



---

Weber\_W\_G\_2022

## **Radikalhumanistische Perspektiven in der Arbeits- und Organisationspsychologie Erich Fromm Vorlesung 2018**

Wolfgang G. Weber

Source: „Radikalhumanistische Perspektiven in der Arbeits- und Organisationspsychologie. Erich Fromm Vorlesung 2018“ in: *Fromm Forum* (Deutsche Ausgabe – ISSN 1437-0956), 26 / 2022, Tuebingen (Selbstverlag), pp. 33-62.

### **1. Fromms Konzepte des Psychischen-in-der-Gesellschaft mit Relevanz für die Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie**

Dieser Beitrag konzentriert sich im Rahmen der verfügbaren Zeit auf einige repräsentative Konzepte von Erich Fromm und versucht, diese auf einige exemplarische Konzepte der gegenwärtigen wissenschaftlichen Arbeits- und Organisationspsychologie (A&O-Psychologie) zu beziehen. D.h., auf klinisch-psychologisch relevante Aspekte des Frommschen Werks werde ich kaum eingehen. Außerdem kann ich auf einige relevante aktuelle Weiterentwicklungen der Frommschen Ideen nur verweisen.

Den *Mainstream* der wissenschaftlichen A&O-Psychologie und auch die Wirtschaftspsychologie durchzieht ein bedenklicher Widerspruch: Ihre Forschung erbrachte viele praxisrelevante Erkenntnisse, wie Arbeitsbedingungen, Arbeitstätigkeiten, Führung sowie Organisationsmerkmale zusammenhängen, z.B. mit Persönlichkeitsförderung, Einstellungen zu Wirtschaft und Gesellschaft, Arbeitsmotivation und -zufriedenheit, psychosozialer Gesundheit, organisationaler Bindung, extraproduktivem Verhalten. Dabei besteht jedoch die m.E. *vorherrschende* Perspektive der A&O-Psychologie sowie der Wirtschaftspsychologie primär in der Instrumentalisierung und Manipulation von «Humanressourcen» für die *Produktivitätssteigerung* und *Profitoptimierung*.

Persönlichkeitsförderung durch Arbeit bildet bestenfalls ein – disponierbares und fallweise verzichtbares – *Mittel* für kapitalverwertungsbezogene Zwecke. Dies belegen sowohl fachhistorische Analysen (z.B. Groskurth & Volpert, 1975) als auch neuere Untersuchungen (z.B. Bal & Dóci, 2018; Hornung, 2012; Lefkowitz, 2008; Weber & Huter, 2015). Eine Förderung des *Persönlichkeitswachstums* der Arbeitenden als *Zweck um seiner selbst willen*, so wie es humanistische Philosophen und Pädagogen vertraten, weiterhin eine Stärkung des Gemeinwohls sowie des demokratischen Systems durch Sozialisation von bürgerschaftlichen und moralischen Handlungsbereitschaften im Rahmen der Erwerbsarbeit führt nur ein Schattendasein gegenüber der instrumentellen Vernunft in der A&O-Psychologie. Allerdings bildet die internationale Initiative *Future of Work and Organizational Psychology* einen Hoffnungsschimmer. Diese Initiative für eine ethische und politische Rückbesinnung der A&O-Psychologie in Forschung und Praxis trat



mit dem Grundsatzbeitrag *Neoliberal Ideology in Work and Organizational Psychology* von Matthijs Bal und Edina Dóci (2018) in die Fachöffentlichkeit und äußert sich nun auch in einem Manifest (Bal et al., 2019),

Konzepte der Analytischen Sozialpsychologie in der Tradition Erich Fromms können meiner Überzeugung nach dazu beitragen, die ökonomistisch ausgerichtete, instrumentelle Verengung in der A&O-Psychologie zu überwinden. Das Werk Erich Fromms und seiner Schüler bietet wertvolle wissenschaftliche Ressourcen:

- für eine ethische Fundierung der a&o-psychologischen Forschungsziele,
- für eine wissenschaftlich-humanistische Fundierung bestimmter a&o-psychologischer Theorien und Konzepte,
- für eine Verbindung von sozio-ökonomischen und psychologischen Faktoren bei der Erklärung psychischer Phänomene im Kontext von Arbeit und Organisation und
- für psychologisch fundierte Makrointerventionen zum Aufbau einer lebensdienlichen und demokratischen Wirtschaft.

Dies impliziert eine programmatische Weigerung, die a&o-psychologische Forschung und Praxis *einseitig* betriebswirtschaftlichen Zielen, den Machtinteressen des Top-Managements oder den Interessen großer Kapitaleigner *unterzuordnen* – drei Interessensbereiche, die im konkreten Fall keineswegs übereinstimmen müssen, wie die Organisationssoziologie immer wieder belegt hat. Die Eigenständigkeit humanistischer Ziele für die Wirtschafts- und Technikentwicklung wurde immer wieder von Erich Fromm akzentuiert (z.B. Fromm, 1955a, 1968a, 1976a). So äußerte sich Erich Fromm 1968 bezüglich des allgemeinen Ziels einer humanisierten Industriegesellschaft wie folgt:

«Das soziale, wirtschaftliche und kulturelle Leben unserer Gesellschaft muss derart verändert werden, dass es das Wachstum und die Lebendigkeit des Menschen anregt und fördert, statt sie zu verkrüppeln; dass es den einzelnen aktiviert, statt ihn passiv und rezeptiv zu machen; und dass unsere technischen Möglichkeiten dem Wachstum des Menschen dienen.» (Fromm, 1968a, GA IV, S. 332.)

#### a) **Conditio humana: Existenzielle menschliche Bedürfnisse**

Wie können Menschen auch innerhalb ihrer Arbeitstätigkeit und ihres Unternehmens – oder sonstigen Organisationen, in denen gesellschaftlich relevante Arbeit erbracht wird – in ihrem *psychischen* und *sozialen Wachstum gefördert* werden? Eine wichtige Voraussetzung, um diese Frage mit hoher Relevanz für die wissenschaftliche A&O-Psychologie beantworten zu können, bildet eine aus den Bedingungen der menschlichen Existenz abgeleitete Konzeptualisierung von spezifisch menschlichen bzw. für das menschliche Wohl wichtigen Bedürfnissen.

Fromm (1955a) hat eine solche Typisierung vorgelegt. Die von Fromm genannten Bedürfnisse können sich je nach Lebensumständen und Sozialisationsgeschichte entweder *produktiv* oder *nicht-produktiv* ausprägen. Die empirische Existenz dieser Bedürfnisse spiegelt sich in Forschungen verschiedener Zweige der Humanistischen Psychologie wider, auch wenn die jeweiligen Bezeichnungen und Methoden ihrer Erfassung voneinander abweichen (siehe z.B. Cortina,



2015; Deci & Ryan, 2000, 2012; Pierce, Kostova & Dirks, 2003; Ryan, Huta & Deci, 2008; Schnell, 2016; Schnell, Höge, & Pollet, 2013). In ihrer produktiven Ausprägung hat Fromm solche grundlegenden menschlichen Bedürfnisse wie folgt gekennzeichnet:

1. *Bezogenheit durch Liebe (relatedness through love)*: Menschen, die i.S. von Fromms Konzept produktiv lieben, streben Erfahrungen des Teilens und der Gemeinschaft an. Produktive Liebe umfasst als Syndrom Fürsorge, Verantwortungsgefühl, Achtung und wissendes Verstehen des Anderen (gleichzeitig auch Selbstachtung und Selbstverständnis), Interesse am Wachstum des Anderen. Auch das «Bedürfnis zu geben und zu teilen» (Fromm, 1976a) oder das von Fromm (ebd., GA II, S. 344) postulierte «Bedürfnis nach dem Einswerden mit Anderen» sowie das «Einheitserleben» (Fromm, 1973a, GA VII, S. 210) sind m.E. hier einzuordnen. Fromms Beschreibung dieses ersten Bedürfnisses überschneidet sich mit seiner Kennzeichnung des Dritten, nämlich dem Verwurzelungsbedürfnis.

2. *Transzendenz durch Kreativität (transcendence through creativity)*: Mithilfe von Vernunft und Vorstellungsvermögen streben Menschen danach, in eigener Tätigkeit Gebrauchsgegenstände, Kunstwerke oder Ideengebilde zu schaffen. Dies dient ihnen auch dazu, sich gegenüber den vorgefundenen, (scheinbar) zufälligen Lebensbedingungen abzuheben. Hierunter fällt auch das *transutilitaristische* Bedürfnis des Menschen (Fromm, 1968a, GA IV, S. 314), seine Fähigkeiten sowohl in der Umwelt auszudrücken als auch die (materiellen oder ideellen) Gegenstände der Welt in sich aufzunehmen und diese Objekte sich anzueignen (i.S. der psychologischen Tätigkeitstheorie, siehe Abschnitt 2 b).

3. *Verwurzelung durch Brüderlichkeit (rootedness through fraternity)*: Hierunter versteht Fromm das mit dem Heranwachsen zunehmende Bedürfnis, die Trennung von primären Bezugspersonen (i.d.R. den Eltern) zu überwinden und menschliche Wurzeln zu finden, sich in der Welt zu Hause fühlen (Fromm, 1955a, GA IV, S. 31-46; 1973a, GA VII, S. 209 f.). In produktiver Form bedeutet dies, dass Menschen danach streben, stabile soziale Beziehungen des Vertrauens, der Solidarität, der Freundschaft und der Zuneigung aufzubauen. Diese Beziehungen sind häufig auch mit Orten des Sich-Wohlfühlens verbunden. Das Bedürfnis, geschwisterliche Beziehungen einzugehen, ist von seinem Potenzial her weltbürgerlich und grenzt niemanden aus.

4. *Identitätserleben durch Individualität (sense of identity through individuality)*: Weil der Mensch gegenüber dem Tier über ein ausgeprägtes Selbstbewusstsein verfügt, möchte er sich selbst als kohärentes Subjekt seines Handelns empfinden und die Merkmale, die ihn persönlich auszeichnen, z.B. Wünsche, Willenskraft, geistige Fähigkeiten, in seiner Denktätigkeit, in seiner schöpferischen Arbeit und im Fühlen erleben (Fromm, 1955a, S. 46-48; 1973a, GA VII, S. 211-213).

5. *Suche nach einem Rahmen der Orientierung und nach einem Objekt der Hingabe durch Vernunft (frame of orientation and object of devotion through reason)*: Gemeint ist das Bedürfnis, die Dinge und Erscheinungen der Welt in einen sinnstiftenden Zusammenhang zu bringen, ein Weltbild zu haben und sich Werte anzueignen, die es einem ermöglichen, Ziele auf dem Weg durch das Leben zu bilden (Fromm, 1958a, GA IV, S. 307-310). Dies schließt das Motiv ein, individuelle, zwischenmenschliche, soziale und auch physikalische Vorgänge in der Welt, so gut es geht, realistisch zu erkennen (Erkenntnismotiv sensu Fromm, 1968s, GA IV, S. 307). Vermutlich lässt sich hier auch die von Fromm in *Die Revolution der Hoffnung* (1974) konzipierte «Sehn-



---

sucht nach dem Dramatischen» einordnen, nämlich das Bedürfnis, sich mit existenziellen Herausforderungen wie Leben und Tod zu beschäftigen und Bewältigungsformen gegenüber Chaos, Unglück und Ableben zu entwickeln. Fromm (1973a, GA VII, S. 208) hebt hervor, dass die Orientierungsrahmen, die die Individuen entwickeln, durchaus «auf einem gesellschaftlich anerkannten Bezugsrahmen beruhen» (siehe hierzu seine Ausführungen zur Interaktion von persönlichem Charakter und Sozialcharakter).

