



Thomas Emmerling

»Verantwortungskultur in Verwaltung und Wirtschaft«

Zunächst, meine Damen und Herren danke ich Ihnen für Ihr Interesse an einem der zentralsten Fragen unserer Zeit – der Frage nach einer Verantwortungskultur in Verwaltung und Wirtschaft. Den Umgang miteinander, der Umwelt gegenüber, den Nachkommen gegenüber und sich selbst gegenüber verantwortlich zu gestalten ist besonders in Verwaltung und Wirtschaft von großer Bedeutung, da das Erleben der Wirtschaft, oder genauer in der Arbeitswelt, den Menschen von heute in besonderer Weise prägt. Durfte vielleicht in der Generation unserer Eltern und Großeltern alles scheitern, bloß nicht die Familie, so darf heute alles scheitern bloß nicht die berufliche Karriere. Daraus läßt sich die gesellschaftliche Bedeutung ableiten, die eine Verantwortungskultur in Behörden und Betrieben heute hat.

Kultur meint hier die Summe der Üblichkeiten in den sozialen Interaktionen. Um es mit Albert Schweitzer zu sagen: Kultur ist wie der Mensch mit dem Menschen umgeht. Vielleicht mögen wir aus dieser Definition heraus schon erkennen wie wichtig die Frage nach einer Verantwortungskultur geworden ist, gerade in Zeiten, in denen Aktienkurse mehr zu bedeuten scheinen, als das menschliche Miteinander.

Sind die Wertvorstellungen Erich Fromms und modernes Management miteinander vereinbar? Oder kann das Denken von Fromms geradezu die Grundlage für erfolgreiches, produktives Wirtschaften im wahrsten Sinne des Wortes bieten? Geht



Verantwortungskultur in Verwaltung und Wirtschaft

die Bedeutung des Frommschen Denkens über die Betriebe hinaus? Kann gar Erich Fromm die Grundlage für eine neue Wirtschaftsordnung liefern?

Oder ist der Markt, um es mit Adam Smith, dem Vater der Marktwirtschaft, zu sagen der Tummelplatz des Eigennutzes, der kaum Spielraum für einen gelebten Humanismus bildet?

Diese Fragen können wir verkürzt auf den Nenner bringen: Kann man als Unternehmer erfolgreich sein und dabei Mensch bleiben oder führt letztlich die von Fromm beschriebene Produktivität zum tatsächlichen Erfolg?

Ich möchte meinen Beitrag mit dem Fazit beginnen: Eine Verantwortungskultur auf der Basis der von Erich Fromm in »die Kunst des Liebens« beschriebenen Aspekte der Liebe – Interesse, Respekt, Vertrauen, Fürsorge - ist die Voraussetzung für erfolgreiches Wirtschaften. So wie die Marktwirtschaft ein Kind des Humanismus, der Aufklärung ist, so ist eine funktionierende Wirtschaftsordnung das Ergebnis, der Erfolg einer gelebten Liebe, bzw. des sich Bemühens darum.

Im folgenden will ich versuchen, meine These zu begründen. Zunächst die Frage nach der Definition: Was verstehen wir unter »Verantwortung«? Hat diese doch im Tagesgebrauch etwas Tribunalisierendes an sich – Politiker werden zur Verantwortung gezogen, d.h. es rollen Köpfe. Verantwortung zu übernehmen ist etwas Unangenehmes, das eine Rechtfertigung dem Außen gegenüber bedingt. Im Ehrenamt Verantwortung zu übernehmen wird gar mancherorts als »überflüssig« betrachtet. Was bedeutet Verantwortung also?

Die für mich schönste Erklärung der Eigenverantwortung findet sich im Alten Testament, in der Berufung des Samuel – eine



Stimme zu hören aufzustehen und zu sagen »Herr sprich – dein Knecht hört« – hier bin ich, was kann ich tun?
Es geht also darum, eine innere Stimme, eine göttliche Stimme in sich wahrzunehmen und mehr zu tun, als die Menschen von mir erwarten, mehr zu tun und etwas anderes zu tun als es meine Pflicht ist.

