrengehäusebranche 1948 in Frankreich in eine schwere Krise gelangte war Boimondau eins der wenigen Unternehmen, das diese Krise meisterte und keinen der 140 MitarbeiterInnen entlassen musste. Dazu trug bei, dass die MitarbeiterInnen in der Krise auf ihr Gehalt verzichteten<sup>15</sup>.

Zu dem Konzept der Werkgemeinschaften gehört, dass sich verschiedene Werkgemeinschaften auch untereinander unterstützen. So hatte Boimondau bis 1950 vier anderen Werkgemeinschaften finanziell ausgeholfen und zehn weiteren „Finanzspritzen“ zukommen lassen.

Für Erich Fromm war die Werkgemeinschaft Boimondau vorbildlich<sup>16</sup> in dem Versuch die produktive Orientierung zu institutionalisieren. Es gibt heute viel Kritik an solchen Projekten, wie Fromm sie mit den Werkgemeinschaften als Orte der Entwicklung und Förderung der produktiven Orientierung im Sinn hatte. Fromm setzte sich für eine gesellschaftliche Umgestaltung und Formen des friedlichen miteinander Lebens ein. Fromm kritisiert an der Kritik die solchen Ideen immer wieder entgegengebracht wird die „oberflächlich-herablassende Art, mit der man all diesen Experimenten Nutzlosigkeit und mangelnden Realismus vorwirft“. Fromm schreibt, dass solche Kritik ein „Symptom der Trägheit des Geistes“ ist und einer falschen aber „tiefeingewurzelten Überzeugung“

---

<sup>15</sup> In einem kürzlich erschienenen Aufsatz „Toward a Humanization and Democratization of Work: References of Work, Organizational, and Economic Psychology to Erich Fromm’s Concepts“ (2019) und in einer ebenfalls kürzlich erschienenen Meta-Analyse “Psychological research on organizational democracy: A meta-analysis of individual, organizational, and societal outcomes“ (2019) zeigen der Arbeits- und Organisationspsychologe Wolfgang Weber und seine KollegInnen, wie förderlich sich demokratische Unternehmensorganisationsformen auf u. a. die Arbeitszufriedenheit, die Arbeitsmotivation, das pro-soziale Arbeitsverhalten und die Arbeitsmoral von MitarbeiterInnen in Unternehmen auswirken. Mit ihren Ergebnissen zeigen die Autoren auch, welche Relevanz solche Klassiker der Arbeits- und Organisationspsychologie wie Elton Mayos Experimente in den Chicagoer Hawthorne-Werken heute wieder haben.

<sup>16</sup> Für Erich Fromm war die „Risiko-Unternehmung“ Boimondau zwar vorbildlich, aber noch nicht als eine „Gesamtlösung“ der drängenden gesellschaftlichen Probleme anzusehen. In „Wege aus einer kranken Gesellschaft“ (1955a) schreibt er:

„Das Beispiel dieser Gruppen zeigt aber, welche Möglichkeiten in einer neuen Organisation der industriellen Arbeit bestehen. Das Ziel ist, eine Arbeitssituation zu schaffen, in welcher der Mensch sein Leben und seine Energie für etwas einsetzt, das für ihn einen Sinn hat, wobei er weiß, was er tut, und wo er sich mit seinen Mitmenschen eins und nicht getrennt von ihnen fühlt. Das setzt voraus, dass die Arbeitssituation wieder konkret gemacht wird, daß die Arbeiter in Gruppen eingeteilt werden, die klein genug sind, daß der einzelne mit den anderen Gruppenmitgliedern als mit realen konkreten menschlichen Wesen in Beziehung treten kann (...). Es bedeutet, daß Mittel und Wege gefunden werden müssen, die Zentralisierung mit der Dezentralisierung zu kombinieren, so daß jeder die Möglichkeit hat, direkt mitbestimmen zu können und Verantwortung zu übernehmen, und daß trotzdem – soweit nötig – die Leitung vereinheitlicht werden kann.“ (S. 224)

geschuldet ist, „dass es das, was bisher nicht da war, auch in Zukunft nicht geben wird.“ (S. 224)

## b. Der Digitalcampus Hammerbrooklyn (21. Jahrhundert)

Neue Formen der Arbeit und von Unternehmungen werden auch heute wieder im Umfeld und vor dem Hintergrund der Digitalisierung diskutiert, und zwar aus zwei Gründen: Erstens wird gerade von jüngeren Generationen bei „Arbeit“ stärker das Motiv der Sinngebung gegenüber dem Erwerbsmotiv betont – wie eben bei Fromm das menschliche Wohl-Sein –, zweitens erfordert Digitalisierung stärker die Fähigkeit, Wissen über Branchengrenzen hinweg zu teilen, da das industrielle Prinzip von Arbeitsteilung und Spezialisierung teilweise aufgehoben wird.