In seinem Werk *Anatomie der menschlichen Destruktivität* widmete sich Fromm (1973a) noch zwei weiteren spezifisch menschlichen Bedürfnissen:

(6) *Wirkmächtigkeit (need for effectiveness)*: Gemeint ist das Bedürfnis, etwas gemäß dem eigenen Willen und der Identität in seiner Welt «zustande bringen, vollbringen, realisieren, ausführen, vollführen», m.a.W. einen «Eindruck zu hinterlassen» und dadurch Sinn zu erleben (ebd., S. 212). In produktiver Form geschieht dies z.B. mittels zwischenmenschlichem Austausch, der auf Empathie und prosozialem Handeln beruht, was in engen Beziehungen Sympathie, Freundschaft oder Liebe hervorzurufen vermag. Wirkmächtigkeit kann auch durch handwerkliche, künstlerische oder geistige Arbeit realisiert werden. Das Gefühl, etwas zu bewirken zu können, verleiht eine gewisse Sicherheit gegenüber einer komplexen Umwelt und trägt zur Entwicklung des persönlichen Orientierungsrahmens und dessen Werten bei. Fromm bezieht sich dabei explizit auf die Motivationstheorie von R. W. White (1959). Diese liegt auch dem entsprechenden Kompetenzbedürfnis in der Self-Determination Theory bzw. der Need for Efficacy and Effectance in der Theorie des Psychological Ownership zugrunde (siehe Abschnitt 2 a). Aus arbeitspsychologischer Sicht ist hervorzuheben, dass Menschen nicht nur das Gefühl der Wirkmächtigkeit (oder Self-Efficacy sensu Bandura, 2001) anstreben, sondern dass das Bedürfnis nach Wirkmächtigkeit sich auch äußert, indem sie sich kontinuierlich nützliche Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissen aneignen und weiterentwickeln (Weber & Jeppesen, 2017).

(7) *Erregung und Stimulation (need for excitation and stimulation)*: Aufbauend auf seiner Interpretation von damaligen neurowissenschaftlichen Forschungen zur Selbsttätigkeit des menschlichen Gehirns, beschreibt Fromm (1973a, GA VII, S. 214 ff.) das Bestreben, immer wieder stimulierende Reize aufzusuchen und sich mit diesen aktiv auseinanderzusetzen. Gemeint ist, dass viele Menschen sich von der frühen Kindheit an mit Objekten in ihrer Umwelt beschäftigen, diese ergründen möchten und ihre Fähigkeiten und Wissen in diesem Prozess zu erweitern trachten. Dies steht in engem Zusammenhang mit dem Bedürfnis nach Wirkmächtigkeit und auch mit der von Fromm in *Die Revolution der Hoffnung* behandelten «Sehnsucht nach dem Dramatischen» (1968a, GA IV, S. 313-315). Fromm zieht nämlich als Beispiel für solche komplexen Stimuli immer wieder klassische griechische Dramen sowie Werke der deutschen Klassik und philosophische Abhandlungen heran, deren Aneignung sich bestimmte Menschen mit hohem Engagement und Genuss widmen.

Eine volle produktive Ausprägung der dargestellten Bedürfnisse würde sehr hohe Anforderungen an die Gestaltung einer ganz spezifischen Lebensdomäne, nämlich der Arbeit im Wirtschaftskontext stellen. Arbeit hat parallel zu ihrer potenziellen Funktion für die menschliche Selbstverwirklichung immer auch eine instrumentelle Funktion, nämlich, die Reproduktion der Gesellschaft aufrecht zu erhalten. Trotzdem kann Fromms Klassifikation produktiv verwirklichter Bedürfnisse als *idealtypischer Leitfaden* dienen, in welche Richtung Veränderungen in Er-



werbsarbeit und Wirtschaftsorganisationen etappenweise zu gestalten sind, um den Arbeitenden ein möglichst umfangreiches Wachstum ihrer *Eigenkräfte* zu ermöglichen, wie Fromm (1976a) die grundlegenden persönlichen, prosozialen und moralischen Kompetenzen sowie Fertigkeiten nennt (siehe Abschnitt 1 b).

## **b) Die Existenzweise des Habens und des Seins**

Aufbauend auf der humanistischen Ethik, in enger Anlehnung auch an tugendethische Leitideen von Aristoteles, Spinoza und Albert Schweitzer (siehe hierzu Funk, 1983; Tugendhat, 1993), leitete Fromm (1976a) zwei grundlegende Daseinsorientierungen in Relation zu den menschlichen Existenzbedingungen ab, wobei die «Orientierung am Sein» (im Unterschied zur «Orientierung am Haben») dem humanistischen Wertesystem folgt. Charakteristisch für die Daseinsweise des Seins ist die *produktive Charakterorientierung* (Fromm, 1947a), die sich laut Fromm auszeichnet «durch die volle Entfaltung seiner menschlichen Kräfte, nämlich seiner Liebesfähigkeit, seines Vernunftgebrauchs, seiner Fähigkeit, Schönes zu schaffen und sich an ihm zu erfreuen, und seiner Fähigkeit, sein Menschsein mit allen Mitmenschen zu teilen» (Fromm, 1968a, GA IV, S. 310).

Es geht hier um menschliche (Wesens-)Kräfte (Synonym: *Eigenkräfte*), d.h. Fähigkeiten, Fertigkeiten und Affekte, die in jedem Menschen angelegt sind und sich – je nach Lebensumständen und Selbstreflexion – in stärkerem oder geringerem Ausmaß entfalten können. In verschiedenen Schriften konstatierte Fromm auch weitere lebensdienliche menschliche Kräfte, wie z.B. Zärtlichkeit, Mitleid, Einfühlungsvermögen, Interesse i.S. von Weltoffenheit, Solidaritätsbereitschaft, Phantasie, Kreativität, Selbstständigkeit, Vernunft, Urteilskompetenz (Fromm, 1968a; siehe auch Rainer Funks [2017] sowie Helmut Johachs [2017] aktuelle Abrisse zur Orientierung am Sein und zu den produktiven menschlichen Kräften).

Wenn man solche Konzeptualisierungen menschlicher Eigenkräfte auf Kongressen von psychologischen wissenschaftlichen Gesellschaften vorstellt, dann mag dies bei manchen der Zuhörenden Schmunzeln oder Befremden erregen. Es wäre mir aber eine sehr zweifelhafte, fragile Psychologie, die sich nicht auch mit Eigenkräften, wie den gerade genannten, befassen würde. Es wäre dann zu fragen, mit was sich eine solche Wissenschaft denn dann beschäftigte, wenn nicht (auch) mit tiefgehenden menschlichen Erlebensphänomenen? Es ist deshalb sehr erfreulich, dass sich z.B. inzwischen an beiden Innsbrucker Universitäten eine psychologische Forschungsgruppe formiert hat, die die Wirkung von menschlichen Stärken bzw. Tugenden im Arbeitsalltag von Klinikärzten in Interaktion mit den herrschenden organisationalen Bedingungen untersucht (siehe Strecker, Huber, Höge, Hausler & Höfer, 2019).

## **2. Beziehungen zwischen Erich Fromms sozialphilosophischen und sozialpsychologischen Konzepten und Konzepten der Arbeits- und Organisationspsychologie**

### **a) Nicht weit von Fromms Analytischer Sozialpsychologie entfernt: Die Self-Determination Theory**

Erich Fromms Konzeptualisierungen der existenziellen menschlichen Bedürfnisse und die bei-



den grundlegenden Orientierungen am Haben oder Sein haben eine positive Resonanz in der Self-Determination Theory gefunden, einer einflussreichen Strömung in der zeitgenössischen Motivations-, Organisation- und Wirtschaftspsychologie. Die Self-Determination Theory verfolgt, ebenso wie die Analytische Sozialpsychologie, die Forschungsfrage, durch welche Lebens- inkl. Arbeitsbedingungen Menschen in ihrem psychologischen und sozialen Wachstum gefördert werden können.

Die Vertreter<sup>1</sup> der Self-Determination-Theory (im folgenden abgekürzt SDT; Deci & Ryan, 2000, 2012; Ryan, Huta & Deci, 2008) belegten in zahlreichen empirischen Untersuchungen in unterschiedlichen Kulturen wie wichtig es ist, dass Menschen mindestens *drei grundlegende Bedürfnisse* befriedigen können. Ob sie diese Bedürfnisse befriedigen können oder nicht, beeinflusst substantiell sowohl deren individuelle Wertorientierungen als auch deren psychische Gesundheit und soziale Integration. Das sozio-ökonomische System und die konkreten Lebensbedingungen gewähren oder beeinträchtigen wiederum die Möglichkeiten, die Menschen haben, ihre grundlegenden Bedürfnisse zu befriedigen.

Die SDT und Fromms Sozialisationsmodell des Sozialcharakters innerhalb gesunder oder ungesunder Umgebungsbedingungen (Fromm, 1947a, 1955a, 1962a) können gut aufeinander bezogen werden. Dies spiegelt sich auch in zahlreichen Referenzen, die die Vertreter der SDT Fromms Werk erweisen, wider. Kasser & Kanner (2004) haben ihren Herausgeberband *Psychology and Consumer Culture* beispielsweise Erich Fromm gewidmet.

Die Selbstdeterminationstheorie postuliert die folgenden drei grundlegenden menschlichen Bedürfnisse (Deci & Ryan, 2000; Sheldon, Elliot, Kim & Kasser, 2001; die → Pfeile symbolisieren die Beziehungen zwischen diesen Grundbedürfnissen und den von Fromm konzeptualisierten existenziellen Bedürfnissen:

- *Autonomiebedürfnis* (need for autonomy): Gemeint ist, dass Menschen danach streben, eine Wahl zu haben, gemäß ihrem eigenen Willen zu handeln und «to feel that their activities are self-chosen and self-endorsed» (Sheldon et al., 2001, S. 326) oder «feeling like you are the cause of your own actions rather than feeling that external forces are the cause of your actions» (ebd., S. 339).  
→ Das Autonomiebedürfnis hat zwar keine genaue Entsprechung unter den von Fromm genannten Grundbedürfnissen. Jedoch implizieren die von ihm in seinen sozialphilosophischen Werken gemachten Aussagen über menschengerechte Lebensbedingungen und Gesellschaftsmerkmale ein solches Bedürfnis (z.B. Fromm, 1955a, 1960b, 1968a, 1976a).
- *Kompetenzbedürfnis* (need for competence): Dieses Grundbedürfnis bezieht sich auf Robert W. White's (1959) Konzeption des «affectance motive». Es handelt sich um «a propensity to have an effect on the environment as well as to attain valued outcomes within it» (Deci & Ryan, 2000, S. 231), weiter um das Bedürfnis zu spüren, dass man fähig und erfolgreich in den eigenen Handlungen ist sowie das Streben, seine Umwelt zu explorieren und Dinge aus eigenem Antrieb zu lernen (Sheldon et al., 2001).

---

<sup>1</sup> Aus sprachlichen Vereinfachungsgründen wird in diesem Beitrag das Maskulinum verwendet. Weibliche Akteure sind jeweils durchgehend eingeschlossen.



Das Kompetenzbedürfnis lässt sich auf die folgenden von Fromm genannten existenziellen Bedürfnisse beziehen:

- Transzendenz durch Kreativität
- Wirkmächtigkeit
- Identitätserleben durch Individualität.