Aus dem oben genannten Beispiel der Verantwortungsübernahme im Ehrenamt läßt sich genau dies ablesen: mehr zu tun als die Menschen von mir verlangen, sondern etwas in mir zu gehorchen, dazu Stellung zu beziehen, dem zu antworten, mehr zu tun als die Pflicht, das kann etwas sehr erfüllendes sein.

Erich Fromm grenzt 1968 in »Die Revolution der Hoffnung« Pflicht und Verantwortung auf eine für mich sehr plausible Art voneinander ab:

Pflicht geschieht aus Unfreiheit, Verantwortung aus Freiheit. Pflicht folgt einem autoritären Gewissen, Verantwortung einem humanistischen Gewissen. Pflicht lebt von der Unterordnung unter eine Autorität, Verantwortung lebt vom eigenen Menschsein (man möge beinahe ergänzen von der Sich-Selbst-Verantwortung). Pflicht bedeutet die Bereitschaft, Befehle zu befolgen, Verantwortung die Bereitschaft auf die eigene Stimme zu hören.

Während die Pflicht den Gehorsam glorifiziert, stellt sich die Verantwortung unabhängig von Befehlen die uns von anderen Menschen gegeben werden.

Im Kontext der menschlichen Individualisierung, des von dem US-amerikanischen Soziologen Ronald Inglehart Anfang der 70er Jahre so bezeichneten Wertewandels kann man feststellen: die Pflicht ist tot, es lebe die Verantwortung. Dies betrifft die Verwaltung und in noch stärkerem Maße die Wirtschaft.



Verantwortungskultur in Verwaltung und Wirtschaft

Eine humanistische Wirtschaftsordnung

Das Verantwortungsgefühl ist im Menschen angelegt. Fromm bezeichnet dies unter anderem als Aspekt der menschlichen Produktivität. Wer in Selbstverwirklichung lebt, lebt auch in Selbstverantwortung und Verantwortung anderen gegenüber. Der zunehmende Individualismus unserer Zeit kann also eine Chance der individuellen Verantwortungsübernahme sein. Könnte sich das Verantwortungsgefühl im Individuationsprozess der Menschheit weiter im einzelnen Menschen zum Ausdruck bringen, so stellt sich die Frage nach einer verantwortungsvollen, humanistischen Wirtschaftsordnung.

Es gibt einige Modelle hierzu, gerade im Bereich der regionalen Wirtschaftskreisläufe und der sogenannten »Rainbow-Economy«. Diese Bewegung der Alternativen Szene hat im Symbol des schillernden Regenbogens auch ein Symbol dafür gesehen, daß eine allzu humanistische, eine altruistische Wirtschaftsordnung wohl immer schillernd vor uns liegt, man kann darauf zugehen – aber sie kann nie erreicht werden.

Ich glaube, wir haben bereits ein humanistisches Wirtschaftskonzept, wir müssen uns nur stärker darauf besinnen. Dieses Konzept sehe ich in der Sozialen Marktwirtschaft. Die Ursprünge dieses Konzeptes wurden in einer geheimen Sitzung des Deutschen Widerstandes Anfang der 40er Jahre im Schwarzwald entwickelt. Man stellte Überlegungen an, wie durch »Wohlstand für alle« etwas derartig menschenverachtendes wie der Faschismus und Bolschewismus sich in Europa nicht mehr entwickeln kann. Einer dieser geheimen Runde war übrigens Dietrich Bonhoeffer. 1948 schreibt Alfred Müller-Armack in seinem Buch »Das Jahrhundert ohne Gott« wie folgt: Was wir verlangen, ist eine neu zu gestaltende Wirtschaftsordnung. Eine solche kann nie aus Zweckdenken



und überalterten politischen Idealen allein hervorgehen, sondern bedarf der tieferen Begründung durch sittliche Ideale, welche erst die innere Berechtigung verleihen.« – Ich denke wir sollten uns heute in Zeiten des »Turbokapitalismus«, des »share-holde-value« und der Diskussionen über eine »Marktwirtschaft ohne Adjektive« wieder stärker an die Grundzüge unserer Wirtschaftsordnung erinnern.

