



Funk_R_2011b

Das Beratungswesen auf der Couch Zum Konflikt zwischen ökonomischer und menschlicher Produktivität

Rainer Funk

„Das Beratungswesen auf der Couch. Zum Konflikt zwischen ökonomischer und menschlicher Produktivität“. Referat am Samstag, 8. Mai 2010, im Rahmen der Tagung „Beraten und verkauft? Das Beratungswesen zwischen Ökonomisierung und Humanität“, die von der Ev. Akademie Bad Boll in Kooperation mit der Internationalen Erich-Fromm-Gesellschaft in Bad Boll stattfand. Erstveröffentlichung in: *Fromm Forum* (deutsche Ausgabe), Tübingen (Selbstverlag – ISSN 1437-0956) Nr. 15 / 2011, S. 24-31.

Copyright © 2011 by Dr. Rainer Funk, Ursrainer Ring 24, D-72076 Tuebingen / Germany, E-Mail: funk[at-symbol]fromm-online.com.

Einleitung

Die etwas locker daherformulierte Absicht, das Beratungswesen auf die Couch legen zu wollen, soll anzeigen, dass es im Folgenden um eine psychologische Perspektive geht, die sich der Frage widmet, welche Funktion das Beratungswesen in unserer Gesellschaft hat und wie es sich auf den Menschen und sein menschliches Gelingen auswirkt. Wenn hierbei von „menschlicher Produktivität“ im Unterschied zu „ökonomischer Produktivität“ die Rede ist, dann nimmt eine solche Unterscheidung die von Erich Fromm entwickelte sozialpsychologische Erkenntnis auf, dass jedes Individuum Ansprüchen des Wirtschaftens und des gesellschaftlichen Zusammenlebens gerecht werden muss, aber auch Ansprüchen, die sich aus seinem Menschsein und den menschlichen Wachstums- und Entwicklungsbedürfnissen ergeben.

Beide Ansprüche lassen sich in verinnerlichter Form als charakterliche Strebungen und Orientierungen bei jedem Individuum ausmachen, nämlich als individueller Charakter und als Gesellschafts-Charakter¹. Nur wenn Menschen bereit sind, das, was Wirtschaft

¹ Mit „Gesellschafts-Charakter“ sind jene gesellschaftlich erzeugten psychischen Strukturen gemeint, die viele Menschen ähnlich streben, denken, fühlen und handeln lassen. Sie tragen ganz wesentlich zum Gelingen des vorherrschenden wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Systems bei, fördern also die wirtschaftliche Produktivität und stabilisieren den gesellschaftlichen Zusammenhalt. Ob sie auch zur psychischen Produktivität, sprich zur psychischen Gesundheit und zum Wohlbefinden des Menschen beitragen, wird zu fragen sein. Dabei richtet sich die Anfrage an das Beratungswesen überhaupt sowie an bestimmte Selbstverständnisse von Beratung.



und Gesellschaft für ihren Selbsterhalt und für ihr Gelingen brauchen, gern und mit Leidenschaftlichkeit zu realisieren, wird diese Gesellschaft innerlich zusammen gehalten und ihre Art zu wirtschaften erfolgreich sein. Gleiches lässt sich aber auch für das Gelingen des Menschen und seiner spezifisch menschlichen Bedürfnisse sagen: Der Mensch muss auch den Erfordernissen seines Menschseins gerecht werden, indem er gern und mit Leidenschaftlichkeit das tut, was ihn als Mensch wachsen und gelingen lässt.

Beide Ansprüche sind nur dann deckungsgleich, wenn sich die Ansprüche des Wirtschaftens und der Vergesellschaftung ihrerseits am Gelingen des Menschen als Menschen orientieren und Wirtschaft und Gesellschaft um des Menschen willen da sind und nicht umgekehrt. Orientiert sich deshalb die wirtschaftliche Produktivität nicht an der menschlichen Produktivität, kommt es zu einem Konflikt. Dieser Konflikt ist sozusagen vorprogrammiert, wenn es zu einer Ökonomisierung des Menschen statt zu einer Vermenschlichung der Ökonomie kommt. Zu untersuchen ist, welche Rolle das Beratungswesen in diesem Konfliktgefüge spielt. – So viel vorweg zur Präzisierung der Thematik, um die es im Folgenden geht.

In den beiden ersten Abschnitten soll nachvollzogen werden, warum und wie Beratung zur *ökonomischen* Produktivität beiträgt. Da hierzu bereits von fachlicher Seite referiert wurde, will ich mich darauf beschränken, nur jene Aspekte herauszugreifen, die für die hier diskutierte Fragestellung relevant sind. Auch erlaube ich mir, das Beratungswesen aus einer fachfremden Perspektive, nämlich mit den Augen eines Psychologen und Psychoanalytikers zu betrachten und dabei Aspekte in den Vordergrund zu rücken, die sonst kaum diskutiert werden.

1. Warum fördert Beratung die ökonomische Produktivität?

Auf die Frage, warum Beratung die ökonomische Produktivität fördert, gibt es eine naheliegende Antwort: Offensichtlich ist Beratung zur Steigerung der ökonomischen Produktivität unverzichtbar geworden. Die Gründe hierfür sind in erster Linie in der Dynamisierung der Wirtschaft zu suchen, zu der es in den letzten Jahrzehnten vor allem durch eine neoliberale Wirtschaftsphilosophie, durch technisch bedingte Modernisierungsschübe und durch die Globalisierung der Wirtschaft, der Produktion und der Märkte kam. Die Liberalisierung der Märkte, auch der Finanzmärkte, die Beseitigung von Handelschranken, neue Informations- und Produktionstechnologien, neue Werkstoffe, neue Vertriebs- und Handelswege, die Automatisierung unterschiedlichster Produktionsvorgänge, die Privatisierung von zentralen Dienstleistungsbereichen – all dies (und noch viel mehr) hat dazu geführt, dass es in vielen Bereichen der Wirtschaft zu einem gesteigerten globalisierten Verdrängungswettbewerb kam und zu riesigen, global operierenden Unternehmen. Diese versuchen den Markt zu beherrschen, um nicht selbst ins ökonomische Abseits zu geraten.

Die durch die neoliberale Wirtschaftsphilosophie und eine entsprechende Politik dynamisierte Ökonomie kennt nur noch Gewinner und Verlierer. Die Unternehmen müssen alles daran setzen, in diesem mörderischen Wettbewerb zu überleben. Obwohl wir



in einer Zeit größten wirtschaftlichen Wohlstands leben (an dem, wenn es etwas gerechter auf dieser Erde zuginge, selbst die ausgebeuteten Länder der Dritten Welt Anteil haben könnten) und obwohl die erreichte wirtschaftliche Produktivität ein Ruhekitzel sein könnte, sind diejenigen, die für die wirtschaftliche Produktivität verantwortlich sind, einem gnadenlosen Überlebenskampf ausgeliefert.