- *Bedürfnis nach sozialer Bezogenheit* (need for relatedness): Es handelt sich um das Bedürfnis, mit Anderen verbunden zu sein, Sympathie oder Liebe zu empfinden und füreinander zu sorgen (Baumeister & Leary, 1995), oder «feeling that you have regular intimate contact with people who care about you rather than feeling lonely and uncared for» (sensu Sheldon et al., 2001, p. 339). Das Bedürfnis nach sozialer Bezogenheit steht in Zusammenhang mit den beiden folgenden von Fromm benannten existenziellen Bedürfnissen:

- Bezogenheit durch Liebe
- Verwurzelung durch Brüderlichkeit.

Innerhalb der SDT gibt es eine theoretische Diskussion darüber, inwieweit ein viertes grundlegendes Bedürfnis existiert, nämlich das *Selbstwertbedürfnis* (need for self-esteem sensu Leary, 1999; Sheldon et al., 2001): Das Bedürfnis, sich selbst als eine wertvolle Person zu empfinden, die viele positive Eigenschaften hat.

Dieses Grundbedürfnis lässt sich auf folgendes von Fromm konzeptualisiertes existenzielles Bedürfnis beziehen:

- Identitätserleben durch Individualität.

Vergleicht man die beiden inhaltlich verwandten Bedürfnistypologien, dann erweist sich Fromms Typologie der existenziellen menschlichen Bedürfnisse als die differenziertere, allerdings auch als die schwieriger zu validierende, weil eine eingehende Untersuchung dieser Bedürfnisse letztendlich tiefenpsychologisch fundierte Erhebungsmethoden erfordert. Weiterhin entspricht dem in der SDT thematisierten Autonomiebedürfnis kein direkter Gegenpart in Fromms Typologie. Umgekehrt entspricht dem Bedürfnis nach einem Orientierungsrahmen und dem Stimulationsbedürfnis kein Gegenpart innerhalb der SDT.

In der SDT werden Forschungen darüber anstellt, wie sich diese Bedürfnisse auch im wirtschaftlichen Kontext entwickeln können und welche Auswirkungen es hat, wenn sie in diesem Kontext hinreichend individuell befriedigt werden können oder nicht. Dies trägt m.E. aufgrund der inhaltlichen Berührungspunkte zwischen beiden Theorien ansatzweise zu einer empirischen Validierung eines Teils der von Fromm identifizierten existenziellen menschlichen Bedürfnisse und der entsprechenden Hypothesen bei. Dieses Validierungskonzept ist natürlich dadurch prinzipiell begrenzt, dass die Forscher der SDT häufig *quantitative Fragebogenmethoden* einsetzen und so ziemlich an der Oberfläche der motivationalen Antriebskräfte bleiben. Trotzdem ist es zu diskutieren, inwieweit Individuen fähig und bereit sind, auch in standardisierten Fragebogen Auskunft über ihnen wichtige Bedürfnisse zu geben. Nach Erkenntnissen der psychologischen Einstellungsforschung ist dies immerhin in begrenztem Ausmaß der Fall (siehe z. B. Six, 2005).

Eine weitere theoretische Verbindung zwischen der SDT und der Analytischen Sozialpsycholo-



gie existiert insofern, als Fromms Ausführungen zum guten Leben in *Haben oder Sein* (Fromm, 1976a) und die Konzeptualisierung von *Eudaimonia* in der SDT sich auf dieselbe Wurzel beziehen, nämlich Aristoteles' Nikomachische Ethik. In der Interpretation der SDT zeichnet sich eine *eudaimonische Lebensführung* unter anderem durch eine Wertschätzung der Reflexivität und Selbstreflexivität aus, weiter durch Sinnerleben, persönliches Wachstum, Vitalität, soziale Bezogenheit und Intimität, Gerechtigkeit im zwischenmenschlichen Austausch, Generativität und auch dadurch, dass man zur Gemeinschaft beiträgt (Ryan, Huta & Deci, 2008). Diese Werthaltungen finden sich in Form von produktiven menschlichen Tugenden und Stärken bereits in Fromms Werk *Haben oder Sein*. Vertreter der SDT operationalisierten Merkmale der eudaimonischen Lebensführung in vereinfachender Form als *intrinsische Strebungen* (intrinsic aspirations) und stellten ihnen Merkmale einer nichteudaimonischen Lebensführung, nämlich *extrinsische Strebungen* (extrinsic aspirations) gegenüber (Ryan et al., 2008), wie in Tabelle 1 näher ausgeführt wird. Diese Gegenüberstellung bildet die Grundlage zahlreicher empirischer Untersuchungen<sup>2</sup>.

**Tabelle 1: Konzepte der Self-Determination Theory mit Bezug auf Haben oder Sein (nach Dittmar et al., 2014)**

Menschen mit <b>intrinsischen Strebungen</b> orientieren sich an der eudaimonischen Lebenshaltung und folgen Zielen wie:	Menschen mit <b>extrinsischen Strebungen</b> folgen Zielen wie:
<b>1. Selbstakzeptanz</b> (z.B. persönliches Wachstum und Freiheit)	<b>1. Wohlstand, finanzieller Erfolg und materiellen Besitz</b>
<b>2. Bezogenheit</b> (z.B. Beziehungsnähe, Intimität)	<b>2. Übertriebene Selbstpräsentation und übertriebenes Erscheinungsbild</b>
<b>3. Gemeinschaftsgefühl</b> (Bereitschaft, zur Verbesserung der Welt beizutragen)	<b>3. Soziale Anerkennung und Ruhm</b>
<b>4. Physische Gesundheit</b> (gesund leben)	

Anmerkung: Diese Gegenüberstellung beruht auf Publikationen von Kasser & Ryan (1996); Ryan et al., (2008); Schmuck, Kasser & Ryan (2000)

Weshalb ist nun die Unterscheidung dieser beiden Lebensbestrebungen von besonderer Bedeutung für die Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie? Die Unterscheidung ist deshalb wichtig, weil erstens die *Merkmale des sozio-ökonomischen Systems* einen Einfluss darauf haben, welche Ziele eine Person in hohem Ausmaß verfolgen wird und zweitens, weil die beiden Lebensbestrebungen und der Umfang, inwieweit entsprechende Ziele auch erreicht

<sup>2</sup> Zur eudaimonischen Lebensführung steht die hedonistische Lebensführung, die es anstrebt, Lust und Vergnügen zu maximieren und gegenteilige Empfindungen zu minimieren, *nicht* im direkten Gegensatz, weil auch die Verfolgung und Verwirklichung eudaimonischer Ziele durchaus Glücksgefühle auslösen kann. Allerdings streben Menschen, die eine stark hedonistische Orientierung aufweisen, häufiger extrinsische statt intrinsische Ziele an (Ryan et al., 2008).





werden, sehr verschiedene Effekte auf das *psychische Wohlbefinden*, die *Gesundheit* und *soziale Belange* haben.

Bereits 1955 vertrat Erich Fromm in *Wege aus einer kranken Gesellschaft* beide Hypothesen, wobei er sich bekanntlich auf die US-amerikanische, radikale Form des «freien Marktkapitalismus» bezog, so wie ihn in ähnlicher Form heute auch die Vertreter der SDT charakterisieren. Dabei ist sowohl Erich Fromm als auch den Vertretern der SDT bewusst, dass *unterschiedliche* Formen von Kapitalismus existieren. Der «neoliberale» amerikanische Konzernkapitalismus (American Corporate Capitalism sensu Kasser, Cohn, Kanner & Ryan, 2007), der von Fromm und den Forschern der SDT untersucht wurde bzw. wird, ist eine radikale Form der sogenannten *freien* Marktwirtschaft. Hingegen existieren in Skandinavien, Österreich oder Deutschland immer noch Formen einer im Interesse des Gemeinwohls stärker regulierten *sozialen* Marktwirtschaft (Hall & Gingerich, 2009). Die sozial regulierte Marktwirtschaft ist allerdings heftigen politischen Attacken von sogenannten neoliberalen Politikern und rechtsextremen Populisten ausgesetzt. Diese versuchen, das System der Mitbestimmung, der sozialen Sicherheit und der Rechte der Beschäftigten zu schwächen, was ihnen in begrenztem Ausmaß bislang auch gelingt. Insofern haben die nachfolgend berichteten Forschungsergebnisse durchaus Relevanz für sozialmarktwirtschaftlich regulierte Gesellschaften in Kontinentaleuropa.

Die politische Ideologie des «neoliberalen» Kapitalismus betrachtet dabei:

- die natürlichen Ressourcen als Privatbesitz,
- hebt die Vorrangigkeit des Selbstinteresses hervor
- und behauptet, den allgemeinen Nutzen des Konkurrenzsystems und die Notwendigkeit ständigen wirtschaftlichen Wachstums (Kasser et al., 2007, S. 3).

Die radikale Ideologie des «freien Marktes» fördert ein Wertemuster, das auf Egoismus, dem starken Streben nach wirtschaftlichem Erfolg, hohem Konsumniveau und persönlichen Umgangsstilen, die auf Konkurrenz beruhen, fußt (ebenda). In anderen Worten, diese radikale Form des marktwirtschaftlichen Kapitalismus besitzt eine große institutionalisierte und ideologische Macht, Beschäftigte und Konsumenten dazu zu bewegen, extrinsische statt intrinsische Ziele anzustreben oder, in den Worten von Erich Fromm (1976a), eine Lebenshaltung des *Habens* anstelle des *Seins* zu entwickeln.

Ein Überblick über im Rahmen der SDT durchgeführte Forschungen (Ryan et al., 2008), die auf quantitativen Fragebogenstudien und Experimenten beruhen, legt nahe: Personen, die vorwiegend intrinsischen Strebungen folgen und immer wieder ihre intrinsischen Ziele auch erreichen (in verschiedenen Lebensbereichen inkl. der Wirtschaft) sind im Vergleich zu Personen, die überwiegend extrinsische Strebungen verfolgen, stärker durch die folgenden Phänomene gekennzeichnet:

- Stärkere Selbstverwirklichung,
- besseres psychisches Wohlbefinden,
- höheres Selbstvertrauen,
- bessere Freundschafts- und romantische Beziehungen,



- stärkere subjektiv empfundene Vitalität,
- bessere physische Gesundheit,
- verantwortlicheres Verhalten gegenüber der Natur.

- Mit weniger großzügigem oder prosozialem Verhalten,
- mit mehr antisozialen Aktivitäten,
- mit geringerer Empathie,
- mit kürzeren, konfliktreicheren und mehr egoistisch instrumentalisierten Beziehungen.

Empirische Studien zeigen, dass die Befriedigung der drei grundlegenden Bedürfnisse nach Autonomie, Kompetenz und sozialer Bezogenheit die Zusammenhänge zwischen intrinsischen / eudaimonischen Bestrebungen vs. extrinsischen / konsummaterialistischen Strebungen mit Indikatoren des Wohlbefindens und des sozialen Gelingens mediiert, wie die Metaanalyse von Dittmar, Bond, Hurst und Kasser (2014) belegt.

*Konsummaterialistische Werte und Überzeugungen* sind solche Werthaltungen, die den materiellen Besitz und wirtschaftlichen Wohlstand als zentral für die Person betonen. Menschen, die diese Werthaltungen vertreten, nehmen dabei an, dass materieller Reichtum einen guten Maßstab für die Bewertung des Erfolgs von Menschen darstellt und sind auch der Meinung, dass eine Fülle von Besitz das Glückserleben fördert. Diese konsummaterialistischen Überzeugungen stehen gemäß einer umfangreichen Metaanalyse von Dittmar et al. (2014) in signifikant negativem Zusammenhang mit Gesundheitsindikatoren und sind positiv einer Reihe von Indikatoren psychischer Probleme und Beeinträchtigungen assoziiert, wie die Übersicht (nach Dittmar et al., 2014) in Tabelle 2 belegt.