Ich finde es sehr interessant, daß Wirtschaft demnach nicht aus dem Zweckdenken alleine hervorgehen darf, daß Wirtschaften einer tieferen Begründung bedarf und zwar durch sittliche Ideale, ja das Wirtschaften seine Bedeutung erst durch die sittlichen Ideale erhält. Hierin können wir viel Raum und Gelegenheit für das Entwickeln des produktiven Charakters, wie ihn Erich Fromm definiert, in der Wirtschaft frei machen. Weg von Geld-, Erfolgs- und Habensucht, weg von der Anbiederung im Marketing hin zu Kreativität, wahrer Schaffenskraft, Verantwortung und hin zum Menschsein.

Dies kann in der Praxis so aussehen, daß wir in Zeiten zu Ende gehender Erwerbstätigkeit diese anders begreifen, ein neues die Produktivität des Menschen im Sinne Fromms berücksichtigendes Verständnis von Arbeit entwickeln. Arbeit als eine Möglichkeit zur Selbstwerdung. Arbeit verlöre somit seine Funktion der Habenorientierung zu dienen, und würde zur Seins-Entwicklung beitragen. Nicht der Mensch dient der Arbeit, sondern die Arbeit dient dem Menschen zur Selbstwerdung. Arbeit bekommt dann den Charakter, den sie im antiken Griechenland hatte, als im Pedaira-Prinzip der Bildhauer nicht Statuen schuf, weil er das so gut konnte und die sich verkaufen ließen, sondern weil er seine Talente verfeinern wollte. Natürlich konnte er die Ergebnisse verkaufen. Im antiken Griechenland gab es Sklaven, die zwischenzeitlich die Arbeit



Verantwortungskultur in Verwaltung und Wirtschaft

machen mußten. Dieses Argument kommt immer in der Diskussion über dieses Modell der Selbstverwirklichung in der Wirtschaft und wenn es um das Geldverdienen »müssen« geht. Wovon soll der Bildhauer leben? Natürlich konnte er darauf vertrauen, daß er genug zum Leben verdiente, daß das Leben für ihn sorgte. Das jesuanische »Sorget nicht um den morgigen Tag« hat ihm dann geholfen, wenn er weniger ausgegeben hat als er verdient. Ein urökonomisches Prinzip. Dieses System läßt sich auf heute im Angesicht der Sklaverei ohne weiteres übertragen.

Letztlich sind viele Arbeitsgänge heute so stark automatisiert, daß heute – glücklicherweise – der Mensch die Chance hat, Maschinen und Technologien als »moderne Sklaven« für sich einzusetzen. Nicht der Mensch nützt den Dingen, sondern die Dinge nützen dem Menschen. Ein Frommscher Glaubenssatz, der uns aus der sozialen Krise der zu Ende gehenden Erwerbstätigkeit führen kann. Selbstverwirklichung, Produktivität des eigenen Charakters und Wirtschaft lassen sich sehr wohl miteinander vereinbaren.

Ein Verständnis von Arbeit, von beruflicher Selbständigkeit kann sich entwickeln, daß dazu führt, daß in 20-30 Jahren der in Abhängigkeit beschäftigte Mensch, der Angestellte und Arbeiter, die Ausnahme bildet.

