

BEWUßTSEINS- UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Rationale und nichtrationale Grundlagen, Konzepte und Realitäten

Inauguraldissertation

zur Erlangung des akademischen Grades

Doktor der Wirtschaftswissenschaften

(doctor rerum oeconomicarum)

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

- SCHUMPETER SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS -

Bergische Universität Wuppertal



vorgelegt von:

Dipl. Kfm. Holger Epstein

Am Sonnenberg 12

D-37181 Hardegsen

Wuppertal, im März 2008

*Für Edeltrud Büchler,
Renate Angerstein
und
Sophie-Marie*

Prolog

»Aber man braucht gar nicht so weit zu gehen, um zu erkennen, daß Zweckmäßigkeit überhaupt kein Wert ist, sondern die Wertfrage nur um eine Stelle verschiebt; nämlich zu der anderen Frage: Ist der Zweck wertvoll, dem die betreffenden Erkenntnisse und Möglichkeiten gemäß sind, dem sie dienen sollen? [...] Die moderne Naturwissenschaft vermittelt also Erkenntnisse [...], die aus ihr entspringende Technik gestattet, diese Erkenntnisse auch zur Verwirklichung sehr weitgesteckter Ziele einzusetzen. Aber ob der so erreichte Fortschritt wertvoll sei, wird damit überhaupt nicht entschieden. [...] Eine Wissenschaft aber, die nur noch richtig ist, in der sich die Begriffe »Richtigkeit« und »Wahrheit« getrennt haben, [...] ist zu sehr gefährdet, sie ist, um wieder an Goethes ›Faust‹ zu denken, dem Zugriff des Teufels ausgesetzt. ... In einer verdunkelten Welt, die vom Licht dieser Mitte, des »unum, bonum, verum« nicht mehr erhellt wird, sind [...] die technischen Fortschritte kaum etwas anderes als verzweifelte Versuche, die Hölle zu einem angenehmeren Aufenthaltsort zu machen. Das muß besonders jenen gegenüber betont werden, die glauben, mit der Verbreitung der technisch-naturwissenschaftlichen Zivilisation auch auf die entlegensten Gebiete der Erde alle wesentlichen Voraussetzungen für ein goldenes Zeitalter schaffen zu können. So leicht kann man dem Teufel nicht entgehen.«

Werner Heisenberg¹

»Daran erkenn ich den gelehrten Herrn! Was ihr nicht tastet, steht euch meilenfern, was ihr nicht faßt, das fehlt euch ganz und gar, was ihr nicht rechnet, glaubt ihr, sei nicht wahr, was ihr nicht wägt, hat für euch kein Gewicht, was ihr nicht münzt, das, meint ihr, gelte nicht.«

Johann Wolfgang von Goethe²

»Unsere Zeit hat alle Betonung auf den diesseitigen Menschen verschoben und damit eine Dämonisierung des Menschen und seiner Welt herbeigeführt. Die Erscheinung der Diktatoren und all des Elends, das sie gebracht haben, geht darauf zurück, daß dem Menschen durch die Kurzsichtigkeit der Allzuklugen die Jenseitigkeit geraubt wurde. [...] Soweit wir es zu erkennen

¹ Heisenberg 1973b, S. 252 f.

Werner Carl Heisenberg, 1901-1976, Physiker und Astrophysiker, Nobelpreis für Physik 1933, einer der bedeutendsten Physiker des 20. Jahrhunderts. (Vgl. Brockhaus 19. Aufl., Bd. 9, 1989, S. 641.) Weitere biographische Angaben über Niels Bohr folgen als Fußnote am Beginn von systematischen Aufarbeitungen des Weltbilds der modernen Physik.

Dieses Zitat stammt aus einem Vortrag Heisenbergs vor der Goethe-Gesellschaft in Weimar.

² Goethe läßt Mephistopheles sprechen in Faust II, 1 Kaiserliche Pfalz

vermögen, ist es der einzige Sinn der menschlichen Existenz, ein Licht anzuzünden in der Finsternis bloßen Seins.«³

C.G. Jung

»Der erste Trunk aus dem Becher der Naturwissenschaft macht atheistisch; aber auf dem Grund des Bechers wartet Gott.«⁴

Werner Heisenberg

»[...], wir müssen uns, wie BOHR es ausgedrückt hat, dessen bewußt werden, daß wir nicht nur Zuschauer, sondern stets auch Mitspielende im Schauspiel des Lebens sind.«⁵

Werner Heisenberg

»Ich glaube jedoch, daß demjenigen, für welchen der enge Rationalismus seine Überzeugungskraft verloren hat und dem auch der Zauber einer mystischen Einstellung, welche die äußere Welt in ihrer bedrängenden Vielfalt als illusorisch erlebt, nicht wirksam genug ist, nichts anderes übrig bleibt, als sich diesen verschärften Gegensätzen und ihren Konflikten in der einen oder anderen Weise auszusetzen. Eben dadurch kann auch der Forscher, mehr oder weniger bewußt, einen inneren Heilsweg gehen. [...] Entgegen der strengen Einteilung der Aktivitäten des menschlichen Geistes in getrennte Departemente seit dem 17. Jahrhundert, halte ich aber die Zielvorstellung einer Überwindung der Gegensätze, zu der auch eine sowohl das rationale Verstehen wie das mystische Einheitserlebnis umfassende Synthese gehört, für den ausgesprochenen oder unausgesprochenen Mythos unserer eigenen, heutigen Zeit.«

*Wolfgang Pauli*⁶

³ Jung 1993, S. 580

⁴ Heisenberg zitiert nach Frankenberger 1982, S. 28

⁵ Heisenberg 1976, S. 12. Mit »BOHR« ist der dänische Nobelpreisträger für Physik Niels Bohr gemeint. Weitere biographische Angaben über Niels Bohr folgen als Fußnote am Beginn von systematischen Aufarbeitungen des Weltbilds der modernen Physik.

⁶ Pauli 1961b, S. 112

Wolfgang Pauli, österreichischer Physiker, 1900-1958, 1945 Nobelpreis für Physik. (Vgl. Brockhaus, Bd. 16, 1991, S. 608.) Über lange Zeit Zusammenarbeit mit C.G. Jung. (Vgl. Atmanspacher et al. 1995.) Weitere biographische Angaben über Pauli folgen als Fußnote am Beginn der Bearbeitung des Weltbilds der modernen Physik.

VORWORTE

Danke

Während der Arbeit an diesem Text bekam ich die genauso einschlägigen wie unverzichtbaren Hilfestellungen. Darüber hinaus machte ich Erfahrungen, die mich in Zukunft als inneres Denkmal an die eigene Haltung begleiten sollen und die ich zum Zeitpunkt des Abschlusses dieser Arbeit nur dankbar annehmen kann. Wenn es an der Zeit war, sind wiederholt die Menschen aufgetaucht, deren Dasein, Diskutieren und Handeln notwendig war. Ich hoffe, daß ich eigene Entwicklungen aus diesen Erfahrungen so realisieren kann, daß ich Entsprechendes beizeiten geben und leisten kann.

PD Dr. Friedrich Glasl und Prof. Dr. Burkard Sievers bin ich dankbar für die Bereitschaft, die Gutachter- und Prüfungsverpflichtungen in außergewöhnlicher Art auf sich zu nehmen. Sie haben auf diesem Wege die Promotion mit dieser Arbeit in sachlich und menschlich sehr hilfreicher Art und Weise möglich gemacht. In der Kürze der gemeinsamen Zeit gaben sie naturgemäß wenige, jedoch ausgesprochen wichtige Anregungen für diese Arbeit.

Prof. Dr. Manfred Kraft hat mir über Jahre zur Seite gestanden, wenn es darum ging, theoretische und praktische Hürden rund um Statistik und ihre Anwendung zu meistern.

Prof. Dr. Karl-Klaus Pullig hat in verschiedener Hinsicht Entscheidendes zu dieser Schrift beigetragen. Seine inhaltlichen Anmerkungen zu frühen Fragmenten dieser Arbeit fanden zielsicher und in sehr anregender Form Unausgereiftes. Seine persönlichen Hilfestellungen waren unverzichtbar.

Prof. Dr. Peter Schneider sei gedankt für seine Hinweise und Diskussionen zum Werk Rudolf Steiners. Sie halfen mir, mich in der Auseinandersetzung mit einer für mich damals neuen und fremden Richtung zu entwickeln. Die Arbeitsmöglichkeiten in von ihm initiierten Beratungsprojekten schufen mir wichtige Erfahrungsmöglichkeiten.

Es gelte «nomen est omen», dann gilt:

1. Frau Edeltrud Büchler hat in ihrem Familiennamen einen Buchstaben zuviel: das „l“. Sie ist eine Bibliothekarin, „wie sie im Buche steht“. Ich konfrontierte sie lange Zeit und nicht eben selten täglich mit oft noch unklaren Ideen, die desöfteren auf unüblichen Pfaden verliefen. So erhielt ich von ihr Anregungen und Kommentare nebst Hinweisen auf die unterschiedlichste Literatur, die hinsichtlich ihrer Qualität und ihrer Menge in einem Leben kaum produktiv zu verarbeiten sind. Frau Büchler nahm sich alle Zeit, mit mir meine Ideen und Sichtweisen auf Mensch, Welt und Organisation auf allen (Ab-) Wegen frei zu

diskutieren. Sie ließ mir alle Zeit, wenn ich mal wieder „abtauchte“ und bewies nicht zuletzt ein gerütteltes Maß an Geduld und Gelassenheit, wenn es darum ging, die x -te Version des $(x+1)$ -ten Textfragmentes zu lesen und zu besprechen. Meine Neigung zur Nachlässigkeit in gewissen Dingen produktiv loszulassen, gelang erst mit ihrer Hilfe. Daß ihr Büro eine informelle und gern besuchte Zentrale für Quer- und Andersdenker aller Art ist, die genauso diskret wie mit größter Zurückhaltung organisiert wird, war und ist sehr hilfreich. Der über Jahre regelmäßig gepflegte Gedankenaustausch bei einer Tasse guten Tees begleitet mich als wunderbare Erinnerung.

2. Mein langjähriger Arbeitgeber am Institut für Statistik, Ökonometrie und Entscheidungstheorie der Universität Paderborn, Prof. Dr. Heinz J. Skala hat aus beruflicher Sicht den korrekt buchstabierten Familiennamen. Dieses war für meine Arbeit jedoch nicht das Wichtigste. Herr Skala hat mich auch dann unterstützt, meine Wege zu gehen, als es für ihn nicht leicht gewesen sein kann. Seine Aufrichtigkeit und seine Haltung, die die Andersartigkeit meines Weges sah und auch dann respektierte, wenn er sie nicht teilen konnte, bleibt Vorbild und Anspruch an mich selbst.

Ich danke ebenfalls all jenen, die in verschiedenen Phasen meine „inoffiziellen“ Wegbegleiter waren. Stellvertretend für alle seien genannt:

Holger Möller unterstützte mich bei technischen Aufgaben der Grafikerstellung. Dipl.-Ing. Harald Benz, Edeltrud Büchler, Jürgen Büchler, mein Bruder Dipl. psych. André Epstein, Sebastian Geyer, Dr. rer. nat. Gerhard Herres, Maschinenbautechniker Heinz Kohlmeier, Prof. Dr. theol. Martin Leutzsch, Prof. Dr. rer. pol. Karl-Klaus Pullig und Prof. Dr. phil. Peter Schneider lasen Manuskripte in verschiedenen Phasen ganz oder in Teilen und teilweise wiederholt. Die Kommentare zu lesen und mit ihnen zu diskutieren hat nach ihrer Mühe mir viel Freude bereitet. Mehr als einmal die Kunst des Fragens zu erleben, war besonders bereichernd.

Ausgehend von Gesprächen mit Pastor Michael Lütkevedder wurde das Einsteinsche Bild des einen Baumes, der Kunst, Religion und Wissenschaft trägt, erstmals von der Religion aus für mich sichtbar. Gemeinsam verbrachte Stunden mit Gerhard Herres näherten sich demselben Thema von der Physik aus. Soweit physikalische Inhalte in diesem Text guter Qualität sind, ist es auch seiner Bereitschaft zu verdanken, zu lesen, zu diskutieren, wertende Hinweise zu geben und mich in Grundlagen moderner Physik

einzuführen. Edeltrud Böhler, Martin Leutzsch und Ditmar Teschke begleiteten mich in Gemeinschaft auf mal mehr mal weniger religiös angehauchten Abwegen. Die Seminare zusammen mit Prof. Dr. Hans-Martin Gutmann, Prof. Dr. Martin Leutzsch und Prof. Dr. Norbert Mette über die Grenzen von BWL sowie katholischer und evangelischer Religion hinweg zum Thema «Gott oder Geld» waren persönlich und inhaltlich genauso schön und bereichernd, wie Runden u.a. mit Martin Leutzsch, Edeltrud Böhler zum Thema Organisationssymbolik.

Diese Arbeit brauchte darüber hinaus Leben, Erleben und Gespräche, die ich mit den Genannten, mit Studenten, mit Personen in Organisationen, die ich alleine oder eingebunden in Projekte beratend begleiten sowie mit ungenannten Personen führen durfte, auch wenn es „nur“ um das Wichtigste in Organisationen ging: miteinander zu arbeiten.

Mit der Anleitung von Claude AnShin Thomas still zu werden und Zen-Meditation an Orten von Kult und Leid zu üben sowie das Erlebte mit ihm zu besprechen, ist für mich und für den Abschluß dieser Arbeit von kaum zu unterschätzender Bedeutung.

Meine Tochter Sophie-Marie war und ist mir zuerst und zuletzt als solche wichtig. Sie hat mir darüber hinaus mit ihrem Wunsch nach Gute-Nacht-Geschichten geholfen, Schatztruhen meiner Kindheit u.a. mit «Jim Knopf...», «Karlsson vom Dach» und «Pippi Langstrumpf» so aufzuschließen, daß sie mir für diesen Text wichtiges klar machten.

Im Dialog mit Renate Angerstein konnte ich wichtige innere Bilder zum Wesen von Geld und Bewußtseinsentwicklung konkretisieren, ausformen und in Schlüsselstellen dieses Textes hineinarbeiten. An ihrer Seite fand ich schließlich Frieden in mir und alles, was es sonst noch in Zeit und Raum brauchte, um diesen Text abschließen zu können.

Hardeggen, den 13. November 2008



INHALT I: ÜBERSICHT

	Seite
Prolog	III
Vorworte	V
Verzeichnisse	IX
Lesehilfen und Umgang mit Zitaten	XXII
1 Einführung	1

ABSCHNITT I

KONVENTIONELLE ORGANISATIONSKONZEPTE UND -REALITÄTEN:

BEWUßTES UND UNBEWUßTES – LICHT UND SCHATTEN

2	Wirtschaftswissenschaftliche Theorien: Grundmuster des Denkens, praktische Folgen, Verdrängungsmuster	45
3	Geld: Bewußtes und Unbewußtes	87
4	Organisationales Handeln im Spannungsfeld von Konkurrenz, Konflikt und Krieg	171
5	Praktische Ethik	206

ABSCHNITT II

DURCH DAS UNBEWUßTE UND DEN SCHATTEN RATIONALER
ERKENNTNISPROZESSE ZUR INTEGRATION VON RATIONALITÄT UND

KONTEMPLATION

6	Über die Subjektivität quantitativer Methoden	223
7	Sachlich-Menschliches: Möglichkeiten und Grenzen von Objektivität	259
8	Über Qualitäten der Anwendung quantitativer Verfahren: Prozeßorientierte Darstellung und Deutung	277
9	Quantitatives und Qualitatives: Von technisch-naturwissenschaftlichen Bildern der Erkenntnis zur Kontemplation	310

ABSCHNITT III

ZUR GESTALTUNG VON BEWUßTSEINS- UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG

11	Bilder in Organisationen	399
12	Organisation und Leben II: Organisation im Spiegel des Organismusbildes	416
13	Organisation und Leben III: Rationale, nicht-rationale und transzendente Realitäten	549

X Inhaltsverzeichnis

14	Quintessenz und Ausblick	644
----	--------------------------	-----

ANHANG

I	Denkexperiment: Denken und Wirklichkeit – kann es eine rein materielle Welt geben?	i
II	Literatur	xxiii

INHALT II: FEINGLIEDERUNG

	Seite
Prolog	III
Vorworte	V
Inhalt I: Übersicht	IX
Inhalt II: Feingliederung	XI
Abbildungsverzeichnis	XXI
Tabellenverzeichnis	XXI
Lesehilfen und Umgang mit Zitaten	XXII
1 Einführung	
1.1 «Bewußtseins- und Organisationsentwicklung»: Warum?	
1.1.1 «Bewußtseins und Organisationsentwicklung»: ein Grundthema des Lebens	1
1.1.2 Symptome grundlegender Krisen	1
1.1.3 Bewußtsein: Voraussetzung verantwortlicher Gestaltung von Ent- wicklungsprozessen	4
1.1.4 Über rationale, irrationale und nicht-rationale Hintergründe	5
1.1.5 Perspektiven	7
1.2 Facetten von Bewußtem, Unbewußtem sowie Bewußtseins- und Organisationsentwicklung in Literatur und Praxis	8
1.3 Einführende Begriffsbestimmungen	
1.3.1 Elementare Polaritäten des Lebens: Bewußtes und Unbewußtes – Licht und Schatten	10
1.3.2 Organisation	
1.3.2.1 Grundbegriffe	15
1.3.2.2 Konzeptarten	17
1.3.3 Organisation: Licht und Schatten – Bewußtes und Unbewußtes	
1.3.3.1 Grundqualitäten und Entwicklungsperspektiven	20
1.3.3.2 Phänomene aus Forschung und Praxis	22
1.3.4 Bewußtseins- und Organisationsentwicklung	27
1.4 Grundthemen und inhaltliche Ordnung der Abschnitte	32
1.5 Methodischer Rahmen	
1.5.1 Durchgängig angewendete Methoden	34
1.5.1.1 Rationalität, Logik, Analyse, Wechsel der Perspektive	35
1.5.1.2 Modifizierte Amplifikation und Deutung	35
1.5.1.3 Kontemplation	36
1.5.1.4 Humor	38
1.5.2 Methoden abschnittsweise	38

1.6	Über Möglichkeiten und Grenzen der schriftlichen Bearbeitung von Bewußtseins- und Organisationsentwicklung...	
1.6.1	... aus thematischer und methodischer Sicht	40
1.6.2	...mit Blick auf mich	
1.6.2.1	Grundsätzliches	41
1.6.2.2	Persönlicher Erfahrungshintergrund	42
ABSCHNITT I		
KONVENTIONELLE ORGANISATIONSKONZEPTE UND -REALITÄTEN: BEWUßTES UND UNBEWUßTES – LICHT UND SCHATTEN		
2	Wirtschaftswissenschaftliche Theorien: Grundmuster des Denkens, praktische Folgen, Verdrängungsmuster	
2.1	Leitfragen	45
2.2	Funktionales und Nicht-Funktionales am Beispiel der Organisationstheorie von Erich Gutenberg	46
2.3	Der Transaktionskostenansatz – Licht und Schatten	
2.3.1	Menschenbild und Grundannahmen	50
2.3.2	Destruktive Konsequenzen für organisatorische, wirtschaftliche und menschliche Realitäten	54
2.3.3	Phänomene: Opportunismus und Zerstörung von Gemeinschaft	57
2.3.4	Zusammenfassende Wertung	62
2.4	Schumpeters Modell der schöpferischen Zerstörung: Idee und Ideologie - modernes Leben und Sterben	64
2.5	Organisation und Leben I: Organisationsevolution, Evolutionäres Management und Grundideen von Charles Darwin	
2.5.1	Konzeptionelles und Paradoxes	73
2.5.2	Phänomene: alltäglicher Sozialdarwinismus und Abweichendes	81
2.6	Zusammenfassung	85
3	Geld: Bewußtes und Unbewußtes	
3.1	Leitfragen	87
3.2	Traditionell-funktionale Aspekte des Geldes	88
3.3	Wurzeln, Erscheinungsformen und Paradoxien	91
3.4	Phänomene I: Modernes Geld, Markt und (Ersatz-)Religion	97
3.5	Über Religion, Geld, Archetypen und Lebens-Perspektiven	109
3.6	Phänomene II: Börse, Spekulation, menschliches Gegeneinander und nicht-rationale Funktionalität	112

3.7	Zur Psychologie des Geldes: Realitätsverlust, Sucht, Markt und Verantwortung	118
3.8	Shareholder Value	
3.8.1	Zur Definition des Shareholder Value	131
3.8.2	Modernes Credo und erfolgreich-aggressive Mission	132
3.8.3	Führungsverständnis und Menschenbild: Bedeutungslosigkeit, Verantwortungslosigkeit	138
3.8.4	Shareholder-Value-Modell: Grenzen, Fehlinterpretationen und Tod	
3.8.4.1	Börsenkurse	141
3.8.4.2	Mergers & Acquisitions	143
3.8.4.3	Kapitalismus und Shareholder Value	145
3.9	Zum Wesen des Geldes	
3.9.1	Geld wie es ist: Die senkrecht-polare Doppelnatur des Geldes	148
3.9.2	In Geld ausgedrückter Realitätsverlust, Wertentscheidungen und Konsequenzen	151
3.9.3	Phänomene des Umgangs mit Geld	153
3.9.4	Geldqualitäten und Geldfunktionen	157
3.10	Zusammenfassung	166
	Exkurs I: Albert Schweitzer über Schicksal und Freiheit	169
4	Organisationales Handeln im Spannungsfeld von Konkurrenz, Konflikt und Krieg	
4.1	Leitfragen	171
4.2	Über Konkurrenz in konventionellen ökonomischen Konzepten und ihre Folgen	171
4.3	Phänomene: Konkurrenz und kriegsartige Grundhaltungen im Organisationsalltag	175
4.4	Kriegerische Haltung und ihre Folgen: Nicht-Rationalität und Irrationalität	181
4.5	Phänomene II: Kriegsartige Grundhaltungen und ihre Auswirkungen auf Handlungsmuster in und zwischen Organisationen	186
4.6	Schlußfolgerungen: Konkurrenz und Krieg – Verantwortung und Kooperation	196
4.7	Zusammenfassung	203
5	Praktische Ethik	
5.1	Leitfragen	206

5.2	Verantwortung und Biotechnologie im Spannungsfeld von Ethik, Menschenrechten und Machbarkeit	206
5.3	Nahrungsmittel, unfreie Marktwirtschaft und „externe“ Effekte	211
5.4	Grunddimensionen praktischer Verantwortung: (Wert-)Freiheit und Machbarkeit, Sinn; Gut und Böse – Achtsamkeit	215
5.5	Zusammenfassung	218
	Exkurs II: Ein Gott des René Descartes und „neueste“ Wahrheiten	221

ABSCHNITT II

DURCH DAS UNBEWUßTE UND DEN SCHATTEN RATIONALER ERKENNTNISPROZESSE ZUR INTEGRATION VON RATIONALITÄT UND KONTEMPLATION

	Vorbemerkung	223
6	Über die Subjektivität quantitativer Methoden	
6.1	Leitfragen	224
6.2	Subjektivierende Aspekte der Datenerhebung	
6.2.1	Meßtheorie, Messung und die Nicht-Meßbarkeit von (organisationalen) Phänomenen	225
6.2.2	Die Unterdrückung des Qualitativen durch qualitative Variablen	229
6.2.3	Zur Subjektivität von Ratingskalen	
6.2.3.1	Anspruch und Wirklichkeiten von Konzepten und Grundannahmen	232
6.2.3.2	Formalisierte Konzepte vager Qualitätssicherung	235
6.2.3.3	Subjektivierende Effekte der Anwendung von Ratingskalen	240
6.2.3.4	Zusammenfassende Schlußfolgerungen zur Subjektivität von Ratingskalen	242
6.3	Subjektivierende Aspekte formaler Methoden der Datenanalyse	244
6.3.1	Methodisch begründete Subjektivitäten	244
6.3.2	Über die Unmöglichkeit der Abbildung von Qualitativem und qualitativen Entwicklungen in konventionellen statistischen Zeitreihen	253
6.3.3	In der Haltung von Anwendern begründete Subjektivität	255
6.4	Zusammenfassung	257
7	Sachlich-Menschliches: Möglichkeiten und Grenzen von Objektivität	
7.1	Leitfragen	259
7.2	Modelle und „Messung“ I: Formalisierte selektive Wahrnehmung	259

7.3	Modelle und „Messung“ II: Angstabwehr und Kontrolle – Gewalt	266
7.4	...aus einem Beratungsprozeß zur Organisationsentwicklung	275
7.5	Zusammenfassung	276
8	Über Qualitäten der Anwendung quantitativer Verfahren: Prozeßorientierte Darstellung und Deutung	
8.1	Leitfragen	277
8.2	Pragmatische Prozeßskizze: Erkenntnisprozesse unter Einsatz von Ratingskalen und quantitativen Analyseverfahren	277
	Exkurs III: Geleerte Herren	280
8.3	Menschlich-Organisatorisches: Dichtung, Fälschung und Wahrheit von Daten und Statistik	
8.3.1	Die Illusionen von Objektivität und Neutralität vs. selektive Wahrnehmung, Deutung und Macht	281
8.3.2	Phänomene angewandter Statistik zwischen Lüge und Wahrheit	285
8.4	Über Einheitlichkeit, Sinn und Grenzen rationaler Kultur in Wissenschaft und Organisation	298
8.5	Über Märchen und Mythen als Folge der Abwehr des Nichtrationalen	303
8.6	Zusammenfassung	304
	Exkurs IV: Paradoxe Realität der Zahlen	306
	Exkurs V: Nacht	307
9	Quantitatives und Qualitatives: Von technisch-naturwissenschaftlichen Bildern der Erkenntnis zur Kontemplation	
9.1	Leitfragen	310
9.2	Erste Annäherungen an Kontemplation und ihre Verbindungen zu Rationalität	311
9.3	Blicke in das Kaleidoskop der Kontemplation	
9.3.1	Neurowissenschaftliche Gehirnforschung	
9.3.1.1	Grundannahmen, alltägliche Ansprüche und teilbewußte Verdrängungen	318
9.3.1.2	Praktische Konsequenzen orthodoxer Neurowissenschaften	320
9.3.1.3	Methodische Fehlschlüsse und sachliche Ausblendungen	323
9.3.1.4	Transzendente Realitäten I: Grenzfälle, Widersprüche und Überschreitungen der Orthodoxie der Neurowissenschaften	326
	Exkurs VI: Über die Unmöglichkeit einer Welt ohne Transzendenz	330

9.3.2	Transzendente Realitäten II: Kontemplation und Naturwissenschaften	331
9.3.3	Transzendente Realitäten III: Kontemplation und Organisation	347
9.4	Methoden mit kontemplativen Bezügen	
9.4.1	Einordnende und wertende Vorbemerkungen	352
9.4.2	Methoden und elementare Prinzipien von Kontemplation	355
9.5	Ergebnisse eines Kontemplationsversuches über die Binärvariable	
9.5.1	Die Binärvariable als Symbol des naturwissenschaftlich-technischen Weltbildes	366
9.5.2	Praktische Konsequenzen	372
9.6	Ein Zugang zu Kontemplation: Wahrnehmen und Denken in Bildern – Metaphern, Riten und Symbole und ihre Bedeutungen	373
9.7	Zusammenfassung	383
10	Über den Sinn eines Miteinanders von quantitativen und qualitativen Verfahren	
10.1	Leitfragen	386
10.2	Über Qualitatives, wechselseitige Ergänzung und den Umgang mit Abweichendem	386
10.3	Organisatorisch-Interkulturelles	390
10.4	Über Sinn und Notwendigkeit, Bilder zu schaffen	392
10.5	Zusammenfassung	394

ABSCHNITT III

ZUR GESTALTUNG VON BEWUßTSEINS- UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG

11	Bilder in Organisationen	
11.1	Leitfragen	399
11.2	Über innere Orientierung, Aktivierung und Gemeinschaftsbildung	399
11.3	Inhalte und Formen: Riten, Metaphern und Symbole	407
11.4	Zusammenfassung	415
12	Organisation und Leben II: Organisation im Spiegel des Organismusbildes	
12.1	Leitfragen	416
12.2	Allgegenwart, Grenzen und Bedeutungen der Maschinenmetapher in Lebenszusammenhängen	417

12.3	Die Organisation als Organismus: elementare Qualitäten	
12.3.1	Über Möglichkeiten, Grenzen und Konsequenzen des Bildes „Organisation als lebendes System“	429
12.3.2	Über Ganzheitlichkeit und Organisation	432
12.3.3	Elementare Qualitäten der Entwicklung von Leben und Organisationsleben	436
12.4	Die Organismuskonzepte der Organisation nach F. Glasl und B.C. Lievegoed	
12.4.1	Einführender und zusammenführender Überblick über die Organisation und ihre Entwicklung nach F. Glasl und B.C. Lievegoed	442
12.4.2	Die Dreigliederung einer Organisation nach F. Glasl und B.C. Lievegoed	447
12.4.3	Organisationsarten nach Friedrich Glasl: Eigenschaften und Gestaltungsprinzipien	
12.4.3.1	Überblick	454
12.4.3.2	Die Produktorganisation	456
12.4.3.3	Die Dienstleistungsorganisation	459
12.4.3.4	Die professionelle (Dienstleistungs-)Organisation	461
12.4.4	Das Phasenkonzept der Organisationsentwicklung nach F. Glasl und B.C. Lievegoed	
12.4.4.1	Die Pionierphase	463
12.4.4.2	Die Differenzierungsphase	465
12.4.4.3	Die Integrationsphase	469
12.4.4.4	Die Assoziationsphase	473
12.5	Einordnungen und Deutungen der Konzepte von F. Glasl und B.C. Lievegoed	
12.5.1	Assoziatives Wirtschaften und das Konzept «Schlanke Organisation»	478
12.5.2	Individuelle und kollektive Licht- und Schattenaspekte in Organisationen	481
12.5.3	Organisation, Organigramm und Verantwortung	483
12.5.4	Entwicklungsprozesse: Organisation und Kontrolle im Verhältnis zu Vertrauen und Freiheit	484
12.5.5	Organisation und Dimensionen der Evolution	487
12.5.6	Über die Unmöglichkeit permanenten Wandels	488
12.5.7	Organisationsentwicklung als Spiralmuster	489

12.6	Über die Bildung eines neuen Subsystems der Organisation und die Umbildung der dreigliederten Organisation in eine viergliederte Kreuzform	
12.6.1	Entwicklungsprozeß	492
12.6.2	Vernetzungen, Deutungen und Perspektiven	494
12.7	Zusammenfassender Überblick über die Entwicklung von Organisationen durch vier Phasen	502
12.8	Vertiefende Betrachtungen elementarer Qualitäten des Lebens von Organisationen	
12.8.1	Gesundheit, Krankheit und Organisation	
12.8.1.1	Gesundheits- und Krankheitsprozesse: Grundbegriffe	508
12.8.1.2	Eßstörungen und Organisationsstrategie	515
12.8.1.3	Krebs, Konformität und menschliches Handeln in Organisationen	522
12.8.1.4	Konflikte und Mobbing in Organisationen – Aggressionen und Allergie	531
12.8.2	Krise, Wandel und Organisation	
12.8.2.1	Einordnende Anmerkungen	531
12.8.2.2	Prinzipien und Sinnbilder – Janus und Phönix	533
12.8.2.3	Krise, Tod und Leben: Wirklichkeiten und Perspektiven für Organisationen	539
12.9	Zusammenfassung	545
13	Organisation und Leben III: Rationale, nicht-rationale und transzendente Realitäten	
13.1	Leitfragen	549
13.2	Ethik und Organisation	
13.2.1	Über ethische Reflektionen organisationaler Realitäten von Albert Speer (sen.)	
13.2.1.1	Anmerkungen zur Person und Biographie von Albert Speer	550
13.2.1.2	Über Verbindungen und Unterschiede von „Damals“ und „Heute“	553
13.2.1.3	Albert Speer zu Technokratie, Konformität, Arbeitssucht und zum Bösen	554
13.2.1.4	Gut und Böse durch die Sicht von Albert Speer – Heute	556
13.2.2	Denkexperiment: Konsequenzen der Machbarkeitsethik	
13.2.2.1	Inhalte einer modernen Variante der Machbarkeitsethik	560
13.2.2.2	Definition der Ausgangslage des Denkexperiments	562

13.2.2.3	Durchführung des Denkexperiments	564
13.2.2.4	Verallgemeinerung: Technisch-naturwissenschaftliches Welt- bild, Kapitalismus und sozialdarwinistische Ethik	568
13.2.2.5	Wertende Zusammenfassung	570
13.3	Nicht-rationale Realitäten in Organisationen I	
13.3.1	Über Dogmen, Realitäten, Bedeutungen und Konsequenzen „Künstlicher Intelligenz“ und alltäglicher EDV	574
13.3.2	Multitasking, Multimedia, Informationsüberlastung – Kontemplation und Lernen in Organisationen	590
13.4	Nicht-rationale Realitäten in Organisationen II	
13.4.1	Märchen, Mythen und „die“ Moderne: Grundsätzliches und Zusammenhänge	600
13.4.2	Mythos, Allwissenheit, Lüge und Wahrheit	605
13.4.3	Alltägliche Facetten von Kriegsgeschichten und Heldenmythen in Organisationen	606
13.4.4	Elementare Bedeutungen kreativer und destruktiver Felder für organisationales Lernen	610
13.5	Organisationales Bewußtsein	
13.5.1	Erste Umschreibungen	613
13.5.2	Selbstreflexion	614
13.5.3	Organisationales Bewußtsein: Ergebnisse eines Kontemplationsversuchs zu profanen und transzendenten Realitäten	616
13.5.4	Lebenswandel aus Schicksal und innerer Haltung: Skizzen und Deutungsversuche	621
	Exkurs VII: Umformung organisatorischen Lebenswandels	628
13.5.5	Alltägliche Konsequenzen	629
13.5.6	Letzte Umschreibungen	632
13.5.7	Beispiele für Methoden der Arbeit an individuellem und organisationalem Bewußtsein	634
13.6	Zusammenfassung	642
14	Quintessenz und Ausblick	
14.1	Quintessenz I: Organisationen als Teil des „Hier und Jetzt“ und als Teil des Werdenden	647
14.2	Quintessenz II: Über Bewußtseins- und Organisationsentwicklung	648
14.3	Ausblick	651

	ANHANG	
I	Denkexperiment: Denken und Wirklichkeit – kann es eine rein materielle Welt geben?	i
I.I	Definition der Ausgangssituation	iii
I.II	Durchführung des Denkexperiments	vi
I.III	Zusammenfassung der Ergebnisse	xx
II	Literatur	xxiii

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

		Seite
Abbildung	1 Polaritäten von Bewußtseinsentwicklung	31
Abbildung	2 Die drei klassischen Funktionen des Geldes	87
Abbildung	3 Vorderseite 1-Dollar-Schein USA	103
Abbildung	4 Siegel auf der Vorderseite 1-Dollar-Schein USA	105
Abbildung	5 Die senkrecht-polare Doppelnatur des Geldes	150
Abbildung	6 Die doppelte Schattenpolarität des Geldes	158
Abbildung	7 Polare Licht- und Schattenqualitäten des Geldes	160
Abbildung	8 Vervollständigte Funktionen des Geldes	164
Abbildung	9 Grundannahme der Neurowissenschaft	318
Abbildung	10 Metamorphose I: Degeneration	321
Abbildung	11 Metamorphose II: Verlust	326
Abbildung	12 Entwicklung in Stufen: das Prinzip	439
Abbildung	13 Organisationsarten nach Friedrich Glasl	455
Abbildung	14 Die viergliedrige Organisation	493
Abbildung	15 Die Entwicklung einer Produktorganisation in vier Phasen	503
Abbildung	16 Die Entwicklung einer Dienstleistungsorganisation in vier Phasen	504
Abbildung	17 Die Entwicklung einer professionellen (Dienstleistungs-) Organisation in vier Phasen	505
Abbildung	18 Strukturformende Polaritäten der viergegliederten Organisation	506
Abbildung	19 Phönix	536
Abbildung	20 Janus	538

TABELLENVERZEICHNIS

		Seite
Tabelle	1 Technisch-wissenschaftliche und kontemplative Grundhaltung des Erkennens	317
Tabelle	2 Chancen und Risiken von Entwicklung: Progression und Regression	441
Tabelle	3 Wesenselemente einer Organisation nach F. Glasl und B.C. Lievegoed	447
Tabelle	4 Selbstdiagnose und Selbstentwurf der Organisationsentwicklung durch die «U-Prozedur» (Glasl/Lemson)	640
Tabelle	5 Erkenntnis und Wirklichkeit: logische Möglichkeiten von Inhalten, Grenzen und Grenzüberschreitungen	v

LESEHILFEN UND UMGANG MIT LEISTUNGEN DRITTER

1. Kennzeichnung von Zitaten
 - a) Sinngemäß übernommene Inhalte, die nicht wörtlich wiedergegeben werden, werden mit Fußnoten kenntlich gemacht. In der Fußnote wird auf den jeweiligen Autor, das Jahr der Veröffentlichung und die Seite der Textstelle verwiesen. Der Beleg des Zitats beginnt mit „Vgl.“. Sind bei sinngemäßer Wiedergabe Ausschnitte wörtlich übernommen, so werden diese in offene »Doppelhaken« gesetzt.
 - b) Wörtlich wiedergegebene Textteile sind in offene »Doppelhaken« gesetzt sowie ebenfalls mit einer auf die Quelle verweisenden Fußnote versehen. In der Fußnote wird auf den Autor, das Jahr der Veröffentlichung und die Seiten der Textstelle verwiesen. Der Beleg beginnt mit dem Namen des Autors. Innerhalb der wörtlich wiedergegebenen Zitate wurden an einigen Stellen eigene Ergänzungen eingefügt. Diese sind in [eigene Anmerkung: eckige Klammern] gesetzt. Wenn die Einfügung nicht als eigene Anmerkung gekennzeichnet ist, so wurde innerhalb der eckigen Klammern sinngemäß und nicht wörtlich aus dem Text zitiert. Auslassungen in wörtlichen Zitaten sind in folgender Weise kenntlich gemacht: [...].
 - c) Übersetzungen sind mit einfachen Haken gekennzeichnet: »übersetzter Text« und mit einem Verweis auf die Originalquelle versehen.
 - d) Seitenangaben mit der Ergänzung „f.“ beziehen sich auf die angegebene Seite und die unmittelbar folgende Seite. Seitenangaben mit der Ergänzung „ff.“ beziehen sich auf die angegebene Seite und auf weitere Seiten unmittelbar nach der angegebenen Seite.
2. Konventionell gesetzte Fußnotenzeichen¹ verweisen auf eine Quellenangabe in der Fußnote. Kursiv gesetzte Fußnotenzeichen¹ verweisen darauf, daß in der Fußnote inhaltliche Ergänzungen und/oder Querverweise auf inhaltliche Ergänzungen an anderer Stelle in diesem Text verzeichnet sind. Darüber hinaus können Quellenangaben in so gekennzeichneten Fußnoten enthalten sein.
3. Ist die Nummer der Fußnote vor das abschließende Satzzeichen gesetzt, bezieht sich die Fußnote ausschließlich auf den Satz, dem die Fußnote zugeordnet ist. Ist die Nummer hinter dem abschließenden Satzzeichen angeordnet, bezieht sich die Fußnote auf die voranstehenden Sätze. Ist eine Fußnote einem Begriff innerhalb eines Satzes zugeordnet, bezieht sich die Fußnote ausschließlich auf diesen Begriff.
4. Eigennamen und Werktitel sind in geschlossene «Doppelhaken» gesetzt.

1 Einführung

1.1 «Bewußtseins- und Organisationsentwicklung»: Warum?

1.1.1 «Bewußtseins- und Organisationsentwicklung»: ein Grundthema des Lebens

Jeder Mensch lebt in Organisationen und wird so erst mit seinem Menschsein wirklich, wieviel Alleinsein man äußerlich oder innerlich auch immer erleben und durchleben mag⁷. Die Kultur einer Organisation wirkt auf Menschen genauso wie Menschen in der Kultur von Organisationen Spuren hinterlassen und zur rechten Zeit am richtigen Ort prägende Kraft entfalten können. Daß dieses miteinander Wirken bewußt geschieht, ist nicht selbstverständlich und muß daher immer wieder neu gelebt werden. Die heute in Wissenschaft und Praxis verbreiteten Ansprüche auf freies Denken und Entscheiden, auf freies Handeln und Rationalität setzen jedoch Bewußtsein voraus, ohne daß solches aus konventioneller naturwissenschaftlicher Sicht überhaupt möglich zu sein scheint.

Organisationsentwicklung entfaltet sich vor diesem Hintergrund vom (Nicht-)Bewußtsein der Beteiligten hinsichtlich geistig-kultureller Grundlagen in den materiell-strukturellen Grundlagen, in den Modalitäten und Realitäten des Miteinanders von Mensch und Organisation bis hin zu geistig-kulturellen Realitäten. Bewußtseins- und Organisationsentwicklung geschehen so gemeinsam und aneinander unter Einschluß von Spannungen, Widersprüchen und Harmonien. Dabei entsprechen Organisationen dem Bewußtsein derjenigen, die sie mit Leben füllen. Daher ist «Bewußtseins- und Organisationsentwicklung» auch dann ein Grundthema menschlichen Lebens, wenn es nicht im Handeln beachtet und bewußt gestaltet wird.

1.1.2 Symptome grundlegender Krisen

Der westliche Kulturraum kann unter vorläufiger Nichtbeachtung seiner Verwurzelung im Christentum als Organisation zur Förderung technisch-wissenschaftlichen Fortschritts, repräsentativer Demokratie und kapitalis-

⁷ Eremitage im engen Sinn ist ein Minderheitsphänomen. In Verbindung mit dem Begriff Entfremdung wird sie zum unerlösten Massenphänomen. »Hinter der Fassade unserer rundum animierten Welt lauert viel Tristesse, viel uneingestandene Einsamkeit.« (Meuser in Derwahl 2000, S. 10) Auch Menschen, deren Weg in ein Eremitendasein geführt hat, werden erst in Organisationen wirklich, denn:

1. Eremiten haben ursprünglich „konventionell“ in Organisationen gelebt.

tischer Wirtschaftsprinzipien gedeutet werden. Die aktuellen Entwicklungen der Schattenseiten dieser Kulturform zeigen, wie dringlich Organisationsentwicklung in zunehmender Bewußtheit ist:

Ralf Dahrendorf konstatierte schon 1997, daß internationale Finanztransaktionen im rechtsfreien Raum geschehen⁸. J.E. Garten, Dekan der Yale School of Management und vormaliger Staatssekretär im Handelsministerium der USA hat gezeigt, daß wirtschaftlich mächtige Organisationen mittlerweile durch den Wechsel des Standortes oder durch Lieferantenwechsel fast beliebige Prinzipien der Legalität erreichen können, die an anderen Standorten mit Kriminalität gleichgesetzt werden und/oder als ethisch-moralisch verwerflich eingestuft werden.⁹ Die praktizierte Leugnung von sozialen Grundwerten durch ihre Repräsentanten bedeutet jedoch, daß eine Gesellschaft nicht überzeugend verlangen kann, daß ihre Mitglieder sich an Recht und Ordnung halten.¹⁰ In dieser Form entzieht daher die „Globalisierung“ der repräsentativen Demokratie die ökonomischen, sozialen und kulturellen Grundlagen und beeinträchtigt den Zusammenhalt der Bürgergesellschaften, auf denen der gesellschaftspolitische Diskurs gedeiht.¹¹ Friedrich Glasl beschreibt im gleichen Zusammenhang, wie die Realisierung destruktiver Potentiale von Assoziationen zu organisierten Machtblöcken führen kann und »wahrscheinlich demokratische Entscheidungs- und Kontrollformen ausser Wirkung setzen könnten. Die Folge wäre eine sehr mächtige Form des Totalitarismus, nämlich des Wirtschaftstotalitarismus«.¹²

2. Sie benötigen eine distanzierte Form von Organisation, der ihren elementaren Bedarfen gerecht wird.

⁸ Vgl. Dahrendorf 1997, S. 15.

⁹ Vgl. Garten 1999, S. 154.

¹⁰ Dahrendorf 1997, S. 15. Vielfältige Phänomene halten solchen Haltungen den Spiegel vor: Gewalt in Sportstadien und Schulen, u.a.: In Schulen in Deutschland eskalierte die Gewalt der Schüler insgesamt und unter Schülern selbst soweit, daß Politiker in einem Memorandum gesetzliche und exekutive Maßnahmen für eine waffenfreie Schule forderten. In den USA erinnern manche Schulen an mit Waffengewalt ruhiggestellte Schlachtfelder (Vgl. Etzold 1999, S. 35.), Behörden, die von Korruption durchsetzt sind (Vgl. Oldag 1997.). Bauern die in Brüssel gewalttätig gegen den Abbau von Subventionen und Strukturveränderungen in der Landwirtschaftspolitik der EU protestierten (Vgl. Oldag 1998; Oldag 1999, S. 2.) und ethnische Konflikte, die seit einigen Jahren mitten in Europa wiederholt gewalttätig aufbrachen, zeigen Vergleichbares ebenso wie Politiker, die (Schein-)Fronten zwischen Links und Rechts instrumentalisieren, wie z.B. in der politischen Debatte in Deutschland um die doppelte Staatsbürgerschaft. Gegenseitige Beschuldigungen prägten die öffentliche Darstellungen, die jeweils andere Partei führe eine Hetzkampagne, die die Grundlagen der Demokratie zu zerstören drohe: „Die“ Linken (SPD und Grüne) wurden angegriffen, weil man bürgerkriegsartige Zustände befürchtete bei einer Einführung der doppelten Staatsbürgerschaft. „Die“ Rechten (CDU) wurden angegriffen, sie würden mit »Ultrarechten« paktieren und aus politischem Opportunismus Ausländerjagden provozieren. (Vgl. Dressler 1999, Pape 1999.)

Zur Zeit (2007) kann beobachtet werden, wie zunehmend soziales Lernen den tradierten fachlichen Unterricht in staatlichen Schulen ergänzt.

¹¹ Dahrendorf 1997, S. 15.

¹² Vgl. Glasl et al. 1996, S. 103.

Entwicklungen in Biotechnologie und Informationstechnik und deren Anwendungen, die gegen ausdrücklichen Verbraucherwillen durchgesetzt werden, illustrieren diese Perspektive. Der Glaube, daß Wirtschaft Krieg sei, ist nicht selten Teil dieser Schattenphänomene. Die Folgen sind entsprechend und reichen von Menschen, die in Massenarmut versinkend lethargisch¹³ zu werden drohen bis hin zur Gefahr von neuartigen Kriegen wegen lebensnotwendigen Rohstoffen.¹⁴ Es wird dennoch bisher kaum öffentlich reflektiert, ob Krieg mit Waffengewalt sich nicht nur als „Fortsetzung der Politik mit anderen Mitteln“, sondern auch als „Fortsetzung der Unternehmenspolitik mit anderen Mitteln“ realisieren kann und welche Konsequenzen das auch für Unternehmen hat, die keine Produzenten von Waffen sind. Wird in Teilen westlicher Gesellschaften ein pseudoreligiös überhöhter Krieg des Kapitalismus geführt, kann man sich über unmenschliche Folgen „heiliger“ Kriege islamistischer Prägung weniger wundern.¹⁵ Die Gewaltstürme des 20. Jahrhunderts in Europa sind zudem Fanal dafür, daß die Möglichkeiten von Grausamkeit und Mord Teil jeder menschlichen Existenz sind. Die Illusion der Wertfreiheit ökonomischen und wissenschaftlichen Handelns und technische Entwicklungen sind eben nicht nur mit immensem funktionellem Fortschritt, sondern bis heute immer wieder mit kaum vorstellbarem moralisch-ethischen Versagen und Massengrausamkeiten verbunden. U.a. darin ist die Dringlichkeit der Herausbildung ethisch-moralischer Grundsätze des Handelns begründet, was ein Teil notwendiger Bewußtseinsentwicklung ist.

Auf der Lichtseite aktueller Entwicklungen wird schon länger dementsprechendes Potential zur Entwicklung global bewußten Denkens und lokalen Handelns gebildet, das in vielfältigen Initiativen zunehmend praktisches Gewicht erhält. Entwicklungen wie die des Erdklimas und das epidemische Sterben von Bienenvölkern erst in Europa und seit 2006 auch in den USA

¹³ War es das, was der vormalige Nestlé Vorstandsvorsitzende Helmut Maucher meinte, als er öffentlich kundtat: »Und wir wissen, daß mit Prosperität auch – und das ist ein hartes Wort – ein gewisser „Wohlstandsmüll“ entsteht: Leute, die saufen, Drogen nehmen, sich abgemeldet haben.«? (Maucher hat sich nach seiner Ehrung zum Schöpfer des Unworts des Jahres (Wohlstandsmüll) öffentlich entschuldigt.) Nicht nur ethisch, sondern auch faktisch lag Maucher mit seiner Bemerkung komplett neben der Kappe: Die Phase des stärksten wirtschaftlichen Wachstums in Deutschland war in der Nachkriegszeit nach dem zweiten Weltkrieg von der Währungsreform bis Ende der 60iger Jahre, die Zeit die heute unter „Wirtschaftswunder“ firmiert. Vermutlich war der Anteil der Menschen, die Maucher als Wohlstandsmüll diffamierte, in dieser Zeit am geringsten.

¹⁴ Man denke z.B. an die Gefahr, daß Mangel an elementaren Rohstoffen wie Wasser in naher Zukunft Kriege heraufbeschwören kann. Eine Studie des Fraunhofer-Instituts für Systemtechnik und Innovationsforschung kam zu dem Schluß, daß kriegerische Konflikte zwischen armen und reichen Ländern sehr unwahrscheinlich sind. (Vgl. Fraunhofer 1998, S. 14.) Aktuelle Entwicklungen belegen das Gegenteil.

¹⁵ Der Titel einer einschlägigen Monographie von Tibi macht die unmittelbare Nähe vor religiösem Hintergrund geführter heiliger Kriege zu zeitgenössischen Wirtschaftskriegen deutlich: «Krieg

machen deutlich, daß solches kein angenehmer Luxus für Überflußzeiten sondern menschheitlich überlebensnotwendig ist¹⁶.

1.1.3 Bewußtsein: Voraussetzung verantwortlicher Gestaltung von Entwicklungsprozessen

Wenn sich qualitativer Strukturwandel entwickelt, wandeln sich die geistig-kulturellen Grundlagen des Handelns. Unter diesen Umständen ist es möglich, Entwicklungen verantwortlich in Gemeinschaften zu gestalten, blindem Aktivismus zu frönen, den Versuch zu unternehmen, Entwicklungen diktatorisch zu dominieren oder aber sich in eine Opferrolle fallen zu lassen. Daß gemütlich-gewohnheitsmäßiges Mitschwimmen im Strom des Wandels gelingen kann, ist jedoch immer weniger realistisch. Friedrich Glasl konstatiert vor diesem Hintergrund mit Recht, »daß die Führungskräfte in der Verwaltung, in der Politik und im kulturellen Leben wenig äußeren Halt mehr finden werden, sondern daß sie vielmehr einer Art neuer Feuer- und Luftprobe ausgesetzt sind. Und entscheidend ist, ob sie inneren Halt finden, ob sie eine Orientierung in sich haben, denn die Orientierung an dem, was im Umfeld geschieht, ist schwierig.«¹⁷ Nur so kann man »... über die vordergründigen Erschütterungen, Turbulenzen und Verschiebungen hinaus wirklich einen Blick und einen Zugang [haben] zu dem Neuen, was da hinter den Turbulenzen, hinter all dem was zusammenbricht und vergeht, auch noch am kommen ist.«¹⁸

Weitere Gründe für die Notwendigkeit innerer Orientierung sind profaner Natur. Wenn Menschen in einer Krise keine innere Orientierung haben, drohen Vorurteile, Gewohnheiten, (latente und offene) Ängste und die Beschränkung auf eigene kurzfristige Bedürfnisse Wahrnehmungs-, Deutungs- und Bewertungsfähigkeit zu untergraben. Bei Führungskräften besteht dann die Gefahr von Fehlentscheidungen, die neben anderen Folgen auch zum Anstoß oder zu erheblichen Verschärfungen gravierender ökonomischer Fehlentwicklungen führen können.

der Zivilisationen. Politik und Religion zwischen Vernunft und Fundamentalismus». (Vgl. Tibi 1995.)

¹⁶ Vgl. info3 2007, S. 8.

¹⁷ Glasl 1994, S. 9

¹⁸ Glasl 1994, S. 10

1.1.4 Über rationale, irrationale und nicht-rationale Hintergründe

Naturwissenschaft, Technik, Industrie und Wirtschaftsformen der aus unserer Sicht westlichen Kulturräume wurzeln mit ihren Ansprüchen von Objektivität, Machbarkeit, Planbarkeit und Wertfreiheit in den Dogmen der alten Physik von Isaac Newton. Das einfachste ökonomische Beispiel für diese Verbindung ist die Idee eines selbstregulierenden Gleichgewichts der Kräfte von Angebot und Nachfrage auf beliebigen Märkten. Diese Idee entspricht dem einfachen mechanischen Modell des Ausgleichs von Kraft und Gegenkraft. Sie kann nur bei konsequenter Ignoranz gegenüber den Entwicklungen der Quantenphysik und ihren philosophischen Konsequenzen ökonomisch dominant bleiben. Traditionelle „liberale“ und immer noch wirkende ökonomische Denkmuster werden so zur musealen Entsprechung elementarer mechanistischer Prinzipien, die in anderer Form auch den Kommunismus prägten¹⁹. Diese Reduktionen von Wirtschaftsprozessen auf mechanistische Prinzipien wirken nach wie tief verankert, und verdrängen jede Sinnfrage und mit ihr den inneren Kompaß von Menschen und Organisationen in die scheinbare Irrelevanz.²⁰

Milton Friedman²¹ hat mit der Überschrift, daß die einzige Verantwortung der Wirtschaft für die Gesellschaft darin liegt, die eigenen Gewinne zu steigern, eine zugehörige Grundhaltung für Wirtschaftsorganisationen auf den Punkt gebracht²². Der ehemalige Top-Zentralbanker und Währungsspekulant Bernard Lietaer²³ zeigt mit Worten von Albert Einstein das in diesem Zusammenhang Wesentliche. Nicht »alles, was zählt, läßt sich zählen.« Und: »Nicht alles, was sich zählen läßt,« zählt zum Wichtigen.²⁴ Solches wirkt in einer Spannweite vom Spirituellen bis hinein in banale Alltagsvorgänge²⁵. Die damit nur abgewehrten und verdrängten Realitäten

¹⁹ Das selbstregulative Prinzip des Marktes fehlte im Kommunismus. Die Prinzipien von Machbarkeit, Planbarkeit, Funktionalität und Materialismus prägten mit gegenüber dem Kapitalismus verlagerten Machtzentren auch den Kommunismus.

²⁰ Vgl. Morgan 1997, S. 17, S. 23 ff.

²¹ Milton Friedman erhielt 1976 den Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften für »seinen Beitrag zur Verbrauchsanalyse, zur Geldgeschichte und –theorie sowie seine Klarlegung der Komplexität der Stabilisierungspolitik.« (Vgl. wikipedia.org 21.11.2004a, S. 1.)

²² Wörtlich: »The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits« (Friedman 1988). Zu einem Kommentar vgl. Küng 1998, S. 28.

²³ Bernard Lietaer hatte über 25 Jahre im Geld- und Finanzwesen verschiedene Positionen inne, die sich »üblicherweise ausschließen« (eigene Anmerkung: wegen möglicher Interessenkollisionen?). Er war Zentralbanker in Belgien und verantwortlich für die Einführung des »Konvergenzmechanismus, der zur Einführung der europäischen Einheitswährung führte.« In seiner Funktion als Geschäftsführer eines »Offshore-Währungsfonds kürte ihn „Business Week“ zum Top-Welt-Währungshändler.« (Vgl. Lietaer 2000, Klappentext.)

²⁴ Lietaer 2000, S. 287

²⁵ »Beispielsweise trägt eine Frau, die für ihre Kinder sorgt, nicht zum Bruttosozialprodukt bei.« (Lietaer 2000, S. 287). Dieses Beispiel steht für die subjektive Verdrängung überwiegend weiblichen, inoffizieller Beiträge sowie quantitativer und qualitativer Beiträge zum Wohlstand.

des Nicht-Rationalen kehren daher zwangsläufig durch die Hintertür als Irrationalität zurück und finden Ausdruck u.a. in Krisen und paradoxen Verhaltensritualen.

Eine paradoxe Facette überzogenen Glaubens an Rationalität und Techniken hat der liberale Ökonom Friedrich von Hayek²⁶ charakterisiert. Er bezeichnete das 20. Jh. als »hervorragendes Jahrhundert des Aberglaubens« und die rationale Grundhaltung aus einem trivialen Grund als die »Anmaßung von Wissen«: Die menschengeschaffene äußere Komplexität ist zunehmend undurchschaubar und Information zumeist nahezu vollständig unvollständig. Der Glaube an Kontrolle, Machbarkeit und freie Entscheidungen auf rationaler Basis wird dadurch schon an der Oberfläche Illusion und »Aberglaube«. Ironie liegt darin, daß durch Wissenschaft und Technik aufgeklärte Menschen, glauben jeglichen Aberglaubens abhold zu sein.²⁷ Die vielfältigen Beispiele für pseudoreligiöse Überhöhung inmitten demonstrativer Rationalität und Religionsverweigerung zeigen dabei, wie sehr Nicht-Rationales aus dem Unbewußten offizieller Rationalität in den Alltag zurückdrängt. Schon die Sprache der real existierenden kapitalistischen Ökonomie ist übervoll von solchen Phänomenen. Der Glaube an die (All-)Macht Gottes wurde nicht nur auf dem Börsenparkett abgelöst durch hektisch-nervöse Beschwörungsrituale an die mechanistisch begründete Allmacht des Marktes und des technisch-wissenschaftlichen Fortschritts – säkularer Monotheismus. So wird *nichts* wird *mehr* als *heilig* akzeptiert und man *erliegt der Illusion, daß der Zweck die Mittel heiligt*.

Nicht zuletzt unterstellt eine einseitig rationalistische Haltung, daß Religion *Flucht* des Menschen vor Krankheit und Tod und ohne jede innere Substanz sei und bietet selbst zur *Flucht* vor Langeweile, drängender Sinnferne, Altern und Sterben Sinn-Surrogate wie Alkohol, Konsumtempel, Facelifting, Extremsport, Extremcouching, Multimedia und Zigaretten an. Sterbenbringende und sinnvolle Projektion?

²⁶ Friedrich August von Hayek, 1899-1992, Nationalökonom und Sozialphilosoph, Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften 1974 zusammen mit Gunnar Myrdal »Für ihre bahnbrechenden Arbeiten auf dem Gebiet der Geld- und Konjunkturtheorie und ihre tiefgründigen Analysen der wechselseitigen Abhängigkeit von wirtschaftlichen, sozialen und institutionellen Verhältnissen«.
(Vgl. wikipedia.org 2004a, S. 1; Staehle 1991, S. 132.)

²⁷ Vgl. von Hayek 1996, S. 69 f.

1.1.5 Perspektiven

Mircea Eliade hat gezeigt, daß jede Kultur Heiliges und Profanes zum Gedeihen braucht. Geht der bewußte Umgang mit dem Heiligen verloren, taucht es verwandelt in Ersatzheiligümern wieder auf, die dem Profanen seine angestammte fruchtbare Wirkung nehmen. Dann verändert sich das Wesen des Profanen zunehmend zum Zerstörerischen und zum Prinzip des Bösen.²⁸ Der Psychologe Viktor Frankl fand im »Sinnlosigkeitsgefühl« die entsprechende »Pathologie des Zeitgeistes«²⁹ In der vordergründigen Disharmonie der Ausprägungen des Wandels der technisch-wissenschaftlich geprägten Kulturen wird so ein harmonisches Ganzes sichtbar, das in den Ansprüchen Rationalität, Wertfreiheit und Machbarkeit wurzelt. Lehrmeister des Wandels sind nun wie immer schon nicht allein Informationen, sondern mit allen Konsequenzen durchlebte Krisen. Werden diese nicht sinnschaffend durchlebt, passen Informationen nicht mehr. „Handeln“ und „Machen“ werden dann mit verweigertem Wandel zunehmend ineffizient, destruktiv oder blockieren in Symptomen wie Burn-out oder Depression den betroffenen Menschen aus seinem hyperaktiven Aktivismus heraus in Leerlauf-tätigkeiten und psychische Lähmungserscheinungen hinein.

Die Tiefendimension sinnvergessener Haltungen verdeutlicht Meyer-Abich in «Der aufgeschobene Kampf mit dem Drachen oder die Immunisierung gegen die Folgen unserer eigenen Fehler»³⁰. In Krisen brechen solche Immunisierungen zusammen. Damit steht sowohl als individuelle Aufgabe wie auch als Aufgabe von Organisationen die Notwendigkeit der Höllenfahrt der Selbsterkenntnis, wie es Kant einmal genannt hat bzw. mit C.G. Jung ausgedrückt die Integration und Wandlung des Schattens an.

Es geht also für uns darum, die Illusion der Sinnlosigkeit und der Vereinseitigung auf Funktionalität und Machbarkeit zu erkennen und aus dieser heraus Sinn zu entwickeln. Im pragmatischen Kern steht damit die Arbeit an und mit den Fragen an, die mit „wer“?, „wie“?, „was“?, „warum“?, „wann“? und „w.... nicht?“ konkretisiert werden können.

²⁸ Vgl. Eliade 1984, S. 174 ff.; vgl. auch Biezas 1989.

²⁹ Frankl 1972, S. 24 ff.

³⁰ Vgl. Meyer-Abich 1989, S. 160-175.

1.2 Facetten von Bewußtem, Unbewußtem sowie Bewußtseins- und Organisationsentwicklung in Literatur und Praxis

Nach meiner Erfahrung ist es in Organisationen, die vor dem Hintergrund traditioneller rationaler Konzepte gestaltet werden, unüblich, den nicht-funktionalen Teil der „w“- Fragen hinreichend zu beachten. Erst recht ist es ungeachtet ihrer zunehmenden Bedeutung nicht üblich und häufig tabuisiert, an und mit unbewußten, nicht-rationalen und irrationalen Anteilen eigenen und organisatorischen Handelns zu arbeiten, diese zu diskutieren und daraus Konsequenzen zu ziehen. In organisationsnaher Literatur war mir dementsprechend lange Weniges geläufig, das Realitäten und Prozesse in Organisationen so verarbeitet, daß es deutlichen Bezug zu meinem Thema hat. Die Literatur zu informellen Gruppen zeigt jedoch, daß ein Aspekt unbewußter oder teilbewußter Organisationsprozesse Eingang in den Alltag von Organisationswissenschaft und -praxis gefunden hat.³¹

«Bilder der Organisation» von Gareth Morgan, «Konfliktmanagement» von Friedrich Glasl und «Dynamische Unternehmensentwicklung» von Bernard C. Lievegoed und Friedrich Glasl³² tragen gerade auch auf den eben skizzierten tiefer reichenden Ebenen Erhebliches zu «Bewußtseins- und Organisationsentwicklung» bei, wie auch Beratungsarbeit auf diesen Grundlagen. Die pragmatischen Hinweise von Friedrich Glasl, wie die Konfliktfestigkeit von Organisationen durch die Bildung von Organen der Konfliktindikation und -regulation verbessert werden kann und wie mit Licht- und Schattenrealitäten gearbeitet werden kann, sind weitere Ansätze, Organisationen bewußt werdender Gestaltung zugänglich zu machen³³. «Professionelle Prozeßberatung» von Glasl et al. bietet einen ganzheitlichen, pragmatischen und konzeptionell verankerten methodischen Rahmen, innerhalb dessen Organisationsentwicklungsprozesse in Richtung zunehmender Bewußtheit gestaltet werden können.³⁴ Richtig an die Wurzeln und ins Eingemachte geht Friedrich Glasl mit «Konflikt, Krise, Katharsis und die Verwandlung des Doppelgängers» und findet doch den Weg in Methoden und Wege der konkreten Bearbeitung von Licht- und Doppelgängerphänomenen von Menschen und Organisationen.³⁵

Sievers et al. arbeiten intensiv daran, Unbewußtes in Organisationen u.a. von einem u.a. auf der Psychoanalyse Sigmund Freuds aufbauenden Stand-

³¹ Vgl. z.B. Sayles 1958; Scanlon, et al. 1983, S. 300 ff.; Staehle 1991, S.244 f.

³² Vgl. Glasl 1997; Glasl et al. 1996, Morgan 1997.

³³ Vgl. Glasl 1998, S. 32 ff.; Glasl 2004, S. 69 ff.

³⁴ Vgl. Glasl et al. 2005.

³⁵ Vgl. Glasl 2007.

punkt aus sichtbar und lebbar werden zu lassen. Sui generis geht es dabei um Bewußtseins- und Organisationsentwicklung. In der deutschsprachigen Literatur bestehe im Gegensatz zur Fülle angelsächsischer Publikationen ein Mangel an Literatur zum Thema des Unbewußten in Organisationen, die sie mit der Zeitschrift «Freie Assoziation» und mit dem Sammelband «Das Unbewusste in Organisationen» ausfüllen wollen. »Die psychoanalytisch orientierte Organisationsanalyse hat sich international mittlerweile zu einer eigenen sozialwissenschaftlichen Disziplin entwickelt«.³⁶

Die zunehmenden Angebote von Meditation und Klostersaufenthalten für Manager erschließen analoge Wege zu denen, die Naturforscher beim Realisieren geistiger Entdeckungen von Tragweite seit jeher beschreiten müssen. Hier findet praktisch eine Öffnung gegenüber nicht-rationalen und nicht bewußten Anteilen sowie Sinnfragen organisatorischer Realität statt. Naturwissenschaften und Management-Realitäten können so zum Vorreiter für die Grundlagen der Forschung und die Entwicklung und praktische Realisierung von Konzepten der Organisation werden, die die konstruktive Integration unbewußter Anteile und Potentiale ermöglichen.

Die Integration dieser Anteile individueller und organisatorischer Realität ist sowohl in religiös und seelsorgerisch tätigen Organisationen als auch in Psychotherapie und Sozialarbeit alltäglich. Supervision spielt dabei in der Form eine entscheidende Rolle, daß diejenigen, die sich um die Begleitung von Bewußtwerdungs- und Heilungsprozessen bemühen, sich selbst vergleichbaren Prozessen aussetzen³⁷. Zum Thema Bewußtseins- und Organisationsentwicklung gibt es darüber hinaus außerhalb des ökonomischen Umfeldes weitere reichhaltige Grundlagen, die sich selten ausdrücklich auf Organisationen beziehen. Von diesen Grundlagen habe ich reich profitiert.

³⁶ Sievers et al. 2003, S. 10 (Vorwort der Herausgeber)

³⁷ Supervision ist u.a. ein sprachlich gestaltetes »Zueinander und Miteinander, denn die Wahrheit [...] fließt niemandem aus einsamen Nachdenken und Grübeln allein zu. Einsam gewonnene Positionen, Meinungen und Überzeugungen müssen – ein entscheidender Punkt jeder Supervisionsarbeit – im Gespräch, im Dialog geprüft werden. [...] Kein Wissen wird als angeblich feststehendes gelten- und stehengelassen. Erkenntnis kann und muss im Gespräch, im Dialog entbunden werden.« Latentes Wissen ist »aus der Ahnung, aus der oftmals noch nicht in Worte fassbaren Anmutung, aus der Ermunterung zum Äußern der Affekte, Assoziationen und Bilder in der Supervisionssituation zu schöpfen.« »Keine Untersuchung, mag sie auch noch so unbequem sein, darf im Gespräch vermieden, keine Meinung, möge sie auch noch so unerwünscht erscheinen, darf »niedergeschrien, niedergehört oder niedergescholten« werden (Gomperz 1925).« Das psychische Prinzip, das der Supervision zugrundeliegt, ist die Klärung und Auflösung von Verschmelzungs- und Projektionsprozessen zwischen Supervisand und Supervisionsobjekt (z.B. Therapeut und Klient, Organisation und Berater) mit der Hilfe eines Supervisors. (Vgl. Ohlmeier 2003, S. 49 ff.)

1.3 Einführende Begriffsbestimmungen

1.3.1 Elementare Polaritäten des Lebens: Bewußtes und Unbewußtes – Licht und Schatten

Es gibt vielfältige Konzepte, deren Zielrichtung die Modellierung und/oder die Erfahrung menschlichen Bewußtseins sind. Auf Erfahrung gerichtete Zugänge zu Bewußtsein reichen weit in die menschliche Entwicklung zurück. Je eines dieser Konzepte werden im Haupttext verarbeitet: naturwissenschaftlich-technisch ausgeprägte Gehirnforschung und Kontemplation. Hier geht es jedoch zunächst pragmatisch um die Bestimmung der polaren Qualitäten von Bewußtsein, die elementar für die Bearbeitung des Themas «Bewußtseins- und Organisationsentwicklung» sind: Bewußtes und Unbewußtes sowie Licht und Schatten.

Das mit den Begriffspaaren „Licht und Schatten“ sowie „Bewußtes und Unbewußtes“ verbundene Prinzip der Polarität ist von Anfang an und bis heute Grundlage menschlicher Existenz. Es wird in der gemeinsamen Geschichte von Judentum und Christentum mit der Erschaffung des Lichtes aus der Finsternis (der Urknall kann nicht viel anders ausgesehen haben...), der Trennung von Tag und Nacht und schließlich mit Eva und Adam von den frühesten Anfängen an sichtbar³⁸. Für Menschen und Organisationen ist und bleibt das Prinzip Polarität realitätsprägend. Es ist Voraussetzung für Spaltung und Entfremdung genauso wie für die Möglichkeiten der Integration komplementärer Gegensätze zu einem dynamisch-lebenden Ausgleich.³⁹

³⁸ Die Erschaffung des Lichtes aus der Finsternis und die Entstehung des Menschen in biblischer Fassung steht in der Schöpfungsgeschichte (Genesis: 1. Mose, 3-5; 26-27) Die Theorie des Urknalls ist allgemeinverständlich von Stephen Hawking erklärt. (Vgl. Hawking 1991, S. 147 ff.) Der Physiker und Astronom Marcelo Gleiser schreibt »Die rhythmische Dehnung und Schrumpfung des Kosmos, errechnet aus dem Formelwerk der Einsteinschen Theorie, war ebenfalls in den Urmythen vorweggenommen, [...]«. (Gleiser 1998, S. 298) Der Entdecker des für die Quantenphysik elementaren Spins von Elektronen war Wolfgang Pauli. Er deutete diesen nicht wie heute üblich als Drehung. »Natürlich ist solch ein Bild des rotierenden Elektrons einfach, es ist aber vor allem falsch, wie Pauli hinzugefügt haben würde, der lieber an seiner „eigentümlichen klassisch nicht beschreibbaren Art von Zweideutigkeit“ festhielt.« (Fischer 2000, S. 56) Der auf Niels Bohr zurückgehende Begriff der Komplementarität erhebt die Polarität zum physikalischen Grundprinzip und ermöglicht die Synthese von entgegengesetzten und einander zunächst widersprechenden Voraussetzungen. Erst das gemeinsame Anschauen des Entgegengesetzten führt zum in der Tiefe ergänzten Ganzen. (Vgl. Fischer 2000, S. 62.)

³⁹ »Der Weg zur Einheit verlangt aber mehr als bloße Flucht und bloßes Wegschauen. Er verlangt von uns, immer bewußter in *allem* die Polarität zu sehen, ohne davor zurückzuschrecken, die Konflikthaftigkeit des menschlichen Seins zu durchschreiten, um fähig zu werden, die Gegensätze in uns zu einen.« (Dethlefsen et al. 1998, S. 74)
Auf der Organisationsebene fließt diese Tatsache in das Modell der Organisationsentwicklung von Glasl et al. als »Randproblem« ein. Wenn Organisationen in kriminelle Handlungen, Staaten in Kriege verwickelt sind usw. wird das Schattenthema auf kollektiv-organisationaler Ebene virulent.

C.G. Jung beschreibt Bewußtes und Unbewußtes als Einheit. »Die Ganzheit besteht niemals im Umfang des Bewußten, sondern schließt die unbestimmte und unbestimmbare Ausdehnung des Unbewußten mit ein.«⁴⁰

Weitere wichtige Qualitäten des Unbewußten sind mit C.G. Jung die persönliche und die gemeinschaftliche Schicht des Unbewußten: »Eine gewissermaßen oberflächliche Schicht des Unbewußten [...] das persönliche Unbewußte. Dieses ruht aber auf einer tieferen Schicht, welche nicht mehr persönlicher Erfahrung und Erwerbung entstammt, sondern angeboren ist. Diese tiefere Schicht ist das sogenannte kollektive Unbewußte.« Es »hat im Gegensatz zur persönlichen Psyche Inhalte und Verhaltensweisen, welche überall und in allen Individuen cum grano salis die gleichen sind.«⁴¹ C.G. Jung gibt dem kollektiven Unbewußten eine relative Selbständigkeit. Es ist für ihn der verborgene Schatz, aus dem die Menschheit seit Urzeiten geistige Archetypen für ihre Entwicklung schöpfte und ohne den die Menschheit aufhören würde, menschlich zu sein.⁴² Er zeigt in diesem Zusammenhang, daß der Energieerhaltungssatz der Physik die Konkretisierung eines Archetypus ist, der sich zu allen bekannten Zeiten in den unterschiedlichsten Kulturen manifestiert hat – u.a. im Glauben an Reinkarnation.⁴³ Das persönliche Unbewußte ist daher nicht nur der oberflächlichen Schicht des Unbewußten zuzurechnen. Es hat vielmehr auch

Marcelo Gleiser schreibt über die Alltäglichkeit der Polarität: »Unser ganzes Denken bewegt sich gewohnheitsmäßig in polaren Gegensätzen wie Tag oder Nacht, heiß oder kalt, schuldig oder unschuldig, tot oder lebendig, reich oder arm. Ohne diese Unterscheidungen oder Werturteile könnten wir der Realität keinen Sinn zuweisen, könnten wir nichts Nützliches produzieren, wäre die Menschheit wahrscheinlich nicht überlebensfähig.« (Gleiser 1998, S. 17)

⁴⁰ Jung, zitiert nach Schacht 1967, S. 162

⁴¹ Jung 1976, S. 13

⁴² C.G. Jung beschreibt die himmlischen Hierarchien des Apostels Paulus und des Dionysios Areopagita sowie die Archonten der Gnostiker als Beispiele für archetypische Wesenheiten. (Vgl. Jung 1966, S. 76 ff.)

⁴³ »Nach alter Anschauung ist die Seele selbst diese Kraft; in der Idee ihrer Unsterblichkeit liegt ihre Erhaltung, und in der buddhistischen und primitiven Anschauung der Metempsychose (Seelenwanderung) liegt ihre unbeschränkte Umwandlungsfähigkeit bei konstanter Erhaltung.« (Jung 1966, S. 78)

C.G. Jung zeigt, daß schon archaische Religionen auf der Idee von Erhaltung bei schrittweiser Wandlung gründen, die das Christentum in verwandelter Form wieder aufnimmt. Er beschreibt insgesamt 5 Hauptformen der Wiedergeburt: Seelenwanderung, Reinkarnation, Auferstehung, Wiedergeburt und die Teilnahme an einem Wandlungsvorgang. (Vgl. Jung 1966, S. 128 ff.) In persönlich tastenden und konkreten Überlegungen zu diesen Vorgängen und seinen nachtodlichen Perspektiven bemerkt er: »Die Frage des Karma ist mir dunkel, wie auch das Problem der persönlichen Wiedergeburt oder der Seelenwanderung.« (Jung 1993, S. 575)

Eine Aussage Jesu Christi aus dem neuen Testament kann als Hinweis auf einen Reinkarnationsprozeß gedeutet werden: »Da fragten ihn seine Jünger: „Warum sagen denn die Schriftgelehrten, Elias müsse zuvor kommen? Er antwortete: „Elias wird zwar kommen und alles wiederherstellen; ich sage euch aber: Elias ist schon gekommen; doch sie haben ihn nicht erkannt, sondern mit ihm gemacht, was sie nur wollten. Ebenso wird auch der Menschensohn von ihnen zu leiden haben.“ Da merkten die Jünger, daß er von Johannes dem Täufer redete.« (Matthäus Kapitel 17, Vers 10-13)

Das Phänomen der Wanderung von Seelen durch mehrere Existenzen war auch für Platons Menschenbild essentiell (vgl. Ritter et al. 1980, S. 1064). Zu einer umfassenden Übersicht über »Tod und Unsterblichkeit vom Mittelalter bis zur Neuzeit« vgl. Ruprecht 1993.

mehr oder weniger bewußte Anknüpfungen an die Schichten des kollektiven Unbewußten.

Friedrich Glasl ordnet das persönliche Unbewußte mit Hilfe der Benennung Schatten in die menschliche Ganzheit ein. Er beschreibt die Wesenselemente menschlichen Lebens als Dreigliederung des Menschen in Leib, Seele und Geist. Der geistige Kern – die Identität – des Menschen hat wiederum drei Glieder: das höhere Ich (das, was der Mensch im guten Sinne ist und werden kann, seine Ideale, seine geheiligten Werte, die als Einheit die Lichtperson bilden), der Doppelgänger bzw. die Schattenpersönlichkeit (negative Eigenschaften, Schwächen, unmoralische Strebungen und Triebe, die als Einheit die Schattenperson bilden). Zwischen diesen Polen steht das Alltags-Ich, das (idealerweise) in der Spannung zwischen dem Streben nach Realisierung der Lichtperson und der Integration, Umbildung und Erlösung des Doppelgängers lebt. Wird diese Dreigliederung menschlicher und organisatorischer Identität mit Grundideen der Konzepte von C.G. Jung und seinem frühen Mentor und geistigen Entwicklungspartner Sigmund Freud zusammengeschaute, wird deutlich, daß das individuelle wie auch das kollektive Unbewußte vom triebbestimmten „Unterboden“ bis in göttlich-transzendente Realitäten hineinreichen – wohlwissend, daß Freud letzteres wohl abgelehnt hätte.⁴⁴

Die Hauptmöglichkeit des Bewußtwerdens, die die Psychoanalyse eröffnet, sind Wege der Integration des Schattens. »Die Figur des Schattens personifiziert alles, was das Subjekt nicht anerkennt.« Sie manifestiert sich »oftmals – dem Ich unbewußt – als Projektion. Das heißt, das, »was eigentlich als Schatten zum Unbewußten des betreffenden Menschen gehört, sucht und findet dieser als einen Mangel, als Schuld, Fehler, Versagen bei einem äußerem Gegenüber.«⁴⁵ »Der Schatten ist die Summe dessen, von dem wir aufs tiefste überzeugt sind, daß es aus der Welt geschafft werden müßte, damit diese gut und heil werde. Doch gerade das Gegenteil ist der

⁴⁴ Die Existenz transzendenter Realitäten deutete Freud noch als Ausfluß einer angstbesetzten Gegenübertragung des Menschen. Sein psychoanalytisches Grundmodell postuliert, daß die menschliche Psyche aus den Instanzen Es, Ich und Über-Ich gebildet wird. Das Es steht für unbewußte und vom Ich verdrängte Triebregungen, die ihrerseits nach Erfüllung drängen. Die »Gewinnung von Lust regiert die Vorgänge als oberstes Prinzip.« Das Über-Ich ist weitgehend bewußt und fordert vom Ich Rücksichtnahme auf ethische und moralische Gesetze. »Die Triebregungen geraten so in Gefahr, den ihnen wesensfremden Instanzen zu mißfallen, setzen sich Kritik und Zurückweisung aus und müssen sich Modifikationen aller Art gefallen lassen.« (Vgl. Freud 1978, S. 7 ff.)

C.G. Jung fand einen eigenen Zugang zu den spirituellen und transzendenten Aspekten der Welt u.a. mit Hilfe von Alchemie, Buddhismus, Christentum, Mythologie. Er leugnete nicht die Bedeutung des Sexuellen für die Entwicklung des Individuums. Jung konnte jedoch Freuds These der Dominanz des Sexuellen nicht teilen, was schließlich zur Trennung der Wege von C.G. Jung und Sigmund Freud führte. (Vgl. Jung 1941, Wehr 1996, S. 44 ff., S. 102 ff., Clarke 1997, Segal 1998.)

⁴⁵ Wehr 1971, S. 227; vgl. auch Jung 1966, S. 75.

Fall: Der Schatten beinhaltet all das, was der Welt – unserer Welt – zum Heilwerden fehlt. Der Schatten macht uns krank, d.h. unheil, denn er fehlt uns zum Heil.«⁴⁶ Dieses Kranken an der Abwehr⁴⁷ des Schattens aus dem Bewußten schließt Entfremdung in der Folge illusionärer Lichtidentifikation und Schattenprojektion ein.⁴⁸ In Konflikten prägen solche Phänomene die Dynamik der Prozesse im Kern mit, indem wechselseitige, überdimensional werdende Projektionen der Schattenpersönlichkeiten und Selbstüberhöhungen der jeweils eigenen Lichtseiten auftreten.⁴⁹

Auf dem Weg zur Integration des Schattens ist im Blick zu behalten, daß der Schatten nicht alles, sondern eine von drei Grundqualitäten des eigenen Innersten ist. Wo Schatten ist, ist also auch Licht. Es ist also wichtig, sich und/oder das Gegenüber in der Krise nicht mit dem Schatten zu identifizieren und zu bekämpfen, Schwarzmalerei zu betreiben und alles und jeden negativ zu sehen. Die Folgen einer solchen Haltung können vielgestaltig und destruktiv sein. Sie beginnen mit Überforderung. Der Anspruch, nun *alles* anders machen zu wollen oder zu müssen ist eine Quelle von Überforderung, die mehr als nur den klaren Verstand und den Schlaf rauben kann. Wenn man bei solchen Ansprüchen auch noch unbewußt in alten Denk- und Handlungsmustern stecken bleibt und die Problemlösung in mehr vom Gleichen sucht, ist das Chaos praktisch genauso „perfekt“, wie wenn man sich illusionär überzogen mit den Lichtseiten der eigenen Existenz identifiziert. Eine immer wieder bewußt gepflegte Haltung positiver Entwicklungsorientierung gibt den Rahmen dafür, daß weder Resignation vor dem Schatten noch illusorische Lichtidentifikation Platz greifen kann. Die Arbeit an den Läuterungsprozessen des Ich auf dem Weg zur Realisierung des »höheren Selbst« ist jedoch immer »an eine Auseinandersetzung mit dessen Schattenseite, mit dem Doppelgänger« gebunden.⁵⁰

Die Qualitäten eines Koan⁵¹ zeigt C.G. Jung im Unbewußten: »Das Unbewusste ist gut und böse und weder gut noch böse. Es ist die Mutter aller Möglichkeiten.«⁵² Der Theologe Jörg Zink schreibt drastisch: »Wer in sich selbst hineingesehen hat und dabei nicht vor einem Horrorfilm stand, hat

⁴⁶ Dethlefsen et al. 1998, S. 60 f.

⁴⁷ Sigmund Freud hat zunächst Abwehr und Verdrängung synonym gebraucht um später unter dem Oberbegriff der Abwehr verschiedene psychische Prozesse zu charakterisieren, die zu Realitätsverlust mit psychischem Krankheitspotential führen. (Vgl. Freud 1978, S. 29 ff.; Aachter et al. 1999, S. 28 f.)

⁴⁸ Vgl. auch Bowles 1994 unter Bezug auf C.G. Jung, S. 390.

⁴⁹ Vgl. Glasl 1997, S. 33 f., S. 249; Glasl 1998, S. 35 ff.

⁵⁰ Vgl. Glasl 2007 S. 8.

⁵¹ Ein Koan ist ein »systematisch nicht zu lösendes Lehrsätsel«. (Vgl. Romankiewicz 2004, S. 191.)

⁵² C.G. Jung zitiert nach Romankiewicz 2004, S. 73 aus C.G. Jung: Gesammelte Werke, Bd. 14/I, § 274

seine Augen nicht wirklich offen gehabt.«⁵³ Zink trifft damit den Nagel insofern auf den Kopf, als es um die schwärzesten menschlichen Schattenanteile geht. Ohne Vorbereitung innerer Stabilität und Offenheit und ohne die Fähigkeit zur Versöhnung, drohen nicht nur Abgründe bei unmittelbarer Konfrontation solcher Anteile aktiviert zu werden, sondern auch erhebliche und nachhaltige Störungen individueller und/oder organisatorischer Integrität und Gesundheit.⁵⁴

Darüber hinaus hat jeder Mensch Bezüge zum kollektiven Unbewußten und zum Schatten von Organisationen aller Art wie Familie, Sub-Kultur, privatwirtschaftliche und öffentliche Unternehmen sowie den Staatsgemeinschaften. Die Gefahren von illusionärer Lichtidentifikation und von Schattenprojektion betreffen daher nicht nur Individuen sondern auch Organisationen. Die gemeinsame Geschichte von Deutschen und Juden zwischen 1933 und 1945 zeigt die grausigen Folgen, die Projektionen auf kollektivorganisatorischer Ebene haben können⁵⁵.

Mit Martin Bowles formuliert ist es der Normalfall, daß im Schatten nicht nur negative, sondern auch positive Qualitäten enthalten sind.⁵⁶ Ein typisches Beispiel für solche positiven Schattenanteile, daß bei Personen, die sich exakt-kühler Rationalität verschrieben haben, menschliche Potentiale wie Mitgefühl, Widerspruchstoleranz und Liebesfähigkeit in den Schatten gedrängt werden können. Religiös oder ethisch motivierte Schattenabdrängungen und –projektionen haben wohl eher die Abwehr der diesem polar gegenüberstehenden egoistischen, aggressiven, unehrlichen, lustvollen usw. Anteile zur Folge.

Neben psychologischer Literatur verschiedenster Herkunft, populärwissenschaftlicher und spirituell-religiöser Literatur bietet vor allem die Kunst Zugänge zu den Realitäten von Bewußtem und Unbewußtem sowie von Licht und Schatten⁵⁷. Die schreibende Kunst bietet heute wie einst in Märchen⁵⁸ und Mythen Werke, in denen sowohl Abstiege in Abgründe und Prozesse des Scheiterns als auch das erlösende Heilwerden verarbeitet sind.

⁵³ Zink 1999, S. 143

⁵⁴ Bei diesem „Film“ ist weit mehr als bei Horrorfilmen, die der Unterhaltungsindustrie entstammen, zu beachten: Wer zu früh, zuviel oder zu direkt sieht, läuft Gefahr, Schaden an der Seele zu nehmen oder „Kettenhunde“ loszulassen, die besser fest angebunden bleiben. Im übelsten Fall droht schlimmste projizierende Aggression nach Außen oder innerliche Desintegration in einer Psychose virulent zu werden. Auch das ist altes Wissen. Vgl. auch Glasl 2007, S. 61.

⁵⁵ Die Namen Stalin, Mao und Phol Phot stehen dafür, daß organisatorische Verhältnisse auch nach 1945 noch zum Ausdruck tiefster Entgleisungen von Menschen werden können. Nicht nur politische Organisationen können davon betroffen sein..

⁵⁶ Vgl. Bowles 1994, S. 391.

⁵⁷ Marie-Louise von Franz hat dem Thema „Schatten und Böses in Märchen“ eine eigene Monographie gewidmet. (Vgl. Franz 1974) Fichtner bearbeitet über Märchen hinausgehend «Doppelgänger: Von endlosen Spielarten eines Phänomens» (vgl. Fichtner 1999).

Kunst ermöglicht insgesamt lebendigere innere Annäherungen an die inneren Realitäten von Licht und Schatten, als Literatur, die dem wissenschaftlichen Umfeld zuzurechnen ist. Sie bietet daher für Prozesse der Integration des Schattens nicht nur Erhellendes, sondern auch höchst Anregendes.⁵⁹

1.3.2 Organisation

1.3.2.1 Grundbegriffe

Neuzeitliche Varianten des Begriffs Organisation können zumeist auf das griechische »órganon« („Werkzeug“; „Instrument“) zurückgeführt werden. Daraus werden heute zumeist funktionale Definitionen der Organisation abgeleitet. Organisation ist danach eine der Funktionstüchtigkeit einer mehr oder weniger formellen Institution dienende planmäßige Zusammensetzung sowie die Struktur und Beschaffenheit einer Institution bzw. das (sich) Zusammenschließen zur Durchsetzung bestimmter Interessen.⁶⁰

Diese Definitionen sind insofern unscharf, daß damit nahezu jede nicht „zufällige“ Ansammlung von Menschen als Organisation beschrieben werden kann. Organisationen mit unterschiedlicher Lebensdauer erstrecken sich

⁵⁸ Vgl. Franz 1974.

⁵⁹ In der Novelle William Wilson von Edgar Allan Poe treibt intellektuelle Überheblichkeit gepaart mit Genußsucht und Machtstreben den Hauptprotagonisten in tiefste Abgründe und schließlich in Mord und Tod. (Vgl. Poe o.J., S. 260 - 278.)

In Bezug auf das Abgleiten in letzte Abgründe und das Doppelgängermotiv ist «Die Elixiere des Teufels» von E.T.A. Hoffmann mit «William Wilson» vergleichbar. Die längere Romanform und der Charakter des Hauptprotagonisten ergeben jedoch ganz eigene Qualitäten – es ist der Mönch Medardus, den spirituelle Überheblichkeit schließlich in tiefste Abgründe führt.

«Dr. Jekyll und Mr. Hyde» offenbart Schattenseiten von Machbarkeitswahn und Überheblichkeit, die durch grenzenlose Technikgläubigkeit und Naturwissenschaft wachgerufen werden können. (Vgl. Stevenson 2001.)

«Das Bildnis des Dorian Gray» von Oscar Wilde bringt in diese Dimensionen eine aktuelle Version des Faustischen Teufelpaktes hinein – „anti aging“ ist zur Zeit Mode. Neben vielem anderen zeigt Dorian Gray, daß ewige Jugend ein Wahn ist, der ausgehend von dem Verlust von Authentizität mit zunehmendem Alter in innerer und äußerer Häßlichkeit münden muß. (Vgl. Wilde 2000.)

«Don Camillo und Peppone» von Guareschi bietet eine unvergleichliche Kombination von Humor und Tiefgang in der Verarbeitung der Schattenspiele von Transzendenzbezug, Transzendenzferne und Macht. (Vgl. Guareschi 2002.)

Nicht selten sind es heute auch „Kindergeschichten“, die den Schatten Erlösendes auch für Erwachsene bieten, wie die «Karlsson vom Dach»-Trilogie von Astrid Lindgren und die beiden Bände «Jim Knopf...» von Michael Ende. Diese Geschichten enden nach vielen Irrungen und Wirrungen mit der gelingenden Integration eines personifizierten Schattens. Vor allem in «Jim Knopf» sind jedoch auch weitere Tiefendimensionen von Bedeutung. Karlsson wiederum hält mit Eigenschaften wie dumm-dreist, fett, faul, vorlaut, rücksichtslos, achtlos und gefräßig neuzeitlich-westlichen Varianten des Narzißmus genauso gnadenlos wie humorvoll verpackt den Spiegel vor. (Vgl. Ende 1960; Ende 1994, Lindgren 2000.)

Der Wert und der Sinn von Märchen und Mythen hat sich jedoch nicht nur in Romanen und Kindergeschichten, sondern auch in modernen Filmen erhalten, z.B. in den Geschichten aus Mittelerde (der Herr der Ringe Trilogie), Vampirgeschichten und nicht zuletzt in der Star Wars Trilogie, in der personifiziertes Gutes und Böses, Licht und Schatten ihr psychologisch archetypisches Ringen in technisierten Kämpfen im physischen Kosmos des Weltalls austragen. (Vgl. Tolkien 2001, Borrmann 1998, LucasArts Entertainment Company LLC 1998.)

⁶⁰ Vgl. Brockhaus 1996, S. 2816 f.; Kluge 1999, S. 604.

dann von Demonstrationen über Familien, Bürokratien, Staaten, Wirtschaftsorganisationen jeder Art und Größe bis hin zu virtuellen Organisationen.

Zum Thema Organisation existiert unter Beschränkung dieser diffusen Vielfalt eine Fülle wirtschaftswissenschaftlicher Konzepte. Sie sind in unterschiedlichem Ausmaß der von Abstraktion und Intellekt geschwängerten akademischen Luft und/oder dem nicht selten ebenfalls abstrakt angelegten Anwendungsbezug gewidmet, umfassen unterschiedliche Aspekte und Qualitäten von Organisationsrealitäten und basieren auf unterschiedlichen Bildern von dem, was Organisationen prägt. Diese in Theorien und Konzepten abgebildeten Teilrealitäten von Organisationen wirken im Leben mit veränderbaren Gewichten zusammen⁶¹. Gareth Morgan hat in «Bilder der Organisation» die mit Konzepten verbundenen Teilrealitäten dargestellt und gedeutet. Mit jedem Bild der Organisation wird der Blick auf bestimmte Aspekte und Qualitäten von Organisationen gelenkt, während andere Aspekte und Qualitäten weniger oder nicht hervortreten.⁶²

Realistische Bilder von Organisationen erfassen die Vielschichtigkeit organisatorischer Realitäten. Sie zeigen, wie Glasl es formuliert, daß Organisationen nicht »bloss rationale Konstrukte von Menschen, nicht [...] willkürlich machbare Artefakte« sind, sondern »Ergebnis eines komplizierten Zusammenwirkens von Umwelt- und Innenwelt-Faktoren«. Sie sind Ausdruck und Ergebnis »bewussten menschlichen Handelns und unbewusster sowie ungewollter Auswirkungen menschlichen und zwischenmenschlichen Denkens, Fühlens und Wollens.«⁶³ Entscheidend ist dabei, daß das, »was Menschen meinen, welche Bilder sie von Wirklichkeit haben, was sie im Bewußtsein erstreben, [...] in einer Organisation soziale Wirklichkeiten« schafft.⁶⁴ Behält man dabei Bewußtes und Unbewußtes im Blick, entsprechen organisatorische Realitäten nicht nur dem, was individuell und gemeinsam im Bewußtsein angestrebt wird, sondern auch dem, was mit Bildern der Organisation abgewehrt wird.

⁶¹ Vgl. Glasl et al. 1996, S. 10 f., S. 13.

⁶² Vgl. Morgan 1997.

⁶³ Vgl. Glasl et al. 1996, S. 10.

⁶⁴ Vgl. Glasl 1994, S. 13 ff.

1.3.2.2 Konzeptarten

Unterschiedliche Qualitäten von Organisationen werden sichtbar und bewußter Gestaltung zugänglich, wenn man sie betrachtet und gestaltet als:

1. soziale Gebilde, die einen benennbaren Mitgliederkreis, rationale Ziele, (überwiegend) bewußte Planung und rational gestaltete Strukturen haben⁶⁵,
2. soziotechnische Systeme⁶⁶,
3. informationsverarbeitende Systeme⁶⁷,
4. Kultur⁶⁸,
5. politische Systeme bzw. Machtsysteme⁶⁹
6. psychische Gefängnisse⁷⁰,
7. soziale Organismen⁷¹,

⁶⁵ Der Extremfall ist die Organisation, die selektiv in der Tradition einiger von F.W. Taylor entwickelter Techniken wie eine Maschine angeschaut und strukturiert wird. Zu Taylors Ansätzen vgl. Taylor 1911; Doray 1988; Nelson et al. 1988; Staehle 1991, S. 383; Glasl et al. 1996, S. 55 ff.; Morgan 1997, S. 7 ff.

⁶⁶ Die Bandbreite der Ansätze, die unter diesem Sammelbegriff zu finden sind, ist erheblich. Sie reicht von funktionalen Erweiterungen der „Maschine Unternehmung“ in ihre natürliche und soziale Umwelt hinein bis hin zu der Praxis, eine Humanisierung der Arbeitswelt anzustoßen. Diese Humanisierungsbestrebungen wurden wesentlich von der Arbeit des Tavistock-Instituts und der daraus hervorgegangenen Human-Relations-Schule geprägt, die ebenfalls daran arbeiten, unbewusste Prozesse in Organisationen zu integrieren (vgl. Lawrence 2003, S. 369). Zu Zusammenfassungen und Deutungen soziotechnischer Ansätze vgl. Staehle 1991, S. 759 ff.; Morgan 1997, S. 53 f., S. 55 ff., S. 517 f. Glasl ordnet diese Ansätze den systemisch-evolutionären Theorien zu. (Vgl. Glasl et al. 1996, S. 17 f.) Sievers nennt u.a. Emery, Trist und Thorsrud als Gründerväter des soziotechnischen Ansatzes. (Vgl. Sievers 1990, S. 84; vgl. auch Emery et al. 1960; Trist 1981.)

⁶⁷ Diese Konzepte sind Entsprechungen der Prinzipien von Informationstechnik. Mit ihnen können Menschen auf neue Art technikkonform geführt werden oder aber am Menschen orientiert Techniken in der Organisation entwickelt werden. »Eine zentrale Informationsverarbeitung kann entweder zum Alptraum im Sinne von George Orwells «1984» und damit zum Tode der immateriellen Werte führen, oder ein guter Informationsservice kann ein größeres Verantwortungsbewußtsein der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewirken, [...]« (Glasl et al. 1996, S. 78) Die Metapher „Organisation als Gehirn“ wird von Morgan 1997, S. 107 ff. beschrieben. Technikzentrierte Ansätze und Methoden findet man z.B. bei dem Gründer des Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) und Präsidenten der Fraunhofer Gesellschaft H.-J. Bullinger, der das Lernen von Organisationen von der Technik her entwickeln will. (Vgl. Bullinger 1996 und 1997.)

⁶⁸ Vgl. Morgan S. 155 ff. Edgar Schein ist einer der Gründerväter der Konzepte von Organisationskultur, die in der Praxis u.a. in Konzepten der corporate identity und in dem Buch «Auf der Suche nach Spitzenleistungen» von Peters und Watermann Niederschlag gefunden haben. (Vgl. Peters et al. 1993, Schein 1980, Staehle 1991, S. 465 ff.) Glasl beschreibt den Wandel der Unternehmenskultur im Verlauf der Entwicklung von Organisationen. (Vgl. Glasl et al. 1996, S. 104 ff.)

⁶⁹ Vgl. Morgan 201 ff., 401 ff., Macchiavelli 1954, 1967, Popitz 1992.

⁷⁰ Morgan entwickelt diesen Aspekt von Organisation unter Zuhilfenahme von Platons Höhlengleichnis, nach dem der Mensch im allgemeinen nur ein Schattenspiel der Realität an der Wand seines Höhlen-Gefängnisses sieht und nur in besonderen Fällen das Sonnenlicht des Realen erblicken und aushalten kann. (Vgl. Morgan S. 291 ff.; Platon 1998, 514 St ff. (S. 269 ff.), 532 St ff. (S. 296 ff.) C.G. Jung zeigt den abhängig machenden Teil von Organisation so: »Man glaubt noch zu wollen und zu wählen, und merkt nicht, daß unser Interesse schon der Herr ist, der die Macht an sich gezogen hat. Solche Interessen sind nämlich eine Art Götter, welche, wenn von vielen anerkannt, allmählich eine «Kirche» bilden und eine Herde von Gläubigen um sich scharen. Man nennt das dann eine «Organisation».« (Jung 1966, S. 82 f.)

8. Einheit mit Grenzen, Innen und Außen⁷².

Friedrich Glasl ist einer der Autoren, die Organisationskonzepte mit Betonung des Entwicklungsaspektes von Organisationen und Organisationskonzepten beschreiben und deuten⁷³. Seine Zusammenfassung der Entwicklung der Organisationskonzepte der westlichen Kulturgeschichte hat sechs Schritte und beginnt mit den Organisationskonzepten, die an der Wiege der Massenindustrialisierung stehen⁷⁴:

1. klassische techno-strukturelle Organisationslehren,
2. psycho-sozial orientierte Theorien,
3. entscheidungstheoretische Lehren,
4. kybernetisch orientierte Systemtheorien,
5. kontingenztheoretisch orientierte Systemtheorien,
6. systemisch-evolutionär orientierte Systemtheorien.

Die Begründer der Kontingenztheorie Burns und Stalker beschreiben eine aufsteigende Evolution von mechanistischen zu organischen Weltbildern und Führungslehren, die auch bei Glasl sichtbar wird. Diese Erkenntnisse verbinden sie mit der Idee, daß es keine allzeit gültigen und überall anwendbaren Führungslehren gibt. Lawrence und Lorsch haben diesen Aspekt als Anpassung organisatorischer Realität an die Umwelt in empirischen Untersuchungen bearbeitet und ausgebaut.⁷⁵ In den Konzepten von Glasl und Lievegoed wird darüber hinaus deutlich, daß die innere Welt von Organisa-

⁷¹ Vgl. Bergen et al. 1996, Glasl et al. 1996, Morgan 1997, S. 51 ff.

⁷² Die Konzepte »fluide Organisation« und »grenzenlose Organisation« weisen darauf hin, daß eine Vergewisserung und Ausarbeitung des Organisationsbegriffes im Hinblick auf Grenzen und Begrenzungen und auf Innen und Außen sowohl konzeptionell als auch praktisch erforderlich ist. Der Wandel zu einer Öffnung von Organisationen nach außen bedingt lebendigere Wandelprozesse und höhere Durchlässigkeit der Grenzen, jedoch nicht Grenzenlosigkeit. Die Veränderungen der Grenzen von Organisationen bedingen jedoch die Notwendigkeit nicht nur die Grenzen sondern auch Innen und Außen immer wieder neu zu bestimmen und gestalten. Der Wandel zu einer Öffnung von Organisationen nach außen bedingt lebendigere Wandelprozesse und höhere Durchlässigkeit der Grenzen, aber nicht Grenzenlosigkeit. Die Veränderungen der Grenzen von Organisationen bedingen jedoch die Notwendigkeit nicht nur die Grenzen, sondern auch Innen und Außen immer wieder neu zu bestimmen und gestalten.

Jenseits der Problematik der Bezeichnung „grenzenlos“ sind damit doch aktuelle Entwicklungen abgebildet. Organisationen bilden sich nach diesen Konzepten projektbezogen ohne Ausbildung einer dauerhaft scheinenden Struktur über die klassischen Grenzen von Organisationen hinauswachsend aus. Der von Hedberg geprägte und von Glasl angewandte Begriff der »Zeltorganisation« scheint mir zur Charakterisierung dieses Zusammenhangs geeignet zu sein (Vgl. Hedberg 1981, Glasl et al. 1996, S. 125.) Zum Konzept der »fluiden Organisation« vgl. Weber 1996, Morgan 1997, S. 341 ff. Zum Konzept »grenzenlose Organisation« vgl. Picot et al. 1996.

⁷³ Weitere Autoren, die sich mit Organisationsentwicklung auch im Zusammenhang mit der Entwicklung von Organisationskonzepten befassen, sind Mintzberg und Staehle. Mintzberg zeichnet die Geschichte der Organisationslehren bis 1979 nach. Ein Kompendium der Organisationslehren findet man bei Staehle 1991 bzw. in Folgeauflagen. Dort tritt der Entwicklungsaspekt weniger deutlich hervor.

⁷⁴ Vgl. Glasl et al. 1996, S. 11 ff.

⁷⁵ Vgl. Burns et al. 1977, Lawrence et al. 1976, Staehle 1991, S. 437 ff.

tionen für die Begrenztheit von organisatorischen Konzepten ebenso bedeutsam ist, wie die Anpassung an äußere Umstände.

Das Organismus-Bild der Organisation verweist schließlich darauf, daß eine *Organisation* Organe hat und Organ ist. In jeder Form von Organisation gibt es unterschiedliche Aufgaben- und Funktionsbereiche, die handelnd die Organisation als Ganze bilden. Organisationen sind wiederum Teil eines organisch gebildeten größeren Ganzen, das verschiedene Qualitäten transportieren kann. Wird dabei als Metapher für den Organismus der menschliche Körper herangezogen, ist durch die Gliederung nach Kopf, Hand und Füßen usw. ein stark hierarchischer Aspekt und ein biophysikalisches Organismusbild prägend.⁷⁶

Friedrich Glasl beschreibt den Charakter einer Organisation unter Bezug auf Fuchs jedoch so, daß der hierarchische Aspekt in den Hintergrund tritt. Organisationen sind danach soziale Organismen, die anhand von Metaphern wie Baum und Fischschwarm charakterisiert werden können. »Jedes Organ arbeitet im Vertrauen darauf, dass die anderen „ihren Job“ tun. Kein Organ fühlt sich einem anderen überlegen, keines ist wertvoller.« Alle Mitglieder eines »Schwarmes sind gleichrangig und selbständig ... Aber sie wirken doch als Ganzes zusammen. Intuitiv weiss jeder, <wo es lang geht>.«⁷⁷ Im Alltag gibt es verschiedene Situationen, in denen man sich auf so geartete Prozesse durch Erleben vertiefend einlassen kann.⁷⁸

Glasl und Lievegoed ordnen ihr eigenes Organisationskonzept den von ihnen systemisch-evolutionär genannten Konzepten zu. Letztere basieren auf Entsprechungen biophysikalischer, biochemischer, bioelektrischer bzw. kybernetischer Prozeßprinzipien. Die damit verbundenen Grundideen bringen noch eine Dominanz funktional-analytischer Betrachtungen von vernetzten Systemen mit sich. Diese Dominanz des Funktionalen steht jedoch im Gegensatz zu den Überzeugungen, in denen das Konzept von Glasl et al. wurzelt. Glasl bespricht für das von Lievegoed und ihm entwickelte Konzept denn auch »wesentliche Unterschiede« zum systemisch-evolutionären Denken.⁷⁹ Der entscheidende Punkt ist, daß es über das Systemisch-Evolutionäre hinausweisend die geistig-seelischen Quellpunkte menschlicher und organisatorischer Existenz als archimedischen Punkt der Organisationsentwicklung sichtbar werden läßt. Glasl und Lievegoed haben daher keine

⁷⁶ Vgl. Pfeil 1983, 166 ff., 302 ff.

Guldin beschäftigt sich mit der Körpermetapher im staatspolitischen Zusammenhang unter den Aspekten Ganzheit, Übergang und Absondern. (Vgl. Guldin 2000.)

⁷⁷ Glasl et al. 1996, S. 23.

⁷⁸ Wirklich gelingende gemeinsam gespielte Musik von Jam-Sessions bis hin zu Orchestermusik braucht diese Art des Zusammenwirkens (Vgl. Dahlke 2001, S. 65 ff.) genauso wie auch das Tanzen mit Partnern und Radfahren in engeschlossen Verbänden.

⁷⁹ Vgl. Glasl et al. 1996, S. 19 ff.

systemisch-evolutionär orientierte Systemtheorie und auch kein bioanalogen Organismuskonzept entworfen, sondern ein *evolutionär-sozial-organisches* Konzept der Organisation. So gesehen markiert das Konzept von Glasl und Lievegoed einen siebten Typus möglicher Organisationskonzepte.