**Tabelle 2: Ergebnisse (Auszüge) einer Metaanalyse über Zusammenhänge zwischen konsummaterialistischen Werthaltungen und Indikatoren psychischer Probleme**

Indikatoren	Rho-Koeffizient	N	k
Subjektives Wohlbefinden	- 0.24	13.479	34
Negative Selbstbewertung	0.32	1.426	7
Angststörungen	0.19	1.659	12
Depression	0.22	8.651	22
Zwanghaftes Kaufverhalten	0.53	9.792	26
Riskantes Gesundheitsverhalten	0.39	2.730	8
Physische Gesundheit (Selbstangabe)	- 0.39	12.549	14

Erläuterungen: N = Anzahl der Befragten; k = Anzahl der Studien



Diese Metaanalyse zeigte auch, dass kulturelle Umgebungen, die konsummaterialistische Werte betonen, die Zusammenhänge zwischen den individuellen Wertorientierungen und den genannten psychologischen Phänomenen verstärken können.

Die Befunde der drei gerade referierten Forschungsüberblicke stützen Erich Fromms (z.B. 1947a, 1955a, 1976a) Annahme, dass sich in spezifischen sozioökonomischen Systemen, die spezifische funktionale Wertorientierungen verkörpern und dadurch ein *Sozialisationsfeld* für Arbeitende und Konsumenten bieten, die entsprechenden Sozialcharaktere und Verhaltensweisen ausbilden. Gemäß den Erkenntnissen der SDT kann es bei Menschen, die häufig und stark solchen konsummaterialistischen Ideologien (z.B. in der Werbung) und Institutionen (z.B. realen und virtuellen Einkaufszentren) ausgesetzt sind, ihr psychisches und physisches Wohlbefinden unterhöheln, wenn sie die entsprechende Ideologie internalisieren. Dies gilt auch, wenn sie eine oberflächliche Konformität als «glückliche Konsumenten» an den Tag legen, wie ein weiterer Forschungsüberblick von Dittmar und Hurst (2018) belegt.

Aus Sicht der Analytischen Sozialpsychologie besteht das methodische Problem der beschriebenen Metaanalyse und Forschungsüberblicke in der Datengrundlage, die auf quantitativen Fragebogenstudien sowie einigen Laborexperimenten beruht. Diese Methoden werden den psychodynamischen Konzepten von Erich Fromm und von heutigen Vertretern seines Ansatzes nicht hinreichend gerecht. Allerdings beruhen die operationalisierten Konstrukte der SDT immerhin teilweise auf theoretischen Überlegungen von Fromm und die aufgefundenen metaanalytischen Zusammenhänge sind nicht gerade gering ausgeprägt und fußen auf recht umfangreichen Stichprobengrößen. Die aufgefundenen empirischen Befunde geben somit zumindest Anlass, die entsprechenden Hypothesen mit Hilfe von analytisch tiefer reichenden, qualitativen Methoden zu überprüfen.

#### **b) Vergegenständlichungen und Aneignung: Seinsbezogene Objekte in der psychologischen Tätigkeitstheorie**

Ich möchte mich nun einem Desiderat der Analytischen Sozialpsychologie Fromms widmen und hierzu auf eine unkonventionelle Theorieströmung in der A&O-Psychologie und der Entwicklungspsychologie zurückgreifen, nämlich auf die psychologischen *Tätigkeitstheorie* von A.N., A.A. & D. Leontiev (Überblick: Weber & Jeppesen, 2017). Es geht um das Phänomen der *gemeinsamen Vergegenständlichungen*, nämlich Ressourcen (z.B. Arbeitsmittel, Wissensbestände), die von Menschen in gemeinsamer Tätigkeit, zunächst für den eigenen Gebrauch, geschaffen oder weiterentwickelt werden (Weber, 1997).

In Anlehnung an tätigkeitstheoretische Arbeiten insbesondere von Leontjew (1964; 1982), Raeithel (1989) und Volpert (2003) soll unter dem Prozess der *gemeinsamen Vergegenständlichung* Folgendes verstanden werden: Mehrere (oder alle) Mitglieder eines Kollektivs, z.B. einer Arbeitsgruppe, übertragen bei der Durchführung einer Arbeitsaufgabe ihr vorhandenes individuelles Wissen und Können sowie die während der Tätigkeit hinzugewonnenen individuellen Erfahrungen in eine materielle Gestalt. Hierdurch machen sie ihre materialisierten Kompetenzen anderen Mitgliedern ihres Kollektivs zugänglich. Diese können sich die Kenntnisse und Fertigkeiten einverleiben, indem sie die erzeugten bzw. modifizierten Arbeitsmittel, -verfahren, -unterlagen etc. sich aneignen und praktisch anwenden (siehe, auch im Folgenden, Weber, 1997).



Im Kontext meiner früheren empirischen Untersuchungen handelt es sich um solche *gemeinsamen Vergegenständlichungen*, die von den Mitgliedern von Arbeitsgruppen auf Basis kollektiver, kommunizierter Denkprozesse über einen längeren Zeitraum hinweg erzeugt bzw. weiterentwickelt und gepflegt werden, beispielsweise um:

- Arbeitsmittel (z.B. Werkzeuge, Geräte, Maschinen, Software-Tools etc.),
- Visualisierungen von Arbeitsmitteln (z.B. Fotografien, Videofilme),
- dokumentierte Vorgehensweisen (z.B. heuristische Regeln für die Fertigungsplanung und -steuerung, Bedienungsanleitungen für Maschinen, Checklisten für die Qualitätskontrolle),
- Wissensspeicher (z.B. bearbeitungstechnische Datenbanken, Protokolle von Gruppensitzungen),
- Nachschlagewerke (z.B. Handbücher für selbst programmierte Software-Tools),
- symbolische Mittel (z.B. kontextgebundene Zeichen, Begriffe, Ausdrücke zur schnellen Veranschaulichung handlungsrelevanter Situationen).

Diese identifizierten Vergegenständlichungen verbleiben in der jeweiligen Arbeitsgruppe. Sie verbinden das einzelne Gruppenmitglied mit der Gesamtgruppe: Jedes Mitglied kann sich in bestimmtem Umfang das gemeinsame Wissen, die Vorgehensweisen und die erzeugten Werkzeuge der Gruppe aneignen und nutzen. Dies geschieht in der situationsabhängigen Interaktion und Kommunikation der Gruppenmitglieder bzw. im tätigen Umgang mit den gruppeneigenen Arbeitsmethoden und -mitteln.

Im Gegensatz zur tätigkeitstheoretischen Sichtweise bewertet Fromm (z. B. 1955a, 1976a) Vergegenständlichungen generell nach dem Kriterium, ob sie auf Basis einer produktiven Orientierung entstanden. Er gewichtet hierbei sehr stark den produktiven Prozess als Äußerung der Daseinsform des Seins und betrachtet das geschaffene Produkt eher als Epiphänomen, wie aus den nachfolgenden Zitaten hervorgeht.

«Wirken zu können, bedeutet, dass man tätig und aktiv ist und dass nicht nur Andere auf uns einwirken, dass wir aktiv und nicht nur passiv sind. Letzten Endes *beweist es, dass wir sind*. Man kann dieses Prinzip auch so formulieren: *ich bin, weil ich etwas bewirke*» (Fromm, 1973a, GA VII, S. 212).

«Die Menschen (...) können etwas erzeugen, indem sie Samen säen, indem sie materielle Gegenstände produzieren, indem sie Kunstwerke schaffen, indem sie Ideen erzeugen und indem sie einander lieben. Im Schöpfungsakt transzendiert der Mensch sich selbst als Geschöpf, erhebt sich über die Passivität und Zufälligkeit seiner Existenz in den Bereich der Zielgerichtetheit und Freiheit.» (Fromm, 1955a, GA IV, S. 30)

Auf der einen Seite definiert Fromm in *Haben oder Sein* (1976a, GA II, S. 334 f.):

«Nichtentfremdete Aktivität ist ein Prozess des Gebärens und Hervorbringens, wobei die Beziehung zu meinem Produkt aufrechterhalten bleibt. Dies bedeutet auch, dass meine Aktivität eine Manifestation meiner Kräfte und Fähigkeiten ist, dass ich und mein Tätigsein



und das Ergebnis meines Tätigseins eins sind. Diese nicht entfremdete Aktivität bezeichne ich als produktives Tätigsein.»

Auf der anderen Seite gibt Fromm, ganz in der Tradition von Aristoteles' Nikomachischer Ethik, dem Prozess der produktiven, nichtentfremdenden Tätigkeit klar den Vorzug gegenüber dem resultierenden Produkt (als einer potenziellen Vergegenständlichung der Eigenkräfte):

«Es geht hier weniger um das Produkt meiner Aktivität als vielmehr um deren *Qualität*. Ein Gemälde oder eine wissenschaftliche Abhandlung können sehr unproduktiv, das heißt steril sein, d.h. andererseits kann der Prozess, der in einem Menschen vor sich geht, der sich seiner selbst zutiefst bewusst ist, oder der einen Baum wirklich <sieht>, statt ihn bloß anzuschauen, oder der ein Gedicht liest und die Gefühle nachempfindet, die der Dichter in Worten ausgedrückt hat, produktiv sein, obwohl nichts <geschaffen> wird. Produktives Tätigsein bezeichnet den Zustand innerer Aktivität, sie muss nicht notwendigerweise mit der Hervorbringung eines künstlerischen oder wissenschaftlichen Werkes bzw. von etwas <Nützlichem> verbunden sein.» (Ebd., S. 335.)

Fromms Relativierung der Vergegenständlichungen menschlicher Tätigkeiten scheint mir zu einem gewichtigen Anteil – und faktisch in der Tradition der Variante der Kritischen Theorie von Horkheimer und Adorno (1989 [1947]) – darauf zurückzuführen zu sein, dass viele von Menschen geschaffene Gegenstände im kapitalistischen Distributionsprozess in Waren transformiert und mittels manipulativer Werbetechniken im Konsumtionsprozess Menschen daran hindern, von ihren produktiven Eigenkräften Gebrauch zu machen. Die sichtbaren materiellen *Vergegenständlichungen* des individuellen oder kollektiven Seins müssen m.E. jedoch *nicht* notwendigerweise als *Verdinglichungen*, Produkte mit Fetischcharakter, d.h. Ausdruck von sozialer Entfremdung betrachtet werden. Mit Letzteren hat sich Fromm bekanntlich ausführlich beschäftigt (z.B. Fromm, 1960b, 1961b, 1962a, 1976a). Außerdem sollten Vergegenständlichungen auch nicht *nur* als Substrat eines produktiven *Prozesses* der Selbstverwirkung analysiert werden. Auch wenn gemeinsame Vergegenständlichungen durch ein Kollektiv in eher nicht-produktiver Haltung geschaffen wurden, können sie wiederum positiv auf dieses Kollektiv oder ihre Umwelt einwirken, einen erfahrbaren sozialen Nutzen haben und eventuell sogar produktive Orientierungen bei den Nutzern anregen.

Die psychologische Tätigkeitstheorie und Ansätze in der Kulturanthropologie (z.B. Harris, 1996) erhellen, dass *Vergegenständlichungen* – im Gegensatz zu den in der Kritischen Theorie kritisierten *Verdinglichungen* (Fetischobjekten) – auch als *Resultat* eines Prozesses, nämlich als Objekt *subjektive produktive Qualität* verkörpern können. In ihrer relativen Permanenz vermögen sie beispielsweise individuelle Identität zu stabilisieren.