Der Regelfall wird sein, daß Menschen selbständig und eigenverantwortlich arbeiten. Die Wirtschaftsuni Bayern, deren Landesvorsitz ich übernommen habe, fordern daher eine Selbständigenquote von 60 %. Berufliche Selbständigkeit ermöglicht und verstärkt den Prozeß der Selbstentfaltung des arbeitenden Menschen, seiner Fähigkeiten, seiner Kreativität, seiner Produktivität und letztlich seines Seins.

Das führt zur nächsten dringenden Frage: Was wird aus dem



Leistungsprinzip? Stellt nicht die Wirtschaft immer stärkere, härtere Anforderungen an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Wird der einzelne nicht ausschließlich aus dem definiert (und sein Selbstwerterleben fremd bestimmt), was er leistet?

Das läßt sich objektiv so zur Zeit feststellen, darüber können wir nicht hinweg sehen. Es ist jetzt unser aller Verantwortung, wie wir darauf antworten. Ich glaube, daß wir eine Ethik des Schaffens brauchen, des Erwirtschaftens, das sich aber an den Möglichkeiten des Einzelnen orientiert, nicht ausschließlich am Endergebnis. Leistungsgerechte Bezahlung muß sich in den Faktoren, die über die Höhe des Gehaltes entscheiden, an den Möglichkeiten des Einzelnen orientieren, will soziale Leistungskälte vermieden werden, zumal Verantwortungsbereitschaft nicht aus Habgier entsteht, sondern aus einem Gefühl. Leistung muß sich lohnen, aber einzig an Leistung ausgerichtete Bezahlung konditioniert Menschen zur Habgier, weckt aber keineswegs die Verantwortung für andere, allenfalls für sich selbst.

Nochmal Viktor Frankl: Verantwortungsbereitschaft entsteht aus Sinn. Menschen sind dann bereit, Verantwortung zu übernehmen, wenn sie für sich einen Sinn darin erkennen. Im Wandel des Leistungsprinzips ist in der Wirtschaft ein Umdenken erforderlich, das jedoch in seinem Erfolg auch den Erfolg des Unternehmens nach sich zöge. Es bleibt der Verwaltung zu wünschen, daß sie nicht alle Fehler der Wirtschaft kopiert, nur weil sie aus der Wirtschaft kommen.

Der größte Wandel steht der Wirtschaft aber noch bevor: Der Abschied vom Prinzip der Gewinnmaximierung, das sich Hinwenden zum Prinzip der Gewinnoptimierung. Gewinnmaximierung bedeutet hier, sich ausschließlich am Haben zu orientieren. Den maximalen Gewinn haben wollen, noch mehr



Verantwortungskultur in Verwaltung und Wirtschaft

Gewinn haben wollen, bis es irgendwann »kippt« und der unefiziente, unproduktive und damit unwirtschaftliche blinde Aktionismus einsetzt. Wesentlich wirtschaftlicher ist das Prinzip der Gewinnoptimierung: Neben dem Gewinn stehen weitere Determinanten des beruflichen Erfolges, z.B. verantwortungsvoller Umgang miteinander, mit Kunden, Kollegen, Lieferanten, der Umwelt gegenüber usw. Unter Berücksichtigung dieser Aspekte und der zur Verwirklichung erforderlichen Maßnahmen den dann optimalen Gewinn zu erzielen, beschreibt das Prinzip der Gewinnoptimierung.

Habgier alleine macht keinen Unternehmer aus.

Erste Ansätze hierfür gibt es in der Wirtschaft, z.B. im Konzept der Kundenorientierung. Wird Kundenorientierung als Marketingkonzept verstanden, das den Gewinn steigert (ich lächle nur, wenn ich dafür bezahlt werde bzw. negierend: Ich lächle nicht, weil ich dafür nicht bezahlt werde), dann wirken Service und Kundenorientierung wie eine hohle Farce.