In seiner „Theorie der Firma“ hat Ronald Coase (1937) dargelegt, wie Wirtschaft und Produktion organisiert sei: Innerhalb von Unternehmen werden jene Prozesse zusammengefasst, bei denen es hohe Synergien gibt, zwischen Unternehmen werden Transaktionen durchgeführt, um das optimale Verhältnis aus Synergien und Arbeitsteilung zu erzeugen.<sup>17</sup> Dieses Verhältnis verschiebt sich durch die Digitalisierung systematisch. Mit dem Begriff der „open innovation“ wird beschrieben, dass mehr Kollaboration zwischen Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen nötig wird, was wiederum ein höheres Maß an Agilität und Offenheit der Akteure bedingt. Fast zweihundert Jahre der Industrialisierung haben die Fähigkeit zur Kollaboration sowohl qualifikatorisch als auch mental untergraben. Insofern braucht es heute neue Infrastrukturen für Innovation und unternehmerische Aktivität. Entsprechend sind in den letzten Jahren sogenannte Hubs und Labs entstanden, die die Zusammenarbeit zwischen Gründern, aber auch mit etablierten Unternehmen befördern sollen.

Eines dieser neuen Modelle ist der Hammerbrooklyn.DigitalCampus in Hamburg, der sich durch ein besonderes Konzept auszeichnet. Hier arbeiten relevante Innovatoren aus Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft als gleichberechtigte „Citizens“ mit Rechten und Pflichten unter einem Dach an neuen, zukunfts- und gesellschaftsfähigen Lösungen. Die Citizens bilden eine enge Community, die selbständig und unter methodischer Anleitung die gemeinsame Infrastruktur und das gemeinsame Netzwerk nutzen können. Auf diese Weise werden die hohen Transaktionskosten für branchenübergreifende und interdisziplinäre Innovationsaktivitäten stark reduziert.

## 6. Entwurf für ein neues Zeitalter des Fortschritts

### a. Neues Unternehmertum und mehr Kreativität

Der Mensch scheut das Risiko, aber er liebt zugleich das Schaffen. Die Schumpeter-Unternehmung bringt – unter den entsprechenden gesellschaftlichen und politischen Bedingungen – beides zum produktiven Ausgleich. Kollektiv sichert die Schumpeter-Unternehmung die kontrollierte Durchsetzung von Fortschritt. Der Erfolg hängt ebenso

---

<sup>17</sup> Vgl. Ronald Coase (1937): „The Nature of the Firm“.

an ihr wie das Risiko des Scheiterns. Nicht zuletzt hat dieses Unternehmensbild zu dem ordnungspolitischen Paradigma von Freiheit und Verantwortung, von Risiko und Haftung, von Eigentum und Solidarität beigetragen. Nicht zuletzt die globale Finanzkrise von 2008/09 hat dieses Bild erschüttert und das Vertrauen in Marktwirtschaft unterminiert.

Mehr denn je benötigen wir eine Revitalisierung des kreativen Unternehmertums, das mit dem bloß profitorientierten Managen wenig gemein hat. Das erfordert jedoch eine Revitalisierung in vielen Bereichen, vor allem in der Bildung und Ausbildung. Das Kreative und Unangepasste bleibt oft gegenüber dem Funktionieren und Konventionellen zurück. Auch in der Finanzierung benötigt die kreative Unternehmung eine andere Wertschätzung. Volkswirtschaftlich gilt es, den Zugang zu Risikokapital zu verbessern. Und es endet nicht, sondern beginnt mit einer anderen gesellschaftlichen Wahrnehmung von Unternehmertum. Zu oft wird Scheitern stigmatisiert, weshalb einerseits kein Risiko eingegangen wird und andererseits wichtige Lerneffekte ausbleiben. Die volkswirtschaftlichen Kosten, die potenzielle Wertschöpfung, die in Risiko liegt, nicht zu heben, sind hoch, zumal in diesen Zeiten der Disruption.