Solche bewusst geschaffenen Objekte, in denen sich ein Stück unserer menschlichen Wesenskräfte, d.h. ein Stück unserer Subjektivität verkörpert, *können* uns unserer Existenz rückversichern und uns Lebensmut und -freude geben: «Ich bin, weil ich Vergegenständlichungen nach meinem Willen und meinen Plänen bewirkt habe und erkenne einen Teil von mir darin wieder». Ich habe in diesem Fall, um Fromm zu paraphrasieren, «Freude gehabt an den Dingen», die dann eben keine entfremdenden Verdinglichungen waren, sondern produktive Vergegenständlichungen der Eigenkräfte von mir und von mit mir verbundenen Menschen, die sich im Geschaffenen widerspiegeln und uns somit bestätigen.

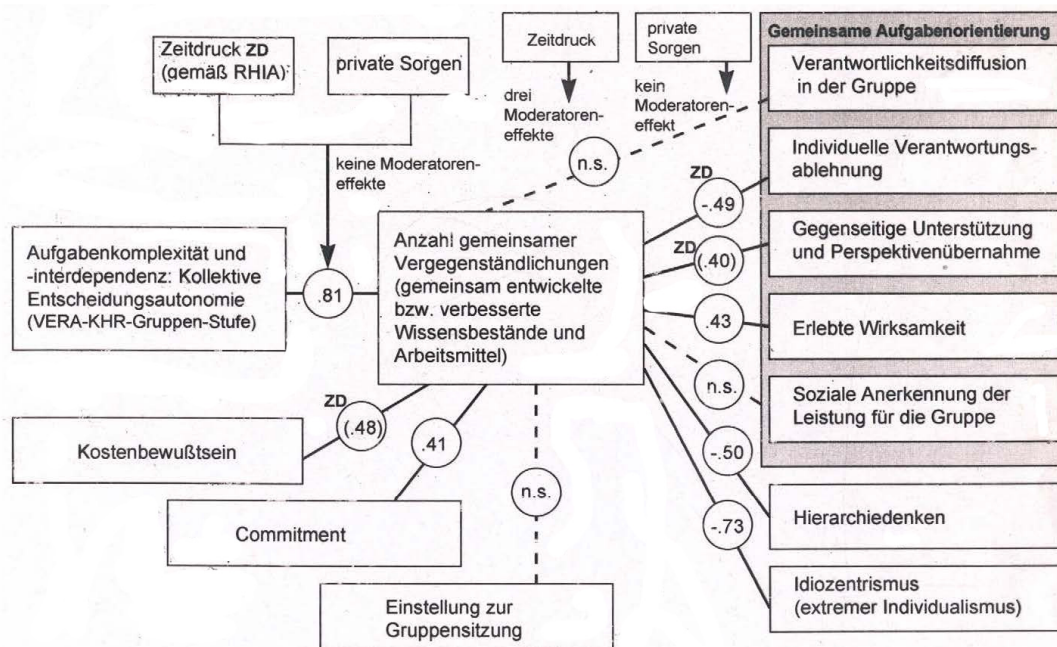


Eine Gruppe von in Freiheit, aus eigenem Bedürfnis heraus, auf Basis gemeinsamer Vorstellung und Planung zusammenarbeitenden Menschen vermag im gemeinsam geschaffenen Produkt und dessen gerecht aufgeteilter Nutzung somit ihre kollektive Subjektivität und gar soziale Identität wiederzuerkennen. Dieses Produkt als gemeinsam geschaffene oder weiterentwickelte Vergegenständlichung repräsentiert den Ausdruck ihrer *Bezogenheit*, ihrer Kreativität, ihrer Verwurzelung, ihrer Identität, ihrer Wertorientierung und ihrer kollektiven Wirkmächtigkeit. Ein solches Produkt kann die Gemeinschaft tätiger zusammenarbeitender Menschen verkörpern. M.E. können solche gemeinsamen Vergegenständlichungen in kollektivem Eigentum wesentlich die produktive Orientierung bzw. die Seinsorientierung und die Identität von Menschen stützen. Dies scheint meines Wissens in der Analytischen Sozialpsychologie bislang wenig untersucht zu sein. Gleiches gilt für die A&O-Psychologie, mit Ausnahme der Arbeiten zum Phänomen des *Psychological Ownership*, die sich auf Erich Fromm sowie weitere humanistische Geisteswissenschaftler beziehen (siehe Dittmar, 1992; Pierce, Kostova & Dirks, 2003; Pierce & Jussila, 2010).

In einer Mixed-Methods-Studie (Beobachtungsinterviews, Dokumentanalysen und standardisierter Fragebogen) von Gruppenarbeit in einem deutschen Automobilwerk und einem schweizerischen Anlagenbauunternehmen untersuchte ich, zusammen mit meiner Forschungsgruppe in den 1990er Jahren, inwiefern gemeinsame Vergegenständlichungen als materieller Indikator für die *arbeitsbezogene Gruppenkohäsion* gelten können (Weber, 1997; Weber & Lampert, 2010). Das hypothetische Framework dieser Studie lautete: Je umfangreicher eine gemeinsame Aufgabe ist, die Beschäftigte in direkter Kooperation durchführen und je komplexer die durch diese Aufgabe geforderten kollektiven psychischen Denk-, Planungs- und Entscheidungsprozesse und damit auch die kollektive Autonomie einer Gruppe sind, desto wahrscheinlicher ist es, dass manche mentalen Repräsentationen / Schemata (siehe Hacker & Sachse, 2014; Volpert, 2003) von den Kooperierenden auch in eine materielle Gestalt überführt werden, nämlich in gemeinsame Vergegenständlichungen. Die Entwicklung komplexer und gemeinsamer mentaler Repräsentationen der Arbeitshandlungen dürfte zusammen mit der Erzeugung und Pflege von gemeinsamen Vergegenständlichungen, auch kooperative Orientierungen der Gruppenmitglieder fördern und nichtkooperative Orientierungen verringern. Die auf Basis eines vergleichenden Querschnittsdesigns durchgeführten Zusammenhangsanalysen bestätigten den hypothetischen Rahmen weitgehend, Abbildung 1 zeigt einen Ausschnitt aus den Ergebnissen dieser Untersuchung.

Das realisierbare Forschungsdesign ermöglichte jedoch keine sicheren Aussagen über die angenommenen Wirkrichtungen. Meines Erachtens liegen Wechselwirkungen zwischen der kollektiven Entscheidungsautonomie von Arbeitsgruppen, ihren Vergegenständlichungen und ihren kooperativen Orientierungen vor, so dass man, auch i.S. der Person-Umwelt-Modelle von Albert Bandura (2001) und A. N. Leontjew (1982), von einer dialektischen Entwicklungsspirale sprechen kann.

Abbildung 1: Korrelationsanalytische Zusammenhänge zwischen kollektiver Autonomie, gemeinsamen Vergegenständlichungen und kooperativen Orientierungen (nach Weber, 1997) (N=17 Gruppen mit 147 Mitgliedern insgesamt; ZD: Moderatoreffekt von Zeitdruck; n.s.: nicht signifikant)



### c) Humanistische Planung und sozialistischer Humanismus: Wirtschaftsdemokratie und demokratische Unternehmen

Vor dem Hintergrund, dass gesellschaftliche Pathologien untrennbar mit dem radikalmarktwirtschaftlichen Kapitalismus verbunden sind, formulierte Fromm seine Vision von Wirtschafts- und industrieller Demokratie (1955a, GA IV, S. 173) innerhalb eines kommunitären Sozialismus (Fromm, 1955a, GA IV, S. 209 f.) bereits in den 1950er Jahren. Er widmete sich auch in weiteren seiner Hauptwerke, wie in *Die Revolution der Hoffnung*, der Demokratisierung der Wirtschaft:

«Meiner Ansicht nach sollte auch die Planung der Privatunternehmen einer Kontrolle durch die Regierung und durch unabhängige Gremien unterworfen werden, die sich aus denen zusammensetzen, für die geplant wird.» (Fromm, 1968a, GA IV, S. 334.)

Ähnlich wie Carole Pateman im Titel ihres einflussreichen Buches (1970), trat Fromm (1968a) für eine «participatory democracy» ein und schlug vor, direkte und repräsentative Formen der Mitbestimmung von Beschäftigten in Unternehmen zu verbinden. Dies geschah viele Jahre bevor das Konzept der «stakeholder democracy» seinen Weg durch den Dschungel der «shareholder value»-Ideologie in der Betriebslehre und Organisationspsychologie fand (Turnbull, 1994; Überblick: Matten & Crane, 2005).



Entsprechend der Diversität von kapitalistischen Wirtschaftssystemen präsentierte Fromm kein fertiges Gegenmodell. Vielmehr berichtete er von verschiedenen Beispielen der Demokratisierung von Wirtschaft und Unternehmen. Fromm bezog sich darin auch auf die Werke der utopischen humanistischen Sozialisten (wie Robert Owen, Charles Fourier), der Fabian Society, des Gildensozialismus und des frühen, humanistischen Karl Marx (Überblick: Thompson, 2006; siehe Fromm, 1955a und 1960b).

Auf diese Ansätze gestützt, entwickelt Fromm (1960b) in seinem Manifest *Den Vorrang hat der Mensch* skizzenhaft Gedanken für einen *kommunitären* oder *humanistischen Sozialismus*. In diesem soll es, mehr oder weniger, allen Bürgern möglich sein, an Entscheidungen von wichtigen Angelegenheiten über ihre Repräsentanten auf nationaler Ebene bzw. direkt auf lokaler Ebene teilzunehmen (z.B. durch demokratische Gemeindeversammlungen; Fromm, 1968a). Weiterhin soll die soziale und ökologische Nützlichkeit – anstelle des sogenannten freien Marktes (der durch die Konzerne und manipulierte Kunden bestimmt wird) – die Entwicklung von Waren und Dienstleistungen bestimmen. Dieser Gedanke kommt der heutigen Gemeinwohl-Ökonomie ziemlich nahe (<https://www.ecogood.org/de/>; Felber, 2014). Die Gemeinwohlökonomie-Unternehmen haben sich einem Zertifizierungsverfahren unterzogen, in dem sie mit Hilfe eines differenzierten Kategoriensystems daraufhin bewertet werden, inwieweit verschiedenen Stakeholder-Gruppen, darunter auch den in diesen Unternehmen Arbeitenden, gerecht getan wird. Die fünf zentralen Bewertungsdimensionen der Gemeinwohlökonomie sind:

- demokratische Mitbestimmung,
- soziale Gerechtigkeit,
- ökologische Nachhaltigkeit,
- Solidarität
- und Menschenwürde.

Fromm grenzt sich in seinen Vorstellungen von demokratischer Wirtschaft scharf von einem Modell des zentralistischen «Staatssozialismus» ab (ähnlich wie dies, auch im Dialog mit ihm, Joachim Israel [1972] für das bürokratisch-kommunistische System getan hat). Dies geschieht nach den schrecklichen Erfahrungen mit dem stalinistischen Kommunismus, aber auch auf Grund der Einsicht, dass eine bloße Verstaatlichung von Konzernen in westlichen sozialdemokratisch regierten Ländern es nicht garantierte, dass diese Unternehmen auch demokratisch verwaltet würden. Stattdessen plädiert Fromm für eine Mixed Economy, die eine Vielfalt von Eigentumsformen umfasst, wie normale privatkapitalistische Unternehmen, kommunale Unternehmen, Genossenschaften sowie Firmen unter basisdemokratischer Selbstverwaltung der Beschäftigten. Erich Fromms Modell zielt darauf ab,

«die Organisation der Arbeit und die sozialen Beziehungen zwischen den Menschen, und nicht die Besitzverhältnisse in den Vordergrund zu stellen» (Fromm, 1955a, GA IV, S. 198).