Die wichtigsten „Waffensysteme“, mit denen dieser ökonomische Überlebenskrieg zu gewinnen ist, sind einerseits die Überwältigung des Gegners, indem man ihn auf dem Kriegsschauplatz – dem Markt – vernichtend schlägt oder aufkauft, und andererseits Wachstum und Produktivitätssteigerung. Es macht durchaus Sinn, sich diese kapitalistische Marktwirtschaft als Kriegsschauplatz vorzustellen, um zu verstehen, warum die Frage der wirtschaftlichen Produktivität für die Betroffenen zur alles dominierenden Überlebensfrage geworden ist, aber auch, wie absurd und menschlich destruktiv dieses neoliberale Wirtschaftssystem ist, aus dem es scheinbar kein Entrinnen gibt.

Unternehmensberatung kann nicht unabhängig von diesem Überlebenskampf gesehen werden. Sie hat sich in Deutschland erst nach dem Zweiten Weltkrieg etabliert, dann aber rasant, mit zum Teil zweistelligen jährlichen Wachstumsraten, entwickelt. Sie stellt heute ein unverzichtbares Hilffsystem für das Überleben von Unternehmen dar. Dies zeigt bereits ein Blick auf die wichtigsten *Tätigkeitsfelder* der Unternehmensberatung²:

- Etwa 60 Prozent aller Unternehmensberatung ist *Managementberatung*, mit der die obere Leitungsebene eines Unternehmens in Fragen von Planung, Organisation und Führung unterstützt wird. Unternehmensberater entwickeln neue Unternehmensstrategien, verändern interne Unternehmensstrukturen und begleiten die nötigen Veränderungsprozesse.
- Knapp 29 Prozent der Unternehmensberatung fällt auf die Einführung von neuen Informations-Technologien.
- Gut 11 Prozent der Unternehmensberatung hat direkt mit dem Personal zu tun: wie man an Führungskräfte kommt, das eigene Personal motiviert und je nach Lage der Dinge wieder los wird („outplacement“).

Auch ein Blick auf die wichtigsten *Funktionen*, die Unternehmensberater ausüben, legt nahe, dass Unternehmensberatung für das Überleben von Unternehmen unverzichtbar geworden ist:

- Angesichts der Dynamisierung der Wirtschaft, bei der es zu permanent wechselnden Produktions- und Umfeldbedingungen kommt, sind immer mehr Unternehmen gezwungen, auf ein *Expertenwissen* in Gestalt von Gutachten zu setzen und prozessbegleitende Experten zur Implementierung der Expertenlösungen zu engagieren.
- Anders als bei der klassischen Funktion des Beraters als eines Experten zielt seine Funktion als *Organisationsentwickler* darauf, die Leistungsfähigkeit der Organisation

² Die folgenden Ausführungen und Zahlenangaben orientieren sich am Abschnitt „Literatur zur Unternehmensberatung“ in: Tobias Raffel, *Unternehmensberater in der Politikberatung*, Wiesbaden (Deutscher Universitäts-Verlag) 2006, S. 23-33.



zu optimieren und zu selbständigen Problemlösungen anzuleiten.

- Eine heute immer öfter gefragte Funktion des Unternehmensberaters ist es, selbst *als Problemlöser zu agieren*. In diesem Fall werden Entscheidungen an ihn so delegiert, dass er sie zum Nutzen des Unternehmens durchzuführen hat, ohne dass die Unternehmensleitung in die für das Personal meist unangenehmen Entscheidungen selbst involviert ist. Auf diese Weise kann die Unternehmensleitung ihr makellostes Image bewahren und das aus dem Ökonomisierungsdruck resultierende Konfliktpotenzial von sich fernhalten.

Die wenigen Andeutungen zu den Tätigkeitsfeldern und Funktionen von Unternehmensberaterinnen und -beratern unterstreichen, welche Rolle Beratung im Überlebenskampf der Unternehmen heute spielt und warum sie für die Steigerung der ökonomischen Produktivität unverzichtbar zu sein scheint. Noch aufschlussreicher ist die Frage nach dem *Wie*, nach den Methoden und Instrumenten („Tools“), mit denen Unternehmensberatung zur Sicherung und Steigerung der ökonomischen Produktivität beiträgt.

2. Wie fördert Beratung die ökonomische Produktivität?

Wirtschaftlichkeitsgebot

Die Frage, wie Beratung die ökonomische Produktivität fördert, führt unmittelbar zum betriebswirtschaftlichen Credo der Wirtschaftlichkeit: Das Überleben eines Unternehmens ist dadurch zu sichern, dass sämtliche Bereiche, auch die nicht direkt produkt- und produktionsrelevanten, nach Möglichkeit dem *Wirtschaftlichkeitsgebot* unterworfen werden. Wirtschaftlich sinnvoll ist alles, bei dem der Ertrag gleichwertig oder höher als der Aufwand ist. Ist der Ertrag höher als der Aufwand, dann ist Wirtschaftlichkeit mit Wertzuwachs gegeben; ist er gleich, dann ist die Wirtschaftlichkeit nur kostendeckend; ist der Ertrag geringer als der Aufwand, dann ist keine Wirtschaftlichkeit gegeben.

Wer auf dem Markt überleben will, tut also gut daran, möglichst sämtliche Bereiche effizient zu gestalten und dem *Wirtschaftlichkeitsgebot* zu unterwerfen. Er wird deshalb auch nur in jene Bereiche investieren, bei denen langfristig gesehen der Ertrag den Aufwand übersteigt, während er unwirtschaftliche Bereiche abstoßen oder outsourcen wird. Es ist deshalb unzweifelhaft, dass bei Unternehmensberatungen das mit betriebswirtschaftlichen Tools zu erreichende *Wirtschaftlichkeitsgebot* ein zentraler Leitwert für die Beratungstätigkeit ist.

Messbarkeit und Quantifizierung

Das *Wirtschaftlichkeitsgebot* lässt sich betrieblich jedoch nur realisieren, wenn Aufwand und Ertrag in Relation zueinander gesetzt werden, das heißt, möglichst genau erfasst und berechnet werden können. *Messbarkeit* ist deshalb der zweite große Leitwert unternehmensberaterischer Tätigkeit. Nun könnte man meinen, dass deshalb bestimmte Bereiche vom *Wirtschaftlichkeitsgebot* ausgenommen bleiben müssen, eben weil sie nicht messbar, zählbar und berechenbar sind. Wie soll künstlerische Kreativität messbar sein? Wie



soll den Zufälligkeiten von persönlichen Krisen, Beziehungsproblemen und Motivations- einbußen der Arbeitskräfte „Rechnung“ getragen werden? Wie lassen sich Waschzwänge oder die Tierliebe von Altenpflegeheimbewohnern berechnen und der Liste der gewähr- ten Teilleistungen zuordnen?