Wenn es mir aber um eine gute menschliche Beziehung zum Kunden geht, wenn Beziehungsfähigkeit, Liebesfähigkeit, also die Fähigkeiten sich zu interessieren, zu respektieren, zu vertrauen und für den Kunden dazusein, wenn diese Fähigkeiten in Anspruch genommen werden und unter dieser Prämisse der optimale Gewinn erzielt wird, wird Service auch geglaubt. Service scheitert oft daran, daß er als Mittel zum Geldverdienen gesehen wird, ist er doch wesentlich der Erfolg eines gelebten Humanismus. Service meint den wirtschaftlichen Erfolg nicht, ermöglicht ihn aber.



Ethik-Management in Unternehmen

Immer mehr Berufsverbände und Unternehmen beschäftigen sich mit Ethik-Management-Konzepten. Selbst der Deutsche Industrie- und Handelstag setzt sich in Seminargruppen mit der Frage auseinander, ob die Selbstverwaltung der Deutschen Wirtschaft aktuelle Fragestellungen z.B. zur Gentechnologie ausschließlich aus Sicht der Wirtschaft oder auch aus ethischen Gesichtspunkten heraus beurteilen und entsprechend kommentieren kann. Der Bundesverband der Deutschen Versicherungskaufleute gar spricht von einer »Neuen Ethik des Verkaufens«. Freilich sind die Intentionen, warum man sich mit Ethik beschäftigt und wo das hinführen sollte, unterschiedlich. Die Affäre um die Shell-Bohrinsel »Brant Spar« und der Boykott der Verbraucher hat es gezeigt: Nicht alles, was legal ist, ist auch legitim. Das humanistische Gewissen verantwortungsbewußter Bürgerinnen und Bürger hat dem Markt Grenzen gezogen.

Konventionalstrafen wegen Verletzung von Wettbewerbsverboten, sinnlose Preiskämpfe und eine zunehmende Kriminalisierung mancher Wirtschaftsbereiche haben darüber hinaus gezeigt, daß Entwicklung und zivilisiertes Wirtschaften nur möglich ist, wenn ethische Grundsätze berücksichtigt werden.

Nach dem 1. Weltkrieg hat Oswald Spengler mit seinem umstrittenen wie populären Buch vom »Untergang des Abendlandes« unserer Zivilisation das gleiche Schicksal prophezeit, wie dem Römischen Reich der Antike: Den Untergang durch den Verfall der Werte. Die prominenteste Antwort auf Spengler kam von dem protestantischen Theologen und Arzt Albert Schweitzer. Wir wissen, daß Erich Fromm den Humanismus Schweitzers sehr geschätzt hat. Albert Schweitzer nun



Verantwortungskultur in Verwaltung und Wirtschaft

antwortete mit seinem Buch »Kultur und Ethik«. Die Kernaussage: jegliche Zivilisation, jegliche Kultur braucht ihre Ethik. Das erkennen heute immer mehr Unternehmen, 80 Jahre nach Beginn dieser Diskussion: Ethik kann auch wirtschaftliche Weiterentwicklung in übersättigten Märkten zur Folge haben.

Ebenso erkennen Kommunen und Landkreise wertorientierte Organisations- und Führungsformen als Wachstumspotential und damit als Vorteil im Standortwettbewerb.

Der frühere US-Amerikanische Arbeitsminister Robert Reich hat untersuchen lassen, warum ausgerechnet der Standort Silicon Valley das Rennen in USA um den prosperierendsten Standort der USA gewonnen hat und die Spitzenposition ausbaut. Antwort: Weil Wettbewerber und Konkurrenten miteinander geredet haben. Nicht das sich mißtrauisch beäugen, sondern das Vertrauen, aufeinander zugehen, mit dem Wettbewerber reden hat den Standort stark gemacht. Man hat sich über technische Neuerungen, säumige Kunden, neue Anforderungen und vieles mehr ausgetauscht. Dazu gehört Vertrauen, ein Aspekt der Liebe bei Erich Fromm. Dazu gehört Respekt vor der Tätigkeit, den Schwerpunkten und dem Geschäft des Anderen, also das Geschäft bei ihm lassen können, ihm das zu gönnen und nicht aus der eigenen Schwäche heraus versuchen, dem Konkurrenten einen Auftrag abzuja-gen. Respekt ist auch ein Aspekt der Liebe, wie er bei Fromm benannt wird.