1.3.3 Organisation: Licht und Schatten – Bewußtes und Unbewußtes

1.3.3.1 Grundqualitäten und Entwicklungsperspektiven

Lichtseiten von Organisationen stehen in funktional formulierten Organisationskonzepten und ebenso ausgerichteten Organisationen naturgemäß nicht im Vordergrund. In Organisationen, die sich kulturellen, religiösen, gemeinnützigen und ähnlich gelagerten Idealen verschrieben haben, sind Lichtseiten jedoch identitätsstiftend und zumeist deutlich sichtbar.

Ausdrücklich ausformulierte Organisationskonzepte, die Licht, Schatten und Alltags-Identität von Organisationen erfassen, kenne ich nur von Friedrich Glasl und Bernard C.J. Lievegoed. Auch eine »Gruppe, eine informelle Gemeinschaft oder eine formell institutionalisierte Organisation« hat mit Friedrich Glasl formuliert »eine Identität, die sich wie das Alltags-Ich einer Einzelpersonlichkeit in der Spannung von Licht- und Schattenidentität befindet.«⁸⁰ Licht- und Schattenqualitäten von Organisationen können daher entsprechend der Qualitäten von Menschen sowohl bewußt als auch unbewußt von Organisationen gelebt werden. Der Versuch, nicht-rationale Realitäten mit systematischen und standardisierenden Normierungsversuchen aus Organisationen zu verdrängen, führt daher zu nachhaltigen Mißverständnissen, was die Natur organisationaler Phänomene betrifft.⁸¹

In tiefenpsychologisch orientierten Identitätskonzepten der Organisation wird die Lichtseite von Organisationen vorwiegend auf dem Weg der Bewußtmachung und Integration von Schattenanteilen gestärkt.

Hansjörg Becker schließt aus Erfahrungen, die er als psychoanalytisch orientierter Berater gemacht hat, daß Organisationen einen »Charakter« haben, »den sie auch über lange Zeiträume mit großen personellen Fluktuationen aufrecht erhalten« können. Organisationstypische Grundhaltungen seien daher überwiegend nicht auf gemeinsame Eigenschaften von Individuen zurückzuführen. Sie würden vielmehr »in der Organisation hergestellt, erworben und kultiviert.«⁸² Vor dem Hintergrund unbewußter Sozialisationen entsteht in Organisationen so ein »schwer durchschaubares

⁸⁰ Vgl. Glasl 1998, S. 57.

⁸¹ Vgl. Bowles 1994, S. 388.

⁸² Vgl. Becker 2003, S. 61 f.

Beziehungsgeflecht, das der offiziellen, »legitimen« Organisation wie ihr eigener Schatten folgt.«⁸³

Im Schatten der Organisation ortet Gareth Morgan schließlich »all die unterdrückten Kehrseiten der Rationalität, die darum kämpfen, an die Oberfläche zu gelangen und die praktische Anwendung von Rationalität zu verändern.« Daß diese Qualitäten nicht ohne tiefgreifende Folgen in die Verbannung gedrängt werden können, wird in den ebenso inoffiziellen wie alltäglichen Praktiken in Organisationen deutlich, wie beim »Lügen, Hintergehen, bei Depression, und bei Sabotagehandlungen«. Auch das »schattenhaft Unbewußte [...] einer Organisation [...] kann uns darauf aufmerksam machen, daß die Entwicklung einer Seite unseres Menschseins, zum Beispiel die Fähigkeit zur Anwendung technischer Vernunft, sehr oft den anderen Seiten Gewalt antut.«⁸⁴ Verborgenes und der Umgang mit diesem Verborgenen hat also erheblichen Einfluß darauf, ob problematische Aspekte der Realität »vermieden werden, oder ob eine Auseinandersetzung mit ihnen stattfindet. Sie sind zentral für viele Themen im Zusammenhang mit Gruppendynamik, wirksamer Führung und mit Innovation und Veränderung.«⁸⁵ »Jungs Werk zeigt, daß der unterdrückte Schatten von Organisation nicht nur als Reservoir für unerwünschte und daher unterdrückte Kräfte dient, sondern auch für Kräfte, die verlorengegangen oder unterbewertet wurden.« Schattenunterdrückung und -projektion kann daher auch bei Organisationen zu pathologischen Konsequenzen führen⁸⁶. Eine Freisetzung und Klärung des Unbewußten kann jedoch »gebundene Energie auf eine Weise freigeben, die kreativen Wandel und Veränderung fördert und besser integrierte Beziehungen zwischen Individuen, Gruppen, Organisationen und ihrem Umfeld schafft.«⁸⁷

Martin Bowles zeigt, wie Abwehr von individuell Unbewußtem und individuellem Schatten mit den entsprechenden Realitäten einer Organisation verbunden ist. Manager tendieren häufig dazu, ethische Qualitäten ihrer Entscheidungen und ihres Handelns zu unterdrücken. Diese Unterdrückung führt zu individuellen Fehlhaltungen und taucht im organisatorischen Schatten wieder auf. Die Konsequenz ist, daß menschliches Einfühlungsvermögen verloren geht.⁸⁸ Dabei ist zu beachten, daß Manager im Fall der Unterdrückung von Menschlichkeit kulturtypisch handeln, indem sie den Schatten der funktional ausgerichteten technisch-wissenschaftlichen Kultur

⁸³ Vgl. Becker 2003, S. 53.

⁸⁴ Vgl. Morgan 1997, S. 330.

⁸⁵ Vgl. Morgan 1997, S. 334.

⁸⁶ Vgl. Bowles 1994, S. 392.

⁸⁷ Vgl. Morgan 1997, S. 331.

⁸⁸ Vgl. Bowles 1994, S. 393 f.

in für Manager typischer Form repräsentieren. Managern zu unterstellen, sie wären nicht nur mächtige Vertreter, sondern die Ursache für Verlust von Menschlichkeit in Organisationen, macht sie also zu Sündenböcken und blendet kulturelle Identität aus, die westliche Organisationen traditionell prägt. Managern einheitlich eine antiethische Haltung zu unterstellen wäre darüber hinaus genauso destruktiv wie jede andere Kollektivverurteilung⁸⁹. So gesehen hat die seit Karl Marx immer wieder formulierte Diagnose der Entfremdung der Arbeiter eine Entsprechung in der Entfremdung von Managern. Damit wird im Schatten der Ideologie von Macht und Machbarkeit Entwicklungspotential sichtbar. Denn sie unterdrückt das Zeigen, Zulassen und Annehmen von Schwäche – die sich Manager *und* Arbeitnehmer mit wachsender Angst weiter zunehmend versagen zu zeigen. Solches unterbindet Wandel so lange, bis man so geschwächt ist, bis man keine andere Wahl hat, als schwach zu sein und zu fallen und provoziert so Krisenfolgen. Schwächen und dunkle Seiten rechtzeitig wahrzunehmen, bewußt anzunehmen und zu integrieren, stärkt und läßt sinnvollen Wandel möglich werden.

1.3.3.2 Phänomene aus Forschung und Praxis

Das Phänomen des Unbewußten hat ungeachtet seiner verbreiteten Leugnung in die bewußt gelebten Anteile moderner Rationalität und Lebensrealität Eingang gefunden – zumeist zweckbezogenen, wie sonst? – und prägt wesentliche Aspekte organisatorischer Realitäten in Licht- und Schattenqualitäten.⁹⁰ Im Unbewußten von Organisationen und Organisationskonzepten, die von technisch-wissenschaftlicher Rationalität geprägt sind, sind nicht nur die irrationale Kehrseite von zweckbezogenen Rationalitäten und Versuche der Instrumentalisierung von Unbewußtem, sondern auch ver-

⁸⁹ Der Jesuit und Managementberater Rupert Lay erlebte während »hunderter Seminare« bei Managern und Politikern, daß diese bei sich selbst ein als bedrückend wahrgenommenes »Kenntnisdefizit« des Geistigen und Ethischen feststellten. Die Betroffenen gingen davon aus, daß das Geistig-Ethische das Bezugssystem sei, in dem auch ökonomische und politische Entscheidungen ihre Basis finden, von der sie viel zu wenig wüßten. (Vgl. Lay 1989, S. 7 f.) Ethik wurzelt jedoch nicht in „Wissen“. Sie existiert erst in gelebter persönlicher Haltung. Im staatlich getragenen Bildungssystem der letzten hundert Jahre ist dieser Aspekt entsprechend dem naturwissenschaftlich-technischen Weltbild weitgehend unterdrückt worden. Nun am Verlust der Ethik zu leiden, ist Bedingung zum wieder Menschwerden – nicht nur für Manager. Mit der Wahrnehmung der problematischen Konsequenzen von Ethikabwehr in der Ökonomie durch Vertreter von Eliten wird weit größeres menschliches Potential sichtbar, als es diesen „von außen“ häufig zugeschrieben wird.

⁹⁰ Rattner betont die alle kulturbezogenen Disziplinen umfassende Wirkung der Tiefenpsychologie, die zu Beginn des 20. Jahrhundert begonnen hat. Er nennt die Pädagogik, die Ethnologie, die Geschichtswissenschaften, die Theologie und die Wirtschaftswissenschaften. Er betont, daß so Aspekte in unser Weltbild eingeflossen sind, die für ein modernes Weltbild unverzichtbar sind. (Vgl. Rattner 1997, S. 3.)

drängtes Nicht-Rationales, Nicht-Steuerbares, Nicht-Machbares vorhanden, das, wenn es gesehen und integriert wird, kräftige Energien freisetzen kann:

1. Überall wo Licht ist, ist auch Schatten; wo Bewußtes ist, ist auch Unbewußtes und schließlich ohne weitere Vertiefung in diesem Kapitel: Wo Gutes ist, ist auch Böses. Menschen und Organisationen scheinen heutzutage oft die Neigung zu haben, diese Ganzheit in zeitlicher Hinsicht in künstliche Reihenfolgen von vorher – nachher zu bringen und zu trivialisieren. Neues wird dann zu einfach als fortschrittlich, hilfreich und zwingend notwendig, Altes ebenso zu einfach als rückständig, hinderlich, nicht wettbewerbsfähig, zwingend abzuschaffen bewertet und behandelt. In seinen Vertretern kann Altes dann auch noch personalisiert als Sündenbock für Fehlentwicklungen herhalten, indem er/sie z.B. als Mobbingopfer mißbraucht oder als genauso symbolisches wie verunglücktes Reinigungsopfer entlassen wird⁹¹. Die darin deutlich werdenden Extremhaltungen von „Hosianna!“ und „Kreuziget ihn!“ gegenüber Mensch und Methode sind jedoch persönliche Fehlhaltungen, die zwangsläufig zu vermehrten Fehleinschätzungen und Fehlentscheidungen führen. Daß es Wandlungsprozesse gibt, die ein Vielleicht oder „Sowohl-als-Auch“ nicht zulassen, steht auf demselben Blatt.
2. Die Organismusmetapher der Organisation prägt meine Sicht auf Organisationen und die mit ihnen verbundenen Menschen. Sie hat wie alles Menschliche dunkle und helle Seiten. Fehlt die Integration des Schattens in der Konzeptionalisierung und Anwendung der Organismusmetapher, kann der Umgang mit ihr böse enden, wie ein kurzer Blick in die Geschichte des Sozialdarwinismus zeigt. Organisation als Organismus hat immer dann hohe Projektions-, Ausgrenzungs- und Vernichtungspotentiale, wenn der Schatten nicht integriert, sondern in „äußere“ Feinde und Sündenböcke projiziert wird. Wenn dann noch religiöse Muster offen oder verdeckt hinzutreten und projizierend pervertiert werden, werden Abgründe real.⁹² Vernünftig

⁹¹ Zur Figur des Sündenbocks vgl. «Das Heilige und die Gewalt» (1987) und «Der Sündenbock» (1988) von René Girard. Für pragmatische Beschreibungen und Vorschläge zum konstruktiven Umgang mit Mobbing und Sündenbockphänomenen vgl. Glasl 1998, S. 52 f. sowie Glasl 2004.

⁹² Der mir kulturell am nächsten stehende Extremfall realisierter Abgründe der Organismusmetapher der Organisation ist der deutsche Nationalsozialismus. Im sozialdarwinistisch angelegten »corpus mysticum« des Nationalsozialismus verstieg sich sein ideologischer Mitbegründer Alfred Rosenberg dazu, den Glauben an das nordische Blut als neues die Kirche ablösendes Sakrament des deutschen Volkes zu begreifen. (Vgl. Bärsch 1998, S. 360 f.) Das aus den Begriffen Rasse und Blut abgeleitete Bild vom Volkskörper führt dazu, daß der Dualismus von Licht und Finsternis in eine Unterteilung von Menschen in von Geburt an gute und von Geburt an böse erfolgt. (Vgl. Bärsch 1998, S. 355.) Propagandaminister Joseph Goebbels identifizierte Juden »wortwörtlich mit dem Antichrist«, propagierte eine krude Opfer- und Erlösungssymbolik ohne sich zu versagen, die christlichen Religionen zugleich zu

kann das Bild des Organismus also nur dann wirken, wenn es in dem Wissen gelebt wird, daß jeder Mensch und jede Organisation Ganzheit ist, Teil einer Ganzheit ist, und jede Einheit mit Licht und Schatten wie in einem Hologramm das Ganze repräsentiert.

3. Pullig richtet in seiner Beschreibung und Deutung innovativer Unternehmenskulturen das Hauptaugenmerk auf zukunftsgerichtete, individuell hervorgebrachte und im Alltag verankerte Lichtseiten von Organisationen, die wirtschaftlich erfolgreich sind. Es finden sich in der Zusammenfassung kulturelle Motti von Unternehmen wie »Kunst und Konferenzen«, »Partnerschaftskultur«, »Auf der Suche nach dem sozialen Organismus«, »Von den Idealen zur Normalität«, »Ruhm, Spaß und Geld«, »Unternehmer im Unternehmen – tit for tat« und »Bewußtseinsbildung in der Arbeitsgemeinschaft.«⁹³
4. Martin Bowles beschreibt und konkretisiert das Phänomen organisationaler Schatten damit, daß Organisationen und Manager, die Ehrenhaftigkeit, Rationalität und Effizienz zu personifizieren trachten, im Schatten abweichende Realitäten aktivieren, und bespricht Fallstudien mit einschneidenden Konsequenzen. Am Beispiel von ITT zeigt er, wie das Streben nach Gewinn die moralische Integrität der Organisation aushebelte und zu einer maßgeblichen Verwicklung in die gewaltsame Errichtung der Pinochet-Diktatur in Chile führte, nachdem der Ausgang einer demokratischen Wahl nicht nur dem Interesse der Geschäftspolitik von ITT widersprach. Der sozialistische Wahlsieger Salvador Allende kam unter zweifelhaften Umständen ums Leben.⁹⁴
5. Mit dem Thema manipulativer Führung ist ein genauso weites wie wichtiges Feld versuchter Instrumentalisierung des Unbewußten ange-deutet.

instrumentalisieren und zu bekämpfen. (Vgl. Bärsch 1998, S. 357 ff.) Die Erlösungs- und Heilsmagie des Führerkultes führt zum Wahn einer Endlösung in Massenmord und dem Übergang des Zerstörungszuges des zweiten Weltkrieges in der Selbstzerstörungsgorgie am Ende desselben. Der religiös-magische Kult von Volk und Rasse, aus »der Perspektive der katholischen Kirche ist das Häresie, aus der der modernen Wissenschaft Nonsens und der der Psychoanalyse Größenwahn.« (Vgl. Bärsch 1998, S. 357.) Wenn man Bilder und gesprochenes Wort aus jener Zeit wirken läßt, wird darüber hinaus deutlich, daß mit dem Wahn eine Art von Besessenheit verbunden gewesen sein muß. Alle diese Deutungen enthalten Wahrheit und brauchen als Ergänzung die vierte Deutung, daß es sich um eine Inkarnation des Bösen handelte.

Mit dem Begriff Organisation als Organismus ist der Begriff der Gemeinschaft eng verbunden, der in diesem Text mehrfach ohne weitere Reflektion angewendet wird. Martin Leutzsch zeigt aus der Geschichte des Begriffes heraus, daß Gemeinschaft mit denselben integrativen, ausgrenzenden und projizierenden Prozessen verknüpft ist, die hier für den Begriff „Organisation als Organismus“ gezeigt wurden. (Vgl. Leutzsch 1999)

⁹³ Vgl. Pullig 2000, S. 29 ff.

Die untersuchten Unternehmen sind sehr unterschiedlicher Natur hinsichtlich Größe (Mitarbeiterzahlen von 14 bis 35.850) und Marktzugehörigkeiten und umfassen u. a. ein Unternehmen des Kfz-Einzelhandels, der Heilmittelherstellung, des Musikinstrumentenbaus, der Kunststoffverarbeitung, sowie einen Computerhersteller und einen Finanzdienstleister.

⁹⁴ Vgl. Bowles 1994, S. 388, S. 391 ff.

Im Extremfall manipulativer Führung kann der »größte Führer aller Zeiten« für eine beschränkte Zeit vorauseilenden Gehorsam und geistige Gleichschaltung durchsetzen⁹⁵. »Die Mitarbeiter, die ihr eigenes Potential auf die Leitung projizieren, werden von dieser abhängig, bleiben “verarmt“ zurück, werden von einem “manisch aktiven“ Management mit der Zeit ausgelaugt und bleiben schließlich depotenziert zurück«.⁹⁶

6. Im Zusammenhang mit Führung und Organisation können einige Phänomene genannt werden, die mit und ohne Manipulationsabsicht auch unbewußt wirken, z.B.: Architektur (Bürogröße und Anordnung, Chefsessel und distanzschaffender Schreibtisch), Vorzimmer nebst Vorzimmerdame (Hüter der Schwelle), Kleidung (Stoffe, Schnitte, gepolsterte Schulterpartien), die Höhe von Stuhllehnen sowie (nicht-)vorsätzliches Gewichten und Weglassen von Informationen. Die damit verbundenen materialisierten Ausdrucksformen einer Unternehmenskultur sind »leicht zu beobachten, aber schwer zu entschlüsseln.«⁹⁷ Das damit verbundene Unbewußte kann sowohl Symbol für Licht- als auch für Schattenaspekte einer Organisation sein.
7. Traditionelles Marketing ist durch zweckbezogenes Einbeziehen des Unbewußten gekennzeichnet. Wenn das Marketing von Information bis hin zu unterschiedlichen Ausprägungen von Propaganda einbezogen wird, wird deutlich, daß die gesamte menschliche Lebensrealität von tiefenpsychologisch beschreibbaren und erlebbaren Sachverhalten betroffen ist.
8. In Konsumtempeln wird rituell und unbewußt im Kult der dort lebendigen Götter die Messe zur Befreiung von nicht selten einsuggerierten Unzulänglichkeiten gefeiert, die vom Wichtigen des Lebens ablenken können⁹⁸. Die größten Showveranstaltungen des Konsums heißen Messe, wie auch die Gottesdienste im römisch-katholischen Christentum.

⁹⁵ Das Sprachbild des «größten Führers aller Zeiten» verwendet Glasl für den hochdominanten Typus von Führungskräften in Organisationen. (Vgl. Glasl 1994, S. 26.) Der »GröFaZ« war auch ironisierendes Kürzel für den Führer, der an der Spitze Deutschlands stand, als es von 1933 – 1945 mit totalem Krieg in die totale Katastrophe ging.

⁹⁶ Forster 1991, S. 16

⁹⁷ Vgl. Pullig 2000, S. 11.

⁹⁸ Im Marketing gibt es Techniken, die darauf abzielen, das Bewußtsein von Konsumenten zu unterlaufen, wie das gezielte Verwenden von Reizen, die nicht bewußt wahrnehmbar sind. Neben suggestiv-rhetorischen Gesprächstechniken sind dies auch vollständig unterschwellige Stimulierungen. (akustisch: Subliminaltechniken; Geruch: olfaktorische Stimulation; optisch: Einschub von Bildern in Filmen unterhalb der Wahrnehmungsschwelle). «Pippi geht einkaufen» enthüllt die manipulative Seite des Marketings, indem sie diese durch ihre Haltung „sabotiert“. (Astrid Lindgren, «Pippi geht an Bord»; Lindgren 1987, S. 160.) Ein Verzicht auf „Verpackung“ von Information ist jedoch weder sinnvoll noch möglich, es kommt vielmehr auf Dosierung und (nicht-)manipulative Haltung und Wirkung an. (Vgl. Kroeber-Riel 1984, S. 89 f.)

9. Der Zusammenhang zwischen „rationaler“ und „zweckbezogener“ Vermehrung unseres traditionell gewordenen Geldes einerseits und religiösen Prinzipien andererseits ist intensiv und weitgehend unbewußt.
10. Organisationen produzieren Masken und Fassaden, um beliebige Phänomene als Resultate rationaler Prozesse erscheinen zu lassen. »Ebensogut können Organisationen Pannen und Unzulänglichkeiten, interne Zwiste und Kungeleien, Fehler und Vergehen vertuschen, verstecken und so das tatsächlich »tobende Leben« gänzlich unter der Decke einer inszenierten Normalform verschwinden lassen. Die Formalität der Organisationen stellt ein Programm zur Verfügung zur Transformation von lebendiger Komplexität in tote Simplizität [...].«⁹⁹
11. Der Nobelpreisträger für Wirtschaftswissenschaften Reinhard Selten formuliert im weitgehend unbeachteten Teil seiner Arbeit: »Oft versuchen Menschen ihr Verhalten aus Mangel an Einsicht in die eigenen Motive und Unzulänglichkeiten im nachhinein rational zu erklären.«¹⁰⁰
12. Wolfgang Staehle qualifiziert das Prinzip Fremdorganisation als einen Mythos¹⁰¹ im Bewußtsein vieler Gestalter von Organisationsprozessen. Das begründet er mit der Tatsache, daß nicht nur bewußt gestaltendes und strukturierendes Handeln von per Status zu diesem Handeln befugten Personen strukturformend ist.¹⁰²

⁹⁹ Türk 1995, S. 201. Die Auslassung im Text entspricht nicht dem, was ich denke: »...von materieller Konkretheit zu symbolischer Abstraktheit«. Das Konkrete in Organisationen erschöpft sich nicht im Materiellen, Symbolisches ist geistig konkret und direkt und nur äußerlich abstrakt. Türk führt beispielhaft an, daß sich Geschäftsberichte von Unternehmen, Rechenschaftsberichte von Parteien und Verbänden und Forschungsberichte von Universitäten einer dem jeweiligen Umfeld angeglichenen Form von Rationalität bedienen. Diese werde von allen erwartet, obwohl man wissen müsse, daß es wie dargestellt gar nicht gewesen sein könne. Organisationen seien daher Orte, in denen in entsolidarisierender Form hinter Masken in unehrlicher Form falsche Spiele aufgeführt werden, die die eigentlichen Rollen und Intentionen von Personen verschwinden lasse. (Vgl. Türk 1995, S. 201.)

¹⁰⁰ Selten zitiert nach Heuser 1999, S. 47. Diese Haltung trug dem Nobelpreisträger für Ökonomie Reinhard Selten die Würdigung als Revolutionär ein. Selten erhielt den Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften 1994 für seine Weiterentwicklung der orthodoxen Spieltheorie zusammen mit John Forbes Nash jr. und John Harsanyi »Für ihre grundlegende Analyse des Gleichgewichts in nicht-kooperativer Spieltheorie«. Deren Basisannahmen will er nun selbst »zu Grabe« tragen. (Vgl. Heuser 1997, S. 113 f., wikipedia.org 2004a, S. 3.)

¹⁰¹ Staehle verwendet dabei den Begriff des Mythos in einer negativen Belegung des Irrationalen und Unaufgeklärten. Der Begriff des Mythos umfaßt jedoch zuerst positiv Bedeutsames Tiefenschichten menschlicher und religiöser Wahrheiten, die mit einer solchen inhaltlichen Belegung unbewußt bleiben. Diese archetypischen Qualitäten von Mythen werden heute in ökonomischen Zusammenhängen eher selten sichtbar. Ausnahmen von dieser „Regel“ sind u.a.:

1. Glasl beschreibt, daß Mythen und Legenden um die Gründerpersönlichkeit in Pionierorganisationen Zusammenhalt und Identifikation stiftendes Element sind (Vgl. Glasl et al. 1993, S. 46 ff.).
2. Sievers greift wiederholt Mythen im Zusammenhang mit Organisationsentwicklung auf. Er deutet beispielsweise die Dramaturgie der Entwicklung einer Organisation anhand des Zeus-Athene-Mythos (Vgl. Sievers 1995).

Jamme nimmt sich den Schwierigkeiten einer rational geprägten Kultur im Umgang mit Mythen unter dem Titel »«Gott an hat ein Gewand»: Grenzen und Perspektiven philosophischer Mythostheorien der Gegenwart» an. (Vgl. Jamme 1999)

¹⁰² Staehle 1991, S. 528 f.

13. Eine überwiegend unbewußte Seite naturwissenschaftlich-technischen, kapitalistischen und management-technisch geprägten Denkens und Handelns ist, daß Leben nur in Grenzen und Wandel nicht einfach machbar sind.
14. Menschliches und organisatorisches Leben gelingt auch in Zeiten relativer Stabilität im Ausgleich zwischen Aktivität und Passivität so wie zwischen Schlafen und Wachen. Eine Fixierung auf Machbarkeit fixiert auf Aktivität, unterdrückt den passiven Pol und findet ihre sinnvollen Entsprechungen in Hyperaktivität und, wenn sie sich totgelaufen und erschöpft hat, in Burn-Out und Depression. In Organisationen können beide Pole gleichzeitig destruktiv realisiert werden, wenn Hyperaktivität von Menschen und Passivität anderer Menschen zusammenfinden, da im Schatten von Allmachtswahn immer auch die Angst vor Ohnmacht lebt.¹⁰³ Hektische Aktivität kann dann Indikator dafür sein, daß tradierte Instrumente kaum noch wirken und daß man sich diesen Kontrollverlust noch nicht bewußt machen will, geschweige denn in der Lage ist, verwandelte Denk- und Handlungsprinzipien herauszubilden. Verwandlung braucht daher über das „Machen“ hinaus die polar entgegengesetzten Fähigkeiten zum Loslassen, Zulassen, Einlassen und Geschehenlassen und die Fähigkeit, die damit verbundenen Unsicherheiten und Schmerzen zuzulassen und in neue Energien zu transformieren.

1.3.4 Bewußtseins- und Organisationsentwicklung

Bewußtseins- und Organisationsentwicklung kann aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet werden. Immer jedoch entwickelt sie sich im Austausch von Individuum und Organisation und verdichtet sich in Phasen des Wandels.

Wiesmann kennzeichnet Unternehmensevolution durch einen kulturellen »Wandel des [...] Sinnmodells«, der in Richtung Höherentwicklung führt.¹⁰⁴ Weil er jedoch vermutet, daß organisationale Handlungen »von den (meist implizit) zugrundeliegenden Annahmen der Organisationsmitglieder über den Sinn und Zweck ihres Handelns beeinflußt« werden, geschieht aus dieser Perspektive Organisationsevolution überwiegend unbewußt.

Fuchs formuliert vor dem Hintergrund eines biokybernetischen Ansatzes die nicht-kybernetische zweite Seite dieser Medaille: »Unternehmen können sich ihrer Ziele, ihrer Stärken und Schwächen bewußt werden. [...] Sie

¹⁰³ Vgl. Ebach 1990, S. 112.

¹⁰⁴ Vgl. Wiesmann 1990, S. 23.

können *selbst-bewusste Organismen* sein. [...] Solche Unternehmen, bei denen in jedem einzelnen das Bewusstsein für die Gemeinsamkeit und das Ganze lebendig ist, befinden sich in einer *bewussten Metamorphose*.¹⁰⁵

Die gestaltformenden Energien in einer lernenden Organisation können darüber hinaus auf ihrer bewußt werdenden Seite in Anlehnung an Peter Senge als das gedeutet werden, was in der zurückliegenden Zeit technisch-wissenschaftlich geprägter Kulturen eine Randposition einnahm: die Transzendenz des Sinns.¹⁰⁶ Der Begriff »Transzendenz«, der von Senge nicht weiter verfolgt wird, wird von Pedler für Organisationen konkretisiert, indem er die Verbindung von selbst verantworteter Entwicklung und Spiritualität bespricht. Wichtige Entwicklungen beginnen mit schmerzhaften Erfahrungen. Als positives Ergebnis kann am Ende Selbstverwirklichung und die Realisierung höherer Anteile des Ich stehen. Bewußtes Lernen heißt am Ende, die Welt mit neuen Augen zu sehen, kreative Kraft zu entfalten und am Schöpfungsprozeß teilzunehmen, indem Individuen sich selbst und Organisationen qualitativ neu erschaffen.

Vor dem Hintergrund der polaren Begriffspaare Licht und Schatten sowie Bewußtes und Unbewußtes ist individuelle und organisatorische Entwicklung – «Bewußtseins- und Organisationsentwicklung» – durch weitere Qualitäten gekennzeichnet. Unbewußtes kann bewußt werden und so die Umwandlung von Schatten in Lichtqualitäten anregen.

Schließlich ist es eine Tatsache menschlichen und organisatorischen Lebens, daß mit der Integration des Schattens und dem Fördern von Lichtseiten immer auch neue Licht- und Schattenqualitäten hervorgebracht werden, die weiterer Arbeit an den Identitäten und Realitäten von Leben harren. Dieses Wissen ist für uns wissenschaftlich-technisch sozialisierte Menschen zunächst fremd. »In anderen Kulturen, etwa dem tibetischen Buddhismus mit seinen »zornvollen« Gottheiten, ist die Begegnung mit dem »Schatten Gottes«, zu dem auch der menschliche Schatten gehört, jedoch selbstverständlich. Das Schreckenerregende wird nicht abgeurteilt oder ausgeblendet, sondern man begegnet ihm mit Respekt und Achtsamkeit, ja

¹⁰⁵ Fuchs 1992, S. 42 f.

¹⁰⁶ Senge ortet die Quellen des Wissens um Sinn und Transzendenz in den Erkenntnissen der Gnostiker und bei klassischen griechischen Philosophien. Gnosis beinhaltet im Sinn der griechischen Herkunft des Wortes Erkenntnis bzw. in religiösen Zusammenhängen die Erleuchtung zu individuell zuteil gewordener Selbst- und Welterkenntnis. Im eher konventionellen christlichen Sinne ist mit Gnosis (oder Gnostizismus) eine mystische Richtung gemeint, die von Teilen der Amtskirche der Häresie bzw. dem Ketzertum zugeordnet wurde. Der Anfangsverdacht der Häresie ist vermutlich schon darin begründet, daß nicht kirchlichen Dogmen, sondern persönlichen inneren Prozessen der Vorrang gewährt wird, deren Ergebnisse naturgemäß nicht immer mit eben jenen Dogmen im Einklang stehen können. Das in den Schriften von Nag Hammadi aufgefundene Thomas-Evangelium steht mit dieser Ausprägung von Religion in engem Zusammenhang. (Vgl. wikipedia.org, 9.10.2004, Duden 1982, S. 282.) Im abendländischen Kulturkreis ist Gnosis Teil des esoterischen Christentums. (Vgl. Wehr 1995)

sogar mit Mitgefühl, denn es ist nur die »andere Seite« der Helligkeit. Und nur darin alle Seiten zu kennen und zu akzeptieren, liegt die Vollständigkeit des Lebens. Ohne Nacht kein Tag.«¹⁰⁷

Schattenintegration kann daher in zweifacher Hinsicht heilsame und kraftgebende Wirkung für Menschen und Organisationen haben. Die pathologischen Folgen von Schattenprojektionen können schwinden und Energie- und Zeitverluste durch Windmühlenkämpfe und Schattenfechten vermieden werden. Negative Anteile des Schattens können umgewandelt und im Schatten liegende positive Aspekte und Kräfte aktiviert werden.¹⁰⁸ Friedrich Glasl formuliert in «Selbsthilfe in Konflikten»: »Wenn ich mich als Mensch mit den Wirkungen der Gegenmächte in mir auseinandersetze und das Böse in mir aus eigener Kraft überwinde, dann ist diese Selbstüberwindung gleichzeitig eine Überwindung des Bösen an sich – sogar noch mehr: *Es ist ein Beitrag, das Böse zu erlösen.*«¹⁰⁹ Das Böse ist jedoch nicht durch Ablaßhandel zu erlösen – im Gegenteil. Das gilt auch dann, wenn der Ablaß statt wie im Mittelalter im Beichtstuhl als Mitglied einer Konsumgesellschaft erfolgt – durch regelmäßiges Betreten der Konsumtempel nebst Opferung auf dem Altar des Mammon: der Kasse.

Lebendige Annäherungen an Licht und Schatten und an Bewußtes und Unbewußtes sind also immer Gänge auf Messers Schneide, die mit Versuchen, Projektionen, Täuschungen, Irrtümern und Rückschlägen gepflastert sind.¹¹⁰ Die dichteste Annäherung vor dem Geschenk des lichten

¹⁰⁷ Romankiewicz 2004, S. 78

¹⁰⁸ Vgl. Bowles 1994, S. 390 f.

Bowles nennt ein Beispiel für die Lösung von Schattenprojektionen, deren Ziel man selbst werden kann. Die Auflösung der Identifikation mit der Schattenprojektion, die im Fall von Sündenbockphänomenen auftritt, ist für den Inhaber der Rolle des Sündenbock Erlösung.

¹⁰⁹ Glasl 1998, S. 189.

¹¹⁰ Vgl. Glasl 1998, S. 41 ff.; S. 44 ff.

Folgende Beispiele können Aspekte des Gangs „auf Messers Schneide“ andeuten:

1. Lenin sagt man das erhellende Zitat nach: »Das Gegenteil von „gut“ ist „gut gemeint“.« Eine Dimension dieser Art der Mißglückens zeigt sich in einer Veröffentlichung von Pauwels et al., die ich als zugleich heikel und geistvoll wahrgenommen habe. Sie entwickeln folgende Analogie, die der Beachtung wert ist: »Das Lichtspektrum bietet sich uns folgendermaßen dar: Links die breite Zone der Hertzchen und der infraroten Wellen, in der Mitte der schmale Streifen des [eigene Anmerkung: für den Menschen] sichtbaren Lichts und rechts wiederum ein unermeßlich breiter Fächer [...]. Und wenn nun das Spektrum der Intelligenz, des menschlichen Lichtes, diesem Spektrum vergleichbar wäre? Links die Infra-Zone des Unterbewußten, in der Mitte das schmale Stück des Bewußtseins und rechts der unendlich breite Streifen des Überbewußten.« (Pauwels 1976, S. 436) Die Bewertung „heikel“ ist mit einem Zitat zu belegen, das am Anfang des 21. Jahrhunderts in Teilen prophetisch anmutet, da es im Original von 1962 oder früher stammt. »Während die absoluten Waffen [eigene Anmerkung: es sind die modernen Massenvernichtungswaffen gemeint] sich vermehren, nimmt der Krieg ein anderes Gesicht an. In Form von Guerillas, Attentaten, Palastrevolutionen, Untergrundbewegungen, Artikeln, Büchern und Ansprachen wird eine ununterbrochene Schlacht geschlagen. Der revolutionäre Krieg tritt an die Stelle des eigentlichen Kriegs. [...] Die früheren Kriege wurden geführt um zu «haben». Der revolutionäre Krieg wird geführt um zu «sein».« (Pauwels et al. 1976, S. 110) (Zur Erläuterung: Der Begriff der Revolution entstammt, soweit ich das richtig gedeutet habe, marxistischen Anteilen im Denken von Pauwels et al.) Pauwels et al. übersehen, daß ein Krieg im Äußeren um das »Sein« immer ein maskierter Krieg um das (Recht-, Macht-, usw.) »Haben« ist – der Kampf um das Sein wird im

Momentes der Klarheit über innere Ursachen der Konfigurationen von Licht und Schatten und über positive Entwicklungsperspektiven geschieht denn auch nach schrittweiser Vorbereitung im archetypischen Weg durch das innere Labyrinth in den »Abgrund der menschlichen Instinkte und Begierden«. Dabei befähigt der rote Faden des klaren Denkens das Ich, in dieses Labyrinth vorzudringen »ohne sich zu verirren und zu verlieren und es nach bestandenem Kampf wieder sicher herauszuführen.«¹¹¹ Die Essenz freilich, die den roten Faden stabil sein läßt, ist in christlicher Sprache das »Liebe deinen Nächsten, *wie dich selbst*«, das auf den Wegen nach Innen der inneren Lichtgestalt des höheren Selbst Präsenz gewährt und von dort aus das liebevoll klärende und heilende Schauen auf Alltags-Ich und den Doppelgänger möglich macht.¹¹² Das Geschenk schließlich, das nach solcher Vorarbeit zuteil werden kann, ist das Sichtbarwerden einer Botschaft, die an die eigene Bestimmung erinnert und es ermöglicht, dem Leben neuen Sinn und neue Richtung zu geben.¹¹³

Inneren eines jeden Menschen in seinen Gemeinschaften geführt. Die Dimension des Mißglückens zeigt sich hier also daran, daß ein Ringen, das im Inneren zu führen ist, in einen äußeren Krieg verkehrt wird und so ins Böse kippen muß. Die Anschläge vom 11. September 2001 weisen vermutlich genau dieses Kennzeichen auf. Im Kampf gegen den Terror steht genau diese Frage an. Darin einbezogen sind auch global tätige Wirtschaftsorganisationen.

2. Man kommt nicht darum herum, sich dem eigenen Schatten genau dann zu stellen, wenn man zutiefst verletzt und entwürdigt wurde. Dabei ruhig und still zu werden und mit offenem Auge hinzusehen, ist genauso schwierig, wie vor solch positiver Ruhe erst mal nicht zornig zu werden. Fehlt diese Auseinandersetzung, bleibt vorerst nur die Flucht in „blanke“ Theorie, Depression, Zorn und in eine der diversen Möglichkeiten, Verdrängen zu leben und zu stabilisieren übrig. Friedrich Glasl hat in wie ich finde hier hilfreicher Weise angedeutet, wie es ihm in der Konfrontation mit seinem Doppelgänger ergangen ist (vgl. Glasl 1998, S. 39).
3. »Diesen Willen, die Natur zu beherrschen, hat Pauli als einen integrierenden, nicht abtrennbaren Teil der Naturwissenschaft empfunden und in seinen Briefen von diesem Machtwillen als der „dunklen Rückseite“ und der bösen „Hinterseite der Naturwissenschaften“ gesprochen.« (Hermann in: Enz et al. 1988, S. 15)

¹¹¹ Vgl. Glasl 2007, S.22 ff.

¹¹² »Ehre Vater und Mutter und liebe Deinen Nächsten wie Dich selbst.« Matth. 19, 19 (2 Mose 20, 12, 3 Moses 19, 18)

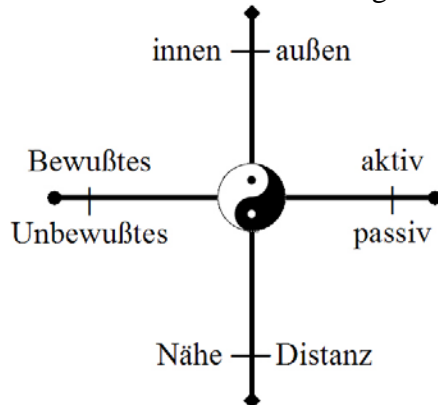
Jesus Christus erneuert damit in freilassender Form Gebote, die Moses geoffenbart wurden. Ich verstehe diese Aufforderung so, daß die göttliche Liebe sich auf den ganzen Menschen richtet, also auf Licht, Alltags-Ich und Schatten, ja besonders auf den schattenhaften Doppelgänger, so wie Jesus Christus gerade unter denen wirkte, die in einer Schatten- oder Randexistenz lebten bzw. ein schweres Kreuz des Schicksals zu tragen hatten. Wie anders sollen auch Doppelgängeranteile aus dem Schatten ins Licht treten, sich ohne Scham zeigen und Licht werden können, anstatt vom Unbewußten wegen Unterdrückung Unwesen treiben zu müssen. (Zum Wesen und zur Schutzfunktion der Scham vgl. Glasl 2007, S. 57 ff.) Noch im Sterben am Kreuz besaß Er die Klarheit und nach irdischen Maßstäben die unglaubliche Frechheit, nicht den Schriftgelehrten und Moralaposteln das Paradies zu versprechen, sondern dem Verbrecher, der im letzten Moment am Kreuz hängend von seinem aufrichtigen Bekenntnis des Werdens und Seins im Schatten aus bekennd ins Licht sieht. »Wahrlich ich sage dir: Heute wirst mit mir im Paradies sein« (Lukas 23, 39-43)

In dieser Szene offenbart sich bei aller Notwendigkeit von bewußter Selbstentwicklung auch, daß man *nicht immer* aktiv an sich arbeiten *darf*, wenn man heil werden will. Der Schlüssel zur Heilung wird in der Ruhe des Seins übergeben, wie es von Glasl selbst so eindrücklich am Tempelschlaf gezeigt wird. Und vorher gibt man einen Teil der Führung des Lebens ab, läßt vom Alltag los und folgt den Gesetzen des Wandels, die in zeitgemäßer Zeit bereit stehen. (vgl. Glasl 2007, S. 18 ff., S. 28 f.)

¹¹³ Vgl. Glasl 2007, S. 30 f.

Friedrich Glasl hat sowohl problematische Haltungen im Umgang mit dem eigenen Licht und dem Schatten als auch die Haltung der Selbstkonfrontation und Selbstentwicklung als begleitende Hilfe für diese Wege aufgearbeitet. Die immer selbst zu verantwortende innere Entwicklung geschieht danach im Ausgleich der kreuzförmig angeordneten doppelten Polarität Nähe-Distanz und Aktiv-Passiv durch das Alltags-Ich des Menschen im Verhältnis zu seinem Licht und zu seinem Schatten.¹¹⁴ Diese Polaritäten

Abbildung 1: Polaritäten von Bewußtseinsentwicklung



können in eine erweiterte kreuzförmige Polarität eingearbeitet werden, die über Nähe-Distanz und aktiv-passiv weitere elementare Dimensionen menschlicher und organisatorischer Realitäten umfassen: Innen – Außen und Bewußtes – Unbewußtes. Diese vier elementaren Lebenspolaritäten treiben die Entwicklung von Bewußtsein und Alltags-Ich im Ausgleich von Licht und Schatten voran, was in seiner individuellen Ausprägung

durch Yin-Yang symbolisiert werden kann.¹¹⁵ Die Integration und Wandlung von bisher Unbewußtem und von Schattenanteilen können zu lichtvollerer Bewußtheit von Denken und Handeln beitragen. Verharren an individuell ausgeprägten Endpunkten der Polaritäten führte zu Erstarrung, zur Dominanz von Unbewußtem und bringt Projektionspotential von abgeschattetem Innerem nach außen mit sich.¹¹⁶

¹¹⁴ Vgl. Glasl 1998, S. 56.

¹¹⁵ Sergius Golowin zählt das Kreuz zu den Ursymbolen »Es scheint einer archetypischen, seelischen Grundstrukturanlage im Menschen zu entsprechen, dass Ganzheitsorientierungsversuche quaternären Charakter haben«. (Vgl. Bauer et al. 1996, S. 17 ff.) Das christliche Kreuz in seinen zahlreichen Ausprägungen und das »vierdimensionale Minkowski-Einstein Weltbild« und nicht zuletzt natürliche mineralische und lebende Gestalten in Kreuzform zeigen die durchgängige Wirksamkeit des Archetyps „Kreuz“. »In der Ausgewogenheit zwischen Längs- und Querachse besteht die Harmonie seiner Gestalt.« Das Kreuz ist Integrationszeichen für spannungsreiche Gegensätze. Der Gekreuzigte erscheint schließlich in östlichen wie in westlichen Ausprägungen in der die Horizontale und die Vertikale verbindenden Mitte des Kreuzes und weist »in neuem Sinne« auf »die lebensnotwendige Hingabe des Menschen an die Ganzheit des Lebens« hin. (Vgl. Riedel 2002, S. 36, 39 ff.) »Liebe Deinen Nächsten, wie dich selbst. [...] Denn: Wer sich selbst nicht grün ist, mit dem ist auch nicht gut Kirschen essen.« (Pastorin i.R. Käthe v. Gierke, mündlich)

Yin-Yang ist „das“ klassische chinesische Symbol für die Bildung von Ganzheiten aus polaren Gegensätzen, wobei im Pol immer auch der Gegenpol integriert ist. Es steht für die individuelle Ausprägung der Vereinigung von Licht, Dynamik, Schöpfung, Härte, Außen, Nehmen und männlich (Yang) und Schatten, Weichheit, Dunkelheit, verhüllend, Innen, Geben, empfangen, nährend, und weiblich (Yin). (Vgl. wikipedia 2007) Die offenbare Integration des Gegenpoles auf beiden Seiten zeigt, daß in der vordergründigen Präsenz von Licht und Schatten das Potential integriert ist, den jeweiligen Gegenpol und die Gesamtheit bewußt oder unbewußt zu realisieren.

¹¹⁶ Die Ausführungen in diesem Absatz wurden über die von Friedrich Glasl gelegten Grundlagen hinaus in Dialogen mit Renate Angerstein angeregt und konkretisiert.

Es gibt weitere konkretisierende Zugänge zu Bewußtseins- und Organisationsentwicklung. Einigen bin ich nachgegangen, anderen nicht, wie:

Zum Phänomen Bewußtsein und seiner Entwicklung gehören verschiedene Ebenen des Bewußtseins wie Traumbewußtsein, Wachbewußtsein und der Bereich spiritueller bzw. transzendenter Erfahrung, die ihrerseits unterschiedliche Schichten und Qualitäten transzendenter Realität in das Menschsein integrieren kann. Eine systematische Behandlung dieser Schichtung des Bewußtseins unterbleibt. Wird im Text mit bewußten und unbewußten Inhalten und an logischen Widersprüchen gearbeitet, handelt es sich um Aspekte des Wachbewußtseins. Kontemplation kann helfen, vom alltäglichen Wachbewußtsein aus eine Brücke zu Transzendenz zu schlagen. Amplifikation hat mit Traumbewußtsein einerseits und Deutung und Weiterarbeit im alltäglichen Wachbewußtsein zu tun und führt so zu der Möglichkeit der Integration sonst nicht bewußt zugänglicher Schichten des menschlichen Bewußtseins. Märchen und Mythen schließen an Traumbewußtsein an, der Exkurs «Nacht» an Traumbewußtsein und Transzendenz, ohne sich jeweils ausdrücklich darum zu kümmern.

1.4 Grundthemen und inhaltliche Ordnung der Abschnitte

Dieser Text ist nicht nach linear-kausalen Prinzipien entstanden, die sich von einer Fragestellung über einen Arbeitsplan, Durchführung, Kontrolle und Modifikation zu einer Lösung bewegen. Es schälten sich vielmehr Fragestellungen heraus, traten in den Hintergrund und verwandelten sich, bis sich ein sinnvolles Gesamtbild gebildet hatte.

Die Komplexität des Gesamtthemas hat dazu geführt, daß die in den Kapiteln verarbeiteten Themen anhand von konzeptionellen und phänomenologischen Beispielen bearbeitet wurden. Die oben zusammengefaßten Typologien von Organisationskonzepten durch Friedrich Glasl und Gareth Morgan¹¹⁷ zeigen die Entwicklungsrichtungen und die Vielfalt, die mit Organisationskonzepten heute verbunden ist. Bei der Untersuchung für diesen Text stand auch diese Vielfalt nicht im Vordergrund, sondern die Frage, ob es gemeinsame geistig-kulturelle Quellen organisatorischer Konzepte und Phänomene gibt und welche Harmonien und Disharmonien konzeptionell und praktisch-phänomenologisch damit verbunden sind. Die zweite Fokussierung auf die Qualitäten Rationales, Nicht- und Irrationales sowie die Verbindungen zwischen diesen Qualitäten ist ein Ergebnis der Suche nach den gemeinsamen Quellen. Dieser Fokus ist Teil des Titels, weil

während der Bearbeitung deutlich wurde, daß er durchgängig in unterschiedlichen Formen ein geistiges Charakteristikum der naturwissenschaftlich-technischen Kultur und ihrer Übertragungen in Organisationskonzepte und –realitäten ist. Rationalitäten werden eher bewußt, Irrationales und Nicht-Rationales jedoch im Schatten, im Unbewußten oder teilbewußt gelebt.

Abschnitte I und die erste Hälfte von Abschnitt II befassen sich im Hinblick auf den Fokus «Rationalität...» mit der Frage „was ist?“, die zweite Hälfte von Abschnitte II und Abschnitt III mit „was wird?“. Konkret wird der Fokus auch durch folgende thematische Fragen, die in der Formulierung und Bearbeitung der Leitfragen mitschwingen sind, anhand derer die Themen kapitelweise bearbeitet worden sind.

1. Was ist Bewußtseins- und Organisationsentwicklung?
2. Wie sind Bewußtseins- und Organisationsentwicklung miteinander verbunden und welche Rolle spielt dabei individuelles Bewußtsein?
3. Wie zeigt sich Bewußtseins- und Organisationsentwicklung?
4. Wie kann sie bewußter gelebt und gestaltet werden?

Die vier Basisthemen, die der strukturellen Ordnung des Textes auf Abschnittsebene zugrunde liegen, bearbeiten diese Hintergrundfragen aus unterschiedlichen Perspektiven:

1. Abschnitt I: *Charakteristika von „konventionellen“ Organisationskonzepten und elementaren wirtschaftlichen Phänomenen.* Was erfassen diese, was wird ausgeblendet, was bedeutet das und welche praktischen und ethischen Konsequenzen folgen daraus?
2. Abschnitt II:
 - a) 1. Hälfte: *Grundlagen der Erkenntnis in einer technisch-wissenschaftlich und marktwirtschaftlich angelegten Kultur.* In welchem Verhältnis stehen Methoden, Phänomene des Erkennens, menschliche Beteiligung und die Bewußtseinsbildung in Organisationen bei Fokussierung auf die Ideale Rationalität, Analyse und Zahlenorientierung. Was wird in diesem Zusammenhang ausgeblendet, was wird erfaßt und welche Konsequenzen hat das?

Nacht

- b) 2. Hälfte: *Möglichkeiten der Erweiterung und Vertiefung der bewußt gelebten Grundlagen des Erkennens organisationaler Realität.* In welche Richtung muß Rationalität ergänzt und erweitert werden,

¹¹⁷ Vgl. Kapitel 1.3.2.2.

damit ein Feld für Wandel in Richtung der Entwicklung produktiven Handelns durch verantwortlich gelebten Sinn unter Erhaltung und Wandlung von Rationalität bereitet und bearbeitet wird?

3. Abschnitt IV: *Rahmenkonzepte der Organisation, die dieser gewandelten Grundlage des Bewußtseins entsprechen*. Welche sind vorhanden, wie kann man diese konkretisieren, deuten und ausbauen? Was ist das Ergebnis, wenn existentielle organisatorische Realitäten in diesem erweiterten Deutungsrahmen beschrieben werden? Was ist und wie wird organisationales Bewußtsein?

Aus diesen Abschnittsthemen sind Leitfragen abgeleitet, die den Kapiteln 2-13 vorangestellt sind. Die Zusammenfassungen enthalten komprimierte Resultate der Arbeit an diesen Kapitelthemen in Form von Leitfragen.

1.5 Methodischer Rahmen

1.5.1 Durchgängig angewendete Methoden

Es gibt vier Basismethoden, die je nach Problemstellung konkretisiert und abschnittsweise mit unterschiedlichem Gewicht angewendet wurden.

1. Rationalität, Logik, Analyse, Wechsel der Perspektive
2. modifizierte Amplifikation und Deutung
3. Kontemplation,
4. Humor.

Die unter 1. bis 3. genannten Methoden waren sowohl Methoden, die die Arbeit am Thema des Textes prägten, als auch Gegenstand des Interesses hinsichtlich ihrer Bedeutung für organisationale Konzepte und Realitäten. Humor war und ist mir als Erkenntnishilfe an wichtigen Punkten unverzichtbar geworden, jeder Untersuchung auch in organisationalen Zusammenhängen wert, aber nicht hier.

1.5.1.1 Rationalität, Logik, Analyse, Wechsel der Perspektive

Beim Umgang mit Rationalität, Logik und Analyse wird der damit verbundene begriffliche Reichtum¹¹⁸ durch Anwendungsorientierung nur teilweise sichtbar und nur soweit diskutiert, wie es für die jeweiligen Anwendungen notwendig ist. Es sind dies vor allem scharfe Logik (Computerlogik, aristotelische Logik), Nutzen- und gewinnorientierte Rationalität, Betrachtungen von Systemen und deren Teilen, Untersuchung formaler Logiken in Organisationen sowie die Deutung und Wertung der Möglichkeiten, Grenzen und Konsequenzen rationalen Vorgehens. Klar ist: Deutungen und Wertungen überschreiten den Rahmen von Rationalität, Logik und Analyse.

Perspektivenwechsel sind für angemessene Darstellungen und Deutungen individueller und organisatorischer Phänomene unverzichtbar. Daher wurden wichtige Themen mehrfach auf zwei Ebenen bearbeitet:

1. Darstellungen und Erläuterungen konzeptionell-theoretischer Natur sowie Untersuchungen auf Bewußtes und Unbewußtes,
2. Beschreibungen alltäglicher und alltagsnaher Phänomene, die Entsprechungen zu elementaren Organisationskonzepten aufweisen. Damit soll eine alltagsnahe Verbindung zwischen Theorie und Praxis ermöglicht werden.

1.5.1.2 Modifizierte Amplifikation und Deutung

Brigitte Romankiewicz hat am Beispiel der Deutung von Symbolen herausgearbeitet, daß nicht Reduktion sondern Amplifikation eine angemessene Methode ist, um den Bedeutungskern von Phänomenen herausarbeiten zu können.¹¹⁹

Amplifikation ist das Sich-Annähern an den vielschichtigen und tieferen Hintergrund von Gegebenheiten, die »im Licht des Verstandes eindeutig« zu sein scheinen. »Durch achtsame Betrachtung und assoziative Umkreisung nimmt dann das Unbekannte und sogar Widersprüchliche an Gewicht immer mehr zu, bis es schließlich als das eigentlich Tragende und Bedeutungsvolle zu spüren ist. Das scheinbar Bekannte wandelt sich durch die Aufmerksamkeit, die wir seinen scheinbar unwesentlichen Facetten schenken und wird zum Träger einer qualitativ neuen Erkenntnis. Diese Kunst des Sehens ist der Weg des Erkennens überhaupt, den wir wieder zu

¹¹⁸ Vgl. Ritter et al. Bd. 1 1971, Sp. 230 ff., Bd. 5 1980, Sp. 358 ff., Bd. 8 1992, Sp. insbes. Sp. 52 ff.

¹¹⁹ Vgl. Romankiewicz 2004, S. 19.

lernen haben. Mit rein rationalen und reduktionistischen Mitteln ist das nicht zu erreichen.«¹²⁰ So kann sich Wahrheit auch da enthüllen, wo sie noch in der »Nacht des Vergessens« geschluckt ist.« Es braucht eine tiefere Fähigkeit des Zuhörens, denn das an »objektiven« Merkmalen orientierte Sehen macht blind.«¹²¹ Dabei wird die Chance, der Komplexität von Realität gerecht zu werden, umso größer, je mehr Spuren im umgebenden Bildfeld verfolgt werden. Das assoziierende und amplifizierende Vorgehen zeichnet sich dabei dadurch aus, daß »an den jeweiligen Verweilpunkten jeweils schon vorher oder erst später genauer besprochene Aspekte mit einbezogen werden und während des ganzen Wegs wie immer wiederkehrende Grundmotive mitklingen.« Und »für den, der Ohren hat, zu hören und Mythos und Sprache mit *Achtsamkeit auf das Wesentliche* hin zu »bedenken«, zeigt sich unter der Verbergung, ja sogar *in* der Verbergung, in der verstellten Form, das Unverstellte, Unverborgene, es erscheint im Un-Scheinbaren und im natürlichen Aufgehen (gr. *physis*) der Ereignisse.«¹²²

Jeder Themenbaustein dieses Textes betrachtet im Sinne von Amplifikation «Bewußtseins- und Organisationsentwicklung» aus einer bestimmten Perspektive und steht für das Ganze. Themen und Phänomene werden umkreisend studiert, am Beispiel konkretisiert und von unterschiedlichen Perspektiven aus und mithilfe von komplementären Ansätzen einer Umarbeitung und Deutung unterzogen. Das Wiederaufgreifen schon bearbeiteter Phänomene soll ggfs. weitere Qualitäten und Facetten sichtbar machen.

Innerhalb der Jungschen Psychotherapie hat Amplifikation darüber hinaus Züge, die auf diesen Text kaum zutreffen. Sie bezieht sich dort auf einen Dialog zwischen Therapeut und Patient, in dem die Bedeutung von Symptomen durch Anreicherungen und Umarbeitungen von Traummaterial des Patienten mit mythologischen und symbolischen Inhalten enthüllt wird.¹²³

1.5.1.3 Kontemplation

Konzepte, Erfahrungen und Übungen mit kontemplativem Charakter sind für das Entstehen dieses Textes essentiell. Die damit verbundenen Prozesse können in drei Stufen charakterisiert werden. Sie haben persönlich-biographische Hintergründe und weisen hinsichtlich der Grundstruktur charakteristische Züge eines Weges auf, der aus rationaler Beschränktheit hinaus-

¹²⁰ Romankiewicz 2004, S. 18

¹²¹ Romankiewicz 2004, S. 166

¹²² Romankiewicz 2004, S. 166. Die Reihenfolge der Zitate (dieses und das Vorherige) wurde getauscht.

¹²³ Vgl. Elhardt 2001, S. 178; Romankiewicz 2004, S. 18 f.

führt. Dieser Weg kann ausgehend von Rationalität zu einem Zulassen von kontemplativ zugänglichen Realitäten unter bewußter Beibehaltung und Neuformung von Rationalität führen¹²⁴.

1. Die erste Stufe kann als das Zulassen und Aushalten innerlichen und äußeren Zerrissenseins beschrieben werden, das bei mir durch ein zunehmendes Mangelempfinden in der Beschränkung bewußten beruflichen Denkens auf Inhalte und Formen von Rationalität ausgelöst wurde.
2. Die zweite Stufe hat den Charakter indirekten Berührtwerdens von Wahrnehmungen geistig-seelischer Qualitäten, die sich in Organisationen entwickeln. Die Intensität meines Erlebens reichte von subtilen Berührungen bis hin zu kaum auszuhaltendem Betroffensein sowohl in positiver Färbung als auch in schmerzhafter Ausprägung.¹²⁵ Auf dieser Stufe bildeten sich innere Bilder für Phänomene, die sich zunächst noch nicht in Gesamtbilder fügten. Das über das Rationale hinaus Beobachtete und Gedeutete drückte sich in Phänomenen wie Atmosphäre, Körperhaltung von Organisationsmitgliedern, in Gesichtsausdrücken, kollektiven und individuellen Verhaltensmustern und den bei mir wachgerufenen Emotionen und Bewertungen aller Färbungen aus. Solche Ausdrucksformen des Nicht-Rationalen bleiben auch über diese Stufe hinaus bedeutsam.
3. Die dritte Stufe besteht in einem zunehmenden Zusammenwachsen von Einzelheiten zu einem klareren, weiter und tiefer werdenden Gesamtbild. Sie ist mit Ansätzen der Kontemplation zu elementaren Konzepten und Phänomenen organisatorischer Realität verbunden, die im Text dargestellt werden, wenn sie inhaltlich prägend sind. Solche Prozesse sind rational zu beginnen und rückzubinden, um eine angemessene Verwurzelung im alltäglichen Hier und Jetzt sicherzustellen.

¹²⁴ Diese Einschätzung ist darin begründet, daß ich in meiner Entwicklung Charakteristika des Wesens kontemplativer Prozesse wiederentdeckt habe, die in einschlägiger Literatur vielfach beschrieben werden.

¹²⁵ In einem von mir als „Externem“ durchlebten Beratungsprozeß wurde mir die nach wie vor mittelbare Wahrnehmbarkeit geistiger Qualitäten auf der emotionsnahen Ebene in ihren Spaltungen und negativen Seiten zum derart intensiven und schmerzhaften Erlebnis, daß es für mich in positiver Weise klärend gewirkt hat. Die Bemerkung »mit einem Messer im Rücken gehe ich noch lang nicht nach Haus« drückte kriegerischen Geist in einer Organisation mit demonstrativ vorgewendeter kollegialen und menschenachtenden Kultur aus. Ein alter Mann sprach in dieser anläßlich einer „halböffentlichen“ Feierstunde mit schneidender und kalter Schärfe in der Stimme und einem Abgleiten der Intonation in hysterischen Überschlag, von der Freiheit und Würde aller Mitarbeiter, zu der es keine Alternative gebe. Abweichungen werde er nicht dulden (gezischt-gepreßt...). Die Körpersprache dazu sprach Bände. In solchen Momenten kann man ausgehend von einer Vertiefung in innere und äußere Widersprüche geistige Qualitäten von Organisationen, den „Geist des Hauses“ wahrnehmen. Bei genauerer Betrachtung, ist das, was mit „Geist des Hauses“ üblicherweise verbunden ist, nicht allein geistige Qualität. Es handelt sich vielmehr um seelische Grundhaltungen und politisch-soziale Ausdrucksformen von Organisationen, in denen Geistiges mittelbar durchscheint.

1.5.1.4 Humor

Bei drängenden Fragestellungen war die Antwort, die zum Lachen war, desöfteren Indikator für die Nähe von des Pudels Kern. Selbstironie und sich selbst nicht übermäßig ernst zu nehmen schadet dabei nicht. Wenn ich die humoristische Form der Weitergabe für Wert halte, findet sie sich im Text wieder. Humor hat also Methode, ohne jedoch wie andere Methoden planbar zu sein. Manchmal bekommt Schmerzhaftes so die nötige Klarheit und Mischung aus Nähe und Distanz. Im absoluten Schmerz hört Humor jedoch zeitweise auf. Dann steht Stille vor dem Reden.

Und: Wie soll man eigentlich ohne Humor mit einem so bierernsten und hochtrabenden Thema wie „Bewußtseins- und Organisationsentwicklung“ zurechtkommen, ohne abzuheben?

1.5.2 Methoden abschnittsweise

Aus Leitfragen, bearbeiteten Inhalten und Blickperspektiven ergeben sich die Methoden der Bearbeitung der Abschnittsthemen. In den Abschnitten I und in der ersten Hälfte von Abschnitt II werden bewußte und unbewußte *Inhalte* konventioneller organisationaler Konzepte und Phänomene herausgearbeitet. Daher werden in diesem Teil der Arbeit überwiegend rationale Techniken angewendet:

1. die Darstellung der sachlichen Grundstruktur von Konzepten, die für elementare Gegebenheiten der Realitäten von Organisationen stehen, die von einem technisch-wissenschaftlich-kapitalistisch geformten Kulturhintergrund aus agieren,
2. das Aufdecken von Inkonsistenzen und Widersprüchen sowie deren Deutung im Hinblick auf Konsequenzen für Menschen und Organisationen,
3. die Darstellung von inhaltlichen und sachlichen Grenzen der besprochenen Konzepte aus sich heraus und durch Hinzuziehung inhaltlich komplementärer Konzepte,
4. die Darstellung von Phänomenen, die von den ausgewählten Konzepten erfaßt und nur teilweise beachtet werden, sowie der Deutung der Konsequenzen dieser Art von Ausblendungen,
5. die Darstellung von Phänomenen, die von den ausgewählten Konzepten nicht erfaßt werden, und die Deutung der Konsequenzen dieser Ausblendungen,
6. Amplifikation

7. Versuche persönlich-individueller Versenkung als Voraussetzung für sinnvolle Deutungen und die Entdeckung von Zusammenhängen.

Es wird darüber hinaus angeschaut, welche Perspektiven sich ergeben, wenn Konventionelles absolut gesetzt wird. So zu verfahren, hat zwei Gründe:

1. Es entspricht aktuellen Tendenzen, Konzepte absolut zu setzen und als Erfolgsgeheimnis die Monokultur eines Systems wie Shareholder Value und Neo-Liberalismus anzustreben.
2. Dabei können Abgründe deutlich werden, die mit Absolutsetzungen jeder Art verbunden sind. Auch das Gute absolut zu setzen, führt wegen der Gefährlichkeit von Einseitigkeit konzeptionell-geistiger Monokultur zu destruktiven Ergebnissen und ist existenzgefährdend.¹²⁶

In der zweiten Hälfte von Abschnitt II werden zunächst unbewußte Inhalte, Qualitäten und Konsequenzen traditioneller naturwissenschaftlich-technisch geprägter Konzepte individueller Erkenntnisgewinnung herausgearbeitet. Aufgrund der dabei sichtbar werdenden Ausblendungen und destruktiven Konsequenzen wird dieser Rahmen dann überschritten. Der Schwerpunkt der Methodik verschiebt sich daher ab der zweiten Hälfte von Abschnitt II, indem die Anwendung von Methoden der Amplifikation und der Versenkung größeres Gewicht erhalten. Es geht dabei auch um Selbsterkenntnis, damit sowohl Realitäten und Phänomene als auch meine Stellung darin weniger verstellt durch intellektuelle Konzepte, Gewohnheiten, persönliche Emotionen und Begierden gesehen und beschrieben werden können.

In Abschnitt III wird das methodische Spektrum der Abschnitte I und II orientiert an den Themen der jeweiligen Kapitel mit wechselnden Schwerpunkten weiter angewendet.

Das Denkexperiment II im Anhang ist ein methodischer Sonderfall. Es beginnt mit einer Fragestellung, die mit scharfer aristotelischer Logik und Rationalität fast bis zuende untersucht wurde. Dieser Prozeß konnte jedoch erst dann zum Abschluß gebracht werden, als ich mich für paradoxe Prozesse öffnete. Logische Operationen wurden in einer zunehmenden Versenkung als Kontemplationsübung weitergeführt.

¹²⁶ Vgl. Glasl et al. 1996, S. 31.

1.6 Über Möglichkeiten und Grenzen der schriftlichen Bearbeitung von Bewußtseins- und Organisationsentwicklung...

1.6.1 ... aus thematischer und methodischer Sicht

Das Thema «Bewußtseins- und Organisationsentwicklung» ist derart komplex und vielschichtig, daß es unrealistisch ist, ihm mit einer in sich abgeschlossenen und umfassenden Abhandlung gerecht zu werden. Die damit verbundenen Basisbegriffe Bewußtsein, Bewußtseinsentwicklung, Organisation und Organisationsentwicklung sind derart komplex und vielschichtig, daß jeder für sich genommen nicht annähernd vollständig zu verarbeiten ist. Hinzu kommen vielfältige Verbindungen, weitere Begriffe und die damit verbundenen Realitäten.

Aufgrund dieser Eigenarten des Themas und der oben skizzierten Hintergründe werden nicht umfassende Begriffsdefinitionen an den Anfang gestellt und darauf Gedankengebäude und Konzepte errichtet. Solche wären permanent „einsturzgefährdet“, wenn Aspekte hinzukommen, die nicht auf das Fundament passen. Um das Thema angemessen und hinreichend eingegrenzt bearbeiten zu können, wurden daher zuerst die elementaren Begriffe „Bewußtes“ und „Unbewußtes“, „Licht“ und „Schatten“, „Organisation“ und „Entwicklung“ sowie ihre Verbindungen in Grundzügen dargestellt.

Im Haupttext werden dann unterschiedliche Begriffsaspekte und Konzepte aus sich heraus und an einzelnen Phänomenen (weiter-)entwickelt ohne deswegen andere Aspekte gleich als veraltet, falsch oder nutzlos auszusortieren. Daraus entstehen teilweise Paradoxien und Widersprüche, die von Fall zu Fall herausgearbeitet werden, wenn sie wichtig sind, denn: Wenn bei wichtigen Phänomenen keine Widersprüche, Mehrdeutigkeiten oder Ähnliches deutlich werden, scheint mir Wesentliches noch nicht geklärt zu sein.

Die Begrenztheit dieses Textes sollen Exkurse öffnen. Sie sind in der Weise ausgesucht, daß bis dahin Erarbeitetes aus einem alternativen Blickwinkel betrachtet wird. Die Exkurse mögen so geeignet sein, das eine oder andere Aha-Erlebnis, neue Fragen oder neue Sichtweisen sowie Bezüge und Konkretisierungen hinsichtlich der Erfahrungswelt von Lesern und Dialoge anzustoßen.

1.6.2 ...mit Blick auf mich

1.6.2.1 Grundsätzliches

Schlüsselstellen dieses Textes enthalten Selbstreflexionen, vor allem dieses Kapitel und schließlich weit hinten das Kapitel «Selbstreflexion», in dem eine Selbsteinschätzung hinsichtlich meiner Fähigkeiten zur Bearbeitung des Themas «Organisationales Bewußtsein» formuliert wird. In weiteren Bemerkungen, die an verschiedenen Stellen eingearbeitet sind, kann ebenfalls persönliche Haltung und Beteiligung sichtbar werden. Das ist beabsichtigt, denn:

Jeder Text ist wie jedes Handeln Ausdruck persönlicher Haltung und Entwicklung. In Texten mit wissenschaftlichem Anspruch wird dieses Menschsein selten sichtbar; die biographisch gewachsene Identität von Wissenschaftlern verschwindet hinter einem Dasein als Zahnrad im Wissenschaftsgetriebe wie Menschsein in funktional ausgerichteten Organisationen zu einem Dasein als Zahnrad der Organisation herabgewürdigt zu werden droht. Selbstreflexionen sind daher zumeist genauso außerhalb der Grenzen technisch-naturwissenschaftlichen Zusammenhänge und Texte, wie in konventionellen Organisationen nicht selten eine selbstreflexive Haltung mit Angst vor Schwäche verbunden ist.

Der damit verbundene Ansatz, Integration des Schattens zu leben, ist eine lebendige Paradoxie. Indem der Schatten Teil des Bewußtseins wird, ist er nicht mehr in dem Sinne Schatten, daß er dem Bewußtsein entzogen ist. „Einsicht ist der erste Schritt zur Besserung“ weiß der „Volksmund“. Wie oft handelt man dann doch wider besseres Wissen? Und wo neues Licht auftaucht, ist neuer Schatten zwangsläufig anwesend. – Man kann es sich, wenn die Sonne aufgeht, an dem noch jungen Spiel von Licht und Schatten vergegenwärtigen. Die Integration des Schattens ist daher nie abgeschlossen. Damit bleibt auch die Aufgabe, aktive Projektionen bei sich zu erkennen. Der Weg ist das Ziel und endet so vorerst mit dem Tod. Der eremitisch lebende Benediktinermönch Pater Gabriel formuliert das in diesem Zusammenhang Wesentliche. »Man kann sich nicht mehr mit Ausflüchten retten. Wenn man zornig ist, dann ist es nicht irgend jemand anderes, der einen geärgert hat, ganz offensichtlich ist es man selbst.« »Man ist und bleibt zu allem fähig, bis zum Schluß.«¹²⁷

¹²⁷ Pater Gabriel (OSB) zitiert nach Derwahl 2000, S. 209

Daß Alles und Jeder von Zeit zu Zeit Wandlungen durchmachen muß, die in sich immer wieder die Chancen des Scheiterns und des Neuwerdens tragen, wird darin sichtbar. So kommt es auch im »Verlauf der menschlichen Biographie [...] in den bekannten Krisenepisoden immer wieder zu Konfrontationen zwischen dem eigenen Licht und dem Schatten (siehe vor allem B. Lievegoed, 1979 und R. Treichler, 1981).«¹²⁸ In der Konfrontation von Licht und Schatten finden Person und Gemeinschaft so immer wieder zusammen und arbeiten sich aneinander ab.

1.6.2.2 Persönlicher Erfahrungshintergrund

Diese Arbeit ist sowohl mit meiner privaten als auch mit meiner beruflichen Biographie verknüpft. Vor diesem Hintergrund werden sowohl konzeptionelle Überlegungen als auch praktische Erfahrungen mit dem Ziel verarbeitet, für wechselseitige Bereicherungen von Theorie und Praxis Grundlagen zu schaffen.

Eine Grundlage dieses Textes sind gewerbliche und handwerkliche Tätigkeiten in verschiedenen Branchen in Organisationen unterschiedlicher Komplexität und Größe. Das Studium der Wirtschaftswissenschaften u.a. mit technischer und statistischer Ausrichtung steht für das Erlernen von Rationalität, Analyse sowie Daten- und Faktenbezug, die ich in vielfältigen Anwendungen angemessen mit zwischenmenschlichen und organisatorischen Prozessen zu verbinden versuchte. Das führte zu einer Phase von Lehre und Forschung in angewandter Statistik, mit der die Beteiligung an bzw. die Leitung von unterschiedlichsten Beratungsprojekten innerhalb und außerhalb der Hochschule verbunden war. In diesen quantitativ-rational vordefinierten Projekten war es erforderlich, Blickweisen, Methoden und Handlungen in Richtungen in qualitative Abstimmungs- und Entwicklungsprozesse zu erweitern und Personen und Organisationsteile, die ursprünglich wenig Beachtung fanden, einzubeziehen.

Dabei entstand in mir, als dauerhaftes Mitglied oder Berater und als Teilhaber an den Wirtschaftswissenschaften der Eindruck, in unterschiedlicher Art Teil eines absurd-sinnlosen Theaters zu sein, dem die Bodenhaftung in Fakten abgeht. Die Deutung vordergründiger Sinnlosigkeit gewann nach einer Zeit von Vertiefung dort neue Form. Nicht selten dachte ich frei nach Goethe: „Da steh ich nun ich armer Tor, und bin noch dümmer als zuvor“. Je differenzierter die Analysen waren, je ausgefeilter die Modelle, je konkreter die Handlungskonzepte, die daraus abgeleitet wurden, umso stärker

¹²⁸ Vgl. Glasl 1997, S. 33.

und deutlicher wurde dieses Empfinden. Prägend war dabei die Beobachtung, wie nicht selten Rationalität und Zielgerichtetheit gerade dann demonstriert wurden, wenn Irrationalität in meiner Deutung wichtig wurde. Denn: An Prozessen mit rationalem Anspruch und rationaler Oberfläche bildeten sich nicht selten Konflikte in Form von Kämpfen um Macht, Einfluß, kulturelle Annahmen, Budgets, Deutungshoheit usw. Daran wurde klar, daß die Deutung „absurd-sinnlos“ oberflächlich-intellektuell stimmte, im tieferen Sinn jedoch grundlegend falsch ist.

Einiges von dem, was im folgenden als Teil des individuellen und/oder organisatorischen Unbewußten beschrieben wird, wurde von mir bewußter werdend durchlebt. Mein Interesse an tiefenpsychologischen und spirituellen Konzepten und Erfahrungen ist daher nicht nur intellektuell begründet, sondern auch mit dem Streben, individuelle und gemeinschaftliche Krisen konstruktiv zu verarbeiten und zu lösen. Die Beschränkung auf Formen der Rationalität habe ich also aufgegeben; zuerst im Alltag, in Fußnoten und Nebensätzen verdeckt, dann in informellen Beratungsdialogen und irgendwann ganz, ohne sofort einen neuen Platz gefunden zu haben. Der Prozeß der Ablösung und Wandlung wurde was diesen Text betrifft, von folgenden Phänomenen vorangetrieben:

1. Widersprüche in wissenschaftlichen Konzepten, die sich innerhalb konventioneller Wissenschaftlichkeit und Rationalität als unlösbar erwiesen,
2. Widersprüche zwischen Theorien und Konzepten einerseits sowie natürlichen und organisationalen Phänomenen andererseits,
3. die eigene Wahrnehmung und Deutung von Widersprüchen als sachlich eklatant und persönlich drängend,
4. elementare persönliche Erfahrungen, die auf archaischer Ebene klar machten, daß konventionelle naturwissenschaftliche und organisatorische Konzepte wesentliche Realitätsbereiche ausblenden,
5. die Einordnung der Punkte 1-4 in aktuelle Krisensymptome und in wegweisende Neuerungen organisatorischer Konzepte und Realitäten.

Schließlich habe ich nach manchem Ringen eine neue Haltung zu konservativer Wissenschaftlichkeit, Statistik und Rationalität entwickelt. Diese sind m.E. großartige Leistungen menschlichen Denkens in Konzepten und Resultaten. Wie alles Menschliche haben auch diese im Guten wie im Schlechten Grenzen und Möglichkeiten. Sie bedürfen daher der individuell verantworteten Ergänzung, Deutung und Verwandlung durch nicht-rationale Deutungs- und Handlungsmuster.

ABSCHNITT I

KONVENTIONELLE ORGANISATIONSKONZEPTE UND REALITÄTEN: BEWUßTES UND UNBEWUßTES – LICHT UND SCHATTEN

2 Wirtschaftswissenschaftliche Theorien: Grundmuster des Denkens, praktische Folgen, Verdrängungsmuster

2.1 Leitfragen

Die Fokussierung dieser Arbeit auf die Qualitäten Rationales einerseits und Nicht- und Irrationales andererseits führt nicht zu einer Reduzierung von Organisationskonzepten, die der Bearbeitung wert sind, da rationale Anteile unserer Zeit gemäß in diesen immer erhebliche strukturformende Einflüsse haben. Mit dem Ziel der Beschränkung auf wesentliche Facetten werden hier jedoch nur vier unterschiedliche und richtungsweisende rational ausgeformte Qualitäten an je einem klassischen Konzept gedeutet, bewertet und aufeinander bezogen. Dabei werden folgende Fragen bearbeitet:

1. Was sind wesentliche Inhalte des jeweiligen Konzeptes?
2. Welche Inhalte menschlicher und organisatorischer Realität werden damit ausgeblendet, welche in den Vordergrund gerückt?
3. Welche Widersprüche sind in den Konzepten vorhanden, in Bezug zu anderen Konzepten und in Bezug zu beobachteten Phänomenen?
4. Welche Entsprechungen in „der“ Realität finden die Konzepte und welche Konsequenzen folgen daraus für menschliche und organisatorische Realitäten?
5. Werden geistige Harmonien im Unterschiedlichen sichtbar?

Die bearbeiteten Konzepte stehen entwicklungsorientiert jeweils für spezifische Ausformungen von Rationalitäten.

1. Das Organisationskonzept von Erich Gutenberg dient der Bearbeitung des Prinzips Funktionalität in seiner Reinform¹²⁹.
2. Am Transaktionskostenansatz werden die konzeptionellen und organisatorischen Realitäten erarbeitet, die aus der Verbindung der Prinzipien Funktionalität und Rationalität mit einem einseitig egozentrisch-rücksichtslos ausgerichteten Menschenbild erwachsen.

¹²⁹ Das Konzept der rationalen Kombination von Produktionsfaktoren von Erich Gutenberg hat für die deutschsprachige Organisationslehre die Bedeutung, die die Konzepte von Frederick W. Taylor und Henri Fayol international haben. Person und Werk der letztgenannten sind von Friedrich Glasl und Gareth Morgan angemessen dargestellt, gedeutet und gewürdigt worden. (vgl.

3. Die Bearbeitung des Prinzips „Schöpferische Zerstörung“ von Joseph Schumpeter liefert eine einführende Skizzierung und Deutung des Typus „freier Unternehmer“ und einer klassischen ökonomischen Sicht auf Evolution und damit verbundene Phänomene.
4. Evolution ist für das Thema dieses Textes und für wirtschaftliches Denken insgesamt von zentraler Bedeutung. Das Evolutionskonzept von Charles Darwin dominiert darüber hinaus seit seiner Veröffentlichung 1859 das Entwicklungsdenken in unserer Kultur. An den Grundlagen dieses Evolutionskonzeptes werden Entsprechungen in Konzepten und Realitäten von Organisationsentwicklung und evolutionärem Management in Bewußtem und Unbewußten und Rationalem und Nicht-Rationalen herausgearbeitet.

2.2 Funktionales und Nicht-Funktionales am Beispiel der Organisationstheorie von Erich Gutenberg

Erich Gutenberg brachte die Diskussion einer rationalen Unternehmensführung in den 60er Jahren des 20. Jahrhunderts in den deutschsprachigen Diskurs ein.¹³⁰ Im englischsprachigen und im französischsprachigen Raum hat diese Diskussion u.a. ausgehend von F.W. Taylor, Henri Fayol und dem Computer-Pionier Ch. Babbage und ihren ingenieurtechnischen bzw. bürokratisch-administrativen Ansätzen eine längere Geschichte, die von dort ausgehend auch in die deutschsprachige Welt der Organisationen hineinwirkte.¹³¹ Diesen Ansätzen ist das Prinzip „funktionale Rationalität“ gemeinsam, das in verschiedenen Spielarten »zu einem wesentlichen Kennzeichen der Organisationsgesellschaft des zwanzigsten Jahrhunderts avanciert« ist.¹³² Mit dem Ansatz von Erich Gutenberg ist dieses Prinzip in der deutschsprachigen Organisationslehre verankert worden. Die von Gutenberg formulierte Idee der rationalen Kombination von Produktions-

Glasl et al. 1996, S. 55 ff.; Morgan 1997, S. 23 ff.) Da Bekanntes zu wiederholen mir nicht sinnvoll erschien, wird dieses Wurzelkonzept der Rationalität bearbeitet.

¹³⁰ Vgl. Staehle 1991, S. 120 ff.

¹³¹ Vgl. Staehle 1991, S. 22 ff. Während man Taylor und Babbage als Vertreter einer klassischen Ingenieurdenkart anschauen kann, scheint mir Gutenberg eher ein „Verwaltungstechniker“ zu sein. Die Organisationstheorie nach Erich Gutenberg kann in der Systematik der Entwicklung der Organisationstheorien von Friedrich Glasl den bürokratisch-administrativen Ansätzen zugeordnet werden. (Vgl. Glasl et al. 1996, S. 20 f.; eigene Einordnung in die Systematik). Die analytisch-rational-technische Grundhaltung bleibt bei aller Unterschiedlichkeit von Details und Zugängen bei allen hier genannten Ansätzen qualitativ gleich.

Horst Albach glaubte, daß die theoretische Sicht Gutenbergs sich »allumfassend« in Theorie und Praxis der Betriebswirtschaft durchgesetzt habe. Dies sei umso bemerkenswerter, als Gutenberg sein Instrumentarium rückblickend selbst immer als vorläufig und unvollkommen empfunden hat. (Vgl. Albach in Gutenberg 1989, S. VI.)

¹³² Vgl. Bowles 2003, S. 291.

faktoren existiert als Grundhaltung in vielen aktuellen Systemen mehr oder weniger deutlich sichtbar fort. Die damit verbundenen zeittypischen wissenschaftlichen Methoden der Organisationsführung behandeln Menschen und Organisationen wie mechanische Teile, die es gilt, unter funktionalen Aspekten zusammenzufügen.¹³³

Im Konzept von Erich Gutenberg wird der Mensch dementsprechend als anonymer Produktionsfaktor Arbeit behandelt, so als sei er keine Individualität, die Träger eigenen Bewußtseins und eigener Würde ist. Daraus folgt der Anspruch, den Menschen von außen zu beherrschen. Es gilt, ihn in unter einseitiger Betrachtung möglicher Normabweichungen als „Fehleranfälligkeit“ möglichst wenig störend und *in dieser Weise* effizient in ökonomisch-technische Prozesse einzubinden. Aus dieser Art von Effizienz folgt jedoch nicht nur die Unterdrückung menschlicher Schwächen, sondern auch die Unterdrückung der Qualitäten und individuellen Potentiale, die Menschen im Unterschied zu menschengeschaffenen Werkzeugen und Maschinen auszeichnet. Indem Menschen den Möglichkeiten des Einbringens ihrer Individualität beraubt werden, läuft man daher verstärkt Gefahr, daß sie zu dem Störfaktor werden, der mit rigiden Kontrollsystemen gerade verdrängt werden soll.¹³⁴

Mit rational-analytischen Prinzipien geht eine zustandsorientierte Betrachtung des Wirtschaftslebens und der darin befindlichen Menschen einher. Eine Folge von Systemzuständen wird in so gearteten Organisationskonzepten dann als Prozeß betrachtet. Gutenberg initiierte diese Betrachtungsweise, indem er Produktion als Prozeß der Kombination der Faktoren Arbeit, Betriebsmittel und Werkstoffe darstellte.¹³⁵

Er beschäftigte sich jedoch auch mit der in seiner Nachfolge oft vergessenen Frage, inwiefern es zulässig sei, den Menschen nur als gleichgeordneten

¹³³ Vgl. Bowles 1994, S. 387, S. 393.

¹³⁴ Beyer et al. illustrieren die Provokation von Fehlern durch rigide Kontrollen am Beispiel tayloristischer Produktionskonzepte und autoritärer Führung. Der Mensch wird solcherart als Fehlerquelle und Kostenfaktor gesehen und behandelt. Auf längere Sicht entsteht durch monotone und restriktiv kontrollierte Routinetätigkeiten Demotivation und „Drückebergerei“. Diese Tätigkeiten lassen die Mehrzahl der Menschen im Betrieb häufig genau zu dem werden, was man bei der Gestaltung von Organisationsstrukturen von ihnen erwartet hatte: ein Störfaktor. (Vgl. Beyer et al. 1996, S. 23.) Die Idee, daß Führung auch in der Weise wirken kann, daß sie den Charakter einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung hat, ist nicht neu. McGregor arbeitete diesen Zusammenhang in seinen Überlegungen zur theory X und zur theory Y heraus. (Vgl. McGregor 1973.) Pullig beschreibt, daß organisatorische Strukturen, die auf der Idee der Vermaschinisierung und Verdrängung des als Störfaktor angesehenen Menschen beruhen, Tendenzen unterstützen, die den Menschen tatsächlich zum Störfaktor werden lassen, anstatt sich entfaltende Individualitäten für das Aufblühen von Organisationen wirken zu lassen. (Vgl. Pullig 2000, S. 21.) Entwicklungen solcherart sind jedoch nicht zwangsläufig: Es gibt immer wieder Menschen, die trotz organisatorischer Grausamkeit nicht zum Störfaktor werden, sondern sich ihre individuelle Integrität und Konstruktivität bewahren.

¹³⁵ Gutenberg hat das Konzept „Arbeit, Betriebsmittel, Werkstoffe“ ausdifferenziert ohne den funktionalen Charakter aufzuweichen. Er unterteilte z.B. den Faktor Arbeit in einen dispositiven und einen produzierenden Teilfaktor.

Faktor im Produktionsprozeß zu betrachten. In seiner Habilitationsschrift hatte er zunächst ein vollkommenes Funktionieren von Mensch und Organisation angenommen. Am Ende seines Lebens angekommen beschrieb und deutete Gutenberg den damit angesprochenen sozial-organischen Aspekt seines Wirkens. »Ich bekam die soziale und die funktionale (technisch-organisatorische) Komponente des betrieblichen Geschehens nicht in eine überzeugende Einheit. Das ist der Grund, warum ich diesen Weg nicht ging.«¹³⁶ »Ich hatte Menschen und Maschinen immer nur als eine in Funktion befindliche Einheit erfahren.«¹³⁷ Im Menschen, dem »psycho-physischen Subjekt«, versammelten sich alle jene »persönlichen und sachlichen Einmaligkeiten, die stören und [...] ohne Interesse waren.«¹³⁸ Führung sei »etwas Irrationales« und der quantitativen Erfassung nicht zugänglich.¹³⁹ »Unterschiedlicher Sachverstand, Temperamentsunterschiede, intuitive Begabung für die richtige Beurteilung wichtiger Situationen und viele andere Eigenschaften, wie sie nun mal in der Natur des Menschen liegen, prägen die Geschicke, ja die Geschichte von Unternehmen.«¹⁴⁰ Diese zweite Sicht von Erich Gutenberg auf den Menschen ist durch den Begriff Produktionsfaktor nicht erfaßt. Das zeigt, daß Gutenberg das, was ihn bei der Entwicklung seiner Konzepte störte, am Ende als wesentlich für die Entwicklung von Organisationen gedeutet hat; Mensch sein und Mensch bleiben. Orthodoxe Technokratie pflegt die Wichtigkeit und Bedeutung dieser Qualität von Organisationen häufig so weitgehend zu ignorieren, daß in Äußerungen von Erich Gutenberg und genauso wie in Konzepte weiterer Größen marktwirtschaftlicher Theorie und Praxis Sinnentstellendes hineingedeutet und anschließend in die Praxis umgesetzt wird¹⁴¹. Die Theorie der Unternehmung von Erich Gutenberg ist damit nur ein Beispiel dafür, daß eine einseitig funktional-mechanistische Sicht auf Organisationen wesentliche Qualitäten von Organisation verdrängt. Rational beschränkte Zuschreibungen werden auch Person und Werk der Gründerväter rationaler Ansätze nicht gerecht. Mit ihnen verschwinden die menschlichen Qualitäten, die die Entstehung der Konzepte und ihre Qualitäten teilweise entscheidend geprägt haben müssen und die der Achtung und der Beachtung bedürfen. Gutenberg fühlte sich in der Ausarbeitung seiner Konzepte noch von persönlichen und sachlichen Einmaligkeiten „gestört“. Statt den Kern von Führung neutral als nicht-rational zu

¹³⁶ Gutenberg 1989, S. 27

¹³⁷ Gutenberg 1989, S. 237

¹³⁸ Gutenberg 1989, S. 41

¹³⁹ Vgl. Staehle 1991, S. 122.

¹⁴⁰ Gutenberg 1989, S. 41

qualifizieren, bewertete er sie als »irrational«. Er wertete in dieser Weise das Menschliche ab und schaffte sich damit (unbewußt?) die Möglichkeit der Verdrängung, die er vermutlich brauchte, um sein Konzept konsequent formulieren und realisieren zu können. In der Biographie und im Werk von Frederick Winslow Taylor verdichten sich diese Verdrängungsprozesse in tragischer Weise. Friedrich Glasl, der selbst ganz anders denkt, geht mit derjenigen Achtung an diese Realitäten und Personen heran, die einseitig rational sozialisierte Menschen nicht selten schmerzlich vermissen (lassen). »Taylor war eine glänzende, technisch ausserordentlich begabte und sozial denkende Persönlichkeit.« Die menschliche Einstellung Taylors, der nach Effizienzsteigerung der Produkterstellung und zugleich nach Verbesserungen für das Los der Arbeiter strebte, wurde für ihn zur »Tragödie«. Nachdem nur eine Reihe technisch-organisatorischer Vorstellungen übernommen wurden, (diese Vorstellungen wurden auch von seinem »unzweifelhaft [...] zwangsneurotischen Charakter« geprägt) wurde er von Gewerkschaftsseite zum Arbeiterfeind Nr. 1 erklärt und starb wenig später einsam und verbittert. »Taylors Grösse lernt man am besten kennen, wenn man den Bericht seines Hearings vor dem Kongress nachliest. Hier spricht ein mutiger und klar denkender Mann in einer höchst unangenehmen Situation.«¹⁴²

2.3 Der Transaktionskostenansatz – Licht und Schatten

2.3.1 Menschenbild und Grundannahmen

Die am Beispiel von Gutenbergs Theorie der Unternehmung skizzierte funktionale Sicht auf den Menschen hat Wirtschaftswissenschaften und Wirtschaftspraxis entscheidend beeinflusst. Sie steht bis heute an der Wiege vieler Facetten von Organisation. Ein prominentes Beispiel für diese in Theorie und Praxis deutlich werdende Tatsache ist der in diesem Kapitel skizzierte, gedeutete und bewertete Transaktionskostenansatz¹⁴³. In diesem werden die Konzepte der Rationalität und Funktionalität mit dem Konzept individuellen menschlichen Opportunismus zusammengeführt. Daraus resultiert ein Gesamtkonzept für wesentliche und problematische Phänomene organisatorischer Realitäten, die man auch aktuell beobachten kann.

¹⁴¹ Die selektive Zitierung und Fehlinterpretation wirtschaftlicher Basisideen von J.A. Schumpeter, Adam Smith und F.W. Taylor wird auf den Seiten 64, 127 ff. und 49 besprochen.

¹⁴² Vgl. Glasl et al. 1996, S. 56.

¹⁴³ Für ausführlichere Abhandlungen zum Transaktionskostenansatz vgl. Alchian et al. 1972, S. 777 ff.; Williamson 1985; Brand 1989, Schumann 1992, S. 433 ff.

Der Vater der Transaktionskostentheorie ist R.H. Coase. Er erhielt 1991 den Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften für seine grundlegenden Arbeiten zu diesem Ansatz¹⁴⁴. Heute wird dessen ungeachtet der Transaktionskostenansatz auf Williamson zurückgeführt, der ihn weitergeführt und vervollständigt hat.¹⁴⁵ Die Bedeutung des Transaktionskostenansatzes für die organisatorische Praxis speist sich insbesondere aus den Verhaltensannahmen bezüglich der beteiligten Personen. Diese Annahmen sind in der menschlichen Kulturgeschichte so weit zurückzuverfolgen, wie mir bekannte Texte mit Qualität reichen und vermutlich genauso lang alltägliche Facette menschlicher Existenz¹⁴⁶. Die praktische Wirkung dieser Annahmen reicht daher weit über den vergleichsweise engen Kreis von Personen hinaus, die bewußt mit diesem Ansatz arbeiten.

Der Transaktionskostenansatz beinhaltet als zentrale Verhaltensannahmen¹⁴⁷:

1. Eingeschränkte Rationalität von Menschen und Organisationen. Diese wird durch allseits vorhandene beschränkte Kapazitäten der Informationsverarbeitung verursacht. Weitere Einschränkungen oder Grenzen von Rationalität werden nicht betrachtet. Irrationalität und Nicht-Rationalität werden als nicht existent bzw. nicht relevant angesehen. Diese Annahme ist typisch für naturwissenschaftlich-technische Rationalität und daher jüngeren Datums. Die modernen technischen Entwicklungen der Datenverarbeitungstechnik können hinsichtlich der explosionsartigen Zunahme von technischen Informationsverarbeitungskapazitäten als kollektives Ritual zur Überschreitung quantitativer menschlicher Grenzen gedeutet werden.
2. Alle Akteure verhalten sich opportunistisch. Diese Annahme faßt die eben angedeuteten archaischen Grundhaltungen in neuer Formulierung zusammen.

Die Handelnden in Organisationen versuchen nach Williamson, die individuellen Transaktionskosten des wirtschaftlichen Handelns in formellen und informellen Situationen des Austausches von Gütern und Dienst-

¹⁴⁴ Ronald Coase erhielt den Nobelpreis »Für seine Entdeckung und Klärung der Bedeutung der sogenannten Transaktionskosten und der Verfügungsrechte für die institutionelle Struktur und das Funktionieren der Wirtschaft«. (Vgl. wikipedia.org 2004b, S. 2.)

¹⁴⁵ Vgl. Stenzel 1994, S. 72 f. »Der dominierende Zweig der Neuen Institutionenökonomik ist die Transaktionskostentheorie von WILLIAMSON...« (Schumann 1992, S. V.)

¹⁴⁶ In Platons Dialog «Gorgias» findet man qualitativ Vergleichbares als versuchsweise Abwehr moralischer Bedenken gegen die »Übervorteilung der Masse«. (Vgl. Platon 1998, 483 St.-484 St., S. 91.)

¹⁴⁷ Vgl. Williamson 1985, S. 44 ff.

leistungen zu minimieren¹⁴⁸. Kostenminimierung im weitesten Sinn ist also das von Williamson angenommene zentrale Kalkül menschlicher Rationalität.

Den anhand diesen Kalküls ausgewählten und praktizierten Handlungen liegt jedoch die Annahme zugrunde, daß Menschen grundsätzlich Opportunismus praktizieren. Darunter versteht Williamson eine auf die [eigene Anmerkung: böartige] Spitze getriebene Form eigennützigem Verhalten, die die vollständige Palette schlechter Motivationen und Charaktereigenschaften mit einbezieht: Hinterlist, bewußtes Zurückhalten und Verzerren von Informationen, Lügen, Stehlen, Betrügen etc¹⁴⁹. Die gemäß dieser Annahmen handelnde Person setzt sich in Analogie und Umwandlung der Prinzipien eines griechischen Dramas gleichsam eine Maske auf, hinter der Absichten – vor anderen und in gewisser Weise auch vor sich selbst – verborgen werden und zugleich im Verbergen ausgedrückt werden. Es geht in dieser Weise um die vielfältigen Facetten von Wahrheit und Selbst- und Fremdbetrug im Vollzug menschlicher Grundhaltungen.¹⁵⁰ Weil Williamson Irrationalität per Definition unterdrückt, werden die entscheidenden Realitäten und Auswirkungen des Opportunismus buchstäblich in Fußnoten angedeutet und abgelegt und danach wie üblich von Interpreten und Anwendern ignoriert. Als Inspirator des Ansatzes nennt Williamson ohne weitere Vertiefung Nicolò Machiavelli.¹⁵¹ Bei diesem findet sich eine deutliche und detaillierte Ausformulierung der (un-)menschlichen

¹⁴⁸ Für Williamson sind Kontrakte genannte Verträge formeller und informeller Natur die Grundlage der Bildung von organisatorischen Strukturen. Transaktionskosten sind nach Williamson sowohl finanzielle als auch nicht-finanzielle „Kosten“ von Austauschhandlungen von Gütern und Dienstleistungen. (Vgl. Williamson 1985, S. 11.)

¹⁴⁹ Wörtlich u.a. »self interest seeking with guile« (Williamson 1985, S. 46)

¹⁵⁰ Die Maske ist anderer Art als im griechischen Drama. Im klassischen Drama waren Masken materiell realisiert und für alle als solche erkennbar. Sie dienten den Darstellern zur bewußten Verkörperung und Vermittlung immaterieller (geistig-seelischer bzw. göttlicher) Realitäten an das Publikum. (Bücher zum Thema sind «Maske und Person: zur Wirklichkeit des Darstellens und Verhüllens» (Olschanski 2001) und «Rolle und Maske» (Eisermann 1991)). Die Maske „Rationalität“ ist immateriell ausgeprägt und dient nicht der Offenbarung sondern dem Verbergen des Wesentlichen. Das Phänomen der Maske selbst ist in vielfältigen Ausprägungen bis heute Teil des Alltags. Innerhalb des Dramas des Materialismus sind immaterielle Masken offenbar besonders wichtig.

Das Phänomen Maske ist komplex und paradox und ein Quell reichhaltiger menschlicher Realität. Ich habe es erst in Ansätzen durchdrungen. Im «Handwörterbuch des deutschen Aberglaubens» sind den Begriffen „Maske, Maskereien“ (nur den „primitiven“ und den „deutschen“) mit der entschuldigenden Bemerkung der Unvollständigkeit 108 Spalten bzw. 54 Seiten voll von Stichworten und Andeutungen gewidmet (Vgl. Bächtold-Stäubli 1987 Bd. 5, Spalte 1744 ff.). Mit der Erwähnung des äußeren Facettenreichtums des Phänomens „Maske“ ist das Wesentliche noch nicht erfaßt: Die Maske ist ein Phänomen, in dem wie selten heute Äußeres und Inneres der lebenden und der dargestellten Person ineinander wirken und komplex-paradoxe Verbindungen und Ausdrucksformen eingehen.

Der Begriff Person geht zurück auf den mittelhochdeutschen Begriff der „persōna“: „Charakter“, „Rolle“, „Maske“ des Schauspielers. (Vgl. Kluge 1999, S. 622.) In Zusammenschau der Begriffe Person und Maske deutet sich an, daß Selbst- und Fremdtäuschung genauso wie Selbst- und Fremtoffenbarung mit den Begriffen „Person“ und „Maske“ verbunden sind.

¹⁵¹ Vgl. Williamson 1985, S. 48.

Haltungen und der damit in Grenzen unter bestimmten Rahmenannahmen¹⁵² erreichbaren Ziele. In den Texten von Nicolò Machiavelli werden die Qualitäten, die im Begriff Opportunismus rationalisiert, abgekühlt und maskiert werden, unmittelbar greifbar und erlebbar.¹⁵³ Inspiriert von Machiavelli ist der Transaktionskostenansatz also eine rationale Einkleidung dessen, was Morgan unter folgender Bezeichnung bearbeitet: »Das häßliche Antlitz: Die Organisation als Machtinstrument«¹⁵⁴. Süddeutsch und krachledern ausgedrückt ist das Verhaltens"ideal" des Transaktionskostenansatzes Hinterfötzigkeit in allen Spielarten. Damit rückt Irrationalität im negativsten Sinn ins Zentrum des Transaktionskostenansatzes. Diese Tatsache steht im Widerspruch dazu, daß Williamson Irrationalität für nicht existent erklärt bzw. als nicht relevant definiert.¹⁵⁵ So werden die Schattenseiten von Menschen, von Organisationen und von Macht einseitig gefördert und zum Ideal erhoben. Die Lichtseiten des Menschen, sein innerstes Wesen und seine Würde drohen in dieser Haltung korrumpiert und zerstört zu werden. Williamson war sich der Dringlichkeit dieses Mangels im Prinzip noch bewußt, wenn auch Konsequenzen daraus für mich weder bei ihm und erst recht nicht bei seinen Rezipienten und Interpreten sichtbar wurden.¹⁵⁶ Wieder andere Aspekte deuten sich an, wenn folgendem nachgegangen wird: In der Theologischen Realenzyklopädie wird moderner Wirtschafts-

¹⁵² Zu den einfachen Annahmen, die Opportunismus braucht, um zielführend (unter Mißachtung von "Nebenwirkungen") sein zu können, zählt, daß das System, in dem eigennützig aus niedrigem Antrieb und damit in gewisser Weise destruktiv gehandelt wird, strukturell so stabil ist, daß es nicht in einen unkontrollierbaren Prozeß der (Selbst-)Zerstörung gerät bzw. daß die Handlungen mehr oder weniger bewußt so dosiert sind, daß die Wahrscheinlichkeit eines solchen Prozesses gering bleibt.

¹⁵³ Z.B.: Folgte man Machiavelli, müßte man die Schwäche »Seelenstärke« nennen, die den machiavellistisch Handelnden dazu treibt, »sich nach den Winden des Glücks und dem Wechsel der Verhältnisse zu richten und vom Guten so lange nicht abzugehen, als es möglich ist, aber im Notfall auch verstehen, Böses zu tun.« (Machiavelli zitiert nach Pasiersky 1996, S. 77, aus Machiavelli, N.: »Der Fürst«, hrsg. von Zorn, R., S. 73 f.) »Von den Menschen kann man im Allgemeinen sagen, daß sie undankbar, wankelmütig, verlogen, heuchlerisch, ängstlich und raffgerig sind.« (Machiavelli zitiert nach Pasiersky 1996, S. 78, aus Machiavelli, N.: »Der Fürst«, hrsg. von Zorn, R., S. 68.) »Man muß sich merken, daß man die Menschen entweder mit Freundlichkeit behandeln oder unschädlich machen muß; denn wegen geringfügiger Kränkungen nehmen sie Rache, wegen schwerer Schädigungen können sie es nicht. Wenn man also jemand schlecht behandelt, dann muß dies in einer Weise geschehen, daß man nicht seine Rache zu fürchten braucht.« (Machiavelli zitiert nach Pasiersky 1996, S. 83, aus Machiavelli, N.: »Der Fürst«, hrsg. von Zorn, R., S. 8.) »Liebe wird nur durch das Band der Dankbarkeit erhalten, das die Menschen infolge ihrer Schlechtigkeit bei jeder Gelegenheit aus Eigennutz zerreißen. Furcht dagegen beruht auf Angst vor Strafe, die den Menschen nie verläßt.« (Machiavelli zitiert nach Pasiersky 1996, S. 87, aus Machiavelli, N.: »Der Fürst«, hrsg. von Zorn, R., S. 69.) Gewalt erzeugt Gegengewalt und fällt in der einen oder anderen Form immer auf einen selbst zurück.

¹⁵⁴ Vgl. Morgan 1997, S. 401 ff.

¹⁵⁵ Für alltägliche Arten opportunistischer Handlungsmuster gibt es umgangssprachliche Ausdrücke, die in wissenschaftlichen Zusammenhängen selten deutlich werdendes sichtbar machen wie schleimen, radfahren und Fahne im Wind.

¹⁵⁶ »A more complete and systematic treatment of dignity for economic organizations is sorely needed.« (Williamson 1985, S. 44)

Machiavellismus neben Bolschewismus und Nationalsozialismus zu den »Entartungen«(!) des Machiavellismus gezählt.¹⁵⁷

Persönlicher Einschub: Trotz der eben skizzierten Zusammenhänge glaube ich nach wie vor, daß Macht und Machtinstrumente nicht automatisch (nur) die häßlichen Seiten des Menschen und von Organisationen hervorbringen müssen. Meine Phantasie reicht nicht bis zu einer Welt ohne Macht. Und: Ohne innere und äußere Macht gibt es wohl keine Entwicklung. Wie diese ausgeübt wird, ist wohl zuallererst und zuletzt eine Frage persönlicher Entwicklung und persönlicher Integrität. – Einschub Ende.

Anhand der eben skizzierten Verhaltensmaximen werden aus der Perspektive der Transaktionskostentheorie Organisationen gestaltet. Über den Abgründen der Schattenseiten des Menschlichen liegt ein als rational erscheinendes und idealisiertes Gebäude von Theorie, nach der institutionelle Arrangements in bi- und multilateralen Kontraktssituationen ausgehandelt werden¹⁵⁸ – oberflächlich betrachtet und in wissenschaftlicher Diktion formuliert. Es geht dabei um die Betrachtung und Gestaltung von Organisationen aller Art in der Art, daß Interessen auf informeller und formeller Ebene *gegeneinander*¹⁵⁹ geregelt und ausgeglichen werden. So wird die Haltung „Was du nicht willst, das man dir tut, das füg auch keinem anderen zu“ als Ideal durch „Was ich selbst denk und tu, das traue ich auch jedem anderen zu“ ersetzt. Der Transaktionskostenansatz ist also eine wissenschaftlich als rational maskierte Variante der Identifikation mit dem Schatten, die Friedrich Glasl mit Wilhelm Busch so kennzeichnet: »Ist der Ruf erst ruiniert, lebt sich's nachher ungeniert.«¹⁶⁰

¹⁵⁷ In der Theologischen Realenzyklopädie ist darüber hinaus unter dem Stichwort »Machiavellismus« verzeichnet: »Im Zeichen wachsender Spannungen und krisenhafter Situationen in der modernen Welt lassen sich machiavellistische Tendenzen auch in staatlichen, halbstaatlichen und privaten Geheimorganisationen beobachten. Diese finden sich nicht nur in Diktaturen, sondern auch in Demokratien und wissen sich mitunter sowohl der öffentlichen Kritik als auch der parlamentarischen Kontrolle zu entziehen. Auch bei den Massenmedien verneinen Kenner der Szene Züge von modernem Machiavellismus zu orten.« (Krause et al. 1991, Bd. 21, S. 647)

Für solche Tendenzen den Begriff »Entartung« zu wählen, ist angesichts der jüngeren deutschen Geschichte unverantwortlich. Der Begriff »Entartung« ist zu sehr mit Verfolgung und Vernichtung von „Andersartigem“ und „Andersartigen“ verbunden. Soweit ich mich bei Machiavelli anfänglich auskenne, kann ich die in dem Begriff »Entartung« steckende Bewertung der Verfälschung des Wesentlichen bisher nicht teilen. Andererseits ist die theologische Realenzyklopädie nach der Aussage von mir persönlich bekannten „Kennern“ und „Könnern“ von exzellenter Qualität. Daraus folgt für mich jedoch nicht die Unmöglichkeit problematischer Einseitigkeiten in einzelnen Stichworten.