Die Antwort von Betriebswirten, Arbeits- und Organisationspsychologen und Sozi- alwissenschaftlern ist ernüchternd einfach: Für sie ist nur das Realität, was messbar ist. Al- les andere kann nicht berücksichtigt werden. Die ganze Anstrengung und Kunst besteht darin, die Messbarkeit mit ausgeklügelten Messmethoden und Messinstrumenten sicher zu stellen. Was sich dann der Messbarkeit noch immer entzieht, gibt es einfach nicht.

Komplexitätsreduktion

Ein Zauberwort der Unternehmensberatung heißt deshalb *Komplexitätsreduktion*. Ange- sichts der unentwirrbaren Verflochtenheit von globalen Unternehmenskonstruktionen und unüberschaubaren Betriebsstrukturen sowie angesichts von Finanzmärkten, die weitgehend von Emotionen gelenkt werden, ist die Reduktion der Komplexität ein Ge- bot der Stunde. Aber worin besteht die Reduktion? Experten sind heute nicht die, die noch den Durchblick und die umfassendere Kenntnis eines Problems haben. Experten müssen jedoch schnell von Begriff sein und sich in eine ihnen zunächst nicht vertraute Si- tuation hineindenken können, um möglichst viele relevante Informationen zum Kom- plex zu erhalten. Vor allem aber müssen sie fähig sein, die Komplexität dadurch zu redu- zieren, dass sie die Dinge messbar und berechenbar und damit einer Lenkung und Kon- trolle zugänglich machen. Mit der Komplexitätsreduktion kommt es nicht nur zum Aus- blenden all jener Wirklichkeitsbereiche, die sich nicht messen lassen; es wird auch alles ausgeblendet, das sich nur mit qualitativen Methoden, situationsbezogen und individuell erfassen, aber eben nicht quantifizieren lässt.

Dies lässt sich besonders eindrücklich am Beispiel des Qualitätsmanagements (QM) illustrieren. Paradoxerweise findet die Reduktion auf das Messbare heute gerade dort statt, wo es um die Sicherung von Qualität geht. Diese wird nämlich ausschließlich mit quantitativen Messmethoden sicher gestellt, ob es um Qualitätsmerkmale eines Hotels, einer diakonischen Einrichtung oder einer therapeutischen Praxis geht – wie wenn, um bei der eigenen Zunft zu bleiben, der Nachweis meiner Fortbildungen etwas Entschei- dendes über die Qualität meiner therapeutischen Arbeit sagen würde. Diese lässt sich zwar sehr wohl von subjektgebundenen therapeutischen Wirkfaktoren her beschreiben, also etwa meiner Empathiefähigkeit oder meiner eigenen psychischen Strukturiertheit; diese therapeutisch wirksamen Qualitäten lassen sich aber nun gerade nicht quantifizie- ren. Also misst man die Qualität an dem, was sich unabhängig von subjektiven und indi- viduellen Merkmalen messen lässt.³

³ Wie wenig derartige Zertifizierungen tatsächlich über die Qualität aussagen, lässt sich auch daran erkennen, dass Kunden (Nutzer, Verbraucher) bei der Einschätzung der Qualität eines Arztes, Hotels, Lehrers lieber auf die individuellen und subjektiven Beurteilungen und Empfehlungen von anderen Kunden bauen als auf die Zertifizierungsurkunden.



Ent-Individualisierung

Was sich am Qualitätsmanagement zeigen lässt, gilt ganz allgemein für die Komplexitätsreduktion mittels Messbarkeit und Quantifizierung. Bereits vor über 40 Jahren erkannte Erich Fromm: „Die Forderung nach maximaler Effizienz führt folgerichtig zur Forderung nach einer minimalen Individualität.“⁴ Eine solche *Ent-Individualisierung* zeigt sich darin, dass vom Einzelfall abgesehen werden muss und dass alle subjektiven Faktoren durch objektive und rechnerisch objektivierbare ersetzt werden. Das Bedürfnis des Einzelnen ist eine kaum messbare, weil von zu vielen Variablen abhängige Größe. Also orientiert man sich nicht am subjektiven „Bedürfnis“, sondern am objektiven „Bedarf“, der sich statistisch berechnen und auch gruppenspezifisch in Zahlen ausdrücken lässt. Der Einzelne kommt mit seinem individuellen Bedürfnis darin nicht mehr vor, es sei denn, sein Bedürfnis entspricht zufällig dem errechneten Bedarf und er gibt sich der Illusion hin, dass er gemeint ist.

Selbst-Ökonomisierung

Schließlich soll noch ein weiteres Instrument zur Steigerung der ökonomischen Produktivität erwähnt werden, das, weil es auf die intrinsische Motivierung der Arbeitskraft zielt, den Schein erweckt, als fördere es zugleich die menschliche Produktivität. Die Reduktion der im Produktionsprozess stehenden menschlichen Arbeitskraft auf einen reinen Kostenfaktor hat dazu geführt, dass sich Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zunehmend entwertet fühlten. In der Folge ließen ihre Leistungsbereitschaft und Motivation immer mehr nach. Dienst nach Vorschrift war angesagt. Diesem Bremsklotz ökonomischer Produktivität hat man ganz entschieden gegengesteuert, und zwar weniger durch Leistungsanreize und Gratifikationen, als vielmehr dadurch, dass man ihnen den Arbeitsplatz streitig macht und den Status des unbefristet Arbeit Nehmenden nimmt. Statt eine unbefristete Arbeitsstelle zu haben und in den Genuss eines gesicherten Arbeitsplatzes sowie der Vorsorge, Fürsorge, Vorleistung und Weisung eines Arbeit-Gebers zu kommen, sind diese unternehmerischen Leistungen von der Arbeitskraft selbst zu erbringen. Die auf Erwerbsarbeit Angewiesenen werden so zu einer *Selbst-Ökonomisierung* gezwungen: Sie müssen selbst die Verantwortung für ihre ökonomische Produktivität übernehmen und also zu „Arbeitskraft *unternehmern*“⁵ werden. Tatsächlich entsteht derzeit ein neuer Typ von Arbeitskraft, „dessen Erwerbsorientierungen durch Selbst-Kontrolle, Selbst-Ökonomisierung