Wie funktioniert ein Ethik-Management-Konzept?

Wir definieren in einem Unternehmen gewisse Grundwerte, die im Menschen latent vorhanden sind, die aber gezielt angesprochen werden müssen. Der Mensch sollte die Chance



haben, soweit er selbst sein zu können, daß er nicht aus Angst in Kompensationen, Projektionen und andere Abwehrmechanismen verfällt, sondern daß er sich selbst entwickeln und damit produktiv im Sinne Fromms sein kann. Diese Grundwerte sind z.B. die bei Erich Fromm benannten Aspekte der Liebe: Interesse, Respekt, Vertrauen, Fürsorge. Es können auch andere Grundwerte sein, nur zeigt meine Erfahrung, daß gerade diese Fähigkeiten, insbesondere das Vertrauen, die Basis für einen produktiven und verantwortungsvollen Umgang mit sich, Anderen und der Welt ermöglichen.

Diese Grundwerte werden in Bezug zu den Handlungsfeldern im Unternehmen, bzw. der Verwaltung gebracht, es wird in einer »Ethik-Charta« des Unternehmens dokumentiert, wie die Ausübung des Geschäftes verstanden wird. Innerhalb dieser, wohlgermerkt nicht vorgegebenen oder übergestülpten, sondern aus dem Menschen und seinem »geboren werden«, wie Fromm die Entwicklung eines Menschen bezeichnete, heraus erarbeiteten Werteordnung ist dieser in seinen Entscheidungen frei, kann seine Handlungen reflektieren und somit seinen Habitus, seinen Charakter selbst weiter entwickeln.

Mit ihm entwickelt sich das Unternehmen weiter; mit dem Unternehmen die Branche und damit der Markt. Dies kann mitunter ein langwieriger Prozeß sein, bei dem die alte chinesische Weisheit zählt

- *Der Weg ist das Ziel.*

Die Handlungsfelder eines Ethik-Management-Konzeptes im Unternehmen können sein:

- Verhalten auf dem Markt
- Verhalten der Führung
- Verhalten der Mitarbeiter
- Verhalten gegenüber Behörden, der »Öffentlichen Hand«



Verantwortungskultur in Verwaltung und Wirtschaft

- Verhalten gegenüber der Öffentlichkeit / Gesellschaft
- Verhalten gegenüber der Umwelt

In den genannten Handlungsfeldern kann das eigene Tun anhand der Grundwerte reflektiert und somit weiter entwickelt werden.

Aufgabe jedes Unternehmers ist es, Chancen zu nutzen und ein Unternehmen weiter zu entwickeln. Ein Ethik-Management-Konzept, das Raum dafür läßt das Leben zu bejahen, Wachstum zu bejahen und in diesen Prinzipien wirkt, wird sich von selbst, d.h. aus sich heraus, weiter entwickeln. Ethische Reflexion ist das Handwerkszeug hierfür.

Ethik-Management in der Praxis

Wieviel Vertrauen gibt die Führungskraft den Mitarbeitern? Dies ist gerade bei flexiblen Arbeitszeiten eine zentrale Frage: Geht der Mitarbeiter wirklich nur, wenn die Arbeit getan ist oder nur, wenn er spazieren gehen will?

Verhalten auf dem Markt: Wie kundenorientiert wollen wir sein? Interessieren wir uns wirklich für den anderen Menschen uns gegenüber?