¹⁵⁸ Vgl. Brand 1989.

¹⁵⁹ Der üblicherweise verwendete Begriff des „miteinander regeln“ würde das Wesentliche maskieren, deswegen habe ich ihn hier nicht verwandt.

¹⁶⁰ Vgl. Glasl 1998, S. 39.

2.3.2 Destruktive Konsequenzen für organisatorische, wirtschaftliche und menschliche Realitäten

Der Transaktionskostenansatz ist auf verschiedenen Ebenen offenkundig unvernünftig: Direkt ökonomisch unvernünftig ist der Ansatz, indem er unmittelbar nur die Kostenseite behandelt, die Nutzen- bzw. Gewinnsituation der Akteure aber unbehandelt läßt. Das dem heutigen Wirtschaftssystem zugrunde liegende Handlungsparadigma ist der ökonomische Ausgleich von Kosten und Nutzen zu einer Vorteilssituation für wirtschaftlich Handelnde.¹⁶¹ Dieses wird im Transaktionskostenansatz zugunsten einer Kostenbetrachtung wirklichkeitsfremd vereinseitigt¹⁶².

Der entscheidende Mangel des Ansatzes ist jedoch ein anderer: Die verdeckt im Transaktionskostenansatz enthaltene Annahme ist, daß einseitige individuelle Kostenminimierung und Opportunismus in Organisationen oder gesamtwirtschaftlich *auf Dauer* zumindest zu brauchbaren Ergebnissen führen können. Dieses ist längst durch die gegenwärtigen strukturellen Probleme der Wirtschaft widerlegt¹⁶³.

In einer arbeitsteiligen Situation ist es die Regel, daß opportunistisches Handeln auf Kosten anderer Akteure und assoziierter Gruppen gehen kann und wird.¹⁶⁴ Wer selbst opportunistisch denkt und handelt, wird desgleichen

¹⁶¹ Im Sinne des Transaktionskostenansatzes sind wirtschaftlich handelnde Akteure juristisch kontrahierungsfähige Wirtschaftssubjekte, also natürliche sowie juristische Personen jeder Art.

¹⁶² An diesem Punkt kann mit theoretischer Berechtigung eingewandt werden, daß zu den Transaktionskosten entgangener Gewinn hinzugezählt werden kann. Damit ist der Gewinn im Nachhinein in das Modell integrierbar. Wenn man das akzeptiert, nähert sich das Transaktionskostenkonzept dem aus der VWL altbekannten Alternativkostenkonzept an. (Zum Alternativkostenkonzept vgl. Weise et al. 1991, S. 10 ff.) Letzterem fehlt es jedoch an der ausdrücklichen Ausformulierung des Opportunitätsprinzips. Dieses Prinzip ist auch in die Alternativkostentheorie integrierbar, wenn man die Handlungsmaxime dieses Konzeptes betrachtet: Minimiere die Alternativkosten der individuellen Handlung. Es wird so deutlich, daß der Neuigkeitswert der Transaktionskostentheorie im Grunde sachlich nicht sehr hoch ist. Betrachtet man jedoch die Qualität der anthropologischen Grundannahmen und deren Offenlegungen, verändert sich das Bild. In diesem Sinne leistet der Transaktionskostenansatz die Offenlegung derjenigen anthropologischen Grundannahmen, die dem Alternativkostenansatz nur verborgen und weniger extrem zugrunde liegen. Man kann es auch anders und weniger rational verklausuliert ausdrücken: Im Transaktionskostenansatz wird die Alternativkostentheorie in der Konsequenz so verändert, daß deutlich weniger Rationalität, aber deutlich mehr Machtorientierung, Verlogenheit und Egozentrität und damit ein erheblich destruktiveres Verhalten „ideal“ herauskommt.

¹⁶³ Je nach Perspektive wird man zu unterschiedlichen Ergebnissen bzgl. dieses Satzes kommen. Ich vermute, daß dieses im Grunde immer schon gegolten hat und daß die Probleme tendenziell durch wachsende Konkurrenz und Wandlungsdruck verschärft werden. Im Ergebnis können strukturelle Schwierigkeiten jetzt weniger externalisiert werden – das heißt, die Probleme fallen unmittelbar und mittelbar verstärkt auf ihre Hauptverursacher zurück. Sie treten damit zunehmend auch innerhalb der Wirtschaft der „entwickelten“ Industrienationen ans Tageslicht.

¹⁶⁴ In Organisationen, in denen eine opportunistische Kultur lebt, führt dieses umgangssprachlich formuliert zu Phänomenen wie Radfahrertum, subtilem Gesinnungsterror und vorauseilendem Gehorsam. Insofern werden tatsächlich die Transaktionskosten der Führung auf den ersten Blick minimiert: Die Mitarbeiter kontrollieren sich gegenseitig. Auf diese Weise jedoch wird eine vernünftige und sachbezogene Arbeit deutlich erschwert, weil jeder auf seinen persönlichen Vorteil bedacht ist. Mittelbar steigen daher die Transaktionskosten aufgrund entgangenen Gewinns und des ungesunden Arbeitsklimas wieder an.

auch bei anderen vermuten und sein eigenes Handeln dementsprechend ausrichten. Dabei ist es naheliegend zu vermuten, daß das Ergebnis des eigenen Opportunismus andere Sachverhalte beinhaltet, als die opportunistischen Handlungen der anderen Beteiligten. Opportunismus, der sich der Reinkultur annähert, führt letztlich zu einem unehrlichen Gegeneinander statt zu einem zwischenmenschlich organisierten Arbeiten an den Aufgaben, die sich einer Arbeitsgruppe stellen.¹⁶⁵ Ohne grundlegendes Vertrauen wird Kreativität, Selbstvertrauen und Mut allseits beschädigt. Mehr oder weniger subtiles Piesacken kann also auf Dauer nicht zu ökonomisch brauchbaren Ergebnissen führen. Organisationen, die nach innen und nach außen eine Haltung selbstbewußter und vertrauensvoller Kooperation pflegen, werden auf Sicht effizienter und lebensfähiger, schon weil sie ihre Ressourcen nicht in Mißtrauenshandlungen verpulvern¹⁶⁶. Unter dem Stichwort Mobbing ließen sich Bände von individuellen Schicksalen und ökonomischen Problemen in Unternehmen auflisten, die betriebswirtschaftlich, volkswirtschaftlich und kulturell fatal sind¹⁶⁷.

Unter den Vorwänden wissenschaftlicher und wirtschaftlicher Rationalität wird zunehmend Irrationalität und Unvernunft provoziert, je tiefer man z.B.

¹⁶⁵ Williamson selbst geht davon aus, daß nach Geschäftsbereichen organisierte Multiproduktunternehmen gegenüber solchen, die funktional organisiert sind, einen entscheidenden transaktionskostentheoretisch zu begründenden Effizienzvorteil haben. Dieser sei in der Behinderung von Opportunismus der Spartenleiter begründet. (Vgl. Williamson 1985, S. 125, S. 131.)

Meine persönlichen Erfahrungen deuten auf das Gegenteil dieser Vermutung hin. Die Koordination der Geschäftsbereiche mit individuell opportunistischen Spartenleitern auf ein gemeinsames Ziel hin scheint mir schwierig und konfliktträchtig zu sein. Es entstehen unternehmensinterne Konkurrenzsituationen, die oft nur vordergründig auf der sachlichen Ebene ablaufen, jedoch im Kern persönliche Machträngeleien sind. (Vgl. dazu auch das Stichwort Maske auf S. 51, Fußnote 150.) Dieses kann zwischen Geschäftsbereichen zu teilweise erheblicher Ineffizienz führen. Das Phänomen von internen Budgetrangeleien und dem Anlegen von internen Kriegskassen ist ein mögliches Beispiel. Ineffizienzen solcher Art werden regelmäßig aber erst dann sichtbar, wenn organisationale Zielsetzungen durch sie nicht mehr hinreichend erfüllt werden. Auf diese Art wird Opportunismus der Spartenleiter nicht erschwert, sondern gefördert und evtl. auch instrumentalisiert.

¹⁶⁶ Vgl. Barkoff 1997, S. 11 ff.

¹⁶⁷ Neuberger bezeichnet als Mobbing asoziales Verhalten von Individuen und Gruppen, das systematisch und über längere Zeiträume Schwächere psychisch erheblich beeinträchtigt. Er stellt fest, daß Mobbing eine Ausprägung des Phänomens Konflikt ist. Mobbingprozesse entwickeln sich nach Neuberger entlang dem Eskalationsmodell der Konflikte nach Friedrich Glasl. Insofern sei der Begriff Mobbing nur ein Symptom dafür, daß das scheinbar abgegriffene Thema Konflikt nach wie vor im Zentrum organisationaler Existenz steht. (Ich vermute, daß eine Zeit großer praktischer Bedeutung des Phänomens Konflikt noch vor uns liegt, weil die sehr unterschiedlichen Bewertungen der gegenwärtigen Lage eine Gemeinsamkeit haben: Es liegt eine Situation strukturellen Umbruchs und daraus folgende Unsicherheit vor.) Neuberger ist der Auffassung, daß am Phänomen Mobbing deutlich wird, daß für innerorganisationale Konflikte nicht mehr ohne weiteres vorausgesetzt werden kann, daß Konflikte nicht bis zu gegenseitigen Vernichtungsschlägen hinab eskalieren. (Vgl. Neuberger 1994, S. 72 ff.; Glasl 1997, S. 183 ff.) Neuberger 1995 stellt das Thema Mobbing systematisch dar. Niedl 1995 untersucht empirisch das Phänomen Mobbing und die Effekte systematischer Feindseligkeiten. Zuschlag 1994 bearbeitet die Möglichkeiten und Grenzen von Mobbingabwehr und Ursachenanalysen. Panse et al. haben den Schaden, der durch angsterzeugende Praktiken erzeugt wird, empirisch untersucht. (Vgl. Panse et al. 1996.)

durch Mobbing in Konflikte hineingerät.¹⁶⁸ Wenn diesem Ideal in ausreichender Intensität von einem hinreichenden Anteil von Beteiligten gefolgt wird, kann das auf Dauer sowohl in Organisationen als auch auf volkswirtschaftlicher Ebene nur in ökonomische Krisen bis hin zur Frage von Sein oder Nicht-Sein führen, denn: Ohne Kooperation gibt es keinen ökonomischen Erfolg. Gelingende Kooperation braucht entsprechende geistig-seelische Fähigkeiten der beteiligten Menschen und entsprechende kulturelle Voraussetzungen.¹⁶⁹ Die klassische und nahezu zwangsläufige Konsequenz der Idealisierung negativer Haltungen und Verhaltensmuster ist die Installation von rigiden Kontrollsystemen, um das opportunistische und eigensüchtige Verhalten, das man selbst zur Sicherung der eigenen Stellung pflegt, bei anderen zu verhindern. Opportunismus oder deren Unterstellung ist also ein starkes Motiv, bürokratische Kontrollinstanzen immer weiter auszubauen. Es ergibt sich das Bild einer selbsterfüllenden Prophezeiung und Projektion. Blankes Mißtrauen im Sinne von „Was ich selber denk und tu, traue ich auch jedem anderen zu“ braucht rigide Kontrollsysteme, die mindestens aus zwei Gründen unterlaufen werden: Erhaltung der lebensnotwendigen Flexibilität der eigenen Organisation und Eigennutz der Kontrollierten. Das bedeutet jedoch nicht, daß wirtschaftlich nicht auch lange Zeit individuell erfolgreich mit einer Haltung gearbeitet werden kann, die negative Folgen für das Organisationsbiotop, dem man zugehört, die Umwelt, die Gesellschaft vernachlässigt oder einkalkuliert. Diese destruktive Haltung darf nur in Abhängigkeit von der Belastbarkeit des Umfeldes der Organisation ein gewisses Maß nicht überschreiten. Organisationen können daher nur lebensfähig bleiben, wenn die „Ideale“ des Transaktionskostenansatzes in ihnen hinreichend *begrenzt* wirksam sind. Es braucht grundsätzlich gerade bei destruktiven Grundhaltungen den Ausgleich durch eine hinreichende Vielfalt von Haltungen, damit die Krankheit des falsch verstandenen Eigensinns den sozialen Organismus nicht tötet.

¹⁶⁸ Vgl. die psychischen Prozesse, denen Beteiligte an Konflikten ausgesetzt sind, die Glasl im Rahmen seines Modells der Konflikteskalation darstellt. (Vgl. Glasl 1997 S. 183 ff.)

¹⁶⁹ Fehr vertritt in «Spektrum der Wissenschaft» die Überzeugung, daß es schädlich ist, den Menschen mehr Egoismus zu unterstellen, als sie haben. Und: »Wenn aber hier bestimmte Schwellenwerte überschritten werden, kann das zum Umkippen führen. Hier muß man ansetzen und den Anfängen wehren, damit die Kooperation nicht zusammenbricht.« (Fehr 2002, S. 56) Die Bewertungen seiner Ergebnisse kann ich teilen, obwohl seine Grundannahmen teilweise zu meinen an anderer Stelle begründeten Überzeugungen im Widerspruch stehen, z.B.:

1. Altruismus sei eine »instinktive Verhaltensweise« die weder unmittelbar der Fortpflanzung der eigenen Gene noch dem individuellen Nutzen dient. Sie habe sich durch Selektion im Sinne Darwins (Zufallsmutation und Auslese durch die Umwelt) entwickelt. (Vgl. Sigmund et al. 2002, S. 54.)
2. Menschliches Verhalten sei wie auch »soziale Emotionen« (z.B. »Freundschaft, Scham, Großzügigkeit«) »Produkt der biologischen Notwendigkeiten.« Ethische Normen und Moralsysteme beruhen daher vermutlich »auf universellen biologisch begründeten Anlagen.« (Vgl. Sigmund et al. 2002, S. 59.)

Wenn wie heute der gesellschaftliche und materielle Status von immer größeren Personengruppen gefährdet ist, hat eine opportunistische Grundhaltung ein erhöhtes Potential zur Angsterzeugung bzw. Angstverstärkung. Geiz und Habgier sind zwei Seiten dieser Angstmedaille. Daraus folgt zweierlei:

1. Rationalität und Vernunft in Kombination mit Angsterfahrungen erlebbar und durchsetzbar zu machen, ist erheblich schwieriger, als in weniger angstbesetzten Situationen. Irrationalität und Destruktion im Denken und Handeln werden wahrscheinlicher.
2. Konflikte und ihre zerstörerischen Auswirkungen werden wahrscheinlicher, weil konstruktive Konfliktlösungen erheblich erschwert werden.

Niemand ist gezwungen, die so skizzierten Abwärtsspiralen mitzugehen. Die mitreißende Kraft solcher Spiralen ist jedoch nicht zu unterschätzen.

2.3.3 Phänomene: Opportunismus und Zerstörung von Gemeinschaft

Die praktische Bedeutung des Transaktionskostenansatzes kann mit vielen Beispielen belegt werden:

1. 1999 empfahl Burkhard Schwenker, Mitglied der Geschäftsführung der Managementberatung Roland Berger & Partner das einschlägige Basiswerk von Williamson «Markets & Hierarchies» als zeitlose Lektüre für Manager.¹⁷⁰
2. Eine Werbeanzeige des Bundesverbandes Deutscher Volks- und Betriebswirte (bdvb) in der «Wirtschaftswoche» vom 27.6.2000 warb mit dem Bild eines Kleinkindes: Ein gerade den Windeln entwachsener blonder Junge blickt mit einem Teddy im Arm mit frustriert-trotziger Miene in die Kamera und droht mittels eingedrucktem Text: »Ich mobb Dich weg«. Mit dieser Drohung warb der bdvb um Neumitglieder. Als Erklärung für die Sinnhaftigkeit einer Mitgliedschaft diente der Kommentar, man solle sich darauf vorbereiten, daß der Junge alles tun wird, um morgen da zu sein, wo heute der Leser der Anzeige ist.¹⁷¹ Angst vor dem Heranwachsen von Kindern, die zu trotzig Hosenscheißern herabgewürdigt werden, zu Feinden zu schüren und das auch noch als Werbemaßnahme einzusetzen, ist in bezeichnender Weise destruktiv.
3. Die «Wirtschaftswoche» warb mit einem Photo, auf dem ein Träger eines grauen Anzuges (ein grauer Anzugträger?) einem anderen Anzugträger mit gespitzten Lippen die Spitze eines dezent vorgestreckten

¹⁷⁰ Vgl. Schwenker 1999, S. 17.

frisch polierten Businesschuhs küßte – stilgerecht gehaucht, wie der Herr von Welt einer Dame die Hand ohne Körperkontakt zu küssen pflegt(e). »Man kann seinen Kopf auch anders gebrauchen« wurde illustrierend empfohlen.¹⁷² Zum Lesen der «Wirtschaftswoche»? (Stimmt auch.) Die Anzeige instrumentalisierte und symbolisierte Themen wie Opportunismus, Radfahren und blinde Dominanz. Stiefellecker als bewußt beworbene Klientel einer Fachpublikation für Führungsverantwortliche? Oder habe ich feine Selbstironie übersehen?

4. Vor einiger Zeit kommentierte ein Unternehmensberater, der unter anderem im Bereich „Executive Search“ tätig war, meine Absicht eine Promotion zum Doktor der Wirtschaftswissenschaften anzustreben. Er habe dann einen überzeugenden Grund, mich in seine Datei des für das Management geeigneten Nachwuchses aufzunehmen: „Mit einer Promotion beweist man, daß man jahrelang sein eigenes Denken zugunsten fremder Überzeugungen unterdrücken kann und will.“¹⁷³ Keine Regel ohne Ausnahme.
5. In einem akademischen Seminar zum Transaktionskostenansatz formulierte der verantwortliche Professor, daß eine typische Realisation des Transaktionskostenansatzes die Ehe sei. Solange Kontakt zu ihm bestand, war er verheiratet.
6. In Paris etablierte sich 1998 mit der Zielgruppe von aktuellen und zukünftigen Top-Führungskräften die «École de Guerre Économique» - die Schule für den Wirtschaftskrieg mit Eliteanspruch. Das vom «manager magazin» veröffentlichte und kommentierte Selbstverständnis der Schulleitung basiert auf der Sichtweise, daß das Böse in der Wirtschaft zunehmend Konjunktur hat und Schäden in Milliardenhöhe anrichtet. In der Schule geht es um Training von Methoden, um in dieser Art Krieg Schlachten zu gewinnen: Desinformation, Täuschung, Wirtschaftsspionage und dergleichen mehr.¹⁷⁴ Rationalität, Wirtschaftskrieg und Böses?
7. Jeder Mobbingfall verursachte 1998-1999 laut einer Studie der AOK Bayern Kosten zwischen 30.000 und 100.000 DM für Arbeitgeber und Krankenkassen.¹⁷⁵

¹⁷¹ Vgl. bdvb 2000, S. 181.

¹⁷² Vgl. Wirtschaftswoche in: «Spiegel» Nr.16/1998, S.209.

¹⁷³ Nicht wörtliches Gedächtniszitat.

¹⁷⁴ Vgl. Sommer 1999, S. 278 ff.

¹⁷⁵ Vgl. Groothuis 1999, S. 172. Alle hier genannten Zahlen müssen ungenau sein, auch wenn sie von offiziellen Trägern genannt werden. Begründung: Rund um das Thema Mobbing, Psychosomatik rankt sich eine Hecke von Tabus aller Art, die genauere Erfassungen der Folgen unmöglich macht.

8. In einer 1999 veröffentlichten Studie der Wirtschaftsprüfungs- und Unternehmensberatungsgesellschaft KPMG ist festgehalten, daß 61% der 1000 größten deutschen Unternehmen in den vorvergangenen fünf Jahren Opfer von aufgedeckter Wirtschaftskriminalität waren. Beteiligte an wirtschaftskriminellen Handlungen waren zu über 60% „Mitarbeiter“ und zu nahezu 30 % „Manager“. Zu insgesamt mehr als 70% waren Kunden und/oder Lieferanten ebenfalls beteiligt.¹⁷⁶ Das Fazit des «manager magazin» ist eindeutig: Immer öfter würden Unternehmen »ausgeplündert« und immer öfter gehörten die »Verbrecher« zum eigenen Management. Was dort nicht stand, ist ebenfalls aus den veröffentlichten Zahlen abzuleiten: Unter Managern war der Anteil der Personen, die in aufgedeckte Fälle von Wirtschaftskriminalität verwickelt waren, erheblich höher, als unter Mitarbeitern ohne Managementverantwortung.¹⁷⁷ Es bleiben viele Fragen offen, wie die danach, ob „Manager“ eher zu kriminellen Handlungen neigen als „Mitarbeiter“, ob eine solche Neigung für eine Managementkarriere im Sinne althergebrachter Aufstiegsmuster in gewisser Weise förderlich sein kann und ob „Mitarbeiter“ durch ihren Aufstieg zum Manager mehr Gelegenheiten zu aufdeckungsfähigen kriminellen Handlungen haben. Fragen dieser Qualität sind aus den Zahlen nicht seriös zu beantworten.
9. Eine weitere Facette des Themas zeigt Lopez, als er schon in den 80er Jahren des 20. Jhdts. anhand von Fallstudien zu der Schlußfolgerung kam, daß »moralisch laxes Klima« zu »ausufernden Kosten« führt.¹⁷⁸ In diesem Sinn ist empirisch belegt, daß die bewußte und unbewußte Anwendung des Transaktionskostenansatzes zu ausufernden Kosten führt.

Wenn Opportunismus das „Ideal“ ist, gehören alle Formen und Orte von Korruption in einer Gesellschaft und damit auch eine zunehmend korrupter und ineffizienter werdende Bürokratie zum System.¹⁷⁹ Korruption als

¹⁷⁶ Vgl. manager magazin 1999, S. 210 ff. Bei der Angabe der Beteiligten an kriminellen Handlungen waren der Sache angemessen Mehrfachnennungen möglich.

¹⁷⁷ Diese Schlußfolgerung setzt eine Annahme voraus, die ich für so realistisch halte, daß ich auf eine weitere Überprüfung verzichtet habe: Es müssen im Untersuchungszeitraum in den 1000 größten deutschen Unternehmen weit mehr als doppelt so viele „Mitarbeiter“ wie „Manager“ angestellt gewesen sein. – Eine exakte Prüfung der Annahme ist nicht möglich, u.a. weil die Ergebnisse davon abhängen, wie man „Mitarbeiter“ und „Manager“ definiert und abgrenzt.

¹⁷⁸ Lopez 1987, S. 186 ff.

¹⁷⁹ Wenn Bürokraten sich den so überhöhten Eigennutz zu eigen machen, müssen sie die Regeln der Bürokratie im Sinn von Maximierung des individuellen Gewinns beherrschen. Sie müssen beruflich möglichst viel Ressourcen, Arbeitsbereiche und Personal an sich ziehen, um berufliche Bedeutung im Sinne von Macht und Status zu erlangen. Sie müssen korrupt sein und Vetternwirtschaft betreiben um ihre persönliche Habgier innerhalb des wenig flexiblen Gehaltssystems staatlicher und staatsnaher Bürokratien befriedigen zu können. Gleichzeitig können Behörden und deren Vertreter nur dann korrupt sein, wenn nicht-staatliche

Skandal zu beschreiben ist ethisch und wirtschaftlich berechtigt¹⁸⁰. In einem System, in dem die Rücksichtslosigkeit von Individualinteressen zur Ideologie erhoben ist, widerspricht jedoch die Anklage der Korruption diesem Menschenbild. Damit wird es zur Machtfrage, welche Arten von Korruption in welchen Teilen von Gesellschaft idealisiert, legalisiert, stillschweigend zugelassen oder aber geißelt werden. In Verbindung mit dem in Wellen immer wieder modernen Teambegriff zeigt sich eine weitere Facette von Opportunismus, die menschlich und ökonomisch fatal ist: Opportunismus kann Mittelmäßigkeit und Gleichförmigkeit hervorbringen. Die Masse verbündet sich gegen den Andersartigen und das Ausnahmetalent bzw. diejenigen, die man dafür hält, und versucht, sie in die innere oder äußere Kündigung zugunsten eigener Karrierechancen zu treiben, oder es wird von vornherein verhindert, daß so wahrgenommene Personen in die Organisation kommen. In solchen Fällen wird das sinnvolle und notwendige Zusammenfinden von zueinander passenden Personen in eine negative Form von Erstarrung und Gleichförmigkeit verkehrt. In Verbindung damit steht das Motiv des Neides und das Verhalten der Lüge, die mit Information so willkürlich umgeht, wie der kapitalistische „Idealmensch“ mit wirtschaftlichem Handeln.¹⁸¹

Ein krasses Beispiel für die gleichermaßen effizienzuntergrabenden und kulturell-ethisch fatalen Folgen des Transaktionskostenansatzes beschreibt der ehemalige Top-Manager des Schweizer Migros-Konzerns und ehemalige Leiter des schweizerischen «Duttweiler Instituts für Wirtschaftliche und Soziale Forschung» H.A. Pestalozzi, wobei für mich außer sachlicher Beschreibung starke Emotionalität durchklingt¹⁸²:

Organisationen und Personen die Korruption zum eigenen Vorteil auszunutzen suchen. It takes two to Tango...

So betrachtet erscheint es in anderem Licht, wenn wichtige Unternehmen und Verbände Lobbyarbeit betreiben. Es ist naturgemäß nicht nur das notwendige Einbringen von Tatbeständen in den politischen Prozeß im Rahmen gemeinwohlorientierter Politikprozesse. Es geht vielmehr um die Vertretung von Einzelinteressen und Interessengruppen mit dem Ziel, die eigene Wettbewerbssituation auch zulasten anderer Gruppen zu verbessern. Die dabei auch auftretende Korruption muß in vielen Fällen weder strafrechtlich relevant noch unmittelbar und bewußt gewollt sein.

¹⁸⁰ Vgl. z.B. Hotze 1982. Dieses Buch über Mißstände in der EU hat angesichts der Entwicklungen um die Verweigerung der Entlastung der europäischen Kommission 1998 neue Aktualität erhalten. (Vgl. Frankfurter Allgemeine Zeitung (Hrsg.) 1998, S. 1 f., Frankfurter Allgemeine Zeitung (Hrsg.) 1998b, S. 1)

¹⁸¹ Vgl. Schoeck 1966 S. 34 f.

¹⁸² Ein veröffentlichter Sammelband von Pestalozzis Vorträgen führte zur Entlassung...

Beim Lesen des zitierten Buches entstand bei mir immer wieder der Eindruck, daß aus einer schmerzlichen Erfahrung und resignativen Enttäuschung eines Insiders geschrieben wird, der für den Sinn und gegen die Sinnvergessenheit organisationalen Handelns gearbeitet und gerungen hat. Das Buch von Pestalozzi scheint mir dem Leser dunkle Seiten von gelebtem Management und Organisation mit voller Wucht entgegenzuschleudern, die in der üblichen nicht selten ideologisierenden Managementliteratur mit Mänteln des Schweigens, bzw. mit verharmlosenden und verwissenschaftlichenden und pseudoobjektivierenden Begriffen bedeckt und rationalisiert werden. Insofern scheint mir das Buch nicht nur wichtig und merk-würdig, sondern auch merk-

»Das deutsche manager-magazin veranstaltete zusammen mit einer schweizerischen Beratungsfirma Kurse unter dem Titel «Machiavelli für Manager». Die Kurse fanden selbstverständlich in Florenz statt und waren äußerst erfolgreich und gut besucht. In diesem Kurs ging es um eine einzige Fallstudie: Wie schalte ich einen Kontrahenten aus, der mir für meine eigene Karriere im Weg steht? Es begann ganz harmlos. Am ersten Tag ging es vor allem um rhetorische Aufgaben. Man sollte versuchen, den anderen von seiner Unterlegenheit zu überzeugen. Am nächsten Tag folgten fachliche Probleme. Am dritten Tag wurde es schon kritischer. Man muss intrigieren, sein Privatleben einbeziehen, die Familie beeinflussen. Die Frau erhält Telefonanrufe über die angeblichen Freundinnen des Kontrahenten. Der Kurs gipfelte schließlich im Auftrag: Wie treibe ich den Kontrahenten in den Herzinfarkt. Mit anderen Worten: wie bringe ich meinen Kontrahenten um. [...] Was ist denn los? Der normale Mensch, der seine Mitmenschen umbringt, ist ein Krimineller. Für den Manager ist es ein selbstverständliches Mittel zum Aufbau der Karriere. [...] «Wirtschaft ist Krieg. Da werden Geländegewinne erzielt. Der Gegner wird vernichtend geschlagen. Der graue Massanzug ist die Uniform»¹⁸³ - wie es mir ein deutscher Manager schilderte. [...] Menschliche Menschen [...] wollen mit dem Mitmenschen zusammenleben, mit ihm sein. Nicht ihn übertrumpfen wollen, nicht ihn beherrschen wollen, nicht mehr als er sein wollen. Das Teuflische besteht darin, dass dadurch jene Menschen an die Spitzen der heutigen hierarchischen Strukturen in Wirtschaft und Gesellschaft kommen, die wegen ihrer psychischen Strukturen eigentlich Lebensversager, ausgeprägte Neurotiker sind. Der Wille zur Macht ist nie ein Zeichen der Überlegenheit. Macht- und Geltungsstreben sind Zeichen der Unsicherheit.

notwendig. Ich glaube aber, daß die Wut und Resignation vor dem Schatten genauso gefährlich werden kann, wie die Idealisierung des Schattens. Der Hintergrund der letzten Bemerkung wird an dem Titel und dem Anfang des Buches deutlich. Es heißt «Auf die Bäume ihr Affen» und beginnt mit der Überschrift »Es hat nichts gebracht.« (Pestalozzi 1991, S. 6)

Ich habe teilweise eine andere Haltung als Pestalozzi. Pestalozzi folgerte aus seinen Erfahrungen, daß er »den ganzen Unsinn«, den man ihm »im Studium der Wirtschaftswissenschaften beigebracht hatte, vergessen musste.« (Pestalozzi 1991, S. 14) Ich bin der Überzeugung, daß man nicht nur nicht vergessen darf, sondern zu einem tieferen Verständnis von Bedeutung, Sinn und Folgen dieser Denk- und Handlungsmodelle kommen muß. Sie sind ein prägender und mächtiger Teil des Alltags und tief im abendländischen Weltbild verwurzelt. Es geht dabei um das Verstehen der eigenen Wurzeln und Verwurzelung, was für sinnvolle Wandlung notwendige Voraussetzung ist. Genauso gilt für mich: Wenn man aufhört, für sich Anderssein und Andersdenken anzunehmen, zu verarbeiten und zu integrieren, ohne deswegen das Leben der eigenen Standpunkte als Fahne im Wind zu fristen, ist man geistig schon so gut wie tot. Das gilt für „Mitläufer“ genauso wie für „Gegner“ von Ansätzen jeglicher Couleur.

¹⁸³ Zwei literarische Verarbeitungen des Themas Uniformität seien hier genannt. Sehr direkt und tiefgehend im Hinblick auf graue Herren im Einheitsanzug ist «Momo» von Michael Ende. Eine unmittelbare Verbindung mit dem Thema Geld ergibt sich durch die Zeitsparkasse (Zeit ist Geld sagt man!), die von den grauen Herren verwaltet wird. Umfassender und komplexer in seiner ganzen Tiefe bzgl. der abendländischen Kultur wird Uniformität im «Mann ohne Eigenschaften» von Robert Musil sichtbar. Bei beiden Werken kann wiederholtes Lesen mit zeitlichem Abstand sinnvoll sein.

Das Gefühl des eigenen Unwertes muss durch die Entwertung der Mitmenschen kompensiert werden.«¹⁸⁴ Tragische Züge hat, daß Pestalozzi in seinen Ausführungen nicht nur deutlich beschreibend und wertend, sondern auch pauschalisierend und zugleich abwertend wurde: »Obenauf schwimmt der Abschaum.«¹⁸⁵

Ich teile wesentliche Inhalte der Kritik Pestalozzis an realisierten Lebenshaltungen, die auf Vernichtung und Zerstörung eigenen „Erfolg“ aufbauen „wollen“. Solche Haltungen müssen deutlich beschrieben und bewertet werden. Aber: Auf Wasser schwimmender (Ab-)Schaum ist nie lückenlos und zugleich Symptom für Negatives bzw. Giftiges im ganzen Fluß. Und: Wo Schatten ist, ist Licht. Nicht nur deswegen ist es unangemessen und gefährlich, Menschen oder Menschengruppen pauschal vereinheitlicht zu beschreiben, zu bewerten oder abzuwerten. Zu groß ist die Gefahr, daß aus individuellen oder kollektiven pauschalen Abwertungen eine Sündenbockpsychologie mit grausigen Folgen wird: „Die Arbeitslosen, Ausländer, Brillenträger, Juden, Lehrer, Manager, Politiker, Homosexuellen, Sozialhilfeempfänger, Wissenschaftler ... sind schuld“ steht am Anfang solcher Gefahren. Damit ist wohl nicht selten ein Wegschauen vor eigenem Versagen und die Projektion eigener Schwächen in nur scheinbar pauschal abzuurteilende Menschen oder Menschengruppen verbunden. Wer kann von sich zu Recht behaupten, solchen Versuchungen nie erlegen zu sein? Ich nicht. Der mögliche Endpunkt einer so beginnenden Entwicklung ist, wie vielfach in der menschlichen Geschichte realisiert, Verfolgung, körperliche und seelische Folter und (Massen-)Mord.

2.3.4 Zusammenfassende Wertung

Der Transaktionskostenansatz ist weder falsch noch realitätsfern. Er ist eine strukturierte Beschreibung des opportunistisch motivierten Teilausschnitts menschlichen Handelns, wie man ihn täglich und auch zuerst bei sich selbst bewußt erleben kann, wenn man darauf verzichtet, Opportunismus als rational zu maskieren. Den Transaktionskostenansatz und Opportunismus mit oder ohne wissenschaftliche Fundierung zur Handlungsmaxime zu erheben, indem man Organisationen transaktionskostentheoretisch fundiert zu gestalten empfiehlt, blockiert jedoch Prozesse, die auf dem Weg zu einem respektvollen, aufrechten, kooperativen, effizienten, rationalen und

¹⁸⁴ Pestalozzi 1991, S. 39 ff.

¹⁸⁵ Pestalozzi 1991, S. 62

vernünftigen Umgang mit organisatorischen Prozessen notwendig sind.¹⁸⁶ Der Transaktionskostenansatz und die durch ihn idealisierten mehr oder weniger legalen kriminellen Handlungen widersprechen darüber hinaus in unverantwortlicher Weise Geist und Buchstaben demokratischer Gesellschaftsordnungen.¹⁸⁷ Dessen ungeachtet ist Widerspruchsfreiheit von sozialen Ordnungen weder erreichbar noch erstrebenswert.

¹⁸⁶ Brand (1989) bearbeitet den Bezug von Transaktionskostenansatz und Betriebswirtschaftslehre. Festing untersucht die theoretischen Ableitungen und die grundlegenden praktischen Folgerungen aus dem Transaktionskostenansatz für internationales strategisches Personalmanagement. (Vgl. Festing 1995.) Kullak untersucht desgleichen für die Personalstrategien in Klein- und Mittelbetrieben. (Vgl. Kullak 1995.)

Ganske empfiehlt z.B. zur Lösung der aktuellen Wirtschaftsprobleme auf der Basis des Transaktionskostenansatzes die Mitbestimmung in Unternehmen generell und z.B. durch Reduzierung der Arbeitnehmervertretung im Aufsichtsrat auf 1/3 zu senken (Vgl. Ganske 1996, insbes. S. 155 ff.) Es wird so eine simple Machtverschiebung in einer institutionalisierten Gegnersituation zugunsten der Arbeitgeberseite geschaffen.

¹⁸⁷ Der Transaktionskostenansatz ist in Deutschland verfassungswidrig. Artikel 1, Abs. 1 des Grundgesetzes der Bundesrepublik Deutschland besagt: »Die Würde des Menschen ist unantastbar. Sie zu achten und zu schützen ist Verpflichtung aller staatlichen Gewalt.« Artikel 14, Abs. 2 besagt: »Eigentum verpflichtet. Sein Gebrauch soll zugleich dem Wohle der Allgemeinheit dienen.« (Niedersächsische Landeszentrale... 1998, S. 7, S. 14.)

Ein Blick in das Konstrukt der »Handlung aus niedrigen Beweggründen«, die im deutschen Strafgesetzbuch verankert ist, zeigt weitere Details der Widerrechtlichkeit des Transaktionskostenansatzes. Das Strafgesetzbuch kennt die juristische Aufarbeitung von strafbaren Handlungen unter unterschiedlichen Gesichtspunkten, die zur Strafbemessung einer anschließenden Gesamtbewertung zu unterziehen sind. Im Zusammenhang mit Tötungsdelikten werden drei Kriterien zur wertenden Charakterisierung der vollzogenen Tötung eines Menschen herangezogen: Motive der Handlung, die Qualität der Ausführung der Tat und die Zielsetzung der Handlung. Die Motive der Handlung und die Qualität der Ausführung dienen als Kriterium zur Einstufung des Tötungsdeliktes hinsichtlich der Schwere der Schuld und der Strafzumessung. Dabei dient als »Regelfall« der Tötung der »Totschlag«, von dem bei Vorliegen bestimmter Kriterien hinsichtlich des Schweregrades nach oben (»Mord«) und nach unten (»Totschlag im minderschweren Fall«, z.B. »Tötung auf Verlangen«) in der Bewertung der Straftat abgewichen werden kann. Die so kurz umschriebene doppelte Dreistufigkeit hinsichtlich der Schwere der Tat und hinsichtlich der Kriterien der Einordnung und der Bewertung einer Tat findet sich in vielen Rechtsordnungen. (Vgl. Schönke 1991, S. 1500 f.)

Handlungsmotive niedriger Art (jur. »niedrige Beweggründe«) sind »Mordlust«, »Befriedigung des Geschlechtstriebes«, »Habgier« sowie »sonstige niedrige Beweggründe«. Hinsichtlich der Qualität der Tatausführung wird die Betrachtung auf die besondere Gefährlichkeit oder Brutalität der Tatausführung u.a. auf Heimtücke, Grausamkeit sowie im Hinblick auf die Zielsetzung der Tat auf die Absicht der Verdeckung einer anderen Straftat abgestellt. Den Merkmalen, die zur Bewertung einer Tötung als Mord führen, ist gemeinsam, daß sie juristisch als »sozialethisch besonders verwerflich« betrachtet werden. (Vgl. Schönke 1991, S. 1520 f.)

Heimtücke wird juristisch definiert als eine Tat, die die Wehrlosigkeit eines Opfers in besonderer Weise ausnutzt und/oder einen besonderen Vertrauensbruch beinhaltet.

Besondere Grausamkeit liegt vor, wenn eine unverhältnismäßige Schmerzintensivierung mit der Tatausübung verbunden ist (in der bearbeiteten Literatur wird auf die unterschiedlichen Qualitäten seelischer bzw. körperlicher Schmerzen nicht eingegangen). Sie liegt regelmäßig vor, wenn im Handeln eine gefühllose und unbarmherzige Gesinnung deutlich wird. (Vgl. Schönke 1991, S. 1522 ff., S. 1528.)

Habgier liegt insbesondere vor, wenn ein von Hemmungslosigkeit und Rücksichtslosigkeit getriebenes und nicht auf bloße Behebung einer Konfliktlage gerichtetes Streben nach Vermögensvermehrung bzw. das Streben nach Abwehr eines Vermögensverlustes vorliegt. Dabei ist der absolute (hohe oder niedrige) Wert des Objektes unerheblich. (Vgl. Schönke 1991, S. 1525.) Ebenfalls in die Kategorie sozialethisch besonders verwerflich bewerteter Handlungen fallen Handlungen, die in einem schweren Mißverhältnis von Tataufwand und/oder Härte einerseits sowie zu erlangendem Vermögen andererseits stehen.

Damit werden Motivationen, die Grundlage des menschlichen Handelns im Transaktionskostenansatz sind, strafrechtlich als sozialethisch besonders verwerflich bezeichnet. Sie wirken sich daher bei nachgewiesenen strafbaren Handlungen unmittelbar strafverschärfend aus.

Macht und Machtausübung braucht die Leitung durch das Licht des „Erkenne dich selbst“ und nicht niedere Eigensucht, wenn sie sinnvoll und fruchtbar wirken soll. Es geht nicht um gespielte oder aufgezwungene Harmonie und uniformen Gemeinschaftsgeist. Es ist wichtig, Menschen und menschengemachte Strukturen in ihrem Denken und Handeln auch dann als menschlich zu sehen, wenn sie opportunistisch, verschlagen und machtorientiert handeln oder aus ihnen heraus so gehandelt wird. Man muß sich dieser Welt stellen, so wie man selbst ist und wird: mit Licht- und Schattenseiten. Die Schattenseiten von menschlichen Realitäten systematisch zu durchdenken, ist mit Hilfe des Transaktionskostenansatzes möglich – direkter und lebensnäher ist die Lektüre von Machiavellis Schriften und deren Abgleich mit persönlichen Erfahrungen. Es ist jedoch fatal, diese dunklen Teile des Menschlichen für das Ganze zu nehmen, sie zu idealisieren und in folgender Weise zu verinnerlichen: Ich will der Erfolgreichste dieser verschlagenen Welt sein und richte mein Denken und Handeln im Sinne des Mitmachens daran aus.

2.4 Schumpeters Modell der schöpferischen Zerstörung: Idee und Ideologie - modernes Leben und Sterben

Der österreichische Harvard-Ökonom Joseph A. Schumpeter¹⁸⁸ ist Namensgeber für einige wirtschaftsnahe Ereignisse mit symbolischem Charakter und wird so selbst zur Symbolfigur neoliberalen Denkens und Handelns.

Es werden Schumpeter-Preise verliehen. Die «Wirtschaftswoche» widmet eine eigene Rubrik den Schumpeterschen Unternehmern der Neuzeit. Der Chefredakteur der «Wirtschaftswoche» schreibt: »Die gewachsene und wachsende Konkurrenz hat, wie immer, heilsame Folgen. Die Notwendigkeit treibt die Freiheit vor sich her, der immer deutlicher spürbare Druck facht den Mut an. [...] Bestallte Manager wie Rolf-Ernst Breuer, Chef der Deutschen Bank, Jürgen Schrempp, Chef von DaimlerChrysler, und Jürgen

¹⁸⁸ Joseph Alois Schumpeter lebte von 1883 – 1950 und war von 1932 – 1950 Professor in Harvard. (Vgl. Brockhaus 17. Auflage, Bd. 17, S. 72 f.) Die posthume und demonstrative Abkürzung des Alois zu A. möge mir Schumpeter verzeihen. Ich möchte damit einen Hinweis darauf geben, daß die Übertragung des Ab.kü.wa. (Abkürzungswahns) auf (vorhandene und erdachte?) zweite Vornamen das Handy als Statussymbol des Erfolg und Macht demonstrierenden Menschen wohl abgelöst hat. Das Handy taugt nicht mehr als Statussymbol, seit jeder (wenn es nach absatzmaximierenden Wünschen aus der Industrie geht) am besten direkt vom Windel- zum Handytragen übergeht.

Zu Risiken und Nebenwirkungen des massenhaften und frühzeitigen Handygebrauchs beachte man auf längere Frist die Statistiken des Konsums von psychotropen Substanzen, die Statistiken zu organischen Erkrankungen der Gehirne und die Statistiken der degenerativen Veränderungen von Fingern und Händen aufgrund exzessiver Nutzung von ergonomisch fast unbedienbaren Miniatur-Tastaturen. Man vergesse nicht, daß Veränderungen grundsätzlich nicht auf einen oder wenige Gründe zurückführbar sind.

Dormann, Chef von Hoechst - der vor allem -, betätigen sich als Schumpetersche Unternehmer, sorgen für kreative Zerstörung.«¹⁸⁹

Teile von Joseph Schumpeters Konzepten hatten nicht nur auf der praktischen, sondern auch auf der theoretischen Seite großen Einfluß auf die Bildung systemisch-evolutionärer Konzepte der Organisation¹⁹⁰. Schumpeter hat in seinem letztem Werk «Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie»¹⁹¹ evolutionäre Grundlagen kapitalistischer Wirtschaftsweise in spezieller Art sichtbar gemacht. Das gilt vor allem für das Bild des dynamischen Unternehmers, der aus der Zerstörung des Alten neues Markt- bzw. Lebensfähiges schafft. Dafür steht der Name Schumpeter heute üblicherweise. Schumpeters Bild von Unternehmertum ist dabei etwas widerfahren, was nach meiner Erfahrung auch in unserer „aufgeklärten“ Zeit für Ideen typisch ist, die unter dem Deckmantel von Rationalität zur Ideologie werden und im Himmel sozialer Dogmen zu heiligen Kühen verklärt werden: selektive Wahrnehmung, Ausblendung des Unerwünschten und blinde Rezitation des Gewünschten¹⁹². Schumpeters Ideengut wird so

¹⁸⁹ Baron 1998, S. 3

¹⁹⁰ Vgl. Glasl et al. 1996, S. 27.

¹⁹¹ Schumpeter 1950

¹⁹² Die Gründe für selektive Wahrnehmung und Deutung sind in Abhängigkeit von Persönlichkeit und Umständen unterschiedlich: Faulheit, Ausblendung von Abweichendem, schwierige Quellenlage, Unmöglichkeit umfassender Information usw. Die Folgen dieser Tatsachen sind erheblich und nehmen teilweise den Charakter von Realsatire an.

Drei Beispiele aus dem wirtschaftlichen Umfeld mögen als Beleg dafür dienen, daß selektive Wahrnehmung üblich und wesentlich ist. Man findet diese Beispiele jedoch im Kleinen und Alltäglichen, genauso wie im hier gezeigten Grundsätzlichen und beileibe nicht nur im wirtschaftlichen Umfeld:

1. Der Umgang mit dem Werk von Adam Smith wird von seinen modernen Interpreten meist darauf beschränkt, marktliberale Grundsätze aus seinem Standardwerk zum Wohlstand der Nationen (Smith 1974) selektiv zu zitieren und damit das eigene Weltbild zu zementieren. Dabei wird tunlichst ignoriert, daß Adam Smith eine Theorie des sozialen Mitgefühls entwickelte und diese zum Leidwesen seiner Erben auch konsequent praktizierte. (Vgl. Saul 1997, S. 171 f.)
2. Ich habe als Student „brav“ gelernt, daß Max Weber Urvater und Förderer der Bürokratie und daher Wurzel allen bürokratischen Übels sei. Wenn man sich die Mühe macht, Weber im Original zu lesen, wird deutlich, daß Max Weber erstens scharfer Kritiker bürokratischer Herrschaftsformen und zweitens viel zu wach und klarsichtig war, um sich auf „Banalitäten“ wie Bürokratie zu beschränken. Weite Passagen seiner Analysen von Bürokratie klingen bis auf die altertümliche Wortwahl wie eine moderne Kritik an den Schattenseiten von Bürokratie. »Patrimonialbeamte und Pfründeinhaber, die ein Amt [...] approbiert haben, werden versuchen, ihr Recht auf dieses Amt und möglichst das ihrer Nachkommen zu verteidigen. Wenn ihnen das gelingt, tritt eine traditionell stereotypisierte Trennung der Gewalten zwischen dem Herrscher und dem Beamten ein. Eine derartige Struktur hemmt alle Bestrebungen, neue und wirksamere Verwaltungsmethoden einzuführen, da diese die bestehende Struktur der fiskalischen Ausbeutung bedrohen, an denen die Pfründeinhaber ein wohlverstandenes Interesse haben.« (Weber zitiert nach der Werkbesprechung von Bendix 1964, S. 164.) Pfründeinhaber können in allen möglichen Organisationsformen auftreten. Insofern sind Max Webers Analysen nicht nur für staatsnahe Bürokratien, für die sie ursprünglich gedacht waren, von Bedeutung.
3. Ich kenne keinen Studenten der Wirtschaftswissenschaften, der nicht irgendwann Abraham Maslows hierarchisch strukturierte Bedürfnispyramide mit der an die Spitze gestellten Selbstverwirklichung aus Sekundärquellen gelesen hat. (Vgl. z.B. Staehle 1991, S. 151.) Die Interpretation der Selbstverwirklichung, die ich in diesen Zusammenhängen kennengelernt habe, war eine Form von „Selbstverwirklichung“, die sich an der Maximierung von Nutzen, Konsum, Macht orientiert und von opportunistischer Anpassung und Reaktion auf Außenreize

symbolträchtiger Repräsentant vordergründiger Rationalität und hintergründiger Merkwürdigkeiten und Blindheiten modernen Wirtschaftslebens.

Das, wofür der Name Schumpeter heute steht, und das, was er selbst an Konzepten und Schlußfolgerungen veröffentlicht hat, steht in sinnvollen Zusammenhängen, und zugleich an zentralen Punkten im krassen Widerspruch zueinander. Schumpeters Ideen werden von ihren Interpreten so behandelt, als habe er das ewige Leben des Kapitalismus durch Zerstörung und Neuschöpfung einzelner Teile des kapitalistischen Systems prognostiziert. Das ist jedoch nicht der Fall. Schumpeter erkennt die Leistung des modernen Kapitalismus als eine an, die eine Grundlage moderner Gesellschaften ist. Zugleich teilt er mit Karl Marx die Voraussage, daß das System des Kapitalismus und mit ihm seine Ikonen und Protagonisten zur Selbstzerstörung von innen heraus tendiert. Nach Schumpeters Deutung ist der Kapitalismus schon vor einiger Zeit alt geworden und steht nur noch auf bröckelnden Mauern. Die riesenhaft werdenden Konzerne amerikanischer Prägung machten zunehmend den Pionierunternehmer klassischer Prägung überflüssig. Gleiches gälte für jeden Mitarbeiter derartiger Unternehmen. Sie tendierten zu Entpersonalisierung und Mechanisierung jeglicher Arbeit. Die Schlußfolgerung, die Schumpeter zieht, mutet wie ein im Hals stecken gebliebenes Hohngelächter auf die heiligen Kühe westlichen Wirtschaftsdenkens und -handelns an. Aus dem Altwerden des Kapitalismus und der von den Kapitalisten selbst fortgesetzten aktiven Zerstörung folgen dessen Zusammenbruch und ein gewaltfreier Übergang in eine sozialistische Gesellschaft. Die von Schumpeter angedachte sozialistische Gesellschaft

ausgeht. Die gängigen Verständnisse von „Bedürfnispyramide“ und „hierarchy of needs“ weisen in diese Richtung. Maslow entwickelt jedoch anhand von Fallbeschreibungen die Perspektive, daß »peak experiences« bzw. »mystic experiences« mit transzendenter Bedeutung den Menschen befähigen, gemäß ihrer inneren Berufung gelassen den ihnen eigenen Platz einzunehmen und ihre innere Integrität auch unter größten Schwierigkeiten beizubehalten. Diese Menschen hätten zudem eine individuelle kraftvoll-ruhige Ausstrahlung in ihr Umfeld hinein. (Vgl. Maslow 1996, S. 164 f.; S. 283, S. 288.) Liest man die Hierarchie der Bedürfnisse als Hierarchie der Motive menschlichen Handelns Maslows von diesem unterschlagenen und entscheidenden Punkt aus, wird eine völlig neue Qualität deutlich. Es gibt eben nicht nur Bedürfnisse, sondern auch eine innere Einmaligkeit, die sich im Leben und im Umgang mit Bedürfnissen entfalten kann. Maslow bedauert denn auch, daß in der Psychologie ein ausgebautes Begriffssystem über psychische Erkrankungen, aber kaum Worte für Formen der Gesundheit und der Transzendenz bestehen. Ein Konzept der intrinsischen Motivation von Selbstverwirklichung und menschlicher Wertesysteme sei diesem Zusammenhang unerläßlich. (Vgl. Maslow 1996, S. 292 f.) Ich kenne nur eine Sekundärquelle, die Maslows Beschreibungen zum Thema Persönlichkeit und transzendente Erfahrungen zu berücksichtigen scheint: Neuberger beschreibt Selbstverwirklichung unter Bezug auf Maslow als Entfaltung personaler Einzigartigkeit. (Vgl. Neuberger 1985, S. 47.) Maslows Verständnis von Selbstverwirklichung ist also nicht das einer individuellen nutzenmaximierenden Monade kapitalistischer Prägung, sondern das Seelenleben und Handeln von Personen, die aufgrund innerer Erfahrungen die Stabilität gewonnen hat, um ihrer Berufung für die Gemeinschaften, in denen sie wirken, gerecht werden zu können, auch wenn es persönlichen Verzicht bedeutet.

entspricht qualitativ jedoch *nicht* denjenigen Gesellschaften, die sich zu seinen Lebzeiten¹⁹³ als sozialistisch bezeichnet haben und Diktaturen waren.

Zusammengefaßt: Aus selektiver Wahrnehmung folgt selektives Zitieren und Sinnentstellung, weil Schumpeter Sozialist eigener Prägung war. Ein Kapitel des letzten zu seinen Lebzeiten veröffentlichten Werkes «Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie» ist »Die Überlegenheit des sozialistischen Grundplans«¹⁹⁴. Unmittelbar im Anschluß daran läßt er allerdings vernünftigerweise eine »Warnung« folgen, die sich auf das »menschliche Element« und seine Eigenwilligkeit bezieht.¹⁹⁵

Schumpeter besteht als ideelle Symbolfigur des Kapitalismus in entscheidenden Teilen offenbar aus Projektionen des Glaubens seiner Interpreten. Wenn man in diesem Zusammenhang die traditionelle Gegnerschaft von Kapitalisten und Sozialisten (die sich beide als materialistische Realisten begreifen) betrachtet, wird Realsatire sichtbar.

Es steckt aber mehr im Denken Schumpeters und in dem seiner Interpreten, als Realsatire. Mit dem Motiv der schöpferischen Zerstörung kommt ein Bild von Sterben und Tod in die modernen Sichtweisen auf wirtschaftliches Handeln. Angesichts der allgemein verbreiteten Verdrängung von Altern, Sterben und Tod in unterschiedlichen Formen und deren ungesunden Folgen ist das etwas Seltenes und ebenso notwendig wie zwangsläufig¹⁹⁶. In der Haltung von Organisationen bildet sich die verdrängende Haltung gegenüber dem Tod und der Sterblichkeit in einer Form ab, die Sievers als katatonische Verkrampfung im Streben nach Unsterblichkeit beschreibt¹⁹⁷. Diese Verkrampfung im Umgang mit Tod und Sterben als Realität des Lebens betrifft also nicht nur den Verlust privater Kultur und Kultiviertheit

¹⁹³ Vgl. S. 63, Fußnote 188.

¹⁹⁴ Schumpeter 1950, S. 310 ff.

¹⁹⁵ Schumpeter 1950, S. 319 ff.

¹⁹⁶ Außer dem Werk von Schumpeter ist mir nur wenig bekannt, das dem Thema Tod und Sterben im Zusammenhang mit organisationalem Geschehen nicht ausweicht: «Work, Death and Life itself: Essays on Management and Organization» von Burkard Sievers fällt in diese Kategorie. (Vgl. Sievers 1994, vgl. auch Sievers 1990 S. 87 ff. und Lawrence 1987.) Gleiches gilt für die Perspektive von Organisationsentwicklung, die Glasl et al. in «Dynamische Unternehmensentwicklung: Wie Pionierbetriebe und Bürokratien zu schlanken Unternehmen werden» darstellen. Man könnte es unter das Motto »Stirb und Werde« stellen.

Es scheint mir, als wenn „der“ westliche Mensch sein Streben nach Dauer und Unsterblichkeit mit der allgemeinen Säkularisierung nicht aufgegeben, sondern nur aus dem ursprünglich Religiösen heraus verlagert hat. Organisationen und ihre Manager streben nach irdisch gewordener Unsterblichkeit und Allmacht. (Vgl. Sievers 1994, S. 224 ff.) Sie bringen auf dem Altar dieser Ersatz-Religion Opfer in Form von Geld, Umweltschäden, menschlichen Schicksalen usw. Das Wirtschaftsleben zeigt jedoch, daß Leben und Sterben von Organisationen immer schneller gehen genauso wie Aufstieg und Fall von gefeierten Managementhelden. Damit erweist sich die Unsterblichkeit von Organisationen auch praktisch als Fiktion. (Vgl. auch Sievers 1994, S. 284.) Die alltägliche und allzumenschliche Version der ungesunden Formen des Umgangs mit Leben und Sterben hat Friedrich Glasl sinngemäß einmal so in Worte gekleidet: „Es ist schon merkwürdig, die Menschen wollen alle lange leben. Alt werden wollen sie aber nicht.“ (Wiedergabe aus dem Gedächtnis)

im Umgang mit Alterung, körperlichem Verfall, Sterben, Tod und Abschied. – Wozu eigentlich die *Anti-Aging* Welle, wenn nicht als Flucht? – Die verdrängten menschlichen und organisatorischen Prozesse beim Entlassen von Mitarbeitern, beim Auflösen von Unternehmensteilen und beim Untergang von Organisationen zeigen, daß es auch Organisationen an Kulturen und Ritualen mangelt, mit Scheitern, Altern und Abschied umzugehen. Die Folgen dieser kollektiven Unfähigkeit, dürften schon immer destruktiv gewesen sein, wurden aber längere Zeit von der Gemeinschaft materiell abgedeckt.¹⁹⁸ Es nehmen in der öffentlichen Wahrnehmung jedoch zwei Tendenzen zu: Wenigen Exponenten von großen Organisationen wird Abschied beim Scheitern mit wohlgepolsterten Abfindungen erleichtert, während die Mehrzahl von Betroffenen materiell und beruflich immer häufiger mit existentiellen Umbrüchen und Abstiegen konfrontiert wird. Daraus folgt, daß diejenigen Machtinhaber, die im Normalfall für sich Macht und Verantwortung und im Erfolgsfall aus ökonomischen Zahlen abgeleitete leistungsgerechte Bezahlung reklamieren, sich im Fall des Scheiterns nicht nur der entsprechenden Beteiligung an Verlusten entziehen, sondern mit hohen persönlichen Abfindungen zur Verschärfung wirtschaftlicher Schieflagen beitragen, während weniger Verantwortliche die ökonomischen und persönlichen Lasten des Scheiterns zunehmend weniger geschützt tragen. Hohe persönliche Abfindungen von Managern im Fall von wirtschaftlichen Krisen kann man vor diesem Hintergrund auch als extrem hohe Sozialleistungen ohne Gegenleistung betrachten. Gesamtwirtschaftlich negative Konsequenzen (nachlassende Binnennachfrage) dieser ins Schädliche kippenden Umverteilungsprozesse sind zu erwarten, u.a. weil der Anteil finanzieller Sozialleistungen, die als Konsum in den realwirtschaftlichen Kreislauf zurückfließen, bei weniger oder nicht

¹⁹⁷ Vgl. Sievers 1993, S. 266.

¹⁹⁸ Es ist sicher erhellend, sich des Phänomens „Scheitern von Organisationen“ in seinen Facetten wie Abfindung, Arbeitslosengeld, Gerichtsvollzieher, Insolvenzverwaltung, Obdachlosigkeit, Sozialpläne, Weiterbildung, Zwangsversteigerungen mit Blick und im Abgleich mit der allgemeinen Sterbe- und Trauerkultur unserer Zivilisation anzunehmen.

Es würde mich wundern, wenn dort nicht Abgründe von Unmenschlichkeit und daraus entstehende wirtschaftliche Ineffizienz sichtbar würden, die mit Menschlichkeit und Anstand abzumildern oder in gelebte Trauer und Abschiedskultur umzuwandeln wären. In bewußtem Abschied angelegte Tabula Rasa sind als Acker für Neues weitaus fruchtbarer, als zornig das Sterben aus der Seele zu verdrängen, Leichenfledderei oder gar in destruktiver „Mordabsicht“ gegenüber Organisationen und Organisationsteilen zerstörtes Land.

Ich bin davon überzeugt, daß eine erneuerte Kultur des Alterns und Sterbens, des Abschieds und des Verwandlens und des wieder neu Lebens sowohl individuell als auch für Organisationen dringend herausgebildet werden muß. So oder so entscheidend ist die individuell und gemeinschaftlich gelebte Auseinandersetzung mit diesen Grunderfahrungen von Leben. Schriftliche Anregungen und Hilfestellungen finden sich in den Werken von Elisabeth Kübler-Ross. In «Reif werden zum Tode» beschreibt sie Perspektiven über Tod und Sterben aus der Sicht verschiedener Personengruppen und Kulturen. Der von mir angedeutete Aspekt von Trauer, Abschied und Neuanfang wird von Jorgos Canacakis in «Ich sehe Deine Tränen: Trauer, Klagen, Leben können» verarbeitet.

wohlhabenden Personen erheblich höher sein dürfte, als bei finanziell ohnehin bestens versorgten Managern. Damit kann gezeigt werden, daß mangelnde Bedarfsgerechtigkeit der Produktion und Verteilung wirtschaftlicher Leistungen nicht nur für wirtschaftliche Prozesse in sozialistischen Staaten existenzgefährdend werden kann. Wenn finanzielle Ressourcen zu Organisationen und Personen fließen, die diese in absehbarer Zeit nicht brauchen, um realwirtschaftlich tätig zu werden, während diejenigen, die realwirtschaftlichen Bedarf haben, diese Ressourcen nicht erhalten, ist das auch dann konjunkturell schädlich, wenn es auf nach herkömmlichen Maßstäben effizienten Devisenmärkten geschieht. An diesem Beispiel wird deutlich, daß die Betrachtung und Reformierung einzelner Märkte genauso ineffizient ist, wie die Beschränkung von Reformen auf Deregulierung, statt bessere Regularien anzustreben. Einfach formuliert übersieht Habgier von Mächtigen neben Überlegungen von wechselseitiger Menschlichkeit schlicht, daß man die Kuh füttern muß, die man melken will. Es ist nicht unmöglich, daß sozialer Friede durch die so angedeuteten Formen wachsender materieller und rechtlich zementierter Ungleichheit in Gefahr gerät. Der amerikanische Traum von der für jeden machbaren Karriere mit der Folge materiellen Wohlstandes gerät nebenbei mit dem Trend wachsender Arbeitslosenzahlen und gering oder nicht bezahlter Arbeit zur ideologischen Farce, die wachsende Zahlen von Ausbeutungsverhältnissen in Industriestaaten kaschiert.

Trotz und wegen dieser surreal anmutenden verdrängenden Haltungen im Umgang mit Scheitern, Sterben und Tod ist es gängig, moderne Wirtschaftsprozesse mit der Metapher des Krieges zu beschreiben und zu betreiben. Der Krieg ist zuerst nicht Vater aller Dinge, sondern als Überbringer des massenhaften Todes gewalttätiger und grausamer Bote des Prinzips Sterblichkeit. Je intensiver die Kriegsförmigkeit des Geschehens wird und je stärker die Verdrängung der Sterblichkeit ist, umso stärker muß dann Angst – heute als Rationalität verkleidet – zerstörerisch in solchen Prozessen wirken. Schumpeters Sicht auf wirtschaftliche Prozesse macht in diesem Zusammenhang auf moderne Weise darauf aufmerksam, daß eine andere Haltung im Umgang mit Leben und Sterben gesünder ist, als die allgemein verbreitete: „Stirb und Werde“. Formulierungen dieser Art finden sich beim Apostel Paulus als »Tag für Tag bin ich dem Tode nah,...«¹⁹⁹ und bei Johann Wolfgang von Goethe als:

¹⁹⁹ Neues Testament, 1. Korinther Kapitel 15, Vers 31

»Solange du das nicht hast,
Dieses: Stirb und werde!
Bist du nur ein trüber Gast
Auf dieser Erde«.²⁰⁰

Daß Schumpeters Gedankengut in seinen Tiefendimensionen ignoriert wird, ist so verbreitet wie fatal. Stellvertretend für den Wahn, alles bleibe wie gewohnt (kapitalistisch), sei der stellvertretende Chef des Planungsstabes im State Department der USA, Francis Fukuyama, zitiert. Er hat nach dem Zusammenbruch des „Ostblocks“ in der letzten Dekade des 20. Jahrhunderts geäußert, nun erweise sich, daß die liberale Demokratie die *endgültige* Form der menschlichen Regierung sei. Fukuyama sah den Endpunkt der ideologischen Entwicklung der Menschheit erreicht²⁰¹. Im «Herald Tribune» formulierte Charles Krauthammer, daß nach einigen Jahrtausenden des Ausprobierens verschiedener Systeme das Ende dieses Jahrtausends mit der »Gewißheit« begangen werden kann, mit der pluralistisch-kapitalistischen Demokratie nun die endgültige Gesellschaftsform gefunden zu haben. Die Qualität dieser Haltung ist vergleichbar mit einem Ausspruch von Erich Honecker: »Den Sozialismus in seinem Lauf hält weder Ochs noch Esel auf.« Beide Aussprüche projizieren banalisierte Paradiesvorstellungen und Mythen vom goldenen Zeitalter nach dem Verlust des Gottesbezugs ins Diesseitige. Der Ausspruch von Honecker zeigt darüber hinaus, daß nicht nur der Kapitalismus und seine Exponenten realsatirische Qualitäten haben können. Ein stocktrockener und grauer Sozialist erweist sich als begnadeter, tiefgründender und drängend aktueller Humorist, wenn man seinen Ausspruch mit der christlichen Weihnachtsgeschichte in Bezug setzt.²⁰²

²⁰⁰ Aus Johann Wolfgang von Goethe «Selige Sehnsucht».

²⁰¹ Vgl. Fukuyama 1992, S. 288; Dönhoff 1997, S. 12, S. 19.

²⁰² Erich Honecker war Staatsratsvorsitzender der DDR, Erster Vorsitzender des ZK der SED und Generalsekretär der SED. Das Zitat stammt aus einer öffentlichen Ansprache zum letzten Jahrestag des Bestehens der DDR, 1989 (Vgl. de.wikipedia.org/wiki/Erich_Honecker.)

Ausgerechnet der bekennende „Atheist“ Erich Honecker stellte die Krippentiere fundamentalen Umbruchs und des Neubeginns (Ochs und Esel stehen an der Krippe des Kindes Jesus Christus) zur Bewachung des Totentanzes des Sozialismus auf, von dem er glaubte, er symbolisiere das ewige Leben (des Sozialismus). Volltreffer. (Unbemerkt? Auch Atheisten müßten anerkennen, daß mit der Entstehung des Christentums weltweit kulturelle und religiöse Wandlungen größter Wichtigkeit verbunden sind.)

Der Benediktinermönch Anselm Grün (OSB) skizziert verschiedene Deutungsmöglichkeiten von „Ochs und Esel“, die nicht nur aus konservativem Katholizismus gespeist werden, sondern sehr unterschiedliche Quellen zur Erhellung zugänglich machen, u.a.:

Eher konservativ scheint mir Folgendes: »Der Ochse steht für das jüdische Gesetz, an das er gebunden ist wie ein Joch. Der Esel ist Symbol für die Heiden. Denn er trägt die Last des Götzendienstes. Zwischen Ochs und Esel liegt das göttliche Kind, das sowohl Juden als auch Heiden von ihrem Joch und von ihrer Last befreit.« (Grün, 1999, S. 77)

Kaum konservativ-dogmatisch ist Folgendes: »Wenn Ochs und Esel das göttliche Kind mit ihrem Atem wärmen, dann wird darin bildhaft ausgedrückt, daß das Naturhafte und Instinkthafte im Menschen den Geist wärmen und nähren kann, daß das Geistige in uns ohne das Vitale kalt wird und erstarrt.« »Die Tiere würden wir heute eher tiefenpsychologisch verstehen, nämlich als Symbol für die Trieb- und Instinktnatur des Menschen. [...] Triebe können in Geist verwandelt

Wie dem auch sei: Alles Irdische ist endlich, auch der Kapitalismus und das zugehörige naturwissenschaftlich-technische Weltbild. Ein Ende des real existierenden Kapitalismus ist so normal, wie das Ende des Sozialismus, des Merkantilismus, des Feudalismus und aller anderen äußerlichen Lebensgegebenheiten des Menschen in der Geschichte. Es geht bei der Frage nach dem Ende des Kapitalismus und der modernen Demokratien also nicht um die Frage des „Ob?“, sondern „nur“ um die Fragen des „Wann?“, „Wie?“ und „mit welchen Folgen?“. Die Schumpetersche Diagnose, daß im Kapitalismus ein Selbstzerstörungsmechanismus vorhanden ist, ist also sachlich nichts Außergewöhnliches, sondern das Feststellen einer Tatsache, der sich alles Menschgemachte stellen muß. Außergewöhnlich ist, daß mit Schumpeter ein klassischer Ökonom Sterben und Tod in sein Denken integriert hat und nicht platt dem allgemeinen Allmachtswahn der westlichen Zivilisation erlegen ist. Hochmut kommt vor dem Fall sagt der „Volksmund“.

Laufend sterben auch Organisationen, Managementtheorien und Lebensträume. Die Diagnosen sind so verbreitet wie lapidar: Managementfehler, überholt, veraltet. „Alle“ glauben dann bis ins Detail zu wissen, warum das Neue so gut und die Lösung aller Probleme ist. Leise wird das Alte unbeachtet begraben und Neues aus der Taufe gehoben. Alfred Kieser schreibt denn auch (ich glaube mit Berechtigung) von den Moden & Mythen des Organisierens²⁰³ – die aus einem verdrehten Unsterblichkeitsbegriff und Allmachtsanspruch gespeist werden und schließlich in einer nur scheinbaren Beliebtheit enden. »Selbst die

werden, Instinkte in Weisheit. [...] Wenn wir auf unsere Triebe und Instinkte hören, treiben sie uns zur Krippe, in der das göttliche Kind liegt, [...] Wer seine Triebe und Instinkte dagegen unterdrückt, wer nur aus dem Kopf lebt, weil er vom Kopf aus alles steuern und bestimmen will, der lebt an seinen Möglichkeiten vorbei, der bleibt sich selbst entfremdet, in dem kann nichts Neues geboren werden. [...] Die Bilder [von] Legenden wollen Dir zeigen, daß alles in Dir und um Dich herum durch die Menschwerdung Jesu verwandelt werden kann, auch das Harte, Unbewußte, Erdhafte, Triebhafte. Alles in Dir will neu werden.« (Grün, 1999, S. 77 f.) Abwegig scheint diese Deutung nicht zu sein: Jesus Christus ritt selbst auf einem Esel nach Jerusalem ein (Vgl. Matthäus Kapitel 21, Vers 1-10; Johannes Kapitel 12, Vers 12-19; Markus Kapitel 11, Vers 1-11; Lukas Kapitel 19, Vers 28-40) und nach Hedsel bezeichnete der heilige Franziskus seinen Körper als Bruder Esel. (Vgl. Hedsel et al. 1999, S. 36 f., S. 419.). Wer schon Konsumgewohnheiten geändert hat, weiß, daß der eigene Körper störrisch wie der sprichwörtliche Esel sein kann.

Man stelle sich vor, Anselm Grün hätte als Frau in der schwärzesten „Blüte“ der Inquisition gelebt. Es ist nicht völlig abwegig anzunehmen, daß sie ihr für die zweite Deutung buchstäblich „Feuer unter'm Hintern“ gemacht hätte. Wenn man heute statt Scheiterhaufen den Einsatz von lokal begrenzt wirken sollenden Atomwaffen in Betracht zieht, um Andersgläubigen „die Hölle heiß zu machen“, hat das auch damit zu tun, daß Mensch wieder einmal Gefahr läuft, statt sich selbst dem Feuer der Läuterung des Geistes durch Selbsterkenntnis zu unterziehen, andere im physischen Feuer grausig verbrennen zu lassen. Technische Verbesserungen an den „Feuerzeugen“ zu Massenvernichtungswaffen wenden sich so letztlich auch in schlimmster Weise gegen ihre Schöpfer selbst. »Wer Wind sät wird Sturm ernten« stand schon im alten Testament (Hos. Kap. 8, Vers 7). Vor diesen Hintergründen ist es für mich unvorstellbar, daß man einfach Krieg gegen Terror führen und gewinnen kann.

²⁰³ Vgl. Kieser 1996, S. 21–39.

öffentliche Debatte ist von kollektiver Irrationalität angesteckt. Heute viel Friedman, morgen viel Keynes, heute Shareholder Value, morgen Stakeholder Value. Es geht zu wie in der Haute Couture: Wenn die Röcke auf den Laufstegen ganz kurz werden, entsteht in den Schneiderstuben schon der Maxi.«²⁰⁴ Herdengleich wird von Führungskräften in immer kürzeren Zyklen hinter „neuesten“ Heilsversprechen hergerannt, die Konzept oder Theorie genannt werden – in Wirtschaft und Politik – ohne innezuhalten und zu bemerken, daß permanenter und zunehmend hektischere Wechsel von Konzepten ein Hinweis drauf sein könnten, daß etwas an diesem Zyklus grundlegend falsch ist: Der Verzicht auf Eigenständigkeit zugunsten von unverantwortlicher Uniformität markiert kollektive Be-Sinnungslosigkeit.²⁰⁵ So kann ein Zyklus von immer wieder „neu, neu, neu“ tödlich werden. „Neu“ gehorcht dann ca. 500 Jahre *alten* Prinzipien wissenschaftlich-analytischen Denkens. Man will „leben, wachsen, leben“ und übersieht, daß Leben von Individuen und Organisationen immer zum Tode führt. Darauf verweist Schumpeter genauso wie Darwin. Solange man sich dem bewußten Umgang mit Sterben und Tod verschließt, kann das Leben nicht verstanden werden, weil eine angstvolle Todesflucht antreibt. Doch je schneller man blind läuft, umso schneller folgt das Sterben. So geht systematisch der Blick auf die Notwendigkeit und Fruchtbarkeit von Krise, Scheitern und Abschied als Bedingung für Wandlung verloren, mit dem „Erfolg“ kollektiver Unfähigkeit, mit Krisen konstruktiv, ausgeglichen und aufrecht umgehen zu können. Der Umgang mit modernen „Heilsrezepten“ des Managements entspricht nicht selten diesem Muster durch Unterdrückung der qualitativen Begrenztheiten und Schwächen sowie der Endlichkeit alles Menschgemachten.

²⁰⁴ Vgl. Heuser 1999, S. 47.

²⁰⁵ »Die Älteren belächeln es schon lange: In regelmäßigen Abständen rennt die gesamte Wirtschaft - Lemmingen gleich - den aufsteigenden Ast der Worthülsenkonjunktur hinauf, um ebenso regelmäßig in Katzenjammer abzustürzen. Das war bei CI so, das ist bei TQM so, das wird beim Reengineering so sein. Denkende Lawinen. Das gilt auch für betriebsinterne Normierungsversuche, die unter dem Kürzel ISO (International Organization for Standardization) Konjunktur haben. Hier feiert die Abschlußorientierung (Fremdbestätigung, Zeugnisse, Atteste) dröhnend ihren Sieg über Fähigkeitsorientierung. [...] Keine Frage autoritäre Vorgesetztenkulturen mit schwachen Führungskräften werden die Disziplinierungsgewinne einstreichen: Pünktlichkeit, Korrektheit, Unterwürfigkeit, Anpassung, Normdenken. Das ist die Grammatik der Frühindustrialisierung. Sie diszipliniert und infantilisiert die Mitarbeiter über Normzwänge.« (Sprenger 1995, S. 128 ff.)

Im «manager magazin» stand im Jahr 2000 sinngemäß das Gleiche. »Selbstbewußte Industrieführer mutieren zu Handlangern der Kapitalmärkte; Mitarbeitern und Kunden läßt das schrille Treiben noch nicht einmal Zeit, ihre Verunsicherung zu reflektieren. [...] Mergers and Acquisitions [...] sind „ein ganz normales Managementinstrument geworden. [...] Dass es so weit gekommen ist, hat jedoch wenig mit innerer Einsicht zu tun, sondern mit Druck von außen. [...] Wer kann am besten auf sumpfigem Boden stehen? [...] Wer will in solchen zur Handelsware degradierten Unternehmen noch arbeiten? [...] Und fraglos läßt sich in der Unternehmensszene eine Art „Lemmingeffekt“ beobachten, wie McKinseys Europa-Chairman Herbert Henzler vermerkt. Die Marschrichtung wechselt, je nachdem, was gerade chic erscheint. [...] Demnach wäre Diversifizieren wieder an der Reihe.« (Student 2000, S. 124 ff.)

2.5 Organisation und Leben I: Organisationsevolution, Evolutionäres Management und Grundideen von Charles Darwin

2.5.1 Konzeptionelles und Paradoxes

Denken und Handlungsmuster in der Kontinuität von Charles Darwin finden ihre Fortsetzung in modernen Organisationen mit natürlichen Licht- und Schattenseiten und mit Blindheit.²⁰⁶ Die verbreiteten Bilder von Evolution und die Spielarten des sogenannten Darwinismus stehen dafür.

Darwinsche Denkstrukturen – bzw. das, was man dafür hält – scheinen in Teilen unbewußte und unreflektierte Gewohnheit geworden zu sein. »Survival of the fittest« wird wohl genauso gewohnheitsmäßig wie falsch häufig mit „Überleben des Stärksten“ statt mit „Überleben des am besten Passenden“ gleichgesetzt²⁰⁷. Diese einseitige Interpretation der Überlegungen Darwins als Aggression ist eine Ursache für die altbekannten und „neomodischen“ Formen des Sozialdarwinismus²⁰⁸. Die vielfältigen Formen von Kooperation und Symbiose in der Natur werden im Weltbild des

²⁰⁶ Durchaus pikant ist z.B. die Entwicklung der „Schulen“ verschiedener Wissenschaften, die sich mit dem Menschen befassen und sich zunehmend im tradierten Sinne naturwissenschaftlich geben. Horgan konstatierte schon 1995 in «Spektrum der Wissenschaften»: »Doch seit einiger Zeit grassiert die darwinistische Psychologie in den verschiedenen sozial- und humanwissenschaftlichen Disziplinen wie ein aggressives Virus, das sich mit immer neuen Mutanten einschleicht.« (Horgan 1995, S. 80 f.) So betrachtet verschaffen sich sozialdarwinistische Denker in einem leeren Zirkelschluß die wissenschaftlich-ideologische Legitimation für eigenes sozialdarwinistisches Verhalten. Das Denken prägt wie immer, so auch hier, das Handeln.

²⁰⁷ An erster Stelle bedeutet „fit“ passend, geeignet bzw. tauglich sein. Fitness bedeutet dementsprechend nicht Stärke, sondern Eignung und Angemessenheit (vgl. Langenscheidt 1977, S. 448.).

Die Natur der Natur selbst wie auch der Grundcharakter wirtschaftlicher Strukturen ist, daß stark und schwach, groß und klein in einem komplizierten Wirkungszusammenhang das Ganze ergeben. Unterschiedlichkeit in Qualität und Quantität ist Voraussetzung für Leben. Und: Das Stärkste läßt sich nur im Vergleich mit dem Schwächeren herausfinden, wenn man denn möchte. Für solche Vergleiche müssen alle leben.

²⁰⁸ Die in den üblichen Interpretationen der Überlegungen Darwins sichtbar werdende Grundhaltung der einseitigen Bevorzugung von Stärke und Aggression ist eine alte Facette menschlicher Existenz, die schon sehr lange aus Interpretationen von Naturbeobachtungen abgeleitet wurde. In Platons Dialog «Gorgias» findet man qualitativ Vergleichbares als versuchsweise Abwehr moralischer Bedenken gegen die »Übervorteilung der Masse«: »Die Natur selbst aber, denke ich, gibt deutlich zu erkennen, daß es gerecht ist, wenn der Bessere gegen den Schlechteren und der Fähigere gegen den Unfähigeren im Vorteil ist. [...] Laßt nur den rechten Mann erstehen, eine wirkliche Krafnatur; der schüttelt all das ab, zerreißt die Fesseln und macht sich frei, tritt all unsere Paragraphen, unsere Zählungs- und Besänftigungsmittel und den ganzen Schwall widernatürlicher Gesetze mit Füßen und steigt so vom Sklaven empor zum glänzenden Herrn über uns.« (Platon 1998, S. 91; 483 St.-484 St.)

Baader stellt die Entwicklung des Sozialdarwinismus in Europa dar und zeigt wie von Haeckel, Darwin und weiteren formulierte Ideen zentrale Inspirationspunkte der Ideologiebildung liberalen Wirtschaftsbürgertums wurden. Die Gesellschaft wurde so aufgefaßt als eine, in der gerade der Konkurrenzkampf der Individuen den immerwährenden sittlich-zivilisatorischen Fortschritt verbürge. (Vgl. Baader 1980, S. 39 ff.)

»Der populationsökologische Ansatz zum Beispiel läßt die Ideologie des Sozialdarwinismus wiederaufleben, die betont hat, daß das soziale Leben auf Naturgesetzen basiert und nur die am besten Angepaßten überleben.« (Morgan 1997, S. 106) Damit formuliert der Sozialdarwinismus immer auch die Forderung nach Konformität und Unterordnung der vielen Menschen unter wenige.

Sozialdarwinismus sich selbst entsprechend aggressiv ausgeblendet. George Soros formuliert die praktische Konsequenz: »Das Überleben des Stärksten ist zum Ziel unserer Zivilisation und Kultur geworden.«²⁰⁹

Die von Charles Darwin veröffentlichten Ideen zur Evolution des Lebens lassen sich als überwiegend materiell aufgefaßtes Entwicklungsbild verstehen. Sie passen insofern in hart-funktional naturwissenschaftlich-technisch beschränkte Sichtweisen auf das Leben. Die Grundideen der Darwinschen Evolutionstheorie sind jedoch wissenschaftlich nicht genügend an der Realität geprüft und widersprechen beobachteten Phänomenen erheblich. Die Hintergründe dieser Aussagen sind vielfältig, u.a.:

Der geniale Physiker Wolfgang Pauli²¹⁰ konstatiert zur wissenschaftlich-theoretischen Basis der Evolutionstheorie von Charles Darwin: »Heute scheint unter den Biologen ein theoretisches Modell der biologischen Evolution weitgehende Anerkennung gefunden zu haben, das auf einer Verbindung von „richtungslosen (random) Mutationen“ mit „Selektion“ beruht. Letztere, von Darwin übernommen, bringt den Einfluß des Milieus zum Ausdruck. Dieses Modell der Evolution ist ein Versuch, entsprechend den Ideen der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts, an der völligen Elimination aller Finalität theoretisch festzuhalten. Diese muß dann in irgendeiner Weise durch Einführung des „Zufalls“ (chance) ersetzt werden. Als Physiker möchte ich hier kritische Bedenken geltend machen, daß dieses Modell bisher durch keine positive Wahrscheinlichkeitsbetrachtung gestützt ist. Eine solche müßte in einem Vergleich der aus dem Modell folgenden theoretischen Zeitskala der Evolution mit ihrer empirischen Zeitskala bestehen: es müßte gezeigt werden, daß [...] Zweckmäßiges eine genügende Chance hätte, innerhalb der empirisch bekannten Zeit zu entstehen. Eine solche Betrachtung wird jedoch nirgends versucht. Statt dessen wird die Aufmerksamkeit von dieser Hauptfrage abgelenkt durch Hinweise, daß Unzweckmäßiges sicher zu Grunde geht oder daß ältere „vitalistische“ Begriffe (die gewöhnlich auf „-kraft“ enden) versagen. Während es sich bei den gesicherten Ergebnissen der Genetik (ebenso wie in der Atomphysik) um statistische Gesetze handelt, die durch Versuchsreihen an häufig vorkommenden reproduzierbaren Ereignissen aufgefunden und verifiziert wurden, sind für die biologische Evolution seltene oder sogar einmalige Ereignisse besonders

²⁰⁹ Soros 1998, S. 258

²¹⁰ Biographische Hinweise zu Wolfgang Pauli werden im Kapitel «Modelle und „Messung“ I: Formalisierte selektive Wahrnehmung» gegeben.

wichtig. Als Außenstehender muß ich mich damit begnügen, auf diesen grundsätzlichen Unterschied hinzuweisen und festzustellen, daß die hier vorliegenden, sicherlich sehr komplexen Phänomene mir noch unanalysiert und unverstanden erscheinen.«²¹¹ Mein Eindruck ist, daß das von Pauli Skizzierte heute noch uneingeschränkt aktuell ist. Mit einer Ausnahme: Ich würde die Begriffe „gesicherte Ergebnisse“ und „statistische Gesetze“ im Zusammenhang mit Genetik nicht anwenden. Es steckt mir zuviel Sicherheit in diesen Aussagen. Später wurde Pauli deutlicher und postulierte einen simultanen, nicht-kausalen und sinnvoll verbundenen Entwicklungsrahmen der Evolution, der in der natürlichen Evolution Ausdruck findet.²¹² Dem schließe ich mich an, wissend, daß menschliche Erkenntnis insbesondere über Evolution unvollständig und verzerrt ist.

Der Evolutionsbiologe Stuart A. Kauffman setzt beobachtete Phänomene in Bezug zur Darwinschen Theorie der Evolution: Fossilienfunde zeigen, daß entwicklungsgeschichtlich lange Zeiten der Stabilität durch plötzliche dramatische Übergänge unterbrochen wurden. Das ist ein starker Hinweis darauf, daß die Idee der Zufallsmutationen erheblich von den verursachenden Prinzipien der Evolution abweicht. Wären Zufallsmutationen eine Tatsache, wäre zu erwarten, daß einigermaßen gleichmäßige Veränderungs-raten zu beobachten sind. »Evolution ist nicht bloßes Flickwerk [...] Sie ist entstehende Ordnung, die durch Auslese verfeinert wird.«²¹³

Moderne Entwicklungen in der Theorie und Anwendung evolutionärer Algorithmen lösen meines Erachtens die theoretisch und praktisch ange-deuteten Probleme nicht. Auch computersimulierte Evolution wird aus Modellen gebildet, die unter der Voraussetzung in Computersysteme umgesetzt werden, daß die theoretischen Grundlagen Darwins zutreffen. Sie ahmen »bewußt subsymbolische Informationsverarbeitungsmechanismen aus dem Bereich lebender Systeme nach.«²¹⁴ Evolutionäre Algorithmen imitieren jedoch nicht, was ist, sondern, was ihre Schöpfer in die Realität hineindeuten. Sie sind aus verschiedenen Gründen nicht evolutionär im Sinne natürlicher Evolution, u.a.:

1. Evolutionäre Algorithmen brauchen mindestens einen Menschen, der einen Startpunkt in Form von Hardware und Software setzt. Auch wenn danach überraschende und unerwartete Ergebnisse computersimulierter Evolution stattfinden, sind diese in berechenbarer Weise mit den Start-

²¹¹ Pauli 1961, S. 123 f. Das Zitat entstammt dem Vortrag: «Naturwissenschaftliche und erkenntnistheoretische Aspekte der Ideen vom Unbewußten».

²¹² Vgl. Fischer 2000, S. 152 ff.

²¹³ Vgl. Kauffman 1996, S. 173, S. 408, S. 644.

²¹⁴ Schwefel 1998, S. 19

bedingungen verknüpft – unabhängig davon, ob es Menschen gibt, die diese Berechnungen noch „von Hand“ leisten können.

2. Die Evolutionsraten in der Simulation geschehen nicht in Echtzeit, sondern in der extrem beschleunigten Zeit des Prozessortaktes.
3. „Evolution“ im Rechner bleibt simuliert und damit qualitativ grundsätzlich verschieden von der Entwicklung von Leben.
4. Veränderungen des biologischen Erbgutes entstehen aus unterschiedlichen Ursachen, die nicht nur zufällig sind. Diese Ursachen äußern sich naturwissenschaftlich betrachtet durch die Veränderungen des Erbmaterials durch Einwirkungen erbgutverändernden Strahlen und Stoffe sowie durch Genübertragungen. Das Thema Psychosomatik bzw. der Einfluß geistiger Prozesse auf das Erbmaterial wurde meines Wissens noch nicht wissenschaftlich untersucht.
5. Der Übergang von dem, was üblicherweise als tote Materie angesehen wird zum Leben, dürfte außerhalb der Reichweite der Evolutionstheorie im Sinne Darwins liegen.
6. Äußerlich ähnliche Ergebnisse von Prozessen können unterschiedlichen Prinzipien entstammen.

Damit ist die Darwinsche Evolutionstheorie mindestens genauso Ideologie wie Theorie. Das hat für eine Gesellschaft, die sich Wissenschaft und Aufklärung verschrieben hat, ähnlich realsatirische Qualitäten, wie die Tatsache, daß Schumpeter in wesentlichen Teilen sozialistisch dachte.

Es ist also wegen Einseitigkeit irreführend gedacht, wenn aus Sicht der Kontingenztheorie geglaubt wird, »Organisationen müßten sich an ihr Umfeld anpassen« oder wenn in der Sprache der Populationsökologie davon ausgegangen wird, »Umfelder «wählten« die Organisationen »aus«, die überleben sollen«²¹⁵.

Ein weiterer schwerwiegender Mangel des Evolutionsverständnisses von Charles Darwin ist mit Blick auf die Realitäten des Wandels von Leben, daß es auf einem linearen Bild von Entwicklungsprozessen basiert. In der modernen naturwissenschaftlichen Forschung (u.a. neuere Evolutionstheorie, Chaosforschung, Theorie dissipativer Systeme) schlägt sich mittlerweile die von Kauffmann in der natürlichen Evolution gesehene Tatsache nieder, daß „Realweltsysteme“ sich nicht gleichmäßig linear verhalten, sondern daß Phasen relativer Stabilität und relativen Gleichmaßes von Umbruchphasen abgelöst werden. In diesen Umbruchphasen können geringste Veränderungen zu »plötzlichen Gestaltveränderungen« führen, die im Vorhinein kaum

²¹⁵ Vgl. Morgan 1997, S. 103.

erkennbar sind. »Bei Systemen, deren Umwelt starken Schwankungen unterliegt, erscheint dann das beliebige Gestalten und die gezielte Beeinflussung des Systemverhaltens erst recht als problematisch. Dynamische Systeme sind demnach selbstorganisierende Ungleichgewichtssysteme, die durch das plötzliche Auftreten neuartiger Konfigurationsmuster gekennzeichnet sind.«²¹⁶ Die gebräuchlichen Aussprüche vom „Maß, das voll ist“ und dem „Tropfen, der das Faß zum Überlaufen bringt“ deuten diese Qualitäten an, die in keinem Umfeld dermaßen mißachtet zu sein scheinen, wie in funktional geprägten Kulturen. Nirgendwo sonst scheinen die Übergänge des Lebens wie Pubertät, Hochzeit, Berufsfindung und Berufswechsel, Trennungen und Sterben dermaßen in schmerzhaften und angstvollen Klammerritualen an Gewohntem auszuarten, als in dieser unserer kulturellen Heimat. Einigermassen vollständig wird dieses Bild erst, wenn das abstrakte Bild des Systems durch das Bild des Lebens ersetzt wird. In Organisationen, die „von außen“ hohen Schwankungsraten und qualitativen Veränderungen ausgesetzt sind, zeichnet sich Führung so gesehen nicht als Befehlsausgabe auf ein vorab festgelegtes Ziel hin, sondern als dialogische Dienstleistung zur gemeinsamen Weiterentwicklung aus.

Darwins Konzept der Evolution und Management passen auch logisch nicht zusammen. Dennoch basieren die meisten Konzepte evolutionären Managements auf einem darwinistischen Evolutionsbegriff²¹⁷. »An Stelle der hellenistischen, teleologischen Sicht der Dinge, die zu dem werden, was sie werden sollen, und an Stelle der mechanistischen Sichtweise Newtons von den Wirkungen, die notwendig aus den Ursachen folgern, führt uns die Evolutionstheorie dahin, in Begriffen einer komplexen Dynamik zu denken, die aus der zufälligen Veränderung und der Selektion durch die Umwelt besteht.«²¹⁸ Wird evolutionäres Management aus diesem offensichtlich falschen Evolutionsverständnis abgeleitet, folgt daraus, daß jedes bewußte Managementhandeln unterbleiben muß. Wenn alle Veränderung zufällig erfolgt und dann durch die Umwelt das Beste zum Überleben ausgesucht wird, dann und nur dann ist evolutionäres Management des Wandels theoriekonform, wenn es nicht in den Prozeß zielgerichtet eingreift. Management muß dann passiv bleiben oder aber unbedachten - d.h. blinden - Aktionismus²¹⁹ pflegen. Gezielte Eingriffe sind nie zufällig. Evolutionäres

²¹⁶ Vgl. Weber 1996, S. 64.

²¹⁷ Zu einer Einführung in die Grundfiguren des evolutionären Management vgl. Laszlo et al. 1992. Wichtige Hintergründe und Deutungen findet man bei Morgan 1997, S. 90 ff.

²¹⁸ Ogilvy in: Laszlo 1992, S. 13

²¹⁹ In Krisensituationen, wie 2002 mit Terror, Bildungskrise, Lebensmittelkrise, Börsenkrise, Krise der sozialen Systeme, werde ich den Eindruck nicht los, daß von Angst getriebener Aktionismus

Management, das sich an Darwins Gedankengut anlehnt, müßte sich also selbst abschaffen, wenn es seine eigenen theoretischen Glaubenssätze ernst nehmen wollte²²⁰. So weist auch die Ideologie blinder, unbewußter und richtungsloser Veränderung durch innere Widersprüche und Tatsachenferne zu menschlichem Leben darauf hin, daß Evolution zur Bewußtwerdung strebt.

Die folgenreichste Lesart Darwinscher Evolutionstheorie ist der Sozialdarwinismus. Diese Abart des „Darwinismus“ macht die Notwendigkeit und Ausrichtung des Lebens auf Bewußtwerdung unmittelbar deutlich. Als Sozialdarwinismus charakterisiertes Verhalten mit dem Begriff Zufall in Verbindung zu bringen ist nicht zum Lachen, aber lächerlich. Die Geschichte Deutschlands von 1933 bis 1945 war u.a. aus einem brutal ausgelegten und in die Tat umgesetzten Sozialdarwinismus gespeist.²²¹

Sozialdarwinismus ist jedoch kein deutsches und historisches, sondern ein globales und aktuelles Phänomen. Moderne Wirtschaftspraxis, die strikt sozialdarwinistisch angelegt ist, läßt den momentan Stärkeren und Mächtigeren billigend oder vorsätzlich zu einem Handeln kommen, das metaphorisches und tatsächliches Hungern und Sterben von Wehrlosen zum Zwecke der eigenen Bereicherung einplant, denn ökonomische »Wertbestimmung setzt voraus, daß jeder Teilnehmer das ausschließliche Ziel verfolgt, seinen Profit unter Ausschließung aller sonstigen Überlegungen zu maximieren«²²². Eine Arbeitsteilung, die bis in eine Spaltung von Menschen in „getrennte“ Interessengruppen übersteigert wird, fördert moralisch-ethische Blindheit gegenüber Folgen, von denen man den Blick abwendet, als ginge es niemanden etwas an. »Jeder muß seine Interessen wahren, und in einer wölfischen Welt werden Skrupel zur Belastung.«²²³ So beschreibt George Soros die grausam enthemmte Haltung, die in gelebtem »Raubtierkapitalismus« um sich greift.

Ich war zunächst überrascht, daß Soros den Begriff des „Wölfischen“²²⁴ in diesem Zusammenhang anwendet. Mir war diese Metapher vorher nur in

zunehmend um sich greift. Insofern geschieht Evolution tatsächlich mehr, als daß sie von rationalen Menschen sinnvoll und bewußt beeinflusst oder gar gesteuert wird.

²²⁰ Gareth Morgan ist der gleichen Meinung, wobei ich seiner Begründung nicht folgen kann. Er begründet die Folge der Überflüssigkeit von Managementhandeln mit der Selektion der Überlebenden durch die Umwelt. (Vgl. Morgan 1997, S. 94.) Seine Begründung würde nur dann passen, wenn man unterstellte, daß Manager nicht in der Lage sind und nicht in der Lage sein können, Umweltentwicklungen annähernd vorab einzuschätzen.

²²¹ Die Begriffe „Herrenrasse“ und „Ungeziefer“, die für Menschengruppen verwendet wurden, stehen in diesem Zusammenhang.

²²² Soros 1998, S. 81

²²³ Soros 1998, S. 113

²²⁴ Zur Vermeidung von Mißverständnissen und ohne Vertiefung: Das was hinter dem Begriff des „Wölfischen“ in den so angedeuteten Verwendungszusammenhängen steht, muß naturgemäß eine

zwei anderen Zusammenhängen geläufig, wobei alle Verwendungen des Begriffs „wölfisch“ in menschlichen Zusammenhängen dem Tier Wolf und seinem Wesen nicht gerecht werden²²⁵. Sie entsprechen wohl mehr archaischen menschlichen Wesensanteilen:

1. Das „Wölfische“ steht in engstem Zusammenhang mit den dunkelsten Kapiteln der jüngeren deutschen Geschichte und ihren grausigen sozialdarwinistischen Exzessen²²⁶.
2. Das „Wölfische“ ist darüber hinaus ein alter Ausdruck für so vollständig enthemmte Grausamkeit im Krieg, daß das menschliche Wesen der Beteiligten für die Zeit des Kampfes zerstört und dem Bösen durch unmenschliche Haltungen und Handlungen Gelegenheit gegeben wird, sich in besessener Zerstörungswut auszuleben.²²⁷ Brigitte

Pervertierung dessen sein, was das Leben und die Existenz von Wölfen in ihrem natürlichen Zusammenhang ausmacht.

²²⁵ Eine wissenschaftliche und erfahrungsgebundene Abhandlung zum Thema Wolf ist «Der Wolf» von Eric Ziemer, ein persönlicher, poetischer und nicht weniger tiefer Zugang ist «Die Wolfssonate» von Hélène Grimaud. (Vgl. Ziemer 1997, Grimaud 2003)

²²⁶ Das Wölfische ist ein Begriff, der in genauso merkwürdiger Häufung in den Ausdrucksformen des Nationalsozialismus auftaucht, wie die Farbe und der Begriff „braun“, u.a. (Wiedergabe von Beispielen eigener Anschauungen und von Presse- und Literaturstudium aus dem Gedächtnis, eigene Deutung als bedeutsame Häufung):

Adolf Hitlers Spitzname in Bayreuth im Kreise der Familie der Nachkommen Richard Wagners um die eingeheiratete Winifred Wagner war zu Lebzeiten »Wolf« [danach zur Vermeidung von Verwicklungen mit den Siegermächten: »U(nser) S(eliger) A(dolf)«]. Der Ort, an dem sich der private und der politische Hitler weltflüchtend verdichtete, war während des Krieges die »Wolfsschanze« in der Nähe von Rastenburg im damaligen Ostpreußen. Die Stadt, in der die aus Kriegsvorbereitungen und Kriegswirtschaft hervorgegangene Wiege der deutschen Massenmotorisierung steht, ist eine zielgerichtete Gründung aus dieser Zeit und heißt Wolfzburg. Im Zusammenhang mit zeitgenössischem Propagandamaterial über paramilitärische Jungmännerorganisationen taucht häufiger der Begriff der „wölfischen Gesinnung“ auf.

Braun ist die dominante Symbolfarbe des Nationalsozialismus [schwarz ist dessen zweite Symbolfarbe u.a. in der Farbe des Hakenkreuzes, das aus der Sicht alter fernöstlicher Religionstraditionen eine links(!) drehende Swastika ist und wegen der Umkehrung der Drehung von rechts auf links das Böse(!!) symbolisiert (u.a. im Tibetischen Buddhismus) sowie in der Uniformfarbe der SS], Eva Braun war die Frau, die zusammen mit Hitler in den Tod ging und Braunau in Österreich war der Geburtsort von Adolf Hitler.

Die in dieser Fußnote angedeuteten Phänomene weiter angemessen auszuführen ist hier weder Ort, Thema, noch meine Berufung und wäre nicht zuletzt heikel. Ich bitte um Verständnis: Wer keine Auswahl bezüglich Art, Zeit, Ort und Umfang des Anfassens (und Ablegens) von heißen Eisen zu treffen bereit ist, handelt wohl ungeachtet eventuell vorhandener intellektueller Fähigkeiten mindestens ebenso dumm und geschwätzig, wie jemand feige handeln kann, der heiße Eisen nie oder nur im Verborgenen anfaßt. Belegstellen gebe ich aus Aufwandsgründen nicht an, da beim Quellenstudium „privates“ Interesse an von mir als seriös bewerteten Quellen zum Thema vorlag. Daher wurde es leider versäumt, entsprechende Vorarbeiten zu leisten.

²²⁷ »Fast der ganzen Menschheit bekannt ist jener pathologische Erregungszustand, den die ältere Psychologie „raptus melancholicus“ nannte, eine Art Tobsuchtsanfall, in dem der Erregte mit Kräften, gegen die kein Widerstand möglich scheint, um sich wütet, alles Erreichbare zerschlägt und zerstört, alle Begegnenden niederhaut, oft auch Hand an sich selbst legt; diese Zustände sind begleitet von hochgradiger Empfindungslosigkeit gegen äußere Schmerzen und meist von tödlicher Ermattung gefolgt. [...] Sie kommen durchaus nicht nur bei Geisteskranken vor; bei leidenschaftlichen Raufern und Kriegerern ist diese „fast berufsmäßige Tollheit“ auch heute noch wohlbekannt. [...] Diese Anfälle wurden erlebt und gedeutet als eine Art Besessenheit, häufig auch als Verwandlung in ein Tier«, zumeist in einen Bär, Eber, Stier oder Wolf. Bei Kriegerern gilt diese „Fähigkeit“ zur Enthemmung häufiger als gesucht. (Vgl. Bächtold-Stäubli 1987 Bd. 5, Spalte 1845 f.)

Im Modell der Konflikteskalation von Friedrich Glasl ist die praktische Realisation dieser Kräfte der tiefsten Eskalationsstufe eines Konfliktes zugeordnet. Die Stufe »gemeinsam in den

Romankiewicz schreibt, daß die »neobarbarische [...] Mentalität [...] weder vor der Funktionalisierung und Verfügbarmachung der menschlichen Seele noch vor der wirtschaftlichen Nutzung spiritueller Quellen Halt« macht. »Der Mensch ist in dieser Sicht nur soviel wert, soviel sich materieller Profit aus ihm ziehen läßt. Sein einziger Daseinszweck ist in dieser Sicht, sich selbst zur besten und wartungsfreundlichsten Maschine der Maschinen zu machen, [...] Religion hat in diesem System nur noch die Funktion, Reibungsverluste auszugleichen, Kraft durch Freude zu spenden, und wo nichts mehr zu machen ist, den »Ausschuss« aufzufangen.«²²⁸

Der Möglichkeit eines dauerhaften und effizienten Ausfüllens der der Religion aus funktional-materiell und darwinistisch orientierter Sicht zugewiesenen »Funktionen« „Beruhigungsspiel“ und „Schönmalerei“ stehen Konsequenzen der Spielarten materialistischer Grundhaltung selbst entgegen.

Einigen Formen des Darwinismus liegen als Grundannahmen neben dem „Recht des Stärkeren“ die Nur-Materialität aller Existenz und das funktional-kausale Prinzip des Werdens von Leben zugrunde. Wenn aus einem so verengten Entwicklungsbegriff heraus gedacht und gehandelt wird, ist klar, daß ein Angriff im darwinistischen/kapitalistischen Kampf auf die materielle Existenz zugleich als Bedrohung von Existenz insgesamt erlebt werden muß. Zugleich ist es in der Logik einer rein materiellen Sichtweise enthalten, daß ethische Überlegungen in ihr keinen Platz haben – es gilt allein das Recht des Stärkeren, was in letzter Konsequenz ungehemmter Grausamkeit Tür und Tor öffnet²²⁹. Diese Haltung erhöht die Intensität von Angstreaktionen – es geht um nackte Todesangst, die mit der Perspektive eines endgültigen Endes verbunden ist –, die in kriegerischen Ausbrüchen einerseits und depressiver Lähmung andererseits enden können. Beide Reaktionen wollen aber nur die eigene So-Existenz im bestehenden

Abgrund« bedeutet die Realisierung vollständig enthemmter Zerstörung um der Zerstörung willen, die auch die Selbstzerstörung in Kauf nimmt. (Vgl. Glasl 1997, S. 278 f.)

²²⁸ Vgl. Romankiewicz 2004, S. 10. »Kraft durch Freude« (KdF) hat einen eindeutigen Hintergrund: Die staatlich organisierte Vergnügungsorganisation im nationalsozialistischen Deutschland trug eben jeden Namen ebenso wie der VW Käfer in eben jener Zeit KdF-Wagen hieß.

²²⁹ Sozialdarwinismus kennt in letzter Konsequenz keine ethischen Grenzen, sondern nur das Recht desjenigen, der entweder „stärker“ oder in der akut mächtigeren Lage ist. Schon die Ablehnung von Vertreibungen, Landnahmen und Massentötungen, wie sie in Europa zuletzt im ehemaligen Jugoslawien stattgefunden haben, ist eine dringend notwendige, aber bei weitem nicht ausreichende ethisch-moralische Abgrenzung gegenüber absolutem Sozialdarwinismus. Es geht also nicht darum, ob Ethik und Moral dem Denken und Handeln Grenzen setzen müssen, sondern welche Grenzen notwendig sind.

Auch mit dem Setzen von Grenzen fehlt die wichtigste Komponente ethisch-moralischer Grundlagen des Handelns: eine positiv hingebungsvolle Handlungsmotivation, die in der liebevollen Aufgabenerfüllung ihr Ziel findet.

Status sichern – entweder durch aggressive Expansion oder durch Einigelung. Eine qualitative Veränderung wird ihrerseits vor dem Hintergrund eines so gearteten Weltbildes zwangsläufig als existenzbedrohend bewertet und provoziert daher, daß ohnehin vorhandene Angst- und Abwehrreaktionen angesichts von Veränderungen exzessiv ausarten. Werden einseitig materialistische Weltbilder um geistig-inhaltliche Dimensionen und um Person und Persönlichkeit ergänzt und dadurch verwandelt, ist es nicht mehr *vollständig* existenzbedrohend, gewohnte äußere Formen zu verändern oder aufzugeben. Damit wird das Verunsicherungs- und Angstpotential, das durch Krisensituationen wachgerufen wird, weniger extrem und es kann leichter wahrgenommen werden, daß die eigene innere Entwicklung äußere Veränderungen braucht.

Sinnvolle Seiten der darwinistisch und materialistisch geprägten Gewohnheiten werden u.a. darin deutlich, daß bei Darwin wie bei Schumpeter eine Art von Entwicklungsdenken und insbesondere bei Darwin ein Denken in komplexen Systemen in eine ansonsten eher statische und systematisch verengte Denkweise hineinkommt. Gleichermaßen sinnvoll ist, daß bei Darwin wie bei Schumpeter im Lebensprozeß das Zugrundegehen und Sterben eine genauso wichtige Rolle wie Wachstum und Aufblühen spielt.