⁴ E. Fromm, *Die Revolution der Hoffnung* (1968a), in: *Erich Fromm-Gesamtausgabe in zwölf Bänden*, München (DVA und dtv) 1999, Band IV, S. 285. „Man glaubt“, so Fromm (a.a.O.), dass die gesellschaftliche Maschinerie wirkungsvoller arbeitet, wenn die Einzelnen zu nur quantifizierbaren Einheiten zurückgestutzt werden, deren Persönlichkeit auf Lochkarten erfassbar ist. Solche Einheiten sind mit bürokratischen Vorschriften leichter zu verwalten, weil sie keine Schwierigkeiten machen und keine Reibungen verursachen. Zu diesem Zweck müssen die Menschen entindividualisiert werden, und man muss ihnen beibringen, ihre Identität nicht in sich selbst, sondern in der betrieblichen Organisation zu finden.“

⁵ Hans J. Pongratz und G. Günter Voß, *Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen*. Berlin (Edition Sigma) 2003.



und Selbst-Rationalisierung charakterisiert“ sind.⁶

Die scheinbare Aufwertung der Arbeitskraft zum Arbeitskraftunternehmer dient in Wirklichkeit nur zur Auslese der Leistungswilligeren und Leistungsfähigeren. Sie wird als probates Mittel zur Steigerung der ökonomischen Produktivität gehandelt, die in der Regel auf Kosten der menschlichen Produktivität geht. Darüber hinaus ist sie in hohem Maße unsozial. Wer nämlich seine Leistung nicht steigern kann oder gar wegen Alter oder Krankheit, Burnout oder seelischer Krise sein bisheriges Leistungsniveau nicht mehr halten kann, rutscht auf die Verliererseite und wird dem Staat und den Sozialsystemen zur weiteren Versorgung und Finanzierung überlassen.

Um nicht missverstanden zu werden: Die immer deutlicher werdende Kritik an den Instrumenten zur Steigerung der ökonomischen Produktivität richtet sich nicht grundsätzlich gegen die Optimierung von ökonomischer Produktivität; auch nicht grundsätzlich gegen das Wirtschaftlichkeitsgebot und die Komplexitätsreduktion durch die Beschränkung auf das Messbare. Sie sind höchst sinnvolle und erfolgreiche Instrumente zur Steigerung der ökonomischen Produktivität, solange es um Produktionsprozesse und Anwendungsbereiche geht, die sich – weil dinglich – problemlos berechnen und quantifizieren lassen. In psychologischer Perspektive kommen sie allerdings bereits dort an ihre Grenze, wo Menschen als Arbeitskräfte beteiligt sind und diese unterschiedlichen menschlichen Individuen mit ihren je verschiedenen Eigenschaften und Fähigkeiten, Interessen und Engagements zum Zwecke der Messbarkeit nur als Kostenfaktoren begriffen bzw. nur noch als selbstunternehmerische Leistungserbringer wahrgenommen werden.

3. Die organisatorische Neuordnung mit Hilfe der Ökonomisierung

Die bisherigen Überlegungen zum Beratungswesen bezogen sich im Wesentlichen auf Güterproduktions- und Dienstleistungs-Unternehmen. Die hier erprobten Steuerungsinstrumente zur Steigerung der ökonomischen Produktivität kommen inzwischen auch in anderen Bereichen zur Anwendung. Auslöser sind hierbei oft der zunehmende Kostendruck oder gar eine Kostenexplosion (wie etwa im Gesundheitswesen) und – zum Teil politisch verordnete – Sparzwänge.

Meistens sollen die in profitorientierten Unternehmen erprobten betriebswirtschaftlichen Tools zur Steigerung der ökonomischen Produktivität nicht nur die Kosten dämpfen und die Arbeitskräfte zur Leistungssteigerung zwingen, sondern auch die bisherigen Ordnungs- und Organisationsstrukturen in Verwaltungen, Organisationen und sozialen Einrichtungen ersetzen. Hierzu greift man auf in der Wirtschaft erprobte Rationalisierungsmaßnahmen zurück und ökonomisiert die Einrichtungen: Man übernimmt marktpreissimulierte Kosten-Ertrags-Kalküle und setzt auf Wirtschaftlichkeit und ökonomische Produktivität.

⁶ Stephan Manning und Harald Wolf, Bindung von Arbeit und Arbeitskraft. Eine theoretische Perspektive auf Grenzen der Entgrenzung. In: Nicole Mayer-Ahuja und Harald Wolf (Hg.), *Entfesselte Arbeit – neue Bindungen. Grenzen der Entgrenzung in der Medien- und Kulturindustrie*. Berlin (Edition Sigma) 2005, S. 25-57, hier S. 27.



Auf Grund einer solchen *Ökonomisierung* sehen sich Einrichtungen, in denen es nicht um die Produktion von Gütern und sachbezogenen Dienstleistungen, sondern um die Arbeit mit und am Menschen und damit vorrangig um menschliche Produktivität geht, plötzlich einem Zwang zur wirtschaftlichen Produktivität ausgesetzt. Natürlich waren auch bisher schon Verwaltungen, Bildungseinrichtungen, Museen, Altenheime, Krankenhäuser oder Sozialarbeit auch wirtschaftliche Unternehmen, die ihre Produktivität auch wirtschaftlich zu rechtfertigen hatten. Der Punkt ist, dass nun auch dort, wo es um das Kreative und Künstlerische, um Erziehung und Bildung, Pflege oder Sozialarbeit, das Heilwesen und um Therapeutisches – also um menschliche Produktivität geht – alles nach Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten zu organisieren und zu verwalten ist. Darum müssen jene wirtschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Steuerungsinstrumente wie Marktöffnung, Wettbewerb, Messbarkeit, Komplexitätsreduktion, Ent-Individualisierung und Selbstunternehmertum der Arbeitskräfte zum Einsatz kommen.

Natürlich soll es noch immer um *menschliche* Produktivität gehen, doch diese soll mit Instrumenten zur Steuerung der wirtschaftlichen Produktivität erreicht und einer neo-liberalen Wirtschaftsphilosophie unterworfen werden. Faktisch geht es damit aber vorrangig um die Sicherung der *ökonomischen* Produktivität. Das primäre Ziel ist nicht die Steigerung der menschlichen Produktivität (auch wenn sie in den Selbstdarstellungen und Tätigkeitsberichten auf Hochglanzpapier vollmundig beschworen wird), sondern die Steigerung der ökonomischen Produktivität, um am Markt bestehen zu können und möglichst eine Rendite zu erwirtschaften, die die Einrichtung für einen privaten Investor attraktiv macht.