Muß erst eine Autorität in Form von »König Kunde« aufgebaut werden oder entspricht dies einem autoritärem Charakter mit all seinen verhängnisvollen Konsequenzen, die Erich Fromm 1942 in »Die Furcht vor der Freiheit« beschrieb. Wird also im Schauermärchen vom »König Kunde« mit der Unterwerfung unter eine Autorität gespielt, werden an Pflicht und Gehorsam appelliert, so braucht man sich nicht zu wundern, wenn die Verantwortungsbereitschaft bei all dem »funktionieren müssen der Mitarbeiter« auf der Strecke bleibt. Nochmal: Die Pflicht ist tot, es lebe die Verantwortung.



Ist es da nicht mehr, den Kunden als Menschen zu sehen? Eine Frage, die sich übrigens im Beamtenrecht stellt und zu einer Revolution in Menschenbild, Staatsvertrag und dem daraus resultierenden Beamtenverständnis führen muß. Bürgerorientierung kann nicht ernst gemeint werden, solange das Menschenbild besteht, daß es Aufgabe des Staates ist, den Menschen vor den Menschen zu beschützen. Dieses hochpolitische Thema müßte gesondert betrachtet werden und sprengt den Rahmen dieses Referates.

Ist es nicht besser, den Menschen nicht als anonymen Fall zu betrachten, sondern als Menschen mit eigenen Bedürfnissen, Erwartungen, Ideen, Interessen, Vorkenntnissen, Sinnzusammenhängen und eigener Produktivität. Dies zu respektieren kann eine stärkere Beziehung zum Kunden zur Folge haben, als ihn als anonymen Fall zu behandeln. Sehr stark ist mir das Beispiel einer Lebensversicherungsgesellschaft in Erinnerung, wo eine Frau anruft und mitteilt, daß ihr Mann gestorben sei. Aus Sicht des anonymen Apparats der Versicherung hat eine Versicherungsnehmerin den Versicherungsfall angezeigt. Auf die menschliche Trauer und Orientierungslosigkeit wurde entsprechend bürokratisch reagiert: »Die Versicherungsnummer bitte« Hier sind Humanismus, Liebesfähigkeit und Kundenorientierung Synonyme. Es geht nur darum, in welchen Handlungsfeldern gelten deren Prinzipien: Im ineffizienten, das Biophile verneinenden Sinne sind Kunden und Kundenorientierung, um mit Erich Fromm zu sprechen, solange wichtig, wie der Mensch eine anonyme Zahl ist. Kunden werden dann unwichtig, wenn es konkrete Menschen sind. Dann beginnt das große Abwägen: Ist er das überhaupt wert, daß ich mich anstrengende? Kunden sind so lange wichtig, so lange es anonyme Statistiken sind, werden es konkrete Menschen, werden sie unwichtig.



Verantwortungskultur in Verwaltung und Wirtschaft

In der Verwaltung würde dies heißen: Prüfe nicht zuerst, wie es jeder tüchtige Beamte gelernt hat, zuerst die Zuständigkeit, sondern prüfe zuerst, ob Du den Anrufer richtig verstanden hast. Verstecke ich mich hinter meinen Anweisungen und Formularen oder mache ich mich zum Anwalt des Bürgers im Dschungel der Bürokratie?

Ebenso stellt sich die Frage, wie wir in Unternehmen und Behörden Führung verstehen. Bin ich Aufseher, der guckt ob der Laden läuft und alles fest im Griff hält aus Angst, Eigenverantwortung würde zu Chaos und Anarchie führen, oder entwickle ich die Organisation weiter? »Menschen führen heißt Leben wecken« schreibt Benedikt von Nursia vor ca. 1500 Jahren – Heißt es in unserem Führungsverständnis nicht eher: Menschen führen heißt Autoritäten, Pflichten, Mechanismen am Leben zu erhalten und das eigentlich Lebendige zu unterdrücken, sich zusammen zu reißen, zu disziplinieren.