2.5.2 Phänomene: alltäglicher Sozialdarwinismus und Abweichendes

Eine vom deutschen Dokumentationskanal Phönix im Fernsehen übertragene Diskussionsrunde mit Experten zum Thema „Möglichkeiten der Steigerung der Konkurrenzfähigkeit Deutschlands im globalen Wettbewerb“ leitete die Moderatorin mit den Worten ein, es gehe darum, »Nahrung zu haben oder Nahrung zu sein«. ²³⁰ Wenn man hier nicht polemisch eine Neigung zum Kannibalismus unterstellt, geht es zumindest um moderne Sklaverei. Dieses Phänomen ist vielschichtiger und aktueller, als ich es mir während meines eigenen langjährigen Konsumschlafs hätte träumen lassen. Die konventionelle Seite der Sklaverei birgt nach wie vor Grausamkeit. »An den Exporten der Rohstoffe verdienen neben den Industrienationen nur wenige Menschen in den Produktionsländern. Die schlecht bezahlten Menschen, die oft unter unwürdigen Bedingungen die heutigen Kolonialwaren produzieren, werden so zu Sklaven einer Weltwirtschaft, die den Reichtum zementiert und der Bevölkerung in den Entwicklungsländern keine reelle Chance gibt, an dem auch von ihnen erwirtschafteten Reichtum

²³⁰ Wörtlich: »to have food or to be food.« (Gedächtniszitat)

teilzuhaben.«²³¹ Nach Information der Organisation «Anti Slavery International» existieren zu Beginn des 21. Jahrhunderts Sklaverei und sklavenähnliche Verhältnisse weltweit in mindestens 42 Staaten, z.B. in Bosnien, China, Deutschland, Indien und in der Türkei und USA. Betroffen von dieser Form von Abhängigkeitsverhältnissen sind weltweit mehr als 100 Millionen Menschen nahezu aller Altersstufen. In unterschiedlichen Ausprägungen sind mit diesen Lebensverhältnissen Erfahrungen von Hunger, Folter, Fronarbeit, Menschenhandel, Niedrigstlöhnen, Schuldknechtschaft, klassische Formen der Sklaverei, Vergewaltigung, Zwangsprostitution und Zwangsrekrutierung in Kriegen verbunden. Eine der perversesten und folgenreichsten Formen der Sklaverei ist in diesem Zusammenhang das Phänomen der Kindersoldaten. Der Wohlstand der Industrienationen in seiner heutigen Form – und damit auch mein persönlicher Wohlstand – fußt auch darauf, daß wirtschaftlich teilweise bewußt, teilweise unbewußt von Ausbeutungsverhältnissen profitiert wird. »600 Millionen Kinder wachsen weltweit in extremer Armut auf und sind damit meist hilflos einer rücksichtslosen Ausbeutung ihrer Arbeitskraft ausgesetzt.«²³² Wenn sie überhaupt aufwachsen und nicht an Hunger, Entkräftung oder Krankheit früh sterben.²³³ Wenn man darüber hinaus die Begriffe Sklaverei, Machbarkeitswahn und (Organ-)handel zusammenbringt, kann man auf weitere Zusammenhänge stoßen, die, wenn man sein Herz nicht völlig zu Stein hat werden lassen, das Blut in den Adern gefrieren läßt.²³⁴

Die weniger konventionellen Seiten des Phänomens Sklaverei reichen unmittelbar in die modernen Industrienationen hinein. Aaron Bernsteins in der «Business Week» veröffentlichte Analyse der Situation im Silicon Valley kann als Beispiel für die intern wachsenden Schattenseiten einer sich darwinistisch entwickelnden Weltwirtschaft herangezogen werden. Mit zunehmender Prosperität verschärft sich im Silicon Valley die Kluft zwischen arm und reich in einer Weise, die die Verhältnisse im Rest der USA bei weitem übertrifft. Es entsteht zunehmend massenhaftes psychi-

²³¹ Kronfli 2001, S. 68

²³² Vgl. Kronfli 2001, S. 66 ff., S. 72, S. 76, S. 84 ff., S. 108 ff.

²³³ Vgl. für weitere Beispiele im Zusammenhang mit Shareholder Value Management Mitchell 2002, S. 37 ff.

²³⁴ Die Beispiele, die Rüdiger Dahlke zu diesem Thema andeutet, reichen von Hinrichtungen bei Organbedarf bis hin zu Kinderschächtung. »Während man im Zusammenhang mit dem Handel von Sexsklavinnen noch von einem Zuhälterverhältnis sprechen konnte, gehen einem bei diesem Thema die Worte aus. Und die meisten dieser Verbrechen geschehen in Ländern, deren Kinder uns nicht so sehr am Herzen liegen, wobei die Organe natürlich in unseren zahlungskräftigen Ländern Weiterverwendung finden.« (Vgl. Dahlke 2001, S. 253 ff.) Diese Dinge sind so schauderhaft, daß in meinem Herzen die leise und kleine Hoffnung besteht, Dahlke möge doch irren.

ches, soziales und materielles Elend auch mitten innerhalb der arbeitenden Bevölkerung der sogenannten ersten Welt.²³⁵

Im «manager magazin» formuliert Hirn, wie das Ideal des rund um die Uhr verfügbaren Managers die Zeit verarmen läßt. Im Zuge der Entwicklung des Internets zählten nur noch drei Dinge: »speed, speed, speed«. Dieser »Geschwindigkeitswahn« ist längst ein Phänomen der gesamten Gesellschaft. Die Ruhe, sich die notwendige Zeit für die Beschäftigung mit einem Problem zu nehmen, sei längst verloren. Das Verhalten der Finanzmärkte sei in diesem Zusammenhang »gnadenlos« und führe zu diversen Formen der Arbeitssucht.²³⁶ Hirn kennzeichnet diese Art der Arbeit als »modernes Sklaventum«²³⁷. In der «Wirtschaftswoche» konstatiert Mai, daß aus Kostengründen zunehmend das Potential junger Manager von Organisationen eingekauft wird, die bereit sind, für deutlich geringere Gehälter erheblich höhere zeitliche Belastungen für die Unternehmen in Kauf zu nehmen. Dabei wird nicht beachtet, daß Qualitäten des aktuelleren Wissens von Daten und Konzepten, des Kämpfens um Positionsmacht und Unterordnungswilligkeit einseitig den Qualitäten von Erfahrung, Wahrnehmungsfähigkeit, Deutungsfähigkeit und sozialer Kompetenz vorgezogen werden. Letztere fehlen zumeist bei einseitiger Bevorzugung jungen Managementpersonals. Diese Einseitigkeit wirkt wie jedes Extrem destruktiv.²³⁸

Horstmann konstatiert, daß die moderne Gesellschaftsform zur zunehmenden Befreiung von den Zwängen der unmittelbaren Einbindung in die Naturprozesse geführt hat. An ihre Stelle sind Abhängigkeiten im Hinblick auf Konsum und Kultur, Gene, Arbeitsprozesse getreten. Damit führt die Entfernung und Ablösung des Menschen von Naturprozessen aus sich heraus nicht zwangsläufig zu individueller Freiheit.²³⁹ Kann es *zwangsläufig* entstehende *Freiheit* geben?

Und schließlich qualifiziert Hamedinger die ständige Reproduktion und Fortschreibung des eigenen begrifflichen Rahmens als »„orthodoxe“ Theorie«, die überall auftreten kann, wo Menschen tätig sind. Die aktuellen wirtschaftlichen Zusammenhänge seien mit der Dominanz der neoliberalen Doktrin ein Beispiel dafür.²⁴⁰ Der Evolutionsforscher und Verhaltensbiologe

²³⁵ Vgl. Bernstein 2000, S. 302.

²³⁶ Vgl. Hirn 2000, S. 124 ff.

²³⁷ Vgl. Hirn 2000, S. 128.

²³⁸ Vgl. Mai 1999, S. 111 ff.

²³⁹ Vgl. Horstmann 2001, S. 132 ff.

²⁴⁰ Vgl. Hamedinger 1997, S. 9. Hamedinger nennt die Phänomene, mit denen diejenigen konfrontiert werden, die Dogmen orthodoxer Sichtweisen zu verletzen drohen: Ausschluß, Verbot, Tabuisierung. (Vgl. Hamedinger 1997, S. 16.) Er konstatiert einen dialektischen Prozeß von Globalisierung und Fraktionierung, der mit einem »unglaublichen« Siegeszug der neoliberalen Doktrin einhergeht: »Die Dominanz des weltökonomischen Systems mit ihren transnationalen Systemführern reduziert die Möglichkeiten des wirtschaftspolitischen Handlungsrahmens einzelner Nationen, die sich schlußendlich im Kampf um Wettbewerbs- und

Konrad Lorenz²⁴¹ beschreibt, daß in dieser Weise ein Denksystem, das durch Suggestions- und Manipulationsmechanismen wirkt, zum Sklavenhalter werden kann. Alles Modische werde alsbald zum Statussymbol erhoben, das jeden dazu zwingt, mit der Mode zu gehen, der auf sich hält. Solche Moden werden destruktiv, wenn sie bestimmte Denkmuster oder Verhaltensweisen als ausschließlich zu befolgendes Ideal vorgeben.²⁴²

Die hier beschriebenen Einseitigkeiten sind zwangsläufig selbst nur ein Teil der Wirklichkeit. Die reale Evolution verläuft anders als menschengemachte Weltbilder und ihre jeweils spezifischen Einseitigkeiten, egal ob sie nun dominant sind oder nicht. Es gibt auch weiterhin Vielfalt und vom „Raubtierkapitalismus“ Abweichendes, das mit weiter und tiefer denken, bewußter Kooperation und Netzwerkbildung und nicht propagandistisch motiviertem Einsatz und Spenden von Geld verbunden ist. Es entwickeln sich Theorien und Unternehmen, die bewußt nichtkonform und im Ansatz nichtdarwinistisch sind und damit ebenfalls in unterschiedlicher Art erfolgreich sind. Sachorientierung, ganzheitliche Verantwortung und Gemeinschaftsbildung sind drei Grundmotivationen, die hier in je eigener Art zum Ausdruck kommen können und mit positiver Qualität zukunftsweisend sind. Ein bekanntes Phänomen in diesem Zusammenhang ist die Entwicklung des Betriebssystems Linux. Es hat sich eine globale Gemeinschaft von Programmierern gebildet, die weitgehend ohne kommerzielle Interessen ein Betriebssystem für kleine und mittlere DV-Anlagen entwickeln und weiterentwickeln. Die Entwicklung zum breiten Erfolg schließt naturgemäß alle Facetten kapitalistischer Phänomene ein wie Gewinnstreben, juristische Versuche, Linux unmöglich zu machen, Trittbrettfahren und Sabotage. So hat sich die derzeit einzige ernsthafte Konkurrenz zur Quasi-Monopolstellung von Microsoft aus Prinzipien herausgebildet, die nach kapitalistischen Idealen weder funktionieren dürften noch rational und aufgeklärt sind.²⁴³

Standortvorteile dem Druck des Systems anpassen müssen.« (Hamedinger 1997, S. 26) Auch bei hohem Anpassungsdruck gibt es Alternativen, die jedoch mit gravierenden Folgen belegt sind.

²⁴¹ Lorenz 1981, S. 17

Konrad Lorenz (1903-1989), Verhaltensforscher und Evolutionsforscher in der Nachfolge Darwins, Nobelpreis für Medizin zusammen mit N. Tinbergen und K. v. Frisch für seine Leistungen in der Verhaltensforschung und deren Wichtigkeit für das Verständnis des Menschen. Einem breiten Publikum ist Konrad Lorenz für seine Verhaltensforschung bei Tieren und insbes. bei Graugänsen bekannt. (Vgl. die von I. Eibl-Eibesfeldt verfaßte Kurzbiographie von Konrad Lorenz in Lorenz 1978b, S. 13-23.)

²⁴² Vgl. Lorenz 1978b, S. 93, S. 147 f.

²⁴³ Zur Qualität des Quasimonopols von Microsoft und den daraus folgenden außerordentlich hohen Gewinnspannen vgl. c't 1999.

Weitere Beispiele für Ansätze und Phänomene jenseits von Sozialdarwinismus und blankem Materialismus sind: Glasl et al. beschreiben einen ganzheitlichen Begriffsrahmen zur Betrachtung und Entwicklung von Organisationen. Morgan zeigt die mit unterschiedlichen Organisationsmodellen verbundenen Bedeutungen und deren metaphorische Qualitäten. Pullig beschreibt in zwölf Fallstudien Dimensionen und Hintergründe der Prozeßqualität und des

2.6 Zusammenfassung

Das Organisationsmodell von Erich Gutenberg ist funktional von den Möglichkeiten der rationalen Kombination von Produktionsfaktoren aus aufgebaut. Es ist ein Beispiel für die Möglichkeiten und Grenzen funktionaler Konzepte der Organisation. Diese erfassen angemessen die linear-analytisch beschreibbaren materiellen und strukturellen Aspekte organisatorischer Existenz und blenden aus, was das Werden von Organisationen prägt: die sich der funktional deterministischen Steuerung entziehenden geistig-seelischen Prozesse menschlichen und organisatorischen Werdens und die dazugehörigen sozial vernetzenden Prozesse in und zwischen Organisationen. In sich sind solche Konzepte, wenn sie wie bei Gutenberg sauber durchgearbeitet sind, zumeist frei von wesentlichen Widersprüchen. Sie stehen jedoch zu den durch sie nicht abgedeckten Realitätsanteilen im Widerspruch.

Joseph Schumpeters Konzept der schöpferischen Zerstörung steht in Konzeptionierung, Rezeption und Anwendung für vielschichtige Qualitäten. Es steht zunächst in besonderer Weise für die selektive Zitierung und Anwendung von elementaren Konzepten, weil es in Theorie und Praxis marktwirtschaftlichen Unternehmertums unter Abwehr der sozialistischen Grundhaltung Schumpeters hohe Bedeutung hat. Die grundlegende Leistung Schumpeters wird jedoch bis heute nur teilbewußt beachtet: Die „kapitalistische“ Welt ist so geformt, daß Organisationen und Wirtschaft in Abwehr elementarer Lebensrealitäten ewig wachsen und gedeihen wollen. Schumpeters Konzept basiert jedoch auf der archetypischen Tatsache, daß Werden und Vergehen Teil jeden Lebens sind. Eine elementare Qualität von Innovation wird damit deutlich: Damit Neues gedeihen kann, muß Altes vergehen und sterben dürfen. Vor jedem Neubeginn steht also das Loslassen an. Da konstruktive Ansätze für Abbauprozesse zur Zeit weit weniger vorhanden sind, als für Wachstumspfade, wird solches zumeist bestenfalls teilbewußt gelebt²⁴⁴. Nicht-Rationalität und die Realitäten von Bewußtem und Unbewußten werden von Schumpeter selbst nicht besprochen. Bei genauerer Betrachtung ist solches jedoch im Typus des egoistisch motivierten Unternehmers Schumpeterscher Prägung sichtbar. Dieser zerstört mit immer neuen Konstrukten schöpferisch das Alte, bis der Kapitalismus selbst zerstört ist, da sich im Zuge seiner Tätigkeit Monopole bilden. Irrational

Prozeßerfolges von unterschiedlich gearteten Unternehmen, die erfolgreich und „anders“ sind. (Vgl. Glasl et al. 1996, Morgan 1997, Pullig 2000.)

Initiativen zum fairen Handel, Ansätze mit Mutter Erde gesund und heilsam umzugehen, Attac sind weiter Beispiele, die in diesen Zusammenhang gehören.

und unbewußt wird mit dieser Art Egoismus also die Fähigkeit zur bewußten und achtsamen Vernetzung abgewehrt, die dann durch Gleichmacherei und Macht „ersetzt“ wird und deshalb zur Selbstzerstörung des Kapitalismus führt.

Der Transaktionskostenansatz schränkt die Allgemeinheit der Rationalitätsannahme des Menschen (*homo oeconomicus*!) nur im Hinblick auf Mengen- und Zeitbegrenzungen ein. Der Ansatz selbst ist schon ökonomisch „nur“ teilrational, u.a. weil Gewinnorientierung fehlt. Die wesentliche Eigenschaft des Modells ist jedoch, daß unter Berufung auf das Menschenbild von Nicolò Machiavelli die Hypothese eingeführt wird, daß sich Organisationen aus den niederen Schattenanteilen des Menschen in anti-sozialen Prozessen bilden: Opportunismus, Lügen, Betrügen usw. Damit werden die häßlichen Seiten von Menschen und Organisationen so gereizt, daß es fatale Konsequenzen haben kann, wenn die damit verbundenen menschlich, sozial und ökonomisch höchst destruktiven Konfliktpotentiale wirksam werden. Die Annahmen der Rationalität und der Nicht-Existenz nichtrationaler Motive stehen also im vollen Widerspruch zu den nicht-rationalen Schattenrealitäten des Menschlichen und des Organisatorischen, die im Mittelpunkt des Modells stehen. Abgewehrt werden durch den Transaktionskostenansatz weiterhin Sachorientierung, Altruismus, positive Gemeinschaftsorientierung und jegliche Lichtanteile von Menschen und Organisationen.

Das Denken in Entwicklungen und evolutionären Mustern ist für Organisationsentwicklung konstituierend. Der naturwissenschaftliche Hintergrund evolutionärer Konzepte ist der biologische Darwinsche Entwicklungsbegriff. Dieser steht jedoch im Widerspruch zur an Empirie geprüfter Wissenschaft. Daher steht er auch dafür, daß Wissenschaft unwissenschaftlich und dogmatisch werden kann. Auf Management angewendet, führt diese Sicht auf Entwicklung zudem zu elementaren Widersprüchen, die jeden aktiven Führungsanspruch ad absurdum führen. Der das Gedankengut von Darwin verfremdende Sozialdarwinismus und evolutionäres Management darwinistischer Prägung sind daher teils machtbasierte Dogmatiken mit potentiell unverantwortlichen praktischen und ethischen Konsequenzen. Lichtanteile, symbiotische Beziehungen, ethische Lernfähigkeit und die Tatsache von Entwicklungssprüngen werden in darwinistisch ausgerichteten Entwicklungskonzepten ausgeblendet und abgewehrt. Sichtbar werden die Möglichkeiten strukturellen

²⁴⁴ Für M&A Prozesse zeigt Glasl das in diesem Zusammenhang Wesentliche; vgl. Glasl et al. 2005.

Gestaltwandels, Systemdenken und die Realitäten von Leben, Sterben und Endlichkeit.

Hinsichtlich der Entwicklung, Rezeption und Anwendung der hier behandelten Konzepte ist durchgängig zu beobachten, daß die von den Gründern formulierten Grenzen in der weiteren Entwicklung und Anwendung häufig nicht erschlossen wurden, sondern zumeist verloren gehen. Dieses Drängen elementarer Gegebenheiten menschlichen und organisatorischen Lebens in den Schatten und ins Unbewußte ist typisch für uns „Abendländer“ und hat zur Folge, daß das Abgewehrte mit destruktiven Folgen wieder auftaucht.

3 Geld: Bewußtes und Unbewußtes

3.1 Leitfragen

Erste Pflicht konservativ handelnder Ökonomen soll die Maximierung von Geld und Gewinn sein, denn: Geld regiert die Welt! Sagt man. Dieser Satz zeigt unabhängig davon, ob er richtig ist (ja und nein), daß zum Verständnis organisatorischer Realitäten ein profundes Verständnis von dem, was Geld ist und von dem, wie Geld wirkt, unverzichtbar ist. Traditionelle wirtschaftswissenschaftliche Theorien vom Geld zeigen jedoch nur die funktionale Spitze des Eisberges und werden schon mit der Aussage, daß Geld die Welt regiert, ad absurdum geführt, denn: wenn Geld die Welt regiert, regieren keine Menschen die Welt, seien sie nun rational oder nicht. Die Freiheit des Menschen ist dann nicht vorhanden – Systems of Democracy and Capitalism end here. So leicht ist es jedoch nicht – im Gegenteil. Geld ist vielmehr als Phänomen mit archetypischen Motiven menschlicher und organisatorischer Bewußtseinsentwicklung verbunden und daher seit Jahrtausenden so elementar für Organisationen, wie für Menschen die Luft zum Atmen. Konzeptionell und praktisch werden diese Grundmotive anhand folgender Leitfragen herausgearbeitet:

1. Welche Wurzeln hat das Geld und wie sind diese Qualitäten mit den heutigen Konzepten und Realitäten im Umgang mit Geld verbunden?
2. Wie wird Geld aus ökonomischer Perspektive in Grundzügen beschrieben?
3. Welche Qualitäten können Geld vollständiger beschreiben?
4. Gibt es über das Rationale hinausweisend nicht-rationale Aspekte, die Geld und den Umgang mit ihm prägen, wie erscheinen diese in modernen Konzepten der Geldmaximierung und was folgt daraus für die

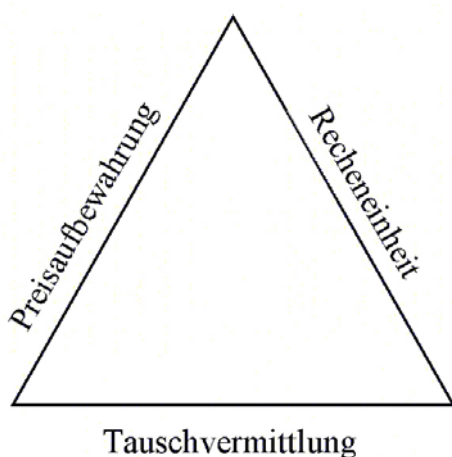
Lebensfähigkeit von Wirtschaftssystemen und –strukturen? Wie sind diese mit Bewußtem und Unbewußten sowie Licht und Schatten menschlicher und organisatorischer Realitäten verbunden?

5. Gibt es ein Bild von Geld, von dem aus Geldsysteme menschlichen und organisatorischen Realitäten gemäßer gestaltet werden können?

3.2 Traditionell-funktionale Aspekte des Geldes

Geld ist Ausdruck und Bedingung verschiedener Formen arbeitsteiligen Wirtschaftens²⁴⁵. Die spezifischen Erscheinungsformen des Geldes spiegeln in vielschichtiger Art den jeweiligen Entwicklungsstand einer Gesellschaft, ihre gelebten und ungelebten Ideale sowie ihre Wirtschaftsform. Die Erscheinungsformen des Geldes sowie die damit verbundenen Prinzipien und Institutionen einerseits und ihre ideell-geistigen Grundlagen andererseits sind eine untrennbare und sinnvolle Einheit. Daraus folgt, daß Währungen aus sich heraus keine absolute Geltung und keine absolute Richtigkeit haben. Sie entsprechen in ihren Basisideen und Realisationen dem zeitlich-kulturell bedingten Weltbild und entwickeln sich mit und in diesem. Die heute vorherrschende Ausformung des Geldes ist dementsprechend eine spezielle Ausprägung der Art wissenschaftlicher „Aufklärung“, die Natur und Menschen als Maschinen anschaut, die es auf funktional-rationaler Ebene möglichst effizient auszubeuten gilt. Geld wird

Abbildung 2:
Die drei klassischen Funktionen des Geldes



vor dem Hintergrund dieses offiziellen Weltbildes auf der bewußten Ebene von seiner funktional-rationalen Seite her definiert. Das heutzutage traditionell gewordene funktionale Bild des Geldes ist aus einer Triade von Funktionen zusammengesetzt. Geld ist danach:

1. Rechnungseinheit (Controlling, Kalkulation usw.),
2. Tauschmittel (Tausch von Produkten und Dienstleistungen in potentiellen Konsum [Geld] und umgekehrt),

²⁴⁵ Eine Tauschwirtschaft kommt ohne Geld aus. Gaben und Geschenke sind ebenfalls wirtschaftliche Akte ohne Geld. Im Gegensatz zur einfachen Tauschwirtschaft kann mit der (Hin-)gabe als Trägermedium ein bewußter Akt der Gemeinschaftsbildung unterstellt werden.

3. *Preisaufbewahrungsmittel* (Möglichkeit der zeitlichen Verschiebung von Konsum gegen Geld sowie nicht produktionsgebundener finanzieller Gewinn [Zins]). Üblicherweise wird der Begriff Wertaufbewahrungsmittel für diese dritte Funktion des Geldes verwendet. Diese Bezeichnung ist sachlich irreführend und verdeckt Existentielles²⁴⁶.

Bei einer ersten Betrachtung dieser traditionellen Funktionen des Geldes fällt auf, daß jeder Bezug dazu fehlt, was man mit Geld in realen wirtschaftlichen Prozessen tun kann. Diese Funktionen des Geldes sind also ein lebensfernes Kreisen rund ums Geld. Es handelt sich dabei letztlich um eine ins Funktionale gewendete Metamorphose des alttestamentarischen Tanzes um das goldene Kalb²⁴⁷. Dieser Tanz findet auch heute noch fast zahllose nicht-funktionale Realisationen.

²⁴⁶ Vgl. Weise et al. 1991, S. 109 ff. Bei Verwendung des Begriffes »Wertaufbewahrungsmittel« wird der Wert eines Produktes mit seinem Preis gleichgesetzt. Der Qualitäten unterschiedlicher Art umfassende Wertbegriff wird in dieser Weise durch einen rein quantitativen Begriff des Tauschwertes verengt und verfälscht. Das bedeutet jedoch nicht, daß die Folgen für Natur und Mensch nicht mehr da sind. Sie entziehen sich vielmehr auf dieser Ebene dem bewußten Umgang. Legale und illegale Korruption, Grausamkeit gegenüber Tier und Mensch, Umweltzerstörung sind zwangsläufige Folgen der Haltung, die keinen Unterschied zwischen Preis und Wert mehr wahrnimmt. Genauso existiert positiver Wert von Gütern, die mit Liebe produziert, gepflegt, ausgewählt, behandelt, bewahrt und weggegeben werden. Der Wert einer Dienstleistung ist noch mehr als der Wert eines materiellen Produktes von den Qualitäten des Austauschtes unter Menschen abhängig und noch weniger von seinem Preis. Nichtsdestotrotz kann ein bewußt gezahlter finanzieller Preis Zeichen der Wertschätzung sein.

Preise und die Fähigkeit, finanzielle Preise zu bezahlen, können durch Geld in bestimmten Grenzen und unter bestimmten Bedingungen aufbewahrt werden. Werte nicht. Menschliche Werte bilden sich, konkretisieren sich und verfallen durch menschliche Haltungen und Handlungen.

In funktional ausgerichteten wirtschaftswissenschaftlichen Bezügen wird die Beschäftigung mit Wertbegriffen als metaphysische Spekulation oder als historische und deswegen uninteressante Dogmenanalyse abgetan. Das geht so weit, daß die Werttheorie, die sich mit dem ökonomischen Wert von Wirtschaftsgütern befaßt, ebenfalls aufgrund des Metaphysikvorwurfes zugunsten einer einfachen Theorie des Geldes ins Hintertreffen geraten ist. (Vgl. Söllner 1996, S. 5.) Die Wirtschaftswissenschaften entsprechen diesbezüglich weiten Teilen zeitgenössischer Wissenschaften. Diese Haltung ist sowohl selbstverleugnend als auch aggressiv-missionarisch nach außen: Sie weigert sich der eigenen wertenden Grundlagen bewußt zu werden und versucht aggressiv dieses Bewußtwerden im Umfeld zu verhindern. Es handelt sich wie im Fall von Wirtschafts- und Sozialwissenschaften ungeachtet der nicht beachteten Grenzen von Naturwissenschaften innerhalb ihres eigenen Faches um Vorspiegelung falscher Tatsachen, wenn Vertreter von nicht naturwissenschaftliche Disziplinen behaupten, mit ihrem Arbeiten konventionellen naturwissenschaftlichen Kriterien zu genügen. (Vgl. Söllner 1996, S. 12 f.)

²⁴⁷ Im Buch Exodus wird berichtet, daß das Volk Israel in Abwesenheit von Moses ekstatisch um das selbstgefertigte Goldene Kalb tanzt. (Altes Testament, Exodus Kapitel 32).

»So nahmen denn alle Leute die goldenen Ringe, die sie an den Ohren trugen, von sich ab und brachten sie zu Aaron. Er nahm sie aus ihren Händen, sammelte (das Gold) in einem Beutel und goß dann daraus ein Kalb als Gußbild. Sie riefen: „Das ist dein Gott Israel, der dich aus Ägypten geführt hat.“ Aaron vernahm es und baute vor dem Kalb einen Altar. Er ließ laut ausrufen: „Morgen soll ein Fest sein für den Herrn!“ In der Frühe des nächsten Morgens opferten sie Brandopfer und brachten Friedopfer dar. Dann setzten sich die Leute zum Essen und Trinken nieder und erhoben sich, um dem Vergnügen nachzugehen.« Gegenüber dem zurückgekehrten Moses äußerte Aaron »Möge doch meines Herrn Zorn nicht entbrennen! Du weißt ja, wie zügellos dieses Volk ist.« Das Ende ist grausam. Wer für den Gott Israels sei, erhält von Moses den Befehl. »Es töte ein jeder selbst, den Bruder, Freund und Nächsten. [...] So fielen an jenem Tag vom Volk gegen 3000 Mann.« (Vgl. Altes Testament, Exodus Kapitel 32, Vers 3-6; 22; 27-28)

In den Wirtschaftswissenschaften und im überwiegenden Teil der wirtschaftlichen Praxis ist darüber hinaus im Rahmen des funktionalen Weltbildes kaum nennenswertes Bewußtsein dafür sichtbar, daß durch das Geld Aspekte und Tiefendimensionen wirken, die durch funktional-rationale Begriffe weder angemessen zu beschreiben, geschweige denn zu handhaben sind²⁴⁸. Bernard A. Lietaer ist als Ausnahme anzusprechen. In seinen Monographien «Mysterium Geld – emotionale Bedeutung und Wirkungsweise eines Tabus» und «Das Geld der Zukunft» bearbeitet er das Phänomen Geld aus der Sicht eines hochrangigen Insiders und Gestalters der Geldmärkte mit Hilfe von Grundmustern archetypischer Psychologie in der Tradition von C.G. Jung und durch asiatische Zugänge zu den Polaritäten, zwischen denen sich menschliche Realität entfaltet. Er gibt nach meiner Einschätzung wesentliche Beschreibungen und Deutungen des Phänomens Geld und entwickelt daraus Vorschläge für eine Weiterentwicklung des Geldes mit deutlich volkswirtschaftlicher und geistig-kultureller Perspektive. Der hier gewählte Zugang zum Geld ist überwiegend einzelwirtschaftlich und ebenfalls geistig-kulturell.²⁴⁹

Beschränkt man sich bei der Betrachtung und im Umgang mit Geld auf Funktionalität, ist das jedoch weder im wissenschaftlichen Sinne noch praktisch beschränkt rational, sondern in gewisser Weise einfach nur beschränkt mit irrationalen Konsequenzen.²⁵⁰

²⁴⁸ Paul Samuelson bezeichnet Geld als »Lebenssaft« des Wirtschaftssystems, ohne der Bedeutung dieser mit dem Blut verbundenen Metapher nachzugehen. (Vgl. Samuelson 1987, S. 101.) Er erhielt 1970 den Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften »Für wissenschaftliche Arbeiten, durch welche er eine statische und dynamische wirtschaftliche Theorie entwickelte und aktiv zur Hebung des Niveaus der Analyse der Wirtschaftswissenschaften beitrug.« (Vgl. Wikipedia.org 2004a, S. 1)

²⁴⁹ Vgl. Lietaer 1999; Lietaer 2000.

²⁵⁰ Zur Illustration, wie beschränkt Rationalität sein kann, genügt ein typisches Beispiel für "rationale Geldanlage". Mit dem üblichen, als wissenschaftlich vermarkteten Brimborium, wurde eine „neue“ Anlagestrategie im Handelsblatt angepriesen: Die Momentumstrategie. Das alleinige Ziel ist es danach, eine Rendite zu erzielen, die die Durchschnittsrendite von repräsentativen Portfolios (z.B. Dax bzw. Mdax-Portfolios) übertrifft. Die Verhaltensstrategie ist folgerichtig der zeitversetzte Kauf bzw. Verkauf von allein am Renditeverlauf gemessener »Sieger-« bzw. »Verliererportfolios«. (Vgl. Handelsblatt Nr. 39 1999, S. 35.) Qualitativ neu ist eine solche Strategie nicht: Es geht wie üblich um die alleinige Ausrichtung des Verhaltens an dem Modell, hinter dem man unter Berücksichtigung von Risikoeinschätzungen und Risikobereitschaft die Möglichkeit einer praktischen Geldbestandsoptimierung in einem beschränkten Zeithorizont vermutet.

Bankberatungsleistungen werden im «manager magazin» nach im Prinzip gleichen Kriterien wie im Handelsblatt »wissenschaftlich« analysiert und bewertet. Es werden »Muster-Portefeuilles« nach dem Rendite-Risiko-Modell von Harry Markowitz bewertet, das 1990 mit dem Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften ausgezeichnet wurde. (Vgl. Hetzer et al. 2000, S. 184.)

Wissenschaft, die dermaßen einseitig funktionalisiert und pragmatisch sinnentleert wird, wird zum modernen Pendant mittelalterlicher Ablaßhandlungen. Diese modernisierten Ablässe (man zahlt hohe Gebühren an Menschen, die die Geldanlagen vieler Menschen professionell und zwanghaft auf Geld fixiert zusammenfassen) sind eine ritualisierte Abwälzung sachlicher und menschlicher Verantwortungen auf die Fetische Geld und Wissenschaft. Der Begriff „beschränkt“ meint also völlige Beschränktheit auf Geld und die Abwehr jeglichen Inhaltes und Sinnes.

»Das Wesentliche ist für die Augen unsichtbar.«²⁵¹

Was für die Augen nicht sichtbar ist, ist wesentlich, wertvoll und nicht käuflich. Es hat hohen Wert und keinen Preis: Liebe, Freundschaft, Würde, Haß und Feindschaft, Gott und die individuelle Essenz jedes Menschen²⁵². Die Funktionen des Geldes sind ebenfalls unsichtbar und in gewisser Weise von Glauben abhängig und alltäglich. Sie verdecken darüber hinaus die immateriellen Essenzen, die sich mit Geld verbinden können.

3.3 Wurzeln, Erscheinungsformen und Paradoxien

Die modernen Erscheinungsformen des Geldes stehen am vorläufigen Endpunkt einer langen historischen Entwicklung: Diese reicht von Naturalien wie Muscheln, Perlen, Getreide und Vieh, geprägten Edelmetallen wie Gold- und Silbermünzen, geprägten wertarmen bzw. wertlosen Metallen und Papiergeld mit und danach ohne Edelmetall, „absicherung“ bis hin zum heute gebräuchlichen Geld²⁵³. Die moderne Entwicklung der Erscheinungsformen des Geldes geht vom Geldschein²⁵⁴ (Papiergeld) und Münzgeld hin zur Stofflosigkeit²⁵⁵, Formlosigkeit und Abstraktion. Elektronische Systeme, die mit Kreditkarten, Scheckkarten und Rabattkarten arbeiten, erfüllen stofflich abstrakt ohne erkennbare Mengenangabe ihre Geldfunktion und zunehmend auch nicht finanzielle Funktionen wie Datensammlung und Kontrolle des Handelns von Menschen und Organisationen. Immer größere Anteile des Wirtschaftens in und mit

Abgesehen davon bietet die Bibel eine weitere Metapher, für Qualitäten, die darin stecken, daß all die vielen Modelle stupide dem immer gleichen Kriterium folgen: Gewinnmaximierung. Es handelt sich dabei um nichts Neues, sondern um „alten Wein in neuen Schläuchen“ (vgl. Markus Kapitel 2, Vers 22; Matthäus Kapitel 9, Vers 17). Genauso erhellend ist das Märchen um des nackten Kaisers neue Kleider, das in der Sammlung von Hans Christian Andersen zu finden ist.

²⁵¹ Zitat aus Antoine de Saint-Exupéry: Der kleine Prinz, 1950, S. 72.

²⁵² Vgl. Epstein 2001, S. 34.

²⁵³ Zur Vertiefung: Eine kurze Abhandlung der Historie des Geldes vor dem Hintergrund des Archetyps der „Großen Mutter“ findet man bei Lietaer 2000, S. 45 ff. Eine der seltenen Monographien zum Thema „primitives“ Geld stammt von Einzig, 1966. Eine Historie der Entwicklung der Geldgestalt bietet Schacht 1967, insbes. S. 19 ff. Schacht greift für seine Ausführungen auf Elemente der griechischen Mythologie, auf historische Aspekte des Christentums und ihm zuzurechnenden Sekten, der Trieblehre von Sigmund Freud und auf die Archetypenlehre nach C.G. Jung zurück. Leicht lesbare Beispiele zur Geschichte des Geldes mit Sinnbezug im volkswirtschaftlichen Kontext findet man bei Weise et al. 1991, S. 112 ff.

²⁵⁴ Beim Papiergeld ist der Geldschein Symbol dessen, was im Vordergrund steht: der Schein und nicht das Sein. Dieser Aspekt findet Entsprechung und Ausdruck im Märchen «Des Kaisers neue Kleider» - scheinbares Sein ist ein anderes als echtes und riskiert die Lächerlichkeit, wenn sie enthüllt wird.

²⁵⁵ Georg Simmel prognostizierte diese Tendenz schon 1920 und verwies auf vertiefende Zusammenhänge: »Dieser Charakter des reinen Symbols der ökonomischen Werte ist das Ideal, dem die Entwicklung des Geldes zustrebt, ohne ihn je völlig zu erreichen.« »Das, als das rein arithmetische Zusammen von Werteeinheiten, kann als absolut formlos bezeichnet werden. Formlosigkeit und reiner Quantitätscharakter sind eines und dasselbe [...]. Deshalb ist Geld als solches der fürchterlichste Formzerstörer.« (Simmel 1920, S. 285)
Vgl. auch Schacht 1967, S. 9.

Geld erfolgen völlig ohne stoffliche Entsprechungen durch in Datenverarbeitungssystemen abgebildete Buchungen von Zahlenströmen.

Der immaterielle Hintergrund des Geldes ist vermutlich so alt wie das Geld selbst. Das Geld ist in vorchristlicher Zeit aus dem religiös-(natur-)sakralen Bereich von Gesellschaften entstanden. Es war üblich, daß Tempel zugleich Banken waren. Geld war so die meiste Zeit seiner Geschichte direkt mit der Natur und mit dem Heiligen verbunden²⁵⁶. Die Vertreibung der Geldwechsler aus dem Tempel durch Jesus Christus offenbart beispielhaft, daß auch die dunklen Seiten der Verbindung von Geld und Heiligem eine tiefverwurzelte Vorgeschichte haben²⁵⁷.

Ein auch heute noch unmittelbar sichtbarer Ausdruck dieser Verbindung ist das Streben nach Gold, das tief in der Geschichte und im Bewußtsein des Menschen verwurzelt ist. So war die Suche nach Gold wiederholt mit der Ausrottung ganzer Kulturen durch Eroberernationen verbunden. Das Gold der Alchimisten des Mittelalters war zweierlei: Das spirituelle Gold der Einweihung und der Umwandlung der Seele in einen vollbewußten „höheren“ Seinszustand sowie die Versuche, die Materie in einen höheren Zustand umzuwandeln. Stand die Umwandlung der Seele im Vordergrund, hatten die Versuche im Einklang mit der geheiligten Natur von Mutter Natur und der eigenen Seele stattzufinden. Andernfalls glitt der Prozeß in Scharlatanerie und Versuche der Goldmacherei aus unedlen Stoffen ab.²⁵⁸

Die Schattenqualitäten des alchimistischen Prozesses sind in verwandelter Form auch heute noch existent – in den vielen Formen, in denen mit mehr oder weniger betrügerischen Methoden aus minimalem Einsatz maximaler Gewinn erwachsen soll.²⁵⁹

Ein Nachklang des im Gold ausgedrückten Einsseins von Heiligem und Profanem schwingt in den heute lebendigen Bedeutungen von Gold auch

²⁵⁶ »Eine Eigentümlichkeit des frühen Geldgebrauchs ist es, daß er regelmäßig magisch verhaftet ist. Die Geldverwendung [...] ist ursprünglich Begleiterscheinung kultischer Handlungen.« (Schacht 1967, S. 29)

²⁵⁷ In den kanonisierten Evangelien wird von dieser Begebenheit bei Matthäus und bei Johannes berichtet, wobei in beiden Fällen die Vertreibung durch Jesus in vergleichbarer Weise begründet wird. Er will nicht, daß der Tempel zur »Kaufhalle« (Matthäus) bzw. zur »Räuberhöhle« (Johannes) wird. Die Begebenheit findet jedoch unterschiedliche Fortsetzungen. Bei Matthäus findet im direkten Anschluß die Heilung Blinder und Lahmer statt. Bei Johannes wird Einspruch gegen das Handeln Jesu eingelegt. Jesus fordert daraufhin, den Tempel einzureißen und verspricht ihn in drei Tagen wieder zu errichten. (Vgl. Neues Testament, Matthäus Kapitel 20, Vers 12-14; Johannes Kapitel 2, Vers 13-21)

Versteht man den Leib des Menschen als Tempel des Geistes, ist der Bezug zum physischen Leib des Menschen hergestellt. Die Antwort Jesu kann dann als eine Ankündigung seines Todes und der Auferstehung am dritten Tag nach dem Tod verstanden werden.

²⁵⁸ Vgl. Gebelein 1996 S. 9 ff.; S. 12 ff., S. 110 ff.

²⁵⁹ Z.B.: Es gibt Menschen, denen nachgesagt wird, sie wären imstande aus Scheiße Geld zu machen. Eine produzierende und nur sparsam deklarierte Entsprechung dieses drastischen Lobliedes existiert in Teilen der modernen Futtermittel- und Nahrungsmittelindustrie. (Zur wundersamen Verwandlung von »Giftmüll« in Nahrungsmittel, die von Menschen gegessen werden vgl. Eikenaar 1999, Pötzl 2000)

unter den Bedingungen der Säkularisation mit. – Gold war und ist Sinnbild für den höchsten Wert – So wird zugleich das Fortbestehen des Prinzips der Einheit von „Innen“ und „Außen“ deutlich, z.B.:

1. Anhand des Goldes lassen sich Gier und Goldrausch mit all seinen antiethischen Begleiterscheinungen entfesseln, so wie die Seele polar in hell und dunkel organisiert ist und Vollkommenheit und Reinheit neben Verworfenheit und Grausamkeit erscheinen läßt.
2. Gold ist Sinnbild für ethische Werte »Lauterkeit, Wahrhaftigkeit und Uneigennützigkeit«.²⁶⁰
3. Gold ist hochpreisiges Edelmetall. (Kaum etwas ist heutzutage auf der baulichen Ebene gleichermaßen hermetisch wie martialisch verschlossen, wie der Goldschatz von Fort Knox, USA).
4. Gold symbolisiert die ursprüngliche Reinheit und Unschuld des Kindes („Ist es nicht goldig?“).

»Die Geschichte der Münze ist nicht nur im Altertum, sondern auch im Mittelalter mit der Religion auf das engste verknüpft, und dieser magisch-religiöse Geist *lebt, wenn auch unerkannt, bis in die Neuzeit weiter.*«²⁶¹ Ohne den Rückgriff auf religiöse, magische und mythische Begriffe ist daher auch gegenwärtiges Geld und sind die mit ihm erscheinenden Phänomene nicht angemessen zu fassen. Das ist nicht außergewöhnlich, sondern charakteristisch für moderne Entwicklungen und im Geld in besonderer Weise sowohl vordergründig als auch hintergründig sichtbar.

Zum Vordergründigen: Die Triade der Geldfunktionen selbst entspricht bezüglich der Menge der Funktionen der als heilig behandelten Wesenheit des Geldes. Sie entspricht der heiligen Zahl Drei, die, kultur- und zeitübergreifend, die Zahl der aus der Polarität der Zweierheit durch Integration eines Dritten gebildeten Ganzheit und damit der umfassenden Synthese ist. Drei sind die großen indischen Gottheiten Brahma (Schöpfer), Shiva (Zerstörer) und Vishnu (Erhalter), die traditionellen Aggregatzustände des Stofflichen: fest, flüssig und gasförmig, der Rhythmus des Lebens mit Anfang, Mitte und Ende; die Phasen der Wandlung – aller guten Dinge sind drei – und nicht zuletzt die christliche Trinität aus Vater, Sohn und Heiliger Geist²⁶². Anhand dieser Trinität kann verdeutlicht werden, daß auch Ganzheiten der Ergänzung bedürftig sein können. Es fehlt in der gängigen christlichen

²⁶⁰ Schacht vertieft die Aspekte der ersten zwei Aufzählungspunkte unter der Überschrift »Zur Mythologie des ersten Geldstoffs« bis hinein in die numinosen Qualitäten und Kräfte, die sich mit Gold verbinden. (Vgl. Schacht 1967, S. 47 ff.; S. 113 ff.)

²⁶¹ Laum zitiert nach Schacht 1967, S. 89

²⁶² Vgl. Endres 1998, S. 72 ff.

Ausformung der Dreiheit die direkte Integration des Weiblichen. Die Polarität männlich-weiblich ist innerhalb der Trinität entsprechend der linkshemisphärisch-vermännlichten Kultur des Abendlandes nur mit der männlich-trennenden-rationalisierenden Seite vertreten.

Die (Re-)Integration des Weiblichen würde den Übergang von der Drei zur Vierzahl bedeuten, die traditionell die Zahl des Irdischen und des Materiel- len und damit des Mütterlich-Schöpfenden ist: Mater (lat.) – die Mutter, aber auch die Schöpferin, die Quelle²⁶³.

Es gibt ein Phänomen, daß das Modell der funktionalen Festlegung in linke und rechte Hemisphäre und zugleich das aktuelle Maschinenmodell des Bewußtseins als Produkt der Maschine Gehirn infrage stellt. Einem jungen Mann wurde im Alter von 11 Jahren die linke Hälfte des Gehirns entfernt. Mit 23 wird ihm nach längerer Rekonvaleszenz ein »vollständiges und ungeteiltes Ich« attestiert. Er hat Abitur, ist Rettungstaucher, ist sozial eingebettet und verfügt über einen überdurchschnittlichen Intelligenzquotienten.²⁶⁴ Dieser Fall ist ein Hinweis auf die physiologische Formbarkeit des Gehirnes durch geistige Entwicklungen und darauf, daß das es nicht angemessen ist, männlich und weiblich, links und rechts wie gewohnt scharf zu trennen – und damit statt des Miteinander das Entweder-Oder zu stark zu betonen.

Mit der (Re-)Integration des Weiblichen ist im Rückblick, in der Vernetzung und in der Vorausschau weit mehr verbunden, als „nur“ eine Wandlung von Geld und eine Integration von verdeckt wirkenden Qualitäten, andeutungsweise:

1. Das Weibliche ist auch in patriarchalischen Kulturen nicht verloren, sondern „nur“ marginalisiert, diskreditiert und zugleich prominent. Wer kennt nicht die despektierliche Bemerkung über eine gelungene Ehe, die sich dadurch auszeichne, daß die Frau den Mann im Glauben lasse, er habe etwas zu sagen, indem sie ihm die meisten (immer die unwichtigen) Entscheidungen überläßt? Jede Art Gleichberechtigung braucht demgegenüber des Zurücktreten von „Spielen“ der Macht hinter authentische Verantwortlichkeit und authentisch werdende Konfliktfähigkeit – im privaten wie im öffentlichen Leben.
2. Das Weibliche bekommt im römisch-katholischen Christentum durch die Figur und Verehrung der Maria prominenten religiösen Status und ist zugleich z.B. durch die Nicht-Zulassung zum Priesteramt aus der

²⁶³ Vgl. Langenscheidt 1963, S. 326, Kluge 1999, S. 545, Endres et al. 1998, S. 101 ff.

²⁶⁴ Vgl. Traufetter 2003, S. 30.

offenbaren Verantwortung gedrängt. Bezeichnend ist, daß aktuell die (verschiedenen?) biblischen Figuren mit Namen Maria Magdalena ebenfalls zum Thema werden, nachdem insbesondere diese wegen der engen Verbindung ihres Bildes mit „Sündenhaftigkeit“ nicht recht gesehen wurden.¹²⁹

3. Lietaer zitiert im Zusammenhang mit einer kurzen Besprechung von Marienverehrung, dem Phänomen der schwarzen Madonnen und den apokryphen Evangelien und ihrer Bedeutung für aktuelle Entwicklungen den Religionshistoriker Gilles Quispel u.a. mit der Bemerkung, daß die frühen jüdischen Christen »den Heiligen Geist als Mutter personifiziert« sahen und zu ihr beteten, »denn sie war gleichermaßen Gott.«¹³⁰ In Telfs im österreichischen Inntal ist der Heilige Geist in der nach ihr benannten modernen Kirche ebenfalls in vielen Facetten aber immer als weiblich dargestellt. Der Grundriß des Gottesdienstraumes der Kirche ist oval, womit eine metaphorische Verbindung zum Ursprung menschlichen Lebens verbunden ist: dem Ei im Mutterschoß.
4. Der damit charakterisierte Übergang hat eine Entsprechung in dem Übergang von den drei Dimensionen des Raumes (Länge, Breite, Höhe) zur vierdimensionalen Raum-Zeit in der allgemeinen Relativitätstheorie von Albert Einstein¹³¹. Raum in seiner traditionellen Form ist seit Euklids Zeiten eindeutig linear-multiplikativ zu vermessen – eher männlich? Zeit als Erfahrungshintergrund ist uneindeutig und relativ – eher weiblich und krümmt in Einsteins Modell die Linearität des Raumes?

¹²⁹ Auf amazon.de führte die Suche im März 2007 nach Büchern zu Maria Magdalena im Titel zu über 150 Treffern. Im Ökumenische Heiligenlexikon im Internet ist über Maria Magdalena unter anderem verzeichnet:

»Maria Magdalena war nicht nur zu Lebzeiten die Frau mit besonderer Nähe zu Jesus - die Vermutung, dass eine erotische Beziehung zwischen ihr und Jesus bestanden habe, ist schon alt. Sie war - als Frau! - auch die erste, die die das Christentum begründende Botschaft von der Auferstehung Christi erfuhr und dann zu verbreiten hatte. Über ihr weiteres Schicksal fehlen biblische oder andere zuverlässige Berichte. Wohl um 160 entstand das ihr zugeschriebene "Evangelium der Maria" mit Dialogen zwischen dem Auferstandenen und seinen Jüngerinnen und Jüngern mit Gedanken aus der Gnosis.«

»Die Gleichsetzung von Maria Magdalena mit der namenlosen Sünderin, die Jesus die Füße salbte (Lukasevangelium 7, 37 - 38) und mit Maria von Bethanien wurde schon 373 im Kommentar von Ephraim dem Syrer vollzogen. Origines trennte die Figuren, aber Papst Gregor der Große hat diese Gleichsetzung in seinen Auslegungen wieder bestätigt; sie ging von da in die Legenden und Vorstellungen ein, obwohl sie in der Bibel keinen Anhaltspunkt hat. "Aus königlichem Geschlecht, edel, reich und minniglich, trug sie ihr Gemüt hoch", so beginnt die Legende und fährt fort: "Eine Burg Magdala ist ihr Besitz, und weil es ihr so wohl ist, wird sie zur Sünderin."« Vgl. heiligenlexikon.de 3/2007

¹³⁰ Vgl. Lietaer 1998, S. 158.

¹³¹ Vgl. Fischer 1996, S. 47 ff.

Den Funktionen des Geldes und die Ignoranz gegenüber dem „Andersartigen“, das sich mit Geld verbindet, entspricht der Umgang mit den Ideen der Rationalität von wirtschaftlich Handelnden. Es wird wohl nicht selten in plakativ irreführenden Verlautbarungen von anerkannten oder selbsternannten Experten mit Rationalität erklärt, was damit allenfalls am Rande zu tun hat, z.B.:

In der «Wirtschaftswoche» wurde das zeitweilige explosive Wachstum von Aktienkursen in der Informations- und Kommunikationsbranche mit der »cash burn rate« erklärt. Nach diesem Maß sollte gelten: Je mehr Geld ein Unternehmen »verbrennt«, um so nachhaltiger wird sein zukünftiger Erfolg sein – egal womit das Geld verbrannt wird²⁶⁸. Damit seien die (während der Spekulationsblase erreichten) enormen Kurssteigerungen rational erklärt. Es wurde nicht geprüft, ob mit dem verbrannten Geld Zigarren angezündet, Yachten gekauft oder (sinnvolle und/oder erfolgversprechende) unternehmerische Tätigkeit finanziert wurde. Das Wort Risikoabschätzung oder Tiefergehendes tauchte erst recht nicht auf. Den Rekord in Sachen CBR (für alles wichtig Genommene gibt es Abkürzungen) hält eine „Ikone“ der Internet-Wirtschaft: der Internet-Medienhändler amazon.com. Nach fünf Jahren Existenz betrug der Verlust Ende 1999 60 Millionen Dollar pro Monat bzw. 27% vom Umsatz²⁶⁹. Der Börsenkurs von amazon.com entwickelte sich von 1,50 US-\$ 1997 bis auf 400 US-Dollar 1999 und zurück in den einstelligen Bereich in 2001.²⁷⁰

Man sagt: „Geld regiert die Welt“. Die gegenwärtige westliche (Wirtschafts-) Ordnung ist materialistisch. Die Verbindung beider Aussagen offenbart Paradoxes: Im Zentrum des Materialismus steht auf der Ebene der Bewußtheit der *Glaube* an die ausschließliche Realität des Meßbaren, Zählbaren, Wiegbaren und des Rationalen. Durch den Verlust des stofflichen Charakters der Erscheinungsformen des Geldes wird enthüllt: Der Wesenskern des Geldes ist der Glaube an etwas Nicht-Stoffliches und etwas Nicht-Rationales. So verstanden wird die materialistische Welt von etwas Immateriellem regiert. »Das Geldwesen benutzt die Sprache der Religion, aber es höhlt sie aus. Als zeichenhaftes Objekt mit latent-absolutistischer Scheinfreiheit von Zeit ist das Geld das dinglich-fiktive „Abzieh“-Bild eines in ein abstraktes Material „investierten“ Gottesbildes, das in ihm „versiegelt“ ist wie in einem Grabmal. Insofern ist es die *Totenmaske Gottes*.«²⁷¹ Der Theologe Hans-Martin Gutmann formuliert

²⁶⁸ Vgl. «Wirtschaftswoche» Nr. 11, 9.3.2000, S. 99.

²⁶⁹ Vgl. Mai 2000, S. 99.

²⁷⁰ Vgl. «Spiegel» 2001, S. 178.

²⁷¹ Schacht 1967, S. 152

diesen Aspekt so: »Das Heilige ist – nach seiner subjektiven Seite – das, woran die Menschen »ihr Herz hängen«. Es ist auch »die lebensförderliche oder zerstörerische *Macht*, die das Leben von Menschen im Innersten bestimmt, oft ohne oder gegen ihre bewußten Orientierungen. [...] Es gibt allerdings viele Hinweise darauf, dass es heute das *Geld* ist, das absolutes Vertrauen fordert und in die Rolle Gottes hineinschlüpft.«²⁷² Geld wird so zum Ersatz-Gott und zum Götzen. George Soros formuliert die Alltag gewordenen Folgen dieser Haltung. »Obwohl gesellschaftliche Grundwerte und moralische Grundsätze in Frage gestellt werden, am Wert des Geldes zweifelt niemand. Deshalb hat das Geld die Rolle der wirklichen, inneren Werte usurpiert.« »Am Ende, darüber sollten wir uns keine Illusionen machen, dreht sich alles um Profit und Reichtum.«²⁷³ „Geld regiert die Welt“. Es sind also nicht Menschen, die die Welt regieren. Die Freiheit des Liberalismus hebt sich in sich selbst auf: Menschen werden in der Hingabe an dieses Credo zu Abhängigen und unfrei. Geld erhält jedoch wie alles Irdische seine Macht erst durch gläubige Hingabe von Menschen und ist nicht aus sich heraus mächtig. Die Macht ist also nicht im Geld sondern bei dem Sinn und Schaffen, für das es Menschen einsetzen.

3.4 Phänomene I: Modernes Geld, Markt und (Ersatz-)Religion

Wenn man Geld anschaut und die Phänomene, die sich um dieses Geld bilden, befindet man sich auch heute noch in einem merkwürdig und kraftvoll religiös aufgeladenen Kosmos – womit weder die Gleichwertigkeit von Religion und Ersatzreligion angedacht ist noch verschwiegen werden soll, daß auch im Kleid von Religion selbst Ersatzreligion in den übelsten Gestalten erscheinen kann.²⁷⁴ Phänomene mit religiösem Hintergrund ziehen sich nahezu zahllos, vielschichtig und nicht nur in Verbindung mit Geld durch den Alltag moderner Organisationen. Es gibt „Kult“-artikel, Sportvereine, die „Kult“ sind, Managementheroen, die »durch die Hölle gehen« usw.²⁷⁵ In Extremfällen von missionarischen Handlungsmustern,

²⁷² Gutmann 2001, S. 164 f.

²⁷³ Soros 1998, S. 128, S. 151

²⁷⁴ Es ist hier nicht der Ort, und ich fühle mich nicht berufen zu beschreiben, was denn Religion ist. Ohne Deutungsmuster aus dem Religiösen kann „Geld“ jedoch nicht verstanden werden. Daher kann und will ich Religion nicht aus dem Weg gehen, wenn es um Geld geht. Ich nähere mich dem Religiösen nicht aus einer systematischen religionswissenschaftlichen Perspektive, sondern erlebnis- und deutungsnah.

²⁷⁵ Vgl. Friedrichs et al. 1996, Horx et al., 1998; Isenberg et al. 2000 sowie einschlägige Publikationen wie «manager magazin» und «Wirtschaftswoche».

Beispiele für solche Muster sind:

1. Hartmann untersucht pragmatisch »Religiöse Deutungsmuster in der Wirtschaftspresse...« am Beispiel des «manager magazin». (Vgl. Hartmann 1996, S. 253 ff.) Es gibt nach diesen Deutungsmustern Manager, die durch die Hölle gehen, Gottvater sind usw. Hartmanns Fazit

Monopoltendenzen und aggressiver Intoleranz gegenüber Abweichendem sind sie geeignet, die pluralistischen Grundmuster des Denkens und Handelns freiheitlicher Gesellschaftsordnungen im Zusammenwirken zu untergraben.²⁷⁶ In gewisser Weise sind religiöse Texte und Denkformen daher erheblich besser geeignet, wenn man verstehen will, was sich mit und rund um das Geld tut, als intellektuelle Analysen. So »tauchen die Götter, die aus dem Himmel der Religionen verschwunden sind, als Idole des Marktes wieder auf. [...] Die Fetische des Konsums sind nun nicht mehr nur Vehikel zur Transzendenz, sondern das Heilige selbst. [...] Der Kunde geht vom passiven Konsum zur aktiven Devotion über. Indem man den richtigen Markenartikel kauft, hat man den magischen Schlüssel zur Welt von Mode und Lifestyle. Die Welt des Marketing und der Werbung ist heute also nicht mehr die Welt der Zwecke, Bedürfnisse und Rechnungen, sondern die Welt der Magie, des Totemismus und des Fetischismus.«²⁷⁷ Horx et al. charakterisieren Kulte als Mittel, stärkere Mächte zu beschwören und sich mit ihnen zu verbünden, negative Kräfte zu bannen und Transformationen zu vollziehen »ins Totenreich und wieder zurück – oder von einer Entwicklungsstufe zur nächsten«. Dem Individuum seien Kulte Halt und Orientierung. Kulte »strukturieren sein Wertesystem.« Horx et al. meinen: »Wo die Markenkulte herrschen, ist die Zivilisation ein Stück weitergekommen.«²⁷⁸

ist: Auf der Organisationsebene dominiere ein instrumenteller Rückgriff auf religiöse Symbole zur selbstbestätigenden Profilierung des Unternehmens und zur Mystifizierung der Führungspersönlichkeit. (Vgl. Hartmann 1996, S. 262.)

2. Isenberg et al. betrachten »Konsum als Religion« unter der Sichtweise einer »Wiederverzauberung der Welt«. »Inmitten einer bis zur Sinnlosigkeit aufgeklärten Welt verspricht das Kultische zugleich Ordnung und Faszination.« „Kult-“waren dienen dazu, Konsum direkt als Ersatzreligion aufzuladen. (Vgl. Isenberg et al. 2000, S. 10 f.)
3. In einem global aggressiv vermarktenden Software-Unternehmen taucht die Bezeichnung »...Platform Evangelism Division« als Teil der offiziellen Stellenbezeichnung eines »Technologie-Missionars« auf. Judge bewertet die Bezeichnung als »Beschreibung, die wunderbar Wortgeklingel, religiösen Eifer und den Eindruck einer massiven paramilitärischen Organisation miteinander kombiniert«. (Vgl. Judge 2003, S. 20.) In einem großen Medienunternehmen ist in halböffentlichen Reden von inoffiziellen Rollenzuschreibungen an Führungspersonal und Eigentümervertreter die Rede, die mit den Bezeichnungen »Allah«, »Mohammed« und »Seelenfischer« belegt werden. (Vgl. Heijl 1998, S. 4; »Spiegel« 1998d, S. 94.)
4. Die „unsichtbare Hand des Marktes“ ist es in ihrer „verehrungswürdigen“ Allmacht, die den ersten Kern des Kapitalismus bildet und dem Glauben nach den Weg ins Konsumparadies weist. Man kann darin ins Profane verwandelten Monotheismus erkennen.
5. Die künstlichen Figuren, die im Internet langfristig menschliche Dienstleistungen übernehmen sollen, werden Avatare genannt. Der Begriff Avatar kommt aus dem Sanskrit und steht seit alter Zeit für höhere Wesen, die von Gott gesendete Herabkünfte sind. Im »manager magazin« werden zwei Hauptfunktionen der „Avatare“ genannt: Aufbau eines persönlichen Kontaktes zum Kunden und Menschlichkeit als Basis des Informationsaustausches. (Vgl. Dorau 2000, S. 194.) Es handelt sich um die Illusion von Menschlichkeit und persönlichem Kontakt unter Vermeidung und Verhinderung von persönlichem Kontakt, die da von „Computerpriestern“ zur Emanation gebracht wird.
6. Wenn man in den Alltag hineinschaut, wird man unschwer Rituale, Symbole und weitere Phänomene entdecken, die ihren Bedeutungszusammenhang aus dem Religiösen beziehen.

²⁷⁶ Vgl. c` t 1999; Judge 2003, S. 20.

²⁷⁷ Bolz 2000, S. 96 f.

²⁷⁸ Vgl. Horx et al. S. 10 f., S. 15.

Wohin? Ins Konsum„paradies“? Intensivierte Konsum-Devotion führt auf kurz oder lang dahin, daß sich die Paradiesversprechen als unhaltbar enthüllen. Unhaltbar ist sowohl das, was man sich selbst verspricht, als das, was zu verführenden Marketingzwecken versprochen wird. Das gilt verstärkt dann, wenn religiöse Symbolik für Werbung entweiht wird. »Die religiösen Symbole werden aus ihrem Kontext gerissen, sie werden ihrer Botschaft entleert, bleiben als leere Erinnerungshülsen zurück und werden mit eine Aufforderung zum Konsum neu aufgeladen. [...] Geschmacklosigkeit, Tabulosigkeit und Rummelmentalität sind die Schlüsselmerkmale der hochindustrialisierten westlichen Gesellschaften. [...] Nach dem Rummelplatzbesuch ist schnell alles vergessen, die neuen Attraktionen warten schon.« Der Tanzschuppen «Titty Twister» wirbt mit einer »unchristlichen Himmelsabfahrt«, eine Telefonauskunft wirbt mit der ausgetauschten Kreuzesinschrift (statt INRI eine Telephonnummer) und der Bemerkung: »So merkt sich ein Messdiener die billige Nummer der Auskunft.«, Buddha als Werbeträger für Büroflächen und Cabrios als »Tempel«. Die »Verknüpfung religiöser Vorstellungen mit handfesten ökonomisch-praktischen Interessen [...] regt zur Auseinandersetzung über die Bedeutung, über die Sinnhaftigkeit und den Wert elementarer Vorgänge des täglichen Lebens an.«²⁷⁹ Je mehr und länger man konsumiert, umso drängender und notwendiger wird die Erkenntnis, daß Konsum keinen Sinn schafft, sondern nur individuell durch persönliche Bedeutung sinnvoll gelebt werden kann. Ansonsten kann Konsum nur den Sinn der Sinnlosigkeit erschließen.²⁸⁰ Die so angedeuteten Kulte der Produkt- und Dienstleistungsmärkte sind jedoch gegenüber dem Geldkult untergeordnete und wenig dauerhafte Kulte. Sie können nur solange vollzogen werden, wie sie dem Geldkult „zuarbeiten“. Horx et al. werden dieser Hierarchie (Hierarchie bedeutete ursprünglich „heilige Herrschaft“²⁸¹) gerecht. Sie widmen ihr Buch des Markenkultes symbolisch dem Geld.²⁸²

²⁷⁹ Gottwald 2003, S. 48

²⁸⁰ Vgl. Gottwald 2003, S. 48.

²⁸¹ Hierarchie bestimmt in kirchlichen Zusammenhängen eine priesterliche Rangordnung bzw. eine Rangordnung von Engeln. Hierarchie ist aus »hiero = heilig« und »árchein = herrschen (griech.)« abgeleitet und hat daher die Ursprungsbedeutung „heilige Herrschaft“. (Vgl. Kluge 1999, S. 374.)

²⁸² Die erste bedruckte Seite dieses Buches kann nur symbolisch-bildhaft angemessen gedeutet werden. Vor dem Inhaltsverzeichnis und dem Inhalt findet man auf der ersten Seite ganzseitig vergrößert das auf der US-amerikanischen 1-Dollar-Note befindliche Siegel in Goldfarbe abgedruckt. Das Original der Dollarnote ist nicht goldfarben, sondern grün. Daher die Bezeichnung »Greenback« für die US-amerikanische 1-Dollar-Note. (Vgl. Horx 2000, Einband, S. 7 sowie diesen Text, S. 102 ff.) Auf dieser ersten Seite sind unmittelbar vier symbolische Ebenen auszumachen:

1. Vor allem Anderen pflegen in Büchern Widmungen zu stehen, falls sie vorhanden sind.
2. Die Widmung des Buches zum «Markenkult» gilt der Leitwährung der Welt, dem US-amerikanischen Dollar.

Der weitgehend unbewußte religiöse Charakter des Geldes offenbart sich in äußeren Ausdrucksformen, die mit Geld verbunden sind. Das gilt für Symbolgegenstände und Symbolhandlungen, die Sprache des Geldes sowie für die Architektur in vielen ihrer Facetten, z.B.:

Die inneren Strukturen von Banken entsprechen der Metapher „Tempel des Geldes“. Kirchtürme sind in ihrer Stellung als höchste Bauwerke architektonisch und symbolisch durch Zentralgebäude von Großbanken abgelöst worden.²⁸³ Die weltweit bedeutendste Investment-Bank Goldman-Sachs wird auch die »Kirche des Kapitalismus« genannt. Ihr Handlungskodex wird von Gier dominiert²⁸⁴. Die tägliche Verkündigung der Börsenkurse von der Kanzel der Börsensäle in den Nachrichtensendungen ist geradezu sprichwörtlich²⁸⁵. Nach dem Ende der Börsen-Hysterie um den Neuen Markt kam ein neues buchstäblich geflügeltes Wort hinzu, indem Pleitegeier massenhaft »gefallene Engel des Neuen Marktes« möglichst geräuscharm „entsorgen“ mußten. Das Wehklagen der entlarvten Propheten des neuen Marktes schien kein Ende zu nehmen und endete doch irgendwann in neuen Versuchen, gesundbetenden Optimismus zu verbreiten.²⁸⁶

Die Bezeichnung Kredit stammt aus dem Lateinischen: »credere«. Die geläufige Bedeutung ist: »glauben«. Es wird *geglaubt*, daß man das Gewünschte für das Geld erhält: die Rückzahlung nebst Zinsen (der

3. Die Verfremdung der Druckfarbe von grün zu Gold verbindet den US-amerikanischen 1-Dollar mit der archaischen Kraft des Goldes, das seit jeher die Farbe des Glanzes des Allerheiligsten ist. (Vgl. diesen Text S. 92 f.)

4. Der Abdruck des Siegels, auf dem das Errichten einer neuen Weltordnung angekündigt wird, kann ebenfalls nur symbolisch verstanden werden. (Vgl. diesen Text S. 102 f.)

»In politischen und sozialen Systemen bezeichnet H. die Gliederung von sozialen und politischen Systemen durch ein eindeutig festgelegtes System der Unter- und Überordnung in einer vorwiegend vertikalen Rangfolge der Mitglieder. [...] H. gilt als besonders geeignet zur Durchsetzung des Einzelwillens im Rahmen persönlichkeitszentrierter Herrschaftsordnung...« (Vgl. Brockhaus Bd. 6, S.64; vgl. auch Kluge. 1999, S. 374) Gareth Morgan bewertet Möglichkeiten und Grenzen in dieser Weise profanisierter Hierarchien. »Hierarchie kann diejenigen Situationen wirksam kontrollieren, die relativ vorhersehbar sind, doch in unsicheren Situationen kann es zu einer Informations- und Entscheidungsüberlastung kommen.« (Morgan, 1997, S. 115; vgl. auch die einschlägigen Werke von Galbraith, insbes. Galbraith 1978)

²⁸³ Architektonisch haben Bankzentralen vielfältige Symbolik zu bieten. Die schlichte Höhe der Gebäude spiegelt das Allerhöchste baulich wider, wie ehemals Kirchtürme. Diese Höhe kann nicht nur religiös, sondern auch als machtvolleres Phallussymbol gedeutet werden. Der Balkon, von dem aus in der New York Stock Exchange (NYSE) wichtige Ereignisse verkündet werden, wirkt baulich und von der Bedeutung her wie ein Hochaltar. Im religiösen Deutungszusammenhang steht ebenfalls, daß das Allerheiligste (der Tresor) nur von besonders Auserwählten und Eingeweihten betreten werden kann – legalerweise oder mit erheblichem Aufwand an Gewalt und Raffinesse. Über das Einhalten dieser besonderen Regeln wachen in komplexen Mechanismen komplizierte Rituale.
Vgl. auch Bowles 2003, S. 283.

²⁸⁴ »Greedy, but long-term greedy (gierig, aber langfristig gierig) ist das Motto, das jeder Novize der Bank lernt.« («Spiegel» 2/2001, S. 73.) Novizen sind ansonsten Nachwuchsmönche...

²⁸⁵ In dieser täglich mehrfach vollzogenen Messe gilt, was in Gotteshäusern schon längst selten geworden ist: Die Messe wird in (Börsen-)Latein gelesen. Das stärkt den blinden Glauben und schwächt die Erkenntnis der Gemeinde(-schaffherde).

²⁸⁶ Vgl. Jacobs 2001, S. 118; vgl. auch «Der gefallene Engel: Von den Dämonen des Lebens»; Wolff 1995.

Gläubige[r]) bzw. die gewünschte Ware oder Dienstleistung (der Schuldner [man ist jemandem Geld schuldig, der Schuldige]). Die Bedeutungsnahe zum Glaubensbekenntnis der christlichen Kirchen, dem »credo« ist offenkundig. »Credere« bezeichnet jedoch »wohl eigtl. „die magische Kraft in etwas setzen“«. ²⁸⁷ Die Beschwörungsrituale der Berichterstatter aus den Börsen passen auch zu dieser Bedeutung. In einer vertiefenden Betrachtung müßte man sich dann wohl auf Qualitäten einlassen, die mit den Begriffen „schwarze Magie“ und „weiße Magie“ verbunden sind ²⁸⁸. Der Bonus (Gutschrift; bonum: das Gute) und das Damnum (Abschlag; das Schlechte) zeigen ebenfalls die mit Geld verbundenen religiösen Realitäten.

In einer Titelgeschichte des Magazins »Time« aus dem Jahr 2000 rahmten der ehemalige und der zukünftige amerikanische Finanzminister den damaligen Chef der US-Amerikanischen Notenbank Alan Greenspan ein und wurden zum »Komitee zur Rettung der Welt« ernannt. Mit diesem Artikel habe Greenspan dem designierten Finanzminister der USA für die Märkte den »Ritterschlag« erteilt. ²⁸⁹ In religiösen Begriffen ausgedrückt sind die Finanzminister und der Notenbankchef die Hohen Priester des Geldes, die Stellvertreter des Geldes auf Erden, die mit Hilfe des „Gottes“ Geld die Geschicke der Welt leiten und zur Rettung der Welt berufen sind ²⁹⁰.

²⁸⁷ Menge 1963, S. 141

²⁸⁸ Auf diese ungewohnte Sichtweise kann man sich vorbereiten, indem man sieht, daß Börsenindizes magische Schwellenwerte aufweisen und daß Geld Macht fetisch sein kann. Man braucht dann nur noch ein Bild dessen, was eigentlich ein Fetisch im religiösen Zusammenhang ist.

Magie ist u.a. der Versuch, aktiv naturwissenschaftlich nicht faßbare Kräfte zur Erreichung bestimmter Ziele rituell so in Anspruch zu nehmen, daß sie zum eigenen Nutzen oder zum Schaden Fremder wirken. (Vgl. Biedermann 1991, S. 278 ff.) So kann man wesentliche Prozesse in Geldmärkten auch beschreiben. Daß bei der Zusammenschau von Geld und Magie erhebliche Umformungen einzubeziehen sind, liegt auf der Hand.

Zu einer kurzen Beschreibung schwarzer und weißer Qualitäten vgl. Borrmann 1998, S. 129 ff.

²⁸⁹ Vgl. Gersemann 2000, S. 29 ff.

²⁹⁰ Für die Hypothese, daß Alan Greenspan in seiner Funktion als Fed-Chef ein moderner Hoher Priester war, spricht einiges. Wie es auch bei Priestern nicht unüblich ist, hatte das gesprochene Wort gegenüber der Handlung eine größere Bedeutung. Die stärkeren Reaktionen der Finanzmärkte auf (Nicht-)Gesprochenes als auf Handlungen sowie die weltweite Fixierung und gebannte Erwartung von Greenspans Äußerungen sind schon sprichwörtlich. Gersemann stand mit seiner Einschätzung in der »Wirtschaftswoche«, Greenspan sei der mächtigste Mann der Weltwirtschaft, nicht allein. Schließlich war Greenspans veröffentlichtes Einkommen als Chef der amerikanischen Zentralbank mit 180100 US-\$ Jahresgehalt im Jahr 2005 (vgl. federalreserve.gov 2005) im Vergleich zu seiner Bedeutung und zu Manager-Gehältern und Gehältern von Investmentbankern sehr niedrig. So wird die auf den ersten Blick paradoxe Situation deutlich, daß der »Meister der Kommunikation mit Finanzmärkten und Börsensälen« in seinem hauptberuflichen Einkommen bemerkenswert bescheiden war, wobei das Prinzip der Finanzmärkte das exakte Gegenteil von Bescheidenheit ist. Ein Bericht des »manager magazin« macht das Bild weniger einheitlich. Dort ist Greenspan den »masters of the universe« (den großen amerikanischen Investmentbanken) »zu Diensten.« (Mir ist die Belegstelle dieses Satzes abhanden gekommen) Auch das kann Teil der Rolle eines Hohen Priesters sein.

Mit diesen Überlegungen ist nicht gemeint, daß Hohe Priester nicht geldgierig sein können, es gibt historisch krasse Gegenbeispiele, wie in der Geschichte des römisch-katholischen Papsttums. Ich bin mir jedoch sicher, daß jemand, der seine Berufung gefunden hat, nur in

Das Geld hat offenbar für die Wirtschaft und den säkularen Staat die Rolle der Religion auch der Wichtigkeit nach übernommen: Es galt einmal, daß mit dem Sterben der Götter immer auch ein Sterben der Staaten verbunden war. Heute gilt: Stirbt das Geld, stirbt die Wirtschaft und der Staat. Denkt man dabei an die internationale Verflechtung der Geldsysteme muß man folgende Bemerkungen von Bernard Lietaer ernst nehmen: Er sieht eine 50prozentige Wahrscheinlichkeit für einen Systemzusammenbruch in den auf 1999 folgenden 5-10 Jahren. »Wenn das passieren würde, wären wir schlagartig in einer anderen Welt. 1929 kollabierte die Börse, aber der Goldstandard hielt. Das Geldsystem hielt stand. Hier geht etwas um, das viel fundamentaler ist. Der einzig vergleichbare Präzedenzfall, den ich kenne, ist der Kollaps des römischen Reiches, der der römischen Währung ein Ende bereitete.«²⁹¹

Die rituelle Verehrung des Shareholder Value und seiner Propheten wiederholen den alttestamentarischen Tanz um das goldene Kalb in neuer Gestalt. Gleiches gilt für aktuelle Quizsendungen im Fernsehen rund ums das Thema Geld. Sie haben unverhohlen kultischen Charakter, z.B.: In der Quizsendung «Wer wird Millionär» bei RTL bilden bewegliche Scheinwerfer einen flexiblen Lichterkranz/Lichtdom um das Zentrum des Studios und tauchen in Umwandlung der Struktur der religiösen Trinität drei Elemente in gleißendes Licht: Die teilnehmenden Personen (der Kandidat und der Moderator), den Ort des Geschehens (die runde Mitte des Studios) und das Siegel des symbolisierten profanen Heiligtums: ein stilisiertes Atom²⁹² mit dem Reichtum verheißenden Namen der Sendung in der Mitte. Die Verehrer des Kultes nehmen im regelmäßig wiederkehrenden Ritus an der Messe zu Ehren des Geldes teil, indem sie passiv gebannt vor der Glotze sitzen. Sie mehren die Einnahmen und den „Ruhm“ des Moderators und des Veranstalters.

Als das gesamte Finanz-System dauerhaft und nachhaltig so wankt, daß sich auch seine Hauptprotagonisten dem nicht mehr entziehen können, – so meine Deutung der Vorgänge z.B. in 2002, 2003 – verliert symbolisch-projizierend vom Blick des „Rest der Welt“ aus gesehen »der Zauberer [...] den Stab« und der Chefökonom von Standard & Poor's David Wyss kommentiert das mit der Bemerkung »Man glaubt nicht länger, dass Greenspan über Wasser gehen kann.«²⁹³ In letzterer Bemerkung steckt nun

(lebensnotwendigen) Ausnahmefällen seine Stellung zu verändern sucht, um woanders mehr Geld zu verdienen.

²⁹¹ Lietaer zitiert nach Gelder 1999, S. 5

²⁹² Das Atom kann als Symbol des Sonnensystems gesehen werden. Im „Atom“ der Millionärsshow dreht sich alles um einen Kern, der in diesem Fall das Geld ist.

²⁹³ Wyss zitiert nach Huijer 2003, S. 3.

weit mehr, als die Qualität des Hohen Priesters. Das „Wandeln auf dem Wasser“ verbindet das Bild von Greenspan nicht einfach nur mit „irgendeiner“ biblischen Wundertat Jesu Christi, sondern mit der tiefen esoterisch-spirituellen Bedeutung und Aufladung des Wassers, die religionsübergreifend eine Verbindung zum Ursprung und den tiefsten Geheimnissen menschlicher Existenz hat.²⁹⁴

Die um den Hohen Priester herumschwänzenden Auguren der Börse haben Hochkonjunktur bezüglich der Menge und Häufigkeit des Auftretens bei Hofe des Geldes und als durch die Medien wandernde Auguren unter dem Volk. Ob sie erfolgreicher hinsichtlich der Trefferquote der Voraussagen beim Erscheinen erheblicher Veränderungen der Börsenkurse als die Auguren sind, die einst den Willen Gottes oder der alten Götter erkundeten, mag dahingestellt sein. Wesentliche Veränderungen in Entwicklungen (Strukturbrüche) wie „schwarze Börsentage“ sind eher selten öffentlich geweissagt worden – sei es weil sie vorab kollektiv unerkannt blieben oder sei es, weil mächtige und klarsehende Auguren, die den Verdacht eines solchen Bruches vorab hegten, diesen nicht durch öffentliche Äußerungen zusätzlich verschärfen wollten oder durch passende Termingeschäfte am Ruin anderer Reichtum zu gewinnen trachteten. Scharlatanerie ist wohl heute nicht weniger häufig als einst.

Abbildung 3: Vorderseite 1-Dollar-Schein USA



Der religiöse Bezug des Geldes wird auch in der Gestalt *des* Geldscheines der westlichen Welt sichtbar, der US-amerikanischen 1-Dollarnote. So ist eine aktuelle und

zugleich ursprüngliche Beziehung von religiöser Thematik und Geld nachzuweisen, die direkt auf religiösen Gehalt zurückführbar ist. Es kann gezeigt werden, daß die Gestalt dieses Geldscheines von Symbolen geprägt wird, die im Christentum und in Organisationen, die ein nicht konfessionell gebundenes esoterisch-religiöses Selbstverständnis pflegen und nicht selten

²⁹⁴ »Wasser weist in der jüdischen und christlichen Tradition auf den Ursprung der Schöpfung. Es ist in jedem Fall Hierophanie, kann aber schöpferisch wie zerstörerisch, Quelle des Lebens, wie des Todes sein.« Das Wasser taucht in jüdisch-christlicher Tradition in Taufe und Weihwasser, rituellen Waschungen und inneren und äußeren Pilgerwegen auf. (Vgl. Heinz-Mohr 1998, S. 326.) Wer das Französische deutlich besser als ich beherrscht, findet bei Chevalier 2002, S. 375 ff. einen inhaltlich und kulturell weiter und über das Christentum hinaus gehenden Lexikonartikel zu den Tiefendimensionen des Wassers. Und: Es gibt nicht erst seit Pontius Pilatus Menschen, die ihre Hände „in“ Unschuld waschen. Wer ist schon in der Lage, davon frei zu sein, Wasser zu diesem Zweck zu mißbrauchen versucht zu haben?

eine Verbindung zu alten Mysterienschulen betonen, von hoher Wichtigkeit sind. Das links in der Dollarnote abgebildete Siegel findet verschiedene Entsprechungen im Kern der Symbolik von Freimaurersystemen, deren Geschichte insofern gesichert belegbar ist, daß sie auf mittelalterliche Dombauhütten zurückzuführen sind. Die Interpretation des in ein Dreieck eingefassten Auges (hier über der Pyramide) als Auge Gottes ist gängiger Standard und nicht auf bestimmte Zeiträume oder religiöse Hintergründe zu begrenzen.²⁹⁵ Damit erhält der Ausspruch unterhalb der Pyramide, der eine neue Ordnung verspricht, wiederum eine eigene Färbung.

Nicht zuletzt besteht in Entsprechung von Form und Inhalt der menschliche Körper überwiegend (ca. 66 %) aus Wasser. (Vgl. Goldbeck 2004, S. 1.)

²⁹⁵ Eine vollständig eindeutige Zuordnung der in der Dollarnote enthaltenen Symbolik scheint mir nicht angemessen zu sein. Es scheint mir aber festzustehen, daß die darin vorhandene Symbolik zeitlich weit vor dem Auftreten des Christentums in unterschiedlichen kulturellen und verschiedenen esoterischen Zusammenhängen zurückzuverfolgen ist. Bauer et al. ordnen die Pyramide und das Dreieck den Ursymbolen zu. Das Auge findet bei ihnen seinen Niederschlag im Christentum als Symbol für göttliche Inspiration sowie als altägyptisches Amulett, das Tod und Wiedergeburt symbolisiert. Sie ordnen dem vielfach erneuerten und umgestalteten Auftreten von Symbolen in unserer Moderne (ist Gegenwart nicht immer „modern“ und der Gehalt von „Modernität“ daher einigermaßen relativ?) eine hohe Bedeutung zu. »Überlieferte Sinnbilder verweisen uns nicht mehr [...] allein auf Überreste der Vergangenheit. Sie zwingen uns, uns auch mit dem Geheimnis des zunehmenden Zaubers zu beschäftigen, die sie auf die Gegenwart ausüben. Sie sind damit auch ein Mittel, uns zu Gedanken über die Entwicklungen der Zukunft anzuregen.« (Vgl. Bauer et al. 1996, S. 17 ff.; insbes. S. 23, S. 39 sowie S. 209, S. 453 ff.) Heinz-Mohr zeigt an verschiedenen Beispielen, daß das Auge altes Symbol intellektueller und spiritueller Wahrnehmung sowie Symbol der höchsten göttlichen Instanz selbst ist. (Vgl. Heinz-Mohr 1998, S. 41 f.) Nicht nur das, Koenig schreibt in «Urmotiv Auge...»: »Auch das christliche Auge wird in Dreiecksform abgebildet. Dieses Symbol wurde erst über steten und nicht abzuwendenden Druck seitens der italienischen Bevölkerung im Mittelalter von der katholischen Kirche eingeführt, die sich lange Zeit gegen Gebrauch und Sanktuierung dieses Zeichens, das ja auch als [weibliches] Genitalsymbol bekannt war, gewehrt hat. Man machte es zur Sinngestalt der Trinität und durch Einschreiben der Augengestalt zum bekannten »Auge Gottes.« (Koenig 1975, S. 413; vgl. auch Bexte 1999, S. 47.)

Eine ausgiebig bebilderte Darstellung des Freimaurertums aus der Sicht eines Insiders findet man bei Valmy 1998. „Von innen“ und „von außen“ verursachte Krisen werden nicht ausgeblendet. Eine kurze Zusammenfassung der Wurzeln der modernen Freimaurerei findet man ebenda auf S. 19 ff.

Für Abbildungen der Symbole auf der 1-Dollar-Note in freimaurerischen Zusammenhängen vgl. Valmy 1998, z.B. S. 81; S. 103; S. 117; S. 134 ff.; S. 136. Valmy ordnet einigen US-amerikanischen Präsidenten die aktive Zugehörigkeit zur Freimaurerei zu, darunter finden sich auch die zu den Gründervätern der USA zählenden Benjamin Franklin und George Washington. (Vgl. Valmy 1998, S. 24.) Die Dokumentenlage ist wie so oft bei Geheimgesellschaften (zu denen auch staatliche Geheimdienste zählen) dürftig und widersprüchlich, was eindeutige und richtige Zuordnungen erschwert. Im Brockhaus erscheint Benjamin Franklin als Aufklärer, Essayist, Naturwissenschaftler, Politiker und Puritaner. (Vgl. Brockhaus 1997 Bd. 7, S. 553.) George Washingtons weltanschaulicher Hintergrund wird im Brockhaus nicht besprochen. In einem kurzen religionswissenschaftlichen Text von der Ruhr-Universität Bochum und im «Freimaurer Politiker Lexikon» werden George Washington und weitere prominente Politiker und Künstler den Freimaurern zugerechnet (Vgl. ruhr-uni-bochum.de 2004, Minder 2003.)

Einen Einblick in «Esoterisches Christentum: von der Antike bis zur Gegenwart» und ihre vielfältigen Strömungen und Facetten gibt Wehr 1995. Aspekte der Freimaurerei könnten auch unter dieser Überschrift betrachtet werden.

Abbildung 4: Siegel auf der Vorderseite
1-Dollar-Schein USA



Das Umfeld der europäischen Zentralbank (EZB) in Frankfurt a.M. hat ganz eigene Qualitäten, in denen in merkwürdiger Weise religiöse Facetten lebendig werden. Es leben dort Junkies, Bettler und ca. 1000 Prostituierte²⁹⁶ auf 3300 Einwohner. Crolly berichtete im Magazin «*stern*», wie sich die »Gralshüterin des Euro« (EZB) – die Hüterin des Allerheiligsten – hinter schwerem Panzerglas vor dieser

Außenwelt verbarrikadiert.²⁹⁷

Ich bin Sommer 2001 durch das Bankenviertel von Frankfurt a.M. gegangen, um mir selbst ein Bild zu machen. Das Wahrnehmen von den konzentrierten Symbolen von Macht und Geld, die Qualitäten mit unmittelbarem Religionsbezug aufweisen, auf der einen Seite und den vielen Schattierungen von materiellem und seelischem Elend, die nicht selten deutliche Beziehungen zu Sexualität hatten, auf der anderen Seite war das, was mein Bild im Innersten prägt. Die dort sichtbar werdende Zerrissenheit konzentrierte sich für mich in der Erfahrung, daß ich bis zur Einführung des Euro als Bargeld mehrfach mit dem Satz »Haste mal ´ne Mark« um einen kleinen Beitrag zum täglichen Bedarf gebeten wurde. Das war überall so, wo ich

²⁹⁶ Im Sinne von orthodoxer Markttheorie interpretiert: Wo viele Anbieterinnen und Anbieter von käuflichem Sex sind, müssen auch viele Nachfrager sein. Damit ist immer noch nicht berücksichtigt, daß Prostitution im engeren Sinn eine hohe Dunkelziffer haben muß, solange sie illegal ist. Prostitution im weiteren Sinn hat vielen Facetten. Im Grunde kann man auch das Modell des „homo oeconomicus“ und seine Realisationen in Handlungsweisen, die außer der Maximierung von Geld und äußerlich-egozentrischem „Nutzen“ wenig oder nichts bedenken, als Form der Prostitution deuten.

²⁹⁷ Vgl. Crolly 1999, S. 202 f. (eigene Kursivierung)

Ein Begriff mit einer stärkeren religiösen Konnotation und Kraft als „Gral“ und „Gralshüter“ erscheint mir unabhängig von seiner speziellen Erscheinungsform nur schwer vorstellbar. Der Begriff „Gral“ ist mir im Zusammenhang mit Geld schon häufiger begegnet. Damit wird die intensive mystische Aufladung des Phänomens Geld genauso wie die Tatsache deutlich, daß das Geld durch seine Masken und Maskierungen hindurch eine wenn auch „heikle“ Zugangsmöglichkeit zum Allerheiligsten bildet.

Der Gral ist mit tiefgründenden Mythen, Legenden und Artefakten in der Geschichte der Menschheit und der Religion verbunden. Er findet sich z.B. in materialisierter Form als Schale, in der das Blut Jesu Christi aufgefangen wurde, nachdem der Speer des Longinus seinen Körper auf Golgatha durchbohrt hat. (Vgl. Obleser 1997, S. 7 ff.; Borrmann 1998, S. 202 ff.) Borrmann deutet den Gral als Menschheitsmythos, »dessen innerster Kern die Suche des Menschen nach Vollkommenheit und Erlösung darstellt. Der Weg zu ihm beginnt in dieser Welt, endet aber in einer anderen und schließt die innere Wandlung des Menschen mit ein.« (Borrmann 1998, S. 202) Obleser deutet die Gralslegende um die Figur des Parzival tiefenpsychologisch als schrittweise Befreiung aus der eigenen Unbewußtheit: »Vom Tölpel zum Ritter der Tafelrunde und, nach einer schweren Reifungskrise, zum Gralskönig sind die Stationen des Parzival.« (Obleser 1997, Einbandtext) Der Gral enthält in den so angedeuteten Zusammenhängen unabhängig von der Art seiner Erscheinung das Allerheiligste schlechthin und zugleich die verschlungenen und gefährlichen Wege zum Auffinden und zur Enthüllung des Allerheiligsten.

Systematische Einführungen in das Phänomen „Gral“ bieten z.B. Burdach 1974 und von dem Borne 1987.

mich in Deutschland aufhielt, nur im Bankenviertel Frankfurts nicht – dort lautete der Satz an allen Straßenecken: »Haste mal ´nen Groschen.«. Dort, wo bei weitem das meiste Geld vorhanden ist, erbaten Bettler offenbar nur 1/10 des ohnehin minimalen Betrages, den sie im Rest der Republik erhoffen. Damit hing zusammen, daß ich noch nie so deutlich den Eindruck hatte, daß Menschen mitten unter uns in Deutschland physisch hungerten. Materiell erfolgreich scheinende Menschen hasteten mit (elend) leerem Blick – Seelenhunger – und vermutlich voller Geldbörse an dem Elend vorbei oder stiegen darüber hinweg, wenn es eng wurde.²⁹⁸

Im Zusammenhang mit Heiligtümern von Kulturen kommt es naturgemäß zu Phänomenen von Selbstüberschätzung, die nicht nur im Fall von im Wesentlichen unbewußten Heiligtümern so extrem ausfallen können, daß man außerhalb der Heiligtümer Gefahr laufen würde, nicht als herausragender Exponent eines Heiligtums hochgehalten und gefeiert, sondern als Außenseiter verfolgt und verbannt (heute in die Psychiatrie) zu werden. In der Gefahr, in extreme Selbstüberschätzung abzugleiten stehen daher auch herausragende Exponenten des „Heiligtums“ Geld.

In der «Wirtschaftswoche» wurde im Jahr 2000 der im US-amerikanischen Investment-Banking sozialisierte neue Vorstand der deutschen Bank Edson Mitchell als Charismatiker charakterisiert, der es wie nur wenige verstünde, aus »Untergebenen Ergebnisse zu machen.«. Edson Mitchells „Charisma“ wurde durch eine vielsagende Anekdote illustriert. »„Wer sind Sie denn?“ fragte ihn ein Händler, als der schwächliche Handelschef – er mißt knapp 1,70 Meter – einmal in Frankfurt durch den Handelssaal ging. Mitchell antwortete: „I am God“«. ²⁹⁹ Im «manager magazin» wurde resümiert »Wenn es einen Charakterzug gibt, der im Investmentbanking nichts zu suchen hat, dann ist es dieser: Bescheidenheit.« Mitchell wurde dementsprechend charakterisiert: »Edson Mitchell Superstar. Der Investmentbanker und Anleiheexperte der Deutschen Bank in London macht, so scheint es, was er will, und das kann er sich offensichtlich auch leisten.« Das veröffentlichte Gehalt Mitchells war ca. 15 Mio. US-Dollar

²⁹⁸ Mein Bild ist das unabgeschlossene einer ersten Begegnung und bei weitem nicht so einfach, wie es sich auf den ersten Blick andeutet. Es war für mich nicht der Eindruck hier „Glanz, Reichtum, Glück“ – dort „Armut, Elend, Unglück“. Im Gegenteil: Der Blick in die Gesichter und auf die Gestalten und Bewegungen der Menschen „auf der Sonnenseite“ offenbarte Symptome wie abgehackte fast maschinenartige Bewegungen, aufgedunsene Gesichter, starre Blicke und glasige oder trockene Augen. Meine Interpretation dieser Phänomene ist, daß Mißbrauch von Konsum und Suchtverhalten im weitesten Sinn, und darin sichtbar werdende innere Leere und menschliches Leid an diesem Ort in besonderer Weise unabhängig von sozialer Zugehörigkeit existieren.

Das Frankfurter Szenario erinnerte mich, nachdem eine Nacht darüber vergangen war, an ein Stück von Michael Ende, das ich vor Jahren gelesen hatte: «Die Bahnhofskathedrale stand». (Vgl. Weitbrecht (Hrsg.) 1989, S. 129 ff.)

²⁹⁹ Hiller von Gaertingen 2000, S. 105.

Jahresgehalt.³⁰⁰ Kurze Zeit später wurde Mitchell unsanft auf den „Boden“ der Tatsachen geholt. Er verstarb bei einem Flugzeugabsturz. Auch das Versprechen über die Entwicklung der Deutschen Bank, das in der Überschrift des Artikels der «Wirtschaftswoche» enthalten war, war nach diesem Ereignis nicht mehr zu halten: «Der Charismatiker, Edson Mitchell, der neue Deutsche-Bank Vorstand, läutet die Wende ein.»

Neben der Tatsache, daß auch in „rationalen“ Zeiten öffentlich abgesicherte Inthronisationsriten nicht geringe Bedeutung haben können, ist diese Anekdote ein Beleg dafür, daß Machbarkeit im Organisatorischen weit enger begrenzt ist, als es im Alltag bewußt ist³⁰¹. Sie ist zudem symptomatisch für einen weiteren Faktor, der in individuellen und organisatorischen Biographien in unterschiedlichen Facetten und Vernetzungen wirksam ist: Schicksal. An einem einfachen Beispiel kann man diese Begrenztheit der Machbarkeit und Planbarkeit von individuellem und organisatorischem Leben hier wenigstens teilweise zurück auf den Boden holen. Die Krise der tradierten Renten- und Pensionssysteme zeigt materiell und strukturell, daß individuelle und organisatorische Lebensplanung von Zeit zu Zeit nicht eingeplanten Wandlungsprozessen unterliegt. Das gilt auch dann, wenn diese Lebensplanung versucht, auf der Basis von Geld Sicherheit zu schaffen.

Die tiefe Verbundenheit des modernen Geldes mit Religiosität wird weiterhin deutlich, wenn man sich nicht nur auf religiöse Bezeichnungen und Deutungsmuster, sondern auf das Bearbeiten von religiösen Texten einläßt.

Das siebte, achte, neunte und zehnte Gebot des alten Testaments (einer gemeinsamen Wurzel von Christentum und Judentum) lauten: »(VII.) Du sollst nicht stehlen! (VIII.) Du sollst gegen deinen Nächsten kein falsches Zeugnis abgeben! (IX.) Du sollst nicht das Haus deines Nächsten begehren! (X.) Du sollst nicht begehren die Frau deines Nächsten und auch nicht seinen Knecht, seine Magd, sein Rind, seinen Esel und nichts von dem, was deinem Nächsten gehört.«³⁰² Wichtige Facetten der modernen „Heils“-lehren bilden in mannigfaltiger Weise das absurde Gegenteil biblisch-religiöser Grundhaltungen: Du sollst begehren deines Nächsten Mann, Weib, Stereoanlage, Auto, Waschmaschine, Arbeitsplatz³⁰³ und zu diesem

³⁰⁰ Vgl. Balzer et al., in: manager magazin 7/2000, S. 141 ff.

³⁰¹ Ein weiteres Beispiel für einen öffentlich zelebrierten Inthronisationsritus ist der Artikel «Wechsel im Imperium: Mark Wössner führte Bertelsmann auf Platz 3 der Medien-Weltrangliste. Mit 60, so will es das Konzerngesetz, verläßt er den Chefposten.» im Focus, der zugleich ein Abschiedszeremoniell beinhaltet. (Vgl. Focus 1998)

³⁰² Altes Testament, Exodus Kapitel 20, Vers 15-17

³⁰³ Vgl. Depner 1998, S. 104.

Zweck lügen, betrügen und dich vor allem nicht von den falschen Personen erwischen lassen. Du sollst alle Gebote brechen, außer denen des Marktes, deines einzigen Gottes – Monotheismus³⁰⁴. Hältst Du dich an diese neuen uralten Gebote, wirst Du eingehen in das Konsumparadies. Vielleicht (auch nur wenige Auserwählte). Das in konventionell gelebter Konkurrenz – und nicht in bewußtem und maßvollem Genuß, Verzicht und Teilen – begründete Konsumparadies ist wohl ein besonderer Ort. Es vereinigt in sich immerhin sechs der sieben in biblischen Zeiten Todsünde genannten menschlichen Schwächen: Stolz, Geiz, Unkeuschheit, Neid, Unmäßigkeit, Trägheit. (Im Buddhismus sind die sechs Gifte und im Hinduismus die sechs Feinde entsprechend.) Am Eingang des Konsumparadieses hat die siebte Todsünde Wächterfunktion: Der Zorn. Spätestens, wenn Menschen meinen, am Tore des Konsumparadieses unbotmäßig abgewiesen worden zu sein, muß man damit rechnen, daß diese zornig reagieren – da sind wir altersmäßig Erwachsene glatt in Versuchung, in die Trotzphase zurückzufallen.³⁰⁵ Eine auf die heilige Zahl »Drei« verkürzte und maskierte Version dieser Gebote stand Mitte des Jahres 2000 im «manager magazin». »Die drei Gebote für Investmentbanker: Alles im Leben ist verhandelbar, einer gewinnt, einer verliert.«³⁰⁶ Verlieren werden oberflächlich zunächst und materiell am wenigsten die am Verhandlungsprozeß unmittelbar Beteiligten. Sie verlieren aber auch – ohne es zu vertiefen – elementare Lebensqualität und Menschlichkeit. Damit taucht auch auf, was in das Innerste von Kulthandlungen gehört – das Opfer. Der Theologe Hans-Martin Gutmann schreibt dazu: »Das Opfer ist verschoben, verdrängt, verstümmelt, aber offenbar nicht seiner Macht beraubt. Nein: Gerade weil es keine religiöse Artikulation mehr findet, entfaltet es seine zerstörerische Gewalt.«³⁰⁷ Die Opfer von psychischem und physischem Menschenleben auf den „Altären“ des Geldes sind Ausdruck dieser Problematik.

³⁰⁴ Außerhalb orthodoxer Wirtschaftsliteratur, z.B. in theologienaher und in kulturwissenschaftlicher Literatur findet man die Deutung der Marktwirtschaft als abgewandelten Monotheismus häufiger. Die unsichtbare Hand des Marktes wird so als eine Metamorphose Gottes und monotheistischer Religion deutlich, der oberflächlich betrachtet wie eben jener beschworen, angebetet und verehrt wird und natürlich auch symbolische und sehr reale Opfer und Opferungen verlangt. (Vgl. Godelier 1999, S. 13)

³⁰⁵ Die sieben Todsünden findet man knapp und fundiert bei Kirschbaum besprochen. (Vgl. Kirschbaum 1972, Sp. 224-227.) Die sechs Gifte des Buddhismus sind »Stolz, Eifersucht, Trägheit (oder Ignoranz), Zorn, Habgier und Wollust.« (Vgl. Evans-Wentz 1993, S. 64) Wenn der Begriff Gift mit einer archetypischen Idee der Medizin in Verbindung gebracht wird, kann die Vielschichtigkeit menschlicher Züge angedeutet werden: Gift wirkt heilend, wenn es im richtigen Maß zur richtigen Zeit in der rechten Weise auf die rechte Person angewendet wird. Ansonsten wirkt es krankmachend und destruktiv.

³⁰⁶ Balzer et al. 2000, S. 145

³⁰⁷ Gutmann 1995, S. 13

In das «Heilige und die Gewalt» beschäftigt sich René Girard unter anderem mit der Rolle des Sündenbockes zunächst in einer ethnologischen Untersuchung archaischer Gesellschaften. »Der Gott des Zornes ist durch eine nicht unter allen gleichmäßig verteilte Schuld geweckt worden.

Beim Phänomen des Opfers entfalten sich die inneren Widersprüche unserer Weltwirtschaftsordnung zur vollen „Schönheit“. Läßt man wissenden Auges den Nachbarn verhungern, obwohl dieser um Nahrung gebeten hat, wird das in Deutschland als »unterlassene Hilfeleistung« strafrechtlich verfolgt.³⁰⁸ Derselbe Vorgang wird im internationalen Rahmen als Flucht vor wirtschaftlichem Elend repressiv verfolgt und bekämpft. Dabei wird verdrängt, daß Wohlhabende an dem Entstehen von Elend anderswo nicht unerheblich beteiligt sind und daß regionale Flexibilität von Arbeitnehmern in Industrieländern bei weit weniger existentieller Not mit zunehmendem Druck eingefordert wird, während dieselbe Flexibilität angesichts existentieller Not als Wirtschaftsflüchtlingstum angeprangert und abgewehrt wird.³⁰⁹

3.5 Über Religion, Geld, Archetypen und Lebens-Perspektiven

Das, was Gutmann auf das Opfer und seinen verlorenen religiösen Kontext bezieht, scheint mir für die spirituelle Essenz von Religiosität insgesamt zu gelten. Sie wird zerstörerisch, wenn sie instrumentalisiert, verdrängt und verstümmelt wird. Daß Religiosität im Zusammenhang mit dem Umgang mit Geld jedoch nicht von vornherein schlecht oder unangemessen sein muß, sondern auch ausgesprochen fruchtbar sein kann, zeigen die Monographien von Bernard Lietaer. Er bringt Geld, archetypische Psychologie in der Ausprägung von Ken Wilber sowie Geschichte und Hintergründe der schwarzen Madonnen und der durch sie symbolisierten Bedeutungen und religiösen Hintergründe zusammen und entwickelt Konzepte zu einer Weiterentwicklung der Geldsysteme in Richtung der Integration polarer Eigenschaften³¹⁰.

Um die Plage abzuwenden, muß der Schuldige gefunden und entsprechend behandelt oder, wie La Fontaine schreibt, mit der Gottheit «versöhnt» werden.« (Girard 1988, S. 10 f.) In Fabeln findet dieses seine Entsprechung. Wenn es darum geht, den Schuldigen für eine Krise zu finden, werden in der Fabel die Raubtiere als erste befragt. Diese beschreiben schnell und scheinheilig ihr Verhalten und werden entschuldigt. Der Esel als der Schwächste und am wenigsten Blutrünstige, der Verwundbarste wird zu guter Letzt als der Schuldige bestimmt und rituell geopfert. Girard konstatiert, daß auch heute »Verbalexorzismen« dann analoge Mechanismen auslösen, wenn Wissenschaft und Technik unübersehbar und unleugbar versagen. (Vgl. Girard 1988, S. 12.) Wenn man genau hinschaut, können diese Mechanismen auch in organisatorischen Prozessen auf unterschiedlichen Ebenen beobachtet werden. Solche Mechanismen können sich bis zur Entfesselung von Massakern aufschaukeln (Vgl. Girard 1988, S. 16.).

³⁰⁸ Nach § 323 c Strafgesetzbuch ist Nothilfe zwingend »sofort« und »bestmöglich« zu leisten. Unterlassung ist strafbar und mit Freiheitsstrafe bis zu einem Jahr oder mit Geldstrafe bewehrt. Dem juristischen Fachkommentator scheint »das *gesetzliche* Strafmaximum angesichts der möglichen Fälle [...] eher zu niedrig als zu hoch.« (Vgl. Jescheck et al. 1988, S. 397 ff., insbes. 436, S. 469.)

³⁰⁹ Zu Form und Inhalten dieses Absatzes hat mich ein Vortrag von Eugen Drewermann angeregt.

³¹⁰ Vgl. Lietaer 2000, S. 156 ff.; vgl. auch Lietaer 2003. Einführungen in „schwarze Madonnen“ bieten Petra van Cronenburg 1999 und Brigitte Romankiewicz 2004.

Die mit schwarzen Madonnen verbundene Essenz und Energie sowie ihre Relevanz für Wirtschaft im allgemeinen und für Geld im besonderen wird darüber hinaus in Ausführungen von Brigitte Romankiewicz sichtbar. Die schwarze Madonna ist über den Archetyp der »Großen Mutter« eine bis in den Nebel menschlicher Frühgeschichte zurückreichende Personifikation dessen, die »Jung« das Unbewußte« schlechthin nennt.«³¹¹ Der damit angedeutete Aspekt der Re-Integration des Weiblichen, für den die Schwarze Madonna unter anderem steht, ist die spirituelle Basis konzeptioneller Überlegungen von Bernard Lietaer zur Verwandlung des Geldsystems. Das einseitig von männlichen Qualitäten dominierte Geldsystem könnte so zu einer bewußt gelebten Polarität weiblicher und männlicher Qualitäten umgeformt werden.³¹² Die »Schwarze Madonna« ist »Symbol der Schattenintegration«, der Vollständigkeit und nicht zuletzt Symbol des Weiblichen.³¹³ Schwarze Madonnen waren über Jahrhunderte »still vorhanden [...], ohne dass ein Publikum ohne tiefere christliche Bindung von ihnen Notiz genommen hätte.« Wenn heute erneut faszinierende Wirkungen von ihnen ausgehen, ist das ein Zeichen dafür, daß »im Anschauen ihrer Symbolgestalt ein wirkmächtiger Archetypus« wiederbelebt wird. »Als Anreger von Entwicklung zielt er« darauf, »in einem bestimmten Wahrnehmungsbereich eine *Wandlung der Einstellung* zu erreichen.«³¹⁴ »Längst ahnt der Mensch der industriellen Zivilisation, dass es nichts Sichtbares geben kann, das seine Erlösungssehnsüchte stillt. In der mythischen Aufladung des Dunklen, unsichtbar Gewordenen allein kann noch etwas vermutet werden, ein verborgener Schatz oder Glanz, dessen Finden das »wahre Licht«, den wahren Sinnzusammenhang erhellen könnte, aus dem herausgefallen man sich fühlt. Nur das Dunkle mit seinen Synonymen von Nacht, Unsichtbarkeit, Verschlossenheit, Geheimnis kommt als Pforte der Erkenntnis in Frage.«³¹⁵

Ein Abglanz dieses mystischen Wissens liegt im handlungstreibenden Kern konventioneller und tradierter ökonomischer Ideologien des Westens.