Gerade in Zeiten des Wandels und der Unsicherheit ist Unternehmertum als Methode zur Erzeugung und Durchsetzung von Fortschritt eine wichtige Facette des Sozialcharakters einer Gesellschaft, um mit Disruption umzugehen und aus Altem Neues entstehen zu lassen, also um die Angst vor Unsicherheit durch die Lust am schöpferischen Tun im Zaum zu halten. Ort der unternehmerischen Aktivität ist der Markt, der bei Friedrich A. Hayek ja entsprechend als „Entdeckungsverfahren“ gedeutet wird und der „Anmaßung von Wissen“ die Probe eines funktionierenden Geschäftsmodells entgegenstellt.<sup>18</sup>

In seinem 1926 erschienenen Essay „Das Ende des Laissez-Faire. Ideen zur Verbindung von Privat- und Gemeinwirtschaft“ argumentiert John Maynard Keynes mit dem Begriff des „Unternehmungsgeistes“ einer Gesellschaft. Er schreibt, dass der „Unternehmungsgeist“ einer Volkswirtschaft verschwinden kann, wenn zu stark „am alten Konservativismus“ (S. 45) festgehalten wird. Gesellschaften mit einem starken Unternehmungsgeist dürften jene sein, die zukunftsoptimistischer sind als andere. Dieser unternehmerische Sozialcharakter kann aber nur dann sich entfalten, wenn der Zugang zum Unternehmertum allen offen steht, die Ideen haben und den Mut besitzen, sie in die wirtschaftliche Wirklichkeit zu überführen.

## **b. Neue Arbeit und mehr Sinn in der Arbeit**

Der Mensch strebt danach, seinem Leben einen Sinn zu verleihen. In einer guten Arbeit kann der Mensch etwas von diesem Bestreben realisieren. Mit einer guten Arbeit kann der Mensch seine ihm innewohnenden produktiven Kräfte entwickeln und produktiv zum gesellschaftlichen Leben seinen Beitrag leisten. Mit dem vorliegenden Aufsatz haben wir Ideen diskutiert, wie moderne Unternehmungen aussehen können, die dem Menschen gute Arbeit anbieten können und gleichzeitig die wirtschaftlichen Erfordernisse der Zeit erfüllen. Es ist ein Ziel unserer Zeit Unternehmen zu gestalten, die die Entwicklung von

---

<sup>18</sup> Vgl. Friedrich A. Hayek (1973): „Die Anmaßung von Wissen“. Ordo, Band 26, Seite 12-21.

verantwortungsbewussten und aktiv mitarbeitenden BürgerInnen unterstützen. Gleichzeitig ist es uns ein Anliegen einen Begriff eines modernen Unternehmertums zu präsentieren, der sich einem solidarischen Miteinander gerade nicht versperrt, sondern erkennt, dass es ihm förderlich ist, gelingende Kooperationen zu gestalten. Wir denken, dass man mit den Ansätzen von Joseph A. Schumpeter und Erich Fromm Konzepte für solche Unternehmungen entwickeln kann.

In seiner Untersuchung: „Revolution der Hoffnung. Für eine Humanisierung der Technik“ (1968a) schreibt Erich Fromm, dass das „soziale, wirtschaftliche und kulturelle Leben unserer Gesellschaft“ so zu verändern ist, „daß es Wachstum und Lebendigkeit des Menschen anregt und fördert und nicht verkrüppelt; daß es den einzelnen aktiviert, anstatt ihn passiv und rezeptiv zu machen, und daß unsere technischen Fertigkeiten dem Wachstum des Menschen dienen.“ (Ebd. S. 332) In unserem derzeitigen bürokratischen „Einweg-System“ kommen die „Anordnungen, Vorschläge und Pläne alle von der Spitze der Pyramide und richten sich nach unten. Für eine Initiative des Einzelnen bleibt keine Möglichkeit.“ „Unsere bürokratischen Methoden geben dem einzelnen das Gefühl, daß es nichts gibt, was er selbst ohne Hilfe der bürokratischen Maschinerie in die Hand nehmen und erledigen könnte. Daher lähmen sie die Initiative und erzeugen ein tiefes Gefühl der Ohnmacht.“ (Ebd. S. 335) schreibt Erich Fromm<sup>19</sup>.