Für die in solchen ökonomisierten Bereichen Tätigen bedeutet dies: Sie müssen der Wettbewerbssituation gerecht werden, haben alles zu dokumentieren und sich dem Controlling zu stellen, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben, Produkte zu präsentieren, für sich zu werben, Kunden zu akquirieren, sich einem Ranking zu stellen, alles messbar zu machen und die Qualität durch Quantifizierung zu sichern. Die Kirchenbesucher werden ebenso zu Kunden wie Studenten an einer Universität oder die Patienten in einem Krankenhaus. Die berufliche Fähigkeit des Sozialarbeiters und die Tätigkeit der Caritas misst sich an deren *Produktangeboten*, die ergebnisorientierte Symptombeseitigung durch einen Arzt oder Therapeuten entscheidet über deren *Qualifizierung* und die *zielführende* Unterrichtung von Schülerinnen und Schülern zeichnet die Qualität der Pädagogen aus, egal was aus den Abiturienten menschlich geworden ist. Dabei ist alles immer wissenschaftlich untermauert, das heißt empirisch nachgewiesen, berechnet und evaluiert.

Die leider viel zu wenig gestellte Frage lautet, ob sich in den hier diskutierten Bereichen die Steuerungsinstrumente zur Steigerung der ökonomischen Produktivität nicht in Wirklichkeit *kontraproduktiv* auf die menschliche Produktivität auswirken. Ich werde noch ausführlicher darauf zu sprechen kommen, was psychologisch unter „menschlicher Produktivität“ zu verstehen ist. Es geht bei ihr immer um das Fördern jener dem Menschen eigenen Fähigkeiten und Kräfte, die ihn als Menschen gelingen lassen und ihm ein Leben aus eigenen Antrieben ermöglichen oder wieder ermöglichen. Auf eine solche



menschliche Produktivität zielt die Kunst des Pflegens, Erziehens, Bildens, Heilens und jede Form von Kreativität.

Die Frage muss deshalb erlaubt sein, ob das Setzen auf ökonomische Produktivität nicht genau das Gegenteil bewirkt. Statt dass die menschliche Produktivität der Arbeitskräfte und ihr „Output“ an menschlicher Produktivität gesteigert wird, müssen die Steuerungsinstrumente bedient werden. Nun müssen Kunden akquiriert und öffentliche Gelder an Land gezogen werden, müssen Vorträge, Tage der offenen Tür, Werbeveranstaltungen und eine publikumswirksame Öffentlichkeitsarbeit organisiert werden, müssen Abteilungen für Layout, Design und Pressemitteilungen eingerichtet werden; es muss dokumentiert, dokumentiert und nochmals dokumentiert werden; es müssen Anträge und Berichte für die Kostenträger geschrieben werden und deren Ablehnungen angefochten werden; was immer berechnet und geprüft werden kann, kommt in die Computer und dient zur Fütterung der Controlling-Systeme und des Qualitätsmanagements.

Bei all dem hält man an der Fiktion fest, dass die Ökonomisierung nicht nur die Ärzte, Lehrer, Künstler usw. selbst menschlich produktiver macht und für ihr berufliches Tun stärkt, sondern dass diese auch mit ihrer Sozialarbeit, Erziehung, Bildungsarbeit, psychologischen Lebensberatung, Sucht- oder Schuldnerberatung, Talentförderung, Gesundheit und Pflege mehr menschliche Produktivität erzielen, was ja der eigentliche Zweck ihrer beruflichen Tätigkeit ist.

Es ließe sich an vielen Beispielen die faktisch kontraproduktive Wirkung der Ökonomisierung in den hier diskutierten Bereichen aufzeigen. Vieles ist auch so offensichtlich, dass man sich nur wundern kann, warum kein Aufschrei durch die Republik geht. Jeder weiß inzwischen, dass ein guter Arzt sich nicht dadurch auszeichnet, dass sich sein ärztliches Tun von Wirtschaftlichkeitsüberlegungen leiten lässt, sondern von seiner ärztlichen Kenntnis, Intuition, Erfahrung, Einfühlungsfähigkeit und – ja - Mitmenschlichkeit. Richtet er sein ärztliches Tun jedoch daran aus, ökonomisch produktiv zu sein, dann verändert dies sein erkenntnisleitendes Interesse, ob er sich das nun selbst eingestehen mag oder nicht: Die Symptomschilderung seines Patienten mobilisiert in seinem Kopf nicht seinen ärztlichen, sondern seinen kaufmännischen Eros und lässt ihn an die Liste von Abrechnungsnummern denken, die er in diesem Fall geltend machen kann. Man kann nur froh sein, dass es noch immer Ärzte gibt, deren Synapsen nicht auf Abrechnungsziffern eingespurt sind, die ihnen auf Kursen der Kassenärztlichen Vereinigung beigebracht worden sind.

Weniger offensichtlich ist für viele die kontraproduktive Wirkung der Ökonomisierung auf die menschliche Produktivität beim Einsatz des Steuerungsinstruments der Messbarkeit und der Ent-Individualisierung. Die Ausrichtung am Bedarf statt an den Bedürfnissen zum Beispiel alter Menschen in einem Altenpflegeheim bringt es mit sich, dass das, was alte Menschen für ein menschenwürdiges Leben, das heißt für eine ihren Umständen entsprechende menschliche Produktivität brauchen, an den Pflege-Tätigkeiten festgemacht wird. Die im Allgemeinen erbrachten Pflege-Tätigkeiten werden als verlässliche Indikatoren für die Bedürfnisse der pflegebedürftigen Menschen angesehen.

Um den Bedarf empirisch zu ermitteln, werden die Pflege-Tätigkeiten erfasst und ih-



re Häufigkeit und Dauer sekundengenau gemessen. Das Ganze wird in eine Liste von zu erbringenden Pflegemodulen gebracht, die von den Kostenträgern erstattet werden. Auf diese Weise steht fest und ist festgeschrieben, wie oft Pflegebedürftige Hilfe beim Essen oder beim Waschen brauchen, wie oft sie „mobilisiert“ oder gekämmt werden *wollen*, sie Gymnastik brauchen und an die frische Luft kommen *wollen*. Ja, die Formulierung „wollen“ ist korrekt: Die Bedarfserhebung und das Modulangebot geben Auskunft darüber, was diese Menschen brauchen und wollen. Entsprechend hat sich das Pflegepersonal auch generell am Bedarf und nicht an den Bedürfnissen zu orientieren, denn es wird für eine bedarfsgerechte Pflege bezahlt. Und wenn die inkontinente Greisin das Bedürfnis nach zwei Ganzkörperbädern pro Woche hat, aber nur eines beim Bedarf vorgesehen ist, dann gibt es ein Problem. Denn streng genommen darf das Pflegepersonal dies nicht gewähren. Natürlich gibt es darüber hinaus noch optionale Module, die von den Pflegebedürftigen selbst bezahlt werden müssen. Aber dies ändert nichts an der Herrschaft des Steuerungsinstruments der „Ent-Individualisierung“.