³¹¹ Vgl. Romankiewicz 2004, S. 97 ff., S. 186

³¹² Erich Neumann hat ausgehend von C.G. Jung den Archetyp der großen Mutter bearbeitet. (Vgl. Neumann 1997.) Lietaer führt wesentliche Aspekte und Probleme des modernen Geldes auf die Unterdrückung des Archetyps der „Großen Mutter“ in der von männlichen Verhaltensmustern und „Rationalisierungen“ einseitig dominierten abendländischen Gesellschaft zurück und verdeutlicht diese an historischen Alternativen. Seine Lösungsvorschläge für die Weiterentwicklung von Währungssystemen laufen darauf hinaus, eine neue Form des historisch vielfältig belegten Ausgleichs von männlichen und weiblichen Qualitäten im Geld zu bilden. Er belegt historisch die Existenz von Geldsystemen, die neben verzinslichem Geld auch Geldformen kennen, die im Zeitverlauf an Wert verlieren und gibt Gründe an, warum es wichtig ist, Geld aus seiner Einseitigkeit heraus zu entwickeln. (Vgl. Lietaer 2000, insbes. S. 38 ff., S. 159 ff., S. 222 ff., S. 319 ff.)

³¹³ Vgl. Romankiewicz 2004, S. 76.

³¹⁴ Vgl. Romankiewicz 2004, S. 17.

³¹⁵ Romankiewicz 2004, S. 133

„Unendlich“ große Schwarze Zahlen zu erreichen ist das höchste Ziel und zur in den Schatten gefallenen Großen Mutter der Ökonomie geworden. Aus dem Weiß der katholischen Gottesmutter Maria ist im Schatten der „Religion der Schwarzen Zahlen“ das von unsichtbarem Sinn geprägte Handeln von Ökonomen (und Technokraten und Wissenschaftlern) geworden. Sie teilen den Aberglauben, alles „effiziente“ Handeln könne ungeachtet seines Sinns und seiner Konsequenzen zu Schwarzen Zahlen führen und Menschen und Organisationen blieben dabei geistig-seelisch unbeschriebene weiße Blätter. Und wie der Teufel das Weihwasser und wie der Vampir Kreuz, Knoblauch und Sonnenlicht fürchten fast alle das blutrot der roten Zahlen – der Farbe des Teufels. Auf dem Altar der Mammonologie werden mit zunehmender Furcht die Opfertgaben ritueller Cost-Cutting Programme immer mehr, immer rasender, immer blutiger und die Opfer immer weniger und immer seltener betäubt – Herzblut, Menschenblut auf den Altären der Großen Mutter der Ökonomie – der Göttin Schwarze Zahlen und ihres Helfers – dem Teufel rote Zahlen. Jedoch befindet sich auch in der real existierenden kapitalistischen Wirtschaft über die Formen von Abglanz hinausweisend das qualitativ wertvollste Angebot zu tieferer Erkenntnis in den Augenblicken und Phasen von Dunkelheit und Schwärze. Die mit dem Begriff „Schwarzer Freitag“ wiederholt aufgetretenen Phänomene und die anschließenden Depressionen verweisen auf diesen Umstand. Es geht wohl auch hier darum durch das Tor der Dunkelheit, der Schwärze und des Sterbens hindurch den Sinn des Lebens und den Sinn für das Leben neu zu entdecken.

Das einseitig männlich geprägte Ideal des Umgangs mit Geld verdrängt die Notwendigkeit des Gebens fast völlig hinter dem zur Habgier ausgeferten Nehmen und findet daher die lebendige Mitte im *bewußten* Ausgleich von Geben und Nehmen nicht. Lietaer beschreibt den Sinn dieses Zusammenhanges, indem er durch die Schwarze Madonna hindurch den Verlust der „Großen Mutter“ und deren Schattenaspekte aufarbeitet – der Gier und der Knappheit. Schönen Gruß an kapitalistische Ideale. Die damit verbundene Verdrängung vielschichtiger nährender Qualitäten hängt eng mit der aktuellen Dominanz der beiden polaren Schattenseiten des Archetyps „Herrscher/König“ zusammen, die beide stark von Angst besetzt sind: dem Tyrannen und dem Schwächling.³¹⁶ Der Tyrann kompensiert mangelnden inneren Halt sowie Angst vor Abweichendem und Starkem durch rigide und aggressiv-niederhaltende Kontrolle, während der Schwächling vor lauter

³¹⁶ Vgl. Lietaer S. 96 ff. und S. 139, Fußnote 447.

Angst nicht wagt, auffällig zu werden und sich im Extremfall gar nicht mehr rührt. Tod?

Depression, Aggression, Managementpraxis. Potential zur kollektiven Selbsterstörung. Leben.

3.6 Phänomene II: Börse, Spekulation, menschliches Gegeneinander und nicht-rationale Funktionalität

Wie einst in der alttestamentarischen Geschichte des Tanzes um das Goldene Kalb entstehen heute Phasen der Euphorie und von rauschhaften Festen. Je intensiver sie gefeiert werden, umso gründlichere Ernüchterungen, Katerstimmungen und psychologisch-wirtschaftliche Depressionen folgen mit dem Auslösen von wirtschaftlichen Strukturen, dem Niedergang und Sterben ganzer Kulturen sowie mit Verlusten wirtschaftlicher Macht mit Armut und Tod. Im modernen Börsenjargon sind diese Prozesse mit dem Begriff Spekulationsblasen verbunden. Vor der Börse in Frankfurt am Main symbolisiert derweil das Standbild des Bullen, der für wachsende Marktpreise der gehandelten Preis-papiere steht, daß das goldene Kalb älter und mächtiger geworden ist und sich zu einem veritablen Bullen ausgewachsen hat, der nach wie vor die Macht hat, den Menschen den Bären vom Gott Geld aufzubinden. Der Bär steht neben dem Bullen und ist Symboltier für Zeiten der Depression.

Die Geschichte der Spekulationsblasen ist lang und immer ein Massenphänomen. Der kollektive Lernerfolg ist qualitativ *noch nicht* nennenswert, da sich seit der legendären Tulpenmanie von 1636 dieselben Vorgänge in neuem Kleid in gewissen Abständen wiederholen. Das Phänomen der Spekulationsblasen ist also mit der Zeit verbunden, die Aufklärung genannt wird. Wird die nächste Spekulationsblase die letzte ihrer Art sein?

Im Dezember 1636 konnte man in Amsterdam für den Preis einer hochpreisigen Tulpenzwiebel acht Schweine, vier Ochsen, zwölf Schafe, 24 Tonnen Weizen, 48 Tonnen Roggen, zwei Fässer Wein, vier Fässer Bier, 2 Tonnen Butter, $\frac{1}{2}$ Tonne Käse, 1 silbernen Kelch, 1 Ballen Stoff, 1 Bett mit Matratze und Bettzeug und 1 Schiff auf einmal erstehen. Der Preisanstieg der Tulpen war inflationär, Anstiege um mehrere hundert Prozent in kurzer Zeit waren keine Seltenheit. Der »Blumenzwiebelwahn« ging von der Spekulation mit Blumen von bestechender Schönheit durch Fachleute aus. Es endete mit dem Handel mit Papierrechten und minderwertigen Sorten durch Personen, die weder Geld hatten, noch von der Sache etwas verstanden. Es wirkte die mitreißende Kraft der Wahnidee, »Weber wohlhabender

als Gewürzhändler und arme Waisen so reich zu machen, daß sie in ihrem ganzen Leben keine Finger mehr krumm zu machen brauchen.«³¹⁷ Die Dilettanten imitierten die echten Börsenrituale und brachten auch die echte Börse durcheinander. Man geriet in einen Voll-Rausch (Geld, Tulpen und Alkohol). Was folgte, war ein veritabler Crash und der Ruin für alle die, die geglaubt hatten, in eine absolut sichere Sache investiert zu haben, und viel zu viel auf Tulpenzwiebeln gesetzt hatten. Innerhalb Tagesfrist war Panik ausgebrochen, weil ein einziger Verkauf symbolhaft wirkend nicht funktionierte. Tulpenzwiebeln und Tulpenkontrakte waren mangels Nachfrage nicht mehr verkäuflich.³¹⁸

Dash rätselt über die Hintergründe des Tulpenwahns. »Selbst heute noch gehen die Meinungen darüber auseinander, ob die Tulpenmanie als klassisches Beispiel eines Schwindels zu begreifen ist - das heißt eines durch Spekulation verursachten steilen Preisanstiegs,« dem keine adäquaten Werte gegenüberstehen, »– oder ob die Tulpenzwiebeln die ungeheuren Summen schlicht dadurch erzielten, daß die Nachfrage groß und das Angebot gering war.«³¹⁹ Ich glaube, daß beides Richtiges zeigt. Damit ist die Frage nach dem „warum“ jedoch nur oberflächlich berührt. Einen Schritt tiefer gelangt man, wenn man Wesen und Folgen der Angst zur Begründung heranzieht. Der Tulpenwahn entstand in einer Insel wirtschaftlicher Prosperität, als der dreißigjährige Krieg in Europa wütete. Heute wütet subtil aber nicht weniger brutal und angstmachend der internationale „Wirtschafts-Krieg“ um die Globalisierung. Die mit militärischen und terroristischen Waffen geführten Kriege rücken nicht nur auf dem Balkan und in Nahost näher an die westlichen Konsumparadiese heran und bringen diese subjektiv und objektiv in Gefahr. Für Deutschland kann die Angstmotivation an einem einfachen Punkt verdeutlicht werden: Die Gemütlichkeit der Bonner Republik ist vorbei, die Sozialsysteme liegen im Sterben und man kann nach menschlichem Ermessen sicher sein, daß die Rente nicht mehr sicher ist – da wäre doch ein endlos geldscheißender Goldesel³²⁰ in Form eines ewig preissteigernden Aktiendepots beruhigend. Spekulationsblasen sind daher ein Phänomen der Realitätsflucht. Spekulationsblasen sind darüber hinaus ein Massenphänomen. Sachkenntnis und inhaltliche Orientierung von menschlichem Leben sind naturgemäß einer Vermassung nicht zugänglich, sondern differenziert nach Interessen

³¹⁷ Vgl. Dash 2000, S. 17.

³¹⁸ Vgl. Dash 2000, S. S. 136 f., S. 144, S. 157 ff., S. 162 ff., S. 199 ff.

³¹⁹ Vgl. Dash 2000, S. 15.

³²⁰ Im Märchen vom Dukaten schießenden Goldesel drückt sich der anale Charakter des Geldes aus, wie es Sigmund Freud beschrieben hat und mit dem ich ansonsten bisher wenig anfangen kann.

und Biographie von Einzelpersonen geprägt. Spekulationsblasen sind also auf einen weit verbreiteten Mangel an Sachkenntnis und Sinnorientierung bei Finanztransaktionen angewiesen und ein Ausdruck „der“ Zivilisationskrankheit des modernen „aufgeklärten“ Bewußtseins: Ein Übermaß an funktionaler Orientierung maskiert Sinnentleerung.

Die jüngste derartige Entgleisung betraf zuerst den „Neuen Markt“ mit seinen „High-Tech“-Titeln und riß die „Old Economy“ mit. »Dax 10000, warum die Kurse steigen« titelte das Fachblatt «Finanzen» noch im September 1998.³²¹ Im März 2003 sank der DAX auf die Marke von 2203 Punkten.³²² Die Entwicklung im „Neuen Markt“ und dem dazugehörigen Nemax-50-Index illustrierte die konservative Tageszeitung «Die Welt» im Juli 2002 unter der Überschrift »Der Sensenmann geht um«. Der Zug der Lemminge lasse jede Rationalität vermissen und reiße in Panik alles unterschiedslos in den Abgrund.³²³ Im September 2002 betrug der Stand des Index der Leitwerte des „Neuen Marktes“ Nemax-50 deutlich weniger als 5 % seines Höchststandes vom März 2000 und seine Abschaffung wurde beschlossen³²⁴. Betrachtet man die Vorgänge des Crashes zusammen mit denen während der Boom-Phase, wurde nicht Rationalität durch Irrationalität abgelöst, sondern eine Form kollektiver Irrationalität durch eine andere. Auf hysterische Euphorie folgte Panik. Kein Wunder bei massiver Sinnentleerung und bei genauso massivem Realitätsverlust. Bernard Lietaer fand dafür folgende Worte: Vom Volumen des globalen Devisenhandels »haben lediglich 2 oder 3% mit realem Handel oder Investitionen zu tun. [...] Das bedeutet, dass die Realökonomie zu einem mickrigen Zuckerguß auf dem spekulativen Kuchen herabgewürdigt worden ist, das glatte Gegenteil von dem Zustand, wie er noch vor zwei Jahrzehnten vorherrschte.«³²⁵

Im Börsenjargon findet dementsprechend Angst ihren Niederschlag. Panik, Depression, Niedergeschlagenheit auf der einen Seite und Hysterie, Jubel, Euphorie, Kaufrausch auf der anderen Seite sind Teile alltäglicher Berichterstattung. Versuche, Exzesse beruhigend gesundzubesetzen, gehören zum Szenario. U.S.-Notenbankchef Alan Greenspan warnte im Oktober 1999 vor einem Umschwung im Börsenmarkt, der bei individuellen und institutionellen Anlegern gleichermaßen zu »Panikreaktionen« führen könne.³²⁶ Anfang 2000 charakterisiert er die Vorgänge an den internationalen Börsen

³²¹ Vgl. «Spiegel» 42/1998, S. 44.

³²² Sewöster 2004, S. «Wirtschaft», ohne Seitenzählung

³²³ Vgl. Fabricius 2002, S. 17.

³²⁴ Vgl. Einecke et al. 2002, S. 19.

³²⁵ Lietaer zitiert nach Gelder 1999, S. 5

³²⁶ Vgl. Frankfurter Allgemeine Zeitung (Hrsg.) 1999, S. 13.

als »das Lotterieprinzip«.³²⁷ Wer die Szene verfolgt, weiß, daß diese Aussagen nicht nur wegen der beruflichen Stellung von Greenspan schwerwiegend sind. Alan Greenspan wird die Neigung zu nahe an die Unverständlichkeit reichender Diplomatie in seinen öffentlichen Formulierungen nachgesagt. Ich sehe denn auch keinen wesentlichen Unterschied zwischen der Tulpenzwiebel, die finanziellen Reichtum absurden Ausmaßes für kurze Zeit garantierte und dem, was in modernen Spekulationsblasen passiert. Im Bereich der Internetökonomie wurde das besonders deutlich. Das Börsenblatt Barron's nannte eine der vielen Kursexplosionen von Internet-Aktien »virtuelles Delirium«, z.B.: Die Aktie der konventionellen regionalen³²⁸ Buchhandelskette Books-A-Million aus den USA, die ankündigte, gegen den weltgrößten Internetbuchhändler amazon.com in Zukunft konkurrieren zu wollen, hat nach dieser Ankündigung in zwei Handelstagen 1500% Kursanstieg zu verzeichnen gehabt. Die „Ikone“ des Internethandels amazon.com hatte seit Beginn des Geschäfts im Jahr 1995 noch keine Gewinne und im letzten Quartal 1998 bei 607 Mio. Dollar Jahresumsatz einen Quartalsverlust von 17,8 Mio. Dollar ausgewiesen. Zugleich hatte seit Emission der Aktien der Anteilspreis um 5600 % zugenommen; der Börsenwert des 8-Personen-Unternehmens Imaginion schnellte um 1000% nach oben, nachdem Übernahmegerüchte in Umlauf geraten sind. Das Internetportal Yahoo war 1999 mit 203 Millionen Dollar Umsatz soviel wert, wie der Ölkonzern Texaco, der mit 47 Milliarden Dollar den rund 231-fachen Umsatz auswies.³²⁹ Rath et al. charakterisieren in der «Wirtschaftswoche» das typische Verhalten von Fondsmanagern als »Mitlaufen in der Herde«.³³⁰ Eben dieses Verhalten ist eine irrationale und verantwortungslose Voraussetzung für die Entstehung von Spekulationsblasen und ihren Nebenwirkungen. So entsteht das Bild, daß Mitläufer (Fondsmanager) andere Mitläufer (Manager von Gesellschaften mit öffentlich handelbaren Anteilen) vor sich her treiben. Aus psychologischer Sicht betrachtet, kann Logik und Rationalität bestenfalls eine Nebenrolle in Spekulationsblasen spielen. Sie basieren auf blinder Euphorie und Gruppenzwängen, Geldgier und kollektiver Blindheit sowie einer Variante des funktionalen Omnipotenzwahns der Aufklärung, in der durch das eigene Handeln im euphorisierten Kaufrausch der Irrglauben erzeugt wird, der Aufschwung müsse ewig weitergehen. Das Allzeit-Hoch des mittlerweile still begrabenen Nemax-50-Index betrug laut «manager magazin» 8559,62 Punkte am

³²⁷ Vgl. Steingart 2000, S. 79.

³²⁸ Books-A-Million hatte 1999 172 Filialen im Südosten der USA; vgl. Meyer 1999, S. 5.

³²⁹ Vgl. Müller von Blumencron et al. 1999b, S. 89.

³³⁰ Rath et al. 2000, S. 244.

10.3.2000, ca. 20 Monate später war davon weniger als 1/8 übrig, 1075,33 Punkte. Diese Entwicklung übertreibt die Geschäftsverläufe und die Bewertungen derselben nach oben wie nach unten in extremer Weise. Der Chef der Deutschen Börse »Seifert gehört zu jenen, die den neuen Markt grotesk überschätzten.«³³¹

Überlegungen von George Soros erhellen weiteres. Dieses trifft jedoch nur für die jüngere Vergangenheit zu, in der das von ihm analysierte Marktsystem existiert. Nach Soros Auffassung war das internationale Finanzsystem in der zweiten Hälfte der neunziger Jahre dicht an der »Kernschmelze« und damit am Abgrund des Totalzusammenbruchs³³². »Statt wie ein Pendel haben die Finanzmärkte in letzter Zeit wie eine Abrißbirne funktioniert: Eine Wirtschaft nach der anderen haben sie zusammenfallen lassen.«³³³ Soros zeigt, daß das globale System, innerhalb dessen heute Geld gehandhabt wird, auf folgenden falschen Annahmen basiert, u.a.:

1. Der Finanzmarkt sei ein selbstregulierender Markt, der Gleichgewichte generiert, wenn die Voraussetzungen für freies Zirkulieren des Geldes weltweit geschaffen seien.
2. Nationale Institutionen wären hinreichend für eine Kontrolle eines globalen Finanzmarktes.

Eigene Erweiterung: Ebenso falsch ist die Annahme, daß nationale Organisationen hinreichende Möglichkeiten bieten, um international agierenden Konzernen einen genügend kontrollierten und durchsetzbaren rechtlichen Rahmen zu geben. Fehlt dieser Rahmen, besteht die Gefahr von Anarchie.

Diese falschen Annahmen sind für Soros die Ursache für die Gratwanderung zwischen Boom und Bankrott, die kennzeichnend für die gegenwärtige Situation der Finanzmärkte ist. George Soros steht mit diesen Kriseneinschätzungen nicht allein da. Im «manager magazin» wurde der Chef des IWF Michel Camdessus schon 1998 mit der Diagnose einer Systemkrise zitiert.³³⁴ Soros plädiert daher dringend für einschneidende Veränderungen in den Regeln der internationalen Finanzmärkte und in diesem Sinne für die Einführung einer globalen Kontrollinstitution.

Das eigentliche Problem sei die »fundamentalistische« Auffassung, daß Menschen und damit die westliche Kultur insgesamt auf ökonomische Tausch- und Vertragsbeziehungen reduziert werden sollen. Es sei ideologi-

³³¹ Papendick 2001, S. 170

³³² Vgl. Soros 1998, S. 100.

³³³ Soros 1998, S. 15

scher Imperialismus, der dort am Werk ist.³³⁵ »Dieses Eindringen der Marktideologie in Bereiche, die jenseits von Wirtschaft und [...] Ökonomie liegen, hat zweifellos zerstörerische und demoralisierende Wirkungen auf die Gesellschaft«³³⁶. Bis hierhin stimme ich Soros in seinen Analysen zu, denn: Allein das „Gesetz“ der Preisfindung durch einen Ausgleich von Angebot und Nachfrage produziert Zerstörerisches für Ethik und ökonomische Prozesse, wenn man es bei der Preisfindung für jede Art von „Ware“ befolgt und Machtasymmetrien bestehen. Dieses Preisfindungs-„Gesetz“ wird zur Grundlage ruinöser Erpressungsprozesse, wenn man sich nicht dazu bequemt, es zu verletzen. Solche sind je härter, je mehr Angebot und Nachfrage auseinanderklaffen, z.B.: In der Lebensmittelproduktion kann daraus Qualitätsverfall und Naturausbeutung folgen, im Arbeits„markt“ ist die Konsequenz, daß neue Formen der Knechtschaft und der Sklaverei durchgesetzt werden können. So gesehen ist hohe Arbeitslosigkeit im Interesse von Organisationen, die Löhne und Gehälter minimieren wollen. Menschenrechte, die politisch zuerkannt werden, können so mit der Begründung wirtschaftlicher „Zwänge“ wieder aberkannt werden. In den Ausführungen von Soros fehlt jedoch eine Erklärung dafür, daß Spekulationsblasen weit älter sind, als das moderne Marktsystem. Dafür braucht man die Verbindung mit dem ca. 500 Jahre *alten* funktionalen Weltbild der „Modern(d)e(n)“.

Anhänger eines rationalen Weltbildes würden Spekulationsblasen vermutlich als irrationale Entgleisungen von ansonsten rationalen Märkten (wieso können eigentlich Märkte als Abstraktum rational sein?) und rationalen Marktteilnehmern deuten. Damit läge ein kollektiver Rückfall in archaische und ansonsten überwundene Verhaltensmuster vor. Der Monotheismus Rationalität ist jedoch im Zusammenhang mit dem Monotheismus Geld und seinen Kultstätten – den Börsen – eine Maske, die eben von Zeit zu Zeit krachend aus dem Gesicht fällt und ganz andere Inhalte unverhüllt und destruktiv hervortreten läßt.³³⁷ Zugleich ist mit Spekulationsblasen gezeigt, daß die gängigen mechanistischen Modelle der Wirtschaft, die die Grundideen Newtonscher Physik in die Ökonomie hineintragen, einseitig sind und zu kurz greifen. Damit ist eine sinnvolle Deutung in dem Sinne möglich, daß Spekulationsblasen ein Kind der Aufklärung und des mechanistischen

³³⁴ Vgl. Fricke 1998, S. 10 ff.

³³⁵ Vgl. Soros 1998, S. 4 ff.

³³⁶ Soros 1998, S. 27.

³³⁷ Eine vertiefte Deutungsmöglichkeit von Spekulationsblasen bietet Lietaer 2001, S. 111 ff. unter Rückgriff auf die Archetypenlehre C.G. Jungs sowie auf Elemente griechischer Mythologie.

Weltbildes Newtons sind und daher vor der Marktwirtschaft aufgetaucht sind.

Weitere erhellende Deutungen des von ihm »Boom-Bust«-Zyklus genannten Phänomens gibt Bernard Lietaer. Er deutet Spekulationsblasen als Ausdruck der beiden Schattenaspekte des Archetypus Magier; der Hyperrationalität und der Willkür. Lietaer führt diese Schattenaspekte auf die mythologische Polarität von Apollo und Dionysos zurück.³³⁸

3.7 Zur Psychologie des Geldes: Realitätsverlust, Sucht, Markt und Verantwortung

Die Phänomene an der Börse sind in das übergeordnete Phänomen des Geldes und dem Umgang mit Geld eingebettet. Die allgemeine Relativitätstheorie des heute in Geld erstarrten Alltags lautet in der Formulierung des zu den Gründervätern der USA zählenden Benjamin Franklin³³⁹: „Zeit ist Geld“ – nicht innezuhalten vor Elend hat genauso viel mit verdrängter Angst zu tun, wie das dauernde Jagen nach äußerem Wohlstand. Die Analogie „Zeit ist Geld“ drückt aus, daß mit dem Geld auch die Zeit eine scheinbar leere und qualitativ gleichbleibende amorphe Masse geworden ist. Zeit erscheint damit wie Geld als qualitätslos, beliebig teilbar, handelbar und wechselbar – alles andere wird verborgen.³⁴⁰ Der technische Ausdruck dieser Dimension von Zeit ist die Uhr in allen ihren Ausprägungen und technischen Verfeinerungen, die manchmal bis ins Absurde hinein zu reichen scheinen. Genauso, wie es darauf ankommt, was mit Geld gemacht wird, kommt es darauf an, was mit Zeit gemacht wird und wann etwas gemacht wird. Erst durch das Finden des richtigen Zeitpunktes und das Geben und Zulassen der richtigen Zeitdauer kann Qualität im positiven Sinn entstehen – weder zu hetzen und zu beschleunigen um der Beschleunigung willen noch zu trödeln ist die rechte Dauer. Im Gegensatz zu technischen Systemen ist individuelles Leben und Leben von Organisationen an

³³⁸ Vgl. Lietaer 2000, S: 32 ff., 113 ff.

³³⁹ Vgl. S. 102, Fußnote 295.

³⁴⁰ Vgl. Ebach 1990, S. 115.

Lakoff et al. betrachten differenziert „Zeit ist Geld“ als für die Moderne typische Metaphernbildung, die Zeit in das amorph Mengenartige drückt. Zeitvergeudung, Zeitknappheit, Haushalten mit Zeit, Zeit nehmen sind Haltungen, die spezifische Ausprägungen einer einseitig mengengeprägten Sichtweise auf Zeit sind und zugleich über diese hinausweisen. (Vgl. Lakoff et al. 1998, S. 15 ff.)

»Die beiden Metaphern ARBEIT IST EINE RESSOURCE und ZEIT IST EINE RESSOURCE verbergen alle vorstellbaren Konzeptionen von Arbeit und Zeit, die in anderen Kulturen und in einigen Subkulturen unserer eigenen Gesellschaft existierten: die Vorstellung nämlich, daß Arbeit Spiel, daß Inaktivität produktiv sein kann, daß vieles, was wir als ARBEIT klassifizieren, entweder keinem eindeutigen Zweck oder keinem lohnenswerten Ziel dient.« (Lakoff et al. 1998, S. 82)

Rhythmen, Zeiten und natürliche Abfolgen gebunden.³⁴¹ Es wird damit durch die banale Funktionalisierung von Zeit und Geld in gefährlicher Weise altes Wissen zugedeckt – die Gefahr des Verlustes von menschlicher Individualität und Würde tut sich so auf. In Kinderliedern, mit denen Kinder ja auch in die Welt der Erwachsenen „eingeweicht“ werden, ist das Zudecken noch nicht so weit gediehen. Der pulsierende Rhythmus des Lebendigen wird deutlich in »Taler, Taler, du mußt wandern, von der einen Hand zur andern. Das ist schön, das ist schön, Taler laß dich ja nicht sehn!« Sich als Erwachsener in einer Gruppe auf diesen Kinderreim einzulassen, kann zu erstaunlichen Erlebnissen und Ergebnissen führen, die mit der Wahrnehmung beginnen können, daß Kapitalakkumulation aus einem lebensnotwendigen Rhythmus herausfallen kann und dann die Qualität einer schädlichen Stauung annimmt. Geld und seine Qualitäten werden so erlebbar³⁴².

Eine von den Facetten des Menschseins, die im tradierten scheinrationalen Umgang mit Geld deutlich wird, ist, daß die Jagd nach dem Mammon im

³⁴¹ Im Kontext von modernen Organisationen findet dieses Wissen im Modell der Organisationsentwicklung von Glasl und Lievegoed Niederschlag, das unten bearbeitet wird. (Vgl. Glasl et al. 1996.)

In den gemeinsamen Quellen jüdischer und christlicher Kultur findet die Tatsache der Zeitqualitäten z.B. in folgendem Text des alten Testaments Ausdruck: Prediger (Koholet), Kap. 3, Vers 1-8, Ordnung im Zeitenwechsel

1. »Alles hat seine Stunde, und es gibt eine Zeit für jegliche Sache unter der Sonne:
2. Eine Zeit für das Gebären (E. B. hat mündlich ergänzt um »Eine Zeit für das Geborenwerden«) und eine für das Sterben, eine Zeit zu pflanzen und eine Zeit, das Gepflanzte auszureißen,
3. eine Zeit zu töten und eine Zeit zu heilen, eine Zeit einzureißen und eine Zeit aufzubauen,
4. eine Zeit zu weinen und eine Zeit zu lachen, eine Zeit zu klagen und eine Zeit zu tanzen,
5. eine Zeit, Steine wegzuwerfen, und eine Zeit Steine zu sammeln, eine Zeit zu umarmen und eine Zeit, sich der Umarmung zu enthalten,
6. eine Zeit zu suchen und eine Zeit zu verlieren, eine Zeit aufzubewahren und eine Zeit fortzuwerfen,
7. eine Zeit zu zerreißen und eine Zeit zu nähen, eine Zeit zu schweigen und eine Zeit zu reden,
8. eine Zeit zu lieben und eine Zeit zu hassen, eine Zeit des Krieges und eine Zeit des Friedens.«

Im zitierten Text wurde das Substantiv »Geburt« verwendet. Der Gebrauch des Verbs gebären anstelle des Substantivs kommt meinem eigenem Verständnis und auch vermutlich dem ursprünglichen Text näher. Gebären und Sterben werden so besser als elementare Lebensprozesse sichtbar, die eigenen Gesetzen unterliegen und menschlicher Manipulation im Kern unzugänglich sind. (Vgl. auch Ebach 1990, S. 95 ff.) In Gebären und Sterben offenbart sich damit, daß es im Leben neben „Machen“ auch ein „Geschehen“ (lassen) und damit neben Aktivität auch ein sich einlassen und anvertrauen geben muß, wenn es gesund bleiben soll. Im Hintergrund dieser Überlegungen stehen die Qualitäten, die im westlichen Kulturkreis unter dem Begriff der Polarität geläufig sind und in China ihren Ausdruck in der Lehre von Yin und Yang gefunden haben. Eine kurze Zusammenfassung zu Yin und Yang im Zusammenhang mit einer profunden Insideranalyse von modernen Geldsystemen bietet Lietaer 2000 auf S. 90.

³⁴² Als Organisierender kann man ankündigen, Geld herumgehen zu lassen und anschließend Symbole und Dinge die aktuell als Geld akzeptiert werden, Symbolen und Dinge, die engen Bezug zum Geld haben, Dinge, die ehemals als Geld akzeptiert wurden und Dinge, die vermutlich noch nie als Geld akzeptiert wurden zu dem Lied wandern lassen (einen Kontoauszug, eine Scheck-/Kreditkarte, eine Zigarette, aktuelles Geld, alte Geldmünzen, Muscheln, ein Radiergummi, eine defekte CD...). Es staut beim Herumreichen üblicherweise bei kulturell interessanten Exponaten oder bei Symbolen/Dingen, die nicht als Geld akzeptiert werden. Die unweigerlich aufkommenden Zweifel können eine gute Basis für ein vertiefendes Gespräch über Wesen und Formen des Geldes sein. Wenn eine Gruppe nicht akzeptiert, daß ein Radiergummi (o.ä.) Geld ist, obwohl der Leiter und „Experte“ für Geld das vehement vertritt, wird erlebbar, daß Geld eng mit Glauben und Nicht-Glauben von Gemeinschaften zusammenhängt und daher ein geistig-kulturelles Massenphänomen ist.

psychologischen Sinn regressiven Charakter hat³⁴³. Dieses regressive Element kann vor den Toren von Organisationen, die sich alltäglich im Umgang mit Geld entwickeln, naturgemäß nicht halt machen. Eine Folge dieser Regression ist Fremdbestimmung von Mitarbeiterinnen, Mitarbeitern und von Führungspersonen und Verlust von Verantwortungsfähigkeit und -übernahme. Damit entsteht Verantwortungslosigkeit. Solche liegt immer dann vor, wenn die inhaltliche Bedeutung des Handelns und seine Konsequenzen für die eigenen Organisation und die Mit-Welt aus dem Blick geraten. Weil Geld in seiner Götzenform nahezu alle Lebensbereiche durchdringt, ist auch das Problem regressiver Muster bei Erwachsenen weitverbreitet. Dementsprechend existieren auch im Zusammenhang mit Organisationen Betrachtungen, die sich dessen annehmen, wenn auch nicht so zahlreich, wie konventionell-rationale Betrachtungen, stehen sie doch im Widerspruch zu dem verbreiteten Selbstbild von „Aufgeklärtheit“, „Rationalität“, „Verantwortung“:

1. McGregor formulierte, daß das Management überwiegend davon auszugehen scheine, daß »der Durchschnittsmensch im frühen Jünglingsalter steckengeblieben ist.«³⁴⁴
2. Das Bild der Organisation, das diese als Gewinnerzeugungsmaschine zeigt und den Menschen zu Teilen dieser Maschine werden läßt, ordnet Bauer anhand der entwicklungspsychologischen Überlegungen Freuds und Piagets der frühkindlichen Entwicklung zu.³⁴⁵
3. Die moderneren Anwendungen von Modellen des Selbstmanagements können das Problem der wechselseitigen Abhängigkeit und Unmündigkeit ebenfalls nicht aus sich heraus lösen. Selbstmanagement kann im Gegenteil als teilweiser Ersatz für Führung im Zusammenhang wachsenden wirtschaftlichen Effizienzdrucks zu effizienter Selbstanpassung

³⁴³ Im folgenden verwende ich Anschauungsweisen, die vorwiegend dem psychoanalytischen Umfeld zuzurechnen sind, um bestimmte Aspekte des Geldes zu verdeutlichen. In originär psychoanalytischen Texten bin ich selten auf das Thema Geld gestoßen, und wenn dann so, daß ich entweder den Eindruck hatte, es wird um das Phänomen des Geldes herumgeschlichen wie die sprichwörtliche Katze um den heißen Brei; z.B.: »Sich dem Problem des Geldes zu nähern [...] hat somit etwas Schwindelerregendes.« (Vidermann 1996, S. 46) (Werden Menschen nicht wirklich häufiger durch die Aussicht auf Geld dazu angeregt, zu schwindeln?) Oder ich bekam meine Überlegungen mit den vorgefundenen Ansichten nicht ohne die Gefahr von Sinnentstellungen zu einem harmonischen Gesamtbild zusammen, z.B. im Fall der Freudschen Sichtweise zur Analität des Geldes. (Vgl. auch S. 113, Fußnote 320.) Eine Gesamtschau zur «Psychoanalyse des Geldes» findet man bei Bornemann 1973.

Die Psychoanalyse hat uns gelernten BWL-ern jedoch eine Menge voraus. Sie hat bemerkt, daß Geld ein heißer Brei ist, an dem man sich verbrennen kann, z.B. wenn man zuviel zu schnell haben will...

Eine detailliert durchgearbeitete Sicht auf das Geld mit Hilfe der Archetypentypologie C.G. Jung findet man bei Lietaer 2000. Schacht greift auf unterschiedliche psychoanalytische Konzepte zurück, um Geld als «Totenmaske Gottes» sichtbar werden zu lassen. (Vgl. Schacht 1967)

³⁴⁴ Vgl. McGregor 1973, S. 57.

³⁴⁵ Vgl. Bauer 1989, S. 65 ff.

- oder (durch mich) schärfer formuliert zu vorausweisendem Gehorsam führen.³⁴⁶
4. Die paradoxe Grundqualität der Egozentrität wurzelt in einer Kombination äußerlicher Anpassung, die mit innerer Isolierung von sich selbst und von Mitmenschen einhergeht. Äußere Anpassung kann auf dieser Grundlage mit hinterhältigen Tricks verbunden werden.³⁴⁷
 5. Der ehemalige Vorstandsvorsitzende von Ford Deutschland und ehemalige Markenvorstand von VW Daniel Goeudevert schreibt über Manager: »Das Leben eines Managers ist total fremdbestimmt – es zwingt geradezu zur Aufgabe des eigenen Ich.« Die psychische Verfassung eines Topmanagers gleiche in vielerlei Hinsicht der eines Autisten.³⁴⁸
 6. Insofern ist auch der Begriff Teamarbeit zweischneidig zu sehen, z.B.: Müller konstatiert im «manager magazin», daß alle US-amerikanischen Technologiekonzerne auf radikale Zentralisierung setzen, was direkte Rückwirkungen auf die unterschiedlichen Formen von Teamarbeit hat.³⁴⁹ Am Beispiel des Computerbauers Hewlett Packard und seiner im Jahr 2000 neu eingeführten Vorstandsvorsitzenden wird dieser Stil im «manager magazin» mit einer »Zwangsjacke« gleichgesetzt, der zu einem Exodus von qualifizierten Führungskräften führt.³⁵⁰
 7. Solange der Managementbegriff überwiegend oder ausschließlich den Begriff des Managements anderer Personen und deren Entmündigung umfaßt, ist mit der Entmündigung zugleich die Selbst- und die Fremdentwertung verbunden.³⁵¹ Sievers betrachtet die »Vergötterung der Führung« als eine Fortsetzung von Unreife.³⁵² Vergötterung von Führung ist deutlicher formuliert jedoch nicht nur Fortsetzung sondern Wandlung angemessener kindlicher „Unreife“ in individuell und organisatorisch destruktive Abhängigkeitsmuster und damit eine Wandlung von Unreife ins Schädliche.

Die in den unterschiedlichen Formen von Regression deutlich werdende Abwertung von Allem und Jedem drückt sich, neben dem Alter der Beteiligten, darin aus, daß zum Mammon gewordenes Geld in eigenartiger Weise die Subjekt-Objekt-Spaltung des mechanistischen Weltbildes in sich trägt. Diese Spaltung trennt den Menschen von seiner (Um-)welt und treibt

³⁴⁶ Vgl. Sievers 1993, S. 231.

³⁴⁷ Vgl. Hofstetter 1988, S. 84 f.

³⁴⁸ Vgl. Goeudevert 1997, S. 132 ff., S. 180, S. 213.

³⁴⁹ Vgl. Müller 2000, S. 42.

³⁵⁰ Vgl. Behrens 2000, S. 99; Müller 2000, S. 43.

³⁵¹ Vgl. Sievers 1993, S.234 ff.; S. 255, vgl. auch Winnicott 1950, S. 185

³⁵² Vgl. Sievers 1994, S. 157 ff.

süchtiges Einverleiben an.³⁵³ In der technisch-wissenschaftlichen Kultur ist diese Trennung in vielen Varianten realisiert. Die technische Abbildung dieser Haltung ist die Binärvariable mit den Ausprägungen [0,1], auf der die Computertechnik basiert. In dieser Sicht gibt es nur schwarz und weiß, ich und du, in und out, haben und nicht haben, aber eben keine Zwischenwerte. „Sein oder Nicht-Sein“ des Hamlet in verhunzter Form³⁵⁴. Dieser regressive Charakter ist derartig tief in die moderne Kultur eingesunken, daß er in der Werbung auch noch als verkaufsfördernde Emotionalisierung eingesetzt wird. Es gibt dafür sogar ein gelungenes Beispiel³⁵⁵. Der Ansatz des homo oeconomicus ist anti-sozialer Ausdruck des mechanistischen Weltbildes. Menschen, die dem Ideal der isolierten einsamen Nutzenmaximierungsmo-nade nachstreben – ich und nicht du! [0,1] – haben es unendlich schwer, mit anderen wirklich zusammenzuarbeiten.³⁵⁶

³⁵³ Einen Überblick zur Sucht findet man in «Im Zeitalter der Sucht. Wege aus der Abhängigkeit» (Schaeff 1989)

Habgier bewirkt innerliche Verarmung und Ausgehungertsein. Aus Habgier folgt äußerlich bleibender Konsum als Ersatz für Investition und Konsum, der inneren Werten folgt. Habgier betrifft sowohl das Festhalten von dem, was man hat, als auch das Habenwollen des noch nicht Besessenen. (Vgl. Depner 1998, S. 68, S.76, S. 121.)

Erich Fromm zeigt in der Auseinandersetzung mit Schriften Meister Eckharts und des Apostels Paulus, wie grundsätzlich alles Dingliche, jeder Gedanke und jedes Wesen geeignet sind, den Menschen zu einer Habsucht zu verleiten, die ihn davon abhält, sich von der Selbstsucht zu befreien. (Vgl. Fromm 1982, S. 121, S. 329; vgl. Depner 1998, S. 122.)

³⁵⁴ Shakespeares Hamlet spricht die Frage nach Sein oder nicht Sein im Monolog in Hamlet III, 1 aus.

³⁵⁵ In 2001 wurde für die Deutschen Sparkassen mit einem Fernsehspot geworben, in dem sich zwei ehemalige Schulkameraden im (immer noch nicht) „gereiften“ Jünglingsalter (optisch ca. Mitte 40) in einer Gaststätte erstmals wiedersehen und das alte Duell aus Schulzeiten, das immer nur denselben Sieger kannte, wieder aufleben lassen. Das Besitztum wird in Form von bebilderten Spielkarten wie Asse beim Skat auf den Tisch geknallt: »mein Haus, mein Auto, mein Boot« (sehr wohlhabend, der ewige Verlierer) danach »mein Haus, mein Auto, mein Boot, mein Schaukelpferd, meine Pferdepflegerin« (eines Scheiches nicht „unwürdig“). Dem Herausforderer wird in diesem Duell die letzte und (scheinbar) endgültige Niederlage mit Hilfe des letzten Asses im Ärmel beigebracht: dem Anlageberater von der Sparkasse. Der ewige Verlierer sinkt angesichts dieser finalen Niederlage in sich zusammen...

Diese Werbung erinnerte mich in fataler Weise an Wettspiele unter Jungen in der Grundschule, in denen wir uns in kleiner, feiner (na ja) und verschworener Gemeinschaft im Weit- und Hochpinkeln gemessen haben. Diese Wettspiele endeten nach extensiver Wiederholung zwangsläufig in dem Moment, als buchstäbliche Höchstleistung und peinliche Nebenwirkungen zusammenfanden. Der Unterschied der Kinderspiele und der Erwachsenenenduelle ist dreifach und entscheidend: Die Kinderspiele sind weder bitterer Ernst, noch kindisch und schon gar nicht gemeingefährlich (= für die Gemeinschaft gefährlich). Die Duellsituation der Werbung nachzustellen indes kann erlebbar machen, was die Aktivierung niederer Triebe im Duell nach sich zieht: Konzentration auf den Punkt, Tunnelblick und radikale Ausblendung der Vielfalt der umgebenden Realität und der eigenen Person, höchste Anspannung, Verkrampfung, Wahrnehmung der Situation und Personen im Freund-Feind-Schema, Euphorie bzw. Niedergeschlagensein, Erschöpfung und die Feststellung, daß komplexe Problemstellungen in einer Duell-Haltung nicht angemessen eingeschätzt werden können.

³⁵⁶ Burkard Sievers macht dieses am Beispiel der Partizipation von Mitarbeitern am Organisationsgeschehen deutlich. (Vgl. Sievers 1994, S. 47 ff.) Er kennzeichnet es als die tiefverwurzelte Schizophrenie unserer westlichen Industriekultur, daß auf der einen Seite in Unternehmen ungeachtet der vorherrschenden Fragmentierung die Notwendigkeit von echter Partizipation bestehe. Auf der anderen Seite werde Partizipation häufig faktisch abgelehnt bzw. versucht, diese für Individualinteressen zu instrumentalisieren, aktiv zurückzudrängen oder gar zu zerstören. So werde die unbewußte Annahme sichtbar, daß das Verhältnis zwischen Managern und Arbeitern ein Nicht-Verhältnis sei. Manager und Arbeiter werden so wechselseitig die „Unberührbaren“. (Vgl. Sievers 1994, S. 59.)

Die Gier nach Geld steht für die Trennung von den Folgen des eigenen Handelns durch scheinbare Objektivierung und Rationalisierung.³⁵⁷ In diesem Sinne ist es nur „natürlich“, daß Verantwortlichkeit im umfassenden und ganzheitlichen Sinn in widernatürlicher und unverantwortlicher Weise auf Ergebnisverantwortung in finanzieller Hinsicht hinuntergeschnitten wird. So, wie orthodoxe neurowissenschaftliche Theorien die Seele des Menschen und damit den Kern des Menschen zum biochemischen Konstrukt wegerklären, „verschwindet“ mit ihr auch die Verantwortung – um gemeinsam als gehetzt jagende Sucht in vielen alltäglichen und künstlerisch dargestellten Realitäten wieder zu erscheinen³⁵⁸.

Wie dem auch sei. Der so handelnde Mensch will Geld haben, wie das Kind Nahrung von der Mutter haben will. Dem Kind ist das Haben-Wollen jedoch angemessen und die angemessen handelnde Mutter schenkt dem Kind mit dem Anbieten der Mamma – der weiblichen Brust – zugleich Liebe, Wärme und Nahrung. Es ergibt sich der Zug einer verkorksten Naturreligion. Mutter Erde war die zu Recht als nahrungsspendend verehrte „Institution“ vieler Naturreligionen. Die Nähe der Begrifflichkeit von Mammon und Mamma ist so gesehen Zu-Fall und nicht Zufall. Der feine Unterschied ist der, daß die geschenkte Mamma das Kind körperlich und seelisch sättigt, das Geld jedoch, das zum Mammon überhöht wird, macht im Gegensatz zur wohlverstandenen Mutter Erde nicht satt, sondern unersättlich und damit süchtig – zu-fällig in einer von männlichen Verhaltensmustern dominierten Gesellschaft. Das findet seine natürlichen und künstlichen Ausdrucksformen in körperlicher und geistig-seelischer Hinsicht. In diesem Sinn kann nach mehr Alkohol, Arbeit, Drogen, Essen,

³⁵⁷ Am Punkt der Trennung des Menschen von dem Geschehenden wird klar: In dieser Weise wirkendes Geld schiebt sich gleichsam zwischen die Menschen sowie zwischen die Menschen und deren Produkte (im weitesten Sinn). So verstandenes Geld ist eine Offenbarung des Kosmos der Aufklärung: Subjekt-Objekt-Spaltung in spezieller Form.

³⁵⁸ Ein Schelm ist, wer hier außer an das Prinzip Regression an die im Begriff Vampirismus ausgedrückten Qualitäten zu denken beginnt. Dieser beinhaltet eine künstlerische Ausformung wesentlicher alltäglicher Phänomene im Dunstkreis von Gier und Abhängigkeit. Idiotisch und möglicherweise auch noch gefährlich wird es, wenn man diese Bemerkungen allzu platt wörtlich nimmt.

Ich habe zum Thema Vampirismus bisher nur eine erwähnenswerte Monographie in Händen gehalten: «Vampirismus oder die Sehnsucht nach Unsterblichkeit» von Norbert Borrmann, 1998. Es gab jedoch schon einige Schelme, die Vampirismus und politisches bzw. ökonomisches Handeln zusammendachten, z.B. Georg Büchner und Karl Marx – die praktischen Interpreten von Marx verstanden/verstehen sich ihrerseits (ver-)blendend auf Ausbeutung. (Vgl. Borrmann 1998, S. 141 ff.) Mitchell bezeichnet passend zum Vampirismus die Grundhaltung des Shareholder Value Management als »parasitär«. (Vgl. Mitchell 2002.) Der von Mitchell verwendete Begriff des Parasiten macht deutlich, daß das an dieser Stelle Angedeutete heikel ist und höchst gefährlich werden kann: Werden Menschen zu Parasiten herabgewürdigt, sind Feindbilder entstanden, die im Extremfall bis in Gewaltexzesse führen können und in der Geschichte auch immer wieder dazu geführt haben. Ob Juden, Ausländer, Sozialhilfeempfänger oder ob irgendwann Machteliten Opfer solcher Exzesse werden, ist für die Grausigkeit der Prozesse zweitrangig. Gerade wegen ihrer Gefährlichkeit halte ich es jedoch für notwendig, in diese, jedem eigenen, urmenschlichen Abgründe zu blicken, anstatt irgendwann blind und projizierend hineinzustolpern.

intellektuellem Faktenwissen, Fernsehen, Geld, Internet, technischer Kommunikation, Konsum, Macht, Sex, Spiel, Sport (aktiv und passiv), Status, Zigaretten und anderen diversen hippen Kicks gesucht werden. Dieses Suchen kann zeitweise erfolgreich so gelebt werden, daß wesentliche Folgen des „Erfolges“ unbewußt bleiben.

Lietaer deutet die beiden zentralen Maximen modernen Wirtschaftens – die Gier und die Knappheit – als Schatten des Archetyps der „Großen Mutter“, deren Hauptattribute Sex, Tod und Geld sind und als stabile bzw. gewaltsam zu brechende Tabus das moderne Leben prägen.³⁵⁹ Dieser Archetypus steht auch für „Mutter Erde“. Phänomene wie Pornographie, „Umwelt“schäden, *Altersheim* genannte Verwahranstalten und die Dominanz des Geldes und seiner „Verknappung“ signalisieren pragmatisch, daß an der Deutung Lietaers eine Menge „dran“ ist. Wird Geld knapper, weil wir zuwenig davon haben, oder weil wir verlernt haben, vorhandenes sinn- und menschenorientiert einzusetzen? Wer einseitig festhaltend um (noch) vorhandenes Geld kämpft, der verpaßt vorerst die Möglichkeit, bewußt Sinnvolles zu leisten.

Horstmann deutet die in diesem Zusammenhang auftretenden subtilen Abhängigkeiten als moderne Form der Sklaverei gegenüber sich steigernden Sehnsüchten. »Suchtforscher deuten Sucht als eine Sehnsucht. Die Suche nach Zuneigung und Liebe wird übertragen auf andere Stoffe, ...«.³⁶⁰ Das analoge Muster tritt auch bei stoffunabhängigen Süchten auf, die z.B. die Tyrannei der Jugend und des Äußeren ermöglichen – und das in Gesellschaften mit kräftigen Alterungstendenzen.³⁶¹ Im Zusammenhang mit Geld und Sucht ist der historische Goldrausch und seine üblen Begleiterscheinungen kein Thema der Vergangenheit. Inmitten der Molekularstruktur des Lebens werden mit der Gentechnik finanziellen Reichtum versprechende »Claims« (!!!) abgesteckt. Der molekulare Aufbau von DNS und Biomasse – alles konventionell angeschauten Leben – werden so zur interessen geleiteten Verfügungsmasse von Industrien deklariert und mit „subtilen“ Zähnen und Klauen verteidigt.³⁶² Diese Art von (Sucht nach) Rausch ist unvorstellbar gefährlicher als der historische Goldrausch. Nicht nur, weil der Mensch auf diesem Weg seine körperliche Selbstbestimmung an Industrieinteressen verlieren könnte, sondern auch weil die Risiken und Nebenwirkungen dieser technischen Eingriffe unkalkulierbar sind. Man

³⁵⁹ Vgl. Lietaer 2000, S. 97

³⁶⁰ Horstmann 2001, S. 160. De Graaf et al. haben mit der Einsicht, daß „traditionell“ gefaßtes Wirtschaftswachstum in Überflußgesellschaften zu sinkendem Wohlstand und Wohlbefinden beitragen kann, dem Thema «Affluenza: Zeitkrankheit Konsum» und Heilungsmöglichkeiten eine ganze Monographie gewidmet. (Vgl. de Graaf et al. 2002.)

³⁶¹ Vgl. Horstmann 2001, S. 161 ff.

³⁶² Vgl. Altner 1998, S. 5 ff.

stelle sich nur vor, es existiert kein keimfähiges Saatgut mehr in den Händen vieler und das ökologische Gleichgewicht bricht lokal oder global zusammen.

Die mit Sucht verbundene Art des Konsums beinhaltet den Versuch des Betäubens der Leere durch einen in dieser Weise äußerlich bleibenden massenhaften Konsum von massenhaft produzierten „Exklusiv“-artikeln³⁶³.

Manches davon ist bei prinzipiell gleichen Wesenszügen Lebensbedingung für unsere Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung. Erich Fromm unterscheidet das zwangsneurotische Geschäftigsein von innerer Aktivität, die üblicherweise verwechselt würden.³⁶⁴ Aktionismus ist (neben Depression) eine mögliche Betäubungsstrategie, die im Spiegelbild äußerer hektischer Betriebsamkeit das Bild innerer Lähmung aufsteigen läßt, die jeder produktiven Ent-Wicklung entgegensteht. Äußerlich wird durch höchsten Einsatz und Dynamik gerade das Gegenteil von Lähmung *vorgetäuscht*.

Im Zusammenhang mit den Qualitäten der Mamma und des Mammons ist zusammen mit der Entfesselung der Finanzströme eine zunehmend enthemmte und entwürdigende Sexualisierung vieler Lebensbereiche zu beobachten, die mit der geschlechtlichen Liebe die Bezeichnung Erotik beschönigend und irreführend verbindet und beides verdirbt. Liebe, Schenken und Hingabe wird so in das gierig konsumierende Gegenteil verkehrt, als solches zu allem Möglichen und Unmöglichem instrumentalisiert und nicht selten auch noch zum heldenhaften Tun verfälscht und verklärt.³⁶⁵ Diese Sexualisierung hängt mit der blind hortenden und geizigen

³⁶³ Wer diese Artikel nicht bezahlen kann, muß sie stehlen oder ist vom Konsum ausgeschlossen, darin wurzelt der wesentliche Teil dieser Art von Exklusivität [excludere (lat.): ausschließen, trennen, fernhalten].

³⁶⁴ Vgl. Fromm 1982, S. 338; vgl. auch Depner 1998, S. 123.

³⁶⁵ Die Beispiele, die man hier anführen kann, scheinen zahllos zu sein:

1. „Geld macht sexy“ sagt „der Volksmund“. Jemand der hinter dem Geld her ist, „wie der Teufel hinter der Seele“, wird auch „geldgeil“ genannt. Empfindungen des Schauderns und des Bewunderns sind vermutlich nicht selten und nicht allein mit solchen Zuschreibungen verbunden.
2. Das Prinzip des Parasiten, das im Shareholder-Value-Konzept zu fragwürdigen Ehren kommt (vgl. Mitchell 2002) offenbart in der „Spiel“-art des Vampirs je nach Qualität der künstlerischen Umsetzung intensive sexuelle und/oder erotische Energien. (Vgl. auch S. 123, Fußnote 358.) Daß in der deutschen Finanzmetropole Frankfurt a.M. Bankzentralen und käuflicher Sex räumlich eng verbunden sind, scheint mir kein sinnloser Zufall zu sein.
3. Werbekampagnen, die ausgesprochen oder unausgesprochen unter dem Motto »geiz ist geil« Massenkundschaft anlocken, halten dieselbe auf dem Status des »Ich bin doch ~~nicht~~ [eigene Durchstreichung] blöd«. (Eigene Bearbeitung der Werbeslogans zweier konkurrierender Medien- und Elektrogeräteeinzelhandelsketten) Die „Massen“, die sich über zunehmenden Geiz, Gier und skrupellose Egozentrik von Arbeitgebern/Managern beschweren, spielen, wenn sie die Kampagnen im Sinne ihrer Erfinder wirken lassen, genau das Spiel mit, das sie auf anderer Ebene anprangern und beklagen. Und: Intellekt, der sich mit Herzlosigkeit paart, führt auf diesen Wegen wohl auch zu unkontrollierten Ausbrüchen von Triebhandlungen und damit zum Verlustigehen von jeder Vernunft. Seit wann sitzt Verstand oder gar Vernunft unterhalb des Bauchnabels?

Art zusammen, wie heutzutage oft mit Geld umgegangen wird und die das Fließen der wirtschaftlichen Prozesse zunehmend gefährdet. Paradoxerweise und natürlicherweise verliert Sexualität in diesen Lebenszusammenhängen ihre elementare Vitalität³⁶⁶. Sie stellt der Arbeitssucht eine mögliche Betäubungsstrategie – für zuviel oder zuwenig Arbeit – in der „Freizeit“ zur Seite.

Geld, das zum Mammon gemacht wird, verdrängt jegliche Qualität in dem Sinne, daß es den Unterschied zwischen Wünschenswertem und nicht Wünschenswertem zugunsten des Begehrten für das Alltagsbewußtsein unsichtbar macht. Bewußt gelebte Ethik degeneriert so zur banalen Monetik. Ist Geld Mammon, macht es in diesem Sinn den Menschen zum blind Getriebenen, zum Zwangsneurotiker. Damit hebt sich der Begriff der

4. Wiese charakterisiert gnadenlos verallgemeinernd im «Handelsblatt» das Verhältnis von Aktionären zu ihren Aktieninvestments als »one night stand«. (Vgl. Wiese 1999, S. 16.) Jeder Mensch muß, wenn er nur überleben will, auch anderes im Sinn haben, als Aktienkurse. Die durchschnittlichen Haltedauern von Aktieninvestments sind zwar tatsächlich je nach Segment um ca. 65% bis 75 % von 1990 bis 1999 gefallen, aber nach wie vor deutlich länger als 12 Stunden (Vgl. Mitchell 2002, S. 14.) Der durchschnittliche Anleger gestaltet seine Anlagedauern also immer noch klüger, als Wiese voraussetzt. – Mir war der Begriff »one night stand« bis dahin nur als realitätsfernes Potenzgeprotze von Männern mit Neigung zu kurzen und körperbetonten Lebensabschnitts„partnerschaften“ geläufig – one night „stand“. Daytrader sollen „es“ (u.a. das Halten von Aktieninvestments) regelmäßig deutlich kürzer und nur in Ausnahmefällen bis zum nächsten Frühstück aushalten. Analysen nach der kritisierten Machart und Haltung produzieren und spiegeln nur Angst (vor Verlust oder verpaßtem Gewinn), hektische Betriebsamkeit und ungesunden Streß, wenn man ihnen Glauben schenkt und sich anpaßt – auf dem Börsenparkett, im „sonstigen“ Berufsleben wie auch im Privatleben – self fulfilling prophecy. (Vgl. vertiefend Mitchell 2002, S. 194 ff.)

5. Die Einführung des mittlerweile „verschiedenen“ Internetfinanzportals der Deutschen Bank moneyshef.de wurde mit folgender Frage werblich eingeführt: »Wie vermehrt sich eigentlich Geld?«. Die Antwort in Form eines technisch perfekt manipulierten Photos zeigte „elektrotechnisch“ formuliert zwei in Reihe geschaltete Hirsche auf einer Reihkuh beim Gruppensex. Die „Antwort“ war insofern nicht abwegig, als in den damaligen Boomzeiten der Börse Geldgeilheit den Blick für viele Schichten von Realität getrübt hat und Voraussetzung für die Spekulationsblase und deren Plätzen gewesen ist. Es wurde so deutlich, daß es in jeder Hinsicht klüger ist, sich nicht überall blind dranzuhängen, wo (Lust-)Gewinn „versprochen“ wird, egal ob die Maxime „Geldmaximierung“ oder noch archaischer geartet ist.

6. In einer TV-Werbung für deutsche Sparkassen in 2001 führte ultimativer Reichtum dazu, daß man sich zu den materiellen Insignien des Reichtums (»mein Haus, mein Auto, mein Boot...«) auch noch eine jung-knackige Pferdepflegerin kaufen kann. (Vgl. S. 122, Fußnote 355.)

7. Die gefloppte Sendung «Multimillionär» (RTL II/Deutschland) wurde 2001 in Printmedien ganzseitig mit einem jungen etwas farblosen und „bestgekleideten“ Dandy auf dem Rücksitz einer Limousine beworben. Neben ihm sitzt ein goldfarben lackiertes weibliches Wesen (der Pokal des Siegers?), das außer einem Diamantring und einem spärlichen goldfarbenen Slip – den man mit kontraststeigernder Lupe suchen muß, um das Bild richtig zu beschreiben – keine Bekleidung trägt.

Unmittelbar an Mamma und Mammon schließt sich das ausbreitende Phänomen bestimmter „Schönheits“operationen an. Das künstliche Aufblasen der nahrungsschenkenden und Mutterliebe spendenden Organe zum Silicon Valley (der zweiten Art) verbreitet sich zunehmend. Die unersättliche und süchtige Haltung erhält so einen weiteren materiellen Ausdruck. Bitterernst ist die Tatsache, daß schwedische Ärzte bei solcherart operierten Frauen »erwartungsgemäß« ein dreifach vergrößertes Selbstmordrisiko ausgemacht haben – der Operationswunsch allein schon sei häufig Hinweis auf psychische Probleme. (vgl. dpa 2003.)

³⁶⁶ Die zunehmenden Schwierigkeiten der natürlichen Fortpflanzung und der natürlichen Ernährung von Säuglingen an der Mutterbrust können durch immer mehr Technik nur funktionell mit körperlichen und seelischen „Neben“wirkungen ausgeglichen werden.

Das Lied «Taler, Taler, du mußt wanden» zeigt die Notwendigkeit des Gebens, des Loslassens und der Weitergabe für Geld genauso deutlich, wie die Blutmetapher des Geldes, wie sie Samuelson benutzt hat. Aus Stauungen und Hortungen folgt in diesen Metaphern der Tod.

freien Marktwirtschaft im Individuum in sein Gegenteil auf. Der Süchtige und Zwangsneurotiker ist zutiefst unfrei.³⁶⁷

Am oben skizzierten Beispiel Frankfurt zeigt sich zudem, daß die unter Verlust gelebter Weiblichkeit überdrehte Sexualisierung eng mit den im Schatten von Frankfurt a.M. auftauchenden Symbolen von religionsartiger Anbetung von Macht und Geld zusammenhängt. Irmgard Schultz diagnostiziert in «Der erregende Mythos vom Geld...», daß sexuelle Versklavung zunehmend das internationale »Sexbusiness« prägt, »in dessen globalen Netz Frankfurt eine Schlüsselstellung einnimmt.« Hausfrauen und Huren haben dabei gemeinsam, daß ihre Arbeit vor dem Hintergrund männlich gedeuteter Politik und Wirtschaft nicht zählt. Gleichwohl ist die Arbeit von Hausfrauen Existenzbedingung für die tradierte kapitalistische Ökonomie und gilt die Erwerbsquelle der anderen als ältestes Gewerbe der Welt.³⁶⁸ In tradierter Rollentrennung dienen jedoch beide, »*Hausfrau und Hure* der Entlastung männlicher Sexualität von weiblichen Triebansprüchen und der Identifizierung männlicher Potenz mit ökonomischer Potenz.«³⁶⁹ Männliche Abwehr gegenüber bewußter Weiblichkeit, die auch in Sexualität sichtbar werden kann, die unerlöst wiedererscheint?

Die in diesem Kapitel angedeuteten Zusammenhänge sind lange und tief in den Glaubenssätzen der kapitalistischen Wirtschaftsform verwurzelt. Adam Smith formulierte im 18. Jahrhundert die eigensüchtige Triebfeder des idealtypischen kapitalistischen Praktikers. Gegenteilige bzw. unbedingt notwendige ergänzende und umformende Haltungen aus Leben und Werk von Adam Smith werden wie unter rational-eigensüchtigen Menschen üblich ignoriert³⁷⁰ (und oft auch von Menschen wie mir, die nicht alles lesen können und auch nicht alles lesen wollen). »Nicht vom Wohlwollen des Fleischers, Bäckers oder Brauers erwarten wir unser Mittagessen, sondern von der Rücksicht auf ihren eigenen Vorteil, wir wenden uns nicht an die Nächstenliebe, sondern an ihre *Selbstsucht* und sprechen nie von unseren Bedürfnissen, sondern stets nur von ihrem Vorteil.«³⁷¹ Der Chef-Redakteur

³⁶⁷ Vgl. Rappaport 1999, S. 454. Vidermann schreibt zur Rolle der Zwangsneurose, daß mit ihr innere Zensur einhergeht, wie in diktatorischen Systemen äußere Zensur auftritt. (Vgl. Vidermann 1996, S. 11.) So paßt das Bild der vielfältigen Blindheiten des modernen Menschen mit der Dominanz von Geld zusammen.

³⁶⁸ Vgl. Schultz 1994, S. 61 f.

³⁶⁹ Vgl. Schultz 1994, S. 78.

³⁷⁰ Adam Smith (1723-1790) war im Hauptberuf Professor für Logik und später für Moralphilosophie. Als solcher entwarf er eine Theorie des sozialen Handelns, »nach der Entstehung und Geltung sozialer Normen an einen sozialen Lernprozess gekoppelt sind.« In diesem treten drei Tugenden zutage: Klugheit (Eigeninteresse im wohlverstandenen Sinn), Gerechtigkeit (die in Form des Rechtes kodifiziert wird), Güte (deren Befolgung das höchste Gut darstellt). Der Staat ist notwendiger Garant dafür, daß handelndes Eigeninteresse nicht zum Schaden des Ganzen entgleist. (Vgl. Brockhaus 1996, Bd. 20, S. 337.)

³⁷¹ Smith 1974, S. 231; eigene Kursivierung

der «Wirtschaftswoche» versteigt sich gar zu einem höllisch himmlischen Vergleich: »Die Bäcker, Brauer und Fleischer mit ihren egoistischen Motiven sind die Engel des Alltags.«³⁷² – In religiösen Zusammenhängen spricht man auch von gefallenen Engeln – Setzt man die Nahrungsmittelindustrie, das BSE-Problem und diverse Futtermittelskandale zu diesem Satz in Beziehung, kann man nur noch „Guten Appetit“ wünschen und feststellen, daß richtig verstandenes Gemeinschafts-Bewußtsein kein Luxus für fette Zeiten, sondern gemeinschaftliche Überlebensnotwendigkeit ist. Es kommt nicht darauf an, welches Label auf der Ware steht, sondern mit welcher Haltung sie produziert wird. Für Lebensmittel gilt also: Bio-Ware wird schädlich und giftig, wenn aus Eigensucht Kontrollen vernachlässigt, Panschereien betrieben und Kunden betrogen werden oder schlicht nur gehandelt wird, als könne man ohne beachtenswerte „Risiken und Nebenwirkungen“ tierisches oder menschliches Leben manipulieren wie Maschinen.³⁷³ Rudolf Steiner begründete mit dem Wesen des Pflanzenfressers, daß das Fressen von Fleisch für Rinder buchstäblich wahnsinnige Folgen hat, weil die inneren Kräfte zur Umwandlung von Pflanzennahrung in fleischliche Körpersubstanz krankmachend weiterwirken. »Und die Folge davon würde sein, wenn der Ochse direkt Fleisch fressen würde, [...] der Ochse würde verrückt werden.«³⁷⁴ „Der Mensch ist, was er ißt“ sagt der Volksmund. Wer seine Ernährung schon bewußt und deutlich umgestellt hat, hat Erfahrung damit, daß Körper, Geist und Seele und damit auch das Denken mit der Ernährung eng verbunden sind³⁷⁵.

Um es medizinisch-pharmazeutisch zu formulieren: Die Risiken und Nebenwirkungen des Verdrängens der Risiken und Nebenwirkungen von platter Eigensucht sind seit den Zeiten von Adam Smith mit technischem Fortschritt und Bevölkerungsexplosion dermaßen angestiegen, daß sie für die Menschheit existenzbedrohend sind. Wilson formuliert 2002 in «Spektrum der Wissenschaft», daß es der Menschheit im Aufruhr des von mörderischen Kriegen, technischen Umwälzungen und der Verbreitung von Demokratie, Menschenrechten, totalitären Ideologien und Völkermord

³⁷² Baron 2001, S. 5

³⁷³ Die Begriffswahl der Anbauarten „ökologisch“ und „konventionell“ ist bezeichnend und sinnverdrechend. Die Landwirtschaft, die als „konventionell“ bezeichnet wird ist industrialisierte, technisierte und chemische Landwirtschaft und nicht konventionell. Der Verzicht auf Mensch und Natur schädigende Gifte ist historisch konventionell und bezieht den Respekt vor dem Wesen der bearbeiteten Erde ein.

Ins Profane verwandelte Schatten-Aspekte von Alchimie vor dem Hintergrund des Essens sind auf S. 92 in Fußnote 259 und dem zugehörigen Satz im Haupttext erwähnt.

³⁷⁴ Steiner 1983 (GA 348), S. 258

³⁷⁵ Selbst wenn Denken und Psyche als rein biochemischer bzw. neuroelektrischer Vorgang aufgefaßt wird, ist diese Tatsache klar. Je nachdem was an Stoffen hineingetan wird, resultieren teilweise unterschiedliche Resultate aus dem „Input“.

geprägten 20. Jahrhunderts n. Chr. gelungen sei, »die natürliche Umwelt bedenklich zu dezimieren und die nicht erneuerbaren Ressourcen der Erde mit unbekümmerter Hemmungslosigkeit auszubeuten. [...] Wenn es ökologische Grenzen für das wirtschaftliche Wachstum auf der Erde gibt – und das ist zweifelsohne der Fall –, dann waren wir meistens zu beschäftigt, um dies zu bemerken. Mit dem Beginn des neuen Jahrhunderts ist die Menschheit *allmählich aus ihrem Delirium erwacht*«³⁷⁶ »Wissenschaft und Technik, gepaart mit steinzeitlicher Sturheit und Mangel an Einsicht, haben uns in die heutige Situation hineinmanövriert«³⁷⁷ Hawken et al. schreiben über die tradierte Form des Kapitalismus, daß dieser eine »nicht nachhaltige Verirrung in der Entwicklung des Menschen« ist. Der Kapitalismus »schreibt dem größten Vorrat an verwendetem Kapital keinerlei Wert zu: den natürlichen Ressourcen und lebenden Systemen sowie den gesellschaftlichen und kulturellen Systemen, die die Grundlage des menschlichen Kapitals bilden.«³⁷⁸ Es geht in diesem Sinn darum, im praktischen Sinn bewußt einen maßvollen Umgang mit Geben und Nehmen wieder zu erlernen – gegenüber Mensch und „Um“welt.³⁷⁹ Bernard Lietaer schreibt: »Die bewußte Wahl der Währungsform, die wir untereinander verwenden wollen, könnte sich als das mächtigste Werkzeug für die Übergangsphase erweisen, die wir gerade durchlaufen. Die Mittel sind also vorhanden, was Sie nun damit machen wollen, hängt von Ihrer Kreativität und ihrer Arbeit ab: Unser Geld ist unser Spiegel. Es kann mehr als nur unsere Schatten widerspiegeln. Es ist ein Spiegel unserer Seele.«³⁸⁰ Weil Geld Spiegel der Seele ist, ist es auch eine Entsprechung des herrschenden Weltbildes mit all seinen bewußten und unbewußten Anteilen.

Im Zusammenhang mit dem Bild »Geld als Spiegel der Seele« steht eine Deutungsmöglichkeit der Entstehung und des Platzens von Spekulationsbla-

³⁷⁶ Wilson 2002, S. 70, Kursivsetzung nicht im Original.

³⁷⁷ Wilson 2002, S. 72

³⁷⁸ Hawken et al. 2000.

³⁷⁹ Es ist klar, daß die differenzierten Qualitäten von Menschsein in Verbindung mit Gabe und Geben in einer materialistischen Kultur und damit auch uns zunächst aus dem Blick geraten sind. Als erster Hinweis mag hier der Hinweis auf das zitierte Werk von Maurice Godelier genügen. Es geht immer um Herstellung und Verdeutlichung wechselseitiger Abhängigkeiten, die rivalisierende und symbiotische Elemente in unterschiedlichen Ausprägungen unter bewußtem Einbezug der Gottheit(en) einschließen. (Vgl. Godelier 1999, S. 145.)

³⁸⁰ Lietaer 2000, S. 333

Das Geld, wie es heute ist, ist ein Spiegel der „Mehrheitsseele“. Es spiegelt das (mehr) haben wollen im Sinne von Erich Fromm. In einem Rhythmus von Zins und Zinseszins konzentriert sich Geld in den Händen weniger, bezahlt durch die Mehrzahl an Menschen und Institutionen, die Zinsen zahlen. Geldsysteme, die so strukturiert sind, spiegeln die Illusion, daß alles uferlos wachsen kann.

Wenn die Oberflächenrealitäten des Geldes wie die Geldmenge und Aktienkurse sich zu weit von den sachlichen Gegebenheiten entfernen, muß ein Korrektiv eintreten, das Geld zurück auf den Boden der Tatsachen holt. Da im System selbst eine Kompensation durch den Sinn und durch das Sein fehlt, die auch die dem Leben entsprechende abbauende Komponente beinhaltet, muß das Abbauen in Krisen zyklisch erfolgen.

sen und ihrer Auswirkungen. In der Euphorie der Entstehung einer Spekulationsblase entsteht ein Massenkaufverhalten euphorisierter und auf Geldgier reduzierter Menschen, die ohne angemessene Prüfung kaufen, womit ihnen finanzieller Gewinn versprochen wird. Platzt die Blase, kommt es zu Panikverkäufen, schwarzen Freitagen und von Zeit zu Zeit zu einer tiefen Depression der gesamten Wirtschaft. Die in Euphorie und Depression ausgeprägten kollektiven Symptome von Ich-Verlust und Realitätsverlust einerseits und Lähmung im Angesicht einer entgleisten Realität, die man zwar wie von Ferne sieht, in die man sich aber nicht mehr beteiligend hineinbegeben kann, gleichen qualitativ einer schweren individuellen psychischen Entgleisung, die heutzutage in schweren Akutfällen zu einer Zwangseinweisung Betroffener in klinische psychiatrische Institutionen führen kann. Diese Entgleisung hat historisch weit zurückreichende Wurzeln und ist in der Psychologie mit der Bezeichnung »manische Depression«³⁸¹ belegt. Der Psychologieprofessor Philip Zimbardo (Stanford University, USA) zählt die manische Depression zu den affektiven Störungen, die durch übermäßige Hochgefühle und Niedergeschlagenheit in abwechselnden Phasen gekennzeichnet ist. In stark ausgeprägten Fällen nimmt die manische Depression den Charakter einer Psychose an und führt damit im landläufigen und im akademischen Sinn zum vollständig anmutenden Realitätsverlust der betroffenen Person.³⁸² So gekennzeichnete Wahn ist mit unterschiedlichen Bezeichnungen schon sehr lange eine tragische und nicht selten erschreckende Perspektive menschlicher Bewußtseinsentwicklung.³⁸³

In einer kollektiv euphorisierten Phase wird auf Finanzmärkten zwanghaft mit Geld gehandelt, ohne die akuten und längerfristigen destruktiven Konsequenzen des Handelns anzuschauen. In der kollektiven Depression ist das Manische energetisch in eine seelische Lähmung ausgelaufen, die wirtschaftliches Handeln je nach Schweregrad zeitweise mehr oder weniger vollständig blockiert und durch Nicht-Handeln destruktiv wird. Beide Seiten dieser bipolaren Störung machen darauf aufmerksam, daß der Maßstab für

³⁸¹ Zimbardo 1995, S. 623

³⁸² Vgl. Zimbardo 1995, S. 623.

Aus eigenen (Laien-)Beobachtungen von Psychotikern habe ich eine andere Vermutung hinsichtlich der Vollständigkeit des Realitätsverlustes als "landläufig" und "akademisch" angenommen. Mir erscheint eine Psychose mehr als Verlust der integralen Fähigkeit aus dem Ich heraus die Herrschaft über die Ordnung von Sinneseindrücken und Gedanken zu halten und daß Psychotikern stattdessen "das Hirn und die Physis" durchgeht. Das Resultat scheinen Wahnvorstellungen zu sein, die für Nicht-Psychotiker wegen extremer Verwirrung von Innen- und Außen und Geist und Materie den naturgemäß ängstigenden Eindruck von Realitätsverlust erwecken. Mir scheint mit aller notwendigen Vorsicht die Formulierung angemessener, daß Psychotiker im Extremfall zeitweise vollständig den Bezug zu unserer Realität und damit die Kommunikationsfähigkeit mit uns "Normalen" verlieren.

³⁸³ Vgl. Langer et al. in: Meinhold et al. 1998, S. 165 f.

das Handeln, der Sinn und sachlich-menschliche Verantwortung blockiert und durch Gier nach finanziellem Wachstum ersetzt, buchstäblich unmenschlich ist und zu unmenschlichem Handeln oder zu entmenschlichtem Nicht-Handeln treibt.

Die Beschreibungen von George Soros zu spekulativen Überhitzungen und anschließenden Abstürzen als »Boom/Bust-Prozeß« passen zu dieser Deutung. Soros glaubt, daß diese mit dem Aufstieg und Fall des kommunistischen Regimes in der vormaligen Sowjetunion zu vergleichen sind – »In jedem Fall sind die Wahrnehmungen weit von der Realität entfernt.«³⁸⁴

Schacht betrachtet den geistigen Hintergrund des Geldes in Verbindung mit dem griechischen Götterpantheon als Verbindung der polaren dionysischen und apollinischen Qualitäten von Rausch und Askese, die nach wie vor der Bewußtwerdung und des Ausgleichs harren und ihren modernen Ausdruck in den Funktionen der Wertaufbewahrung und des Tauschmittels finden.³⁸⁵

3.8 Shareholder Value

3.8.1 Zur Definition des Shareholder Value

Der Shareholder Value ist die Bezeichnung für den Anteil des finanziellen Wertes – des Preises – eines Unternehmens, der den Eigentümern zusteht. Das zugehörige Modell propagiert die Steigerung des so definierten Unternehmenswertes als Ziel jeden unternehmerischen Handelns. Das Modell steht für das alleinige Streben nach Maximierung des Geldes der Eigentümer von Unternehmen. In ihm konzentriert sich die Entwicklung kapitalistischer Wirtschaftsideale in kaum noch zu steigernder Form. Das Handlungsideal³⁸⁶ ist inhaltsentleert und Ich-entleerend: Verdienende Geld, um den Verdienst der Eigentümer zu maximieren. Damit steht vor dem Hintergrund des Shareholder-Value-Modells Geld im Mittelpunkt jeder Betrachtung und jeden Tuns wirtschaftender Personen und Organisationen. Es ist dann, wenn es „Alleinherrschaft“ über Unternehmensführung gewinnt, der reinste Ausfluß von Geldgier, der mir derzeit denkbar scheint. Richtigerweise sollte es jedoch nicht Shareholder-Value, sondern Shareholder-Price-Modell heißen. Entsprechend seiner herausragenden

³⁸⁴ Vgl. Soros 1998, S. 102.

³⁸⁵ Vgl. Schacht 1967, S. 75, S. 81.

³⁸⁶ „Veraltete“ bzw. abweichende Ideale sind z.B.:

1. Richte dein Tun an Strategien aus, um maximal Geld zu verdienen.
2. Reduziere die Kosten, um maximal zu verdienen.
3. Optimierte den Produktionsprozeß, um maximal zu verdienen.

Diese Ideale verknüpfen also sachliches Tun mit der Verheißung maximalen finanziellen Erfolges. Die sachliche Seite fehlt beim Shareholder-Value-Ansatz.

Bedeutung für orthodox gedachtes und gehandhabtes Wirtschaften sind theoretische Grundlagenarbeiten zu diesem Ansatz gleich zweimal mit dem Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften ausgezeichnet worden³⁸⁷.

3.8.2 Modernes Credo und erfolgreich-aggressive Mission

Das Modell des Shareholder Value dominierte seit Beginn der neunziger Jahre des 20. Jahrhunderts die öffentlichen Diskussionen und Handlungszwänge von dem was Wirtschaft ist und sein sollte. Mittlerweile scheint das Modell einerseits zum Alltagsvokabular und zur Selbstverständlichkeit geworden zu sein, andererseits finden zunehmend kritische Stimmen Gehör.

Die Ausformulierung des Ansatzes mit konzeptionellem und pragmatischem Anspruch hat Alfred Rappaport geleistet. Er erhebt den Anspruch, daß der Ansatz die Art und Weise repräsentiert, »in der rationale Teilnehmer in einer Marktwirtschaft den Wert von Vermögen bewerten – welchen Cash³⁸⁸ das Vermögen im Laufe der Zeit erwartungsgemäß erzielen kann, angepaßt um das entsprechende Risiko dieser Cash-Ströme«³⁸⁹. Alfred Rappaport hält es 1999 für »mehr als wahrscheinlich, daß innerhalb der nächsten zehn Jahre Shareholder Value der global anerkannte Standard zur Messung des Geschäftserfolgs sein wird.«³⁹⁰

Er beansprucht darüber hinaus für den Shareholder-Value-Ansatz den Alleinvertretungsanspruch für die rationale Bemessung des Wertes von Vermögen durch *alle* Teilnehmer einer Marktwirtschaft³⁹¹.

Im Vorwort des in der Hochschule St. Gallen beheimateten Übersetzers Wolfgang Klein findet diese Haltung eine verstärkte Fortsetzung. Klein vertritt die Auffassung, daß der Shareholder-Value-Ansatz grundsätzlich international für Unternehmen unabhängig davon anwendbar sei, ob sie börsennotiert seien oder nicht. Das von ihm übersetzte Buch sei »außerordentlich wichtig«. Auf ihm beruhten »alle bislang erschienenen brauchbaren Veröffentlichungen zum Thema «Shareholder Value» und zur wertorientierten Unternehmensführung«. Bei genauer Betrachtung entpuppten sich

³⁸⁷ Franco Modigliani erhielt 1985 den Nobelpreis für seine bahnbrechende Analyse über das Sparverhalten und über die Finanzmärkte. (Vgl. wikipedia.org 2004a, S. 2.)
Merton Miller erhielt 1990 den Nobelpreis für »seine grundlegenden wissenschaftlichen Beiträge zur Theorie der Unternehmensfinanzen«. (Vgl. wikipedia.org 2004a, S. 2.)
Zwei wichtige Grundlagenarbeiten zum Shareholder Value veröffentlichten Miller und Modigliani gemeinsam. (Vgl. Miller et al. 1958; Miller et al 1961)

³⁸⁸ Geld von A-Z: Asche, Kohle, Geld, Moneten, Penunze, Zaster..., zappenduster; diese Aufzählung ist ein stark verkürzter Teil eines unveröffentlichten Vortrags von Fritz Pasierbsky am 18.11.2000 in der Universität Paderborn.

³⁸⁹ Rappaport 1999, S. XI

³⁹⁰ Rappaport 1999, S. XI; S. 1 f.

³⁹¹ Vgl. Rappaport 1999, S. XI.

viele Werke aus diesem Themenkreis entweder als »schlechter Abklatsch« oder aber als »«Me Too»-Produkte mit geringem Erkenntnisfortschritt«. Dann gibt Klein Hinweise auf vier ausgewählte Werke zum Thema und genaue Seitenangaben der zu lesenden Seiten und schließt das Ganze mit dem Satz: »Nochmals: Dieses Buch ist die Grundlage, die genannten Werke bilden eine sinnvolle Ergänzung.«³⁹² In diesen Aussprüchen wird eine rigide Haltung offenbar, die unterstellt, daß alles nicht in diesen „offiziell“ anerkannten Werken Kanonisierte „Teufelszeug“ ist, das vom rechten Weg abbringt, die Sinne durch Abklatsch oder gar Abweichendes verwirrt und mindestens die wertvolle Zeit für den einzig wahren und heilsbringenden Ansatz raubt. Alfred Rappaport kritisiert denn auch die »Mythen«, die Manager glauben machten, zwischen Wettbewerbsvorteilen und Shareholder Value bestünde ein Konflikt, der viele Manager zu mancherlei »Irrglauben« bringe.³⁹³ Das Abrücken vom Shareholder-Value-Ansatz wurzelt für ihn in »inkompetenter Analyse« der Reaktionen der Aktienmärkte. Probleme bei der Einführung und Umsetzung des Ansatzes – z.B. Wertvernichtung sowie »ungerechtfertigte Entwurzelung« und soziale Probleme von Arbeitnehmern - seien nicht in dem Ansatz, sondern ausschließlich in dessen falscher bzw. versäumter Verwendung begründet.³⁹⁴ Abweichendes kennzeichnet Alfred Rappaport am Beispiel der »Strategie«Bestseller« der 90er Jahre des 20. Jahrhunderts als »heißeste Marotte« im Management-Markt. Die Empfehlungen der Autoren wie Hamel und Prahalad seien lediglich Hypothesen, die sich am Standard »Steigerung des Shareholder Value« messen lassen müßten.³⁹⁵ Die Welle des Business Reengineering faßt Alfred Rappaport mit den Konzepten zur Unternehmensstrategie zusammen. Er kritisiert die Konzepte des Business Reengineering unter anderem mit dem »Eingeständnis« des Vertreters M.

³⁹² Vgl. Rappaport 1999, S. XVIII ff. (Vorwort des Übersetzers Wolfgang Klein)

³⁹³ Vgl. Rappaport 1999, S. 82 f.

³⁹⁴ Vgl. Rappaport 1999, S. 2; S. 10 ff. Der deutsche Professor für BWL Klaus Backhaus vertritt im »manager magazin« die gleiche Auffassung, wenn er die Beachtung des »Risikofaktor Mensch« und dessen weit geringerer Flexibilität als Mitarbeiter und Kunde einfordert. Der Mensch als Shareholder stecke sein Kapital kurzfristig in die beste Anlage, als Mitarbeiter und Kunde spielten Faktoren wie »Verhaltenstreue« und »Identität« eine erhebliche Rolle, was dem »Geschachere« auch aus der Sicht eines Befürworters der Shareholder Value Idee Grenzen setze. (Vgl. Backhaus 2000, S. 188 ff.)

Es stellt die Dinge schlicht auf den Kopf, wenn der Mensch, der nicht wie in der Rolle des Shareholders vorgezeichnet, sein Geld in Lichtgeschwindigkeit dorthin umdisponiert, wo der schnellste Gewinn winkt, zum Risikofaktor für die Gelddruckmaschine Wirtschaft degradiert wird. Wirtschaft hat den Bedürfnissen der Menschen zu dienen und braucht dafür derzeit Geld. Der Mensch hat nicht in umgedrehter Form der Vermehrung des Geldes zu dienen. Risikofaktor Nummer eins sind Modelle, Ansätze und Werkzeuge, die dem Bedarf der Menschen zuwiderlaufen, und ihm am ideologischen Gängelband halten, so wie es mit dem Shareholder-Value-Ansatz vertreten wird.

³⁹⁵ Vgl. Rappaport 1999, S. 87 ff.

Hammer, dieser habe nur Ingenieurwissen umgesetzt und dabei die (erfolgs-)kritische menschliche Seite ungenügend berücksichtigt.

Die so deutlich werdende Irrationalität reicht aber noch tiefer. Es wird gesagt, daß effiziente Ressourcenallokation durch die Verfolgung von individuellem Eigeninteresse das »Hauptmerkmal einer Marktwirtschaft« sei. »Aufgeklärtes Eigeninteresse schreibe vor, daß sich Eigentümer und andere Anspruchsgruppen partnerschaftlich an der Wert-Schaffung beteiligen.«³⁹⁶ Damit gesteht Alfred Rappaport nur den Eigentümern ein berechtigtes Interesse an Unternehmen zu, das aber nur dann rational sein soll, wenn es gewinnmaximierend im engsten Sinn ist. Das Interesse von Eigentümern an Gewinn hat in diesen Überzeugungen praktisch die Macht, alle anderen Interessen als unberechtigt und irrational wegzudefinieren und auszublenden. Die daraus folgenden praktischen ethischen Folgen sind abstrus. Sie laden dazu ein, die Hände in nicht vorhandener Unschuld zu waschen.³⁹⁷ Damit ist das Prinzip des Handelns, daß die unmittelbar (*im eigenen Blickfeld gesehenen*) negativen Konsequenzen des eigenen Handelns dritten aufgebürdet werden, kurz: Das Prinzip ist Verantwor-

³⁹⁶ Rappaport 1999, S. 9

³⁹⁷ Mitchell schreibt dazu: »Das Hauptproblem« von am Shareholder Value orientierter Organisationspraxis besteht in ihrem Bestreben, den Aktienwert kurzfristig zu maximieren. Das ist die »zentrale Ursache« dafür, daß »die Handlungsfreiheit des Managements so weit eingeschränkt [wird], daß sie bestenfalls unverantwortlich und schlimmstenfalls unmoralisch handeln müssen.« Sie könnten auch bei bestem Willen nicht anders. (Vgl. Mitchell 2002, S. 10, S. 12 ff.)

Ich halte diese Bewertung in der Tendenz für zutreffend, gerade deswegen aber für ausgesprochen gefährlich, u.a. weil sie von einem Kritiker der Praxis des Shareholder Value kommt. Manager sind im System sicher einem erheblichen Handlungsdruck ausgesetzt und sie haben die Wahl, dem nachzugeben oder nicht. Jedoch zu meinen, sie müßten aufgrund schlechter Motive handeln, weil die »rechtliche Struktur der Unternehmen« dazu zwingt, heißt sich der Illusion ein weiteres Mal hinzugeben, daß niemand letztlich verantwortlich ist – zu allerletzt das „Führungs“personal. Mitchell reicht an diesem Punkt Managern Wasser und Handtuch zur Neuinszenierung biblischer Geschichte. Pilatus wußte jedoch vermutlich, was er tat, als er die Entscheidung über den Kreuzestod Jesu Christi der Menge überließ. »Er nahm Wasser, wusch seine Hände vor dem Volk und sprach: „Ich bin unschuldig am Blute dieses Gerechten. Seht ihr zu!“« Hier wie da führt jedoch nicht übernommene Verantwortung dazu, daß andere die *zeitlich unmittelbar naheliegenden und sichtbaren* Folgen des eigenen Handelns tragen müssen. (Vgl. Neues Testament, Matthäus Kapitel 27, Vers 11-25) Zahllose Tote tragen die Erfolgs-, Konsum- und Müllberge der westlichen Gesellschaften und:

Es gibt zahllose Menschen, die unter dauernden inneren Kämpfen fallweise über (Nicht-)Einsatz von Gesundheit, Leib und Leben entscheiden müssen, wenn sie struktureller Gewalt in diktatorischen Zwangssystemen widerstehen (wollen). In dieser Weise kann auch unter grausamen Umständen persönliche Integrität gewahrt und entwickelt werden. Durch die Haltung Mitchells wird persönliches Ringen solcher Menschen letztlich, ich vermute ungewollt, verhöhnt. Es ist daher nicht einzusehen, warum dann Manager bei banaler „Verlust“-drohung von Anteilen des extremen materiellen Überflusses und Managerstatus dazu „gezwungen“ sein sollen, aus schlechten Motiven heraus zu handeln, wenn andererseits einzelne Menschen selbst im Angesicht von Folter und Tod persönliche Würde und Integrität bewahren können. Die Praxis läuft auf Top-Management-Ebene zudem oft genug darauf hinaus, daß der zeitweilige Verlust von Macht-Status mit immens hohen Abfindungen „materiell“ mehr als nur kompensiert wird. Spürbare materielle Verluste trägt meist nur der Teil des mit-entlassenen Personals, der seinen Arbeitsverlust viel weniger auf eigene Fehlleistungen zurückführen kann und muß, als Führungspersonal, weil es keine Führungspositionen bekleidet. Die Gier ließ vorher ohnehin schon die materielle Kluft zwischen „reich und mächtig“ und dem „reich und mächtig“ versorgenden Rest extrem anwachsen. (Vgl. Mitchell 2002, S. 19.)

tungslosigkeit – vorläufig und oberflächlich. Zusätzlich wird ebenfalls auf der Machtebene mit dem Hinweis auf vermeintliche Irrationalität jedes Denken und Handeln außerhalb des „Ideals“ „Geldgier des Eigentümers“ der Denkzensur unterworfen. Es gibt kaum etwas Unvernünftigeres und Irrationaleres, als in absoluter Eindimensionalität des Denkens und Handelns zu erstarren – unabhängig davon in welcher Dimension man erstarrt – was die Dimension nicht gleichgültig macht.³⁹⁸

Betrachtet man Organisationen als soziale Organismen, kann man die ins Extrem übersteigerte Metapher eines lehrenden und behandelnden Arztes zur Klärung der Qualitäten solcher Haltung verwenden: Wendet man für Beratungsleistungen dieser Art die Metapher des Arzt-Patienten-Verhältnisses an, entspricht diese Haltung qualitativ einem Arzt, der jedem Patienten einen Gipsfuß natürlich individuell anpaßt, unabhängig davon, wegen welcher Symptome dieser zu ihm gekommen ist. Außerdem erklärt dieser Arzt, daß er Erfinder des Eingipsens von Füßen und die weltweit zu befolgende Koryphäe des Gipsens ist, die nur wenige Interpreten einigermaßen angemessen zu würdigen wissen. Weitere medizinische Probleme werden als nicht existent oder nicht relevant behandelt. Daher könne man sämtliche gesundheitlichen Probleme auf einen mit Eingipsen zu behandelnden erkrankten Fuß zurückführen. Die natürliche Folge einer solchen Behandlung ist, daß die meisten Behandelten auf dem zeitlich naheliegenden zukünftigen Weg mehr über ihre eigenen Füße stolpern werden, als vor der Behandlung – bis auf diejenigen, die tatsächlich einen ernsthaft verletzten Fuß hatten.

Insgesamt fordern Alfred Rappaport und seine Anhänger nichts anderes, als blinde und unreflektierte Konformität unter dem Deckmantel von Aufklärung und Fortschritt. Die so ehrlich zum Ausdruck kommende Grundhaltung ist irrational, dogmatisch, sektenartig im negativen Sinn und faschistoid³⁹⁹. Das damit verbundene Verhalten ist ein klassisches Beispiel

³⁹⁸ Nach der Analyse von Mitchell, ist die Tatsache der »einseitigen Fokussierung« auf die Rendite der Eigentümer vermutlich »die Hauptwurzel« der gegenwärtigen Wirtschaftsverwerfungen und –krisen. (Vgl. Mitchell 2002, S. 20.)

³⁹⁹ Sekten sind m.E. nicht von vorn herein negativ zu bewerten, sondern durch ihre Minderheitensituation gekennzeichnet und traditionell mit religiösen bzw. religionsnahen Phänomenen verknüpft. Sie weichen von der jeweiligen Mehrheitsposition entscheidend ab. Auch das Christentum war in diesem Sinn in seiner Gründungsphase eine Sekte.

Üblich ist jedoch die standortgebundene subjektiv abwertende Anwendung der Begriffe „Sekte“ und „sektiererisch“. Negative Bewertungen von konkreten Sekten sind von einer angemessenen Einordnung deren geistiger Substanz und gleichermaßen von der Art der Vermittlung derselben abhängig. In Bezug auf die Art der Propagierung geistiger Substanz rechtfertigen drei Kennzeichen die Bewertung einer Denkrichtung als sektenartig im negativen Sinn:

1. Die Propagierung der eigenen Sichtweise als die einzig Richtige,
2. Die Verunglimpfung und Abwertung jeglicher Abweichung,
3. Die pauschale Androhung und der Vollzug von existenzbedrohenden Strafen bei Verweigerung der Gefolgschaft durch die Zielperson bzw. –organisation.

von Sozialdarwinismus mit weißem Kragen. Mit einer solchen Grundhaltung werden Ideale von der Mündigkeit des Einzelnen in ihr Gegenteil verkehrt. Praktizierte Konformität und Starrsinn sind der Feind selbstverantwortlichen Handelns in privaten Organisationen und genauso Feind der Mündigkeit von Personen in ihrer Rolle als Teilhaber staatlich-gesellschaftlicher Prozesse. So wird die Basis demokratisch verfaßter Gesellschaftsorganisation untergraben. Den „mündigen“ Bürger im Fall von diktatorischen und faschistoiden Tendenzen in staatlichen Zusammenhängen zur Zivilcourage und Verteidigung von Toleranz und Freiheit aufzufordern, grenzt an Verhöhnung, wenn zugleich die Regeln des Aufstiegs in Organisationen gleich unter welchen ideologischen Vorzeichen von Anpassungsdruck dominiert und deformiert werden.

Mit Martin Bowles kann Verhalten, das Abweichendes als häretisch abwertet und unterdrückt und ein Wahrheitsmonopol beansprucht, auch als Schattenaktualisierung betrachtet werden. Daraus erwachsen erhebliche Potentiale für die Entstehung von Bitterkeit, Sabotage und krankhaftem organisatorischem Verhalten⁴⁰⁰. Der Shareholder-Value-Ansatz ist nur ein Beispiel für solchen Druck und seine Folgen.⁴⁰¹

Die Wirkung von extremem Konformitätsdruck hinter der Maske von Rationalität ist im Grundsatz unabhängig von der speziellen Art der vertretenen Ideen. Man sollte sie still in der Ecke stehen lassen, wäre sie nicht so verbreitet und erfolgreich. Im Zusammenhang mit dem Modell des Shareholder Value sind die Folgen der Propaganda deutlich sichtbar. Schäfer nennt in der «Wirtschaftswoche» Nr. 16/2000 die vergangene Dekade »die Dekade des Shareholder Value«. Die Lehre von Alfred Rappaport habe sich rasant verbreitet und sei heute »Mantra der Firmenlenker in aller Welt«. Von Analysten und Kapitalmärkten werde mangelnde Konformität zu den Forderungen der Kapitalmärkte mit Erfolg nicht mehr akzeptiert.⁴⁰² Auch das ist leider bitterernste Realsatire: Der Kapitalismus, der als einzige Form der Freiheit die Wahlfreiheit wie einen Fetisch im Warenhaus hochhält, produziert ausgerechnet für seine Exponenten eine Situation, in der sie keine Wahl mehr haben sollen. Das jährliche Ranking der 500 größten Aktiengesellschaften des «manager magazin» entspricht bis zum Jahr 2004 diesen Ansprüchen. Es bewertet die Aktiengesellschaften

Alle drei Kriterien sind im Fall des Shareholder-Value-Ansatzes erfüllt. Zu einer knappen und vollständigen Begriffsbesprechung zur „Sekte“ vgl. Krause et al. 2000, Bd. 31, S. 97 ff. Der Begriff Sekte ist gleichwohl umgangssprachlich wie religionswissenschaftlich äußerst schwierig zu greifen. (Vgl. Krause et al. 2000, Bd. 31, S. 97.) Die drei von mir genannten Punkte sind in der Geschichte der christlichen Kirchen nicht selten bei diesen selbst aufgetreten.

⁴⁰⁰ Vgl. Bowles 1998, S. 393.

⁴⁰¹ Zur Vertiefung vgl. S. 134, Fußnote 397.

⁴⁰² Schäfer in «Wirtschaftswoche» Nr. 16, 13.4.2000, S. 140-144.

ausschließlich nach Kriterien, die mit dem Shareholder Value konform sind. Weitere Kriterien wie Produktqualität, Service, Mitarbeiterführung und Umweltpolitik werden nicht erwähnt. Es wird beschrieben, daß Manager sich den Regeln der Finanzmärkte »ausliefern« müssen, um nicht in »Ungnade« zu fallen.⁴⁰³ Die 2005 vom «manager magazin» diagnostizierte und mit einem neuen Ranking für Konzerne publizistisch verwertete neue »Mode« »Corporate Social Responsibility (CSR)« weitet zwar den Blick zu sozialer Verantwortung gegenüber »Stakeholdern«.⁴⁰⁴ Jedoch ist die dem Ranking zugrundeliegende Datenbasis von höchst fragwürdiger Qualität und die Dominanz des Shareholder Values nicht durchbrochen, sondern vorerst mehr oder weniger überschminkt. Wir »,,tun das, weil es gut ist fürs Geschäft.“ [...] Gelänge das nicht, gibt CSR-Experte Habisch zu bedenken, dann hätten die Aktienbesitzer Anrecht darauf, den Sozialpartnerschaftsetat als Teil ihrer Dividende ausbezahlt zu bekommen.«⁴⁰⁵

Mitchell konstatiert für das Modell des Shareholder Value globale und kulturübergreifende Verbreitung.⁴⁰⁶ Und der Konformitätsdruck nebst

⁴⁰³ Vgl. Hetzer et al. in: manager magazin 2004, S. 115 ff.; Palan in: manager magazin 2001, S. 192 ff.; manager magazin 11/2000, S. 234 ff.

⁴⁰⁴ Vgl. Balzer 2005, S. 3.

⁴⁰⁵ Vgl. Kröher 2005, S. 84.

Die Kriterien für soziales Handeln sowohl auf Seiten von Organisationen als auch im Ranking sind für die Bewertung der Fragwürdigkeit der Datenbasis und der maskierenden Facetten des Modells CSR zu beachten.

Mit den Kategorien Mitarbeiter, Gesellschaft, Umwelt, finanzielle Performance, interne und externe Transparenz werden für das CSR-Ranking Kriterien bewertet, die grundsätzlich sinnvoll sind. Dreierlei ist jedoch bezeichnend:

1. Das Geschäftsmodell, die Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens sind die wichtigste Basis von Austauschprozessen eines Unternehmens mit ihre Umwelt und daher in ihren sozialen Auswirkungen von höchster Bedeutung. Dieser Bereich sozialen Handelns fließt nicht in das Ranking ein. (Vgl. Kröher 2005, S. 85.) Soziales Handeln ist in diesem Verständnis von alltäglichen Prozessen in gewisser Weise abgespalten, da unternehmerisches Handeln als Ganzes nicht als sozial betrachtet wird, sondern nur durch den »Sozialpartnerschaftsetat« beachtet wird. Daraus folgt 2.

2. Führend im Ranking sind mit BP und Anglo American »ausgerechnet zwei Unternehmen [...], die mit ihrem Kerngeschäft natürliche Rohstoffe ausbeuten.« (Vgl. Kröher 2005, S. 85.) Diese Organisationen sind vermutlich auch deswegen sensibilisiert für soziale Belange im Sinne des Rankings, weil sie seit Jahrzehnten immer wieder weltweit wegen teilweise katastrophaler Folgen ihres geschäftlichen Handelns, mangelnder Sicherheitstechnik und problematischem Umgang mit Mitarbeitern sowie politischen Mandatsträgern und Bevölkerung in Staaten mit interessanten Rohstoffvorkommen in der Kritik standen und erhebliche Widerstände ausgelöst haben.

3. Als Basis des Rankings dienen ausschließlich Veröffentlichungen der Unternehmen. (Vgl. Kröher 2005, S. 86.) Damit steht die Frage im Raum, ob das CSR-Ranking des «manager magazin» sich mehr an der realisierten sozialen Verantwortung, an der optimierten Fähigkeit, soziales Handeln zum Zwecke besserer Gewinne selektiv einzusetzen oder an der optimierten Fähigkeit, soziales Handeln in Publikationen zu verkaufen oder vorzutauschen orientiert.

Eine Ergänzung der Datenbasis durch einigermaßen unabhängig dokumentierte Folgen organisatorischen Handelns und durch das Bild der Organisation bei Stakeholdern wie Mitarbeitern, Kunden und öffentlicher Hand könnte zu einem ausgewogeneren Ergebnis des Rankings beitragen, wenn sozialer Druck die Ergebnisse nicht nennenswert beeinflusst.

⁴⁰⁶ Vgl. Mitchell 2002, S. 17.

Ablehnung selbständigen Denkens ist im Bereich „moderner“ Konzepte von Unternehmensführung mehr die Regel als die Ausnahme.⁴⁰⁷

Unter diesen Umständen werden auch die berechtigten Aspekte des Shareholder-Value-Modells zgedeckt. Anhand des Shareholder-Price-Gedankens lassen sich finanzielle Notwendigkeiten und Bedarfe der Eigentümer strukturiert abbilden und in ein größeres und vielfältiges Ganzes einbringen.

3.8.3 Führungsverständnis und Menschenbild: Bedeutungslosigkeit, Verantwortungslosigkeit

Im vorigen Kapitel ist schon einiges im Hinblick auf das im Shareholder-Value-Ansatz propagierte Menschenbild und Führungsverständnis deutlich geworden.

Das mit dem Shareholder-Value-Ansatz verbundene Menschenbild ist direkt aus dem Führungsverständnis abzuleiten. Leistungsbewertungs- und Entlohnungssysteme in Einklang mit den Eigentümerinteressen zu bringen, sei für den Wertschaffungsprozeß von zentraler Bedeutung. Erzielte Wertsteigerungen seien zu belohnen.⁴⁰⁸ Führungskräfte, die nicht im Interesse der wertmaximierenden Bestrebungen der Eigentümer handelten,

⁴⁰⁷ Alleinvertretungsansprüche unterschiedlicher Intensität sind nicht die Ausnahme, sondern die Regel unter Management-Gurus, die ihre (Heils-)lehre gewinnbringend unters Volk streuen wollen, z.B.: Michael Porter titelte den «Harvard Business Manager» 3/1997 so: »Nur Strategie sichert auf Dauer hohe Erträge: Die strategische Positionierung ist jetzt die Topaufgabe des Managements.« (Vgl. «Harvard Business Manager» Nr. 3/1997, Titelseite.) 2003 schreiben Nohria et al. in einer Folgeausgabe. »Die Formel 4+2 [...] ist ein Kompass, der in jedem Unternehmen funktioniert« (Vgl. Nohria et al. 2003, S. 20.)

Ein weiteres Beispiel ist die mittlerweile abgeebbte Welle des Total-Quality-Management (TQM). Im Untertitel des Standardwerkes für Manager steht schlicht »executive briefing«. Ein briefing ist eine genaue Instruktion bzw. eine Befehlsausgabe. (Vgl. Langenscheidt 1977, S. 152.) Der Anspruch ist, Manager so zu „briefen“, daß sie in der Lage sind, Ziele der Weltklasse zu erreichen. (Vgl. TQM 1995, S. 13.) Dort wird auch eine Kurve niemals endender Wettbewerbsvorteile gegenüber Wettbewerbern gezeigt. Für mich bleiben zwei Fragen: Wie ist es möglich, Vorteile zu erlangen, wenn (fast) alle das Gleiche machen und alle hinter einer „neuen“ Heilslehre herlaufen? Wenn es um materielle Wettbewerbsvorteile und damit um Gewinn geht, wie soll es dann möglich sein, eine nach oben offene exponentielle Wachstumskurve des Gewinnes zu realisieren? Ich kenne keine reale materielle Entwicklung, die nicht irgendwann und oft abrupt die Wende abwärts vollzogen oder zumindest das Ende quantitativen Wachstums (Sättigungstendenzen) erreicht hat.

Reinhard Sprenger formulierte 1995 im «manager magazin»: »Die Älteren belächeln es schon lange: In regelmäßigen Abständen rennt die gesamte Wirtschaft - Lemmingen gleich - den aufsteigenden Ast der Worthülsenkonjunktur hinauf um ebenso regelmäßig in Katzenjammer abzustürzen. Das war bei CI so, das ist bei TQM so, das wird beim Reengineering so sein. Denkende Lawinen. Das gilt auch für betriebsinterne Normierungsversuche, die unter dem Kürzel ISO (International Organization for Standardization) Konjunktur haben. Hier feiert die Abschlußorientierung (Fremdbestätigung, Zeugnisse, Atteste) dröhnend ihren Sieg über Fähigkeitsorientierung. [...] Keine Frage, autoritäre Vorgesetztenkulturen mit schwachen Führungskräften werden die Disziplinierungsgewinne einstreichen: Pünktlichkeit, Korrektheit, Unterwürfigkeit, Anpassung, Normdenken. Das ist die Grammatik der Frühindustrialisierung. Sie diszipliniert und infantilisiert die Mitarbeiter über Normzwänge.« (Sprenger 1995, S. 128 ff.)