Uns geht es mit diesem Aufsatz darum Ideen anzuregen und zu einer Diskussion einzuladen, wie eine erfolgreiche moderne Schumpeter Unternehmung aussehen könnte. Erich Fromm denkt schon 1970 in seiner Untersuchung „Humanistische Planung“ (1970e) über die Möglichkeit nach, „eine Industriegesellschaft aufzubauen, die auf die volle Entfaltung des Menschen zielt und nicht auf eine maximale Produktion und maximalen Konsum. Aber das würde eine radikale Änderung unserer sozialen Struktur, der Ausrichtung der Produktion und unserer Betriebsführungsmethoden bedeuten. Ob wir imstande sein werden, diese Veränderungen vorzunehmen und so den Gefahren der Desintegration zu entgehen ist allerdings ungewiß.“ (Ebd. S. 35f).

Wirtschaft und Gesellschaft stehen vor großen Veränderungen, wie etwa Digitalisierung und Klimawandel, die Chancen bieten, aber auch kritisch in Bezug auf Freiheit und Demokratie sind. Letztlich sind die Freiheit des Individuums und der Wettbewerb des Marktes der beste Garant für Fortschritt. Die gesellschaftliche Förderung des kreativen Unternehmungsgeistes, nicht die des gierigen Managens, ist ein Schlüssel hierfür.

---

<sup>19</sup> In seiner Untersuchung „Revolution der Hoffnung“ macht Erich Fromm vertiefende Vorschläge für ein „humanistisches Management“. Er schreibt, dass bei einem humanistischen Management die Entscheidungen „von oben nach unten und von unten nach oben“ fließen. Es geht darum ein wechselseitiges Verstehen, Reagieren und Akzeptieren zu erzeugen. Erich Fromm geht es darum die Dichotomie zwischen „größtmöglicher Zentralisierung und einer völligen Dezentralisierung als eine unnötige Polarisierung“ aufzuheben und den Gedanken „einer optimalen Zentralisierung bei einer optimalen Mitbestimmung“ und einer „optimalen Dezentralisierung“ einzuführen und denkbar zu machen, das heißt zum Gegenstand von Forschung und Entwicklung zu machen. Er schreibt:

„Optimal ist eine Zentralisierung nur in dem Maße, als sie für eine effektive weiträumige Organisation und Planung notwendig ist. Eine optimale Mitbestimmung ist eine solche, die ein zentralisiertes Management nicht unmöglich macht und trotzdem den Beteiligten eine möglichst große verantwortliche Mitbestimmung an den Entscheidungen ermöglicht.“ (Ebd. S. 336)

## Literatur

Acemoglu, D., Robinson, J.A. (2012): „Why Nations fail“. Profile Books.

Acemoglu, D. (2019): Interview mit der Frankfurter Allgemeinen Zeitung vom 06.05.2019: „Darum ist Deutschlands Wirtschaftswachstum gefährdet“: <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/mehrwirtschaft/daron-acemoglu-ueber-die-gefahren-von-deutschlands-wirtschaftsmodell-16171891.html>.

Böhle, F. (Hrsg.) (2017): „Arbeit als subjektivierendes Handeln“. Springer VS (Wiesbaden).

Bernoux, P. (1978): La resistance ouvriere à la rationalisation: la reappropriation du travail, in: Sociologie du Travail, Heft 4.

Coase, R. (1937): „The Nature of the Firm“. *Economica*, Vol. 4(16), Seite 386-405.

Ehrig, D.; Staroske, U. (2016). „Der Weltenherrscher ökonomischer Dynamik. Zum Schumpeterschen Unternehmerverständnis“. In: „Keynes, Schumpeter und die Zukunft der entwickelten kapitalistischen Volkswirtschaften“. Hagemann, H.; Kromphardt, J. (Hrsg). Metropolis (Marburg).