Die Individualität der Menschen, die sich in ihren Eigentümlichkeiten, in ihrem eigenen Wollen, in ihren eigenen Wünschen und Bedürfnissen, in ihren ganz persönlichen Vorlieben, Ängsten, Zwängen, Fähigkeiten und Beziehungswünschen artikuliert, bleibt bei der Konstruktion von Pflege als modularisierter Bedarf außen vor. So hängt es vom Ungehorsam und der Menschlichkeit der Pflegerinnen und Pfleger ab, ob die Bedürfnisse eines alten Menschen noch wahrgenommen und befriedigt werden.

Die Steuerungsinstrumente der Ökonomisierung sind nicht für menschliche Individuen erfunden worden, sondern für Dinge, die weder einen eigenen Willen noch eigene Gefühle noch eigene Bedürfnisse haben. „Der Mensch ist (aber) kein Ding“, titulierte Erich Fromm bereits 1957 einen Beitrag, in dem er von den Grenzen der empirischen Psychologie spricht.⁷ Die Anwendung der in der Güterproduktion entwickelten Steuerungsinstrumente auf den Menschen kann eigentlich nur für jene plausibel sein, für die der Mensch ein Ding, eine Maschine ist, die vom *homo oeconomicus* gesteuert wird.

Eine ähnlich fatale Auswirkung hat das Steuerungsinstrument der Messbarkeit und Quantifizierung. Sein Einsatz bei der Ökonomisierung jener Bereiche, in denen es nicht primär um ökonomische, sondern um menschliche Produktivität geht, hat zur Folge, dass alles, was sich der Messbarkeit und Quantifizierung entzieht, als nicht-existent betrachtet wird. Wieviel Zärtlichkeit ein alter Mensch braucht, wie viel geistige Anregung, welche religiösen Ängste ihn bedrohen, welche Enttäuschung im Leben oder welchen Verlust er nicht verkraften kann – all dies lässt sich nicht messen, selbst wenn das eine oder andere gehäuft auftritt und Chancen hätte, zum Bedarf zu werden. Weil es sich aber nicht messen lässt, ist es nicht pflegerelevant.

Oder nehmen wir ein anderes Beispiel: Fachkundige Psychotherapie arbeitet ebenso

⁷ Erich Fromm, Der Mensch ist kein Ding, in: *Erich Fromm-Gesamtausgabe in zwölf Bänden*, München (DVA und dtv) 1999, Band VIII, S. 21-26. Vgl. auch: Rainer Funk, 'Der Mensch ist kein Ding.' Kritische Anmerkungen zur Ökonomisierung des Sozialen, in: *Fromm Forum* (deutsche Ausgabe), Tübingen (Selbstverlag), Nr. 3 (1999), S. 6-11. (Zugänglich auch unter: www.fromm-gesellschaft.de).



wie fachkundige psychologische Beratung mit den Wahrnehmungen und Erfahrungen, die sich bei einem Kommunikations- und Beziehungsprozess mit dem Gegenüber ergeben. Für die berufliche Arbeit ist deshalb ein durch Schweigepflicht geschützter, nicht-öffentlicher Raum nötig. Die Arbeit muss ergebnisoffen sein, und der Erfolg der Arbeit hängt im Wesentlichen vom Wunsch und der Bereitschaft der Klienten nach Änderung ab. Der Beitrag des Therapeuten oder Beraters besteht vor allem darin, die verborgenen Bedürfnisse, Affekte, Konflikte in der Beziehungswahrnehmung selbst zu spüren und dem Klienten zugänglich zu machen, damit dieser sehen kann, was ihn depressiv macht, warum er den Lebenspartner nur so negativ erlebt oder warum er immer wieder gewalttätig wird.

Natürlich bleibt auch eine solche fachkundige psychologische Beratung und Psychotherapie nicht von unternehmensberaterischen Aktivitäten verschont. Was aber ist da messbar? Die Beziehungswahrnehmungen und was diese jeweils auslösen? Das Ergebnisoffene? Die Bereitschaft zur Veränderung? Die Stärke des Widerstands gegen eine Veränderung? Die Fähigkeit des Beraters und der Beraterin, das dem Klienten Nicht-Spürbare bei sich wahrnehmen zu können? Angesichts dessen, dass da so gut wie nichts Messbares und also ökonomisch Steuerbares ist, gibt es eigentlich nur zwei Möglichkeiten: Entweder es gelingt tatsächlich, sich dem Zugriff der Steuerungsinstrumente des Wirtschaftlichkeitsgebots, der Messbarkeit, Quantifizierung, Ent-Individualisierung und Komplexitätsreduktion zu entziehen und sich eine nicht messbare, aber fachkundige therapeutische und beraterische Arbeit zu erhalten. Oder aber die Ökonomisierer haben das Wort, und es muss in Zukunft weitgehend auf eine fachkundige Arbeit verzichtet werden, weil diese Kunst des Beratens und Therapierens nicht gemessen und gesteuert werden kann. – In der Diözese Rottenburg-Stuttgart werden deshalb die psychologischen Beratungsstellen derzeit in die Caritasarbeit aufgelöst. Diese nämlich lässt sich mit ihren refinanzierten Projekten sehr wohl messen.

Der Eindruck mag sich im Laufe meiner Ausführungen verstärkt haben, dass das die Ökonomisierung vorantreibende Beratungswesen zum Schreckgespenst der Nation oder doch zumindest all derer geworden ist, denen die Arbeit an der menschlichen Produktivität wichtiger ist, als sich für die Steigerung der ökonomischen Produktivität zu engagieren. An diesem Eindruck ist richtig, dass wir eigentlich erschrecken *müssten* und uns zur Wehr setzen *müssten*, dies aber nicht oder nur sehr ansatzweise geschieht. Warum aber hat das Beratungswesen derart Karriere machen können und genießt es eine hohe gesellschaftliche Akzeptanz? Dieser Frage nach der Plausibilität des Beratungswesens soll im abschließenden Teil noch nachgegangen werden.