«Es genügt nicht, das entwürdigende Verhältnis zwischen Lohnsklaven und Privatunternehmer aufzuheben. Auch der Staatssozialismus hält den Arbeiter in einer Knechtschaft, und diese wirkt nicht weniger verbitternd, wenn sie unpersönlich ist. In der Industrie ist aber Selbstverwaltung nicht nur ergänzender Bestandteil, sondern Vorbedingung der po-





litischen Freiheit.» (Ebd., S. 199.)

Mit anderen Worten geht es nicht primär um den Besitz der *Produktionsmittel*, sondern um die *Mitbestimmung* der Arbeitenden über das Management und die strategischen Unternehmensentscheidungen (Fromm 1955a). Die Beschäftigten und weitere Stakeholder, z.B. Gewerkschaften, Konsumentenvereinigungen und die Familien der Beschäftigten sollen, soweit sie direkt von der Geschäftstätigkeit betroffen sind, an wichtigen organisationalen Entscheidungen teilhaben.

Fromm schlägt vor, sowohl marktwirtschaftliche als auch planwirtschaftliche Prinzipien der Dezentralisierung und Zentralisierung sowie Prinzipien der direkten und repräsentativen Demokratie zu kombinieren. In einem wohl abgewogenen Umfang erfordert dies auch demokratische Kontrolle, sowie eine ökonomische Rahmenplanung durch Repräsentanten der Beschäftigten und weiterer betroffener Gruppen, sowie eine Entflechtung von übermächtigen internationalen Konzernen in kleinere Unternehmen.

Dies klingt provozierend – jedoch, wenn wir Studien über die weltweite Vernetzung und entsprechende Knotenpunkte des Großkapitals anschauen, wie z.B. eine auch in den Medien stark beachtete, wissenschaftlich hochrangig publizierte empirische Studie der ETH Zürich (Vitali, Glattfelder & Battiston, 2011), dann liegt der Gedanke nicht mehr ganz so fern, dass bestimmte wirtschaftliche Entwicklungen wieder einmal massiv die politische Freiheit gefährden und das, was manche «Postdemokratie» (Crouch, 2008) nennen, droht.

In *Wege aus einer kranken Gesellschaft* (1955a) beschreibt Fromm in einer detaillierten Fallstudie ausführlich die französische Uhrenfabrik Boimondeau, die zwischen 1939 und 1970 eine besonders ausgeprägte Form eines demokratischen Unternehmens repräsentierte, stellvertretend auch für ungefähr hundert weitere kommunitäre Unternehmen, die damals in Europa existierten. Laut seiner Schilderung hatte Boimondeau alle Merkmale einer humanistischen sozialistischen Ökonomie realisiert und in die Unternehmensplanungen auch die Familie und die Gemeinden der dort Beschäftigten einbezogen. Sünje Lorenzen (2019) hat diesen Fall auf der zweiten Fromm-Forschungskonferenz im Juni 2018 näher vorgestellt.

Wirtschaftsdemokratie und demokratische Unternehmen waren dann Gegenstand eines (literarischen) Symposiums über «Sozialistischen Humanismus», das von Erich Fromm (1965) organisiert wurde. Neben bekannten Philosophen wie Adam Schaff, Bertrand Russell, Ernst Bloch oder Herbert Marcuse beteiligten sich auch Mitglieder der jugoslawischen «Praxis»-Gruppe, die damals für das in ganz Jugoslawien praktizierte System der Arbeiterselbstverwaltung eintraten. Fromm (1968a) betrachtete dies als erfolgreichen Fall einer partizipatorischen Demokratie. Tatsächlich kann man die Arbeiterselbstverwaltung, zumindest der Organisationsstruktur nach, als abgeschwächte Form des Boimondeau-Systems bewerten. Im konkreten Fall wurde die Arbeiterselbstverwaltung jedoch sehr unterschiedlich praktiziert (siehe Singh, Bartkiw & Suster, 2007). Während in den damaligen jugoslawischen Unternehmen tatsächlich im europäischen Vergleich mit am meisten demokratische Mitentscheidung der Beschäftigten in Repräsentativorganen praktiziert wurde (IDE, 1981; Heller et al., 1988), wurde die Mitentscheidung in zahlreichen Betrieben durch manipulative und diktatorische Eingriffe der kommunistischen Behörden beeinträchtigt.

Im Folgenden möchte ich auf die aktuelle sozial- und organisationspsychologische Bedeutung



---

von demokratischen Unternehmen eingehen. Ebenso wie Carole Pateman (1970) formulierte Erich Fromm (1968a) bereits 1968 eine Spillover- Hypothese, die besagt, dass die Art der Arbeit, die jemand ausführt, einen erzieherischen Effekt auf dessen Einstellungen, Wertorientierungen und sein Verhalten im sozialen und gesellschaftlichen Leben haben wird:

- «Wenn der Mensch in Produktions- und Organisationsprozess passiv ist, ist er das auch in seiner Freizeit. Wenn er seine Verantwortung aufgibt und auf seine Mitbestimmung beim Prozess der Lebenshaltung verzichtet, wird er auch in allen anderen Lebensbereichen die passive Rolle übernehmen und von denen abhängig sein, die ihn versorgen. ... Wenn der Mensch von der Verantwortung für das Funktionieren seines Produktions- und Verwaltungssystems befreit würde, so würde er zu einem völlig hilflosen Wesen ohne Selbstvertrauen und abhängig von der Maschine und ihren Spezialisten.» (Fromm, 1968a, GA IV, S. 339)

Den Anregungen von Fromm, Pateman und weiteren Arbeits- und Organisationsforschern folgend, untersucht unsere Innsbrucker ODEM-Forschungsgruppe seit vielen Jahren psychologische Phänomene im Vergleich von demokratischen, partizipativen und konventionell strukturierten Unternehmen. *Demokratische Unternehmen* weisen gemäß der Definition unseres europäischen Forschungsnetzwerks OPEN (Wegge et al., 2010) die folgenden Merkmale auf:

- Teilhabe der Mehrzahl der Beschäftigten einer Organisation mittels institutionalisierter und verbindlicher Mitwirkung oder paritätischer Mitentscheidung oder kollektiver Selbstbestimmung,
- entweder direkt in einem Plenum, Generalversammlung o.Ä. oder indirekt mittels Vertretern, die in ein Repräsentativorgan gewählt wurden,
- Teilhabe mindestens an unternehmenstaktischen (z.B. Wahl von Vorgesetzten), aber auch an bestimmten strategischen Entscheidungen (z.B. Unternehmenshaushalt und -planung),
- auf Ebene einer großen organisatorischen Einheit (Betrieb, Unternehmen, Konzern),
- häufig auf Basis einer Beteiligung der Beschäftigten am Unternehmenskapital.

Demokratische Unternehmen existieren in unterschiedlichen Formen, abhängig von der Mischung zwischen direkten und repräsentativen Formen der Mitbestimmung und davon, inwieweit die Beschäftigten ihr Unternehmen mitbesitzen. Bei demokratischen Unternehmen handelt es sich, im Vergleich zu anderen Unternehmensformen, um eine relativ kleine Minderheit. Jedoch sind sie nicht so selten, wie man denken könnte, wie Abbildung 2 zeigt (s. nächste Seite).

Abschließend fasse ich empirische Untersuchungen unserer Innsbrucker ODEM-Forschungsgruppe zusammen, die sich mit der Frage befassten, mit welchen organisations- und sozialpsychologischen Phänomenen (Outcomes) die Arbeit in demokratisch strukturierten Unternehmen, verglichen mit weniger partizipativen Unternehmen, in Zusammenhang steht. Hierbei konzentriere ich mich auf prosoziale und für das Gemeinwesen förderliche Handlungsorientierungen. Es geht darum zu untersuchen, ob Arbeitende, wenn sie Gelegenheit haben, an an-



spruchsvollen Entscheidungen in ihrem Unternehmen demokratisch mitzuwirken, längerfristig Handlungsorientierungen entwickeln, die ihr soziales und demokratisches Engagement in der Gesellschaft wahrscheinlich machen. Fromm (1955a, 1968a) hoffte, wie bereits angemerkt, dass menschengerecht gestaltete und demokratisch organisierte Arbeit einen sozialisatorischen Effekt auf solche Handlungsbereitschaften hat, wie er es am Beispiel des Gemeinschaftsunternehmens Boimondeau veranschaulichte.

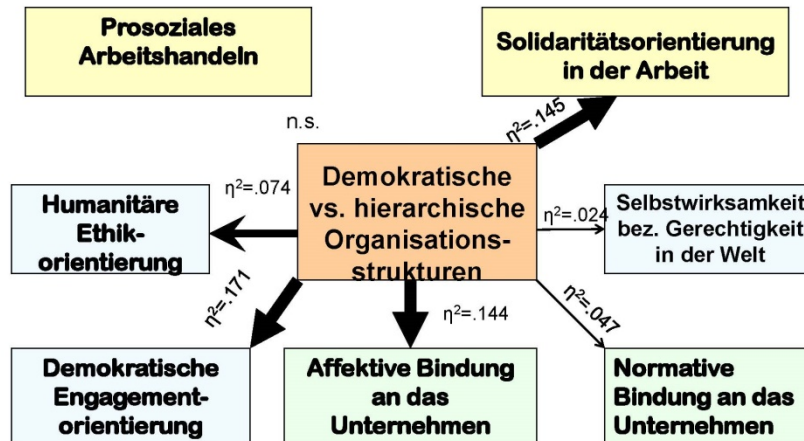
## Abbildung 2: Daten zur Verbreitung von demokratischen Unternehmen

- **Europa (2017):** das **European Committee of Worker and Social Cooperatives** umfasst ca. 50.000 Betriebe mit ca. 1,3 Millionen Beschäftigten
- **Europa: Hoch partizipative Arbeitsplätze** (mehrere Mitbestimmungsformen gleichzeitig) in **ca.5 % der Unternehmen** (EPOC, Poutsma et al., 2003)
- **Spanien: Mondragon CC (2010)** im Baskenland **über 60.000 Genossenschaftsmitglieder** (= Arbeiter-Eigentümer)
- **BRD (1996): (2006):** Schätzung: ca. **5000 produktivgenossenschaftlich strukturierte Unternehmen** (Flieger, 2006), davon haben ca. 800 die Rechtsform einer eingetragenen Genossenschaft (eG)
- **Italien: Max. 84.000 Genossenschaften** mit 1,35 Millionen Beschäftigten (Sabatini et al., 2014)  
davon in **Südtirol: 128 Produktiv- bzw. Sozialgenossenschaften** in der LegaCoopBund (2006), es gibt 2 weitere Genossenschaftsbünde
- **USA (2002):** ca. **11.000 ESOP-Unternehmen** mit insgesamt **8,8 Mio. kapitalbeteiligten Beschäftigten**. Davon sind **1500 Betriebe** in **Belegschaftsbesitz** (1990)
- **Israel (1996):** **270** z. T. basisdemokratische **Kibbuzim** mit ca. **125.000** BewohnerInnen (landwirtschaftliche Produktion und **366 Industriebetriebe**)

Unsere erste ODEM-Untersuchung bezog 482 Arbeitende aus 30 Unternehmen in Österreich, Deutschland und Italien (Südtirol) ein. 21 repräsentierten unterschiedliche Niveaus strukturell verankerter Demokratie und neun waren hierarchisch aufgebaute Betriebe (siehe Weber, Unterainer & Höge, 2008; Weber & Unterainer, 2015). Der varianzanalytische Vergleich (mittels MANOVA) in Abbildung 3 zeigt: Die Beschäftigten aus demokratischen Betriebsstrukturen unterscheiden sich statistisch bedeutsam positiv von den Arbeitenden in hierarchischen Unternehmen in ihrer Solidarität am Arbeitsplatz (mittelstarker Effekt:  $\eta^2 = ,15$ ), in ihrer humanitär-egalitären Ethikorientierung (schwacher Effekt:  $\eta^2 = ,07$ ), in ihrer Neigung zu demokratischem Engagement (mittelstarker Effekt:  $\eta^2 = ,17$ ), ihrer Selbstwirksamkeit hinsichtlich der Bewahrung einer gerechten Welt (schwacher Effekt:  $\eta^2 = ,02$ ), ihrer gefühlsbezogenen (mittelstarker Effekt:  $\eta^2 = ,14$ ) und normativen (schwacher Effekt:  $\eta^2 = ,05$ ) organisationalen Bindung. Hinsichtlich des prosozialen Arbeitshandelns zeigten sich jedoch keine bedeutsamen Gruppenun-

terschiede.