Freytag, T. (2007): „>Unternehmen Mensch< - eine bayrisch-sächsische Zukunftsvision“. In: „Lohn der Angst. Flexibilisierung und Kriminalisierung in der >neuen Arbeitsgesellschaft<“. Bourdieu, P. (Hrsg.). UVK Verlagsgesellschaft (Konstanz).

Freytag, T. (2008): „Der unternommene Mensch. Eindimensionalisierungsprozesse in der gegenwärtigen Gesellschaft“. Velbrück Wissenschaft (Weilerwist).

Fromm, E. (1935a): „Die gesellschaftliche Bedingtheit der psychoanalytischen Therapie“. GA Bd. I.

Fromm, E. (1941a): „Die Furcht vor der Freiheit“ GA Bd. I.

Fromm, E. (1947): „Psychoanalyse und Ethik“. GA Bd. II.

Fromm, E. (1955a): „Wege aus einer kranken Gesellschaft“. GA Bd. IV.

Fromm, E. (1962a): „Jenseits der Illusionen. Die Bedeutung von Marx und Freud“. GA Bd. IX.

Fromm, E. (1967a): „Haben oder Sein. Die seelischen Grundlagen einer neuen Gesellschaft“. GA Bd. II.

Fromm, E. (1968a): „Die Revolution der Hoffnung. Für eine Humanisierung der Technik“. GA Bd. IV.

Fromm, E. (1970e): „Humanistische Planung“. GA Bd. IX.

Fukuyama, F. (2019): „Identität: Wie der Verlust der Würde unsere Demokratie gefährdet“. Hoffmann und Campe.

Funk, Rainer (2005): „Ich und Wir. Psychoanalyse des postmodernen Menschen“. DTV premium (München).

Funk, R. (2018): „Das mediale Ich – Zur psychischen Neukonstruktion des Menschen“. In: Fromm Forum, 22/2018 (Tübingen).

Funk, R. (2003a): „Was heißt ‚produktive Orientierung‘ bei Erich Fromm? Von Schwierigkeiten des Verstehens“. In: Fromm Forum, 07/2003 (Tübingen).

Hayek, F.A. (1973): „Die Anmaßung von Wissen“. *Ordo*, Band 26, Seite 12-21.

Huchet-Bishop, Claire (1950): „All Things Common“. Harper & Brothers (New York).

- Huizinga, J. (1938): „Homo ludens – Vom Ursprung der Kultur im Spiel“. Rowohlt (Reinbek bei Hamburg).
- Jahoda, M. (1983): „Wieviel Arbeit braucht der Mensch? Arbeit und Arbeitslosigkeit im 20. Jahrhundert“. Beltz Verlag (Weinheim und Basel).
- Jaeggi, Rahel (2016): „Entfremdung. Zur Aktualität eines sozialphilosophischen Problems“. Suhrkamp Verlag (Frankfurt am Main).
- Keynes, J. M. (1926): „Das Ende des Laissez-Faire. Ideen zur Verbindung von Privat- und Gemeinwirtschaft“. Duncker & Humblot (Berlin).
- Koppetsch, C. (2006a). Kreativsein als Subjektideal und Lebensentwurf: Zum Wandel beruflicher Integration im neuen Kapitalismus - das Beispiel der Werbeberufe. In 32. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Soziologie „Soziale Ungleichheit - kulturelle Unterschiede“.
- Koppetsch, C. (2006b). Das Ethos der Kreativen: eine Studie zum Wandel von Arbeit und Identität am Beispiel der Werbeberufe: UVK Verlagsgesellschaft.
- Kühn, T. (2019): „Leadership in a Digitally Transforming Social World. Based on Fromm’s Humanistic Approach“. In: “Putting Society on the Couch”. Fromm Forum 23/2019.
- Lorenzen, S. (2019): „Alienation and >Productive Orientation< in Work. A Contribution to Erich Fromm’s Critical Analysis of Society“. In: “Putting Society on the Couch”. Fromm Forum 23/2019.
- Lorenzen, S. (2017): „Kreativität und Innovationsmanagement. Eine wirtschaftspsychologische Untersuchung am Beispiel der Werbebranche“. Verlag Dr. Kovac (Hamburg).
- Leithäuser, T.; Volmerg, B. (1988): „Psychoanalyse in der Sozialforschung. Eine Einführung“. Westdeutscher Verlag (Opladen).
- Leithäuser; T. (1990): „Lust und Unbehagen an der Technik“. Nexus Verlag (Frankfurt am Main).
- Mayo, E. (1933): „The Human Problems of an Industrial Civilization“. The Macmillan Co. (New York).
- Mayo, E.; Lombard, G. F. F. (1944): “Team Work and Labour Turnover in the Aircraft Industry of Southern California“. Harvard Graduate School of Business. In: Business Research Series 32.
- Olesen, H. S.; Leithäuser, T. (2019): „Psycho-societal interpretations of the unconscious dimensions in everyday life“. In: Methods of Research into the Unconscious. Applying Psychoanalytical Ideas to Social Science. Edited by Kalina Stamenova and R. D. Hinshelwood. Routledge (London and New York)
- Pongratz, H. J.; Voß, G. G. (2003): „Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen“. Edition Sigma (Berlin).
- Sala-i-Martin, X. (2011): “Six Common Myths in the Field of Economic Growth“. TEDx Columbia Engineering: <https://www.youtube.com/watch?v=i28cRfsKD-o>.
- Schumpeter, J. A. (1912): „Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“. In: „Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“ (2006). Röpke, J.; Stiller, O. (Hrsg.). Duncker & Humblot (Berlin).
- Schumpeter, J. A. (1929): „Der Unternehmer in der Volkswirtschaft von heute“. In: „Aufsätze zur Wirtschaftspolitik“ (1985). Stolper, W. F.; Seidl, C. (Hrsg.). J.C.B. Mohr (Paul Siebeck) (Tübingen).
- Schumpeter, J. A. (1946): „Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie“. Verlag A. Francke AG (Bern).