4. Zur Plausibilität und gesellschaftlichen Akzeptanz des Beratungswesens

Dass es zu einer inzwischen weitgehend durchgesetzten Ökonomisierung fast sämtlicher Lebens- und Tätigkeitsbereiche kommen konnte und dass dabei fast überall die gleichen Steuerungsinstrumente zur Anwendung kommen (auch wenn sie im Allgemeinen beschönigendere Bezeichnungen haben als in meinen Ausführungen) und es kaum Alterna-



tiven gibt, die nicht dem Ökonomisierungsmodell folgen, hat mit einer ganzen Reihe von Gründen zu tun. Ein Grund ist der ungebremste Siegeszug der neoliberalen kapitalistischen Marktwirtschaft und seine Hofierung durch die Politik; ein anderer Grund ist der Siegeszug des Beratungswesens vor allem in Gestalt der Unternehmens-, Politik- und Organisationsberatung und deren Fixierung auf die ökonomische Produktivität. Ein mindestens ebenso wichtiger Grund aber ist die allgemeine Bereitschaft, gesellschaftliche und soziale Aufgaben nur noch mit Hilfe von Beratern organisieren zu wollen und zu können.⁸

Wie lässt sich dies erklären? Warum setzen wir lieber auf Unternehmensberatung? Haben wir nicht eigene, höchst differenzierte Kenntnisse, eigene langjährige Erfahrungen und gewachsene und bewährte Strukturen, mit denen wir uns selbst jene Organisation und Verwaltung geben können, die der Eigenart des Bildungsbereichs, des Kunstbereichs, des Pflegebereichs, des Therapiebereichs usw. jeweils am besten entspricht? Warum kämpfen wir hierfür nicht?

Seit Erfindung der ersten Werkzeuge hat der Mensch sowohl mit seinem menschlichen Vermögen als auch mit dem Vermögen des von ihm Fabrizierten Wirklichkeit hergestellt und gestaltet. Unter „menschlichem“ Vermögen sind neben den körperlichen und geistig-intellektuellen Eigenkräften vor allem die kognitiven, emotionalen und affektiven Fähigkeiten des Menschen zu verstehen. Geistig-intellektuelle Eigenkräfte sind zum Beispiel die Merkfähigkeit, die Denkfähigkeit, das Handlungswissen oder die Fantasie. Psychische Eigenkräfte sind etwa die Fähigkeit zu vertrauen, zärtlich zu sein, sich zu konzentrieren, interessiert zu sein, zu lieben. Körperliche Eigenkräfte sind zum Beispiel die Fähigkeit zur Fortbewegung oder die Muskelkraft. Sämtliche Eigenkräfte sind dem Menschen ansatzweise mitgegeben. Sie haben nur eine Voraussetzung: Sie stehen ihm als Eigenkräfte und Eigenschaften nur in dem Maße zur Verfügung, als sie geübt und praktiziert werden. Ihr Vorhandensein erlaubt dem Menschen eine menschliche Produktivität, die weitgehend unabhängig von ich-fremden Kräften ist.

In der Vergangenheit hat zwar das „gemachte“ Vermögen, also das Vermögen des vom Menschen Gemachten (in Form von Werkzeugen, Maschinen und Techniken) immer mehr an Bedeutung gewonnen, doch die Praxis seiner kognitiven, emotionalen und affektiven Eigenkräfte wurde dadurch nie ernsthaft in Frage gestellt. Erst mit dem Siegeszug der digitalen Technik und der elektronischen Medien wird klar erkennbar, dass der Mensch in so gut wie allen Bereichen um Vieles mehr vermag, wenn er nicht auf seine Eigenkräfte setzt, sondern auf das „gemachte“ Vermögen in Gestalt von Technik und Techniken, Steuerungsinstrumenten, Manualen und Programmen.⁹

⁸ Zu den folgenden Ausführungen vgl. Rainer Funk, *Ich und Wir. Psychoanalyse des postmodernen Menschen*, München (dtv) 2005..

⁹ Diese fundamentale Veränderung lässt sich am Begriff des „technischen Vermögens“ selbst verdeutlichen. Der Begriff „techne“ hatte, so der Brockhaus, bei den Griechen noch die Bedeutung von „Kunst“ und „Fertigkeit“ und meinte die menschliche „Kunsthfertigkeit, etwas Bestimmtes zu erreichen“. Wenn hier und heute von „technischem Vermögen“ gesprochen wird, dann geht es gerade nicht mehr um eine menschliche Fertigkeit, sondern um die Fertigkeit der vom Menschen geschaffenen Produkte. Die frühere „techne“ wird zum



Die psychisch relevanten Veränderungen finden vor allem in Bereichen statt, die bisher ausschließlich oder fast ausschließlich durch die Praxis *menschlichen* Vermögens geregelt wurden: im Bereich der eigenen Persönlichkeit und im Bereich des persönlichen und sozialen Zusammenlebens. Digitale Technik und elektronische Medien haben hier ganz neue *Psycho- und Sozialtechniken* ermöglicht. Nach dem weitgehenden Zusammenbruch der alten Ordnungssysteme liefern diese sozusagen die dringend benötigten „Betriebssysteme“ und „Softwares“ für die Persönlichkeitsbildung¹⁰ und die Organisation des sozialen Lebens¹¹.

Der Mensch erfährt auf Schritt und Tritt, dass er besser, vermögender, erfolgreicher ist, wenn er „gemachtes“ Vermögen zum Einsatz bringt und anwendet, statt sein „menschliches“ Vermögen zu praktizieren. Eine Internet-Suchmaschine ist jedem noch so trainierten Gedächtnis haushoch überlegen. Ein Synthesizer kann Klangwelten erzeugen, die mit der eigenen Stimme nie möglich wären. Und mit einem Flugsimulator lassen sich falsche Reaktionen vermeiden lernen, wie es im realen Leben nie möglich wäre. Warum sollte dies nicht auch im Blick auf die psychischen Fähigkeiten des Menschen gelten?

Durch die Bevorzugung der Anwendung des gemachten Vermögens gerät die Praxis des „menschlichen“ Vermögens und das Streben nach menschlicher Produktivität immer mehr ins Hintertreffen. Die Lösung aller Probleme wird vom gemachten Vermögen erwartet, von Persönlichkeitstrainings etwa, oder dem Know-how sozialer Kompetenz oder dem Einsatz eines neuen Steuerungs- oder Managementprogramms.

Der Widerstreit zwischen „gemachten“ und menschlichen Möglichkeiten bei der Organisation des sozialen Miteinanders auch auf beruflicher Ebene resultiert heute vor allem aus einem Anpassungsdruck an eine Wirtschaft, die Wirklichkeiten (in Form von Lebenswelten und Bewältigungshilfen) anbietet und verkauft und gleichzeitig die Eigenkräf-

Know-how im Umgang mit den Produkten. Wir müssen nicht mehr selbst etwas können, sondern nur noch wissen, wie man mit den Produkten umgeht, um deren Fertigkeiten zu nutzen. Nicht mehr das menschliche Subjekt ist vermögend, sondern der PC oder die Software oder das Management.