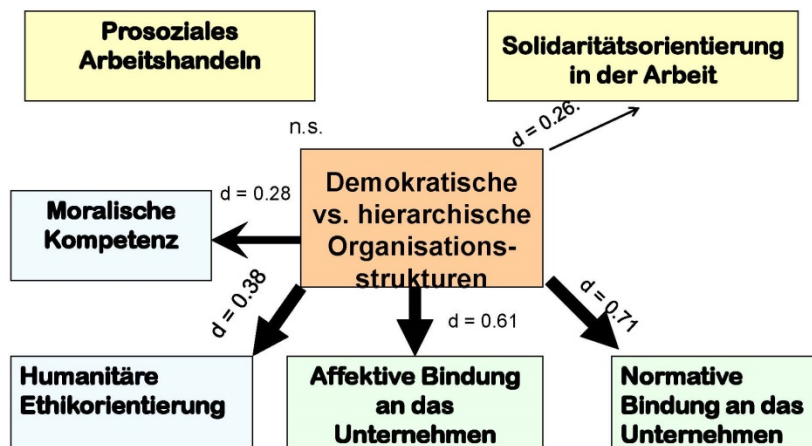
Abbildung 3:  
ODEM I Studie: Ergebnisse zu struktureller Demokratie (MANOVA)  
(N = 404 bis 482 Arbeitende aus 30 Betrieben: BRD, Austria, Italien)



(aus: Weber & Unterrainer, 2015; ausführlich: Weber, Unterrainer & Höge, 2008)

In der zweiten ODEM-Untersuchung, der einen Vergleich (T-Tests) von fünf demokratisch strukturierten Unternehmen (Arbeitsgenossenschaften) mit fünf stärker hierarchisch strukturieren Betrieben in der italienischen autonomen Provinz Südtirol umfasste, betätigte sich das gerade geschilderte Ergebnismuster (gemäß Pircher-Verdorfer et al., 2013; Pircher-Verdorfer & Weber, 2016; siehe Abbildung 4).

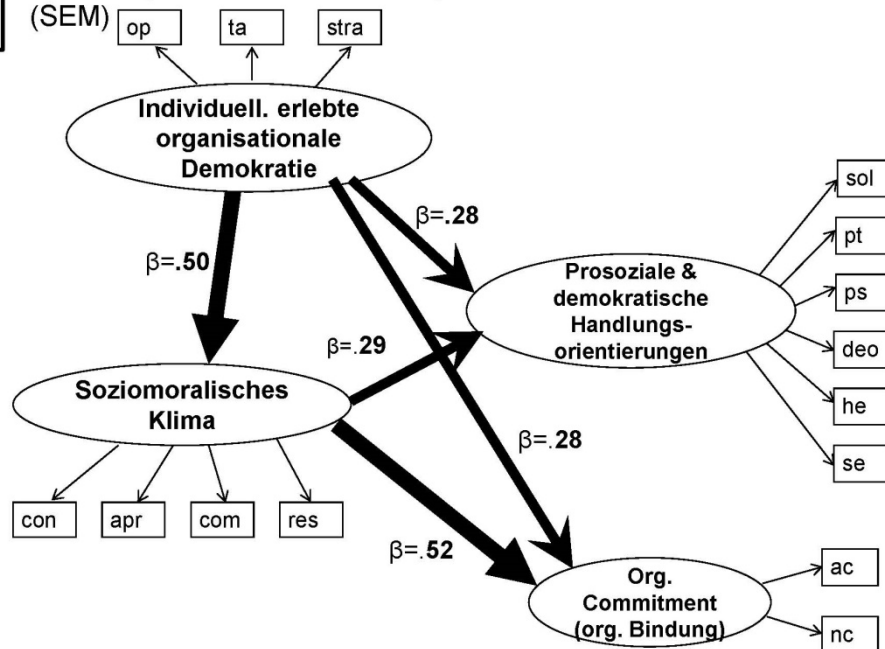
Abbildung 4:  
ODEM II Studie: Ergebnisse zu struktureller Demokratie (T-Test)  
(N = 285 Arbeitende aus 10 italienischen Betrieben)



(Pircher-Verdorfer et al., 2013; Pircher-Verdorfer & Weber, 2016)

Zusätzlich wurde hier auch ein Indikator der moralischen Urteilskompetenz einbezogen, der bei den Beschäftigten in den demokratischen Unternehmen signifikant höher ausgeprägt war. In der ersten ODEM-Studie interessierten wir uns neben dem Wirkpotenzial unterschiedlicher Unternehmensstrukturen auch für das Wirkpotenzial der individuellen (tatsächlichen) Beteiligung von Arbeitenden an demokratischen Entscheidungen in ihrem Unternehmen. Denn in einem demokratisch strukturierten Betrieb zu arbeiten bedeutet nicht automatisch, dass jeder dort Beschäftigte an demokratischen Entscheidungen überhaupt oder häufig beteiligt ist. In Unternehmen z.B., die eine repräsentative Demokratie praktizieren, sind viele Entscheidungen nur den (demokratisch gewählten) Repräsentanten der Belegschaft vorbehalten. Das in Abbildung 5 dargestellte Strukturgleichungsmodell zeigt (siehe dazu Weber, Unterrainer & Schmid, 2009):

Abbildung 5: ODEM I Studie: Ergebnisse zu individuell erlebter Demokratie (SEM)



N = 306.  $\chi^2/df$  ratio = 2.559 ( $p < 0.001$ ). RMSEA = 0.071, TLI = 0.934, and CFI = 0.948.

(Weber & Unterrainer, 2015; ausführlich: Weber, Unterrainer & Schmid; 2009)

Je mehr die Arbeitenden in demokratisch strukturierten Betrieben selbst an betrieblichen Entscheidungen teilnehmen, umso ausgeprägter wird von ihnen auch ein soziomoralisches Unternehmensklima wahrgenommen ( $\beta = 0,52$ ). Die individuell wahrgenommene Beteiligung an demokratischen Entscheidungen wirkt teilweise indirekt, nämlich vermittelt durch das soziomoralische Klima, auf die prosozialen und demokratischen Handlungsorientierungen. Die individuell wahrgenommene organisationale Demokratie steht in einem substantiellen positiven Zusammenhang mit prosozialen und demokratischen Orientierungen der Beschäftigten ( $\beta = 0,28$ ) und ebenso mit ihrer affektiven und normativen Bindung an ihren Betrieb (organisationales Commitment).



Auch ein Auszug aus einer von uns durchgeführten *Metaanalyse* (Weber, Unterrainer & Höge, 2019), der dritten großen ODEM-Untersuchung belegt das gerade beschriebene Wirkpotenzial einer direkten, individuell erlebten Beteiligung von Arbeitenden an demokratischen Entscheidungen für die Förderung von deren prosozialen ( $\rho = 0.24$ ) und bürgerschaftlichen Handlungsbereitschaften ( $\rho = 0.21$ ) sowie für deren organisationales Commitment ( $\rho = 0.44$ ). Auf Basis einer aufwändigen Recherche der vorliegenden Forschungsliteratur konnten wir sechzig quantitative Untersuchungen über Zusammenhänge zwischen Indikatoren von organisationaler Demokratie und zahlreichen psychologischen Outcome-Variablen identifizieren und die durchschnittlichen Effektstärken pro Outcome-Variable berechnen. Die individuell erlebte demokratische Beteiligung korrelierte z. B. auch positiv mit der Arbeitszufriedenheit ( $\rho = 0.25$ ), dem Bedürfnis nach demokratischer Partizipation ( $\rho = 0.68$ ) und der intrinsischen Arbeitsmotivation ( $\rho = 0.36$ ).

Diese z.T. moderat ausgeprägten regressionsanalytischen bzw. varianzanalytischen Effektstärken sind wissenschaftlich substantiell und praktisch durchaus relevant, auch wenn neben der organisationalen Demokratie auch weitere Faktoren lebensgeschichtlich zur Ausprägung solcher arbeits- sowie gemeinwesenbezogener Orientierungen und Verhaltensweisen beitragen, insbesondere die elterliche und schulische Erziehung, Berufsausbildung, Peer Groups und Massenmedieninhalte. Unser Forschungsteam ist sich bewusst, dass das Wirkpotenzial von organisationaler Demokratie für die dargestellten psychologischen Phänomene weitgehend auf Basis von Fragebogenstudien erhoben wurde. Solche Effekte sollten zukünftig stärker auch mit Hilfe von inhaltsanalytischen Beobachtungs- und Interviewstudien untersucht werden. Weiterhin liegen kaum Längsschnittstudien vor, die das jeweilige Gewicht von organisationalen Sozialisationsprozessen in Vergleich zu Selbst- und Fremdselektionseffekten valide bestimmen und kausal belegen könnten.

### 3. Konklusion

Ich würde mich freuen, wenn es mir in diesem Beitrag gelungen wäre, zu zeigen, dass einige theoretische Verbindungen zwischen der Analytischen Sozialpsychologie in der Tradition Erich Fromms und der gegenwärtigen Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie möglich sind. Diese Verbindungen scheinen mir möglich in den Bereichen der menschlichen Motivation, der psychosozialen Gesundheit, der gegenständlichen Wirkung von produktiven versus nicht-produktiven Lebensorientierungen und im Bereich der organisationalen Demokratie. Zu Letzterer ergeben sich theoretische Berührungspunkte dahingehend, wie Sozialisation in Unternehmen mit dem Verhalten der Arbeitenden in sozialen Systemen und der Gesellschaft zusammenhängt. Ich denke, dass die von mir dargestellten empirischen Ergebnisse aus der a&o-psychologischen Forschung, trotz ihrer methodischen Beschränkungen, durchaus die von Erich Fromm und vielen Forschenden in der internationalen Erich-Fromm-Gesellschaft getroffenen theoretischen Aussagen unterstützen.