Schumpeter, J. A. (1947): „The Creative Response in Economic History“. In: „Beiträge zur Sozialökonomik“ (1987). Böhm, S. (Hrsg.). Böhlau Verlag (Wien).

Schumpeter, J. A. (1949): „Economic Theory and Entrepreneurial History“. In: „Beiträge zur Sozialökonomik“ (1987). Böhm, S. (Hrsg.). Böhlau Verlag (Wien).

Thomas, Konrad (1964): „Die betriebliche Situation der Arbeiter“. Ferdinand Enke Verlag (Stuttgart).

Volmerg, B.; Senghaas-Knobloch, E.; Leithäuser, T. (1986): „Betriebliche Lebenswelt. Eine Sozialpsychologie industrieller Arbeitsverhältnisse“. Westdeutscher Verlag (Opladen).

Volmerg, B., Mader, S. & Miels, J. (2005). Mit Leib und Seele bei der Arbeit. Arbeitserfahrungen in Kultureinrichtungen. In N. Mayer-Ahuja & H. Wolf (Hrsg.), Entfesselte Arbeiten - neue Bindungen; Grenzen der Entgrenzung in der Medien und Kulturindustrie Berlin (edition sigma).

Weber, W. (2019): „Toward a Humanization and Democratization of Work: References of Work, Organizational, and Economic Psychology to Erich Fromm's Concepts“. In: „Putting Society on the Couch“. Fromm Forum 23/2019.

Weber, W. G., Unterrainer, C. & Höge, T. (2019). „Psychological research on organizational democracy: A meta-analysis of individual, organizational, and societal outcomes“. Applied Psychology: An International Review. Published online: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/apps.12205>

Das HWWI ist eine unabhängige Forschungseinrichtung, die wirtschaftswissenschaftliche Grundlagen- und Anwendungsforschung betreibt. Es versteht sich als wissenschaftlicher Impulsgeber für Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. Das HWWI wird getragen von der Handelskammer Hamburg. Der wissenschaftliche Partner ist die Helmut-Schmidt-Universität / Universität der Bundeswehr Hamburg.

Neben dem Hauptsitz in Hamburg ist das HWWI mit einer Niederlassung in Bremen präsent.

Die Themenfelder des HWWI sind:

- Digitalökonomie
- Arbeit, Bildung und Demografie
- Energie, Klima und Umwelt
- Konjunktur, Weltwirtschaft und Internationaler Handel
- Ökonomie der Städte und Regionen

Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut (HWWI)

Oberhafenstraße 1 | 20097 Hamburg

Tel.: +49 (0)40 340576-0 | Fax: +49 (0)40 340576-150

infowww.hwwi.org