¹⁰ Mit Persönlichkeitstrainings und entsprechenden Managementprogrammen lassen sich die Selbstwahrnehmung und die eigene Willensbildung optimieren, bildet man soziale Kompetenzen aus, verbessert man die Wahrnehmungs- und Kommunikationsfähigkeit, steigert man die Konflikt- und Lernfähigkeit und eignet man sich Führungsqualitäten an.

Inzwischen bestimmt auf fast allen Ebenen das „gemachte“ Vermögen, was der Mensch vermag. Wer sich mit Hilfe von freundlichen Worten, lächelndem Gesicht, wertschätzenden Gesten und mit Komplimenten, die in Persönlichkeitskursen antrainiert wurden, zur Darstellung bringt, ist nicht nur erfolgreicher; eine solche Selbstdarstellung ist für alle Beteiligten auch befriedigender und wohlthuender als eine Kommunikation Marke Eigenbau oder gemäß den formalen Regeln des Herrn Knigge.

¹¹ Was Psychotechniken im Bereich der Persönlichkeitsbildung leisten, machen Sozialtechniken im Bereich des menschlichen Zusammenlebens und der Organisation des Sozialen möglich. Fast alles wird heute mit den Begriffen „Steuerung“, „Programm“ oder „Management“ belegt oder verknüpft. Gerade die Inflation der Begriffe „Management“ und „Programm“ macht deutlich, dass nicht mehr der Mensch das steuernde Subjekt bei der Herstellung von Wirklichkeit ist, sondern dass es die Programme und Steuerungsinstrumente sind, von denen der Mensch *gesteuert* wird. Und selbst die Manager in einem Betrieb sind kaum noch dessen „Steuer männer“. Ihre Macht und Verantwortung besteht vor allem darin, Steuerungsinstrumente auszuwählen und zur Durchführung zu bringen.



te des Menschen gezielt depotenzieren und überflüssig machen will. Wie Erich Fromm bereits 1976 in *Haben oder Sein*¹² ausgeführt hat, heißt die Botschaft allenthalben: Was außerhalb des eigenen Vermögens liegt, der Mensch sich aber aneignen und nutzen kann, ist wertvoller als alles, was er aus eigenem – eben „nur“ menschlichem – Vermögen hervorbringen – pro-duzieren – kann.

Dieser Siegeszugs des gemachten Vermögens erklärt, warum wir uns heute einer unüberschaubaren Ratgeberliteratur gegenüber sehen, warum es für jedes und alles Beraterinnen und Berater gibt und warum die wichtigsten Publikationen die Gebrauchsanleitungen sind, und zwar nicht nur für die technischen Geräte, sondern zum Glücklichen und zur Lebenskunst, aber auch für ein erfolgreiches Studium oder die richtige Ernährung nach einer Operation. Kein Wunder also, dass alles auf Beratung und auf gemachtes Vermögen setzt. Es ist diese Logik, die wir *alle* befördern, weil wir uns das ökonomisch Erfolgreiche als Gesellschafts-Charakterorientierung zueigen gemacht haben. So haben wir ganz wesentlich Anteil daran, dass das Beratungswesen innerhalb von 60 Jahren einen so unvorstellbaren Einfluss auf die Gestaltung unserer Lebens- und Arbeitswelt bekommen konnte.

Was soll, so werden manche fragen, denn nun schlecht daran sein, wenn man auf das gemachte Vermögen statt auf sein eigenes, menschliches Vermögen setzt? Dies ist eine Frage der Perspektive. Es kann gar keinen Zweifel daran geben, dass das Beratungswesen zur ökonomischen Produktivität und zum gesellschaftlichen Gelingen des heutigen Menschen unerlässlich ist und wesentlich zur ökonomischen und gesellschaftlichen Stabilität beiträgt. Jeder Einzelne, der auf Beratung setzt und Beratung in Anspruch nimmt, trägt zur ökonomischen Produktivität bei.

In psychologischer Perspektive hat der Mensch aber nicht nur zum Gelingen von Wirtschaft und Gesellschaft beizutragen, sondern für sein menschliches Gelingen und für ein menschlich befriedigendes Zusammenleben zu sorgen. Beides, sein eigenes Gelingen und ein gelungenes Zusammenleben, hängt aber ganz wesentlich davon ab, dass er aus seinem eigenen menschlichen Vermögen zu leben imstande ist und so der menschlichen Produktivität einen Vorrang einräumt. Tut er es nicht, dann macht er sich existenziell in seinem Wollen, Denken, Fühlen und Handeln von jenen abhängig, die ihn erst begehrllich machen müssen, ihm eine Idee oder einen Gedanken liefern müssen, ihn gefühlsmäßig mitreißen und zu einer Aktivität stimulieren können, mit der er seine Passivität zu überwinden imstande ist.

Alles, was das Leben attraktiv macht – nämlich Ideen zu haben, sich freuen zu können, trauern zu können, sich für etwas interessieren und engagieren zu können, unabhängig zu sein, sich voller Energie, Unternehmungslust und Antriebskraft zu fühlen, ist das Ergebnis der Praxis der körperlichen, seelischen und geistigen Eigenkräfte des Menschen und Ausdruck seiner menschlichen Produktivität und seines Gelingens als Mensch.

Setzt der Mensch verstärkt nur auf gemachtes Vermögen und vernachlässigt er auf

¹² Erich Fromm, *Haben oder Sein. Die seelischen Grundlagen einer neuen Gesellschaft* (1976a), in: *Erich Fromm-Gesamtausgabe in zwölf Bänden*, München (DVA und dtv) 1999, Band II.



diese Weise die Praxis seiner Eigenkräfte und sein Eigensein, dann stellt er sich in den Dienst des gesellschaftlichen Gelingens und der ökonomischen Produktivität, die ein gezieltes Interesse hat, den Menschen seiner Eigenkräfte zu enteignen.

Es ist deshalb zumindest für alle, die noch immer auf der Suche nach Leben und Lebendigkeit sind und die sich nicht ihrer ureigensten Antriebskräfte und Interessen enteignen lassen wollen, nicht nur eine Frage der ökonomischen oder psychologischen Perspektive, sondern eine Neuformulierung der Frage, was Gottes und was des Kaisers ist: nämlich ob der Mensch der Ökonomie dient oder die Ökonomie für den Menschen da zu sein hat.