⁴⁰⁸ Vgl. Rappaport 1999, S. 133

müßten mit harten negativen Konsequenzen rechnen, um nicht ihr Eigeninteresse über das der Eigentümer zu stellen⁴⁰⁹. »Aufgeklärtes Eigeninteresse« schreibe vor, »daß sich Eigentümer und andere Anspruchsgruppen partnerschaftlich an der Wert-Schaffung beteiligen«.⁴¹⁰ Unter der Androhung harter negativer Konsequenzen ist der Begriff Partnerschaft Deckmantel für Entmündigung und Gehorsam. Weiterhin ist hier zu beobachten: Alfred Rappaport ignoriert weitgehend das Problem der Zurechenbarkeit von Wertsteigerungen und Wertminderungen auf die Managementleistung. In vernetzten Wirtschaftssystemen hängt die im Kurs ausgedrückte Aktienperformance und damit die zu maximierende Eigentümerrendite nur eingeschränkt von Managementleistungen ab. Weiterhin reduziert Alfred Rappaport die Motivation des Managements auf Geldgier und bringt so eine Haltung tiefen Mißtrauens zum Ausdruck. In einer Hinsicht ist das Konzept des »Shareholder Value« bemerkenswert konsequent: In der durchgehenden Verehrung von Habgier und Mißtrauen. Der aufgeklärte Anleger stecke sein Kapital weltweit in kurzfristigen Investitionsentscheidungen in die renditestärksten Anlageformen bzw. beauftrage Fondsmanager, dieses für ihn zu tun. Andere Beweggründe gibt es in der veröffentlichten Denkwelt von Alfred Rappaport für Anleger von Geld nicht. Manager haben sich nach diesem einzig berechtigten Interesse zu richten und sollen folgerichtig mit maximaler Befriedigung der Geldgier belohnt werden, wenn sie die Geldgier der Eigentümer maximal befriedigen. Anleger und Manager und mit ihnen alle Angestellten und Arbeiter verkommen unter dem Etikett der „partnerschaftlichen“ Aufklärung durch „Shareholder Value“ zu geldsüchtigen Dumpfbacken, die alles diesem einen „Trieb“ nach Geldvermehrung unterordnen. Abweichende Beweggründe wie Risikomeidung, Minimierung des Zeitaufwands oder der Wunsch, in sinnvoll tätige oder ökologisch orientierte Unternehmen oder allgemein auf ethischer Basis zu investieren, sind in der Welt Alfred Rappaports auf mangelnde Aufklärung zurückzuführen.

In einer Marktwirtschaft besteht nach Alfred Rappaport die einzige soziale Verantwortung des Wirtschaftens darin, Shareholder Value zu schaffen und dabei die Prinzipien von Gesetzeskonformität und Integrität zu wahren. Die

⁴⁰⁹ Vgl. Rappaport 1999, S. 3. Rappaport nennt vier Faktoren, die Manager zur Akzeptierung des »Shareholder Value« motivieren sollen: (Vgl. Rappaport 1999, S. 4.)

1. Eigentumsbeteiligung der Manager,
2. Abhängigkeit der Entlohnung der Manager von der Eigentümerrendite,
3. Übernahmen,
4. Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt für Führungskräfte.

Das gilt für Rappaport uneingeschränkt auch für operative Manager der mittleren Ebenen: »... die Art der Bewertung und Entlohnung dieser operativ tätigen Führungskräfte beeinflusst maßgeblich deren Verhalten und Geschäftserfolg.« (Rappaport 1999, S. 138 ff.)

wichtigen Herausforderungen von Umweltschutz, Bildungswesen und sozialer Sicherheit seien nicht Sache von Unternehmen.⁴¹¹ Es ist klar: Schon indem Unternehmensvertreter Druck auf die Gesetzgebung ausüben, zeigt sich die volle Verantwortlichkeit unternehmerischen Tuns. Es ist weit mehr als nur mangelnde Integrität, sich so aus der Verantwortung zu stellen, wie es Alfred Rappaport propagiert.

Zeitgleich mit dem Überhandnehmen dieser Art des Denkens wird in der einschlägigen Wirtschaftspresse von einer deutlichen Zunahme unterschiedlichster Formen von Wirtschaftskriminalität auf allen Ebenen von Organisationen berichtet. Die beobachteten Phänomene fangen mit teilweise milliardenschwerer Bilanzfälschung von Technologieunternehmen und auch von Top-Adressen der amerikanischen Wirtschaft unter Druck von Analysten an und hören mit Industriespionage nicht auf. Auch im Bereich vordergründiger Legalität spielten sich während des Börsenbooms 1999/2000 Dinge ab, die bei näherem Hinsehen weniger mit Seriosität, Rationalität und Professionalität als mit Geldgier zu tun hatten.⁴¹² In der «Frankfurter Allgemeinen Zeitung» wurde unter Bezug auf die Schutzgemeinschaft der Kapitalanleger 2005 im Rückblick gefragt, was die »Börse ohne Gier« wäre, »vor allem die Gier der Vorstände. [...] Und wo Gier ist, treiben sich zumeist kriminelle Energien in der Nachbarschaft herum«. 77% der 439 Börsengänge seit 1997 brachten *für die Anleger* einen Verlust von mindestens 50%, 25% der Börsengänge endeten mit Totalverlust.⁴¹³ All diese Vorgänge sind zwangsläufig, wenn Beteiligte wie Manager, Fondsmanager, Analysten, Kleinaktionäre kollektiv und in gemeinsamer Verantwor-

⁴¹⁰ Vgl. Rappaport 1999, S. 9.

⁴¹¹ Vgl. Rappaport 1999, S. 6.

⁴¹² Wer spottet da eigentlich noch über Wahlfälschungen in der Geschichte sozialistischer Staaten? Zur Wirtschaftskriminalität vgl. z.B. Wirtschaftswoche Nr. 15, 6.4.2000, S. 190; Wirtschaftswoche Nr. 13, 23.3.2000, S. 102-106.

Im «manager magazin» 8/2000, S. 144 – 156 bezeichnen Palan et al. eine lange Liste von Mißerfolgen von Börsengängen im Neuen Markt als Ergebnis der »Anlegerfalle«: Diese kam durch vorsätzliche Mißachtung von Qualitätsanforderungen durch am Prozeß beteiligte Börsen, Berater, Konsortialbanken, Fondsgesellschaften und sonstige Dienstleister zustande. »Sorgfältige Prüfung und Kontrolle der Börsenkandidaten wurden zur Ausnahme«.

»Christoph Mohn ist der Chef der bislang in diesem Jahr erfolglosesten Emission am Neuen Markt«, der Aktie des Bertelsmann-Tochterunternehmens Lycos. Unter Marketinggesichtspunkten war diese Emission wie viele andere gleichartig gelagerte Emissionen ein voller Erfolg. Das Geld für die Unternehmenstätigkeit bezahlen unternehmensfremde Minderheitseigentümer, die überteuert Aktien erworben haben. Dadurch tragen die Aktionäre den Hauptteil des unternehmerischen Verlustrisikos, ohne an der Unternehmensführung beteiligt zu sein. Die Gewinnmöglichkeiten und Gewinnwahrscheinlichkeiten der Anleger sind verschwindend klein im Vergleich zu denen der emittierenden Unternehmen. Im Gegenteil: Große Kursverluste haben den finanziellen Wert der Anlagen in diesem Bereich oft erheblich geschmälert. Das Geld der Anleger bleibt Teil der „Kriegskasse“ der emittierten Unternehmen und/oder wird Teil des Privatvermögens von Verantwortlichen.

Ein Buch zum Thema stammt von Chr. Elias: «Fleecing the Lambs» (Elias 1971). Den Lämmern, den (von interessierter Seite möglichst unwissend gehaltenen) Kleinanlegern, »das Fell über die Ohren ziehen.« (Vgl. Lietaer 2000, S. 124.)

⁴¹³ Vgl. Frankfurter Allgemeine Zeitung 2005, S. 20.

tung dem Geldrausch erliegen. Insofern sollte man besser nicht mit dem erhobenen Finger auf die Erwischten zeigen. Man tut im Handeln so, als sei alles Handeln sinnlos und bedeutungslos, wenn es nicht dem Geldverdienen dient. Diese tiefe Leere ist nichts Spezielles wirtschaftlicher oder organisatorischer Zusammenhänge. Sie ist vielmehr Ausdruck der modernen wissenschaftlichen Kultur, die von einer „Wertfreiheit“ des Denkens und Forschens ausgeht – ein Begriff, der ebenfalls Leere durch Freiheit (von Inhalt) maskiert.

3.8.4 Shareholder-Value-Modell: Grenzen, Fehlinterpretationen und Tod

3.8.4.1 Börsenkurse

Es gilt laut Shareholder-Value-Modell:

$$1. \text{ Shareholder Value} = \text{Unternehmenswert} - \text{Fremdkapital}^{414}$$

und

$$2. \text{ Unternehmenswert} = \text{Gegenwartswert der betrieblichen Cash-flows}^{415} \\ \text{während der Prognoseperiode} + \text{Residualwert} + \text{Marktwert handelsfähiger Wertpapiere}^{416}$$

Daraus schließt Alfred Rappaport: »Investitionen, die eine Rendite erzielen, die über den Kapitalkosten liegt, werden Shareholder Value schaffen, während Investitionen mit einer Rendite unter den Kapitalkosten zu einer Vernichtung von Shareholder Value führen«. ⁴¹⁷ Es wird »betont, daß eine Wertsteigerung nur dann erzielt wird, wenn die Investitionen des Unternehmens über der vom Markt geforderten Rendite liegen, d.h. über dem Kapitalkostensatz«. ⁴¹⁸ Das bedeutet nach Alfred Rappaport, daß Wertsteigerungen nur dann auftreten können, wenn ausreichende und mit hinreichender Wahrscheinlichkeit eintretende Gewinne der Unternehmen in ihrer zukünftigen Geschäftstätigkeit vorausgesetzt werden können. Im Modell kann auf der Basis von Addition und Subtraktion gezeigt werden, daß diese Deutung allenfalls eine Teilwahrheit ist. Der Shareholder Value kann bei gegebenem Fremdkapital zunehmen, indem der Marktwert der handelsfähigen Wertpapiere und/oder der Residualwert wachsen. Der als

⁴¹⁴ Rappaport 1999, S. 40

⁴¹⁵ Der betriebliche Cash-flow ist die Differenz betrieblicher Ein- und Auszahlungen von Geldmitteln. (Vgl. Rappaport 1999, S. 40.)

⁴¹⁶ Rappaport 1999, S. 39

⁴¹⁷ Rappaport 1999, S. 44

⁴¹⁸ Rappaport 1999, S. 119

Residualwert bezeichnete nicht klassifizierungsfähige Restwert macht nach Alfred Rappaport meist den größten Teil des Unternehmenswertes aus. In den meisten Fällen läßt sich nur ein kleiner Teil des Unternehmenswertes auf die geschätzten Cash-flows der ersten fünf oder zehn Jahre (in der Zukunft) zurückführen.⁴¹⁹ Somit fehlt eine rationale Grundlage zur Prognose von Unternehmenswerten in zweifacher Hinsicht, auch dann, wenn man den Denkmodellen Alfred Rappaports folgt, in den meisten praktischen Fällen fast vollständig:

1. In Prognosezeiträumen von fünf oder zehn Jahren zu erwartende Cash-flows einigermaßen brauchbar abzuschätzen, ist unter heutigen Bedingungen in vielen wichtigen Branchen schwierig bis utopisch.
2. Der Residualwert enthält den Teil von konkreten Daten, der durch das Modell des Shareholder-Value nicht abgebildet wird. Er ist aus Sicht des Modells der diffuse Rest und unsystematisches „weißes Rauschen“. Der Residualwert ist der kaum abschätzbare und in Geld ausgedrückte Restteil der Modellierung des Unternehmenswertes⁴²⁰.

Eben dieser kaum zu fassende „Rest“ bildet im „Shareholder Value“ die Basis der mittlerweile geplatzten Spekulationsblase am „Neuen Markt“ für Börsenpapiere der Zukunftsbranchen. Im Gegensatz zu Alfred Rappaports Überzeugungen erbrachten verlustbringende Unternehmen, die zusätzlich zu den Kapitalkosten weitere Kosten in Form von erheblichen operativen Verlusten über mehrere Jahre produzier(t)en, massenweise Shareholder Value in Form von idiotisch anmutenden hohen Kurswertsteigerungen.

⁴¹⁹ »Im Falle der meisten Unternehmen läßt sich vernünftigerweise nur ein kleiner Teil seines (sic!) Wertes auf die geschätzten Cash-flows der ersten fünf oder zehn Jahre zurückführen.« (Rappaport 1999, S. 47.) Rappaport schlägt vor, den Cash-flow nach der Methode der ewigen Rente zu schätzen – der Begriff Ewigkeit und Rente ist in seiner Verbindung eine bezeichnende Bezeichnung, die Erinnerungen an literarische Ausprägungen des Schlaraffenlandes weckt. Um eine ewige Rente durchzusetzen, reicht wohl nicht einmal die Totalenteignung aller aktuellen und zukünftigen Renten der abhängig Beschäftigten weltweit.

⁴²⁰ »Es gibt keine allgemeingültige Formel für die Bestimmung des Residualwertes. Seine Höhe hängt ab von einer sorgfältigen Beurteilung der Wettbewerbsstellung einer Geschäftseinheit bzw. eines Unternehmens am Ende der Prognoseperiode.« (Rappaport 1999, S. 49) Eine solche Prognose der Wettbewerbsstellung dürfte in den seltensten Fällen mehrjährig seriös mit hinreichender Prognosegenauigkeit und Prognosesicherheit vollziehbar sein.

3.8.4.2 Mergers & Acquisitions

Die Analysen und Empfehlungen zum Top-Thema Handel mit Unternehmenseinheiten⁴²¹ sind ebenfalls fehlerhaft und einseitig: Alfred Rappaport gliedert einen entsprechenden Prozeß in »fünf Schritte«⁴²². Selbst für den Fall von »sehr unterschiedlichen Unternehmenskulturen« erfolgt die Bewertung und Entscheidung von solch komplexen Prozessen wie Unternehmenshochzeiten ausschließlich auf der Basis finanzieller Kriterien. Alfred Rappaport übersieht, daß im Fall inkompatibler Unternehmenskulturen die systematische Blindheit gegenüber den sachlichen und menschlichen Realitäten genau den Unternehmenswert zerstört, den er mit seinem Konzept zu maximieren beansprucht: Konstruktive Zusammenarbeit ist die unverzichtbare Grundlage wirtschaftlichen Erfolgs.⁴²³ Alfred Rappaport selbst stellt fest, daß soweit die entsprechenden Daten verfügbar sind, in den 80er Jahren 2/3 aller Akquisitionen unmittelbar wertvernichtend wirkten und dieses auch für die noch nicht umfassend analysierten 90er Jahre gilt. Die Analyseformen von Alfred Rappaport gleiten (nicht nur) an dieser Stelle in eine moderne Form des Aberglaubens ab: Er führt die Wertvernichtungen ausschließlich auf finanzielle Parameter, wie falsche Preisfestsetzungen während der Verhandlungen, zurück. Andere Faktoren betrachtet er nicht.⁴²⁴ Aktuellere Szenarien im Fusionsmanagement zeigen dann auch, daß finanzielle Betrachtungen nicht nur ökonomisch viel zu kurz greifen. Es bleibt festzuhalten, daß an diesem Punkt Irrationalität durch „ökonomische Rationalität“ maskiert wird, wobei selbst in Boom-Zeiten erhebliche finanzielle Werte vernichtet worden sind.⁴²⁵ In Zeiten

⁴²¹ Unternehmenszusammenschlüsse sowie An- und Verkäufe von Unternehmen und Unternehmenseinheiten: Mergers & Acquisitions (M & A).

⁴²² Wettbewerbsanalyse, Suchen und Sichten, Strategieentwicklung, Finanzielle Bewertung, Verhandlung.

⁴²³ Auch Menschen mit starkem Drang nach finanziellem Reichtum würden unter der Annahme eines Restes von Vernunft mit guten Gründen unter den reichen Menschen eine persönlich als passend bewertete Person auswählen.

⁴²⁴ Vgl. Rappaport 1999, S. 171 ff.

⁴²⁵ Der Zusammenhang von Geld und Maske ist alt und nicht nur mit negativen Qualitäten verbunden. Schacht beschreibt griechische Vorformen des modernen Geldes u.a. als »*Grabmal eines zerstückelten Gottes*« Dionysos, der Maskengott ist. Er zitiert W.F. Otto mit: »Das Wunder atemberaubender unausweichlicher Gegenwärtigkeit ist es, das der Maske ihren Sinn gegeben haben muß.« (Vgl. Schacht 1967, S. 79 f.)

Ca. 50 % der von Booz, Allen & Hamilton in einer Fusion begleiteten US-Unternehmen verloren trotz eines zu dieser Zeit prosperierenden Aktienmarktes im Schnitt die Hälfte ihres Börsenwertes. 62 % aller Fusionen scheiterten laut einer Untersuchung von Gerhard Schewe nach Abwicklung der mit Fusionen verbundenen Finanztransaktionen. (Vgl. Engeser 2000, S. 89 f.)

Balzer bewertet im «manager magazin» die Entwicklungen in den Jahren 1997 und 1998 so, daß sich die Konzerne in einen wahren Kaufrausch steigerten. Ohne Größe wäre ein Überleben im globalen Markt auch gar nicht mehr möglich. (Vgl. Balzer et al. 1998, S. 68 ff.) Sie konstatieren Anfang 2000 eine »gefährliche Spirale« in der globalen Wirtschaft: »Fusionswahn«. Fusionen als solche seien ein altes kapitalistisches Phänomen, das derzeit in der 5. Welle aufträte. Die meisten Zusammenschlüsse scheiterten und hätten nicht den gewünschten Erfolg. Der Zwang zum Mitlaufen in der Welle sei der eigentliche Antrieb der Fusionswelle. 83 Prozent aller Merger

schwieriger Kursverläufe muß sich auch dieses Problem verschärfen. Der Einfluß einer einseitig auf Geld fixierten Haltung scheint bis in die Gesetzgebung hineinzureichen, die diesen Irrsinn auch noch durch Steuergeschenke subventioniert und anfacht⁴²⁶.

Alfred Rappaport übersieht schlicht, daß Strukturen und Teile von Organisationen handelbar sind, Wesentliches von Organisationen aber aus seiner Natur heraus jedoch dem Zugriff von Kauf und der direkten Manipulation entzogen ist und eine Eigendynamik hat. In Anlehnung an das dreiegegliederte Organisationskonzept von Glasl et al. kann diese Tatsache erläutert werden. Das technisch-instrumentelle Subsystem ist einigermaßen gezielt handelbar und käuflich. Für das soziale und insbesondere für das geistig-kulturelle Subsystem einer Organisation und die Individualität der beteiligten Menschen trifft das nicht zu⁴²⁷. Damit sind Organisationen als Ganze und die in ihnen arbeitenden Personen nicht käuflich. Werden Organisationen durch die Brille der Metapher »Sozialer Organismus« betrachtet, wird darüber hinaus deutlich, daß es wesentlich ist, ob Kulturen miteinander verträglich sind, wie es zu Abstoßungsreaktionen analog zu Vorgängen in Organtransplantationen kommen kann, ob diese zu lebensgefährlichen Zuständen führen können und wie diese Realitäten sinnvoll und angemessen zu handhaben sind.

In praktizierten Übernahmeschlachten löst sich denn auch notwendigerweise die Maskerade von Sachlichkeit und Aufklärung in einem Nebel merk-würdiger Widersprüchlichkeiten auf und mit ihm auch das

verbesserten nicht den Shareholder Value und 85 Prozent verfehlten die angestrebten Ziele. Im «manager magazin» formulierte ein McKinsey-Direktor »Bei 59% aller Fusionen wird nicht Wert geschaffen sondern Wert vernichtet.« (Thomas Mitschke in: Schäfer 1998, S. 129)

Trotzdem vermuten die Autoren, daß Vernunft vorerst keine Chance habe, wenn Investmentbanker sicher und doppelt verdienen können: Bei der Fusion und bei der Abwicklung gescheiterter Zusammenschlüsse: »Vernunft kehrt vorerst nicht ein, der Wahnsinn geht vorerst weiter.« (Vgl. Balzer et al. 2000, S. 77 ff., S. 88 ff.) Im Eiltempo vollzieht die deutsche Wirtschaft nach, was in den USA schon lange vollzogen ist. Seit 1992 hat sich das Volumen der Zusammenschlüsse versechsfacht. («Spiegel» 1999, S. 120) Hoffritz et al. bewerten in der «Wirtschaftswoche» die Fusionswellen als selbstverstärkend bis hin zu einer möglichen Torschlußpanik. (Vgl. Hoffritz et al. 1998, S. 140.)

⁴²⁶ Seit 2002 ist der Handel mit Unternehmenseinheiten in Deutschland steuerfrei. Ob M&A unter der praktizierten Prämisse Geldgier in hinreichendem Umfang finanziell, sachlich, kulturell und individuell menschlich sinnvoll sein können, ist mehr als zweifelhaft. (Vgl. Epstein 2001, S. 32.) In einem Spiegel-Gespräch äußerte sich der Vorstandsvorsitzende von Porsche, Wendelin Wiedeking, auf die Frage, ob das nicht »ein sinnloses Steuergeschenk an gut verdienende Konzerne« sei: »Das muß man wohl so sehen. Dem Lobbyisten, der das erreicht hat, müssten die Banken einen dicken Sonderbonus zahlen. Denn was ist jetzt die Folge? Monopoly auf Steuerzahlerkosten. [...] Die Verkrustung der Wirtschaft, die damit ursprünglich einmal aufgelöst werden sollte, wird so bestimmt nicht geringer.« (Wiedeking in: «Spiegel» 2002, S. 94)

Das Prinzip der Besteuerung nach finanzieller Leistungsfähigkeit scheint an manchen Stellen zunehmend gegenteilige Qualitäten zu erhalten. Je leistungsfähiger eine natürliche oder juristische Person ist, desto geringer wird die Quote entrichteter Steuern (im weitesten Sinn) und desto „günstiger“ kann sich das Verhältnis der wechselseitigen Transferleistungen von und zum Gemeinwesen ausfallen.

übliche „rationale“ Getue. Auf der einen Seite des Widerspruchs steht der Spruch „Nun bleiben sie mal sachlich Meier, seien Sie ein *Mann*.“, mit dem „Meier“ diszipliniert und auf fremde Linie gebracht werden soll. Auf der anderen Seite steht durchaus beispielhaft die Qualität der Übernahmeschlacht zwischen Vodafone-Airtouch und Mannesmann. Anlässlich dieser „Schlacht“ griff Wiese im «Handelsblatt» die Abwehrstrategie von Mannesmann-Chef Klaus Esser an. »Während Vodafone Krieg macht, leistet Mannesmann Zivildienst. Man wolle, so argumentiert Mannesmann-Chef Esser ausschließlich „auf Wertbasis“⁴²⁸ argumentieren“. Das wäre der erste Wahlkampf – und um nichts anderes handelt es sich hier –, der durch Argumente statt durch Emotionen entschieden würde.«⁴²⁹ Am Ende wählten die Hauptprotagonisten des „Krieges“ so, daß die Menge an Geld auf ihren Konten jedes Standardformular überforderte und zu international beachteten Prozessen führte. Die Verteilung der finanziellen Konsequenzen von verlorenen „Schlachten“ um Eigentum, persönliches Eigentum und finanzielles Vermögen verschiebt sich so zunehmend zuungunsten von Arbeitnehmern und Gemeinwesen, die Einkommenseinbußen, Arbeitsplatzverlust bzw. Auszahlung von Sozialleistungen an neue Bedürftige tragen müssen und zugunsten von wenigen, die von hohen Abfindungsleistungen, Provisionen und dem Zuwachs an Eigentümerrechten profitieren.⁴³⁰

3.8.4.3 Kapitalismus und Shareholder Value

Nichts Irdisches ist ewig. Der Kapitalismus und die arbeitsteilige Wirtschaft wären schon vom Erdboden verschwunden, wenn an hinreichend vielen Schlüsselstellen der Wirtschaft dem Modell des Shareholder Value entsprechend gehandelt würde, denn:

Nach dem Modell sind Investitionsentscheidungen an der Maximierung der jeweils kurzfristig erreichbaren Eigentümerrendite auszurichten. Ist die Rendite vergleichsweise niedrig, ist es rational, umgehend sein Geld in finanziell rentablere Anlageformen zu investieren. Zur Beurteilung können die von Alfred Rappaport angegebenen Renditezahlen der Branchen mit der höchsten und mit der niedrigsten Eigentümerrendite in den USA betrachtet werden:

⁴²⁷ Vgl. Glasl et al. 1996, S. 11 ff.; Glasl 1997, S. 32; S. 115 ff. Die Subsysteme einer Organisation werden in Kapitel 12.3.2 besprochen

⁴²⁸ Wiese meinte genauso wie Esser mit der „Wertbasis“ den realisierten „Shareholder Value“.

⁴²⁹ Wiese 1999, S. 16.

⁴³⁰ Vgl. Berke 2000; Wintermann 2002.

Die durchschnittliche 5-Jahres-Rendite betrug im Zeitraum von 1992-1997 in der Halbleiterindustrie und in verwandten Branchen 52,5 % und im LKW-Transportwesen -1,8%. Die Prognosen waren für die letztgenannte Branche zur Zeit der Veröffentlichung der Zahlen nicht nennenswert besser. Hätten sich im Erhebungszeitraum genügend Eigentümer im LKW-Transportwesen rational im Sinne Alfred Rappaports verhalten, wären die US-amerikanische Wirtschaft und die Weltwirtschaft buchstäblich zum Stillstand gekommen. Die Eigentümer hätten ihr Geld so schnell wie möglich in anderen Branchen angelegt - ohne LKW-Transport keine aktuelle arbeitsteilige Wirtschaft.⁴³¹

Der finanzielle Effizienzbegriff greift sowohl als Erklärungs-begriff als auch als Handlungsideal offenbar zu kurz und führt für sich betrachtet in die Irre. Die Effizienz von Finanzmärkten wird im allgemeinen nach folgenden Kriterien beurteilt:

1. Geschwindigkeit der Verschiebung von Kapital zu den jeweils renditestärksten Anlagen (Der Zeitverzug des Handels soll möglichst klein sein. Im an der Börse gehandelten Kapital tendiert der Verzug gegen 0, es gibt jedoch noch einige Anlageformen sowohl in Produktionskapital als auch in Finanzkapital, die vernünftigerweise mittel- bzw. langfristige Kapitalbindungen nach sich ziehen, denn: Längerfristige höherwertige Kapitalbindungen erfordern persönliche Identifikation.),
2. regionale Zugriffsmöglichkeiten auf Anlagen (der weltweite Zugriff ist weitgehend Realität),
3. Motivation der Anleger: ausschließlich Geldgier.

⁴³¹ Ein Stillstehen der US-amerikanischen Wirtschaft hat für die Weltwirtschaft gravierende Folgen. Ohne diese Annahme reicht die Annahme, daß die LKW-Transportbranche weltweit mit niedrigen Eigentümerrenditen zu kämpfen hat(te). In Europa sieht es so aus, als ob diese Annahme zutrifft.

Meine Vermutung des Stillstands fußt darüber hinaus auf Annahmen, die zwar einigermaßen modellkonform, aber realitätsfern sind:

1. Eine hinreichende Anzahl von Investoren in der LKW-Branche hat die Möglichkeit der schnellen Verschiebung der Investition, d.h. es besteht eine geringe Kapitalbindung.
2. Eine hinreichende Anzahl von Investoren (idealtypisch: alle) hat sich das Transportieren von Gütern nicht zur persönlichen Aufgabe gemacht. Investoren sind so gering mit der Sache verbunden, in die sie investieren, daß sie bei den geringsten finanziellen Schwierigkeiten und/oder bei der Aussicht woanders finanziell besser zu stehen, umgehend ihre Gelder abziehen.
3. Die Analysen und die Desinvestitionsentscheidungen werden so kurzfristig und dermaßen synchron ausgeführt, daß Verknappungseffekte im Markt zunächst hinreichend stark „unter den Tisch fallen“: Sinkt das Angebot an Transportleistungen bei bestehender Nachfrage, können die Preise auch bei Neigung zur Erpressung seitens der Nachfrager von Transportleistungen so steigen, daß sie wieder zu auskömmlichen bzw. bei Verlagerung der aktiven Erpressung auf den Anbieter von Transportleistungen zu sehr hohen Gewinnen führen können.

Unter realistischeren Annahmen, als sie dem Shareholder-Value-Ansatz zugrunde liegen, erhält man daher nach dem Stillstand im Modell mittelfristig einen „Schweinezyklus“ von Investition und Desinvestition in der Transportbranche mit regelmäßigem Wechsel der Erpressungstätigkeit von Nachfragern auf Anbieter von Transportleistungen und wieder zurück. Auch dieser Zyklus würde dem Gesamtwirtschaft wohl kaum gut bekommen.

Es ist das Ideal dieses Effizienzverständnisses, sämtliche Restriktionen (z.B. staatlich-gesetzlicher und ethischer Natur) abzubauen, um die „Effizienz“ der Finanzmärkte zu maximieren. Bei näherem Hinsehen führt eine hinreichende Annäherung an dieses Ideal selbst im Modell des Shareholder Value wie gezeigt, zwangsläufig zu dem, was George Soros »Kernschmelze« der internationalen Finanzmärkte nennt und damit zum Zusammenbruch der Weltwirtschaft. Es ist also auch ohne Rückgriff auf ethische Überlegungen zu zeigen: Es ist nicht nur rational, sondern lebensnotwendig, qualitativ Anderes und Besseres als Geldgier im Sinn zu haben. Dieses gilt umso mehr, daß der Glaube an Rationalität spätestens im Zusammenhang mit als kriegerisch wahrgenommenen Situationen auch bei orthodoxen Propagandisten des Shareholder-Value-Modells vollständig abhanden kommen kann. Mehr noch: Unabhängig von dem gewählten Ansatz und Blickwinkel wirkt Blickverengung, Einseitigkeit und Dogmatismus letztlich immer tödlich.⁴³² Insofern ist klar, daß »nachhaltiger Wohlstand und verantwortungsvolles Unternehmensmanagement« nicht nur »langfristiges Management und langfristige Investitionen« brauchen, sondern zuallererst inhaltliche und persönliche Orientierung.⁴³³ »Selbst wenn wir die Gewinnmaximierung durch das Unternehmen wollen, ist es [eig. Anm.: mittel- und langfristig] weniger effektiv, dieses Ziel direkt anzustreben, als sich auf andere Dinge zu konzentrieren, beispielsweise auf die Produktion bzw. Erbringung von sinnvollen und qualitativ hochwertigen Gütern und Dienstleistungen.« Dabei hat sich praktisch längst erwiesen, daß die Ziele Gewinnmaximierung und Aktienkursmaximierung häufig nicht miteinander harmonieren und das eine ethisch positive Haltung positive finanzielle Auswirkungen auf wirtschaftlichen Erfolg hat.⁴³⁴

Wenn es um den Wert von Organisationen geht, braucht man also Modelle, die qualitativ mehr abbilden, als nur den Preis. Lopez definiert den Wert eines Unternehmens denn auch mit dem Zuwachs an Bedürfnisbefriedigung aller Beteiligten, den sie durch die jeweilige Art von Zugehörigkeit zum Unternehmen erfahren. Danach ist der Wert des Unternehmens ein wirt-

⁴³² Insofern sind auch die Tatsachen relativ und endlich, die Mitchell anprangert: »Harte Fakten« über die erdrückend anmutende wirtschaftliche Überlegenheit von Konzernen gegenüber Staaten zeigen, »dass das amerikanische Kapital auf der ganzen Welt traditionelle und kulturell andersartige Auffassungen überwältigt, wie über geschäftliche Aktivitäten gedacht und wie sie organisiert und durchgeführt werden.« Diese Ignoranz gegenüber dem Andersartigen habe wie im Falle Russlands auch „schon mal“ katastrophale Folgen. Es handelt sich dabei um »zunehmenden Wirtschaftsperialismus.« (Vgl. Mitchell 2001, S. 8 f., S. 17., S. 366 ff.)

⁴³³ Vgl. Mitchell 2002, S. 14 ff.

⁴³⁴ Vgl. Mitchell 2002, S. 24 f.; S. 77. »Ethisch-moralisch gutes Verhalten bedeutet auch gute Geschäfte. Das Magazin *Fortune* stellte fest, dass die meisten der 100 besten Arbeitgeber in Amerika überdurchschnittlich rentabel arbeiten.« Dieser Effekt basiert u.a. auf wechselseitigen Loyalitäten, die im Gegensatz zu institutionalisierten Mißtrauensbeweisen förderlich wirken. (Vgl. Mitchell 2002, S. 77 f.)

schaftliches genauso wie ein ethisches Problem. In einer etwas erweiterten Fassung beinhaltet dieser Wert die materielle und immaterielle Bedürfnisbefriedigung durch Güter und Dienstleistungen, die Mitarbeiter, Eigentümer, Berater, Kunden und alle mit dem Unternehmensprozeß verbundenen natürlichen und juristischen Personen erhalten.⁴³⁵ Auch diese Definition des Wertes von Organisationen ist ergänzungsbedürftig, unter anderem weil:

1. wichtige Folgen des organisatorischen Prozesses für Menschen und „Umwelt“ nicht in der Kategorie Bedürfnisbefriedigung erfaßt sind.
2. nicht alle Bedürfnisse erfüllt werden und zu Wertsteigerungen führen sollten, auch wenn mit ihnen Geld verdient wird, wie an krassen Beispielen leicht verdeutlicht werden kann: Sex mit Kindern, Sklaverei, Mord und Gewalttätigkeit.

So wird deutlich, daß quantitative Betrachtungen als Basis organisatorischen Handelns allein zwar bequem sind, weil die technologische Basis dazu bestens entwickelt ist, aber nicht ausreichen. Insgesamt zeigt sich, daß die Trennung von sachlicher Verantwortung und Eigentümerschaft in den bestehenden Formen sachlicher und ethischer Verantwortungslosigkeit in vielerlei Hinsicht genauso Vorschub leistet, wie sie zu wirtschaftlich problematischen Ergebnissen bis hin zu gesamtwirtschaftlichen Katastrophen führen kann.

3.9 Zum Wesen des Geldes

3.9.1 Geld wie es ist: Die senkrecht-polare Doppelnatur des Geldes

Was ist Geld? Vollständig ist Geld rational nicht faßbar und definierbar. Das, was definatorisch zu greifen ist, sind die Funktionen des Geldes in den Dimensionen Tauschmittel, Rechnungseinheit und Preisaufbewahrungsmittel. Diese Oberflächenfunktionen des Geldes sind Voraussetzung für die gewohnte Art, arbeitsteilig zu wirtschaften.

Diese Oberflächenrealität ist weniger als die Spitze eines Eisberges. Das, was unter der Oberfläche ist, ist wie gezeigt ungleich mehr, vielschichtiger und andersartiger und nicht funktional. Die verborgenen Realitäten des Geldes werden jedoch auch an der funktionalen Oberfläche deutlich.

⁴³⁵ Lopez faßt unter dem Begriff Bedürfnisbefriedigung einseitig nur den durch materielle Güter erreichbaren Zuwachs an Bedürfnisbefriedigung. (Vgl. Lopez 1987, S. 152.) Diese Eingrenzung halte ich angesichts der heutigen Verhältnisse für unzumutbar und schädlich. An der Oberfläche betrachtet, legt schon die Tatsache, daß der an Bedeutung wichtiger werdende Dienstleistungssektor immaterielle Güter und Dienstleistungen „produziert“ nahe, daß die Beschränkung auf „Materielles“ in der ökonomischen Praxis schrittweise aufgegeben wird.

Die auf der funktionalen Ebene verborgenen Seiten des Geldes können weiter erschlossen werden, indem es mit Hilfe der Wesenselemente einer Organisation⁴³⁶ nach Friedrich Glasl betrachtet wird. Dann werden zwei Seiten des Geldes sichtbar, die der Realität von Licht und Schatten entsprechen.

1. Friedrich Glasl ordnet die finanziellen Mittel in seinem Modell der sieben Wesenselemente einer Organisation innerhalb des technisch-instrumentellen Subsystems den physischen Mitteln zu. Es wird so Mittel zum Zweck, ein Instrument eben für andere Zwecke. Geld hat auch im orthodoxen wirtschaftswissenschaftlichen Sinn drei Funktionen und ist so, wie Glasl es vertritt, Mittel zum Zweck. Soweit, so konventionell, so gut. Solches Geld läßt Raum für individuell verantwortete Identität und Zielbildung. Damit wird jedoch nur die Seite des Geldes sichtbar, die weniger wirksam ist und weniger effekthascherisch propagiert wird, als die zweite Seite des Geldes.
2. Im kulturellen Subsystem, genauer in der Organisationsidentität einer Organisation, so wie sie Glasl anschaut, ist der zweite Teil der Doppelnatur des Geldes enthalten, ohne daß es in den Formulierungen von Friedrich Glasl ausgesprochen wird.

Die Identität einer Organisation wird in Mission, Sinn, Zweck und den Grundwerten sichtbar.⁴³⁷ Daß Profitmaximierung im Zentrum persönlichen und organisatorischen Bemühens steht, ist verbreitet. Simmel beschrieb schon 1920 in seiner Philosophie des Geldes das mit dieser Haltung verbundene Mehrheitsphänomen im real existierenden Kapitalismus. »Niemals ist ein Objekt, das seinen Wert ausschließlich seiner Mittlerqualität, seiner Umsetzbarkeit in definitivere Werte verdankt, so gründlich und rückhaltlos zu einer psychologischen Absolutheit des Wertes, einem das ganze praktische Bewußtsein ganz ausfüllenden Endzweck aufgewachsen.«⁴³⁸ Heute kommt hinzu, daß dieser Endzweck und höchste Wert selbst zur Ware und damit zum Instrument seiner selbst wird. So oder so: Gelderwerb zum Sinn und zur Mission des Tuns zu erheben, läßt Geld vordergründig zum höchsten Wert werden. Es wird damit Teil der Identität einer Organisation. Der Shareholder-Value-Ansatz ist eine machtbasierende Extremform dieses falschen Ideals.⁴³⁹ Genauso verbreitet ist das Preisen der finanziellen Gier als

⁴³⁶ Vgl. Kap. 12.3.2 vgl. auch Glasl et al. 1996, S. 11 ff.

⁴³⁷ Vgl. Glasl et al. 1996, S. 12.

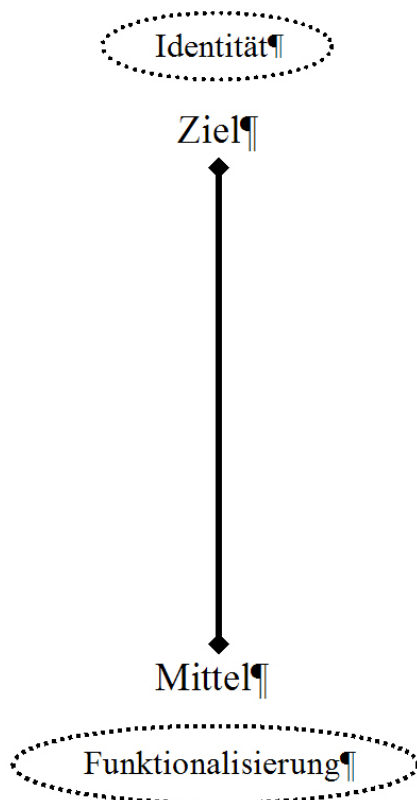
⁴³⁸ Simmel 1958, S. 234; vgl. auch Simmel 1958, S. 238.

⁴³⁹ Der Shareholder-Value-Ansatz ist hinsichtlich des „Ideals“ Profitmaximierung inhaltlich „nur“ eine banalisierte und machtpolitisch auf eine Interessengruppe verengte Form der identitätssuchenden Haltung zum Umgang mit Geld – maximiere die Profite der Eigentümer und

Rezept für die Rettung vor Rezession, Niederlagen im Konkurrenzkampf, Arbeitslosigkeit und ähnlichen Malaisen. *Wenn* diese Haltung Realität wird, ist Geld nach wie vor Instrument im Sinne Glasls – ohne Geld existiert keine nennenswerte Chance auf viel Geld. – „Der *Deibel* schießt auf’n großen Haufen“ sagt der „Volksmund“. – Manchmal tut er selbiges nach sinnvoller Arbeit, des öfteren nach Zins und Zinseszins ohne nennenswerte Leistung.

Die senkrecht-polare Doppelnatur des Geldes besteht also darin, daß es einerseits Instrument und Mittel zum Zweck sein kann und andererseits Zweckgröße werden kann. Auch Gelderwerb auf Zweck hin zu leben kann, wenn es in einem Gesamtzusammenhang steht, sinnvoll sein. Beide Seiten der Polarität sind daher komplementär und sinnvoll.

Abbildung 5: Die senkrecht-polare Doppelnatur des Geldes



Wird Geld jedoch zum Identitätsstifter überhöht, folgt daraus der Verlust der selbstbestimmten Identität der betroffenen Menschen und Organisationen. Menschen und Organisationen sollen sich dann in den Dienst einer abstrakten und anonymen Größe namens Gewinn stellen. So wird über den Zweckpol des Geldes hinausgeschossen und mit weitgehender Unterdrückung des komplementären Mittelcharakters auch der Zweck ins Destruktive verkehrt.

Daß die Unterdrückung des Zweckpoles durch den Versuch der Abschaffung von Gewinn und Privatwirtschaft ebenfalls destruktiv ist, hat das nahezu vollständige Scheitern des real existierenden Kommunismus gezeigt. In diesem Fall wurde mit dem Fehlen des komplementären Zweckpoles aus dem Mittelpol eine übersteigerte

Funktionalisierung des Geldes im Dienst der Erfüllung abstrakt und anonym definierter Pläne, die die Entfaltung selbstbestimmter Zielsetzungen von Menschen und Organisationen gleich mit unterbunden hat. Auch die Unterdrückung des Zweckpoles und die Unterschreitung des Mittelcharak-

ordne dem alles „partnerschaftlich“ unter. – Alle Partner sind gleich, nur Eigentümer sind „gleicher“...

ters zur Funktionalisierung hat also die Unterdrückung selbstbestimmter Identität von Menschen und Organisationen zur Folge.

Geld *ist* also *in* der Polarität zwischen Zweck und Mittel – wenn es bewußt gestaltet wird.

3.9.2 In Geld ausgedrückter Realitätsverlust, Wertentscheidungen und Konsequenzen

Geld gelangt, wenn es als Identitätsstifter behandelt wird, von den instrumentellen Füßen einer Organisation höher als in ihren identitätsabbildenden Kopf – es bekommt Götzencharakter und ist doch buchstäblich Sinn-los. Geld zum höchsten Ziel werden zu lassen, füllt infolge dessen eine Leere mit einer anderen Leere aus. Wenn es im „Kopf“ einer Organisation zur Mission wird, macht es kopflos. Die fast schon allgegenwärtige Sehnsucht in Wirtschaftsorganisationen nach dem „Großen Führer“ kann so auch als Ausdruck von Leere gedeutet werden. Orthodox profitmaximierende Führer müssen diese Leere wohl teilen. Diese Leere kann jedoch letztlich nicht als Leere bestehen bleiben. Das eigene Tun ist auch unter der Mission „Geldmaximierung“ nie wirklich sinnlos, auch wenn es subjektiv so zu sein scheint. Der Schein der Leere führt „nur“ dazu, daß man nicht mehr Herr der eigenen Sinne und nicht mehr Herr des Sinns ist, für den man arbeitet. – Geld regiert die Welt?

Dem entspricht, daß regelmäßige wiederkehrende (Teil-)Zusammenbrüche im globalen Geldsystem die Idee ewigen Wachstums immer wieder als Wahnidee entlarven. Das moderne Geld transportiert also Kopfflosigkeit und einen elementaren Realitätsverlust, der auch noch mit zunehmendem Druck exportiert und globalisiert wird. Diese Sinn- und Wertverdrängung ist die marktwirtschaftliche Variante der alten naturwissenschaftlichen Illusion der Wertfreiheit der Forschung.

Menschen, die sich an der marktwirtschaftlichen Variante ökonomisch verengter Rationalität orientieren, pflegen sinngemäß zu propagieren, daß der maximierende Umgang mit Geld Leitstern des Handelns sein soll und daß Gefühle, Werte und Ethik »unaufgeklärt«, irrational oder bestenfalls Luxus für bequeme Zeiten seien. (Bequeme Zeiten sind ja tatsächlich vorbei.) In dieser vernunftpropagierenden Haltung liegt tiefgreifende Unvernunft. Diese drückt sich darin aus, daß Wertentscheidungen unbewußt und blind vollzogen werden, und Mensch-Sein radikal ausgeblendet wird.

Die Entscheidung von Friedrich Glasl, das Geld den Instrumenten von Organisationen zuzuordnen, ist Ausdruck eines Ideals und persönlicher

Haltung. Durch diese Wertentscheidung wird Geld Mittel zum menschlichen und organisatorischen Zweck.

Die Wertentscheidung, die Geld zum höchsten Wert erhebt, zieht unmittelbar und zwangsläufig weitere Wertungen nach sich, die Mensch und Natur zum Mittel zum Zweck werden lassen. Damit ist ethisch-moralisch und praktisch eine vollständige Selbstentwertung und ein Auf-den-Kopf-stellen aller Werte zu Un-Werten verbunden. Geld als letzten und höchsten Zweck zu behandeln, ist also unmittelbarer und zugleich verdeckter wertend, als seine Instrumentalisierung.

Geld, das als Identitätsstifter behandelt wird, wird daher zum Kristallisationspunkt geistiger Entleerung und Verantwortungslosigkeit. Wenn es jedoch durch entsprechende Handhabung und persönlich gelebte Haltung Mittel zum Zweck wird, ist es Vermittler von Sinn, Bedeutung und Verantwortung für Personen und Organisationen.

Damit ist der Umgang mit Geld von einem Paradoxon geprägt. Die Schattenseiten menschlichen Handelns werden dann aktiviert, wenn es identitätsstiftend – „lichtspendender“ Leitstern – wird. Die Lichtseite des Menschen kann Realität werden, wenn es „schnöde“ als Mittel zum Zweck eingesetzt wird. Dabei kommt es zuallererst noch auf den Charakter des Zweckes an. Geld, das in rechter Weise instrumentalisiert wird, dient in arbeitsteiligen Prozessen dazu, für andere Sinnvolles zu tun.⁴⁴⁰

Am Beispiel des Geldes wird so deutlich, daß es keine wertneutralen Rationalitäten geben kann, sondern nur die gefährliche Möglichkeit, die eigenen und die kollektiven wertenden Entscheidungen und Grundhaltungen zu verdrängen und sich und andere zum hilflosen Empfänger der Folgen der eigenen Verdrängung zu machen.

Es kommt bei der Zweck-Mittel-Entscheidung im Umgang mit Geld zuerst nicht so sehr darauf an, ob man denkt, Geld sollte Mittel oder Zweck des Handelns sein. Das Tun selbst bestimmt als Ausdruck der Grundhaltung immer wieder neu, ob Geld in der jeweiligen Situation mehr Zweck- oder mehr Mittelcharakter hat. Das gilt dem Grundsatz nach bei privaten Lebensmitteleinkäufen genauso, wie bei der Großbeschaffungshandlung von

⁴⁴⁰ Geld, das in dieser Weise zum Instrument wird, kann bei entsprechender Haltung der Handelnden zum Medium der Begegnung, des Austausches, des Respekts und der Wertschätzung für Personen und deren Leistungen werden. Gerade wenn man sich die Notwendigkeiten, die aus dem vielstrapazierten Begriff „Wissengesellschaft“ erwachsen, anschaut, wird auch für Geld Wichtiges deutlich: In der Mit-Teilung geistiger Inhalte wird Kommunikation erst möglich und ermöglicht dann geistiges Wachstum durch die Gabe. Das geistige „Eigentum“ wird durch die Weggabe nicht weniger, man erhält immer etwas hinzu. Auch wenn keine verbale Antwort auf etwas Gesagtes oder Geschriebenes gegeben wird, erhält man die Information, daß der „Empfänger“ das Erhaltene nicht der ausdrücklichen Würdigung für Wert befunden hat – was auch eine Art der Bewertung ist. (Vgl. auch Simmel 1920, S. 34.)

Organisationen⁴⁴¹. Damit ist die Ethik des Geldes überwiegend alltäglich und praktisch und dieses viel mehr als theoretisch oder gar moralisierend. Indem man Geld investierend oder konsumierend verwendet, entscheidet man sich, den damit immer verbundenen Sinn und die damit verbundenen Menschen und Organisationen zu unterstützen. Ein Verzicht bedeutet, daß man nicht bereit ist, in Geld auszudrücken, daß man es für Wert hält, die geforderte Summe Geld für die jeweilige Investition oder für den Konsum auszugeben. Damit verzichtet man darauf, eine entsprechende Unterstützung der damit verbundenen Anliegen und Organisationen zu leisten. Es ist also notwendig, zu lernen, darauf bedacht zu sein, wofür und mit wem man Geld einsetzt und wofür und mit wem nicht. Dabei ist darauf zu achten, was das für andere und was das für einen selbst bzw. für die eigene Organisation bedeutet und was das eigene Handeln qualitativ und quantitativ für Folgen hat.

3.9.3 Phänomene des Umgangs mit Geld

Im «Handelsblatt» wurde »Heinz Evers von der Unternehmensberatung Kienbaum« mit der Aufforderung zitiert, die Bezahlung von Managern nicht pauschal als unangemessen hoch zu qualifizieren. »Gute Leistung muß gut bezahlt werden.«⁴⁴² Der marktliberal gedeutete Slogan »Leistung soll sich wieder lohnen« verkommt jedoch vor dem Hintergrund der Forderung von Spitzenverdienern (mit wachsenden Einkommen), Mindestlöhne abzuschaffen, zum schlechten Witz. Leistungen, die oft genug sehr hoch und unver-

⁴⁴¹ Im ersten Fall kann das Handeln einseitig am Preis von Lebensmitteln ausgerichtet sein. Es können aber auch Kriterien wie Verträglichkeit und/oder Förderlichkeit für das eigene Wohlbefinden und die Umwelt, die Sozialverträglichkeit der Produktion (regionale Produktion oder Transport der Produkte durch die ganze Welt) einbezogen werden. Das gilt in gleicher Weise für Großbeschaffungshandlungen. Dahinter steckt die Frage, welche Kriterien es den Beteiligten wert sind, beachtet und umgesetzt zu werden. Eine kriterienfreie und damit eine wertfreie Entscheidung gibt es nicht. Letztlich geht es immer auch um die Frage, ob Personen oder Organisationen es sich selbst wert sind, zu gesünderen Entscheidungsgrundlagen zu kommen. Gilt schon, daß der Mensch nicht vom Brot allein lebt, dann gilt erst recht, daß der Mensch nicht vom Geld allein lebt. Man muß danach handeln, damit die Prophezeiung nicht wahr wird, die dem Indianerhäuptling Seattle üblicherweise zugeschrieben wird: »Erst wenn der letzte Baum gerodet, der letzte Fluß vergiftet ist, der letzte Fisch gefangen ist, werden die Menschen feststellen, daß man Geld nicht essen kann.« (Gedächtniszitat)

Arrowsmith et al. haben versucht, Gehalt und Gestalt der Reden großer Indianerhäuptlinge wieder zugänglich werden zu lassen. Sie kommen zu dem Schluß, daß die vielzitierte Aussage von Häuptling Seattle auf erheblichen Verfälschungen beruht. (Vgl. Arrowsmith et al. 1995, S. 11, S. 18, S. 151 ff.). Die Kraft und Weisheit, in der Seattle in der dort vorliegenden Adaption über die Wege des Lebens in Werden, Blüte und Vergehen, über Frieden und Krieg, über die Existenz der Götter und der Toten und über die Stellung der Indianervölker und die Kultur des neuen Amerika in diesem Lebenszyklus hat mich tief berührt. Sie hat nichts mit dem apokalyptischen Szenario zu tun, daß in der verbreiteten Version deutlich wird. Es ist die klärende Trauerrede des Häuptlings auf eine unaufhaltsam und gewaltsam sterbende Kultur und eine hellsichtige Trauerrede über die Geburtsschmerzen des Neuen, welches das Indianische gewaltsam vernichtet.

⁴⁴² Vgl. Herz et al. 2003, S. 1.

zichtbar für die gesunde Entwicklung jedes Gemeinwesens sind (Altenpflege, Polizeidienst, Krankenhausdienst usw.) können bei der Abschaffung von Mindestlöhnen und bei der Einkommensverteilung nach „Marktgesetzen“ zunehmend nicht das einfache tägliche Auskommen sichern. Spitzeninkommen resultieren dagegen aus Leistungen, die weniger wichtig und destruktiv sein können. Die sogenannten Marktgesetze, die Einkommensverteilung nach Angebot und Nachfrage regeln, unterlaufen so zunehmend jede Möglichkeit leistungsgerechter Bezahlung. Es ist schlichte Dummheit und Blindheit für die Qualität von Leistung, wenn Leistung anhand der Verdiensthöhe definiert wird. Das gilt auch dann, wenn finanzieller Zuwachs im Auftrag Dritter kurzfristig geschaffen werden soll, wie es das Shareholder-Value-Modell nahelegt. Leistung wird dort definiert als das Schaffen von finanziellem Ertrag für Aktionäre. Diese Definition gilt modellintern auch dann, wenn ansonsten nach dem Motto „nach mir die Sintflut“ zerstörtes Land hinterlassen wird.

Wenn Leistung jedoch im Sinne des Shareholder-Value-Modells verengt auf Geld als Schaffung von finanziellen Werten für die Interessengruppe der Aktionäre definiert wird, sind erhebliche Anteile hoher Managementeinkommen nicht leistungsgerecht. Leistungsgerechtes Einkommen müßte dann beinhalten, daß Manager erhebliche Einkommenseinbußen hinnehmen, wenn Aktienkurse (in Relation zum Gesamtmarkt oder absolut) schlecht abschneiden. Vorzeitige Vertragsauflösungen aufgrund von schlechten Unternehmensentwicklungen müßten dann zu Abfindungen seitens der Manager an die Aktionäre führen. Auch so zeigt sich, daß der Slogan „leistungsgerechte Bezahlung“ eine Maske ist, die unter dem Mantel individueller „Rationalität“ verbirgt, daß Machtpositionen ausgenutzt werden sollen und können.

Die aktuellen Bestrebungen, in Deutschland Mindestlöhne für Arbeit abzuschaffen, repräsentieren entsprechende Entwicklungen am anderen Ende der Einkommensskala. Eine naheliegende Konsequenz ist, daß Arbeit zunehmend und legal auch so niedrig bezahlt werden kann, daß auch bei vollem Einsatz individueller Arbeitszeit und Lebensenergie die Grundbedürfnisse des Lebens nicht mehr aus Arbeitseinkommen bestritten werden können. Im Extremfall fehlender Mindestlöhne würde Arbeit ohne nennenswertes Einkommen möglich werden. Es ist nicht abwegig, davon auszugehen, daß viele Menschen, die weit unter heutigen Mindestlöhnen tätig werden, dieses nicht durch hochbezahlte Arbeit ausgleichen können.

Daraus folgt plakativ gedacht die Möglichkeit, finanzielle Massenarmut zur kurzfristigen Bereicherung von „Arbeitgebern“ und zugunsten von neuen Formen der Knechtschaft in Kauf zu nehmen. Wirtschaftlicher Erfolg hängt

jedoch insgesamt davon ab, daß Produkte und Dienstleistungen von Menschen gekauft werden können, die genügend Einkommen haben. Ein funktionierendes Gemeinwesen braucht in gleicher Weise hinreichende Einnahmen um Aufgaben wie Innere Sicherheit, Straßenbau und Bildungs- und Forschungsfinanzierung erfüllen zu können. Organisationen und Personen brauchen ein vitales Gemeinwesen, um ihren individuellen Weg erfolgreich gehen zu können. Organisationen sägen also buchstäblich an dem Ast, auf dem sie sitzen, wenn sie nicht genügend Einkommen an Mitarbeiter und nicht genügend Beiträge an das Gemeinwesen in Form von Steuern, Abgaben und Spenden abgeben.

Nebenbei: Markt„gesetze“ sollen nach marktliberalen Maßstäben dann am besten funktionieren, wenn sie jeder menschlichen und demokratischen Kontrolle entzogen werden und aus sich heraus wirken. Das Wirken von Gesetzen ohne Kontrolle und menschliche Gestaltung ist nicht akzeptabel, weil es eine neue Form der Diktatur darstellt und weil es Verantwortungslosigkeit ist, die eigene Entscheidungen hinter informell verankerten Normen und Glaubenssätzen versteckt.

Das quantitative Verhältnis von Angebot und Nachfrage nach bestimmten Arbeitsleistungen hat zudem kaum etwas mit Leistungshöhe und der Wichtigkeit von Leistung zu tun, sondern mit der Entstehung und Verschiebung von Machtpotentialen, die sich in Verschiebungen und Akkumulationen von Geld ausdrückt. Wer leistungsgerechte Einkommen will, muß nach Leistung und nicht nach Macht bezahlen. – Die Frage der menschenwürdigen Versorgung und Förderung von nach den *jeweils üblichen Kriterien* geringer oder nicht leistungsfähigen Menschen (Kinder, Alte, Behinderte, Kranke) bedarf dann immer noch der Klärung.

Die damit aufkommenden Fragen angemessen zu beantworten, ist wichtig. Ebenso wichtig ist es, umzudenken und weiterzudenken: Aus einer Realität der Abschaffung von Mindestlöhnen würde folgen, daß gesamtwirtschaftlich nach aktuellen Maßstäben genügender Konsum und zugleich die Vermeidung von Massenarbeitslosigkeit in den Staaten der „ersten“ Welt unter den Bedingungen von fehlenden Regelungen zu Mindestlöhnen nur dann möglich wäre, wenn Einkommen (auch) unabhängig von der Arbeitsleistung ausgezahlt wird. Arbeit müßte dann aus der Sinnperspektive und nicht aus der Reichtumsperspektive gesucht werden. Wenn vor so einem Hintergrund zunehmend mehr Menschen Arbeit leisten (können), die sie innerlich motiviert, dürfte das für die Effizienz, für die Qualität von Arbeit und für den Willen zur Arbeit vermutlich entscheidende Vorteile ergeben. Mit sinkenden Einkommen aus

Arbeit verbunden ist die Entwicklung, daß in den westlichen Gesellschaften einerseits wichtige Arbeiten wegen „Geldmangels“ ungetan bleiben oder „notdürftig“ mit begleitend propagiertem Reformeifer erledigt werden (Altenpflege, Erneuerung des Bildungssystems, Erneuerung des Gesundheitswesens, Sanierung und Umbau von allgemeiner Infrastruktur wie Kanalisation, Straßen, Erhalt und Erneuerung des Transportwesens) und andererseits die Leistungsfähigkeit von Millionen Menschen sich durch Arbeitslosigkeit nicht entfalten kann. Gleichzeitig werden Sozialsysteme durch Überlastung von Arbeitsplatzinhabern einerseits und Unterforderung von Arbeitslosen andererseits zunehmend so belastet, daß sie insgesamt unter der Last der Folgen der Fehlsteuerung von Geld und menschlichen Potentialen zusammenzubrechen drohen. Ob das, was gegen viel Geld getan wird, immer so wichtig ist, wie das, was ungetan bleibt, kann ebenfalls bezweifelt werden. So erweist sich die mit „Marktgesetzen“ verbundene Bezahlung von Geld für Arbeitsleistung als zunehmend ineffizienter Indikator dafür, welche Leistungen erbracht werden sollen und welche nicht und wer diese Leistungen erbringen soll. Diese Überlegungen stehen vor dem Hintergrund, daß das gewohnte Geld und das gewohnte Verhältnis von Arbeit und Einkommen zunehmend dazu führt, daß viele Menschen beruflich zum Nichtstun verurteilt sind. Zugleich werden wichtige Arbeiten aus teilweise vorgeschobenen⁴⁴³ Kostengründen nicht erledigt wie Investitionen in Infrastruktur, in Bildung und in Altenpflege. Vor diesem Hintergrund ist es möglich, daß ein Gelingen der vollständigen Verdrängung von „Schattenwirtschaft“ zugunsten der Einnahmen des Finanzministers ähnlich destruktive Folgen hat, wie Schattenverdrängung des Menschen. Vor allem, wenn Wandel ansteht.

Schließlich taucht auch die für alle Wohlstandsbürger der „ersten Welt“ vermutlich wenig angenehme Frage nach der globalen Verteilung von Arbeit, Einkommen und Konsummöglichkeiten auf.

3.9.4 Geldqualitäten und Geldfunktionen

Denkt man in Richtung eines veränderten praktischen Umgangs mit Geld, der auf sinnvoll veränderter Haltung beruht, muß sich letztlich auch die Form des Geldes selbst ändern.

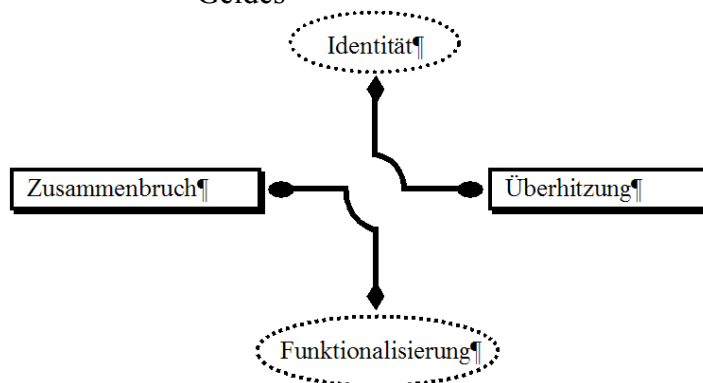
⁴⁴³ Die Vermutung, daß Kostengründe vorgeschoben sein können, wurzelt in lobbyistisch abgesicherten Ausgaben wie großen Militärhaushalten und darin, daß die politische Macht, angemessene Einnahmen gegenüber großen nicht-staatlichen Organisationen durchzusetzen, gesunken sein dürfte.

Unverzichtbare Basis sinnvoll gestalteten Geldes ist die Orientierung an einer elementaren Qualität realwirtschaftlichen Handelns: quantitative Ober- und Untergrenzen. Die alternativlose Prägung des Geldes durch den Mechanismus von Zins- und Zinseszins wird so als elementarer Mangel des tradierten westlichen Geldsystems deutlich. Mathematisch begründet wird so der Wahn institutionalisiert, die Ergebnisse wirtschaftlichen Handelns könnten ewig und unbegrenzt wachsen. Diese Tatsache entspricht der tradierten vordergründig funktionalen und hintergründig trieb- und suchgetriebenen Wirtschaftsideologie. Es fehlen Begrenzungen des folgenreichen Zinses-Zins-Mechanismus in Form einer ausgleichenden Eigenschaft des Geldes, die den auf- und abwärts gerichteten Schwankungen der quantitativen Seite wirtschaftlichen Handelns entspricht. Daraus folgt, daß das Geld eine vierte Funktionalität braucht, die zweiwertig-polar ist. Eine solche vierte Funktion würde über die drei traditionellen Funktionen (*Preisaufbewahrung*, *Rechnungseinheit*, *Tauschvermittlung*) hinausweisen und diese umformen. Mein Vorschlag hinsichtlich Benennung der vierten Funktion ist *Ausgleich-Maßfindung*.⁴⁴⁴ Sie ist eine Mäßigung und Heilung der Polarität von Überhitzung und Zusammenbruch, die damit verbunden ist, daß Aufbau und Abbau im gegenwärtigen Geld nicht institutionalisiert sind. Damit wird über den Umweg polar angeordneter wirtschaftlicher Schattensymptome deutlich, daß neben der senkrechten Polarität Zweck-Mittel die zweite Polarität Aufbau-Abbau das Geld und den Umgang mit ihm ausmacht.

In Verbindung mit den oben betrachteten Phänomenen von Euphorie und Depression wird deutlich, daß die polaren Qualitäten, die mit Geld verbunden sind, bisher weitgehend kollektiv, einseitig, diagonal verbunden und nur an der Oberfläche teilbewußt gelebt werden. So verbinden sich im Schatten entweder Identitätssuche im Geld und ökonomische Überhitzung oder ökonomischer Zusammenbruch und mißlingende Funktionalisierung des Geldes. Die sinnbildende Mitte des Prozesses wird durch diese Flucht in Extrempole ins Unbewußte gedrängt. Der Verlust innerer Orientierung von Menschen und Organisationen ist Ausdruck und Folge dieser Phänomene. Mit dieser deutenden Beschreibung werden die oben beschriebenen Auswüchse in individueller und kollektiver Euphorie und Depression erklärbar, die mit konventionellen Marktprozessen verbunden sind.

⁴⁴⁴ Die Grundlage der Formulierung und Interpretation der waagerechten Polarität in diesem Kapitel ist «Mysterium Geld: Emotionale Bedeutung und Wirkungsweise eines Tabus» von Bernard A. Lietaer. (Vgl. Lietaer 2000)

Das traditionelle funktionale Geld marktwirtschaftlicher Systeme ist also, wenn es durch das vollständige vierpolige Koordinatensystem betrachtet wird, bewußt durch ein Streben nach Maximierung von Aufbau (Zins und Zinseszins, Haben-



Wollen, Habsucht) und die Übersteigerung der Behandlung des Geldes als Identitätsstifter gekennzeichnet. Diese Einseitigkeit bedingt, daß das Streben nach Geld als Mittel zum Zweck zum Götzendienst überdehnt wird, was regelmäßige Überhitzungserscheinungen und Suchtphänomene antreibt. Das mehrfach realisierte polar entgegengesetzte Risiko sind entsprechend überzogene Reaktionen gegen die Gier „des Kapitals“ und zyklisch auftretende Depressionen und Zusammenbrüche, die Funktionalisierung zeitweise unmöglich machen. Mit dem offenbaren Verlust des „Leitsterns“ Geld entwickeln sich, wenn das Faß der Überhitzung überläuft, extreme Dysfunktionen und Lähmungserscheinungen in realwirtschaftlichen Märkten und geplatze Spekulationsblasen in Finanzmärkten. Aus einem kollektiven Mangel innerer Orientierung entstehen in diesem Zusammenhang individuelle und kollektive Identitätskrisen.

Zum Aufbau (nehmen, Wirtschaftswachstum) muß also auch deswegen ein Geld kommen, das den Faktor Abbau (loslassen, geben, schrumpfen) in Geldform realisiert. Dadurch würde über die Zweck-Mittel-Relation hinaus die zweite polare Qualität in die Ausgestaltung des Geldes bewußt integriert. Geld würde dann wie lange vor unserer Zeit, als Ägypten eine Kornkammer war, wieder lebensnäher.

Schon aus einem einfachen Grund waren im Mittelalter solche Geldformen Nahrungsmittel für die Errichtung von Kathedralen: Wenn Geld systematisch und gewollt an Wert verlieren kann, sind Investitionen in Güter und Dienstleistungen lohnender als Geldhortung⁴⁴⁵. Und: Wenn Geld an Wert verliert, entspricht es qualitativ den meisten realwirtschaftlichen Gütern und

⁴⁴⁵ Vgl. Lietaer 2000, S. 146 ff.

Die angesprochene ägyptische Periode des Wohlstandes war zuende, als das Römische Reich die kontrolliertem Wertverlust unterliegenden Geldformen in Ägypten abschaffte und durch ein Geldsystem ersetzte, das eher dem heutigen konventionellen Geld entsprach. (Vgl. Lietaer 2000, S. 153 f.; vgl. auch Gelder 1999, S. 6.)

Prozessen, die ebenfalls im Verlauf von Zeit Wertverlusten unterliegen⁴⁴⁶. – Entscheidend für den Bau der Kathedralen war aber das, was für alle großen Kulturleistungen gilt: Es bildeten sich Gemeinschaften um eine verinnerlichte Berufung, die dieser Berufung in der rechten zeitgemäßen Weise organisatorischen und konkret werdenden Ausdruck verliehen. – Im Geld institutionalisierter Abbau ist also paradoxerweise kraftvoller Katalysator für wirtschaftliche Prosperität. Silvio Gesell, Eva-Maria Hubert, Margrit Kennedy, Bernard A. Lietaer und Rudolf Steiner haben die Idee eines Geldes, daß kontrolliert und systematisch Wert abbaut, wenn es gehortet wird und nicht umläuft, in moderne Konzepte gefaßt. Teilweise wurden diese regional in den 30iger Jahren des 20. Jahrhunderts erfolgreich ausprobiert, bis sie verboten wurden. Derzeit beginnt ein konzeptioneller und praktischer Neuanfang im Umgang mit Geldformen, die durch systematisch kontrollierten Abbau von Nominalwert Aufbau von sinnorientierter ökonomischer Leistungsbereitschaft und -fähigkeit fördern.⁴⁴⁷ Lietaer bearbeitet die mit kontrolliertem Abbau verbundenen Währungsmechanismen unter den Begriffen Demurrage, Anti-Hortungs-Gebühr und Liegegebühr konzeptionell und bespricht alte und aktuelle Beispiele der konzeptionellen Hintergründe und des praktischen Umgangs mit solchen Geldformen.⁴⁴⁸

⁴⁴⁶ Vgl. Steiner 1979 (Bd. I), S. 172.

⁴⁴⁷ Vgl. Gesell 1991, Gesell 1991b, Hubert 2004, Kennedy et al. 1994, Kennedy et al. 2004, Lietaer 1999, Lietaer 2000, Steiner 1979.

Hazel Henderson beschreibt und begründet, daß Traditionen der Koexistenz unterschiedlicher Geldsysteme auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene notwendig sind, um maßvoll Selbständigkeit und Vielfalt lokaler Eigenheiten zu ermöglichen. (Vgl. Henderson 1999, S. 344.) Schacht beschreibt »ungekonnte« und unbeliebte organisierte Vernichtungen von Geldwert im Mittelalter. (Vgl. Schacht 1967, S. 127.) Die Idee eines Geldes, das kontrolliert im Zeitverlauf an Kaufkraft verliert, ist auch bei Rudolf Steiner und in den erfolgreich realisierten und dann unterdrückten Konzepten Silvio Gesells zu finden. (Vgl. Steiner 1979b (GA 340) Bd. I, S. 164, S. 172, S. 174 ff., S. 191 ff.; Bd. II, S. 77 ff.; Gesell 1991b, S. 237 ff.; Bruges 2002, S. 106 ff.; Schacht 1951.)

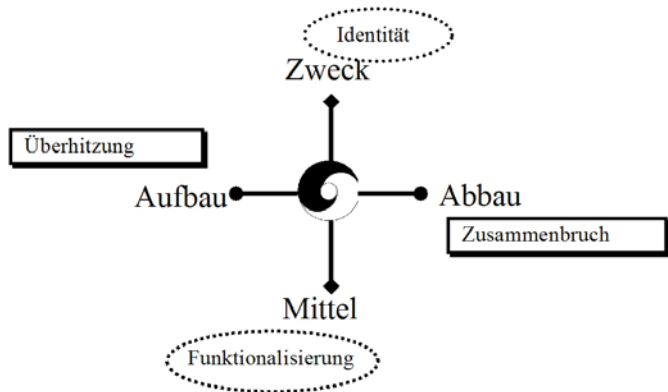
Helmut Creutz und Margrit Kennedy haben sich in jüngerer Vergangenheit dem Thema der Gestaltung der Strukturen, die mit Geld verbunden sind und der Ausgestaltung des Geldes ebenfalls intensiv analytisch und mit Entwicklungsvorschlägen gewidmet, die in eine Richtung der Weiterentwicklung und Ausdifferenzierung des Geldsystems gehen, die hier „ins Bild paßt“. Dessen ungeachtet bin ich mir sicher, daß auf Dauer kein «Geld ohne Zinsen und Inflation» und schon gar nicht eine «krisenfreie Wirtschaftsordnung» erreichbar oder nur wünschenswert ist, wie es die Titel der Bücher von Kennedy und Creutz suggerieren. (Vgl. Creutz 2001, Kennedy 1994) Ich halte es weder für erstrebenswert noch für angemessen, so wie Creutz Geld als das Fundament von Gesellschaften aufzufassen und ihm verursachenden Charakter für gesellschaftliche Krisen zuzuschreiben. (Vgl. Creutz 2001, S. 21 ff.) Im Gegenteil: Geld als Fundament der Gesellschaft anzuschauen, ist Teil der Haltungen, die krisenauslösend sind. Das Geld selbst, ist ein kollektives Konstrukt der Gesellschaft und bildet ihre Haltungen zum Wirtschaften ab. Ändern sich diese Haltungen kollektiv, ändert sich das Geld. Geld, das krisenauslösend zu werden scheint, ist so gesehen Ausdruck von kollektiver geistig-seelischer Starrheit.

Jenseits von diesen grundsätzlichen Überlegungen scheinen mir die zuletzt genannten Werke viel Lesenswertes zum Thema Geld aus volkswirtschaftlicher Sicht zu enthalten, das sonst üblicherweise unterdrückt worden ist und in meinen Überlegungen für volkswirtschaftlich Interessierte zu kurz gekommen ist.

⁴⁴⁸ Vgl. Lietaer 2000, S. 146 ff., S. 214 ff. S: 337, Lietaer 1999

Wird durch eine Ergänzung des einseitig auf Wachstum ausgerichteten Geldsystems durch abbauende Geldformen das Kreuz der polaren geistig-

Abbildung 7: Polare Licht- und Schattenqualitäten des Geldes



seelischen Qualitäten des Geldes vollständig bewußt gemacht, kann ein Gleichgewicht von zwei Polaritäten mit vier maßvollen Endpunkten realisiert werden, die sich paarweise ergänzen und ausgleichen: Aufbau-Abbau und

Zweck-Mittel. Der jeweilige Schatten der Pole wird in dieser Weise bewußt gewürdigt und in Konzepten, Währungen und im Handeln integriert. Indem dies geschieht, wird die Gefahr gebannt, daß die doppelte Schattenpolarität des Geldes (und der Menschen und Organisationen, die dieses Geld leben) sich in psychisch, kulturell und ökonomisch katastrophischen Entgleisungen aus der Unterdrückung ins Unbewußte heraus Bahn brechen muß.

So können für mit Geld verbundene Prozesse innere Orientierung und die mit ihr verbundenen Qualitäten neu in den Vordergrund treten. Zunächst wird wieder allgemein bewußt, daß die Realitäten von Licht und Schatten, wie mit allem Menschlichen, so auch mit Geld *besonders* verbunden sind – wie es seit den Urzeiten des Wirtschaftens mit Geld ist. *Im Mittelpunkt* des Kreuzes kann dann der Sinn des Umgangs mit Geld die Höher-Entwicklung wirtschaftlichen Handelns zu gelebter qualitativer und quantitativer Verantwortlichkeit bewußt machend vorantreiben. Diese Entwicklungen finden ihr Zentrum in der Integration der Energien und Potentiale, die mit dem Bewußt-Werden von individuellen und organisatorischen Licht und Schatten der Jetzt-Zeit frei werden.⁴⁴⁹ Geld, der alltägliche Umgang mit Geld und die Resultate und Konsequenzen wirtschaftlichen Handelns können also schrittweise unter Beachtung der zwei polaren Achsen der Geldqualitäten umgeformt werden.

Das Kreuz der Möglichkeiten und Experimente integriert also für das Geld in der Senkrechten Geist (Ziel, Zweck) und Materie (Mittel), Aufwärtsstreben und Erdbundenheit sowie in der Waagerechten Aufbau und Abbau. In der Senkrechten wird einfache Funktionalität zum Arbeiten an sinnvollen

Aufgaben transzendiert, in der Waagerechten wird Haben-Wollen zum Ausgleich und zur Maßfindung zwischen Geben und Nehmen verwandelt. Insgesamt werden so bewußtere Qualitäten des Austausches (Ich und Du – Wir) sowie männliche Qualitäten (Vorwärtsstreben, Veränderungswillen, aktives Handeln, zunehmen, Licht, Bewußtes usw. – Yang) und weibliche Qualitäten (loslassen, Passivität, Ernährung, Hingabe, Schatten, Unbewußtes usw. – Yin) im Geld systematisch abgebildet und bewußterer Handhabung auf breiterer Basis zugänglich.

1. Geld als Zweck und Mittel verwandelt den Umgang mit Geld vom abhängigen Dienst am „Gott“ Mammon mal in das Streben nach Geld als Mittel zum Zweck, mal in das Streben nach sinnvollen Zwecken, die Geld als eine Grundlage brauchen. Kollektiver Narzißmus, der mit staatlichem Kapitalismus (Sozialismus) und privatwirtschaftlichem Kapitalismus verbunden ist, kann sich in Richtung verantwortlichen Austausches und Ausgleiches von Individuen und Gemeinschaften entwickeln.
2. Ein System von Geld, das aufbauende und abbauende Qualitäten differenziert integriert, ist eine qualitative Metamorphose und quantitative Anpassung des aktuellen Geldsystems. Es realisiert damit konstruktive Gestaltungspotentiale für Wachstums-, Schrumpfungs- und Metamorphoseprozesse realwirtschaftlichen Handelns. Damit wird die Erfahrung möglich, daß Abbau nicht nur „Katastrophe, Existenzverlust, Gesichtsverlust“, sondern auch sinnvoller Abbau von Überflüssigem und schädlich Gewordenem und Vorbereitung zu sinnvollem Wandel sein kann.

Mit Geld geht es um Existentielles und existentielle Symboliken. Abbau als sinnvoll erleben zu können, bringt zum Leidensdruck (Versagen(?), Krise...) den »Lustsog«, den es braucht, um Wandel gestalten zu können.⁴⁵⁰

3. Wird der Sinn ökonomischen Handelns neu mit Geld verbunden, ist es notwendig, die Funktionen des Geldes um realwirtschaftliche Handlungsoptionen zu erweitern.

Es gibt vier prinzipielle Handlungsmöglichkeiten realwirtschaftlichen Handelns: tauschen, kaufen, leihen und schenken. Wirtschaftsprozesse, die durch Geld vermittelt werden, umfassen davon kaufen, leihen und schenken. Diese drei Handlungsmöglichkeiten sind die Funktionen des

⁴⁴⁹ Im Mittelpunkt des Kreuzes steht hier das Symbol Hotu. Hotu ist die symbolische Darstellung der Qualitäten von Yin und Yang für kollektive Zusammenhänge, so wie Yin und Yang auf das individuelle bezogen ist. (Vgl. Wikipedia.org 2007)

⁴⁵⁰ Vgl. Glasl in: Glasl et al. 2005, S. 102 f.

Geldes für den Wirtschaftsprozeß. „Was kann man mit Geld konkret wirtschaftlich in der Außenwelt tun?“ wird durch diese Funktionen ausgedrückt. Sie ergänzen die klassische Trias der Funktionen des Geldes um den Bezug zu praktischem wirtschaftlichen Handeln.

4. Die Handlungsoptionen kaufen, leihen und schenken führen zu qualitativ unterschiedlichen wirtschaftlichen Konsequenzen, und sind zugleich mit unterschiedlichen persönlichen Haltungen verbunden. Rudolf Steiner hat u.a. vor diesem Hintergrund die unterschiedlichen Qualitäten herausgearbeitet, die mit »Kaufgeld«, »Leihgeld«, und »Schenkgeld« zusammenhängen und in den Zusammenhang kontrollierter Geldentwertung hineingestellt. Diese Basisideen für die Entwicklung des Geldes stehen im Zusammenhang mit dem Begriff des sozialen Organismus Weltwirtschaft und der unterscheidenden Verbindung des Preises und des Wertes von wirtschaftlichen Leistungen, die Steiner schon zu Beginn des 20. Jahrhunderts vorgedacht hat.⁴⁵¹

Werden die Übergänge vom Tauschen über das Kaufen über das Leihen zum Schenken näher angeschaut, wird sichtbar, daß tauschen und schenken zwei Endpole eines Kontinuums wirtschaftlichen Handelns markieren, zwischen denen Kaufen und Leihen angeordnet sind. Tauschen ist durch hohe Konkretheit, zeitliche Nähe und die engste Verbindung von Leistung und Gegenleistung ausgezeichnet – Schenken gerade durch das Gegenteil wodurch als Viertes die innere Motivation von Schenker und Beschenktem in den Vordergrund tritt, denn:

1. Im Anfang (wirtschaftlichen Handelns auf Erden...) war der Tausch. So konkret, wäscht wirtschaftlich sonst nie „eine Hand die andere“. Es sei denn, man wäscht die eigenen Hände in Unschuld. Aber das ist eine andere Geschichte, die im Kapitel zum Shareholder Value schon einmal aufgegriffen wurde.⁴⁵²
2. Am anderen Ende der Polarität unterstützt der/die schenkende Person oder Institution mit der Gabe von Geld im Kern immer die Realisation einer Idee und Personen/Institutionen, die diese vertreten, ohne eine konkrete Gegenleistung zu erhalten. Die Rückwirkung an den Schenker kann dennoch zweierlei sein: Dankbarkeit der Beschenkten sowie die Förderung von Möglichkeiten, daß „seine“ Welt in eine Richtung geför-

⁴⁵¹ Vgl. Steiner 1979 (Bd. I), S. 170 ff., S. 106, S. 30, S. 22.

⁴⁵² Pontius Pilatus überließ die Entscheidung über den Kreuzestod Jesu Christi der Menge, und entschied nicht selbst nach seiner Überzeugung – gegen die Kreuzigung. Er übernahm also nicht Verantwortung und überließ anderen das Tragen der *unmittelbar sichtbaren* Konsequenzen seines Handelns. »Er nahm Wasser, wusch seine Hände vor dem Volk und sprach: „Ich bin unschuldig

dert wird, die er für gut und richtig hält. Daraus folgt, daß vom Kaufen über das Leihen hin zum Schenken eine zunehmend bewußter werdende Gemeinschaftsbildung und Sinnorientierung des Umgangs mit Geld treten kann und muß. Das bedeutet aber auch, daß es in der Bewertung dessen, für das man schenkend eintritt, nicht mit der Betrachtung der Idee getan ist. Entscheidend ist die Art der Umsetzung und damit die Wahrhaftigkeit der Handelnden. Zunehmende Bewußtheit formt Schatten qualitativ um – aber Schatten ist, bleibt und wird. Für vollständige Geldfunktionen gilt daher:

In den Handlungen Tauschen, Kaufen, Leihen und Schenken kann sich sich menschlicher und organisatorischer Schatten mehr oder weniger bewußt realisieren. Das Kontinuum der Handlungsoptionen mit Geld formt sich auf der Schattenseite aus in Raub (von Gegenständen) und (Geld-)Diebstahl an den Endpolen. Wucher, Erpressung, Ausbeutung liegen in der Mitte zwischen den Polen – in allen legalen, illegalen und informell legalen Formen. Immer ist es also die innere Haltung, die Licht und Schatten real werden läßt.

Sinn ist also in jedem wirtschaftlichen Prozeß.⁴⁵³ Die Notwendigkeit des Sich-Bewußtmachen des Sinns von Handeln wird für alle Prozesse wirtschaftlichen Handelns durch die aktuellen Krisen auch immer wichtiger. Der innere Sinn, die Idee des Tuns enthüllt sich jedoch vom Tauschen über das Kaufen zum Leihen zum Schenken wegen des Geringer-Werdens von konkreter Gegenleistung im Prozeß wirtschaftlichen Handelns in sich immer deutlicher. Im Schenken und mit der Idee des Schenkgeldes wird schließlich unmittelbar sichtbar, daß es darum geht, »Ideen auf der Erde zu verwirklichen«⁴⁵⁴. Schenken hilft, Ideen zu verwirklichen und wird so zum Geburtshelfer von Neuem und Individualisiertem – das ist die Lichtseite von Schenkungen. Schenken heißt, loszulassen und geistigen Eigendynamiken des Beschenkten Zeit und Raum bis hinein in die Realisierung zu geben.

Auch Schenken kann in Schattenform realisiert werden, wenn die innere Haltung der Beteiligten entsprechend ist. Dann geht es nicht um Schenken und Beschenkt-Werden, sondern um wechselseitige Dynami-

am Blute dieses Gerechten. Seht ihr zu!“« (Vgl. Neues Testament, Matthäus Kapitel 27, Vers 11-25; vgl. auch S. 134, Text und Fußnote 397.

⁴⁵³ Die Nähe von *privatus* (lat.)= einer einzelnen Person zugehörig und *privare* (lat.) = rauben (vgl. Menge 1963, S. 419) zeigt die Verbindungen von diesen Licht und Schattenanteilen wirtschaftlichen Handelns auch etymologisch.

⁴⁵⁴ Persönliche Mitteilung von Friedrich Glasl unter Bezug auf Rudolf Steiner. Steiner vertrat die dazu gehörende Auffassung, daß »das Verwandeln des Kapitals, das erarbeitet worden ist in Schenkungskapital da, wo es sich handelt um den Unterhalt der geistigen Institutionen« Basis für gesunde Entwicklungsmöglichkeiten des sozialen Organismus sei. (Vgl. Steiner 1979 Bd. I, S. 169.)

ken, die Abhängigkeiten erzeugen. Im Erzwingen von „Geschenken“ genauso wie im fordern von Wohlverhalten durch den „Schenker“.

Geld, das in der doppelten Polarität der Qualitäten bewußt und beweglich gestaltet werden soll, braucht wegen des Gewichtes bewußter Sinnentwick-

Abbildung 8: Vervollständigte Funktionen des Geldes



lung für seine Ausformung die Integration der erweiterten Funktionalitäten. Im Mittelpunkt sowohl der Qualitäten als auch der Funktionen des Geldes steht der Sinn des Geldes. In funktionaler Ausformulierung ist es der Sinn des Geldes, wirtschaftlichen Austausch sinnvoll und angemessen zwischen Geben und Nehmen ausgleichend zu fördern. Die Kernfunktion des Geldes ist also: sinnorientierter

Austausch und Ausgleich. So zeigt sich, was mit Geld arbeitsteilig im Austausch mit anderen Menschen, Organisationen und im Austausch mit Mutter Natur getan werden kann. Um diesen Sinn herum können sechs dynamisierende Funktionen des Geldes angeordnet werden. Preisaufbewahrung, Recheneinheit, Tauschvermittlung (eng am Geld ausgerichtet) und kaufen, leihen, schenken (auf realwirtschaftliches Handeln ausgerichtet).

Mit der symbolischen⁴⁵⁵ Darstellung in Abbildung 8 wird darüber hinaus sichtbar, daß es persönlich und organisatorisch bereichernd und zugleich ökonomisch erfolgversprechend ist, wirtschaftliches Handeln nicht am

⁴⁵⁵ In dieser Abbildung sind vier archetypische Symbole verarbeitet – zwei davon mittelbar:

1. Der heute zumeist als Davidstern bekannte sechseckige Stern – das Hexagramm.
2. Das Hexagramm besteht aus zwei Dreiecken, von denen das aufwärtsgerichtete traditionell die männliche Seite, das auf der Spitze stehende traditionell die weibliche Seite dreifacher Qualitäten symbolisiert. Der Davidstern ist jedoch erst seit dem 20. Jhd. mit dem Judentum verbunden. (Vgl. Riedel 2002, S. 64 f.; Walker 1997, S. 107.) Walker zeigt mit Verweis auf C.G. Jung, daß die alte Verbindung dieser Symbolik mit den Mysterien indischer Kultur stark erotisch aufgeladene Energien mitbringt. Das Hexagramm »wurde jedoch in Indien als Symbol der unablässigen sexuellen Vereinigung zwischen Kali (das nach unten weisende Dreieck) und Shiva (das nach oben weisende Dreieck) verehrt.« (Walker 1997, S. 107) Angesichts der häufig destruktiven Abwandlungen dieser Energien im Zusammenhang mit modernem Geld erscheint diese Symbolik nicht unangemessen, um über eine klärende Darstellung heilsame Prozesse anstoßen zu können.
3. Das mittig angeordnete Symbol Hotu ist die kollektive Variante von Yin-Yang. (Vgl. wikipedia.org 2007)

Für einen Versuch, die Symbolik dieser Abbildung eingehend zu bearbeiten, müßte man mindestens den Symbolgehalt von Mutter Erde und Kreuz hinzuziehen – der historische Jesus Christus war jüdischer Rabbi und mit dem Geld sind kreuzförmig angeordnete Qualitäten verbunden.

Streben nach Bereicherung auszurichten. Bereichernd ist es vielmehr, sein Denken und Handeln daran auszurichten, wie man für andere sachlich und menschlich bereichernd wirken kann, Umwelt nicht zu schaden und zu pflegen und zugleich zu wirtschaftlichem Erfolg und Entwicklung aller Beteiligten beizutragen. Das immer im Bewußtsein, daß auch bei Integration aller Funktionen des Geldes in das Gestalten von Währungen und in das alltägliche Handeln mit Geld die Licht und Schattenaspekte des Geldes und der beteiligten Menschen und Organisationen werdend erhalten bleiben.

Angesichts der Dominanz von „Globalisierung“ scheint es darüber hinaus sinnvoll zu sein, Geld nicht nur hinsichtlich seiner Basiseigenschaften, sondern auch hinsichtlich seiner geographischen Verbreitung differenziert weiterzuentwickeln. Warum sollen lokale Austauschverhältnisse nicht einem lokalem Austauschmedium entsprechen, das den regionalen Spezifika entsprechend gebildet wird? Das jetzige Geldsystem fußt auf der Annahme, daß eine Art von Geld in verschiedenen Währungen als globale „eierlegende Wollmilchsau“ des Austausches von Gütern und Dienstleistungen wirken kann. Diese Annahme ist mittlerweile realitätsfern – aber mit starker Zentralbankmacht und politischer Überzeugung abgesichert. – Es ist daher auch sinnvoll, über die bewußte Entwicklung einer Mischung von großräumig gültigem Geld (entsprechend den aktuellen Währungen) und von Regionalgeld nachzudenken.⁴⁵⁶ Damit entsteht die Möglichkeit, Austauschbeziehungen in neuer Weise bewußt zu leben. Diese Austauschbeziehungen könnten eine Basis der Pflege bewußten zwischenmenschlichen Austausches sein, der auf der Ebene globalen Handelns naturgemäß verloren zu gehen droht.

Daß ergänzende Geldqualitäten und –funktionen wiederum sinnvoll, aber nicht ausreichend sind, versteht sich von selbst. Ohne weitere Vertiefung ist dabei an globale Normen des Finanztransfers und an Besteuerung von Spekulationsgewinnen zu denken (Tobinsteuer). Mit der Integration von Ausgleich und Maßfindung in die Funktionalitäten des Geldes wird darüber hinaus deutlich, daß quantitative und von Geld dominierte Entscheidungsprozesse qualitativ für wirtschaftliches Handeln ungenügend sind. Ausgleich und Maßfindung braucht realwirtschaftliches Handeln und dazu eine finanzielle Entsprechung. Maßhalten und Maßfinden bedarf also immer wieder neu der Sinnklärung: Was brauchen die Beteiligten und Betroffenen wann und wofür, was wird nicht gebraucht und die Anwesenheit von was ist

⁴⁵⁶ Ein aktuelles Beispiel ist die auf Privatinitiative zurückgehende Einführung des Chiemgauers am bayerischen Chiemsee. (Vgl. Dohmen 2003, S. 54 ff.)

hinderlich? Ohne Klärung dieser Fragen im Dialog ist weder Maßfinden noch Maßhalten möglich.

3.10 Zusammenfassung

In Bezug auf Rationales und Nicht-Rationales nimmt Geld und die damit verbundenen Konzepte und Phänomene für organisatorische Entwicklungen eine Sonderstellung ein, denn: Je klarer man in die gängigen funktional definierten Konzepte und Realitäten des Geldes hineinschaut, desto mehr wird ein schillernder Kosmos sichtbar, der dermaßen intensiv zwischen Realsatire, intellektueller Banalität, Scheinrationalität, Ersatzreligion und Surrealismus hin- und herchangiert, daß kaum noch Steigerungen denkbar scheinen. Die besondere Bedeutung des Geldes für Organisationsentwicklung ist dabei, daß Geld bisher in allen Zeiten und Formen von Wirtschaftssystemen prägendes Element arbeitsteiliger Prozesse ist. Mit Blick auf die Leitfragen kann zusammengefaßt werden:

1. Geld stammt aus dem religiös-sakral-magischen Kulturbereich. Es hat sich in der Geschichte arbeitsteiligen Wirtschaftens aus den kulturellen Basishaltungen und Glaubenssystemen mit den sozial-organisatorischen Gegebenheiten entwickelt. Der Umgang mit Geld war daher in der gesamten Menschheitsgeschichte mit der Ausnahme des Geldes der funktional orientierten Kulturen der Neuzeit bewußt ethisch-moralisch durch entsprechende Rückbindungen reglementiert.

Der Glaubenshintergrund des technisch-naturwissenschaftlichen Denkens beinhaltet in in sich konsistenter Weise den Glauben an die Machbarkeit, an grenzenlose Wachstumspotentiale ökonomischer und technologischer Entwicklung, an die Nichtexistenz des Spirituell-Göttlichen, an die Konstruktivität egomanischer Triebbefriedigung (Erwerb, Konsum usw.) und an die Hinderlichkeit ethisch-moralischer Motive des Handelns. Geld und die mit ihm verbundenen Konzepte und Realitäten sind heute noch weit überwiegend entsprechend dieser Glaubenssätze reglementiert und ausgeformt. Die Entsprechung von Geld und Kultur gilt also wie seit Urzeiten auch für unsere Zeit. Da jedoch die kulturellen Grundannahmen in ihrer Ablehnung des Nicht-Rational-Geistig-Ethischen falsch sind, wirken die damit ins Unbewußte gedrängten Seinsbereiche gerade »wenn's um Geld geht...«⁴⁵⁷ heute schattenhaft und zunehmend destruktiv weiter.

⁴⁵⁷ Verfremdend integriertes Zitat aus der Werbung für eine deutsche Bankorganisation.

2. Geld hat in funktional-beschränkter Realitätssicht die Funktionen Recheneinheit, Tauschmittel und Preisaufbewahrung⁴⁵⁸. Die Realitäten des Schrumpfens und Sterbens ökonomischer Prozesse sind im Geld, mit dem in den westlichen Ökonomien Handel und Wandel getrieben wird, passend zu diesen Funktionalitäten nicht integriert. Diese einseitige Wachstumsorientierung des Geldes ist daher Ausdruck eines kollektiven Realitätsverlustes durch Abwehr der Hälfte der quantitativen Potentiale ökonomischer Prozesse.
3. Üblich ist die Behandlung von Geld als Identitätsstifter und Quell ewigen Wachstums, was eine doppelt einseitige Extremform der Zweckbezogenheit und der Aufbaufunktion von Geld ist. Geld kann daher vollständiger im Raum zweier Polaritäten charakterisiert werden: Zweck-Mittel (vertikal) und Aufbau-Abbau (horizontal). Die Waage-rechte dieser gekreuzten Polarität ist kultur-entsprechend in Konzeptionen und Umgangsformen mit dem zeitgenössischen Geld des kapitalistischen Wirtschaftssystems ins Unbewußte mit unter 4. skizzierten Folgen abgewehrt. Sie verträgt sich weder mit Orientierung auf „ewige“ Wachstumspfade, noch mit bewußt-sinnorientiertem Handeln. – Die Bäume wachsen jedoch auch diesmal nicht in den Himmel und das Ende heutiger wirtschaftlicher und organisatorischer Rahmenkonzepte und Realitäten kommt so sicher, wie das Ende jeglicher menschlicher Realitäten.
4. Geld soll „rational“ maximiert werden und wird doch nicht selten wie ein heiliger Gral behandelt und verehrt. In dieser Symptomatik wird Nicht-Rationalität deutlich, die wegen Tabuisierung weitgehend unbewußt ist. So entstehen Masken von Rationalität, die sich unter dem allgemeinen Machbarkeitsanspruch mit der Illusion der Sinnlosigkeit wirtschaftlichen Handelns verbinden. In Varianten ist solches überall im traditionellen technisch-naturwissenschaftlichen Weltbild angelegt und findet Entsprechungen in funktionalen Teilrealitäten von Organisationen. Konsequenzen daraus sind irrationale Entgleisungen des Umgangs mit Geld im allgemeinen und an der Börse im besonderen in Spekulationsblasen und deren Platzen sowie die damit entstehende kollektive Selbstentwertung des Menschen. Mit der Fixierung auf Geldmaximierung entsteht daher wiederholt und zeitweise kollektiv-psychologisch ein Pendelzyklus zwischen den Extrempolen manisch anmutender Euphorie und Hysterie einerseits und Depression andererseits mit kol-

⁴⁵⁸ Der Begriff Preisaufbewahrung ist nicht üblich, sondern der Begriff Wertaufbewahrung. Es konnte gezeigt werden, daß Preis und Wert von Gütern und Dienstleistungen nicht identisch sind und daß Geld nur eine Preisaufbewahrungsfunktion haben kann.

lektiven Realitätsverlusten, der die Möglichkeiten der Übernahme von Verantwortung jenseits von zwanghafter Geldfixierung untergräbt. Die Idealisierung der Orientierung organisatorischen Handelns auf Maximierungskonzepte von finanziellem Erfolg ist daher insgesamt nicht-rational und führt zu schwerwiegenden irrationalen Konsequenzen.

Das Shareholder-Value-Konzept entspricht in Konzept und Umsetzung dieser Gemengelage. Inhaltlich und ethisch-moralisch ist es eine extremistische Ausformung der eben skizzierten Glaubenssätze. Es ist ein kollektives System mit faschistoidem Zwangscharakter, das sach- und menschenbezogene Verantwortungsübernahme durch Ausblendung aller nicht unmittelbar finanzbezogenen Realitäten untergräbt. Das Shareholder-Value-Konzept ist zudem methodisch und finanziell kontrafaktisch und unbewußt auf die Zerstörung kapitalistischer Wirtschaftsformen angelegt. Paradoxaerweise prägt es jedoch nach wie vor ökonomische Konzepte und Realitäten im Wahn, Geldmaximierung sei der einzig mögliche Leitstern ökonomischen Denkens und Handelns.

5. Wird Geld im Raum der vollständigen Polaritäten Zweck-Mittel und Aufbau-Abbau realisiert, kann in Geld zusätzlich die Sinnfrage in Licht und Schatten bewußt werdend integriert werden. In Verbindung mit alltäglichen Phänomenen des Umgangs mit Geld und das Geldsystem umformenden aktuellen Konzepten wird schließlich sichtbar, daß der Ausgleich männlicher und weiblicher Qualitäten in der Polarität Aufbau-Abbau die Überbetonung rational-männlicher Qualitäten des aktuellen Geldes ausgleichen kann. Die damit anstehende Frage ist insgesamt, was man mit Geld tun kann. Damit wird deutlich, daß aus der Triade der Geldfunktionen sechs durch ein siebtes Element geleitete Funktionen werden: Kaufen, Leihen, Schenken, Recheneinheit, Tauschmittel und Preisaufbewahrung sind aus der Mitte der Sinnorientierung im ökonomischen Austausch zu realisieren.

Exkurs I: Albert Schweitzer über Schicksal und Freiheit

»In der Sphäre des Geschehens, das über das Schicksal der Menschheit entscheidet, besteht die Wirklichkeit in den Gesinnungen, nicht in den vorgefundenen äußeren Tatsachen. Der feste Boden unter den Füßen ist in ethischen Vernunftidealen gegeben. Wollen wir uns durch den Geist befähigen lassen, neue Zustände zu schaffen und sie der Kultur zurückzuführen, oder wollen wir weiterhin den Geist aus den bestehenden Zuständen empfangen und an ihm zugrunde gehen? Dies ist die Schicksalsfrage vor die wir gestellt sind.«⁴⁵⁹

Albert Schweitzer

⁴⁵⁹ Schweitzer zitiert nach Zürn 1987, S. 229

4 Organisationales Handeln im Spannungsfeld von Konkurrenz, Konflikt und Krieg

4.1 Leitfragen

Die Idee der Konkurrenz ist für traditionelle westliche Formen der Wirtschaft genauso prägend wie das Ziel Geldmaximierung und die Ansprüche von Rationalität und Machbarkeit. „Wirtschaft ist Krieg“ ist eine radikalere und an Bedeutung zunehmende Variante des Konkurrenzbegriffs. Erfahrungen mit Krieg zeigen, daß damit ein fundamentaler Widerspruch zu den Grundlagen des tradierten westlichen Wertekanons aufkommt: Freiheit, Rationalität, Wachstum. Vor dem Hintergrund dieses Widerspruches leiten folgende Fragen die Ausführungen in diesem Kapitel:

1. Was sind die Charakteristika von Konkurrenz und kriegsartigen Grundhaltungen in ökonomischen Zusammenhängen und im organisatorischen Alltag?
2. Welche Folgen haben diese Phänomene? Was ist bewußt und unbewußt und welche Realitäten von Licht und Schatten sind damit verbunden?
3. Welche Schlußfolgerungen und Wertungen sind daraus für die Anwendung der Metaphern von Konkurrenz und Krieg zu ziehen?

4.2 Über Konkurrenz in konventionellen ökonomischen Konzepten und ihre Folgen

„Wirtschaft ist Krieg“ ist eine nicht selten wirkende Überzeugung vom Charakter der Konkurrenz in Organisationen. Die Idee der Konkurrenz ist nicht nur in dieser Form wesentlich für die traditionelle westliche Form der Wirtschaft genauso wie ihre verschiedenen praktischen Ausprägungen.⁴⁶⁰ „Krieg“ und „Konflikt“ sind als Begriffe und Realitäten weniger rational besetzt als der Begriff Konkurrenz, der traditionell einseitig rational gedeutet wird. Bei solchen rationalen Deutungen wird jedoch übersehen, daß die Begriffe und Realitäten von „Konflikt“ und „Krieg“ eng mit dem Begriff und den Realitäten von Konkurrenz verbunden sind.⁴⁶¹ Hinter den tausend Masken mit der Aufschrift Rationalität entstehen und wirken so

⁴⁶⁰ Die Konkurrenz ist mit den Begriffen Wettbewerb und Knappheit eng verbunden. »Wettbewerb (Konkurrenz) [ist] ein Ordnungsprinzip der Marktwirtschaft.« (Weise et al. 1991, S. 329)

⁴⁶¹ Etymologisch geht Konkurrenz auf concurrere (lat.): zusammen auftreten (zeitlich), zusammenkommen (räumlich) sowie zusammenstoßen zurück. Im ursprünglichen Begriff werden damit Rivalität und Gegnerschaft ausgedrückt (Vgl. Kluge 1999, S. 471; Duden 1982, S. 415; Langenscheidt 1963, S. 118.)

Grundhaltungen destruktiver Natur. Dieses destruktive Wirken basiert unter anderem darauf, daß nicht-rationale Realitäten, die mit Konkurrenz verbunden sind, ausgeblendet werden und von den Menschen unbeachtet und umgestaltet weiterwirken, sowie darin, daß Destruktivität im Gegeneinander bewußt eingesetztes Mittel zur Erreichung egoistischer Ziele ist.

Wie tief Qualitäten von Konkurrenz, Konflikt und Krieg im westlichen Alltag verwurzelt sind, kann gezeigt werden, wenn man so etwas Grundlegendes wie Kommunikation zwischen Menschen am Beispiel der Sprache anschaut. Sprache repräsentiert und prägt Denken, Fühlen und Wollen aller Beteiligten auf den Ebenen von elementaren Bildern und persönlich gefärbten Grundhaltungen.

Lakoff et al. haben wie Pasierebky Kommunikation unter Menschen der technisch-wissenschaftlich geprägten westlichen Hemisphäre (von der Sprache her) als vorwiegend kriegerisch herausgearbeitet. Der Zugang von Fritz Pasierebky ist im Hinblick auf die Qualitäten des menschlichen Umgangs vollständiger, als der Zugang von Lakoff et al. Er untersucht «Krieg und Frieden in der Sprache»⁴⁶². »Argumentieren ist Krieg« ist also eine genauso einseitige wie machtvolle Metapher zwischenmenschlicher Kommunikation. So werden in konfrontativer Grundhaltung Positionskämpfe ausgetragen, Standpunkte verteidigt, Vorstellungen attackiert, mit dem Ziel, persönliche Vorteile zu erlangen.⁴⁶³ Organisation ist entsprechend dieser Grundbilder von Kommunikation nach Türk nicht auf Gemeinschaftsbildung, sondern auf Konkurrenz angelegt. Abwehr, Ausgrenzung und Ausübung von Herrschaft sind so die zentralen Mechanismen einer auf

⁴⁶² Vgl. Pasierebky 1983.

⁴⁶³ Dazugehörige Handlungsweisen und Deutungen sind das Angreifen von (vermuteten) Schwachstellen einer Argumentation, das Treffen ins Schwarze, „Schießen Sie los!“, das Niedermachen von Argumenten und Gegnern, das Aufbauen und Angreifen von Positionen und Verteidigungslinien, Drohungen, Finten und Manöver, Rückzüge, Gegenangriffe, Kapitulation, Beleidigungen und Verletzungen und konfrontative Verhandlung. (Vgl. Lakoff et al. 1998, S. 11 ff, S. 76 ff., S. 93 ff.) Diese Handlungsweisen treten verdeckt von Rationalitätsansprüchen ebenso wie unmaskiert auf.

»Tatsache ist, daß nicht nur die „rationalen“ Argumentationen, die angeblich dem Ideal des RATIONALEN ARGUMENTIERENS verpflichtet sind, in Begriffen der KRIEGFÜHRUNG konzipiert werden; in fast allen „rationalen“ Argumentationen finden sich – in versteckter Form – ebenso die „irrationalen“ und „ungerechten“ Taktiken, die beim rationalen Argumentieren in seiner Idealform doch eigentlich überwunden werden.« (Lakoff et al. 1998, S. 78) »Gleichgültig, ob wir uns in wissenschaftlichen, philosophischen oder juristischen Gefilden bewegen, in denen man nach dem Ideal des rationalen Argumentierens strebt, oder ob wir nur unseren Standpunkt in der Familie durchsetzen möchten und deshalb mit den Angehörigen verhandeln; die Art, wie wir unser Argumente konzipieren, vorbringen und beschreiben, ist verankert in der Metapher ARGUMENTIEREN IST KRIEG.« (Lakoff et al. 1998, S. 79)

Lakoff et al. bezeichnen das kooperative Alternativmodell zur »Argumentation« als »Unterhaltung« und sehen den entscheidenden Unterschied darin, daß der »Übergang in die Argumentation primär dadurch gekennzeichnet ist, daß sich das [eig. Anm.: nicht immer bewußte] Gefühl einstellt, in einen Kampf involviert zu sein.« (Vgl. Lakoff et al. 1998, S. 95.)

Konkurrenz angelegten Wirtschafts- und Gesellschaftsform, die sich vielfältig belegen lassen⁴⁶⁴.