### Literatur

- Bal, P. M. & Dóci, E. (2018). Neoliberal ideology in work and organizational psychology. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 27 (5), S. 536-548.
- Bal, M. et al. (2019). Manifesto for the future of work and organizational psychology. *European Journal*



- of *Work and Organizational Psychology*. 28 (3), S. 289-299.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52 S. 1-26.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation. *Psychological Bulletin*, 117, S. 497 – 529.
- Cortina, M. (2015). Fromm's view of the human condition in light of contemporary evolutionary and developmental knowledge. In R. Funk & N. McLaughlin (Eds.), *Towards a Human Science. The Relevance of Erich Fromm for Today* (S. 159-185). Gießen : Psychosozial-Verlag.
- Crouch, C. (2008). *Postdemokratie*. Frankfurt/M.: Edition Suhrkamp.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The «What» and «Why» of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), S. 227-268.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2012). Motivation, personality, and development within embedded social contexts: An overview of self-determination theory. In R. M. Ryan (Ed.), *The Oxford Handbook of Human Motivation* (S. 85-107). New York: Oxford University Press.
- Dittmar, H. (1992). *The Social Psychology of Material Possessions: To Have is to Be*. New York: St. Martin's Press.
- Dittmar, H. & Hurst, M. (2018). The impact of a materialistic value orientation on well-being. In J. E. Maddux (Ed.), *Subjective well-being and life satisfaction*. (S. 311–336). New York, NY: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Dittmar, H., Bond, R., Hurst, M. & Kasser, T. (2014). The relationship between materialism and personal well-being: a meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 107 (5). S. 879-924.
- Felber, C. (2014). *Gemeinwohl-Ökonomie* (aktualisierte und erweiterte Neuauflage). Wien: Deuticke.
- Fromm, E. *Gesamtausgabe in zwölf Bänden*, hg. von Rainer Funk, München: DVA/dtv, 1999:
- Fromm, E. (1947a). *Psychoanalyse und Ethik*, GA II, S. 1-157.
- Fromm, E. (1955a). *Wege aus einer kranken Gesellschaft*, GA IV, S. 1-258.
- Fromm, E. (1960b). *Den Vorrang hat der Mensch. Ein sozialistisches Manifest und Programm*, GA V, S. 19-41.
- Fromm, E. (1961b). *Das Menschenbild bei Marx*, GA V, S. 335-393.
- Fromm, E. (1962a). *Jenseits der Illusionen*, GA IX, S. 37-155.
- Fromm, E. (Ed.) (1965a). *Socialist Humanism: An International Symposium*. Garden City, NY: Doubleday.
- Fromm, E. (1968a). *Die Revolution der Hoffnung. Für eine Humanisierung der Technik*, GA IV, S. 255-416.
- Fromm, E. (1973a). *Anatomie der menschlichen Destruktivität*, GA VII, S. 1-444).
- Fromm, E. (1976a). *Haben oder Sein*, GA II, S. 269-414.
- Funk, R. (1983). *Erich Fromm*. Reinbek: Rowohlt Taschenbuch.
- Funk, R. (2017). Die Bedeutung der Alternative «Haben oder Sein» für heute. *Fromm Forum* No. 21, S. 5-11.
- Groskurth, P. & Volpert, W. (1975). *Lohnarbeitspsychologie*. Frankfurt /M.: Fischer Taschenbuch.
- Hacker, W. & Sachse, P. (2014). *Allgemeine Arbeitspsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Hall, P. A. & Gingerich, D. W. (2009). Varieties of capitalism and institutional complementarities in the political economy: An empirical analysis. *British Journal of Political Science*, 39, S. 449-482.
- Harris, M. (1996). *Menschen. Wie wir wurden, was wir sind*. München: dtv.
- Heller, F. A., Drenth, P., Koopman, P. & Rus, V. (1988). *Decisions In Organizations: A Three Country Comparative Study*. London: Sage.
- Hornung, S. (2012). Beyond «New Scientific Management»? Why the ideological critique of Evidence-Based Management should be taken seriously. In D. M. Rousseau (Ed.), *Oxford Handbook of Evidence-Based Management* (S. 389-403). New York: Oxford: Oxford University Press.
- Horkheimer, M. & Adorno, T. W. (1989, Orig. 1947). *Dialektik der Aufklärung. Philosophische Fragmente*. Leipzig: Philipp Reclam jun.
- IDE International Research Group (1981). *Industrial Democracy in Europe*. London: Oxford University



Press.

- Israel, J. (1972). *Der Begriff Entfremdung*. Reinbek: Rowohlt Taschenbuch.
- Johach, H. (2017). «Haben oder Sein» in der Konsumgesellschaft. *Fromm Forum* Nr. 21, S. 12-20.
- Kasser, T. & Kanner, A. D. (Eds.) (2004). *Psychology and consumer culture: The struggle for a good life in a materialistic world*. Washington DC: American Psychological Association Press.
- Kasser, T., Cohn, S., Kanner, A. D., & Ryan, R. M. (2007). Some costs of American corporate capitalism: A psychological exploration of value and goal conflicts. *Psychological Inquiry*, 18(1), S. 1-22.
- Leary, M. R. (1999). Making sense of self-esteem. *Current Directions in Psychological Science*, 8 (1), S. 32-35.
- Lefkovitz, J. (2008). To prosper, organizational psychology should ... expand the values of organizational psychology to match the quality of its ethics. *Journal of Organizational Behavior*, 29 (4), 439-453.
- Leontjew, A.N. (1964). *Probleme der Entwicklung des Psychischen*. Berlin: Volk und Wissen.
- Leontjew, A. N. (1982). *Tätigkeit, Bewusstsein, Persönlichkeit*. Köln: Pahl-Rugenstein.
- Lorenzen, S. (2019): Alienation and «productive orientation» in work. A contribution to Erich Fromms critical analysis of society. In R. Funk & T. Kühn (Eds.), *Putting Society on the Couch* (Erich Fromm Forum Special Issue, No. 23; S. 108-117). Tuebingen (Germany): International Erich Fromm Society.
- Matten, D. & Crane, A. (2005). What is stakeholder democracy? Perspectives and issues. *Business Ethics: A European Review*, 14 (1), S. 6-13.
- Pateman, C. (1970). *Participation and Democratic Theory*. Cambridge: Cambridge Press.
- Pierce, J. L. & Jussila, I. (2010). Collective psychological ownership within the work and organizational context: Construct introduction and elaboration. *Journal of Organizational Behavior*, 31, S. 810–834.
- Pierce, J. L., Kostova, T. & Dirks, K. T. (2003). The state of psychological ownership: Integrating and extending a century of research. *Review of General Psychology*, 7 (1), S. 84-107.
- Pircher-Verdorfer, A. & Weber, W. G. (2016). Examining the link between organizational democracy and employees' moral development *Journal of Moral Education*, 45 (1), 59-73.
- Pircher-Verdorfer, A., Weber, W. G., Unterrainer, C. & Seyr, S. (2013). The relationship between organizational democracy and socio-moral climate: Exploring effects of the ethical context in organizations. *Economic and Industrial Democracy*, 34 (3) S. 423-449.
- Raeithel, A. (1989). Kommunikation als gegenständliche Tätigkeit. In C. Knobloch (Hrsg.), *Kognition und Kommunikation* (S. 29-70). Münster: Nodus.
- Ryan, R., Huta, V. & Deci, E. L. (2008). Living well: A self-determination theory Perspective on Eudaimonia. *Journal of Happiness Studies*, 9, S. 139-170.
- Schnell, T. (2016). *Psychologie des Lebenssinns*. Heidelberg, Berlin: Springer.
- Schnell, T., Höge, T. & Pollet, E. (2013). Predicting meaning in work: Theory, data, implications. *The Journal of Positive Psychology*, 8 (6), S. 543-554.
- Sheldon, K. M., Elliot, A. J., Kim, Y., & Kasser, T. (2001). What is satisfying about satisfying events? Testing 10 candidate psychological needs. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89, S. 325–339.
- Singh, P., Bartkiw, T. J., & Suster, Z. (2007). The Yugoslav experience with workers' councils – a reexamination. *Labor Studies Journal*, 32 (3), S. 280-297.
- Six, B. (2005). Wendepunkte im Forschungsprogramm zu Einstellung und Verhalten. In E. H. Witte (Ed.), *Entwicklungsperspektiven der Sozialpsychologie. Beiträge des 20. Hamburger Symposiums zur Methodologie der Sozialpsychologie* (S. 77–99). Lengerich: Pabst.
- Strecker, C., Huber, A., Höge, T., Hausler, M. & Höfer, S. (2019). Identifying thriving workplaces in hospitals: Work characteristics and the applicability of character strengths at work. *Applied Research in Quality of Life*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s11482-018-9693-1>
- Thompson, N. (2006). *Political Economy and the Labour Party*. London: Routledge.





- Tugendhat, E. (1993). Erich Fromm über Glück, Liebe und Moral; Hegel über Anerkennung; was motiviert zur moralischen Haltung? (14. Vorlesung), in: E. Tugendhat, *Vorlesungen über Ethik* (S. 263-281). Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Turnbull, S. (1994). Stakeholder democracy: redesigning the governance of firms and bureaucracies. *Journal of Socio-Economics*, 23 (3), S. 321–360.
- Vitali, S., Glattfelder, J. B., & Battiston, S. (2011). The Network of Global Corporate Control. *PLoS ONE* 6 (10): e25995. doi:10.1371/journal.pone.0025995
- Volpert, W. (2003). *Wie wir handeln – was wir können* (3. überarb. u. aktualis. Aufl.). Sottrum: Artefact.
- Weber, W. G. (1997). *Analyse von Gruppenarbeit – Kollektive Handlungsregulation in soziotechnischen Systemen*. Bern: Huber.
- Weber, W. G. & Huter, B. (2015). Humanisierung des Arbeitslebens, menschliche Würde und Anerkennung in Organisationen – zur Zukunft der Arbeitspsychologie. *Profile – Internationale Zeitschrift für Veränderung, Lernen, Dialog*, 15 (24), S. 74-93.
- Weber, W. G. & Lampert, B. (2010). Analysis of Collective Action Regulation and Cooperation-relevant Attitudes in Industrial Group Work. *Psychologie des Alltagshandelns / Psychology of Everyday Activity*, 3 (1), S. 19-38.
- Weber, W. G. & Jeppesen, H. J. (2017). Collective human agency in the context of organizational participation – Contributions from social cognitive theory and activity theory. *German Journal of Work and Organizational Psychology*, 61 (2), S. 51-68.
- Weber, W. G. & Unterrainer, C. (2015). Arbeit in demokratischen Unternehmen: Ihr Potenzial für eine demokratische Gesellschaft. *Internationale Zeitschrift für Sozialpsychologie und Gruppendynamik in Wirtschaft und Gesellschaft*, 40 (1), S. 21-40.
- Weber, W. G., Unterrainer, C. & Höge, T. (2008). Socio-moral atmosphere and prosocial and democratic value orientations in enterprises with different levels of structurally anchored participation. *German Journal of Human Resource Research*, 22 (2), S. 171-194.
- 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>
- Weber, W. G., Unterrainer, C. & Schmid, B.E. (2009). The influence of organizational democracy on employees' socio-moral climate and prosocial behavioral orientations. *Journal of Organizational Behavior*, 30, S. 1127-1149.
- Wegge, J., Jeppesen, H. J., Weber, W. G., Pearce, C. L., Silva, S., Puntdt, A., Jonsson, T., Wolf, S., Wasseenaar, C., Unterrainer, C. & Piecha, A. (2010). Promoting Work Motivation in Organizations: Should Employee Involvement in Organizational Leadership Become a New Tool in the Organizational Psychologist's Kit? *Journal of Personnel Psychology*, 9 (4), S. 154-171.
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66, S. 297–333. text

Der vorstehende Beitrag ist die aktualisierte schriftliche Version der Erich Fromm Vorlesung, die Professor Weber am 22. November 2018 an der International Psychoanalytic University (IPU) Berlin gehalten hat.

**Copyright** ©2019 und 2022 by Professor Dr. Wolfgang G. Weber  
Leopold-Franzens-Universität Innsbruck, Institut für Psychologie  
Bruno-Sander-Haus, Innrain 52, A-6020 Innsbruck, Österreich  
E-Mail: Wolfgang.Weber[at-symbol]uibk.ac.at