Das Problem unserer Zeit ist, daß immer noch viel zu viele Aufseher in Führungspositionen sitzen und das Lebendige, das Biophile, das Wachsende hemmen.

Sicherlich habe ich viele Aspekte des Wirkens und Denkens Erich Fromms, die Verantwortung in Wirtschaft und Verwaltung tangieren, in der Kürze der Zeit nicht ansprechen können. Jedesmal, wenn ich mich mit Erich Fromm beschäftige, wächst in mir das Erstaunen um seine ungeheurere Produktivität, um die Energie und Schaffenskraft, die durch ihn zum Ausdruck kommt.

Ich wünsche mir eine reifere Wirtschaft und Gesellschaft, aus der Summe vieler faszinierender Humanisten. Ich wünsche mir aber auch, daß Humanisten, Christen und Ethiker viel mehr mit



der Wirtschaft und auch der Politik sprechen. Ich erlebe in Behörden und Betrieben Menschen, die zu einer Verantwortungskultur aus humanistischem Gewissen heraus deutlich JA sagen, aber nicht wissen, wie sie es leben können – sie fürchten sich vor der Freiheit. Und ich habe viele Humanisten getroffen, die deutlich JA sagen zu einem Leben in Verantwortung für sich, die Anderen, die Nachkommen und die Umwelt, die aber der Wirtschaft und dem Staat nicht vertrauen können: Die wollen nicht. »Die Wirtschaft« habe ich in meiner Praxis als Unternehmensberater in all den Jahren nie angetroffen, ebensowenig »den Staat«. Was ich getroffen habe, waren immer Menschen, die in Verwaltung und Wirtschaft wirken und tätig sind. Aber es sind immer in erster Linie Menschen. Und so leben die Menschen in Staat und Wirtschaft auf der einen Seite und die Humanisten auf der anderen Seite, beide mißtrauisch den anderen beäugend, nebenher.

Wir sollten uns ein Herz fassen, aufeinander zugehen und uns gegenseitig Mut zum Leben machen, Mut zu machen, wir selbst sein zu können und aus unserer Entwicklung den eigenen Sinn, die eigene Verantwortungsbereitschaft zu generieren. Wir sollten viel mehr miteinander reden. Die Zeit ist reif dafür. Denn, um mit Erich Fromm zu schließen, »zählt nicht das, was die Menschen trennt, sondern in ihrer Individualität vereint.

Handschriftliche Aufzeichnungen Erich Fromms

~
Lückschlosses Zyklus, Anbeulung. Das "Heil" des
Kunden besteht im optimalen materiellen Erfolg.
seiner Pflicht im guten "funktionieren."
Aber im Hand bis Hand nicht aufhören zu träumen,
besitzt er nur einen Welt, ^{da} die Liebe, Freiheit, Gerechtigkeit
Königreich ist und sein ihm nicht entfernt hat hat er
in sie wider die Gesellschaft, eine separate Institution auf:
die Religion. In ihr findet er Trost, Anerkennung ^{sind}
Stoffung, allerdings auch viele Illusionen, ^{die} ^{er} ^{erlebt}
und die Religion mit der religiösen Gesellschaft ihnen
• Fanden gemeinsam hat ein: ^{Gott} ⁱⁿ ^{Handen}: ^{glauben}
= ⁱⁿ ^{Handen}.
Dieser Kompromiss und die von ihm erzeugten Illusionen
Können zum für lange Zeiten wirksam sein, aber
einmal wird er sich selbst auf, ^{kennt}, dass
man ^{Handen} u. verlangt die wirkliche Befreiung. Heil.
Dieses Verlangen kann aber nur dann sein
verständliche Wirklichkeit befreit werden, durch
eine Gesellschaft, die in ihrer ganzen Struktur die
Prinzipien der Liebe, Gerechtigkeit und Freiheit
Autonomie berücksichtigt. In einer solchen Gesellschaft
braucht es keinen separaten Religion mehr, in ihr