Es existieren darüber hinaus zwangsläufig vielfältige Ausdrucksformen und Ebenen organisatorischer Realitäten, die nicht nur als Konkurrenz, sondern auch in der Sprache kriegerischer Bilder sinnvoll dargestellt werden können und dargestellt werden.

In den so skizzierten Konkurrenzhaltungen und im Konkurrenzverhalten werden erhebliche Konflikte sichtbar. Das gilt nach meinem Eindruck unabhängig davon, ob man das gut oder schlecht, angenehm oder unangenehm findet. Dabei verschärfen sich mit zunehmender subjektiv wahrgenommener Knappheit (in einer Gesellschaft, die sich als Überflüßgesellschaft versteht!) Konflikte. Man muß sich dem stellen, ob man will, oder nicht. Das Wahrnehmen, Deuten und aktive Angehen real werdender Konfliktmuster bietet vor diesem Hintergrund Zugänge zum Verstehen, Deuten und Umformen von Handlungsweisen in Organisationen, die über das oberflächliche Rationalisieren und Beschreiben von Konkurrenz hinausgehen. Das ist nicht einfach angesichts der nicht immer bewußten Gewohnheiten, die mit Konkurrenz verbunden sind und angesichts dessen, daß sich zahlreiche »verschlungene Pfade und Wege« und Abgründe in Konflikten auftun. Man ist immer als ganzer Mensch gefordert, wenn man sich dem stellt.⁴⁶⁵

Diese Bilder bergen zahlreiche Gefahren in sich, die mit Selbst- und Fremdüberschätzung anfangen und mit der Gefahr des Heraufbeschwörens von Sich-selbst-erfüllenden-Prophezeiungen nicht aufhören⁴⁶⁶. – Wo man Krieg zu sehen glaubt, kann Krieg subtil und offen entstehen. – Nicht alles,

⁴⁶⁴ Vgl. Türk 1995, S. 10, S. 16.

Es gibt Werbeschlachten, Größenschlachten, Schlachten um Marktanteile usw. In diesen Begriffen realisiertes Management liegt Wettrüsten genauso nah, wie die Geschichte vieler Staaten verdeutlicht, daß Wettrüsten zu Ineffizienz und ruinösen Schattenkämpfen führen kann.

Die sinnvolle Doppeldeutigkeit des Wortes „Schlachten“ fällt vermutlich eher selten auf. Schlachten sind nicht nur Kämpfe mit härtesten Bandagen. Schlachten ist auch das Töten und Zerlegen von Schlachtvieh.

Die Bieterschlacht um die UMTS-Lizenzen in Deutschland mit den anschließenden extrem hohen Abschreibungen auf die Buchwerte der Lizenzwerte unter den Metaphern „Wettrüsten“, „Ruin“ und „externe Effekte“ zu betrachten, ist naheliegend.

⁴⁶⁵ Vgl. Glasl 1997, S. 22.

⁴⁶⁶ Lakoff et al. geben ein Beispiel aus der Politik. »Als z.B. der amerikanische Präsident Jimmy Carter in den 70er Jahren mit der Energiekrise konfrontiert war, erklärte er den arabischen Ölstaaten den „moralischen Krieg“. Die KRIEG-Metapher erzeugte eine Reihe metaphorischer Ableitungen. Es gab einen „Feind“ und die Bedrohung der „nationalen Sicherheit“, weshalb es dringend erforderlich war, [...] „eine Kommandokette einzurichten“, [...] „Sanktionen aufzuerlegen“, [...] „Opfer abzuverlangen“ usw. Die KRIEG-Metapher beleuchtete bestimmte Realitäten und verbarg andere.« Sie sind mit dem »HARTEN WEG« zu begrenzten Energiereserven verbunden und nicht mit dem »SANFTEN WEG« der Nutzung regenerativer Energiequellen. (Vgl. Lakoff 1998, S. 179 ff.) In der räumlichen Nähe von Ölreserven sind reale kriegerische Auseinandersetzungen unter der Beteiligung von Staaten, die ein Interesse an einer kontinuierlichen Ölversorgung haben, bis heute nicht selten zu beobachten, wenn sie auch in der Regel anders begründet werden (Menschenrechte, Demokratie...).

was in der Sprache des Krieges daherkommt, ist auch wirklich kriegerisch und nicht jeder, der in einer konflikthafter wirtschaftlicher Auseinandersetzung gewonnen oder verloren hat, ist gleich ein Kriegsheld oder ein Kriegsverlierer – wobei diese Art von Heldentum auf viele anziehend wirken mag und zugleich ein zweifelhaftes „Vergnügen“ werden kann. Man läuft also immer auch Gefahr einen Popanz aufzuziehen, der wiederum nicht folgenlos bleiben kann. Ich ziehe daher ein Denken in Konfliktmustern dem Denken in kriegerischen Dimensionen vor, wenn es darum geht, Haltungen und Verhalten in Konkurrenzsituationen anzuschauen.

Ich orientiere mich bei der Deutung, ob ein zwischenmenschliches Phänomen ein Konflikt ist oder nicht, an der Definition des sozialen Konfliktes von Friedrich Glasl.⁴⁶⁷

»Sozialer Konflikt ist eine Interaktion

- zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.)
- wobei wenigstens ein Akteur
- Unvereinbarkeiten

im Denken/Vorstellen/Wahrnehmen

und/oder Fühlen

und/oder Wollen

- mit dem anderen Akteur (anderen Akteuren) in der Art erlebt,
- dass im Realisieren eine Beeinträchtigung
- durch einen anderen Akteur (die anderen Akteuren) erfolge.«⁴⁶⁸

Aus dieser Konfliktdefinition wird sichtbar, daß eine konkurrenzorientierte oder kriegerische Philosophie des Handelns allein keine Konflikte erzeugt. Ein Konflikt entsteht erst dann, wenn persönliche Haltungen zu Handlungen führen, die entsprechend der Definition Glasls erlebte Unvereinbarkeiten auf zwischenmenschlicher Ebene oder zwischen Organisationen verursachen. Dementsprechend ist das, was hier als Zusammenhang von Konkurrenz, Konflikt und Krieg betrachtet wird, nicht das Betrachten von Konflikten als solchen. Es werden vielmehr auf der konzeptionellen Ebene Konfliktpotentiale sichtbar, die wohl genauso erheblich wie verbreitet sind⁴⁶⁹.

⁴⁶⁷ Zu einer Beschreibung und Bewertung alternativer Konfliktbegriffe, die in diesem Kapitel aus pragmatischen Gründen weitgehend unterbleibt, vgl. Glasl 1997, S. 12 ff.

⁴⁶⁸ Glasl 1997, S. 14 f. Die Definition des Konflikts ist im Original kursiv gesetzt.

⁴⁶⁹ Konfliktpotentiale sind alle diejenigen Gegebenheiten persönlicher und/oder sachlicher und/oder zwischenmenschlicher Natur, an denen sich Konflikte bei entsprechendem Handeln von Personen entzünden können.

Zuviel Konkurrenzphänomene als Konflikt zu deuten ist also genauso problematisch, wie Konfliktscheu und Konfliktverdrängung⁴⁷⁰. Erst wenn Individuelles oder Organisatorisches sich so entwickelt, das es dem Wesen eines Konfliktes entspricht, ist es sinnvoll, die Begriffe Konkurrenz, Konflikt und evtl. auch Krieg zusammen zu betrachten.

Die Darstellung und Handhabung von Organisationsrealitäten und von wirtschaftlichen Prozessen und Strukturen in der Metapher des Krieges hat eine lange und weit verbreitete Tradition. Krieg hat daher als die extremste Form des Konfliktes als Grundhaltung neben dem gemäßigeren Begriff Konkurrenz und dem umfassenden Begriff Konflikt eine schwerwiegende praktische Bedeutung. Das Denken und Handeln in kriegerischen Strukturen ist allein durch seine Existenz und Präsenz ein bezeichnendes Phänomen, das aus sich heraus sowohl in seinen angemessenen Formen als auch in ihren Überzeichnungen beachtet werden muß.

Wirklich angemessen ist die Kriegsmetapher jedoch nur dann, wenn Konflikte im Sinne Glasls bis in die Stufen hinab eskalieren, in denen die beteiligten Parteien insgesamt in eine Situation kommen, in denen ernsthafte Verluste und Schädigungen – und nicht evtl. zu erreichende Vorteile – auftreten und im Vordergrund der Konfliktfolgen für die Beteiligten stehen.

4.3 Phänomene I: Konkurrenz und kriegsartige Grundhaltungen im Organisationsalltag

Auf der betriebswirtschaftlichen bzw. mikroökonomischen Ebene lassen sich Phänomene, die sich in den Metaphern „Krieg“, „Konflikt“ und „Konkurrenz“ realisieren, en masse nachweisen. Sie haben nicht selten die Gestalt von Idealbildern, denen in Verkennung ihrer destruktiven Dimensionen persönlich nachgestrebt wird:

Das amerikanische Magazin «Time» veröffentlichte Ende 1998 eine Reihe, in der die 100 größten Baumeister und Titanen, die 100 größten Business-Genies des 20. Jahrhunderts mit den Eigenschaften beschrieben wurden, die von den Autoren als vorbildlich hingestellt werden⁴⁷¹. Pearlstine⁴⁷² beschreibt in dieser Serie seine Idealmanager als Personen mit stark vereinfachenden und uninformierten Sichtweisen auf gesellschaftliche Problemstellungen, die über die Unternehmensgrenzen hinausreichen. Sie

⁴⁷⁰ Vgl. Glasl 1997, S. 11 ff.

⁴⁷¹ Vgl. Time, No. 23, 7.12.1998, Titelseite.

⁴⁷² Herausgeber des Magazins «Time», zuvor Chefredakteur des «Wall Street Journal»

zeichneten sich durch autoritäres Gehabe aus, welches schlecht oder überhaupt nicht fähig sei, abweichende Meinungen zu tolerieren.⁴⁷³

Chernow vertritt in derselben Reihe die Auffassung, daß die oft beweinte Ära der räuberischen Industriebarone in den USA die Basis bilde, von der aus die USA vom Isolationismus des 19. Jhdts. in die führende Rolle der Industrienationen des 20. Jhdts. hineinkatapultiert worden sind. Die ›tierischen Instinkte‹⁴⁷⁴ und die Geldgier der zu Gründervätern der industrialisierten USA gewordenen Industriebarone, die noch ohne die Einmischung von Gesetzen, Bürokraten und störenden Einkommenssteuern ihren unternehmerischen Instinkten freien Lauf lassen konnten, hätten so die USA geschaffen. Sie seien nicht ein bißchen zimperlich in der Wahl ihrer Mittel gewesen, wenn sie ihre Habgier befriedigen wollten. Chernow beschreibt sie als die gesegneten Barone⁴⁷⁵. „Gesegnet“ waren sie von den Auswürfen des Gottes Mammon und von den Lobpreisungen seiner Priester, Auguren und Propheten. Eine Zuordnung von Judis macht die Aktualität der Charakterisierungen Chernows deutlich: Aktuelle US-Wirtschaftsführer seien den ›Räuberbaronen des 19. Jh. sehr viel näher‹ als die Chefs der 50-iger und 60-iger Jahre des 20. Jahrhunderts. Letztere hätten sich mehr durch Gelassenheit und Seriosität ausgezeichnet.⁴⁷⁶

Stein beschreibt die ›Bosse aus der Hölle‹. Ihnen werde nachgesagt, ›Menschlichkeit wie eine belanglose Notiz zu zerknüllen, um finanzielle Werte zu schaffen. Mitarbeiter gingen nicht zur Arbeit, sie zögen vielmehr in den Krieg‹.⁴⁷⁷

›Schonungslosigkeit‹ und ›Darwinismus‹ moderner ›Heroen‹ werden mit zunehmendem persönlichem und/oder organisatorisch-finanziellem Erfolg idealisiert. Wettbewerb sei, etwas dem Erdboden gleichzumachen und nicht etwa etwas zu produzieren, was herausragende Qualitäten hat. Es gehe darum, zu ›killen, zu zerstören und zu sabotieren um des eigenen Vorteils willen‹.⁴⁷⁸

Der in den USA wirkende und 1962 verstorbene Mafia-Boss Lucky Luciano wird als Mafia-Boss mit genialer Handhabung klassischer Management-Methoden und als Vorbild dargestellt. Er praktizierte feindliche Übernahmen, Etablierung von mächtigen Seilschaften in Politik, Wirtschaft und Filmindustrie, Bildung strategischer Allianzen und die ›unangenehme‹

⁴⁷³ Vgl. Pearlstine 1998, S. 39

⁴⁷⁴ Wörtlich: »animal spirits«. Jedes Tier hätte Recht, sich über diese Zuschreibung zu beschweren. Tiere hören auf zu sammeln, zu jagen und Nahrung aufzunehmen, wenn sie für ihren Bedarf genug haben.

⁴⁷⁵ Vgl. Chernow 1998, S. 42 f.

⁴⁷⁶ Vgl. Judis 1999, S. 15.

⁴⁷⁷ Vgl. Pearlstine 1998, S. 37; Homeyer 1999, S. 98.

⁴⁷⁸ Vgl. Ron Glaser zitiert nach Gelernter 1998, S. 132.

Nebemusik von diversen einschlägigen Straftaten. Am Ende seines Lebens befragt, ob er noch einmal so leben würde, antwortete er, daß er es noch einmal täte, mit einer Ausnahme. Er würde seine Millionen nicht mehr illegal sondern legal ›machen‹, da er das gleiche ›Gehirn‹ dafür benötigen würde.⁴⁷⁹

Wirklich große Chefs seien nicht wirklich große Menschen. Mahatma Gandhi, hinter dem sich ein Volk mit dem erhofften Erfolg der Beendigung der Kolonialherrschaft Indiens gewaltarm zusammenfand, wird ausgerechnet aber konsequenterweise als einziges ›abschreckendes Beispiel‹ angeführt. »Gandhi was a terrible boss.«⁴⁸⁰

Die Sprache von Wirtschaft und Arbeit nimmt entsprechend der Ausarbeitungen von Lakoff et al. und Pasierbsky häufig die Form militärischer Gewaltretorik an. Die Vermutung liegt nahe, daß sich in der Sprache das kriegerische Denken so tief eingegraben hat, daß ihre kriegerische Herkunft und Bedeutung oft nur teilweise oder gar nicht bewußt ist. Der Alltag ist geprägt von Konkurrenzkampf, Übernahmeschlachten, Arbeitskampf, Handelskriegen, Kämpfen um Marktbeherrschung, der Ausbeutung von Rohstoffvorkommen. Man kämpft an Lohn- und Preisfronten, entwickelt Strategien, schlägt Übernahmeschlachten, erobert Märkte, schlägt Konkurrenten des finanziellen Erfolges wegen vernichtend. Produkte sind Bombenerfolge, erfahrene Manager sind alte Haudegen und Schlachtrösser usw.⁴⁸¹

Die anglo-amerikanische Amtsbezeichnung für den Vorstandsvorsitzenden ist Chief Executive Officer (CEO). Der Vorstandsvorsitzende ist so gesehen der höchste ausführende Offizier und damit etymologisch betrachtet Befehlsempfänger soldatischer Prägung. Ein Manager ist ein executive

⁴⁷⁹ Vgl. Buchanan 1998, S. 85 f.

⁴⁸⁰ Stein 1998, S. 119

Ich betrachte Gandhi nicht als gewaltfrei, auch wenn er Gewaltfreiheit im konventionellen Sinne erfolgreich vorlebte. Der wiederholt von ihm praktizierte Weg des Hungerstreiks und des passiven Widerstandes erscheint mir, so wie Gandhi ihn lebte, als geläuterte Form der Gewalt, da sie ungeachtet ihrer Passivität erheblichen psychischen Druck auf die Kolonialherren ausübte.

Zur Vermeidung von Mißverständnissen: Das Bild, das ich von Gandhi in mir trage, erfüllt mich mit höchstem Respekt. Gerade deswegen erschiene mir die Übernahme der allgemein verbreiteten Deutung „Gandhi war gewaltfrei“ als problematisch, weil ich dann durch Unehrllichkeit respektlos würde.

⁴⁸¹ Im «manager magazin» wurde ein Teil „kriegerischer“ Praxis in der Wirtschaft (mit Recht) als Abzockerei gebrandmarkt. Mit Marktmacht würden den Lieferanten oft existenzbedrohende Lieferkonditionen abgepresst. Es werden in Rundbriefaktionen von bundesweit arbeitenden Handelsketten nachträglich Rabatte von den Lieferanten verlangt. Widerstand seitens der Hersteller kann schnell existenzbedrohende Folgen in Form einer Auslistung der Waren des betreffenden Herstellers haben. 56 % aller Fabrikanten wurden schon mehrfach von Handelskunden bedroht, 33% fühlen sich regelmäßig unter Druck gesetzt. Bei der Bewertung dieser Zahlen ist zu beachten, daß Hersteller sehr starker Marken wie Pampers, Duplo, Coca-Cola, Nivea, Tempo vor derartigen Praktiken bis zu einem gewissen Grad geschützt sind. (Vgl. Jensen 1997, S. 57 ff.)

Zu Geschichte der Formen und Symbole kriegerischen Denkens in der Arbeitswelt vgl. z.B. Türk 1995, S. 249 ff. Vgl. auch Pasierbsky 1983 insbes. S. 24 f.

(officer), ein Ausführender.⁴⁸² Damit wird zugleich bis hinein in die Sprache, die mit moderner Führung verbunden wird, die Tendenz verankert, auch Führungspersonal zum Befehlsempfänger und Erfüllungsgehilfen fremder Wünsche zu machen, wie sie von weiteren Stellvertretern aufgezogen werden – z.B. von Analysten als Stellvertretern von mehr oder weniger konkreten Shareholdern.⁴⁸³

Berggren sah 1991 in Verknüpfung der Tiefendimensionen im Konzept »schlanke Organisation« ein »Montagekonzept auf den europäischen Schlachtfeldern«.⁴⁸⁴

Die «Wirtschaftswoche» warb Anfang 2000 mit Mustern der Stoffe, aus dem Kampfanzüge seien: Nato-oliv und feiner Nadelstreifen.⁴⁸⁵

In der ARD wurde im Jahr 2001 in den «Tagesthemen» berichtet, daß in Holland Manager gegen Bezahlung ihre Kampfeslust und Kampfesfähigkeit in simulierten Straßenkämpfen gegen randalegestahlte Polizeitrupps schulen können⁴⁸⁶.

In Paris hat sich nach Berichten des «manager magazin» »ein sonderbares Institut etabliert [...], „Die Schule des Wirtschaftskriegs“«. Sie ist eine »kleine, feine Adresse für die Elite« in Staatsdienst und Topunternehmen. In ihr rüsten sich Manager in Taktiken und Finten des Kriegshandwerkes und deren Anwendung im wirtschaftlichen Alltag: Spionage, Täuschen, Desinformation und »?«⁴⁸⁷. Man halte sich bei der Ausbildung an das Motto der österreichischen Narrencombo »„Erste allgemeine Verunsicherung“ [...] „Das Böse ist immer und überall“«.⁴⁸⁸ Es wird geschrieben, man wolle auf

⁴⁸² Außer dem weitverbreiteten Begriff des CEO sind auch die Begriffe »president«, und »executive chairman« Bezeichnungen für den Vorstandsvorsitzenden. (Vgl. Hamblock et al. 1989, S. 1464.) Fink umschreibt den Begriff CEO mit »highest administrative officer of a business or an organization« (Vgl. Fink 1994, S. 42.) Etymologisch stammt der Begriff Offizier ursprünglich von officium (lat.) und beinhaltet so auch die Pflichten, die sich aus dem Amt ergeben. Damit weist die Bezeichnung „Offizier“ auch auf das Beamtentum hin und hat damit nicht ausschließlich soldatischen Charakter. (Vgl. Kluge 1995, S. 598 f.) Im Englischen ist die etymologische Bedeutung sinngleich: Ein „officer“ ist definiert als: »one who holds an office« . Ein „office“ ist wiederum definiert als »duty, obligatory service; position to which duties are attached.« (Vgl. Hoad 1986, S. 321.)

⁴⁸³ Vgl. vertiefend S. 120, sowie Kap. 3.8.3, S. 138 ff.

⁴⁸⁴ Berggren, 1991, S. 5

⁴⁸⁵ Vgl. z.B. Wirtschaftswoche Nr. 7/2000, S. 202 f.

⁴⁸⁶ Wiedergabe aus dem Gedächtnis.

⁴⁸⁷ Es fällt auf, daß der Bericht in Bezug auf die Ausbildungsinhalte eher nur die Grundausbildungsinhalte für „niedereres“ Geheimdienstpersonal enthält und nicht über das volle Programm kriegerischer Methoden berichtet, das sich aus der Benennung der Schule ableiten läßt. Es ist laut Bericht jedoch nicht nur ein General, sondern auch weiteres hochrangiges militärisches Personal federführend an der Ausbildung beteiligt. Sommer schließt seinen Bericht mit: »Aber was heißt das schon: die Information eines Experten, der sich auf gezielte Desinformation spezialisiert hat.« (Sommer 1999, S. 282)

⁴⁸⁸ Die von Sommer zitierte Liedzeile stammt aus dem Titel «Ba-, Ba-, Ba-, Banküberfall» der «EAV». Die zugehörige LP »Geld oder Leben« (ca. 1985) enthält textseitig verschiedenen hörenswerten Praxisbezug nicht nur zur Rationalität des Bösen und nicht nur zur Bösartigkeit des Rationalen und auch nicht nur für BWLer. Wenn ich die Texte der EAV richtig deute, vermeiden sie Schwarzmalerei und andere verklemmte Einseitigkeiten durch eine gehörige und kunstvoll

diesem Weg gegen die durch Wirtschaftskriminalität angerichteten Milliarden-schäden und »gegen Feinde aller Art [vorgehen], vor allem gegen jene unheimlichen Mächte in Amerika und Asien. [...] Die Schüler sollen lernen [...], den Feind mit seinen eigenen Waffen zu schlagen.«⁴⁸⁹ „Rationalen“ Managern ist unheimlich wie einst als Kindern, wenn sie in den dunklen Keller zum Vorrat hinaufholen geschickt wurden? „Weiße-Kragen-Kriminalität“ und deren Zerstörungskraft wird so weiter aufgeschaukelt. Tunnelblick und Rigidität, Angst und Aggressionen werden angeheizt, Rationalität, Kooperation und Kooperationsfähigkeit werden untergraben. Wettrüsten ist eine wesentliche Ausdrucksform moderner Kriegsvorbereitung und Kriegsführung. Man kann entsprechend der Verbreitung kriegerischer bzw. militärischer Haltung und Deutungsmuster in Wirtschaftsorganisationen vielfältige Formen von „Wettrüsten“ nachweisen, wie bei den Produkten europäischer Leitindustrien.⁴⁹⁰

In der «Wirtschaftswoche» formulierte der USA-Korrespondent Michael Baumann, daß der »„War of Business“ dem „Business of War“ immer ähnlicher« wurde. Infolgedessen gäbe es niemanden, der Führungspersonal besser ausbilden könne, als Militäarakademien. Eine Ausbildung in einer der drei Militäarakademien der USA hätten vor ihrer zivilen Karriere 1531 amerikanische CEO's durchlaufen.⁴⁹¹ Der Irak-Krieg zeigte im Jahr 2003, wie ein wesentlicher Teil der Realitäten von kriegerischen Haltungen geprägt wird: »Von vielen Medien wird Krieg mittlerweile als Reality-Action-Event vermarktet. [...] Der Krieg im Irak [ist] für Konzerne [...] ein außerordentlich attraktives Werbeumfeld« analysiert ein Unternehmensbe-

angerührte Portion Ironie und Humor verschiedener Spielarten. Im hier angedeuteten Zusammenhang lohnt es auch, dem Song «Küß die Hand Herr Kerkermeister...» ein Ohr zu leihen.

⁴⁸⁹ Vgl. Sommer 1999, S. 278-282.

⁴⁹⁰ Beispiele für ökonomisches „Wettrüsten“ von Wirtschaftsorganisationen gibt es zuhauf. Die deutsche Autoindustrie rüstet ihre Fahrzeuge entsprechend der Größeneuphorie der Unternehmen leistungsmäßig immer weiter auf, so daß biedere Familienlimousinen in der Grundausstattung schon schnelle Reiselimousinen sind und die Topmodelle so ziemlich alles in den Schatten stellen, was 10 Jahre vorher als Supersportwagen galt. 400 PS Leistung kann man mittlerweile in „Mittelklassewagen“ von Automobilherstellern selbst erwerben. Es ist ein Wettrüsten um Leistung und Preis, als gebe es nach der Wachstumseuphorie kein Tief mehr. Es hat den Anschein, als solle jede Marke zur Edelmarke und zum Statussymbol mutieren. An den Produkten der japanischen Autoindustrie ist zu beobachten, daß dieses Wettrüsten offenkundig nicht überall blind mitgemacht wird.

Nach Abklingen der Wachstumseuphorie ging das Wettrüsten in Mittel- und Oberklasse (zunächst? 2004) noch weiter.

Wenn in der Krise das Geld zusammengekratzt wird, werden sich echte Mobilitätsbedürfnisse von manchem automobilen Potenzgehabe von Kunden und ihren Lieferanten unterscheiden, die sich das Ausleben von derartigen Äußerlichkeiten heute noch (glauben) leisten (zu) können. Diese Sichtweise zeigt einen Grund, warum sich eine Markenpolitik, die alles zum Statussymbol umwandeln soll, sich spätestens in einer gesamtwirtschaftlichen Krise selbst das Grab schaufelt und zyklusverstärkend wirken muß – sowohl im Aufschwung, als auch in der Krise. Ein zweiter Grund ist, daß Statussymbole, die „jeder“ hat, keine Statussymbole im engeren Sinn mehr sind. Massenproduktion und echte Statusbildung schließen sich aus.

⁴⁹¹ Vgl. Baumann 2002, S. 86 f.

rater⁴⁹². Kriege werden auch auf andere Art zum Teil von „Schlachten“ um Märkte und Marktanteile: Auf der Seite der Sieger stehende Unternehmen haben wie immer wirtschaftliche Vorteile aus der Zusammenarbeit mit staatlichen Organisationen bei der Auftragsvergabe für „Wiederaufbau“ und aus den Möglichkeiten der Verbindung von Geschäft und „Caritas“ (zu Promotionszwecken), der Verdrängung karitativ tätiger Personen und Organisationen und anschließender Expansion im Markt.⁴⁹³

Das Ars Electronica Center in Linz/Österreich vertrat 1998 mit offizieller Unterstützung von Ericsson, Hewlett-Packard, Microsoft, Oracle und Siemens-Nixdorf im Sammelband anlässlich eines «Festival für Kunst, Technologie und Gesellschaft» aus unterschiedlichen Perspektiven den Standpunkt, die Umgangsformen der Informations- und Kommunikationsindustrie seien globaler Krieg. Der damit dokumentierte Anspruch allgemeingesellschaftlicher Relevanz der Kriegsmetapher wurde über den Titel des Festivals hinaus in den Texten der Festivaldokumentation überdeutlich.⁴⁹⁴ Dieser Anspruch ist vor dem Hintergrund der zunehmenden Dominanz der Informations- und Kommunikationstechnologien hinsichtlich moderner Kommunikationsprozesse zunächst einleuchtend. Die Herausgeber verbinden diese Entwicklung mit der Hoffnung, daß mit dieser neuen Form des Krieges die Gefahr konventioneller Kriege abnehme. Sie begründen das damit, daß jenseits unmittelbarer militärischer Interessen mit der Fähigkeit Menschen zu verstören die Notwendigkeit abnehme, physisch zu zerstören. Dies gewinne seine Bedeutung nicht in angestrebten technischen Verheißungen, sondern in der Realität der Fronten der Gesellschaft, die sich im fundamentalen und gewaltsamen Umbruch befinde. Das Projekt InfoWar existiere als militärisches, wirtschaftliches und politisches Projekt sowie als Zukunftsprojektion.⁴⁹⁵ »Geprägt von [...] aus der Logik des Krieges entwickelten Schlüsseltechnologien wird nun die zivile Gesellschaft in einen Zustand der permanenten Mobilmachung versetzt.« Die »Waffe namens Nachrichtentechnik [hat] Kulturen, die vordem auf zivilen (um nicht zu sagen priesterlichen) Speichermedien gründeten, zur Informationsgesellschaft umgeschaffen.« Die vierte Front „klassischer“ Kriege ist daher (in Ergänzung von Boden, See und Luft) die der Informationssysteme, die in jeder Art von Krieg elementar sind.⁴⁹⁶ Ausgetragen wird ein Kampf um »Märkte, Ressourcen und Einflußsphären

⁴⁹² Meckes zitiert nach Späth 2003, S. 31.

⁴⁹³ Vgl. Späth 2003, S. 31.

⁴⁹⁴ Vgl. z.B. Stocker et al. 1998, S. 8 f.

⁴⁹⁵ Vgl. Stocker et al. 1998, S. 21 f.

⁴⁹⁶ Vgl. Schöfbanker in Stocker et al. 1998, S. 43.

[...], ein Kampf, in dem die Macht des Wissens als gewinnbringendes Monopol seiner Verteilung und Vermittlung bewirtschaftet wird. [...] Der moderne digital vernetzte Markt besitzt mehr Macht als Politiker.«⁴⁹⁷ Auch Teile der ursprünglich altruistisch und anarchistisch geprägten Hackerkultur sind in Gefahr, vom Virus des Krieges infiziert zu werden. Der Hacker mit dem Pseudonym Lovink schreibt dazu, daß »... der Übereinstimmungsmythos eines egalitären, chaotischen Systems [...] von Telekom-Giganten, Risikokapital und Banken sowie intensiven Regulierungsaktivitäten seitens der Regierung zerstört [wird]. [...] Es ist daher an der Zeit zurückzuschlagen: InfoWar.«⁴⁹⁸

Burkard Sievers deutet die Prozesse, die derzeit zu beobachten sind so, daß der Prozeß der „schöpferischen Zerstörung“, der nach Schumpeter elementar für kapitalistische Wirtschaft ist, »nicht nur als Freibrief für rationale Zerstörung dient, sondern mehr und mehr zu einer zerstörerischen Schöpfung [...] pervertiert wird.«⁴⁹⁹ Hans-Martin Gutmann stellt auf der volkswirtschaftlichen Ebene die Frage, ob das gesellschaftliche Phänomen des Homo Consumens⁵⁰⁰ und der entsprechende Charaktertypus nicht auf die reichen Gesellschaften des kapitalistischen Nordens beschränkt ist. »Aus den abhängigen Ländern wird unmißverständlich und dringend ihre Kehrseite angeklagt: Verelendung, Vernichtung durch Armut und Hunger, der „totale Krieg gegen die Armen“.«⁵⁰¹

4.4 Kriegerische Haltung und ihre Folgen: Nicht-Rationalität und Irrationalität

Die vielfältigen alltäglich gewordenen Phänomene verdeutlichen, wie stark die Bilder „Konkurrenz“, „Konflikt“ und „Krieg“ mit den Realitäten von Organisationen und in Organisationen verbunden sind. In einer Aussage von Friedrich Glasl wird ein wesentlicher Grund für diese Tatsache sichtbar: »Denn was Menschen meinen, welche Bilder sie von Wirklichkeit haben, was sie im Bewußtsein erstreben, all das schafft in einer Organisation soziale Wirklichkeiten.«⁵⁰²

Dieses Erschaffen erfolgt nicht eins zu eins, nicht linear kausal und schon gar nicht überwiegend oder ausschließlich rational. Aus dem Bild, daß Wirtschaft Krieg ist, folgt also nicht zwingend, daß in naher Zukunft die

⁴⁹⁷ Vgl. Stocker et al. 1998, S. 22 f

⁴⁹⁸ Lovink in Stocker et al. 1998, S. 45

⁴⁹⁹ Vgl. Sievers 2003, S. 167.

⁵⁰⁰ Hans-Martin Gutmann verwendet den Begriff »Homo Consumus«. (Vgl. Gutmann 1995, S. 11.)

⁵⁰¹ Gutmann 1995, S. 11

Menschen, die kriegerisch denken, in Kriege im konventionellen Sinn verwickelt sind. Auf kriegerischen Grundbildern basierende Ideen korrespondieren jedoch eng mit konfrontativem und aggressivem Verhalten, aus dem heraus Betroffensein und Handeln direkt und indirekt betroffener Menschen entsteht, das wiederum unmittelbaren Einfluß auf die Bildungs- und Wandlungsprozesse von Institutionen hat und durch Reaktionen von Betroffenen unmittelbar auf Organisationen und deren Vertreter zurückwirkt. Aggressiver Ausbruch aus Angst?

Der Begriff Krieg steht auf der Skala der Phänomene, die der Begriff Konflikt umfaßt, für das Auftreten eines bis in Abgründe hinein eskalierten Konflikts mit entsprechenden Folgen⁵⁰³. Krieg als Ideal ist das Ideal des Destruktiven. Siege sind im Krieg immer nur vorübergehender Natur und die Zerstörung kann im Extremfall allgegenwärtig werden. Diese destruktive Qualität findet naturgemäß nicht nur im Verhalten, sondern zuerst im Denken, Fühlen und Wollen der Beteiligten Ausdruck und Ursachen.

Friedrich Glasl beschreibt die im Management so häufig als heroisch idealisierte Verengung und Verzerrung von Wahrnehmung, Denken, Fühlen und Wollen als Symptom von eskalierenden Konflikten⁵⁰⁴. »Durch eine anfängliche Trübung des Bewusstseins können in Menschen und in sozialen Organismen Kräfte freigesetzt werden, deren Kontrolle auf die Dauer über die Fähigkeiten derer geht, die sie aufgerufen haben. [...] Auch im Konflikt werden Kräfte freigesetzt, die unvorstellbar zerstörerisch sein können. Sie können sich – einmal ausgelöst – vom Wollen der Konfliktparteien lösen und den Konflikt weiter in die Gewaltbarkeit drängen. Dadurch verschlechtert sich die Gesamtsituation und verstärkt die Irritationen und Frustrationen der Konfliktparteien. Dies weckt in ihnen in zunehmendem Masse (sic!) schlummernde unmenschliche und unsoziale – später selbst bestialische – Regungen, die aus tiefen Regionen des Unterbewussten aufbrechen und sich der vollen Kontrolle und Lenkung durch den Menschen entziehen.«⁵⁰⁵

⁵⁰² Vgl. Glasl 1994, S. 13 ff.

⁵⁰³ Glasl benutzt in seinem Werk Konfliktmanagement (wenn ich es nicht übersehen habe) den Begriff Krieg fast nicht. Wenn der Begriff Krieg nicht nur im konventionellen Sinn verstanden wird, sondern als Metapher für die realisierte Eskalation von Konflikten benutzt wird, kann man ihn m.E. im Modell der Konflikteskalation nach Glasl für die tiefsten drei der neun Stufen von Konflikten anwenden. (Vgl. Glasl 1997, S. 271 ff.) Glasl weist darauf hin, daß in zwischenstaatlichen Konflikten von Stufe sieben bis neun das Kriegsrecht Anwendung findet (finden sollte). (Vgl. Glasl 1997, S. 275 f.) Ich verstehe diese Bemerkung als Aufruf zur Begrenzung von Zerstörung und ihrer geistigen und seelischen Folgen.

⁵⁰⁴ Vgl. Glasl 1997, S. 34 ff.

⁵⁰⁵ Glasl 1997, S. 285

Menschliche Kommunikation und menschliches Handeln fallen in eskalierenden Konflikten zunehmend tiefer in archaische Verhaltensweisen zurück, die im Extremfall ein Verfallen in »tierisches Begierden- und Triebleben« bewirken, »das nicht mit menschlichen Sittlichkeitsvorstellungen zu beurteilen ist.«⁵⁰⁶ Damit korrespondiert die Aktualisierung von diffizil wirkenden Angst-Aggressions-Mustern⁵⁰⁷, die Menschen zunehmend gefangen nehmen können. Diese Muster wirken in die Dimensionen Denken, Fühlen, Wollen und Verhalten hinein und finden dort ihren Ausdruck. Projektionen des eigenen Schattens in den „passenden“ Mitmenschen, Verhärtungen und Vereinfachungen des Denkens und Verlust der Wahrnehmungsfähigkeit treten, *wenn* man Konfliktmustern erliegt, zwangsläufig ein. Daraus folgen Phänomene wie Desinformation und Schädigung aller Beteiligten, Deformationen des Handelns und das Zurückwirken dieser außengerichteten Qualitäten auf die eigene Person und Organisation. Die Auswirkungen und Ausprägungen dieser Veränderungen werden umso gravierender, je tiefer man in konflikthafte psychische Prozesse und Verhaltensmuster abgleitet. Am Ende stehen unter anderem holzschnittartiges Denken unter hohem Gruppendruck und Freund-Feind-Schemata, die bis hinein in die wechselseitige Entmenschlichung der

⁵⁰⁶ Vgl. Glasl 1997, S. 42. Mit dieser Bemerkung demaskiert Glasl die Bösartigkeit und Gefahren des Verfallens an die Verlockungen der Kräfte, die Ernst Jünger idealisiert und heroisiert hatte: Den Rausch des Krieges und den Konsum-Rausch der (Un-)Taten in den Kampfpausen. Pazifismus hat für Ernst Jünger die zwei Formen des Idealismus und der Blutscheu und erwächst damit aus Mut oder Feigheit. Wer den Krieg als Vater aller Dinge leugne, sei dem Untergang geweiht. (Vgl. Jünger 1929, insbes. S. 36 ff.) Die Drohung mit Untergang wird im Wirtschafts-„krieg“ genauso eingesetzt, wie die Verlockungen der Hemmungslosigkeit größer werden.

⁵⁰⁷ »Das Wortfeld „Angst“ ist nach dem alten Testament besetzt von Wörtern, die den Zustand der Enge zum Ausdruck bringen, und deckt sich so weitgehend mit dem Wortfeld, das die indogermanischen Sprachen und eben das Deutsche dafür geschaffen haben. ar li, „mir ist eng, bang, angst“ ist eine weitverbreitete und wahrscheinlich umgangssprachliche Redewendung. Man wird sagen können, daß sich darin eine menschliche Grunderfahrung ausdrückt, des Beengtseins, Eingeschnürtseins, Bedrücktseins, In-Bedrängnis-Seins.« (Seybold 1997, S. 59) Die Reaktion in Form von Aggression kann wiederum mindestens zwei Formen annehmen, die vermutlich selten in Reinform auftreten: Die Aggression nach außen und damit die alltäglich als Aggression bezeichnete Form und die gegen sich selbst gerichteten Varianten von Aggression, wie sie in der Depression auftritt.

Zimbardo bezeichnet Aggression als absichtsvoll zerstörerisches verbales oder physisches Handeln und Gewalt als »Aggression in ihrer extremen und sozial nicht akzeptablen Form«. (Vgl. Zimbardo 1995, S. 425.) Glasl beschreibt in Abweichung zu Zimbardo, daß Handeln in Konflikten wesentlich auch durch unbeabsichtigte destruktive Wirkungen gekennzeichnet ist. (Vgl. Glasl 1997, S. 45 f.) Diese Sicht scheint mir genauso realistisch, wie die Beschränkung von Aggression und deren Wirkungen auf »Absicht« gefährlich daneben liegt – schon wegen Erfahrungen mit eigener Aggression. Umgangssprachlich ist diese Tatsache in dem Ausspruch erfaßt, daß jemand bemerkt, daß „mit ihr/ihm die Gäule durchgegangen sind.“ Je massiver sich Aggression in Konflikten manifestiert, umso mehr werden wohl im Sinne der Beschreibungen von Friedrich Glasl unkontrollierte und unbeabsichtigte „Nebenwirkungen“ wichtiger, als beabsichtigte Handlungen und Wirkungen.

Die Aggressionsdefinition von Zimbardo birgt zudem die Gefahr, konflikteskalierend zu wirken. Wenn Erfahrungen von persönlichen Verletzungen vorschnell einseitig als „Absicht“ gedeutet werden, wird die Gefahr größer, zum „Gegenschlag“ auszuholen und so eine Abwärtsspirale der Gewalt in Gang zu bringen (Vgl. Glasl 1997, S. 45 f.).

Konfliktparteien und entsprechende Vernichtungsphantasien und -handlungen führen können.⁵⁰⁸

Krieg beinhaltet neben verzerrter Wahrnehmung immer auch alle Varianten bewußter und unbewußter Fehlinformation. Widersprüche können solche deutlich werden lassen. Die Wiedererweckung und Stärkung archaischer Muster wie dem des Sündenbocks in neuer Gestalt ist fast zwangsläufig, wenn solches in Konflikten geschieht, die kriegerische Gestalt angenommen haben⁵⁰⁹.

Mit der Eskalation des Konkurrenzprinzips ins Extreme – in den globalen Wirtschaftskrieg – droht unter Berücksichtigung von Konfliktursachen, Konfliktmustern und Konfliktfolgen also insgesamt der Verlust von Vernunft und damit das zerstörerische Gegenteil von der in Organisationen allseits maskierend hochgehaltenen Rationalität. Damit sind die partizipativen Formen von Gesellschaft und ihre Errungenschaften der Achtung der Würde und Rechte des Einzelnen bedroht.

Die Annahme, wirtschaftliches Handeln sei vernunftgeleitet und rational, ist im Fall lebendig werdender Konflikt- und Kriegsmuster daher mehr als nur realitätsfern. Nicht Freiheit des Marktes oder Freiheit der Menschen, sondern das zunehmende Eintreten von Menschenmassen in die psychische Gefangenschaft archaischer Angst-Aggressionsmuster bei steigendem Konformitätsdruck mit furchtbarem Zerstörungspotential ist die reale Gefahr, die im Zusammenhang kriegerischer Ideologien und Deutungsmuster organisatorischen Handelns im Raum steht und Geist und Seele zu entstellen droht.

⁵⁰⁸ Zu Konflikten (Strukturen, Prozesse, Eskalation, Mechanismen, geistige Hintergründe und Methoden der Konfliktbehandlung) vgl. Glasl 1997. Zu den hier angedeuteten Veränderungen von geistigen und seelischen Faktoren und deren Auswirkungen auf menschliche Haltungen und Handlungen vgl. Glasl 1997, S. 34 ff. Zu Eskalationsmechanismen und Eskalationsstufen vgl. Glasl 1997, S. 183-288.

Sievers interpretiert Projektionsprozesse in Organisationen so, daß Menschen gemeinsam versuchten Unverwundbarkeit zu erreichen und zugleich das Teuflische in andere zu projizieren. Sie riefen so das Teuflische zurück in die Realität und ließen Krieg und Zerstörung des Ökosystems real werden. (Vgl. Sievers 1993, S. 266 ff.) Es ist das Ringen darum, die Projektionen des eigenen Teuflischen in den anderen zu erkennen, anzunehmen und Projektionen so die destruktive Kraft zu nehmen. Erst diese innere Umwandlung ermöglicht es, im Äußeren Haltungen einzunehmen, die den heiligen Krieg dort belassen, wo er in anderer Form und Intention hingehört – in der eigenen Seele. Der Kampf im Äußeren gegen den Krieg ruft Gegner und Feinde auf den Plan – es geht um eine friedliche Haltung.

Girard formuliert in «Das Heilige und die Gewalt», daß die Beziehungen der Menschen untereinander in Krisensituationen konflikthaft werden. Infolgedessen neigten Menschen zur mythenhaften Projektion der eigenen Holzschnittartigkeit und Unlebendigkeit auf das ganze Universum. Realität und Irrealität vermischten sich zu einer nur noch schwer zu entziffernden Gemengelage. Angesichts einer Kulturkrise fühlten sich Menschen in Scharen ohnmächtig und projizieren ihre Ohnmacht auf das Versagen einer Gesellschaft oder auf besonders verdächtig erscheinende Randgruppen. Girard nennt als prägende Verhaltensweisen und innere Haltungen in Verfolgungs- und Sündenbocksituationen Beleidigung, Mißtrauen, Rache sowie insgesamt neurotische Symptome. (Vgl. Girard 1988, S. 25 f., S. 34 f.)

⁵⁰⁹ Vgl. Girard 1988, S. 25 f., S. 34 f.

Kriegerisches Denken und Handeln ist vor diesen Hintergründen mit dem zeitweisen Verlust der Fähigkeit verbunden, wichtig genommene Interessengegensätze mit zivilisierten und kultivierten Mitteln zu lösen. Stattdessen wird unter teilweise oder vollständigem Verlust persönlicher Autonomie der Beteiligten, die sich und einander entfremdete Parteien geworden sind, zu Gewalthandlungen gegriffen. Ein solches Handeln steht am Ende einer Eskalation von Interessengegensätzen zu Konflikten mit wachsendem Schweregrad und zunehmender Ausbreitung. Kriegerisches Denken steht damit am untersten Ende und nicht am Anfang von derartigen Entwicklungen.⁵¹⁰ Dieser elementare Verlust von persönlichen Fähigkeiten und Haltungen muß daher auch dann erhebliche Wirkungen entfalten, wenn das Denken und Handeln beim versuchten Ausgleich von Interessengegensätzen, (noch) nicht mit konventionellen, atomaren, biologischen oder chemischen Waffen, sondern mit ökonomischen „Waffen“ ausgetragen wird.

Inwieweit und in welcher Weise tief ins Zerstörerische eskalierte Konflikte „ziviler“ Natur das Auftreten von konventionellen kriegerischen Auseinandersetzungen wahrscheinlicher machen, ist meines Wissens noch nicht systematischen Klärungsversuchen unterworfen worden. Nimmt man jedoch Begriffe wie Synchronizität, morphogenetische Felder und Zeitgeist ernst, muß man davon ausgehen, daß sich scheinbar unterschiedliche Gewaltformen, Gewaltphänomene und Gewaltfolgen an unterschiedlichen Orten gemeinsam entwickeln und in einem engen, sinnvollen und destruktiven Zusammenhang stehen.⁵¹¹ Jenseits von etablierten Konzepten entspricht diese Grundidee dem, was ich auf verschiedenen Ebenen erlebe, wahrnehme und deute. Betrachtet man die Entwicklungen in jüngerer Zeit, die sich international politisch, ökonomisch und allgemeingesellschaftlich abzeichnen, zeigen sich deutliche Belege für die Vermutung der Synchronizität. Der Begriff der Synchronizität erhält im kriegerischen Denken seine negative Ausprägung. Konfliktmuster wirken wie magnetische Felder, die alles mitzureißen drohen, was unter den Einfluß ihres Kraftfeldes kommt. Es braucht daher innere Stabilität und aktiven Einsatz unter derart zwingenden Bedingungen die eigene Freiheit zu bewahren.⁵¹² Das Buch «Konfliktmanagement» von Friedrich Glasl als Deutungsgrundlage für Konkurrenz und

⁵¹⁰ Vgl. Glasl 1997, S. 215 ff.

⁵¹¹ Zu den Begriffen Synchronizität und morphogenetische Felder vgl. z.B. Peat 1999, Sheldrake et al. 1997 sowie Sheldrake 1999.

⁵¹² Vgl. Glasl 1997, S. 269, S. 282 f. »Konfliktbehandlung oder Konfliktprävention kann nicht Sache von automatisch und unreflektiert ablaufenden Zwangsverfahren sein, sondern ist die Frucht von Bewußtseinsanstrengungen. Sie erfordert einen Entschluss, gegen den Strom schwimmen zu wollen, sich nicht mitreißen zu lassen. Sie muss dem Konflikt eine Energie zuführen, die nicht aus dem Konflikt selber stammt.« (Glasl 1997, S. 282)

kriegerische Verhaltensweisen heranzuziehen, bietet daher Erhellendes und Warnendes im Umgang mit destruktiven Kräften.

Friedliche Grundhaltungen, die von größeren Menschengruppen getragen werden, lassen genauso wie konfrontative Grundhaltungen zivil, halbstaatlich und staatlich qualitativ entsprechende Prozesse auftreten. Konfrontative Prozesse tendieren zur selbstlaufenden und destruktiven Abwärtsverstärkung⁵¹³. Kooperative und friedliche Grundhaltungen sind jedoch keine Selbstläufer. Sie brauchen dauerhaft bewußtes und selbstreflektiertes Handeln, um sich stabil entwickeln zu können.

Kriegerische Grundhaltungen idealisieren die Kräfte und Qualitäten, die Glasl als Konfliktmechanismen beschreibt. Es sind »Faktoren und Wirkzusammenhänge«, die Konflikte intensivieren können. »Sie führen zu unreflektierten, automatisch ablaufenden Verhaltensweisen, d.h. eben zu mechanistisch determiniertem Verhalten, weil Bewußtsein und Ich-Kraft in ihnen nicht mehr bestimmend sind.«⁵¹⁴ Konflikte tendieren dazu, weiter zu eskalieren, wenn nicht bewußt den treibenden Faktoren und Mechanismen entgegengetreten wird. »Die große Herausforderung des Menschen ist es, sich und die gesellschaftlichen Zusammenhänge so zu entwickeln, daß Menschen nicht aus sozialen Zwängen, sondern aus Verantwortung heraus entscheiden und handeln. Diese Entwicklungsherausforderung stellt sich gerade in Konflikten.«⁵¹⁵

4.5 Phänomene II: Kriegerartige Grundhaltungen und ihre Auswirkungen auf Handlungsmuster in und zwischen Organisationen

Die psychologischen Muster der Konflikteskalation ermöglichen es, die in den vorigen Kapiteln beschriebenen konzeptionell verankerten und praktisch realisierten Phänomene von Einseitigkeit, Dogmatismus und Starrheit in Zusammenhängen von Organisationen sinnvoll als Ausdruck unterschiedlicher Schweregrade von konflikthaften Grundhaltungen zu deuten. Vor diesem Hintergrund bekommt das Phänomen Shareholder-Value-Management und manches andere Sinn. Der Transaktionskostenansatz steht aufgrund seiner klaren Ausformulierung hinsichtlich der Handlungsannahmen wie Opportunismus, Hinterlist und Tücke ebenfalls für diese destruktive Kultur.

⁵¹³ Vgl. Glasl 1997, S. 279 ff.

⁵¹⁴ Vgl. Glasl 1997, S. 282.

⁵¹⁵ Vgl. Glasl 1997, S. 283 f.

Das Denken ist genauso auf zwei Grunddimension verengt, wie die daraus entstehenden Handlungen: auf rein Technokratisch-Wirtschaftliches und auf Geld. Im Schlachtenlärm ist durch die Verengung auf Geld vieles zu schnell zu „identifizieren“: Dort ist der Feind, der dein Geld will - der Konkurrent, der deine Marktanteile zu schlachten droht, der Staat (wenn du groß und mächtig genug bist, dann „berate“ ihn, bei Erfolglosigkeit der Beratung erpresse ihn und drohe mit Verlagerung ins Ausland, negativer Berichterstattung über seine Exponenten usw.); der dort hat die stärkere Kanone (Geld, Macht, Beziehungen) also: Deckung oder Unterwerfung; der liefert Nachschub, also sei kurz mal höflich und klaue dabei seine „Brieftasche“ usw. Der Mitmensch wird dabei mit zunehmender Eskalation zum Feind, der mir das nehmen will, was ich habe oder haben will: Geld, Macht, Status, Frauen, Männer, Recht (im Sinne von Rechthaberei wie im juristischen Sinn).

Wie am Ende das Schlachtfeld aussieht, wenn nicht rechtzeitig zur Konstruktivität und Zwischenmenschlichkeit zurückgekehrt wird, und wie es allen Beteiligten dabei ergeht, ist klar: Die Zivilbevölkerung (Kundschaft, [ehemalige] Arbeitnehmer, Alte, Kinder) leidet nicht weniger als alle anderen. In der Schlacht haben sich wohl zu wenige darauf besonnen oder mal das Denken und den Blick daraufhin erweitert, daß man in vielfältiger Hinsicht und elementar auf Kooperation angewiesen ist.

Für die oben beschriebenen geistig-seelischen Muster sind vielfältige Belege nachweisbar, u.a.:

Angst-Aggressions-Muster werden auf verschiedenen Ebenen in der Innendimension der geistig-seelischen Wirkungen und der Außendimension von Haltungen, Handeln und Verhalten deutlich. Sie können als Beleg für die Wichtigkeit des Beachtens der Qualitäten dienen, die ich anhand der Begriffe Konkurrenz, Konflikt und Krieg bearbeitet habe.

Die Innendimension von Angst-Aggressionsmustern wird repräsentiert durch die zunehmende Verbreitung von Depressionen. Die Weltgesundheitsorganisation WHO prognostiziert den Anstieg der Depression als Ursache für vorzeitige Arbeitsunfähigkeit bzw. Selbstmord von derzeit auf Platz vier auf Platz zwei der dokumentierten Ursachen von Krankheit und Tod im Jahre 2020. 80% aller Personalchefs haben in einer Umfrage der amerikanischen «National Foundation for Brain Research» Depressionen als ein echtes Problem für die Wirtschaft angesprochen. In Deutschland nahm der Umsatz mit Antidepressiva in Jahresfrist um 17.3% auf 290,2 Mio € zu.⁵¹⁶ – Das Bruttosozialprodukt nahm also in diesem Zusammenhang

⁵¹⁶ Vgl. Watermann 1999, S. 157.

genauso zu, wie der Wohlstand insgesamt abnahm. – In der «Wirtschaftswoche» wurde ein Artikel über die speziellen Qualitäten und Probleme von beruflich erfolgreichen Männern abgedruckt. Der Artikel beschreibt Depressionen als Massenphänomen dieser Personengruppe, die erhebliches Potential wirtschaftlicher Einbußen beinhaltet. Es wurde angekündigt, daß gerade für diese Klientel teure, hochwirksame, schnell wirkende und nebenwirkungsarme Medikamente entwickelt werden, die in eventueller Kombination mit Psychotherapien das Zurückdrängen bzw. Auflösen der Depressionsproblematik ermöglichen sollen.⁵¹⁷ Das so entstehende Bild ist fatal. Medikamente werden eingesetzt, um das Funktionieren von Managern in Depressionen auslösenden Situationen und Rollenmustern chemisch abzusichern und festzuhalten. Es wird so versäumt, Depression als Krisensymptom und als Wandlungschance zu begreifen. Dabei weist gerade die Depression als Massenphänomen eine gleichermaßen merkwürdige wie sinnvolle Korrespondenz zu modernen wirtschaftlichen Phänomenen auf. Eine Depression führt zur Lähmung der Handlungsfähigkeit von Personen und zu wachsender Unfähigkeit, Verantwortung zu übernehmen⁵¹⁸. In gleicher Weise können konventionelle Modelle, Denkstrukturen und Handlungsmuster systematisch dazu verleiten, inhaltliche Verantwortung, die über die individuell-egozentrische (finanzielle) Effizienz hinausgeht, abzulehnen und auszublenden.

Angst in all ihren Facetten zu haben, entbindet jedoch nicht von der sachlichen und persönlichen Verantwortung für das eigene Tun und dessen Folgen – im Gegenteil. Wer als Führungskraft die Fähigkeit und den Willen

Bei diesen Zahlen ist zu beachten, daß sie in unbekannter Höhe auch von Pharmaherstellern beeinflusst werden, die zum Absatz ihrer Medikamente von den Krankenkassen als erstattungsfähig anerkannte Krankheitsbilder in Massen brauchen und Menschen, die wegen dieser Krankheitsbilder Leidensdruck solcherart empfinden, daß sie mit chemischen Substanzen dagegen angehen wollen.

Eine wissenschaftliche Untersuchung dieses Themas kenne ich nicht. Es ist jedoch naheliegend, daß beim Zusammentreffen von konventionellem Produkt-Marketing, das Produkte in den „Markt“ drücken will und dem Willen zur Gewinnmaximierung, Menschen Medikamente angedient werden können, die sie wenig oder nicht brauchen oder die ihnen schaden. Solche Verhaltensweisen wirken auf die Krise des Gesundheitssystems auf mehreren Ebenen verschärfend. Unmittelbar werden sinnvolle Therapien erschwert, wenn mit knappem Geld unsinnige oder schädliche Medikamente finanziert werden. Eine Besprechung des Themas findet man bei Blech 2002.

⁵¹⁷ Vgl. Watermann 1999, S. 155 ff.

⁵¹⁸ Zimbardo beschreibt die hier angesprochenen Lähmungseffekte als wesentliches Kennzeichen einer typischen Depression (major Depression) und darüber hinaus verschiedene Aspekte und Arten von Depressionen, die über das hier Formulierte teilweise hinausgehen bzw. andere Aspekte betonen. (Vgl. Zimbardo 1995, S. 623 ff.) Dethlefsen et al. betonen drei Deutungsaspekte der Depression: (Vgl. Dethlefsen et al. 1998, S. 321 ff.)

1. Aggression und Autoaggression
2. Verantwortung (»Depression ist – sieht man einmal vom Selbstmord ab – die extremste Form, Verantwortung abzulehnen.«)
3. Verzicht – Einsamkeit – Alter – Tod (»In der Depression wird der Patient mit Gewalt gezwungen, sich mit dem Todespol des Lebens auseinanderzusetzen. Alles Lebendige, wie

zur sachlichen Verantwortung zugunsten abstrakter Einheiten (Markt, Shareholder, Konkurrenzkampf) aus der Hand gibt, ist dafür genauso verantwortlich, wie jemand, der als Konsument nur nach dem billigsten Preis schießt.

Für Angst-Aggressions-Muster und ihre inneren und äußeren Konsequenzen gibt es mittlerweile so zahlreiche und intensive Beispiele, daß es naheliegender ist, davon auszugehen, daß sich konfliktäre Phänomene in ihrer zerstörerischen Variante zuzuspitzen drohen. Die vielschichtigen legalen und illegalen Formen von struktureller und physischer Gewalt sind als Eskalationsprozeß nicht zu trennen, sondern schaukeln sich auf.

In einem Interview des «manager magazin» von 1999 mit dem Vorstandsvorsitzenden eines großen Versicherungskonzerns und dessen Vorgänger wird die Wichtigkeit von Angst auch für Manager deutlich. »B.: Wenn der Kapitalmarkt ungeduldiger wird, werden wir es auch. Aber wir machen nicht die Politik, wir sind nicht die Treiber. mm: Alle reden nur, wer treibt denn? A.: Der Wettbewerb reicht und die Angst, daß die anderen im Wettbewerb erfolgreicher sind.«⁵¹⁹

Lentz unterstellte 1996 in der Zeitschrift «Capital» am Beispiel IBM, daß funktionsübergreifende Teams nur dann funktionieren, wenn die in Organisationen ohnehin vorhandene Angst für das Team in Todesangst verwandelt wird.⁵²⁰ Stein diagnostiziert, daß die »Todesangst« überall spürbar ist. »Fieberhaft versuchen wir, dem Tod auszuweichen, indem wir unsere Produktivität und den Profit steigern. Das Abstoßen jedes beliebigen Menschen, der nicht die größtmögliche Produktivität zeigt, ist Teil eines Opferrituals, das den Firmenkörper zumindest zeitweilig am Leben erhalten soll.«⁵²¹ Todesangst untergräbt Vertrauen, Offenheit, Kooperations- und Leistungsfähigkeit. Tod durch Todesangst?

Reinhard Sprenger beschreibt den Wandel der Beratungsprodukte der Beraterzunft, zu der er selbst gehört, im «manager magazin» als Verschieben der Aufmerksamkeit der Manager von einer Teilwahrheit zur nächsten, um so in kriegerischer Zeit kurzfristig die Nerven der angstgetriebenen Manager beruhigen zu können.⁵²² Damit ist fehlende Einsicht in Zusammenhänge in der Innensicht beschrieben. Zu den Realitäten, die unter dem Schlagwort Krieg firmieren, gehören außer zunehmender Selektivität und Verzerrung der eigenen Realitätsbilder

Bewegung, Abwechslung, Geselligkeit und Kommunikation wird dem Patienten entzogen und der Gegenpol des Lebendigen manifestiert sich: Apathie, Starre, Einsamkeit, Todesgedanken.«)

⁵¹⁹ Vgl. Achleitner et al. 1999, S. 71 f.

⁵²⁰ Vgl. Lentz 1996, S. 60.

⁵²¹ Vgl. Stein 2003b, S. 204.

⁵²² Vgl. Sprenger 1999, S. 268 ff.

genauso wie beim Opportunismus alle Formen von Propaganda, Desinformation und Lüge im Außenverhältnis. Dazu passend beklagte der Chefredakteur Wolfgang Kaden im «manager magazin» angesichts der im Jahr 2000 gescheiterten Fusion von Deutscher Bank und Dresdner Bank, daß allerorten in einer neuen dreisten Qualität häufig und skrupellos gelogen würde. Auch in Zeiten von »Hyperwettbewerb« brauche die Wirtschaft Rückhalt in der Bevölkerung, die sich aus eben der Glaubwürdigkeit speist, die so ruiniert würde.⁵²³ Er übersah dabei, daß die Grundhaltung des wechselseitigen Umgangs von Organisationen – »Hyperwettbewerb« – eng mit ihren Kommunikationsgrundsätzen zusammenhängt und Krieg und Lüge in nur schwer aufzulösender Bindung zusammenhängen wie Butter und Brot. Der Anlaß der öffentlichen Klageführung war: Der Vorstandsvorsitzende der Deutschen Bank hatte sowohl intern in den Fusionsverhandlungen als auch in der Öffentlichkeit die Grundhaltung vertreten, der Verkauf der Investmenttochter der Dresdner Bank Kleinwort-Benson sei »blanker Unsinn«, um eine Woche später das genaue Gegenteil zu verkünden, was schließlich mit einem Scheitern der Fusion endete.⁵²⁴

Weitere Dimensionen der Destruktivität und des Verlustes von Wahrhaftigkeit durch kriegsförmige Grundhaltungen wurden an einem langjährigen »Zwist« zweier Konkurrenten im Mediengeschäft deutlich:

In diesem »Zwist« nannte ein Manager des größeren Kontrahenten die Einigung mit dem kleineren Kontrahenten einen »Befreiungsschlag« in einem von diesem kleineren Kontrahenten »fast als Vernichtungskrieg« geführten langjährigen Kampf.⁵²⁵ Ein anderer Manager des größeren Unternehmens formulierte zur gleichen Zeit in einem anderen Artikel, der Kontrahent und wir »spielen nicht in derselben Liga. [...] Vergleicht man etwa einen örtlichen Kfz-Handwerksbetrieb mit Daimler-Benz im Automobilgeschäft?«⁵²⁶ In diesen Größenrelationen werden eher selten existentielle Angriffe vom kleineren Widerpart geführt. Der „kleine“ Kontrahent ist mittlerweile insolvent. An dieser „Anekdote“ wird die Härte von Auseinandersetzungen genauso deutlich wie die im Widerspruch offenbar werdende Fehlinformationen und der demonstrative Aufbau von Feindbildern.

Der mit der Aktualisierung von Kriegsmustern auftretende Verlust von Rationalität und persönlicher Autonomie wird an den (Selbst-)Beschreibungen von George Soros deutlich. George Soros

⁵²³ Vgl. Kaden 2000, S. 3.

⁵²⁴ Vgl. Balzer et al. 2000b, S. 11 ff.

⁵²⁵ Vgl. Hertlein 1997, S. DKS 9

⁵²⁶ Martin 1997, S. 172

beschreibt die Eskalation des »Wirtschaftskrieges« als Tendenz zum subjektiv wahrgenommenen Kampf um das nackte Überleben. »Wenn alle nach mehr Geld drängen, wird der Wettbewerb so unerbittlich, daß selbst die Erfolgreichsten meinen, wieder ums Überleben kämpfen zu müssen.«⁵²⁷ Abstumpfung und Brutalität in allen Formen sind so betrachtet fast zwangsläufig. Soros beschreibt eine dazu passende Facette seiner persönlichen Haltung als aktiver Spekulant. Er geriet jedesmal in »ganz besondere Erregung«, wenn er »die Spur eines anfänglich selbstverstärkenden, aber am Ende selbstzerstörerischen Prozesses aufnahm. Mir lief das Wasser zusammen, als wäre ich einer von Pawlows Hunden.«⁵²⁸ Damit beschreibt Soros sein Verhalten als reflexartig, gierig und in gewisser Weise tierisch. Er konnte so gesehen zu diesem Zeitpunkt *fast* nicht anders, als Witterung aufzunehmen und sich an dem zerstörerischen Spiel zu beteiligen, mit exorbitantem finanziellem Erfolg. Aber eben nur *fast*. Wer tief in Gier verstrickt ist, hat es schwer, diese Verstrickung zu lösen, wie jeder weiß, der Sucht erlebt und/oder durchlebt hat. Sucht kann als Konformitätsdruck von innen aufgefaßt werden, der umso stärker wird, je stärker Sucht ausgeprägt ist. Je süchtiger der Betroffene ist, umso mehr verengt sich die Person zum Schatten ihrer selbst. Das Denken und Verhalten Betroffener wird zunehmend eindimensional auf Suchtverhalten gerichtet. Da helfen werde auf Analysen und EDV basierenden Expertensysteme noch vernünftige Einsicht allein.

Der für eskalierende Konflikte und für Sucht typische Konformitätsdruck ist auch von außen erheblich, wie George Soros feststellt. »Doch ist der Marktfundamentalismus inzwischen so mächtig, daß alle politischen Kräfte, die sich ihm zu widersetzen wagen, kurzerhand als sentimental, unlogisch oder naiv gebrandmarkt werden.«⁵²⁹ »Die Globalisierung diktiert den Unternehmen, wem allein sie verantwortlich sind – ihren Aktionären.«⁵³⁰ Es scheint vor diesen Hintergründen nicht abwegig zu sein, den Konformitätsdruck, der seitens Verantwortlicher der Finanzmärkte aufgebaut wird, als projizierende Übertragung und Ausbreitung von eigenem Suchtverhalten zu deuten.

Innerhalb von Organisationen kann der Widerspruch zwischen den Notwendigkeiten und dem Willen zur Kooperation einerseits und der gelebten

⁵²⁷ Soros 1998, S. 258

⁵²⁸ Soros 1998, S. 90. Soros spielt hier auf die „klassische Konditionierung“ an, die der russische Physiologe Iwan Pawlow an Hunden untersucht hat. Ein ursprünglich neutraler Reiz (Glocke) löst bei wiederholter zeitnaher Verabreichung von Futter einen Reflex aus (Speichelfluß). Pawlow ist damit einer der Begründer des „Behaviorismus“, der Menschen als physiologische Reiz-Reaktions-Maschine betrachtet. (Vgl. Zimbardo, S. 9 ff., S. 266 ff.)

⁵²⁹ Soros 1998, S. 26 f.

⁵³⁰ Soros 1998, S. 101

kriegerischen Haltung andererseits zu den merkwürdigsten und an der Oberfläche undurchsichtigsten Phänomenen führen. Am intensivsten wurde diese Tatsache für mich in einer internationalen Organisation deutlich und erlebbar, die Hochleistung, Expansion, interne Menschlichkeit und Gemeinschaftsbildung nicht nur im Unternehmenskodex festgehalten hatte, sondern auch in der Unternehmensstruktur und im wirtschaftlichen Unternehmenserfolg für mich bei erster Betrachtung glaubhaft abbildete. Als junger Berater in diese Organisation hineingekommen, wurde diese Kultur mir gegenüber deutlich werbend kommuniziert und durch aktive institutionelle Einrichtungen belegt. Das kooperative und mitmenschliche Element wurde dabei besonders betont. Ich nahm bei mir selbst in verschiedenen Gesprächen und beim Wandern in der Zentrale der Organisation jedoch frühzeitig Anspannungen und Verspannungen wahr.⁵³¹ Diese führten zu der Idee, daß mir bis dahin Wesentliches mit vom offiziell Kanonisierten abweichenden Qualitäten verborgen geblieben war. Mit den Klärungen dieser bei mir auftretenden inneren Prozesse verschwanden auch die negativen Dimensionen der Anspannungen weitgehend. Der Klärungsprozeß kann so skizziert werden:

Mit der Zeit wurden die Kontakte informeller und manche Gespräche weniger vom Unternehmenskodex und mehr von persönlicher Spontaneität getragen. Die Äußerungen verschiedener Nachwuchsführungskräfte zu dem, wie intern Aufstieg geregelt wurde, machten die mir zunächst verborgen gebliebene Seite der Organisationskultur schrittweise deutlich. Das erste informelle „Wort zum Sonntag“ lautete »Menschen, die machen, was man ihnen sagt und die keinen Aufstieg und Verantwortung wollen, denen geht es bei uns richtig gut. Aber wehe, man will nach oben.« Die Steigerung dieses Satzes war: »Aufstieg geht hier nur über brutales Radfahren«. Die gleiche Qualität kulminierte schließlich mit deutlichen Untertönen – Männlichkeit, Heldentum, Brutalität, Siegermentalität, Verlust der Selbst- und Fremdwahrnehmung – in dem Satz eines aufstrebenden und ehrgeizigen Nachwuchsmanager, der bis hinein in die Lokalität des Monologs symbolträchtig war: »Mit einem Messer im Rücken gehe ich noch lang nicht nach Haus.«⁵³²

⁵³¹ Meine nonverbalen Reaktionen wurden für mich wahrnehmbar in einem angespanntem Nacken, der Neigung, niemandem den Rücken zuzudrehen, untypisch fixierter Konzentration, Schwierigkeiten, mich auch mal zurückzulehnen, erhöhten Schweißabsonderungen und hoher Erschöpfung beim Verlassen der Organisation.

⁵³² Alle Zitate haben bei mir nachhaltigen Eindruck hinterlassen, wenn auch vermutlich nicht immer so, wie es sich die zitierten Personen gewünscht haben könnten. Ich ertappte mich mehr als einmal bei einer Mischung aus Mitgefühl und Heiterkeit angesichts der Ausuferungen und Auswirkungen von dem, was ich des öfteren als „Hahnenkämpfe“ deutete. Ich bin mir daher sicher, hier aus dem Gedächtnis korrekt und wörtlich zu zitieren.

Daß dort, wo in der Organisation diese Art von Konkurrenz lebte, auch persönliche Auswirkungen bei den Beteiligten zu erwarten sind, liegt auf der Hand. Sie wurden nach meiner Wahrnehmung und Deutung in Symptomen wie Übermüdung, Aggressivität und individueller und/oder zwischenmenschlicher Disharmonie sichtbar, in steifem Gang, Uniformität der Kleidung, glasigen Augen, Alkoholfahnen, erstarrtem bzw. abgehacktektischem Blickverhalten, erweiterten Pupillen, nonverbalem Mundtotmachen⁵³³, räumlich ausgreifendem „Cowboygang“, räumlich ausweichendem Gehverhalten (am Rand von Fluren „entlangdrücken“), schneidende und scharfe Untertöne „Ranghöchster“ bei zentralen Aussagen, matte Stimmen, hängende Schultern bei Unterlegenen. Die Atmosphäre des Hauses entsprach nach meinem Eindruck auf der Führungsebene fühlbar diesen Symptomen. Im Hinblick auf scharfe Untertöne am deutlichsten war eine Aussage des mächtigsten Mannes des Konzerns in einer halböffentlichen Rede, deren paradoxer Inhalt vielsagend ist. „Unsere Konzernkultur lebt Freiheit und Partnerschaft, ich dulde da keinerlei Abweichung.“⁵³⁴

Meine zusammenfassende Deutung dieser Phänomene ist: In der Führung der Organisation lebte offenbar über eine materiell und organisatorisch gepolsterte „Partnerschaft“ (mit Menschen, die warum auch immer keine Aufstiegsambitionen (mehr) haben und Anpassung leben) hinaus eine weitere Metapher: „Die Führer, die am brutalsten „über Leichen gehen“ (sich selbst eingeschlossen) und die besten Radfahrer sind (nach oben buckeln, zur Seite und nach unten treten), sind die Besten.“

Die angedeutete Symbolik der Örtlichkeit steht für die erheiternde Dimension, der Inhalt verursachte schmerzhaftes Mitgefühl. Angesichts der Symbolik der Örtlichkeit der dritten informellen Bemerkung höre ich im Geiste eine Frau, die das Folgende liest, (mit Recht und mit einem Blick an mir herunter) sagen: „typisch Mann“. Die dritte Bemerkung erfolgte in einer Konferenzpause auf der einzigen Art Locus, auf der Mann heute noch archaische Formen der Reviermarkierung im Stehen praktizieren kann, ohne Gefahr zu laufen, schief angesehen zu werden. (locus, lat.: der Ort; hier: (Ab-)Örtchen, Abteilung Stehpissoir in Reih und Mit-Glied)

Es gibt sie also doch noch, die Orte, an denen Frau nicht „ihren Mann stehen kann“. Mann könnte es nötig haben... Hoffentlich gibt es genügend Frauen, die nicht so dumm sind, einfach nur „ihren Mann stehen“ zu wollen. Warum sind sie sonst als Frauen in der Welt?

⁵³³ Ein scharfer Blick reichte mehrfach, um in der Frühphase „drohender“ Wortbeiträge in Konferenzen jemanden von einem solchen abzuhalten. Folgende Beobachtung ist Grundlage dieser Deutung:

In Konferenzen, in denen außer Nachwuchskräften mit Aufstiegsambitionen eine oder mehrere höherrangige Personen anwesend waren, suchten niederrangige Personen vor einer deutlichen Wortmeldung Blickkontakt mit dem formell oder informell Vorgesetzten und deuteten mit leicht vom Tisch erhobener Hand ihre Absicht an. Antwortete der Vorgesetzte mit freundlicher Miene, Zurücklehnen, angedeutetem Nicken oder ähnlichem, meldete sich die oder der Betreffende offen zu Wort. War die Antwort im Blickkontakt ein angedeutetes Kopfschütteln mit verkleinerten Augen, Aufrichten mit steifem Rücken oder ähnlichem, unterblieb jede weitere Wortmeldung und das jeweilige Thema war beendet, auch wenn ich als formeller Konferenzleiter und Berater Interesse äußerte, weiteres zu dem jeweiligen Thema zu erfahren. Das Wissen um subtil wirkende Zensurprozesse in der Organisation war gleichwohl ein wichtiger Zugewinn für meine Arbeit vor Ort und an diesem Text.

⁵³⁴ Die Aussage ist aus dem Gedächtnis zitiert.

Ein diesem Thema qualitativ nahestehender Prozeß wurde im Zuge des veröffentlichten Inthronisationsritus des neuen Vorstandsvorsitzenden eines großen Konzerns in verschiedenen Facetten deutlich. In einem Interview mit diesem neuen Vorstandsvorsitzenden wurde die partnerschaftliche Kultur des Hauses, in die Management, Mitarbeiter und Aktionäre einbezogen würden, als Schaffensleistung des Gründervaters des Konzerns gewürdigt. Wie auch unter dem alten so sei auch unter dem neuen Vorstandsvorsitzenden Partnerschaft Grundlage der Firmenpolitik.⁵³⁵ Der neue Vorstandsvorsitzende wurde zur selben Zeit zitiert mit: »Wir haben mindestens 30 junge Leute, die für den Vorstand geeignet sind«. Intern werde diese »Truppe erfolgshungriger Nachwuchsmanager« die »GSG9« genannt. Diese Wortprägung des scheidenden Vorstandsvorsitzenden bewertete der Neue als »Kompliment«.⁵³⁶ Die Metapher »GSG9« steht jedoch nicht für Partnerschaft. Sie transportiert vielmehr Qualitäten der Führung, die im fundamentalen Gegensatz zu Gleichberechtigung und echter Partnerschaft stehen. Sie steht für Gewalttätigkeit und Rücksichtslosigkeit, für Einsätze im Verborgenen, hervorragende methodische Ausbildung in Kampf- und Kampfunterstützungstechniken gegenüber Dritten, fehlende Ausbildung in Kooperation mit Zielpersonen und Zielorganisationen, perfekte interne Abstimmung der Methoden und Prozesse im Einsatz. Der Begriff GSG9 steht weiterhin für Drill, fraglosen Gehorsam gegenüber Vorgesetzten, Gesichtslosigkeit im Einsatz (Maskierung), Eigenständigkeit und Flexibilität in der Methodenwahl bei der Durchsetzung von vorgegebenen Zielen, Schnelligkeit, radikale Ausblendung aller Aspekte, die aktuell nicht direkt zum Einsatzprozeß gehören, für die Lizenz zum selektiven Töten und das Wissen darum, selbst im Einsatz Gesundheit und Leben verlieren zu können.⁵³⁷

Über die Mitglieder des informell »GSG9« genannten organisatorischen Sondereinsatzkommandos sagte der Vorstandsvorsitzende: »Von denen ist keiner älter als 28, die brauchen keinen Betriebsrat, die arbeiten, wenn's sein muß auch Sonntags bis tief in die Nacht, und nach ein paar Jahren sagen sie höchstens, daß sie sich gerne mit ein paar Prozent am Profit

⁵³⁵ Vgl. Focus 1998, S. 298.

⁵³⁶ Vgl. Martin et al. 1997, S. 173

⁵³⁷ Die GSG9 (Grenzschutzgruppe 9) ist die erste Sondereinheit der Bundesrepublik Deutschland zur Terrorismusbekämpfung und zum Kampf gegen »schwerste Gewaltkriminalität«. »Sie wird insbesondere zur Bewältigung komplexer und/oder gefährlicher Lagen wie Geiselnahmen, Entführungen oder Erpressungen eingesetzt. (Vgl. sondereinheiten.de 9/2004)
Alternativ könnten auch Metaphern wie Feuerwehr (Helfen in akuter Not, Brände löschen, Tote bergen, Verletzte retten und ärztlicher Versorgung zuführen, Brandprävention, Pyromane...), Arzt (Helfen, Heilen, Halbgott in Weiß...), Entwicklungshelfer, Therapeut, Schamane zur Umschreibung der Qualitäten einer Gruppe für dringliche Sondereinsätze besonders ausgebildeter Personen genannt werden.

Center beteiligen möchten.« »Wir müssen auch damit leben, dass die erst um 9.30 Uhr mit der Arbeit anfangen, dafür aber um zwei oder drei Uhr nachts immer noch in der Firma sind und arbeiten. Ich sehe auch, daß der Pizza-Service [...] groß und reich wird, der die jungen Leute nachts beliefert.«⁵³⁸

In Verbindung mit der Metapher GSG9 kann so das Bild einer Nachwuchs-eliteeinheit aufkommen, das sich irgendwo zwischen modernen High-Tech-Söldnern, bezahlten Sklaven und totaler Selbstaufgabe bewegt.

Ein weiteres Beispiel für die Synchronizität konfliktärer Ereignisse sind die Vorgänge, die sich mehrfach um die Jahreskonferenz der WTO abspielten. Diese zeugen ebenso wie zunehmende Konkurrenz in und zwischen Organisationen von einem Zunehmen von Konfliktpotentialen und Konflikten. Sie zeigen, wohin auf sozialer und kultureller Ebene das Denken in kriegerischen Mustern führen kann. Zu Beginn der Konferenz der Welthandelsorganisation WTO in Seattle (USA) demonstrierten Ende 1999 zunächst ca. 50.000 Personen unterschiedlichster Couleur wie Gewerkschafter, Grüne, Gentechnikgegner und Menschenrechtler friedlich gegen die in der WTO repräsentierte Form der Globalisierung, bzw. gegen das, was hinter der WTO-Politik vermutet wurde. Abends und Nachts eskalierte der Widerstand zu massiven Gewaltausbrüchen, die zur Verhängung des Ausnahmezustands, einer generellen Ausgangssperre und zu einem kurzfristig befohlenen Einsatz der Nationalgarde der USA führte. Dessen ungeachtet konnte die Konferenz in den ersten Tagen nicht ordnungsgemäß stattfinden, weil wichtige Teilnehmer den Konferenzort nicht erreichen konnten. Im Handelsblatt bezeichnete Mrusek zu dieser Zeit die in Seattle anwesenden Demonstranten pauschalierend als »fast fundamentalistische« Überzeugungstäter, die in der WTO »fast ein Monster« sähen.⁵³⁹ In der Konferenz konnten sich währenddessen die 135 Teilnehmer der WTO-Konferenz nicht auf eine Tagesordnung einigen, was zwangsläufig zum Abbruch der Konferenz führte.⁵⁴⁰ WTO-intern und in den Außenbeziehungen der WTO wurden so zeitweise wichtige Entwicklungen blockiert.

Wenn entmenschlichende Sichtweisen wie „Fundamentalismus“ und „Monster“ auftreten, ist das ein Symptom dafür, daß Konflikte akut aufbrechen, die weiter und gefährlich tief eskalieren können.⁵⁴¹

⁵³⁸ Süddeutsche Zeitung 1996, S. 13; Neue Westfälische 1999, ohne Seitenangabe.

⁵³⁹ Vgl. Mrusek 1999, S. 2; vgl. auch Schäfer 1999, S. 186 ff.

⁵⁴⁰ Vgl. Handelsblatt 1999b, S. 1

⁵⁴¹ Von außen ist mir eine genaue Einordnung des Eskalationsgrades nicht möglich. Die Symptome lassen sich jedoch zur Charakterisierung einsetzen. Selbstüberhöhung und Verteufelungen beginnen im Konflikteskalationsmodell nach Glasl anfänglich erst in der vierten von neun möglichen Konfliktstufen wirksam zu werden. In Stufe sechs entstehen Gefühle der Ohnmacht,

Es ergibt sich insgesamt das Bild, daß in Unternehmen und Unternehmensmodellen Rationalität zumeist einen hohen und zugleich maskierenden und verfälschenden Stellenwert hat. Die psychischen Begleiterscheinungen von Konfliktmustern, die im Zusammenhang mit „Konkurrenz“ entstehen, sind leicht wahrnehmbar, jedoch oft nur schwer oder gar nicht in Organisationen bewußt zu verarbeiten, weil sie häufig nicht angesprochen werden dürfen oder können – sie sind wohl nicht selten ein Tabu⁵⁴². Es ist eben meist doch nicht einfach Krieg, wenn davon gesprochen wird.

4.6 Schlußfolgerungen: Konkurrenz und Krieg – Verantwortung und Kooperation

Ob man einen »brutalen, wenn auch unblutigen Wirtschaftskrieg«⁵⁴³ wie im «manager magazin» propagiert und vom «Ars Electronica Center» verbreitet überhaupt für eine realistische Perspektive halten kann, hängt davon ab, ob die Perspektive der Betrachtung in der real existierenden Informationstechnik und den dazugehörigen Konferenzräumen der eigenen Hausmacht stecken bleibt, oder ob der Blick über die Strukturen hinaus geweitet wird, zu denen man sich zugehörig wähnt. Das Erzeugen existentieller sozialer Not im allgemeinen und existentieller wirtschaftlicher Not im besonderen durch Mächtige gegenüber weniger Mächtigen auf der Basis wirtschaftskriegerischer Metaphern und Grundhaltungen schafft erhebliche Konfliktpotentiale, die zu Gewalthandlungen Unterlegener bzw. sich unterlegen Fühlender führen können. Kommt zur wahrgenommenen Ohnmacht auch noch die Selbst-Deutung ethisch-moralischer Überlegenheit oder religiöse Selbsterhöhung in Verbindung mit „missionarischer“ Haltung hinzu, muß man wohl die übelsten Formen (un-)heiliger Kriege in die Perspektiven und möglichen Konsequenzen eigenen Handelns einbeziehen. Wer mit Gewalt in fremde Organisationen eingreift, provoziert die Möglichkeit, daß in analoger Weise Gegengewalt erfolgt.

die sich bis zur besinnungslosen Wut steigern können, »Drohstrategien führen zur Radikalisierung und zum explosiven Wuchern von Gewalt; dadurch neigt die Situation zu Akzeleration und sprunghaftem Ausweiten der sozialen Arena.« (Vgl. Glasl 1997, S. 240 ff., S. 263, S. 271.) Wenn die angesprochenen Stufen angemessen illustrierend erwähnt sind, handelt es sich bei den Konflikten zwischen der WTO und Demonstranten unterschiedlichster organisatorischer Anbindung und geographischer Herkunft um ernste Konflikte auf einer Stufe zwischen 4-6 in der Konfliktypologie Glasls, aber wohl nicht um Qualitäten, die als „Krieg“ bezeichnet werden sollten.

⁵⁴² Die Tabuisierung der destruktiven Dimensionen von Konkurrenz und gelebten Konflikten wurde für mich wahrnehmbar, als von höchster Stelle einer Organisation verhindert wurde, daß diesbezügliche Fragen in einen standardisierten Fragebogen zur Mitarbeiterzufriedenheit aufgenommen wurden.

⁵⁴³ Sommer 1999, S. 280

Soziale Kriege auf vorhandener und auszubauender Machtbasis zu gewinnen und so zahlloses Elend und Tod beim Suchen eigener Vorteile zu verantworten, ist vermutlich legal besser gedeckt, als Terror. Machtasymmetrien können zeitweise dazu ausgenutzt werden, dieselben juristisch zu legalisieren, und somit Ungleichheiten auf rechtlicher Grundlage zu zementieren, was aber auch zu illegalen und gewalttätigen Gegenaktionen auf anderer Ebene führen kann. Legale und illegale Formen der eben skizzierten Art der Erzeugung von Leid sind jedoch illegitim und absolut inakzeptabel. Die weltweit betriebene Aufrüstung im Kampf gegen den Terror und die Brutalisierung der Szenarien der Planer vermutlich aller Seiten zeigt, wie schnell aus »Reality Action Events« der unmittelbare Kontakt mit einer neuen Spirale von Grausamkeit in Form von Massenvernichtungswaffen im Einsatz und Terror werden kann.

Bei ökonomischen und informationstechnischen „Kriegen“ handelt es sich also nicht um Verhaltensweisen, die gewaltsame Auseinandersetzung vermeiden helfen, sondern um das Schaffen erheblicher Konfliktpotentiale. Diese Potentiale wurzeln damit nicht nur in entmenschlichten Haltungen von Terroristen, sondern auch in rechtlich und technisch zementierten Machtasymmetrien und deren bedenkenloser und rücksichtsloser Nutzung.⁵⁴⁴

Denkt man die natürliche Endlichkeit alles Menschgemachten mit den aktuellen Eskalationen zusammen, könnte man auf die Idee kommen, daß die Protagonisten des tradierten kapitalistischen Weltmodells umso aggressiver auftreten, je stärker die Schattenseiten des Kapitalismus sichtbar werden, wie in dem seit Jahrzehnten wachsenden Problem der Arbeitslosigkeit. Die Vermutung liegt nahe, daß die Angst vor dem endgültigen Scheitern umso größer wird, je schlimmer die Krisensymptome werden und je deutlicher das Gegenmodell des Kommunismus fehlt.

Zur Synchronizität gehört auch, daß im Alltag zunehmende Gewaltbereitschaft im Denken und Gewaltphänomene zusammen auftreten: Gewalt an Schulen, Gewalttätigkeit in den Medien, regionale Konflikte, Terror, Sozialdarwinismus in Wirtschaft und Politik. In diesem Sinn braucht man

⁵⁴⁴ Glasl nennt als Beispiel für Zusammenhänge dieser Art die mittlerweile beendete Zeit politisch reglementierter Apartheid zwischen der weißen Minderheit und der schwarzen Mehrheit in Südafrika. Institutionalisierte Rechtsungleichheit korrumpiert »die legalen Wege der Änderung des Systems [...], so dass [...] nur noch revolutionäre und gewaltsame Änderungsstrategien wirksam zu sein scheinen.« Dies ist ein Beispiel für die Mißachtung sozialökologischer Prinzipien, die Konfliktpotentiale schafft. Die Prinzipien sind geistige Freiheit (Freiheit des Denkens, der Meinungsäußerung, des Forschens und Lehrens, der Religion, der Berufswahl), Solidarität im Wirtschaftsbereich (jeder ist für die Deckung seiner wirtschaftlichen Bedürfnisse auf die Leistungen anderer angewiesen) und Gleichheit im Rechtsleben (gleicher Zugang zur

sich nicht zu wundern, wenn man „ökonomisch“, „wissenschaftlich“ rational verbrämt die Geister der Gewalt ruft und diese zugleich auch aus dem Ruder laufen und in Form physischer Gewalt unkontrolliert auftauchen, auch ohne daß man diese Phänomene direkt verursachen muß. Projekte wie InfoWar und internationaler „Krieg“ um Märkte sind also keine Ablösung des physischen Krieges und nicht friedenssichernd bzw. friedensstiftend, sondern potentielle Vorstufen echter Kriege. Und: InfoWar kann und wird wohl auch eine Waffe in echten Kriegen sein. Sabotage der informationstechnischen Basis von Banken, Regierungssystemen, Versorgungssystemen (Strom, Wasser usw.) ist sowohl „effizienter“ Terror als auch eine neue Waffe in kriegerischen Auseinandersetzungen zwischen Staaten. Diese Art kriegerischen Tuns ist genauso wie der Einsatz von „traditionellen“ Kriegswaffen potentiell existenzgefährdend und für den Verursacher, der die Materie beherrscht, einigermaßen unauffällig. InfoWar kann Teil von Kriegen an Fronten aller Art sein. Zwischenstaatliche Fronten und innerstaatliche Fronten auf der politischen Ebene kommen genauso infrage wie die Auseinandersetzung in oder zwischen Privatorganisationen und neuartige Fronten, die sich noch herausbilden.

Nur ein Problem von vielen ist: Versorgungsunterbrechungen waren in Kriegen ab einem bestimmten Eskalationsgrad wohl schon immer Teil des „Handwerks“. Wer als Staat oder staatsnahe Organisation z.B. das Ausschalten des Bankensystems mißliebig gewordener Staaten in Betracht zieht, nimmt angesichts der Fragilität und informationstechnischer Vernetzung des internationalen Finanzsystems die Möglichkeit einer Weltfinanzkrise und damit auch die Selbstzerstörung in Kauf. Salopp formuliert: „Virtuelle“ Schüsse können vermutlich in der Realität von InfoWar mit erheblich höherer Wahrscheinlichkeit „nach hinten losgehen“ und noch viel radikaler aus dem Ruder laufen, als das in „konventionellen“ Kriegen der Fall ist. Denkt man dann noch darüber nach, daß interessegebundene Präventivkriege wieder denkbar und Praxis sind, muß man sich fragen, was damit an Gegenreaktionen provoziert wird.

Wirtschaftskrieg ist ein Verteilungskonflikt um vorsätzlich verknappte oder tatsächlich knappe immaterielle oder materielle Faktoren, Güter und Dienstleistungen, denn hohe Preise und Gewinne in einem konservativen Marktsystem brauchen Verknappung. Vor diesem Hintergrund ist nicht nur die Gefahr real, daß Wirtschaftskriege gewaltsame und grausame „Nebenwirkungen“ haben, sondern auch, daß Wirtschaftskriege in „echte“ Gewalt

in Form von Krieg und Terrorismus umschlagen bzw. daß reale Kriege geführt werden, um „Schlachten“ um Ressourcen und Märkte zu gewinnen.

Auch wenn man nicht an Extremperspektiven denkt, bietet die Kriegsmetapher für kurzfristige Tagesarbeit wichtige und warnende Hinweise: Es scheint Mode zu sein, distanziert Angst zu schüren vor Arbeitsplatzverlust, ausländischer Konkurrenz und Altersarmut. Angst ist wegen der Veränderungen ohnehin da.⁵⁴⁵ Diese Ängste egozentrisch zu instrumentalisieren und zu schüren ist destruktiv, denn: Angst erzeugt nicht nur Aggression, sondern auch unterschiedliche Formen der Lähmung. Lähmung blockiert die Möglichkeiten, mit notwendigen Veränderungen produktiv und kooperativ umzugehen. Zwischen Erpressern und Erpreßten entsteht kaum ehrlicher Informationsaustausch und schon gar nicht vertrauensvolle Zusammenarbeit. Das gilt auch dann, wenn Erpresser wahrgenommenen oder konkreten Druck, mit dem sie selbst erpreßt werden, ungefiltert weiterreichen. Ohne ehrlichen Informationsaustausch fehlt es an der Grundlage, Veränderungen in der richtigen Weise und ausgleichend mit Blick auf das Ganze zu gestalten. Erpressungstätigkeit und Machtkämpfe rauben darüber hinaus Zeit, Kraft und Energie, die man sinnvoller mit konstruktiven (Veränderungs-)Prozessen verbinden kann.

Kriegerische Haltungen nehmen mit zunehmender Eskalation weniger Rücksicht auf die zunehmend Erde, Moral, Materie und Menschen zerstörenden Seiten und Folgen eigenen Handelns. Der in der kriegerischen Haltung aufkommende ökonomische Macht-Fundamentalismus findet seine Spiegelbilder in religiösem Fundamentalismus und politischem Extremismus. Sie sind alle gewalttätig und ziehen in ihrer Folge Tod und Verderben nach sich. Religiöser und politischer Fundamentalismus unterscheidet sich von seinem wirtschaftlichen Pendant dadurch, daß er physische und seelische Pein seiner Feinde bzw. Feindbilder einkalkuliert oder herbeisehnt, während wirtschaftlich-kriegerischer Fundamentalismus wohl mehr zu Abstumpfung und zum Wegsehen neigt. Das eigentlich Gefährliche an Fundamentalismen ist, daß sie hohes Potential zu krebsartiger Ausbreitung mitbringen und wie in einem Magnetfeld starke gleichrichtende

⁵⁴⁵ Im Sozialbereich in Deutschland kann man außer Veränderungsnotwendigkeiten einige Merkwürdigkeiten beobachten: Daß das beitragsfinanzierte Rentensystem in Deutschland auf Dauer als volle Altersvorsorge nicht zu halten ist, ist seit Jahrzehnten klar, wenn man die Entwicklung der Altersstruktur und der Erwerbs- und Arbeitslosenstatistiken anschaut. Für das Gesundheitssystem wird postuliert, daß marktorientierte Reformen und mehr Eigenverantwortung gelten sollen. Diese „Eigenverantwortung“ wird jedoch zur Farce, wenn finanzielle zweifache Selbstbeteiligung (über Beiträge zu Pflichtversicherungen und über Eigenanteile, Praxisgebühren etc.) mit weiter abnehmender Wahlfreiheit bezüglich der Leistungsauswahl kombiniert wird. Weiter eingeschränkt werden die Freiheit der Arztwahl, der Therapieform, der Medikamentwahl.

– geistig gleichschaltende – Kräfte aufbauen, denen sich man sich nur unter Aufbietung kräftig gelebter individueller Humanität entziehen kann⁵⁴⁶. Die Toten infolge wirtschaftlich-kriegerischen Fundamentalismus sind jedoch kaum weniger, als die der anderen Fundamentalismen. Bewußte Verantwortungsübernahme sieht anders aus.

Konkurrenz um die besten Ideen und Produkte erscheint als notwendige „Triebkraft“ von Fortschritt – solange sie sich mit authentisch gelebter geistiger Vielfalt paart. Kriegerische Haltungen führen jedoch nicht zu Vernunft oder Rationalität. Mit Radikalisierung und Eskalation solcher Haltungen wuchern Unterdrückung von Individualität, ganzheitlicher Verantwortung und Vielfalt und zunehmend wird beschränkte Rationalität enger beschränkt. Schließlich kommt rational verpackte Beschränktheit auf und endlich verbleibt oberflächlich betrachtet nur noch Beschränktheit. Damit können zu schlechter Letzt die destruktiven Kräfte, die mit Glasl formuliert nach menschlichen Maßstäben nicht mehr zu beurteilen sind, in die der positiven und vitalen Bindungen beraubte menschliche Entleertheit einziehen und perverse oder bestialische kulturzerstörende Wirkungen entfalten. „Beschränktheit“ deutet dabei nicht auf mangelnde Intelligenz, sondern weist auf die Blindheit gegenüber der Destruktivität hin, die mit zunehmender Eskalation direkt und unmittelbar selbstzerstörend wirken. Im Zusammenhang mit wirtschaftlichen Handlungsmustern, die aus der Metapher Krieg abgeleitet sind, kann man die Virulenz des Potentials zur Selbstzerstörung aktuell (a.d. 2007) an Szenarien zur Entwicklung des Erdklimas vergegenwärtigen, in denen UN-Studien davor warnen, daß ohne radikale Umkehr im Verbrauch fossiler Energieträger der Klimawandel in irreversiblen Katastropheszenarien münden kann, an deren Ende auch ökonomisch „kein Stein mehr auf dem anderen steht“.⁵⁴⁷

Eigenverantwortung heißt, daß man soweit möglich für die Leistungen zahlt, die man bezieht, und daß man die Leistungen aufgrund genügender Informationen selbst auswählt.

⁵⁴⁶ Vgl. Glasl 1997, S. 269 f. Glasl benutzt diese Metapher für die Qualität geistiger Regressionsmechanismen, die in tiefer eskalierenden Konflikten ab Stufe 6 (Drohstrategien) an der letzten Schwelle vor kriegerischen Handlungen um sich greifen. Der Begriff morphogenetische Felder zeigt, daß geistige (Kraft-)Felder grundsätzlich vorhanden sind. (Vgl. Sheldrake 1999; Sheldrake et al. 1997) Entscheidend für Ihre Bewertung ist, ob mit Ihnen ein Sog zur Ent-Ichung oder eine Stärkung von Individualität verbunden ist.

⁵⁴⁷ Stefan Rahmstorf (Potsdam Institute for Climate Impact Research) formuliert den Kern des Problems: »Unsere Ökosysteme, Landwirtschaft und Siedlungsstrukturen sind an das heutige Klima angepaßt; jeder zu starke und rasche Wechsel kann zu großer Not führen. Gerade die Erkenntnis, daß das Klimasystem zu plötzlichen Sprüngen neigen kann, sollte uns sehr vorsichtig machen.«

»Broecker hat es einmal so formuliert: Das Klima ist ein unberechenbares wildes Tier, und wir pieksen es mit Stöcken und reizen es.«

»Wir haben heute die technologisch fortgeschrittenste und wirtschaftlich potenteste Kultur, die dieser Planet bislang gesehen hat. Wir können bei klugem und vorausschauendem Handeln die Klimaänderungen in erträglichen Grenzen halten und das wilde Tier nicht zu stark reizen. Doch haben wir auch die moralische Stärke, für die langfristigen Folgen unseres Handelns die Verantwortung zu übernehmen?« (Rahmstorf 1999)

Wie dem auch immer sei: Bei kriegerischem Denken handelt es sich um das Abhandenkommen von Lebensklugheit, die sich mit hoher rationaler Intelligenz unter Verlust menschlicher Qualitäten verbinden kann. Mit Friedrich Glasl kann die damit auftretende geistige Qualität als kaltes Licht bzw. von kalte diabolische Intelligenz bezeichnet werden⁵⁴⁸.

Bei den Notwendigkeiten der Globalisierung helfen also weder windelweiche Sozialromantik noch Versuche des Wegschauens oder Wegdiskutierens von subtiler und offener Gewalt. Genausowenig ist diktatorischer Druck staatlicher und nichtstaatlicher Herkunft und das Nachgeben demgegenüber sinnvoll oder heilsam. Die Gegebenheiten des real vorhandenen Konkurrenzkampfes sind in diesem Sinne als real gegebener Ausgangspunkt ökonomischen Handelns wahrzunehmen, anzunehmen und in die eigene Haltung zu integrieren.

Der Theologe Hans Küng hat also recht mit der Aussage, daß, wer den globalen Markt wolle, ein globales Ordnungssystem und ein globales Ethos wollen muß.⁵⁴⁹ Globale Vernetzungen wirtschaftlichen Handelns sind jedoch schon viel länger Realität, als der Begriff Globalisierung Modewort ist. Die allgemeine Verbreitung der Erkenntnis der Globalisierung und das bewußte Handeln im weltweiten Rahmen hat jedoch mit der inflationären Verwendung des Begriffs „Globalisierung“ sprunghaft zugenommen. Ende 1999 bewegte McKinsey-Deutschland-Chef Jürgen Kluge in einem Interview mit der «Wirtschaftswoche» sein Denken in diese Richtung. Niemand könne ein Interesse daran haben, in einer extrem polarisierten Gesellschaft zu leben. Dieses schade auch der langfristigen Entwicklung von Absatzmärkten. Kluge spricht den Traum aus, eine in der europäischen Kultur wurzelnde Alternative zu den anglo-amerikanischen kriegerischen Spielregeln in der Wirtschaft neu zu entwickeln. Hier sei ein Lernprozeß notwendig, für den es zur Zeit keine vorgedachten Muster gebe. Der Politik

Politisch vereinbarte Projektionen hinsichtlich klimatischer Entwicklungen tendieren aus diplomatischen Gründen zur Untertreibung. Im Anschluß an den Klimabericht 2006 der UN / IPCC wurde eine Zusammenfassung veröffentlicht, die im Hinblick auf die Dringlichkeit klar genug zu deuten ist, wenn auch detaillierte Originaltexte im Internet nur mit personalisiertem Zugang herunterzuladen sind. »This section finds that, for the next two decades, a warming of about 0.2°C per decade is projected, that many changes in the global climate system during the next century would very likely be larger than those observed in the past century, and that anthropogenic warming and sea level rise are expected to continue for centuries to come even if greenhouse gas concentrations were to be stabilized. The section also notes increased confidence in the projected warming patterns and other regional-scale features.« »The figures in the final version of the SPM cover a range of relevant issues, including: changes in greenhouse gas concentrations; components of radiative forcing; observed changes in temperature, sea level, and Northern Hemisphere snow cover; projections of changes in surface temperatures and patterns of precipitation; and projections of global warming according to different SRES scenarios.« (Vgl. ISSD 2007. S. 7 f.)

⁵⁴⁸ Persönliche Mitteilung von Friedrich Glasl.

⁵⁴⁹ Vgl. Küng 1998, S. 24.

ordnet Kluge die Aufgabe zu, Spielregeln und Werte als Rahmen für wirtschaftliches Handeln zu entwerfen. Solches ist jedoch eine kulturelle Leistung menschlichen Geistes, die Politik in rechtliche Normen und Rahmenbedingungen gießen kann. Das Ziel müsse es sein, eine neue Form des gesellschaftlichen Konsenses und der Verantwortung aller Beteiligten zu erreichen.⁵⁵⁰ Der Betriebsratsvorsitzende von Siemens Alfons Graf vertritt die Auffassung, daß für sozialen Frieden eine weltweite Unternehmenskultur mit sozialen und arbeitspsychologischen Mindeststandards auf Dauer auch wirtschaftlich unverzichtbar sei. Sonst würde es irgendwann »krachen«, wie es die Arbeiterunruhen in Südkorea gezeigt haben. Insofern ist es notwendig, für Krisenzeiten Regeln der Unternehmenskultur festzuschreiben und zu institutionalisieren, damit sie keine Regeln für Schönwetterzeiten sind. Dieses setzt ein Umdenken und einen Bewußtseinswandel voraus, der Kopf und Herz zusammenbringt.⁵⁵¹ Nicht nur Kosten, Produktivität, Aktienkurse und Genehmigungsdauern sind Standortfaktor. Bildung, Kompetenz und sozialer Friede und die darin wurzelnde Motivation von Menschen sind Voraussetzung dafür, daß sich die erstgenannten Faktoren überhaupt positiv entwickeln können.

Wenn wie derzeit weit verbreitet vertreten wird, man solle einfach nur den Kapitalismus von seinen Fesseln und Vorschriften befreien, wirkt in Verbindung mit der Metapher Krieg die Metapher des totalen Krieges in die Wirtschaft eines alternden⁵⁵² Kapitalismus hinein. Totaler Krieg bedeutet aber nicht totalen Erfolg, sondern totale Euphorie, Hysterie, Angst, Verblendung und am Ende totale Zerstörung und Zusammenbruch in sich selbst, auch wenn die Formen des Krieges zunächst steril und aseptisch mit „weißem Kragen“ erscheinen.

Wie gefährlich diese Haltung für die westlichen Gesellschaften auch mit Blick auf Kriege ist, die mit Waffen im engeren Sinn geführt werden, zeigt sich bei näherer Betrachtung von Wasser und den mit seiner Bewirtschaftung verbundenen Problemen. Wasser, das weit ungeschützter als bisher zur

⁵⁵⁰ Vgl. Rother et al. 1999, S. 28 f.

⁵⁵¹ Kommentiertes Interview mit Alfons Graf, Vorsitzender des Gesamtbetriebsrates der Siemens AG; vgl. Hilzenbacher et al. 1997, Seite 28.

⁵⁵² Gründerzeiten, die vorbei sind, sind vorbei. Auch die Gründerzeit des Kapitalismus. Wenn man glaubt, die Gründerzeiten des Kapitalismus wieder herstellen zu können, ist das in den Prinzipien der „Küchenpsychologie“ ausgedrückt dasselbe, als wenn ältere Herren in die Disco gehen, Gel ins Haar schmieren und so tun, als wären sie noch der junge Hecht im Karpfenteich, und dabei übersehen, daß eher Geld, Vaterkomplex und Macht als Jugend imitierende Dynamik junge Mädchen anziehen können. Die Herren werden auf diesem Weg genauso zur bedauernswerten Karikatur junger Männer, wie der zunehmend verzweifelt auf jung geschminkte Kapitalismus, der doch mit jedem Schminken häßlicher wird. Der Tod ereilt die „Herren“ genauso wie den Kapitalismus westlicher Prägung beizeiten und im „Durchschnitt“ viel eher als die übrigen Anwesenden und wohl weit würdeloser und schmerzhafter, als es unter Verzicht auf Jugendillusionen möglich und sinnvoll wäre.

Handelsware wird, anstatt als Grundbedürfnis mit Menschenrechtsstatus aufgewertet zu werden, wird zwangsläufig aufgrund seiner Vermarktung nach konventionellen marktwirtschaftlichen Prinzipien knapp, damit hohe Preise Gewinne garantieren⁵⁵³. Arme Menschen, denen der Zugang zu gesundheitlich unbedenklichem Wasser verwehrt ist, führen also einen Überlebenskampf, wenn sie physische Gewalt gegen ökonomische und juristische Gewalt/Macht anwenden, um an Wasser zu kommen, das sie nicht mehr bezahlen können. Meine Überzeugung ist, daß Menschen Grundrechte haben, die man ihnen nicht mit Berufung auf ein anderes Recht vorenthalten darf. Dazu zählt das Recht auf sauberes Trinkwasser. Wasser im Zuge einer Konkurrenzökonomie vorzuenthalten, erscheint so als Nährboden von Terrorismus, der genausowenig zu rechtfertigen ist, wie das Vorenthalten von elementaren Grundrechten auf Machtbasis. Und: beides führt zu massenhaftem Tod und Leid.

Ob man will oder nicht: Fruchtbare Entwicklungen brauchen nicht Konkurrenz im Extrem sondern gemeinsam wahrgenommene und realisierte Verantwortung und Kooperation.

Daß diese Kooperation nicht in konfliktfreier Harmonie wachsen kann, sondern angesichts von Krisen insgesamt mit zunehmenden Konflikten verbunden ist, zeigt die Bedeutung dessen, was Glasl fördern will: persönliche Konfliktfähigkeit von Menschen und Konfliktfestigkeit von Organisationen als maßvoller Mittelweg zwischen Konfliktscheu und Streitlust. Konfliktscheu und Streitlust können sinnvolle Entwicklungen behindern und wenn sie sich in ihrer Einseitigkeit gegenseitig verstärken, »eine Gemeinschaft in den Untergang treiben«. Die mit den Möglichkeiten eines Mittelweges verbundenen Potentiale sind es, die dazu führen können, Aggressionsenergien positiv umzuleiten, sich vom Überkommenen zu lösen und in bereichernder Weise an Differenzen arbeiten zu können.⁵⁵⁴

4.7 Zusammenfassung

„Krieg“ und „Konflikt“ sind als Begriffe und Realitäten weniger rational besetzt als der Begriff Konkurrenz, der traditionell einseitig rational gedeutet wird. Konkurrenz und Rationalität von organisatorischen Realitäten gleiten jedoch mit zunehmender Härte von Konkurrenz mit destruktiven

⁵⁵³ Zur Illustration dieses Zusammenhangs reicht ein Blick auf die Preis- und Mengenpolitik der OPEC (Organization of Petroleum Exporting Countries) bezüglich des Erdöls.

⁵⁵⁴ Vgl. Glasl 1998, S. 9 ff.

Folgen in Widersprüche und Irrationalität ab. Dieses Abgleiten ist in folgenden Phänomenen begründet:

1. Die Darstellung und Handhabung von wirtschaftlichen Prozessen und Strukturen in der Metapher des Krieges hat eine ebenso verbreitete Tradition, wie die Verbindung der Metaphern Krieg und Rationalität in organisatorischen Zusammenhängen. Nicht alles, was in Organisationen der Sprache des Krieges in Erscheinung tritt, ist jedoch auch wirklich kriegerisch. Vieles von dem ist gemäßigt in den Begriffen von Konkurrenz oder Konflikt angemessener zu beschreiben.

Charakteristika von eskalierenden Konflikten sind im Prozeß der Eskalation, daß zunehmend Uniformität individuelle Verantwortung ablöst, stereotyp verhärtetes Denken sich mit machtorientierter Willensbildung verbindet sowie Wahrnehmen, Denken, Fühlen und Wollen in allen Schichten organisatorischer Realität Deformationen und Beeinträchtigungen ausgesetzt sind. Wechselseitige Projektionen erschweren sinnvolle Zusammenarbeit, Ängste gefährden Aufrichtigkeit, Wahrnehmungs-, Urteils- und Handlungsfähigkeit. Innere und äußere Isolationen und Abspaltungen greifen Platz.

Krieg im engeren Sinne ist die am tiefsten eskalierte Form von Konfliktphänomenen. Erst wenn Individuelles oder Organisatorisches sich so entwickelt, daß Konkurrenzsituationen in der Gesamtschau zu Verlusten und Zerstörungen führen oder aktiv existentielle Zerstörungen oder Vernichtung von Organisationen von einzelnen Beteiligten angestrebt werden, sind die Begriffe Konkurrenz, Konflikt und Krieg zur Beschreibung und Deutung dieser Phänomene angemessen.

2. In der Logik des Krieges ist Organisationsentwicklung durch unkontrollierte „Schrotschüsse“ gekennzeichnet. Daraus folgt, daß der dem Wachstum entgegengesetzte Pol Abbau nicht bewußt und selektiv gelebt wird, sondern unbewußt und unterschiedslos organisatorische Zusammenhänge zu zerstören droht, egal ob diese für das weitere Prosperieren organisatorischer Zusammenhänge wichtig sind oder nicht. Diese negativen Effekte werden umso wahrscheinlicher, je mehr individuelle Machtkalküle und destruktive Verhaltenstendenzen gegenüber „Dritten“ mit realer Macht zusammenkommen. Das dann aufkommende destruktive Wirken realisiert nicht-rationale seelische und geistige Anteile destruktiv eskalierender Konkurrenz. Diese werden ausgeblendet und wirken unbewußt in regressiver Art und Weise weiter. Abwehr, Ausgrenzung, destruktive Formen der Machtausübung und regressives Nicht-Rationales können daher mit zunehmender

Wirksamkeit der Kriegsmetapher zu zentralen Mechanismen einer auf Konkurrenz angelegten Wirtschafts- und Gesellschaftsform werden.

3. Es ist eine gefährlich falsche Annahme der Anwendung der Kriegsmetapher, daß mit zunehmender Konkurrenz organisatorischer Erfolg, Fortschritt und Effizienz parallel und grenzenlos wachsen. Vielmehr wirkt undifferenziertes Konkurrenzdenken mit zunehmender Maßlosigkeit auch menschlich, organisatorisch und ökonomisch destruktiver. Die diffuse Ausbreitung psychischer, physischer und organisatorischer Gewaltphänomene deuten zudem darauf hin, daß echte und virtuelle Wirtschaftskriege Kriegshandlungen mit Waffen im klassischen Sinn weder ersetzen noch verhindern könnten, sondern in diffusere nicht-staatliche Formen von Gewalt verschieben. Auch geistige Gewalttätigkeit tendiert u.a. aufgrund von vernetzten Wirkungen zur Ausbreitung und Eskalation. Konkurrenz ist daher auf materieller und funktionaler Ebene in Maßen sinnvoll, um weniger ressourcenausbeutende wirtschaftliche Prozesse entwickeln und Produkt- und Prozeßinnovationen vorantreiben zu können. Zwischen Menschen und Organisationen als Gegnerschaft ausgetragen, führt sie zu destruktiv wuchernden und existenzgefährdenden Konsequenzen.

5 Praktische Ethik

5.1 Leitfragen

Die westliche Kultur ist zur Zeit technisch-rational sehr weit entwickelt, ethisch mit existentiellen Konsequenzen jedoch „unterbelichtet“. Bei Grundlegendem ist es besonders wichtig, mit dem zu beginnen, was (noch) überwiegend „ist“. Das Thema Ethik und Organisation wird hier von dieser praktischen Seite aus angegangen, indem ethische Erwägungen aus Schattenkonsequenzen aktueller alltäglicher Phänomene mit hoher organisatorischer und gesellschaftlicher Relevanz herausgearbeitet werden. Es werden Biotechnologien, Prozesse industrieller Fertigung und Vermarktung von Nahrungsmitteln und nicht zuletzt das, wofür sie stehen, bearbeitet: Wertfreiheit und Machbarkeit, Sinn sowie Gut und Böse. Dabei geht es im Kern um folgende Fragen:

1. Was sind die Prinzipien der Ethik, die in alltäglichen Phänomenen zu beobachten sind, wie sind diese mit marktwirtschaftlich orientierten organisatorischen Konzepten verbunden und was bedeuten sie?
2. Welche Konsequenzen ergeben sich aus der Beachtung bzw. der Nicht-Beachtung ethischer Erwägungen grundsätzlich und symptomatisch?
3. Was ist ein erster Orientierungsrahmen für die Rückbindung von Verantwortung und Ethik in individuelles und organisatorisches Handeln?

5.2 Verantwortung und Biotechnologie im Spannungsfeld von Ethik, Menschenrechten und Machbarkeit

In einer Delphi-Studie⁵⁵⁵ »zur globalen Entwicklung von Wissenschaft und Technik« des «Fraunhofer Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung» im Auftrag des deutschen «Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie» sind die befragten Experten

⁵⁵⁵ Der Name Delphi-Studie geht zurück auf das Orakel von Delphi, das dem griechischen Gott Apollo geweiht war. Delphi war Hauptkultstätte in seiner Zeit und zugleich richtungweisend für die Entwicklungen der griechischen Gesellschaften. (Vgl. Ploetz 1974, S. 55.) Delphi-Studien sind Studien, in denen die Meinungen der „Orakel“ (hochrangige Wissenschaftler, Politiker, Wirtschaftsführer) der Gegenwart zu als zukunftsweisend eingeschätzten Themen erfragt werden und in mehreren Stufen systematisiert und zu einer Gruppenmeinung zusammengefaßt werden. (Vgl. wikipedia.org, 3/2004) Interessanterweise wird in diesem Fall von der allgemein verbreiteten Zahlengläubigkeit abgewichen, qualitativ befragt und keine Messung angestrebt. In der hier zitierten Delphi-Studie wurde von dem qualitativen und offenen Charakter in Teilen abgewichen. Im ersten Teil wurde eine klassische Delphi-Studie mit offenen Fragestellungen erstellt, die nur in engsten Grenzen quantitativ ausgewertet wurden. Die Befragung erfolgte in einer zweiten Stufe jedoch standardisiert mit Ankreuzen und wurde quantitativ ausgewertet. Dieses Verfahren wurde nur ergänzt durch offene Fragestellungen. (Vgl. Fraunhofer 1998, S. 11.)

uneinig, »inwiefern Forschungsbedarf besteht, den Einfluß bestimmter Techniken der Lebensmittelindustrien (Gentechnik, Bestrahlung, Mikrowellentechnik usw.) auf die menschliche Gesundheit (z.B. Allergien) zu klären.«⁵⁵⁶ – Hofft man darauf, daß im „Schadensfall“ die Ursache und der Verursacher nicht nachweisbar sind, weil das Problem und vieles andere buchstäblich gegessen sind? – Mögliche Einflüsse der Gentechnik auf das Ökosystem der Erde werden erst gar nicht angesprochen.

Als Arpad Pusztai, ein »renommierter Lektin-Experte des Rowett Research Institute« und ausgewiesener Befürworter der Gentechnik, im Auftrag der EU an den wissenschaftlichen Grundlagen der Genehmigungsbefürwortung(!!!) von gentechnisch veränderter Nahrung gearbeitet hat, forderte er Tierfütterungsversuche, um Konsumenten nicht als Versuchskaninchen zu mißbrauchen. Als er nach entsprechenden Untersuchungen 1998 »behauptete, gentechnisch veränderte Kartoffeln würden bei Mäusen zu gesundheitlichen Schäden führen, wurde er binnen zwei Tagen suspendiert, und seine Forschungsergebnisse durften nicht mehr veröffentlicht werden. Nach langem Hin und Her wurden die Ergebnisse dennoch Ende 1999 in der Zeitschrift *The Lancet* publiziert. Der Streit um die Bedeutung der Resultate hält bis heute an.«⁵⁵⁷ Genveränderte DNS aus der Nahrungskette kann vermutlich auf das Erbgut des Menschen übertragen werden.⁵⁵⁸ Die

⁵⁵⁶ Vgl. Fraunhofer 1998, S. 71.

⁵⁵⁷ Vgl. Bruges 2002, S. 153; Stollorz 1999, S. 35 f.

Ich erinnere mich in diesem Zusammenhang an die Veröffentlichung eines Fütterungsversuches, dessen Quelle mir leider entfallen ist. Der Inhalt der Veröffentlichung war, soweit ich es richtig erinnere, kurz gefaßt folgender:

Eine Rattenpopulation wurde nach dem Zufallsprinzip in zwei Subpopulationen geteilt und einem Langzeitfütterungsversuch über mehrere Generationen unterzogen. Die Haltungsbedingungen der Rattenpopulationen unterschieden sich nur hinsichtlich der Fütterung. Eine Rattenpopulation wurde mit Küchenabfällen aller Art gefüttert. Diese Population wuchs und gedieh über mehrere Generationen, wie man es von wohlgenährten Rattenpopulationen erwarten kann. Die zweite Population wurde ausschließlich mit industriell gefertigten Frühstückscerealien gefüttert, denen alle Vitamine, Mineralien und Spurenelemente als künstlich erzeugte Zusatzstoffe im Produktionsprozeß zugefügt wurden, die die WHO bezüglich der Zusammensetzung der Inhaltsstoffe für gesunde Ernährung von Menschen für erforderlich hält. Die so gefütterte Population litt unter Entwicklungsstörungen, die Lebenserwartung der Ratten sank infolge ernster Erkrankungen bis hin zu Tumoren, die Fortpflanzungsfähigkeit nahm über mehrere Generationen ab, bis die Population am Ende ausstarb.

Metaphorisch ausgedrückt kann über die ausschließliche Anwendung stofflich-analytischer Prinzipien bei der Betrachtung der Qualität von Lebensmitteln folgendes gesagt werden: Die Vermutung, ob ein Lebensmittel gesund oder nicht gesund für Mensch und Umwelt ist, anhand der Art und Menge der als vorhanden bemerkten Stoffe zu entscheiden, ist genauso beschränkt, wie dasselbe mit einem technischen Gegenstand zu versuchen. Ein Auto fährt auch nicht nur, weil alle Teile da sind, sondern auch, weil es in der richtigen Weise produziert und montiert wurde. Damit ist klar, daß das Prinzip des Lebendigen zu anderen Produktionsprinzipien und Handhabungsformen führen muß, als das Prinzip des Technischen. Niemand würde einen von außen wie ein Auto aussehenden Gegenstand als Auto akzeptieren, wenn sämtliche verborgenen Teile nicht systematisch montiert, sondern in einer versteckten Kiste beigelegt wären, und diese Teile auch noch Fälschungen aus Produktionen mangelhafter Qualität wären. Bei vielen Lebensmitteln passiert im übertragenen Sinne genau das, der Prozeß des Lebendigen wird zunehmend systematisch unterdrückt und manipuliert. (Vgl. Grimm 1997 sowie S. 139 Fußnote 582.)

⁵⁵⁸ Vgl. Süddeutsche Zeitung 1999, S. V2/12

Wirkungen solcher Übertragungen sind bisher weitgehend ungeklärt. Studien der Cornell-University in den USA stellten jedoch fest, daß Krüppelwachstum und Tod von Schmetterlingslarven durch das Fressen der Pollen von genetisch verändertem Mais verursacht werden. Daraufhin setzte die EU Kommission die Zulassungsverfahren für alle Gen-Maissorten aus – bis zum Jahr 2002.⁵⁵⁹

Das isländische Parlament hat für das Erbgut der isländischen Inselbewohner extrem weit gefaßte Exklusiv-Rechte von der Forschung bis hin zur kommerziellen Verwertung an eine Privatfirma vergeben.⁵⁶⁰ Damit werden das Selbstbestimmungsrecht und das Recht auf körperliche Unversehrtheit und somit elementare Menschenrechte auf dem Altar von Gewinninteressen in einer neuen Qualität geopfert.⁵⁶¹

Vor dem Hintergrund der Praktizierung einer „Moral“, die das Vorantreiben individueller Interessen unter Inkaufnahme des Schadens Dritter zum Inhalt hat, ist es zwangsläufig, daß wissenschaftliche Forschung und ethische Konzepte zu eben diesem Zweck verzerrt, verdreht und einseitig gebraucht werden, teilweise mit der Perspektive grausamer Konsequenzen⁵⁶². Fachlich besteht wie immer bei neuen Techniken mangels Erfahrung und Überblick erheblicher Forschungsbedarf, bis man nicht geplante Wirkungen neuer Techniken einigermaßen einschätzen kann.

Im international führenden⁵⁶³ naturwissenschaftlichen Magazin «Nature» wurde schon 1996 erkannt, daß die Behandlung und Lösung der damit aufgeworfenen Problemstellungen »Sache der ganzen Menschheit [ist], nicht nur jener kleinen Gruppe, die wissenschaftlich aktiv ist«. In diesem Zusammenhang dürfte klar sein, daß real existierende gentechnisch „intelligenter“ gemachte Mäuse aus US-Labors⁵⁶⁴ kein Selbstzweck sein können. Daß im Bereich der Genetik wie in den Informationswissenschaften zunehmend kommerzielle Interessen den Weg prägen, macht die Lösung des Problems noch schwieriger, als sie ohnehin schon ist. Auf diesem Weg

⁵⁵⁹ Vgl. dpa 1999b, ohne Seitenangabe.

⁵⁶⁰ Vgl. Baier 1999, S. 2.

⁵⁶¹ Eine Einwilligung von Personen zur Untersuchung des individuellen Erbguts ist nicht vorgesehen. (Vgl. Straus 1999, S. 2.)

Und womit argumentieren Gegner des Projektes? U.a. mit einer befürchteten Beschränkung der Forschungsfreiheit, weil ganze Forschungsgebiete von einer kommerziellen Firma monopolisiert zu werden drohen. Damit wird deutlich, wie verwickelt nicht nur Interessenlinien verlaufen.

⁵⁶² Der Biotechniker Lee Silver (Princeton, USA) schrieb: »Ich will Ihnen ein Geheimnis verraten: Der Begriff »Präembryo« wurde von den IVF-Praktikern (IVF=In-vitro-Fertilisation) nicht etwa aus wissenschaftlichen Erwägungen von ganzem Herzen begrüßt, sondern aus Gründen, die politischer Natur sind«. Der Begriff ist in Labor und Arztpraxis »überaus handlich, um die moralischen Bedenken zu zerstreuen.« (Vgl. Silver 1998b., S. 58.)

⁵⁶³ »Die britische Zeitschrift *Nature* gilt (neben dem amerikanischen Journal *Science*) als eine der beiden wichtigsten naturwissenschaftlichen Publikationen auf der ganzen Welt. [...] Niemand käme auch nur auf die Idee, diese Zeitschrift für radikal oder sensationshungrig zu halten.« (Silver 1998, S. 22 f.)

kann die »kleine Gruppe« von Wissenschaftlern von einer kleinen Gruppe von wirtschaftlich mächtigen Personen instrumentalisiert werden.

Der Molekularbiologe Lee Silver von der US-amerikanischen Elite-Universität Princeton vermutet, daß sich »mit Hilfe der Reprogenetik Träume realisieren, doch rücken – wie bei allen extrem wirkungsvollen Technologien, die der Mensch erfunden hat – auch bisher unvorstellbare Alpträume in den Bereich des Möglichen.«⁵⁶⁵ »Die Macht des Geldes wird [eig. Anm.: mittels Biotechnik] die Spaltung der Menschheit herbeiführen.«⁵⁶⁶ Silver hält die moderne Biotechnik für »gefährlicher als die [Nuklear-]Bombe«⁵⁶⁷. Er meint, daß es immer genügend hinreichend ausgebildete Personen geben wird, die für Geld wertfrei und ethikfrei alles ermöglichen, was technisch jeweils machbar erscheint.⁵⁶⁸ Silver selbst vertritt die Auffassung: »Repräsentiert der Embryo menschliches Leben? Nein.«⁵⁶⁹ Mit diesem Fehlurteil wirkt er an der Erschaffung der Voraussetzungen für die Realisierung von Horrorszenarien mit, vor denen er selbst mit Recht warnt und wie sie an meinen weiter unten dargestellten Überlegungen zur Ethik Peter Singers deutlich werden.

Der Biophysiker G. Stock vertritt die Auffassung, daß der Mensch mit Hilfe von Biotechnologie gerade die Kontrolle über die eigene Evolution übernimmt. Es gäbe keinen Weg, diese Technik aufzuhalten.⁵⁷⁰ Der britische Entwicklungsbiologe Austin Smith argumentiert gegen das Verbot der Forschung an Embryonen mit dem Argument der faktischen Unmöglichkeit der Durchsetzung eines weltweiten Verbotes.⁵⁷¹ Mit dem gleichen Argument kann man das Verbot von Mord, Vergewaltigung auf der einen Seite und Einzelhaft (unmenschliche Haftbedingungen bzw. Foltermethode!) auf der anderen Seite aufheben. Daß diese Verbote nicht überall durchsetzbar sind, stimmt wohl für die gesamte bekannte Menschheitsgeschichte. Verbote werden immer nur dort erlassen und aufrecht erhalten, wo man Fehlentwicklungen vermutet, deren Häufigkeit und Folgen man in den Griff bekommen möchte, nicht dort, wo kein Problem ist.

Peter Singer ist seit 1999 Professor für Bioethik am „Zentrum für menschliche Werte“ der amerikanischen Elite-Universität Princeton⁵⁷². Er geht in seiner Argumentation noch weiter. Singer vertritt in seiner praktischen

⁵⁶⁴ Vgl. Evers et al. 1999, S. 301.

⁵⁶⁵ Silver 1998b, S. 19

⁵⁶⁶ Silver 1998, S. 145

⁵⁶⁷ Silver 1998, S. 142

⁵⁶⁸ Vgl. Silver 1998, S. 145.

⁵⁶⁹ Silver 1998, S. 61

⁵⁷⁰ Vgl. Evers et al. 1999, S. 302.

⁵⁷¹ Vgl. Blech et al. 2000, S. 209.

⁵⁷² «Spiegel» 48/2001, S. 236

Ethik die Ansicht, »daß die Zugehörigkeit eines menschlichen Wesens zur Spezies Homo sapiens allein keine Bedeutung dafür hat, ob es verwerflich ist, es zu töten; entscheidend sind vielmehr Eigenschaften wie Rationalität, Autonomie und Selbstbewußtsein.«⁵⁷³ Dazu kann man viel anführen, ich beschränke mich hier auf zwei persönlich erlebte Beispiele. Wer ein Kind aufzieht weiß, daß »Rationalität, Autonomie und Selbstbewußtsein« beim Säugling mit den rationalen Zugängen des Erwachsenen noch nicht erkennbar sind und sich erst mit der Zeit entwickeln. Säuglinge können daher in Singers Logik ermordet werden und stehen damit auch „wissenschaftlichen“ Menschenversuchen zur Verfügung. Damit steht die Frage im Raum, wer entscheidet, ab welchem Maß und welcher Art von »Rationalität, Autonomie und Selbstbewußtsein« Menschen nicht getötet werden dürfen. »Rationalität, Autonomie und Selbstbewußtsein« kommt auch Erwachsenen nicht selten zeitweise oder dauerhaft in unterschiedlichen Schweregraden abhanden. Teilweise werden solche Verluste auch noch gewohnheitsmäßig heroisiert, wie Arbeitssucht und Mitläufertum. Weitere Beispiele für den Verlust von »Rationalität, Autonomie und Selbstbewußtsein« sind einigermaßen blinde Werbegläubigkeit, ohne Bewußtsein reflexartig ablaufende Kaufentscheidungen⁵⁷⁴ (Gewohnheiten können grundsätzlich auch den so angedeuteten negativen Anteil enthalten), das Mitlaufen und Mittun bei gewalttätigen Ausbrüchen, Alkohol- und Drogensucht, die nicht hinreichend reflektierte Gefolgschaft zu beliebigen Denksystemen und Dogmen und deren Vertretern. Die gesamte westliche Gesellschaft ist voll von Phänomenen, die unterschiedlichste Arten und Schweregrade des Verlustes von »Rationalität, Autonomie und Selbstbewußtsein« mit sich bringen. Aufgrunddessen menschliches Verbrauchs- bzw. Gebrauchsmaterial von Menschen mit Persönlichkeitsrechten zu trennen, entspringt willkürlicher Definition und Machtausübung und ist ein sehr weit gehender Verlust von ethischer Kultur. Wenn es um Altern und Sterben geht, ist das Problem ebenfalls virulent. Meine Großmutter lag im Krankenhaus im Sterben und war für mich ohne äußerlich erkennbares Bewußtsein. Der behandelnde Arzt riet mir, nicht meine Zeit mit Besuchen »zu verschwenden«. »Ihre Großmutter merkt eh´ nichts mehr.« Ich glaubte seinen Worten trotz fehlender eigener abweichender Wahrnehmungen nicht, ohne dem Arzt bewußte Unehrlichkeit zu unterstellen. Meine Großmutter wurde für alle überraschend kurz vor ihrem Tod noch einmal wach und sagte mir, daß es

⁵⁷³ Singer 1984, S. 179

⁵⁷⁴ Das passiert mir bis heute, wenn auch mit abnehmender Häufigkeit und eingebunden in den Versuch, Gewohnheiten schrittweise zu prüfen und falls sinnvoll erscheinend zu verändern. Im Marketing nennt man diese Art des Konsums »habitualisierte Kaufentscheidungen« (Vgl. Kroeber-Riel 1984, S. 316 ff.)

ihr sehr gut getan habe, in der Zeit, in der sie sich nicht äußern konnte, häufig Besuch erhalten zu haben. An diesen Beispielen wird klar, daß es in der Ethik Singers nicht um das Vorhandensein von »Rationalität, Autonomie und Selbstbewußtsein« geht, sondern um die Fähigkeit, diese Eigenschaften so deutlich und klar äußern zu können, daß ein Mensch, der sich zum Richter überhöht, diese als schützenswert akzeptiert.

Techniken mit Einzelhaftqualitäten scheinen im übrigen nicht mehr ausschließlich dem Dunstkreis von Gefängnissen zugehörig zu sein, was sie nicht weniger unmenschlich macht.

In Japan werden Versuche angestellt, eine grausame Variante von Einzelhaft für Embryos zu entwickeln. Eine Plastikwanne mit künstlichem Fruchtwasser soll die Gebärmutter von der Zeugung bis zur Geburt ersetzen. Ziegenföten konnten Wissenschaftler darin schon drei Wochen am Leben erhalten. Die naheliegende Idee, daß das Ziel die Entwicklung entsprechender Techniken für den Beginn menschlichen Lebens ist, wurde andeutend bestätigt.⁵⁷⁵ Das Pendant dazu ist der ebenfalls in der Entwicklung befindliche Versuch des Ersatzes von „fehler- und krankheitsanfälligen“ Menschen durch Service-Roboter in der Altenpflege⁵⁷⁶. Konventionell und dogmatisch funktionell denkende Pharmazeuten müßten begeistert sein über die so zunehmenden Chancen auf Massenmärkte für Psychopharmaka für Menschen, deren Psyche funktionell im Hinblick auf die Mensch-Maschine-Schnittstelle „optimiert“ werden müßte. Persönliche Servicemaschinen können im Bereich der Altenpflege wohl nur dann positiv wirken, wenn Pflege nicht abgebaut und durch maschinellen Service ersetzt, sondern zuwendungs- und dialogorientiert umgestaltet wird. Versuche, am Anfang von Lebensbiographien maschinelle Prozesse in den Vordergrund zu stellen, sind jedoch wohl schlicht Experimente mit Folterqualitäten, die einschneidende Folgen haben müssen, gerade weil sie am Beginn von Lebensbiographien stehen.⁵⁷⁷

5.3 Nahrungsmittel, unfreie Marktwirtschaft und „externe“ Effekte

Laut einer Studie des «Fraunhofer Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung» im Auftrag des deutschen «Bundesministerium für Bildung,

⁵⁷⁵ Vgl. Evers et al. 1999, S. 302.

⁵⁷⁶ Vgl. Blech 2003, S. 212 f.

⁵⁷⁷ Wer daran zweifelt, daß es sich bei dem Ersatz tierischer und menschlicher Keimprozesse und Entwicklungsprozesse von der Keimbahn bis zum lebensfähigen Säugling durch maschinelle Prozesse um Folter handelt, möge bedenken, wie wichtig der Mutter-Kind-Kontakt weit über biologische Qualitäten hinaus in der ganzen Schwangerschaft wirkt. Daß die beschriebenen Versuche Tierquälerei sind, ist klar.

Wissenschaft, Forschung und Technologie» lehnen Verbraucher überwiegend Nahrungsmittel mit gentechnisch veränderten Inhaltsstoffen ab⁵⁷⁸. Auf diesen Verbraucherdruck hin verzichteten 1999 immer mehr Handelsketten in Europa auf gentechnisch manipulierte Nahrungsmittel. Dieser Verzicht bezog sich jedoch nur auf die Stoffe, die grundsätzlich kennzeichnungspflichtig und über einem bestimmten Schwellenwert hinaus in Produkten enthalten sind.⁵⁷⁹ Insofern war (und ist) der Verzicht unvollständig.

Der Chef eines der größten Nahrungsmittelkonzerne weltweit hat 2001 in einem Spiegel-Interview formuliert, daß die Ablehnung von Gentechnik sinnlos sei, da es in naher Zukunft ohnehin weltweit keine gentechnikfreien Rohstoffe mehr geben werde.⁵⁸⁰ – Ich glaube, daß er in Beziehung auf den Verlust von gentechnikfreien Organismen Recht hat. Das gilt u.a., weil die Erde ein Gesamtsystem ist und die Wirkung jeglicher Agrartechnik weder an den Grenzen der Felder haltmacht, auf denen die Technik eingesetzt wird, noch ihre Wirkung auf Tiere und Menschen verfehlen wird⁵⁸¹.

Aus dem so Angedeuteten folgt das Gegenteil von Freiheit und freier Marktwirtschaft. Es wird (bisher vermutlich mit durchschlagendem Erfolg) versucht, kleine Produzenten abhängig zu machen und Konsumenten Dinge, die sie nicht wollen, aufzuzwingen. Zwei zusammenhängende Konstrukte des Modells „freie Marktwirtschaft“ sind hier in wesentlichen Teilen aufgehoben.

1. Produkte, die in geringen Mengen nachgefragt werden, werden unter Umgehung des Nachfragerwillens in den Markt gedrückt. Der Ausgleich von Angebot und Nachfrage hinsichtlich gentechnisch manipulierter Organismen geschieht also vollständig entgegen marktwirtschaftlichen Prinzipien. In einem funktionierenden Marktsystem würden Produkte, die von Konsumenten nicht gewollt sind, nicht gekauft. Investoren in Gentechnik müßten sich also unter marktwirtschaftlichen Bedingungen und freier Produktwahl der Konsumenten umorientieren oder endgültig scheitern. In Bezug auf gentechnisch veränderte Nahrungsmittel findet also keine freie Produktwahl durch rationale Konsumenten statt, sondern subtil maskierte Zwangsfütterung. Im Grunde handelt es sich hier um eine

⁵⁷⁸ Fraunhofer 1998, S. 70

⁵⁷⁹ Vgl. z.B. Sparbrod 1999, S. 1.

⁵⁸⁰ «Spiegel» 2001d, S. 115

⁵⁸¹ Die oben zitierte Studie des Fraunhofer Instituts ISI weist dazu passende Ergebnisse aus. Vier von fünf Thesen zur Entwicklung von Landwirtschaft und Ernährung mit hoher Wichtigkeit betreffen die Entwicklung und Umsetzung neuer Verfahren der Biotechnologie. (Vgl. Fraunhofer 1998, S. 67.)

neue Form von diktatorischer Planwirtschaft, in der die Planungsbehörde nicht mehr im Staat, sondern in wirtschaftlichen Großorganisationen angesiedelt ist. Planwirtschaft hat sich schon einmal als ineffizient erwiesen.

2. Der „rational wirtschaftende Mensch“, der sein eigenes Konsumwohl optimiert bzw. Produktionsoptimum sucht, kann schon deswegen nicht rational handeln, weil ihm wesentliche Informationen bewußt und entmündigend vorenthalten bzw. verschleiert und verdreht vorgesetzt werden. Dieses geschieht unter dem Deckmantel von Nichtüberforderung von Konsumenten mit Informationen.⁵⁸²

Zu den in der Überschrift angedeuteten „externen Effekten“ kann man bei gründlicher Betrachtung vermutlich ein eigenes Buch schreiben. Sie treten immer dann auf, wenn Gewinne individualisiert und organisiert sowie Risiken und Schäden naturalisiert und vergemeinschaftet und so Verantwortung und Verursacherprinzip ausgehebelt werden. Aus pragmatischen Gründen beschränke ich mich auf ein illustrierendes, wissenschaftlich geprüftes und die Volkswirtschaft insgesamt belastendes Beispiel.

Claudia Haimann schätzt 2002 in «Spektrum der Wissenschaft», daß ca. 8 Mio. Deutsche an Zuckerkrankheit (Diabetes mellitus) leiden. Innerhalb der vergangenen 10 Jahre habe sich die Betroffenenzahl weltweit verfünffacht. Mit wachsendem Wohlstand würde diese Erkrankung auch in Entwicklungsländern zum Problem. Infolge veränderter Lebensgewohnheiten träte der »Alterszucker« genannte Diabetes vom Typ II »zunehmend selbst bei Kindern auf«.⁵⁸³ Eberhardt-Metzger konstatiert im gleichen Heft, Typ II habe in seiner Verbreitung »dramatisch zugenommen« - unter Fachleuten kursiere der Begriff von einer »Diabetes-Epidemie«. Haimann zitiert das britische Wissenschaftsmagazin «Nature» mit dem Fazit, daß die Veränderungen »nur das Symptom eines viel größeren und grundsätzlicheren Problems [sind] – dass Veränderungen der Umwelt und im Lebensstil sich

⁵⁸² »Eine Verschärfung der Lebensmittelkennzeichnungspflicht, [...], hält jedoch mehr als ein Drittel der Experten für nie realisierbar, da diese Informationsfülle durch den Verbraucher nicht mehr bewertbar sei.« (Fraunhofer 1998, S. 71)

Das Märchenbuch zum Thema hat H.U. Grimm verfaßt. «Die Suppe lügt» (Vgl. Grimm 1997.) Grimms Märchen (in der tradierten wie in der hier zitierten Version) enthalten viel mehr und tiefere Wahrheit, als manche Produktdeklaration.

Ich erinnere mich gut daran, daß im deutschsprachigen Raum Listen kursierten, die Nahrungsmittelzusatzstoffe anhand der Klassifizierung in E-Nummern allgemeinverständlich erklärten und Hinweise auf Gesundheitsrisiken und Unverträglichkeiten gaben. Seit dieser Zeit wurde die Deklaration von Inhaltsstoffen nach meiner Beobachtung fast vollständig auf das Abdrucken von Fachbegriffen umgestellt. Die Konsumenten, mit denen ich in diesem Zusammenhang gesprochen habe, vermuteten ohne Ausnahme hinter dieser Umstellung eine vorsätzliche Erschwerung eigenverantwortlicher Auswahl von Nahrungsmitteln.

⁵⁸³ Vgl. Haimann 2002, S. 61 f.

immer bedenklicher auf die menschliche Gesundheit auswirken.«⁵⁸⁴ Im Zusammenhang mit Diabetes – *Zuckerkrankheit* – liegt auf der Hand, daß eine wesentliche Ursache von Diabetes Fehlernährung in einem System industrialisierter Nahrungsmittelproduktion ist⁵⁸⁵. Umso wichtiger sind bewußte Entscheidungen für und gegen technische Möglichkeiten in der Produktion und im persönlichen Konsum unter Berücksichtigung des Gesamtsystems. Wie wichtig die Entwicklung solcher bewußter Handlungen ist, zeigt sich an den heute deutlich werdenden „Nebenwirkungen“ der Nahrungsmittelindustrie, die in Umweltproblemen, BSE-Krise, diversen Futtermittelskandalen⁵⁸⁶, Bodenerosion und auch anhand der Folgen für die Gesundheit von Konsumenten vielfältig zu besichtigen sind. Wenn man sich vor Augen hält, wie teuer Diabetes und seine gesundheitlichen Folgen sind, dann wird hier enormer gesamtwirtschaftlicher Schaden verursacht, der in der bisherigen Unternehmenspolitik „konventioneller“ Nahrungsmittelindustrie keinen sichtbaren Widerhall gefunden hat und nicht nur in Form von erhöhten Krankenkosten auch auf diese zurückschlagen muß. Dieses Zurückfallen auf den Verursacher gilt für alle menschlichen Handlungen. Die negativen Seiten und Folgen werden auch dann wirksam, wenn man meint sie ignorieren zu können, dann nur später und schlimmer. Diabetes ist nur ein Beispiel unter vielen⁵⁸⁷.

⁵⁸⁴ Vgl. Eberhardt-Metzger 2002, S. 65.

⁵⁸⁵ Z.B.: Der menschliche Körper reagiert auf künstliche Süßstoffe mit »Hunger« und »Eßreflexen«. (Vgl. Davis 1999, S. 302 ff.) Ich habe in Diätversuchen entsprechende Erfahrungen gemacht. Nach mündlicher Auskunft eines Bauern werden Süßstoffe in der Schweinemast als appetitanregendes Masthilfsmittel eingesetzt.

⁵⁸⁶ Futtermittelskandale weisen auf zweierlei Qualitäten hin:

1. Die Bereitschaft in Teilen der Lebensmittelindustrie, kriminell zum eigenen finanziellen Vorteil zu handeln und dabei Schäden für Leben und Gesundheit von Mensch und Umwelt vorsätzlich bzw. fahrlässig in Kauf zu nehmen.
2. Die zunehmende Bereitschaft, derartige Phänomene aufzudecken und zu sanktionieren. Zunehmende Skandalzahlen müssen damit daher kein Zeichen für zunehmende Kriminalität sein. Wer in entsprechenden Betrieben gearbeitet hat, weiß, daß vorsätzliche Verstöße gegen geltendes Recht auch schon vor den aktuellen Aufdeckungen existierten.

⁵⁸⁷ »Der Genuss von Mahlzeiten, die nicht selbst zubereitet wurden, stellt für Allergiker ein nicht kalkulierbares Risiko dar« wurde in einer Sonderausgabe des Bundesgesundheitsblatt in 2002 gewarnt. Künstliche Stoffe in Nahrungsmitteln scheinen je nach Art u.a. Allergien, Darmschwierigkeiten, Zahnerosion, Osteoporose und Verhaltensauffälligkeiten zu verursachen. (Vgl. Grimm et al. 2002, S. 220 ff.)

5.4 Grunddimensionen praktischer Verantwortung: (Wert-)Freiheit und Machbarkeit, Sinn; Gut und Böse – Achtsamkeit

Formelle und informelle Normen bieten in Zeiten des Wandels immer weniger Orientierungspotential. Denken und Handeln braucht daher heute die Entwicklung innerer Orientierungsmuster, Wertentscheidungen und aus diesen heraus gelebte Handlungen. Dafür braucht es die Entwicklung individueller und organisatorischer Achtsamkeit. Die damit angedeuteten Notwendigkeiten entstehen als Folge qualitativer Wandlungsprozesse, die sich im gegenwärtigen Wandel neu konkretisieren:

1. Normen aller Art wurzeln in Orientierungen und Grundhaltungen der Vergangenheit.
2. Menschengemachte Technologien und Strukturen wandeln sich derart schnell, daß menschliche und institutionelle Regelungsversuche immer spät und oft zu spät kommen müssen, um gemeinschaftlich wünschenswerte Entwicklungen zu unterstützen und Schädliches zu unterbinden. Dieses gilt für staatliche wie nicht-staatliche Organisationen gleichermaßen.
3. Die Prozesse globaler Vernetzung und Mobilität führen dazu, daß für mächtige Personen und Organisationen zunehmende Wahlmöglichkeiten bezüglich des rechtlichen Rahmens, in dem menschliches und organisatorisches Handeln stattfindet, herrschen.
4. Staatliche und religiöse Normen verlieren in diesem Prozeß an handlungsleitender Kraft. Sie sind zunehmend von Interessen gelenkten Abbauversuchen ausgesetzt und kaum noch fraglos akzeptiert.
5. Die Fülle menschengemachter Realitäten in ein umfassendes Regelwerk zu fassen, würde vermutlich entweder zu einem Ersticken in Bürokratie oder zu einem weitgehenden Verzicht auf Kontrollmechanismen führen.

Fehlender Sinnbezug ist im Wandel daher nicht mehr „nur“ ein individuelles ethisch-moralisches Problem, er ist auch ein Problem, das wirtschaftliches Scheitern durch blockierte oder fehlgegangene Entwicklungen provozieren kann. Der Mensch ist also auch heute auf sich selbst verwiesen, wenn es darum geht, ein Wertesystem zu finden und „Gut“ und „Böse“, „Richtig“ und „Falsch“ zu erkennen.⁵⁸⁸ Damit ist eine Grundlage der modernen Sinnkrise beschrieben, die sich naturgemäß in Organisationen widerspiegelt. Burkard Sievers und Reinhard Sprenger

⁵⁸⁸ Vgl. Frankl 1972, S. 11 ff.

haben das Thema von unterschiedlichen Standpunkten aus bearbeitet: Motivation und Motivationstechniken als Ersatz und Verschiebung von Sinnerfahrung und gelebter Bedeutung.⁵⁸⁹ Angesichts von Wandel gefährden solche Ersatzhandlungen die Existenz von Organisationen.

Die Unterdrückung des bewußten Umgangs mit menschlichen Werthaltungen hat viele weitere Facetten. In der DV-Technik haben sie zur Zeit ihre verbreitetste Realisation gefunden. Wertfreiheit und Machbarkeit sind als damit verbundene „ideelle“ Prinzipien genauso verbreitet wie falsch. Die Verbreitung und zunehmende Vernetzung informationsverarbeitender Maschinen macht es notwendig, die Begrenztheit von Prozessen elektronischer Datenverarbeitung hier anzuschauen. EDV-Systeme können die Qualitäten, die mit Sinn, Unsinn und Sinnentleerung sowie mit Gut und Böse verknüpft sind weder erkennen, noch deren Bedeutungen verarbeiten und schon gar nicht verantworten. Die Überbetonung von „programmierten Verhaltenssystemen“ im bewußten Umgang mit organisatorischen Konzepten und Realitäten müssen daher wie alle anderen normativen Konzepte irgendwann scheitern, weil jede Art von Überbetonung von Programmierung in Wandlungsprozessen zu Erstarrung in Vergangenen führt.

Esther Dyson ortet die digitale Zukunft auf dem »Königsweg der Erkenntnis« – wie sie glaubt: »trial and error«.⁵⁹⁰ Dazu passend stammte einer von Alan Turings⁵⁹¹ Lieblingssätzen aus Shakespeares Hamlet und handelte vom Spaß des Feuerwerkers, der mit seinem eigenen Pulver auffliegt.⁵⁹² Mächtige Technologien haben das Potential, menschliches Handeln mit Fehlern zu ermöglichen, die katastrophale Folgen haben. »Trial and error« ist daher außerhalb virtueller Welten nicht verantwortbar. Es ist vielmehr unverzichtbar, die Fehlbarkeit des Menschen nicht nur bei Fehlschlägen anzuerkennen, sondern ihre Möglichkeiten und Realisationen durch konstruktive und wertende Vorentscheidungen im weniger ungesunden Rahmen zu halten.

⁵⁸⁹ Sievers beschreibt und vertieft »Motivation as a Surrogate for Meaning«. (Sievers 1994, S. 1-46) Die einschlägige Monographie von Sprenger (1997) ist das mehr an „Praktiker“ gerichtete populäre „Gegenstück“ zu den diesbezüglichen Überlegungen von Sievers. Sprengers Eingangsthese ist »Alles Motivieren ist Demotivieren«. (Sprenger 1997, S. 12) Er wünscht sich Leser, »die den kalten Hauch des Nicht-Ernstnehmens, der Manipulation und der verdeckten Abwertung empfinden, [...], die sich für das Verwirklichen eines anderen Menschenbildes *entscheiden*, vielleicht in der eher gefühlten als gesicherten Erkenntnis, dass die Welt unseren Willensakten dient. Nicht umgekehrt.« (Vgl. Sprenger 1997, S. 13.)

⁵⁹⁰ Vgl. Ziesemer 1999, S. 43

⁵⁹¹ Alan Turing, 1912-1954, Arbeit am Einsatz einer Großrechneranlage im britischen National-Laboratory, Erfinder einer abstrakten theoretischen Konzeption einer universellen Rechenmaschine und des Turing-Tests für künstliche Intelligenz. (Vgl. Brockhaus 19. Auflage, Bd. 22, S. 487 f.)

⁵⁹² Vgl. Turing 1987, S. 5, Vorwort der Herausgeber.

Die Führungsrolle des Technischen in Umwandlungsprozessen muß zum ökonomischen Scheitern führen, eben weil sie im Vergangenen wurzelt⁵⁹³. Der Systemtheoretiker Heinz v. Foerster formuliert in diesem Zusammenhang Lebenswichtiges: »Wenn wir nicht wahrnehmen können, können wir die Zukunft nicht erkennen. Wir wissen daher nicht, was jetzt zu tun ist.«⁵⁹⁴ Viktor Frankl schreibt, daß in »einem Zeitalter, in dem die zehn Gebote für so viele ihre Geltung zu verlieren scheinen, [...] der Mensch instandgesetzt werden [muß], die 10000 Gebote zu vernehmen, die in den 10000 Situationen verschlüsselt sind. Dann wird ihm nicht nur eben dieses Leben wieder sinnvoll erscheinen, sondern er selbst wird dann auch immunisiert sein gegenüber Konformismus und Totalitarismus. So oder so: mehr denn je ist Erziehung - Erziehung zur Verantwortung. Wir leben in einer Gesellschaft des Überflusses [...] an materiellen Gütern, [...] an Information [...]. Wir werden von Reizen, [...] , überflutet. Wenn der Mensch in dieser Reizüberflutung [...] bestehen will, muß er wissen, was wichtig ist und was nicht, [...], mit einem Wort: Was Sinn hat und was nicht.«⁵⁹⁵ Der Verzicht auf die Anspruchshaltung von Wertfreiheit, Neutralität und simplen Egoismus bedeutet heute auch die Notwendigkeit des Loslassens. Es ist der Abschied von der Haltung, die versucht, Menschen und Erde zu Knechten des eigenen Willens (Macht, Geld), der eigenen Modelle und der eigenen technischen Methoden zu machen und diese Haltung ohne Rücksicht auf Verluste durchzuziehen. In der Volkswirtschaftslehre wird für diesen Zusammenhang die Bezeichnung „externe Effekte“ verwendet, was praktisch bedeuten kann, vorsätzlich menschliches Leben und Gesundheit gegen eigene Gewinne aufzurechnen⁵⁹⁶. Genauso kann und darf in der

⁵⁹³ Der Systemtheoretiker Heinz v. Foerster diagnostiziert, daß die wissenschaftliche Methode auf zwei vergangenheitsbezogenen Säulen ruht:

1. Regeln, die in der Vergangenheit befolgt wurden, gelten auch für die Zukunft.
2. Fast alles im Universum ist irrelevant.

Darin erblickt v. Foerster den Grund für eine Epidemie zunehmender Bewußtlosigkeit, die aus einer zunehmenden Wahrnehmungsunfähigkeit entsteht und die in den chaotischen und zerstörerischen Prozessen der Welt sichtbar wird. (Vgl. v. Foerster 1985, S. 9.) Heinz v. Foerster hat auf seine Art recht.

Der Philosoph Hans Jonas beschreibt, was passiert, wenn auf dieser Basis Eigenverantwortlichkeit und Wahrnehmung mißlingen. »Jedesmal, wenn wir [...] den menschlichen Weg der Behandlung menschlicher Probleme umgehen und durch den Kurzschluß eines unpersönlichen Mechanismus ersetzen, haben wir etwas von der Würde persönlicher Selbstheit weggenommen und einen weiteren Schritt voran auf dem Wege zu programmierten Verhaltenssystemen getan.« (Jonas 1984, S. 52; vertiefend vgl. Jonas 1984, S. 7, S. 15 ff., S. 22 ff.

⁵⁹⁴ v. Foerster 1985, S. 4

⁵⁹⁵ Frankl 1972, S. 27

⁵⁹⁶ Mitchell zeigt an einem gerichtlich mit erheblichem Schadensersatz verbundenen Fall, daß ein Automobilkonzern bei Stückkosten von ca. 2,40 US-\$ auf Explosionssicherungen für Benzintanks in Autos verzichtete hatte und die Schadensersatzzahlung von Verletzten und Angehörigen von Verstorbenen in einer Gewinn- und Verlustrechnung so aufgerechnet hatte, daß der Verzicht auf Sicherheit Gewinn bedeuten sollte. (Vgl. Mitchell 2002, S. 42 ff., vgl. auch Mitchell 2002, S. 100 ff.) Die Externalisierung von Kosten zur Maximierung von Eigennutz beschreibt Mitchell analog zum destruktiven Verhalten von Kindern, bei denen Erwachsene

zusammenwachsenden Welt nicht länger ignoriert werden, was im Grunde schon immer galt: Es gibt keine externen Effekte, weder auf individueller, noch auf unternehmerischer, noch auf nationaler Ebene. Das Denken in „externen Effekten“ ist ein abstrahierender scheinobjektiver Ablaßhandel des Gewissens, der andere dafür zahlen läßt, was man selbst glaubt sich „Gutes“ (an-)tun zu müssen. Alles wirkt zurück, ob man es (wahrhaben) will, oder nicht. Die Logik der Globalisierung ist die pragmatische Realisierung der Einheit des globalen Wirtschaftsraumes. Auch diese Logik zwingt zur ganzheitlichen Betrachtung und zu einem Streben nach einer Wirtschaftsform, die es sich zum Ideal macht, sich nicht simpel auf Kosten anderer bzw. der Natur zu „bereichern“, sondern achtsam mit Blick auf sich und die Gemeinschaften, in denen man wirkt, zu handeln.

5.5 Zusammenfassung

1. Die Maximen der Machbarkeit, Gewinnoptimierung und der Wert- und Ethikfreiheit prägen in vielen Spielarten die ethische Ausrichtung traditioneller technisch-naturwissenschaftlicher und organisatorischer Konzepte. In Bezug auf die leitende Polarität des Textes Rationalität – Nicht-Rationales wird mit wachsender Aggressivität des Verzichts auf bewußt gelebte positive Ethik Rationalität zunehmend beschädigt. Ethik und daraus abgeleitete gesetzliche und organisatorische Normen abzu-

versäumt haben, Grenzen zu setzen und Gemeinschaftssinn vorzuleben. (Vgl. Mitchell 2002, S. 85 ff.) Wie wahr.

Externe Effekte werden so definiert, daß wirtschaftliche Handlungen anderen wirtschaftenden Personen oder Institutionen Kosten oder Nutzen verursachen, ohne daß diese für den jeweiligen Beobachter in Zahlen erfäßbar sind. (Samuelson et al. 1987, S. 451) Entscheidend ist, daß bei externen Effekten Nutznießer nicht zahlen, Geschädigte nicht entschädigt und Schäden nicht ursächlich beseitigt oder verhindert werden. Dazu zählen Umweltschäden genauso wie „Nebenwirkungen“ von Medikamenten. (Vgl. Stiglitz et al. 1989, S. 208 ff.) Im «Gabler Wirtschafts-Lexikon» ist als Bedeutung der externen Effekte für die ökonomische Theorie vermerkt: »Liegen e.E. vor, so führt dies zu einer Fehlallokation der Ressourcen im Marktsystem (→Marktversagen).« (Gabler 2000, S. 1036) Samuelson vertritt die Auffassung, daß im Bereich externer Effekte das schwerwiegendste Marktversagen von allen denkbaren Fällen eintritt. (Vgl. Samuelson et al. 1987, S. 451.) In diesem Fall frage ich mich, warum liberale Ökonomen nicht mehr praktisch durch eine Internalisierung externer Effekte gegensteuern. In der Logik des Liberalismus müßten die externen Effekte in den Marktpreisen deutlich werden. Daraus folgt, daß „konventionell“ betriebene energieintensive Produktion erheblich höhere Energiepreise zahlen müßte. Schwerwiegendes Marktversagen müßte auf Liberale so wirken, daß sie alles tun, um es zu beseitigen. Laufen Liberale in blinder Panik davon, statt zu handeln? Oder wird schwerwiegendes Marktversagen dann akzeptiert, wenn man glaubt, daß es den eigenen Interessen dient? Dann geht es nicht um Freiheit, sondern um Macht.

Beispiele für Handeln aufgrund des Begriffs „externe Effekte“ sind:

1. Export von Produkten aller Art, die in Europa verboten sind und in den Empfängerländern schweren Schaden anrichten.
2. Erpressung von Lieferanten zu Konditionen zu liefern, die für diese schädigend oder existenzgefährdend sind.
3. Ablassen von Giften der Produktion in die Umwelt aus Kostengründen.

Es gibt aus verschiedenen Gründen ungeachtet der Möglichkeit, Teile der Folgen eigenen Handelns auf andere abzuschieben, keine wirklich externen Effekte.

lehnen, entspringt willkürlicher Definition und Machtausübung. Sie ist extremer Verlust von ethischer Kultur, der für das eigene Handeln keine Grenzen zulassen will. Wenn solche Motive übermächtig werden, ist jede Gemeinschaft in der Gefahr, in die Anarchie des Faustrechtes zurückzufallen und zu sterben.

2. Die schon realisierten irrationalen Resultate organisatorischen Handelns nach dem Machbarkeitsprinzip – „*trial and error*“ und „*es wird schon gut gehen*“ – sind Konsequenz der Abwehr des Ethischen und von Verantwortungen, die über den persönlichen oder organisatorischen Tellerand hinausreichen. Sie sind höchst kritisch: Umweltschäden in Milliardenhöhe, zerstörte soziale Zusammenhänge, auf kollektive Sicherungssysteme abgewälzte Kosten von industrieller Produkt-, Markt- und Mitarbeiterpolitik, gewollte Blindheit gegenüber den Folgen neuer Techniken aus egozentrischen Motiven und die Nahrung eines Klimas destruktiven Mißtrauens. Solches fortzuführen gleicht angesichts der Wirkungs-Potentiale neuer Technologien und der schon vorhandenen Auswirkungen der technischen Anwendungen dem Zünden weiterer Lunten am Sprengsatz aktueller Krisen.

U.a. in Bezug auf gentechnisch veränderte Nahrungsmittel findet keine freie Produktwahl durch rationale Konsumenten mehr statt, sondern subtil maskierte Zwangsfütterung. Damit handelt es sich um eine neue Form von diktatorischer Planwirtschaft, in der die Planungsbehörde nicht mehr im Staat, sondern in wirtschaftlichen Großorganisationen angesiedelt ist. Informationen werden Konsumenten vorenthalten bzw. verschleiert und verdreht vorgesetzt – womit Informationsfreiheit ausgehebelt wird. Gewinne werden individualisiert, Risiken und Schäden werden naturalisiert und vergemeinschaftet und auf diesem Weg Verantwortung und Verursacherprinzip ausgehöhlt. So werden konstituierende Wesenzüge von freier Marktwirtschaft und Demokratie außer Kraft gesetzt, denn in einem funktionierenden Marktsystem herrscht freie Wahl zwischen unterschiedlichen Alternativen und von Konsumenten überwiegend nicht gewollte Massenprodukte verschwinden mit ihren Herstellern vom Markt.

3. Ethische Erwägungen können prinzipiell auf der Basis konventioneller Grundsätze wie den 10 Geboten des Christentums, Legalitätsprinzipien von Staaten und kodifizierten Normen des Handelns von Organisationen handlungsbegrenzend und handlungsleitend wirken. Wenn man in die aktuellen Realitäten sieht, sind solche Begrenzungen dringend erforderlich. Globale Prozesse brauchen dabei ein mit hinreichend mächtigen Kontrollinstitutionen und Sanktionen

ausgestattetes globales System, in dem u.a. Prinzipien der Menschlichkeit und ausgleichender Entwicklung von Mensch und irdischen Lebenswelten in ein globales Rechtssystem überführt werden. Je mehr jedoch qualitative Wandlungsdynamik das Geschehen prägt, umso weniger sind solche Normensysteme hinreichend mit der werdenden Realität verbunden. Darum ist es weiterhin unerlässlich, eine authentische und stabil formbare innere Haltung zu entwickeln und aus dieser heraus in präsenter Gegenwärtigkeit wahrhaftig zu agieren. Die Begrenzung von Entwicklungsdynamiken durch Normensysteme wird dann ihrerseits durch innere Orientierung begrenzt, geführt und erhält geistig-kulturelle Substanz. Solche benötigt, um nicht in egomanisch missionierender Ethik zu münden, den Austausch im Dialog gleichberechtigter Partner. Im Kraftfeld zwischen den Persönlichkeiten „Ich“ und „Du“ entsteht dann bewußt werdende Entwicklung. Dazu braucht es in der Formulierung von Martin Buber Selbstvertrauen und eigenständiges Bewußtsein sowie werdende Authentizität und die Umfassung, die aus der eigenen Präsenz heraus innerlich beim Gegenüber einfühlsam ankommt.⁵⁹⁷

Das zum Zeitpunkt des Schreibens dieser Zusammenfassung als Überlebensfrage der Menschheit ins Bewußtsein gerückte Phänomen des Klimawandels wurde nicht betrachtet. Dieses zeigt einmal mehr, daß das Kalkül individueller Nutzenmaximierung bei Rücksichtslosigkeit gegenüber Mensch, Umwelt und anderen Organisationen mittlerweile in eine globale Existenzkrise geführt hat. Hat Mutter Erde einen schweren fiebrigen Infekt, der u.a. an der Entwicklung von Gletschern schon lange ablesbar ist?

⁵⁹⁷ Vgl. Ballreich 2006

Exkurs II: Ein Gott des René Descartes und „neueste“ Wahrheiten

»Ich werde also voraussetzen, daß es nicht ein echter Gott ist, selbstherrliche Quelle der Wahrheit, sondern ein gewisses böses Genie, so durchtrieben und falsch wie mächtig, das seine ganze Industrie beschäftigt, mich zu täuschen. Ich werde denken, daß der Himmel, die Luft, die Erde, die Farben, die Gestalten, die Laute, und all die von uns wahrgenommenen Dinge der Außenwelt nichts als Illusion und Betrug sind, von ihm benutzt um meine Ansichten zu steuern. Ich stelle mir vor, daß ich keinerlei Hände, keinerlei Augen, kein Fleisch, kein Blut, keine Sinne habe, doch fälschlich meine, alle diese Dinge zu besitzen.«⁵⁹⁸

»Wir sind Überlebensmaschinen - Roboter, blind programmiert zur Erhaltung selbstsüchtiger Moleküle, die Gene genannt werden. Dies ist eine Wahrheit, die mich heute noch staunen macht.«⁵⁹⁹

»Die Gottlosen aber rufen mit Hand und Mund ihn herbei, vergehen vor Sehnsucht nach dem vermeintlichen Freund und schließen ein Bündnis mit ihm. Sie verdienen auch sein Eigentum zu sein! Sie sprechen unter sich, falsch urteilend: „Kurz und trübselig ist unser Leben, und es gibt keinen lindernden Trost beim Ende des Menschen, noch kennt man einen Befreier aus dem Totenreich. Denn durch Zufall sind wir geworden, und hernach werden wir sein, als wären wir nie gewesen. Denn Rauch ist der Odem in unserer Nase und das Denken ein Funke bei unseres Herzen Schlag. Erlischt er, so zerfällt in Asche der Leib, der Geist aber verfliegt wie flüchtige Luft. [...]“⁶⁰⁰

»Keine Wiese soll unberührt bleiben von unseren üppigen Festen, überall wollen wir Zeichen der Freude hinterlassen; denn das ist unser Anteil und unser Los. Laßt uns bedrücken den Armen, der gerecht ist, keine Schonung kennen gegen die Witwe und keine Scheu vor des Greises ergrautem Haar! Unsere Kraft sei der Maßstab für das, was gerecht ist; denn das Schwache erweist sich als unbrauchbar! Auflauern wollen wir dem Gerechten, weil er uns unbequem ist und unseren Werken entgegensteht, Sünden wider das Gesetz uns vorwirft und unsere Verfehlungen gegen die Zucht uns vorhält.«⁶⁰¹

⁵⁹⁸ Descartes, zitiert nach Wiener 1996, S. 108.

⁵⁹⁹ Dawkins 1978, S. 3

⁶⁰⁰ Buch der Weisheit Kapitel 1, Vers 16 - Kapitel 2 Vers 3; Altes Testament

⁶⁰¹ Buch der Weisheit Kapitel 2, Vers 9-12; Altes Testament

ABSCHNITT II:
DURCH DAS UNBEWUßTE UND DEN SCHATTEN RATIONALER
ERKENNTNISPROZESSE ZUR INTEGRATION VON RATIONALITÄT UND
KONTEMPLATION

Vorbemerkung:

In diesem Abschnitt II wird der Weg der Integration des Schattens so gegangen, daß zunächst die unbewußten, schattenhaften und subjektiven Anteile rationaler Erkenntnisprozesse und ihre Folgen am Beispiel angewandter Statistik sichtbar gemacht werden. Das bedingt, daß die positiven Möglichkeiten und die Lichtanteile, die mit diesen Methoden verbunden sind, zunächst kaum Beachtung finden. Der Grund hierfür ist, daß diese positiven Qualitäten und Potentiale in Theorie und Praxis sehr weit entwickelt sind. Die wegen dieser „Schattenlastigkeit“ des längeren Teils dieses Abschnittes umso wichtigere Würdigung der Potentiale und positiven Beiträge quantitativer Methoden erfolgt vergleichsweise kurz und unvollständig in Zwischenbemerkungen und am Ende von Abschnitt III als potentialorientierter Ausblick auf die Möglichkeiten der Verbindung qualitativer und quantitativer Verfahren in bewußter Verantwortung.

6 Über die Subjektivität quantitativer Methoden

6.1 Leitfragen

In unserer Kultur prägen auf der bewußt gehandhabten Ebene analytisch-rational definierte Prozesse die Entwicklung von Bewußtsein und Organisationen. Wegen dieser Dominanz des rational Definierten ist es für die Bearbeitung des Themas dieses Textes elementar, ein angemessenes Bild von den Qualitäten, Möglichkeiten und Grenzen rationaler Erkenntnisprozesse zu haben und zu bewerten. Die positiven und objektivierenden Möglichkeiten von Rationalität sind allgemein bekannt und differenziert publiziert. Die subjektiven Aspekte von Rationalität sind jedoch überwiegend unbewußt und kaum durchgearbeitet. Dieses ergänzend herauszuarbeiten ist Ziel, von Kapitel 6 und den unmittelbar folgenden Kapiteln. Nun wird der erste Teil dieser subjektivierenden Aspekte rationaler Erkenntnismethoden exemplarisch mit Blick auf formale Voraussetzungen und methodische Charakteristika angewandter Statistik anhand folgender Fragen herausgearbeitet:

1. Was sind die Annahmen und Grundideen, auf denen quantitativ formalisierte Strukturen der Erkenntnisgewinnung aufbauen und inwieweit bürgen diese für Objektivität in organisatorisch relevanten Anwendungen von Statistik? In welchem Umfang werden diese in der Anwendung auf typische organisatorisch relevante Fragestellungen eingehalten beziehungsweise verletzt?
2. Welche Folgen ergeben sich aus den Ergebnissen zu den vorgenannten Fragen für die sachliche Aussagekraft von statistischen Analysen in konkreten Fällen der Anwendung?

Diese Leitfragen dienen der eingehenden Betrachtung methodischer Aspekte der drei Stufen von Prozessen angewandter Statistik und deren Möglichkeiten und Konsequenzen an Beispielen:

1. *Datenerhebungen*: Grundannahmen und Voraussetzungen, Konzepte, Instrumente und Realitäten sowie Prüfungskonzepte der Qualität erhobener Datensätze,
2. *formale Analyseverfahren*: Strukturen, Annahmen und Annahmeverletzungen,
3. *Analyseergebnisse*: Interpretation und Deutung im menschlichen, sozialen und technischen Prozeß angewandter Statistik sowie Auswirkungen auf die Entwicklung von Organisationen.

Die Bearbeitung der für Organisationen im Zusammenhang von Rationalität mindestens ebenso wichtigen Prozesse von EDV erfolgt in Kapitel 13.

6.2 Subjektivierende Aspekte der Datenerhebung

6.2.1 Meßtheorie, Messung und die Nicht-Meßbarkeit von (organisationalen) Phänomenen

Viele wichtige statistische Verfahren setzen aus methodischer Sicht meßtheoretisch fundierte Skalen mit bestimmten Eigenschaften voraus. Wenn mit Statistik Prozesse erfaßt werden, an denen Menschen beteiligt sind, werden wichtige Teile dieser Voraussetzungen verletzt. Solche Annahmeverletzungen treten in angewandter Statistik mit wissenschaftlichem und praktischem Anspruch gleichermaßen auf und haben für die Interpretation und Bewertung von Ergebnissen statistisch fundierter Erkenntnisprozesse einschneidende Folgen.⁶⁰²

In diesem Kontext haben Ratingskalen und ihre allgemeine Überschätzung eine hohe praktische Bedeutung. Ratingskalen mangelt es jedoch an weit mehr, als nur an einer meßtheoretischen Fundierung⁶⁰³. Sie werden daher in einem gesonderten Kapitel bearbeitet.

Die für die angewandte Statistik relevanten meßtheoretischen Definitionen bilden die Basis für die Erfassung von Merkmalen, die kardinalem bzw. ordinalem Skalenniveau genügen. Das Skalenniveau eines Merkmals bestimmt, in welcher spezifischen Form und unter welchen Voraussetzun-

⁶⁰² Zu einer kurzen Einführung in die Meßtheorie vgl. Stier 1996, S. 35-48; ausführlich Krantz et al., 1971 Vol. I - Vol. III; weniger mathematisch Orth, 1974.

Wichtige Eigenschaften meßtheoretisch fundierter Skalen sind je nach Art der erzeugten Ordnung:

1. Axiomatisierung: Z.B. archimedisches Axiom: Jedes Paar positiver Zahlen ist vergleichbar durch eine meßtheoretisch fundierte Skala (Vgl. Krantz et al. 1971, S. 6 ff.; S. 25.)
2. Ordnungserhaltende bzw. abstandserhaltende Transformierbarkeit für ordinale bzw. kardinale Skalen (Vgl. Krantz et al. 1971, S. 9 ff.)
3. Transitivität (Vgl. Krantz et al. 1971, S. 8.)
4. Additivität in Bezug auf Verkettungsoperationen (Vgl. Krantz et al. 1971, S. 4.)
5. Zuordnung eines eindeutigen und exklusiven Zahlenwertes zu jedem Wert des empirischen Relativs; (Vgl. Krantz et al. 1971, S. 4.)

Die Annahmen hinsichtlich der Struktur des numerischen Relativs sind vergleichsweise problemlos und basieren auf pragmatisch entwickelten Vereinbarungen. (Vgl. Krantz et al. 1971, S. 13.) Problematisch sind vielmehr die qualitativen Axiome, die der Formulierung des empirischen Relativs zugrundegelegt werden, z.B.:

1. Das archimedische Axiom muß auch für das empirische Relativ gelten. Daraus würde eine Austauschbarkeit der Meßinstrumente folgen. (Vgl. Krantz et al. 1971, S. 25.) In angewandter Statistik ist mir eine solche Austauschbarkeit noch nicht begegnet.

2. Präferenzordnungen von Menschen sind häufig nicht transitiv.

Zur Definition der Begriffe »numerisches Relativ« und »empirisches Relativ« vgl. diesen Text, S. 226. Zur praktischen Seite des Meßproblems vgl. das Thema Ratingskala in Kap. 6.2.3, S. 232 ff.

⁶⁰³ Zur Begründung der fehlenden meßtheoretischen Fundierung von Ratingskalen und ihren praktischen Auswirkungen vgl. S. 235, Fußnote 624.

gen Indikatoren für Realweltphänomene in Zahlen abgebildet und welche statistischen Methoden zur Auswertung der quantitativen Ergebnisse von aus Indikatoren zusammengesetzten Modellen herangezogen werden können.⁶⁰⁴

Die Hintergrundidee der axiomatischen Meßtheorie ist, daß ein Ausschnitt der Realität so in einem Modell abgebildet werden soll, daß dieses Modell mathematische bzw. statistische Auswertungen ermöglicht. Der meßtheoretisch betrachtete Teil eines Modells besteht aus dem:

1. Numerischen Relativ. Dieses besteht aus:
 - a) Meßvariablen, denen mit dem Definitionsbereich eine Menge von zulässigen Zahlen per Definition zugeordnet wird. Damit wird die Menge der in Zahlen ausgedrückten Meßwerte festgelegt, die mit dem Modell abgebildet werden können.
 - b) Vorschriften, nach denen den per Definition vorgegebenen Merkmalsausprägungen je eine Zahl aus dem Definitionsbereich der entsprechenden Meßvariablen zugeordnet werden.
2. Empirischen Relativ. Es enthält die Zahlen, die das Modell vom Prinzip in ein konkretes Abbild der untersuchten Situation überführen.

Die Meßtheorie beschäftigt sich also nur mit der Modellebene der Messung. Der Realitätsbezug des Modells ist nicht Gegenstand der Meßtheorie. Die Strukturverträglichkeit des Modells mit der Realität wird daher auch nicht geprüft. Es werden ausschließlich die in Zahlenform erfaßbaren Auswirkungen der Realität auf das Modell bearbeitet. Damit wird anhand der Begrenztheit der Meßtheorie deutlich, daß ein auf Quantitatives beschränktes Weltbild eine Dogmatik ist, die vermutlich nur teilbewußt ist.⁶⁰⁵ Das gilt

⁶⁰⁴ Vgl. Krantz et al., 1971, S. 1 ff., S. 8 ff.

Kardinalskalen bilden eine Rangordnung und ein Abstandsmaß ab, Ordinalskalen bilden Rangordnungen ab, Nominalskalen bilden Unterscheidungen von Objekten mit Hilfe von Merkmalen ab, die keinen Größenordnungsvergleich zulassen. (Vgl. Bamberg et al. 1993, S. 6 f.) Beispiele: Der Preis eines Produktes ist ein kardinalskaliertes Merkmal (20.000 € ist ein Preis, der doppelt so hoch ist wie 10.000 €), das Werturteil einer Testorganisation über dieses Produkt ist ordinalskaliert (Die Note „1“ bildet ab, daß ein so bewertetes Produkt besser bewertet wird, als ein Produkt mit der Note „2“. Beliebige Noten bilden nicht ab, wie gut ein Produkt ist, da Benotungen abhängig von subjektiven Wertmaßstäben sind. Note „1“ bildet ebenfalls nicht ab, daß das Urteil bedeutet, daß das Produkt als doppelt so gut bewertet wird, wie ein Produkt mit Note „2“). Die Farbe eines Produktes ist nominalskaliert (z.B.: „rot“ und „blau“ sind unterschiedliche Farben. Dieser Unterschied ist sachlich nicht durch Größer-, Kleiner- bzw. Gleich-Relationen zu beschreiben.). Individuelle Vorlieben bezüglich der Farben kann man in eine Rangordnung bringen, die Farben selbst nicht.

⁶⁰⁵ Die Meßtheorie beschäftigt sich mit den Eigenschaften der numerischen Zuordnungsfunktionen, nicht aber mit dem Prozeß des Zustandekommens der Quantifizierung von Merkmalen. (Vgl. Krantz et al., 1971, S. 8.)

Der Vorgang der Überführung der Realität in das numerische Relativ bleibt meßtheoretisch einfach deswegen unbeachtet, weil es sich dabei um keinen Meßvorgang handelt. Die Strukturverträglichkeit von Modell und Realität ist daher nicht Gegenstand bewußter Untersuchung. Dörner geht aus der Sicht des empirischen Praktikers und Sozialwissenschaftlers

auch dann, wenn man sich klar macht, daß quantitative Modelle selbst vom Menschen geschaffene Realität sind.

Die wichtigsten Aspekte der Erkenntnisgewinnung mit quantitativen Methoden können meßtheoretisch nicht betrachtet werden, weil sie keine Meßvorgänge sind:

1. Die Betrachtung mehrerer Variablen⁶⁰⁶ als Gesamtbild eines Phänomens,

soweit, die hier angesprochenen Relationen zwischen Urbild und Modell ungeprüft zu postulieren. (Vgl. Dörner, 1995, S. 327.) Es handelt sich bei dieser Haltung um eine dogmatische Selbstimmunisierung gegen Hinterfragung und Kritik. Die Nichtbeachtung von Realität in der Meßtheorie ist unproblematisch. Problematisch ist die Übertragung dieser Ausblendung in die Anwendung von Meßprozessen.

Die Nichtbeachtung der Realität entspricht der sich im Projekt Aufklärung mannigfaltig widerspiegelnden Überzeugung, daß unmittelbare Erfahrung unmöglich ist. Die Namen Immanuel Kant, Karl Popper und Paul Watzlawick können als Vertreter dieser Haltung genannt werden. Es ist die Regel, daß das Weltbild, das einer Betrachtung auf statistischer Basis zugrundeliegt, in wesentlichen Teilen weder bewußt noch hinterfragt ist. Die Formulierung jeder Art von Modell der Realität kann mit oder ohne bewußte Handhabung der Begrenztheit und Subjektivität des eigenen Untersuchens und Handelns zu vernünftigen Resultaten wie auch zur schlichten Ausblendung von Nicht-Theorie-Konformen führen. Diese Grundqualitäten hängen von der Haltung der beteiligten Personen ab. Das wissenschaftliche Tun der Axiomatisierung einer Theorie (d.h. die Formulierung und Klärung der Basisannahmen des eigenen Theoriesystems) ist in diesem Sinn sinnvoll. Axiomatisierungsversuche sind mir bisher ausschließlich im Umfeld anspruchsvoller theoretischer bzw. mathematischer Analysen begegnet. Bei „Praxisbezug“ oder praktischen Anwendungen erfolgte eine Betrachtung der Basisannahmen (fast) nicht mehr. Weichen die Basisannahmen wesentlich von bedeutsamen Realitäten ab, laufen axiomatisierte wissenschaftliche Prozesse genauso wie pragmatische Modellierungen und Strukturierungen Gefahr, das Wesentliche auszublenden und kapitale Fehlschlüsse zu produzieren.

Die negative Seite von Axiomen ist, daß sie Dogmen der Wissenschaft mit Zwangscharakter sind: Sie sind Sätze, die wegen des absoluten Wahrheitsanspruchs keines weiteren Beweises mehr zu bedürfen scheinen. Gehen sie in praktische Modelle ein, sind sie nach wie vor vorhanden, aber im Alltag kaum noch als solche zu erkennen. Auf diesem Weg kann auch das moderne System Fetischcharakter und das Verbleiben im System Zwangscharakter annehmen. (Vgl. Adorno in Adorno et al. 1972, S. 8.)

Folgende Analogie von kirchlich-religiöser und (wissenschaftlich-)profaner Welt gibt einen Hinweis auf die Basis dieser Haltung: Beide Welten haben Dogmen, auf denen sie in gewisser Weise ruhen. Die kirchlich-religiöse Welt ist sich der Tatsache bewußt, daß Dogmen ein prägender Teil ihrer Welt sind (z.B.: Dogmatik ist mit Bezug auf das evangelische und das römisch-katholische Christentum ein gängiger Gegenstand von Forschung und Lehre und durch Lehrstühle institutionalisiert.). Die Tatsache, daß im Kern des eigenen Weltbildes Dogmatik enthalten ist, ist in der „aufgeklärten“ profanen Welt im Gegensatz dazu nicht bewußt. Es ist schwer bis unmöglich, mit Vertretern eines „konservativen“ wissenschaftlichen Weltbildes über diese Zusammenhänge in ein Gespräch zu kommen. Dogmatik widerspricht dem Selbstverständnis als „aufgeklärter“ Mensch; das gilt für Wissenschaftler genauso wie für jeden anderen Anhänger des Machbarkeitsglaubens.

Bei der Analogiebildung wurde vereinfacht. „Die“ kritische Theorie hat sich dieses Problems z.B. im Rahmen des Positivismusstreits angenommen: »Wenn Adorno Popper entgegenhielt: „Der Verzicht auf eine kritische Theorie der Gesellschaft ist resignativ: Man wagt das Ganze nicht mehr zu denken, weil man daran verzweifeln muß, es zu verändern.“ So zeigt sich darin der unaufgehobene Gegensatz, daß mit reiner wissenschaftlicher Erkenntnis ein Fortschritt an Unfreiheit verbunden sein kann, während im emphatischen Begriff der Wahrheit die richtige Einrichtung der Gesellschaft mitgedacht sein muß.« (Adorno et al. 1972, Einbandtext)

⁶⁰⁶ Variablen sind die Basis der mathematisch-statistischen Auswertung der Ergebnisse von Erhebungen. Wenn sie in den üblichen Computerprogrammen vollständig angelegt werden, beinhalten sie:

1. Die in Zahlen kodierten Ergebnisse je einer Befragungseinheit, z.B. einer mit Ratingskala zu beantwortenden Einzelfrage. Vgl. zu Beispielen für Ratingskalen S. 233, Fußnote 620. Variablen beinhalten die Ergebnisse von Erhebungen in statistisch auswertbarer Form.

2. Das eigentlich Qualitative von Phänomenen, das im folgenden Unterkapitel einer eigenen Betrachtung unterzogen wird.

Damit ist klar, daß aus meßtheoretischer Sicht bzw. aufgrund der klaren Grenzen der Meßtheorie (organisationale) Realitäten grundsätzlich nicht meßbar sind. Meßbar können *unter den Annahmen* der Meßtheorie nur einzelne Indikatoren sein, die von Menschen zum Zweck der Messung in Ergänzung und Umformung von Realität quantitativ definiert worden sind. Im Zusammenhang mit organisationalen Realitäten treffen meßtheoretische Annahmen jedoch selten zu.

Innerhalb der empirischen Sozialwissenschaften hat sich mit ihrem von klassischen Naturwissenschaften abweichenden Gegenstand eine Meßtheorie herausgebildet, die erheblich von den eben skizzierten Konzepten abweicht, die ihrerseits noch in älteren (Newtonschen) physikalischen Konzepten wurzeln. „Messung“ ist danach die Verbindung abstrakter Konzepte – z.B. Arbeitszufriedenheit, Entfremdung, Image, Intelligenz, Unternehmensgewinn – mit empirischen Indikatoren in Form der Zuordnung von Zahlenwerten. Diese Definition von „Messung“ ist mit folgenden Tatsachen verbunden, die jede Messung sachlich ad absurdum führen:

1. Bei allen nicht von vornherein naturwissenschaftlichen Fragestellungen fehlen auch nur einigermaßen eindeutige Verbindungen der Konzepte mit den zugeordneten Indikatorsystemen. Daher kann so gearteten Konzepten prinzipiell eine unendliche Anzahl unterschiedlicher Indikatorstrukturen zugeordnet werden.⁶⁰⁷ Aus so entstehenden unterschiedlichen Umsetzungen von Theorien in Modelle folgen unterschiedliche Zahlenmengen und damit sachlich abweichende Ergebnisse bis hin zu Widersprüchen.⁶⁰⁸
2. Komplexe Konstrukte werden in der Physik nicht als meßbar betrachtet, sondern nur als Indikatoren für das „Verhalten“ der Konstrukte. Konstrukte als meßbar zu bezeichnen, ist daher widersinnig.
3. Auch einzelne Indikatoren sind in Zusammenhängen mit Fragestellungen zu organisatorischen oder menschlichen Qualitäten in Abweichung zu Indikatoren der klassischen Physik in der Regel nicht meßbar.

2. Die definatorischen Grundlagen der Variable, wie den Definitionsbereich, den Wertebereich und die Art der Variable (z.B.: numerisch, Datum, String).

⁶⁰⁷ Vgl. Zeller et al., 1980, S. 2.

⁶⁰⁸ Es handelt sich dabei um Operationalisierungen, von denen fälschlicherweise geglaubt wird, daß sie eine Meßbarmachung sind. Zur Illustration vgl. S. 259, Fußnote 691. Zur Methodik und Struktur von Operationalisierungen vgl. Kromrey 2000, S. 178 ff.

Eine tragfähige sachliche Verbindung des sozialwissenschaftlichen Meßbegriffs mit den meßtheoretischen Konzepten, die den älteren wie den aktuellen Naturwissenschaften und der statistischen Methodik der empirischen Sozialwissenschaften zugrunde liegen, fehlt daher. Darüber hinaus werden die Ebenen von Konzept, Messung und Analyse weder begrifflich und methodisch hinreichend getrennt noch sachlich angemessen definiert und bewertet.⁶⁰⁹ Damit setzen sich „die“ quantitativ ausgerichteten Sozialwissenschaften auch dann von Anfang an in Widerspruch zu ihrem eigenen aus den klassischen Naturwissenschaften abgeleiteten Wissenschaftlichkeitsanspruch, wenn sie ihre Methodik einigermaßen reflektieren.

6.2.2 Die Unterdrückung des Qualitativen durch qualitative Variablen

Die häufig praktizierte Erfassung qualitativer Merkmale in quantitativer Form ist meßtheoretisch nicht definiert, aber praktisch wichtig. Per Definition werden mit qualitativen Merkmalen Größenordnungsrelationen nicht erfaßt. Die numerische Abbildung qualitativer Merkmale ist jedoch durch die in der Ökonometrie als Dummyvariable bezeichnete dichotome Variable möglich. Diese entspricht formal und sachlich dem Grundbaustein der digitalen Computertechnik: Der Binärvariable⁶¹⁰. Sie stellt anhand der Zahlenmenge $a=\{0,1\}$ dar, ob ein Objekt ein qualitatives Merkmal hat oder nicht. Damit ist die Möglichkeit gegeben, qualitative Merkmale von Untersu-

⁶⁰⁹ Vgl. Kromrey 2000, S. 197 f. Am Beispiel der »Measurement Theory for the Behavioral Sciences« von Ghiselli et al. kann die Ungenauigkeit und Unklarheit, die dem verhaltenswissenschaftlichen Meßbegriff zueigen ist, verdeutlicht werden. Wirtschafts- und Sozialwissenschaften werden von Kromrey mit plausiblen Gründen als Kernbereich der Verhaltenswissenschaften aufgefaßt. Messung einerseits und Datenanalyse und -strukturierung andererseits sind im Rahmen dieser „Meßtheorie“ nicht begrifflich getrennt. Die Aufstellung und Operationalisierung von Meßvariablen gehört sinnvollerweise zum „Meßvorgang“. Ghiselli et al. bearbeiten unter dem Titel ihrer Meßtheorie der Verhaltenswissenschaften in der Hauptsache statistische Analysen wie Anwendungen von Regressionen, Korrelationen und Faktorenanalysen (Vgl. Ghiselli et al., 1981.) Diese Verfahren setzen jedoch die Messungen voraus. Sie sind keine Meßverfahren, sondern formale Konzepte der Datenanalyse. Jede formale Analyse setzt einen abgeschlossenen Meßvorgang voraus.

Wissenschaft im Sinne einer Naturwissenschaft wird also in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften auch dort nicht betrieben, wo der entsprechende Anspruch z.B. mit Hilfe einer Mathematisierung begründet wird:

1. Der Gegenstand der Betrachtung ist wesensmäßig anders gelagert.
2. Die selbstgewählte Methodik genügt naturwissenschaftlichen Ansprüchen nicht und kann diesen auch nicht genügen.

⁶¹⁰ Dichotome Variablen können zwei Werte annehmen. Dem Sinn nach sind üblicherweise die Werte {nein; ja} abgebildet, denen die Zahlenwerte {0,1} zugeordnet werden.

Gegeben sei eine statistische Einheit E (ein Merkmalsträger). Eine Dummyvariable zur quantitativen Darstellung der Existenz qualitativer Merkmale i bei E ist definiert durch folgende

$$\text{Funktion: } X_i = \begin{cases} 0 & \text{wenn E Merkmal i nicht hat} \\ 1 & \text{wenn E Merkmal i hat} \end{cases}$$

(Vgl. Bamberg et al., 1979, S. 15 f.) Zur Bedeutung qualitativer Variablen für die empirische Sozialforschung vgl. Ghiselli et al., 1981, S. 23 ff.

chungsgegenständen in verschiedenen quantitativen Verfahren in Modelle einzubeziehen. Qualitativen Merkmalen wird in quantitativen Modellen eine Skala mit nominalem Skalenniveau zugeordnet⁶¹¹.

Daraus könnte bei oberflächlicher Betrachtung abgeleitet werden, daß das Problem der angemessenen Erfassung und Berücksichtigung qualitativer Phänomene innerhalb quantitativer Modelle hinreichend gelöst ist. Das ist nur aus einer einseitig-methodischen Perspektive haltbar. Qualitatives verschwindet in seiner Substanz durch Formalisierung bzw. hinter dieser Formalisierung. Diese Diagnose kann auf drei Arten begründet werden, von denen hier nur eine besprochen wird⁶¹². Die einfachste Begründung ist auf sachlich-methodischer Ebene angesiedelt. Zu diesem Zweck sind „Merkmal“ und „Phänomen“ voneinander zu unterscheiden:

1. Ein Phänomen ist »das Erscheinende, sich den Sinnen Zeigende; der sich der Erkenntnis darbietende Bewußtseinsinhalt (Philosophie)«⁶¹³. Es ist etwas Ganzes, ein einheitliches in sich vollständiges Objekt, welches seinem eigenen *Entwicklungs-Gesetz* genügt. Indem ein Phänomen sowohl das Sinnliche als auch den Bewußtseinsinhalt umfaßt, beinhaltet es die Polaritäten von:
 - a) Außen und Innen,
 - b) Materie und Geist,
 - c) Welt und Ich.

Betrachtet man in dieser Weise Wirklichkeit als Phänomen, das wiederum aus mehreren ineinander wirkenden Phänomenen besteht, wird folgendes deutlich: Das wissenschaftlich geprägte Weltbild der Neuzeit betrachtet nur die auf das Äußere bezogene Seite der Realität und blendet die Dimension des Innerlich-Geistigen fast vollständig aus. Dementsprechend beschäftigt sich Statistik bewußt und unmittelbar nur mit Merkmalen.

2. Ein Merkmal ist »...eine spezielle Eigenschaft, die ein Erscheinendes von einem anderen unterscheidet«⁶¹⁴. Ein Merkmal ist also ein von einem Phänomen künstlich abgesonderter Zustandsindikator. Dieser läßt Einzelheiten sichtbar werden und ist daher kein Entwicklungsbegriff, sondern ein willkürlich vom Ganzen abgetrennter und vergangenheitsbezogener Zustandsindikator.

⁶¹¹ Zur Definition von „Nominalskala“ vgl. S. 226, Fußnote 604.

⁶¹² In diesem Kapitel ist nur eine Begründung ausgeführt. Daß Qualitatives in seiner Substanz durch Formalisierung verschwinden muß, kann auch erkenntnistheoretisch und methodisch-logisch begründet werden. Auf weitere Ausführungen kann hier jedoch verzichtet werden.

Für eine Einführung in computergestützte qualitative Methoden vgl. Kelle 1995.

⁶¹³ Duden 1982, Bd. 5, S. 586

Für die Statistik folgt zwangsläufig: »Gegenstand einer statistischen Erhebung sind die sogenannten statistischen Einheiten (z.B. Personen, Haushalte, Staaten usw.). Bestimmte genau festgelegte Merkmale (Variablen, Items) dieser statistischen Einheiten sollen erfaßt (erhoben), beschrieben, analysiert werden. Konkrete Merkmalsausprägungen können sowohl quantitativer (verfügbares Einkommen eines Haushaltes, Bruttosozialprodukt europäischer Staaten usw.) als auch qualitativer (z.B. Berufsgruppenzugehörigkeit, Geschlecht einer Person, Farbe eines Autos) Art sein.«⁶¹⁵

In quantitative Modellierungen einbezogene qualitative Variablen bilden also nicht die eigentliche (innere) Qualität ab, die sich in dem Entwicklungsgesetz eines Phänomens widerspiegelt. Sie erfassen in numerischer Form das einfache Vorhandensein derjenigen äußeren Merkmale von statistischen Einheiten (d.h. untersuchten Objekten), die nicht sinnvoll in eine numerische Ordnung zu bringen sind. Das Erfassen des Qualitativen in quantitativen Modellen beschränkt sich also darauf, festzuhalten, ob ein Merkmal vorhanden ist oder nicht. Daher ist die Qualität eines Merkmals und auf welche Qualität eines Phänomens diese Qualität verweist, Gegenstand unmittelbarer Erfahrung und in Zahlen nicht auszudrücken⁶¹⁶. Dieses gilt beispielsweise für die Qualität der Farbe von Objekten, für die Qualität von Musik, die sich im Merkmal der Instrumentierung nur unzureichend widerspiegelt, genauso wie für die wesensbestimmenden Qualitäten von Produkten und Dienstleistungen⁶¹⁷. Ein Begriff der Qualität des Qualitativen fehlt also im Zusammenhang von Meßvorgängen. Statistisch gestützte Erfassungen von Qualität brauchen daher aus angemessenen persönlich-qualitativen Wahrnehmungen abgeleitete Indikatorsysteme, damit angemessene Abbilder von Qualität aus ihnen resultieren können.

⁶¹⁴ Duden 1985, Bd. 10, S. 481

⁶¹⁵ Kraft et al., 1992, S. 4

⁶¹⁶ Statistische Modelle sind formal verknüpfte Merkmalsbündel. Die Verbindung von statistischen Modellen mit der abgebildeten Realität kann mit quantitativen Methoden nicht untersucht werden. Zugleich sind Modelle Teil der Realität, an der sie durch ihr Da-sein Anteil haben. In dieser Form wird erneut sichtbar, daß die Grenze zwischen Quantitativem und Qualitativem auf formaler und auf quantitativ-methodischer Ebene nicht überwindbar ist.

Qualität und Qualitatives sind mit statistischen Methoden unmittelbar nicht zu erfassen. Das gilt unabhängig von dem Skalenniveau, auf dem das Merkmal erfaßt wird. Das Abbilden von Qualitativem in Zahlen ist immer eine mittelbare und indirekte Erfassung von Qualitativem.

⁶¹⁷ In aller Kürze: Es existieren Qualitäten, die einer Erfassung mittels Indikatorerfassung eher leicht zugänglich sind wie die Haltbarkeit und der Energieverbrauch von Produkten. Andere Qualitäten sind nur schwer oder gar nicht angemessen in dieser Form zu erfassen, z.B.: Aufrichtigkeit, Anstand und Zuverlässigkeit des Anbieters im Dialog mit dem jeweiligen Kunden, die „atmosphärische“ Qualität des Produktes sowie dessen Bedarfsgerechtigkeit (in Abgrenzung zur Bedürfnisbefriedigung). Kurzerläuterung: Bedürfnisse werden mehr oder weniger subtil und/oder bewußt geweckt. Nicht alles, was man glaubt haben zu müssen, braucht man. In diesem Sinn entspricht der Bedarf dem, was in tieferem Sinn gebraucht wird.

6.2.3 Zur Subjektivität von Ratingskalen

6.2.3.1 Anspruch und Wirklichkeiten von Konzepten und Grundannahmen

Ratingskalen sind sowohl Instrument der pragmatischen Wiedergabe organisatorischer Realitäten als auch der wissenschaftlichen Untersuchung von Organisationen. Jäpel bezeichnet sie im Sinne des „common sense“ als Meßinstrument. Er bewertet ihren Stellenwert in folgender Weise: »Die Bereiche, in denen die Rating-Skala in den Sozialwissenschaften eingesetzt wird, sind nahezu unüberschaubar, da das Rating-Verfahren sowohl bei Selbsteinschätzung als auch bei Fremdeinschätzung verwendbar ist. Man benutzt die Rating-Technik bei der Einstellungs-, Meinungs- und Image-messung, bei der Beurteilung von Personal, der Kooperationsfähigkeit, der Attraktivität, der Führerschaft, bei der Charakter- und Persönlichkeitsmes-sung, um nur einige wenige Beispiele zu nennen und das Spektrum der Anwendungsmöglichkeiten aufzuzeigen.«⁶¹⁸

Die Anwendung von Ratingskalen dient dem Ziel, Phänomene in abstrakter und formalisierter Form greifbar werden zu lassen, indem verschiedene Merkmale von Objekten systematisch zusammengestellt und mit einer zu bewertenden Skala versehen werden. Phänomene werden dabei anhand von Merkmalen charakterisiert, die quantitativer Erfassung zugänglich sind bzw. zugänglich zu sein scheinen. Die Merkmale werden wiederum abweichend von Meßprozessen in der Physik in der Regel nicht direkt betrachtet, sondern indirekt durch subjektive Bewertungen von „Außenstehenden“ erfaßt⁶¹⁹. Diese subjektiven Bewertungen basieren auf eingeschränkten Wahlentscheidungen zwischen von Skalendesignern subjektiv vorgegebenen Antwortkategorien. Die damit doppelt subjektiven Bewertungen der Merkmale werden statistischen Auswertungen durch wiederum subjektiv kategorisierte Übersetzungen von Antwortkategorien in Zahlenwerte zugänglich gemacht.

Es gibt unterschiedliche Arten von Ratingskalen. Diese können anhand

⁶¹⁸ Jäpel 1985, S. 121

⁶¹⁹ Ratingskalen erfassen zumeist nicht das Merkmal selbst, sondern seine Bewertung durch dritte, z.B: Zeugnisnoten beinhalten nicht, welche Leistung ein Mensch in den jeweiligen Kategorien erbracht hat, sondern wie ein anderer (Vorgesetzter, Lehrer usw.) seine Leistungen bewertet.

folgender Eigenschaften unterschieden werden⁶²⁰:

1. Darstellungsform: numerisch, graphisch, numerisch-graphisch, verbal,
2. Anzahl der Kategorien: viele, wenige; gerade, ungerade,
3. Anzahl der vorgegebenen Meßkategorien: Abzählbar endlich (diskrete Skala) vs. unendlich (stetige Skala).⁶²¹

Die formale Ausgestaltung und die Anwendung von Ratingskalen werden sehr unterschiedlich gehandhabt. Die konkrete Ausgestaltung der Ratingskala hängt vor allem von Plausibilitätsüberlegungen⁶²² hinsichtlich des Untersuchungsgegenstandes und der Zielgruppe ab. Insofern deckt sich das Fehlen einer meßtheoretischen Grundlage mit der diffusen Qualität des Erhebungsinstruments Ratingskala: »Die Ergebnisse der Studien und die Empfehlungen der einzelnen Autoren sind so uneinheitlich und widersprüchlich, daß ein Anwender, der sich nicht eingehend mit der Thematik

⁶²⁰ Vgl. Stier, 1996, S. 65 ff. Beispiele für Ratingskalen sind:

(Thema Mitarbeiterzufriedenheit)	viel zu niedrig	zu niedrig	angemessen	zu hoch	viel zu hoch
Die fachlichen Leistungsanforderungen sind:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(Thema Konsumentenbefragung)	immer	überwiegend	manchmal	selten	nie
Ich trage Kleidungsstücke, die modisch „in“ sind	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(Thema Leistungsbewertung)	sehr gut	gut	befriedigend	ausreichend	mangelhaft
Die Leistungen des Mitarbeiters waren insgesamt:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Als Basis statistischer Auswertungen werden die angekreuzten Werte in der Regel in der Menge der natürlichen Zahlen inklusive der Zahl 0 abgebildet. Die angeführten Beispiele werden üblicherweise durch die Zahlenmenge $z=\{1,2,3,4,5,9\}$ abgebildet. Die Zahlenwerte von 1-5 werden den angekreuzten Bewertungen zugeordnet. Der Zahlenwert 9 ist die Codierung des Falles, daß die Frage vom jeweiligen Befragten nicht oder nicht zu den Modellstrukturen passend beantwortet wurde.

⁶²¹ Diskrete Skalen beinhalten innerhalb eines Wertebereichs einzelne Zahlenwerte. Zwischenwerte sind nicht möglich. Zeugnisnoten sind ein Beispiel für eine diskrete Skala. Zu weiteren Beispielen vgl. S. 233, Fußnote 620. Stetige Skalen sind Skalen, die innerhalb des definierten Intervalls beliebig viele Ausprägungen annehmen können, z.B.: Temperatur in °C, Energieverbrauch in kWh. Die Anzahl der möglichen realisierten Ausprägungen ist in solchen Fällen nur durch die Meßgenauigkeit begrenzt.

⁶²² Die Plausibilitätsüberlegungen, die die konkrete Gestaltung von Ratingskalen prägen, sind u.a.: (Vgl. Stier, 1996, S. 69 ff.)

1. Sinnvoller, notwendiger und praktikabler Grad der Differenzierung und Detaillierung der Untersuchung,
2. Vermutete sprachliche und intellektuelle Grundlagen der Zielgruppe,
3. Form der Befragung, z.B.: schriftliche oder mündliche Befragung.

befäßt, vor einem Dilemma steht.«⁶²³ Die Abbildung von Realität in Zahlensystemen suggeriert jedoch durch die gebräuchliche inhaltliche Definition des Begriffs „Messung“ Exaktheit und Objektivität. Von einer solchen Qualität ist man jedoch bei einer Anwendung von Ratingskalen weit entfernt, da die Anwendung von Ratingskalen aus mannigfaltigen Gründen zu ungenauen und verzerrenden Abbildern führt, die darüber hinaus bestimmte Realitätsdimensionen (teilweise) ausblenden und durch Verbalisierung verflachen⁶²⁴. Auf der begrifflichen Ebene wird jedoch weder

⁶²³ Stier, 1996, S. 68 ff.

⁶²⁴ Folgende Gründe belegen ergänzend sowohl das Fehlen einer meßtheoretischen Fundierung als auch die praktisch vage Qualität von Ratingskalen:

1. Die Ausblendung von Realitätsanteilen durch die Anwendung von Ratingskalen ist so gravierend, daß sie in einem eigenen Kapitel bearbeitet wird. (Vgl. Kap. 7.2, S. 259 ff.)
2. Ordinalskalierte „Meßinstrumente“ sind regelmäßig nicht genügend sensitiv für kleine Unterschiede der realen Ordnung. (Vgl. Krantz et al., 1971, S. 2 ff.; zur Definition einer Ordinalskala vgl. Fußnote 604, S. 226.) Das allein führt schon dazu, daß eine meßtheoretisch zufriedenstellende ordinale Messung auf der Basis von Ratingskalen in typischen sozialwissenschaftlichen Anwendungsfällen auch ungeachtet fehlender meßtheoretischer Fundierung nicht möglich ist. Beispiele für diese Problematik sind die fehlende Exaktheit und die Widersprüchlichkeit von Leistungserfassungen mittels Notenstufen sowie von Versuchen der Intelligenzmessung.
3. Diskrete Ratingskalen liefern aufgrund ihrer Grobeinteilung für verschiedene Werte der Realität gleiche Werte der numerischen Abbildung. Zur Definition einer diskreten Skala vgl. S. 233, Fußnote 621.
4. Ratingskalen vereinheitlichen und linearisieren stark unterschiedliche Realitäten bei den Merkmalsträgern (z.B. befragte Personen). Dieses geschieht durch die Methode, daß Ratingskalen mit einheitlichen Werteabständen und Wertebereichen in Zahlen abgebildet werden, z.B.: die Bewertungen von „sehr gut“ bis „mangelhaft“ werden durch die Menge der Noten $z=\{1,2,3,4,5\}$ abgebildet. Das führt zur Unterdrückung von realen und zugleich subjektiven Ungleichheiten der beobachteten Realitäten, z.B.:
 - a) Bei einzelnen Personen (Merkmalsträgern) können Werturteile wie „sehr gut“=1 und „mangelhaft“=5 in bezug auf unterschiedliche Objektarten unterschiedliche Abstände der subjektiven Wahrnehmung abbilden. Das bedeutet, daß der Abstand der Extrem-Noten mit dem Betrag von 4 ($5-1=4$) irrtümlich unterstellt, daß dieser dem wahrgenommenen Unterschied entspricht und daß dieser Abstand bei einer Person immer gleich ist. Die realen Werturteile liegen jedoch nicht immer gleich weit auseinander, auch wenn sie mit den gleichen verbalen Bewertungen belegt werden. Dafür gibt es unterschiedlichste Gründe, z.B. die unterschiedliche emotionale Betroffenheit der Person bei unterschiedlichen Gegenständen (Involvementkonzept des Marketing; vgl. Nieschlag et al 2002, S. 1012 ff.). Die subjektive Qualität der Bewertung eines mangelhaft genannten Autos wird daher in der Regel deutlich von der subjektiven Bewertung eines mangelhaft genannten Füllfederhalters abweichen. Je nach Kulturraum wird das Auto mehr oder weniger wichtig genommen.
 - b) Bei unterschiedlichen Personen ist es die Regel, daß die subjektiven Bewertungsabstände zwischen Bewertungen deutliche Unterschiede aufweisen. In der Praxis werden gemäß a) und b) so unterschiedliche Abstände in ein einheitliches Zahlenschema gepreßt. Das in a) beschriebene Bewerten eines Auto und eines Füllfederhalters wird bei einem professionellen Autofahrer und einem Poeten vermutlich zu erheblichen Unterschieden in den Distanzen der Bewertungsstufen führen.
 - c) Die Codierung der Ratings unterstellt unbewußt einen linearen Verlauf realer Werte der subjektiven Bewertungen (vgl. als Beispiel die Menge der Noten z in dieser Fußnote). Subjektivität ist realitätsnäher durch „Nichtlinearitäten“ und „sprungvariables Verhalten“ an Schwellenwerten abzubilden. Derartige Codierungen sind mir aber bisher nicht begegnet. Aus pragmatischer Sicht ist die praktizierte Form der Abbildung der Bewertungen nachvollziehbar: Ein passendes nichtlineares Modell dürfte schwieriger zu finden und zu handhaben sein als die üblichen linearen Modelle. Auch bei Verwendung eines nichtlinearen Modells bleibt jedoch der Vereinheitlichung und Unterdrückung des Individuellen durch formale Verfahren bestehen.
 - d) Mit dem Erstellen eines Sets von Ratingskalen wird implizit unterstellt, daß alle Bewertenden ein einheitliches Schema von Bewertungskriterien haben, was unrealistisch ist.

konzeptionell noch auf Anwenderseite ein Unterschied zu einer traditionellen physikalischen Messung gemacht⁶²⁵.

6.2.3.2 Formalisierte Konzepte vager Qualitätssicherung

Die Anwendung von Ratingskalen wird als „Messung“ bezeichnet. Diese Qualität soll häufig durch Berechnung formalisierter Qualitätsmaße realisierter Ratingskalen belegt werden. Es werden üblicherweise Berechnungen zu 1. Reliabilität (Zuverlässigkeit) und 2. Validität (Gültigkeit) von Variablen durchgeführt. Diese Berechnungen sind von geringer Aussagekraft.⁶²⁶

1. Das Modellkonzept der Beschreibung von Reliabilität ist rein theoretisch. Eine Überführung in praktikable Methoden erscheint derzeit nicht vorstellbar.⁶²⁷ Praktisch werden Reliabilitätstests daher hilfsweise mit einer der folgenden Methoden durchgeführt, die mit Rücksicht auf die Grundstruktur des Datensatzes und der Erhebung Anwendung finden. Die Methoden unterscheiden sich hinsichtlich der Techniken der

⁶²⁵ Waldschmidt geht in seiner Untersuchung zum Job-Involvement und zur Identifikation von Personen mit ihrer Organisation von »Messungen« von Selbsteinschätzungen mit Hilfe eines Fragebogens aus. In diesem Fall kommt zu den besprochenen Tatsachen noch die Tatsache der gesteigerten Subjektivität durch verzerrte Selbstwahrnehmung hinzu, die zwar angesprochen wird, jedoch methodisch ohne erkennbare Konsequenzen bleibt. (Vgl. Waldschmidt 1999, S. 95 ff.)

⁶²⁶ In der einschlägigen Literatur werden die Bezeichnungen „Reliabilitätsmessung“ und „Validitätsmessung“ verwendet. Ich benutze diese Bezeichnungen nicht, weil sie dazu führen können, daß in die Ergebnisse der Berechnung nicht annähernd vorhandener Exaktheit und Objektivität hineininterpretiert werden.

(Zu einer Kurzeinführung in die bisher dokumentierten Probleme der Validität und Reliabilität von Meßinstrumenten in den Sozialwissenschaften vgl. Stier, 1996, S. 51 ff.; für umfassendere Besprechungen vgl. z.B. American Psychological Association, 1974; Campbell et al., 1977, S. 10 ff.; Jäpel, 1985, S. 60 ff.; Schnell et al., 1992, S. 147 ff.; vgl. auch Nieschlag et al. 2002, S. 428 ff.)

⁶²⁷ Die Grundidee einer idealtypischen Reliabilitätsberechnung ist: Der Erwartungswert des Meßfehlers je Variable ist 0 bei additiver Zerlegung des wahren numerischen Wertes des numerischen Relativs in den beobachteten Wert und den Meßfehler. Daraus wird abgeleitet, daß die Reliabilität eines Meßinstruments graduell als Korrelation zwischen der Reihe der wahren numerischen Werte und der Reihe der empirischen Meßwerte zu ermitteln ist. Es ist klar, daß in empirischen Untersuchungen das so idealtypisch definierte Reliabilitätsmaß wegen der Unmöglichkeit der Erhebung der „wahren“ Werte nicht berechenbar ist. Ebenfalls ist klar, daß mit der Korrelationsberechnung eine erhebliche Einschränkung dadurch erfolgt, daß für den Zusammenhang zwischen den Meßwertreihen und den Reihen der „wahren“ Werte Linearität unterstellt wird. (Vgl. auch S. 236, Fußnote 630.)

Psychologische Größen, die mit Indikatormessungen erfaßt werden sollen, sind qualitativ und damit nicht-numerisch. Daher existieren für die Messung von psychologisch bestimmten Größen keine in Zahlen erfaßbaren wahren Werte. Auch wenn es wahre numerisch-psychologische Werte gäbe, sind diese schon wegen der Meßfehlerproblematik nicht bekannt. Das Problem der Messung besteht also nicht allein in menschlichen Unzulänglichkeiten in der Anwendung von Methoden der Beobachtung und Datenerhebung. Entscheidend ist vielmehr zweierlei:

1. Es ist grundsätzlich mehr oder weniger unklar, ob beobachtet wird, was beobachtet werden soll (Vgl. Krantz et al., 1973, Vol. I., S. 27 ff.)
2. Der prozessuale und lebende Charakter des Beobachteten wird durch quantitative Methoden weitgehend zugedeckt.

Berechnung nicht, sondern nur hinsichtlich der Methoden der Erzeugung von Sub-Datensätzen, die einem Vergleich unterzogen werden⁶²⁸:

- a) Die Test-Retest-Methode,
- b) die Paralleltestmethode,
- c) die Konsistenzanalyse.

Bei der Test-Retest-Methode wird das gleiche »Meßinstrument« wiederholt angewendet. Eine hohe Korrelation zwischen so erzeugten „Meßwert“reihen wird als Indikator für die Reliabilität des „Meßinstrumentes“ gewertet. Diese Wertung ist jedoch nur dann zutreffend, wenn die Annahmen der strukturellen Stabilität und der Inhaltsstabilität des betrachteten Realitätsausschnitts und des zugeordneten Modells nicht verletzt werden. Diese Annahmen stehen im sachlichen Gegensatz zu Lebenswelten, in denen Umwandlungsprozesse zu beobachten sind, da diese eben nicht strukturell stabil sind und auch nicht strukturstabil sein sollen.⁶²⁹ Weder Besprechungen noch praktische Überprüfungen dieser Annahmen sind mir bekannt. Ausschließlich im Fall von tatsächlich vorliegender struktureller Stabilität ist eine niedrige Korrelation der Meßwertreihen auf mangelnde Reliabilität des „Meßinstrumentes“ zurückzuführen. Andernfalls deuten niedrige Korrelationen entweder auf relevante strukturelle Veränderungen und/oder auf eine falsche funktionale Form⁶³⁰ des Zusammenhangsmaßes hin. Die Test-Retest-Methode ist also nur zur Reliabilitätsberechnung geeignet, wenn der Beobachtungsgegenstand sich strukturell kaum verändert und wenn lineare Beziehungen zwischen den Meßwertreihen vorliegen. Dessen ungeachtet ist die Test-Retest-Methode die überwiegend gebräuchliche Methode zur Reliabilitätsbestimmung von Ratingskalen.⁶³¹

Die Paralleltestmethode schwächt die Annahme der Strukturstabilität ab. Es wird zum Zweck dieser Abschwächung versucht, zwei unterschiedliche Meßwertreihen mit gruppierten Untersuchungsobjekten zu erzeugen. Die Gruppierung soll so erfolgen, daß die Gruppen jeweils in sich inhaltlich homogen sind, und zwischen den Gruppen relevante Unterschiede in bekannter und formal darstellbarer Form bestehen. In

⁶²⁸ Vgl. Stier, 1996, S. 53.

⁶²⁹ Aktuelle Wandlungsprozesse sind die Umstrukturierung der Finanzmärkte, M&A (Handel mit Unternehmen), Kriege, Umweltveränderungen, politische Umbrüche usw.

⁶³⁰ Korrelationen unterstellen lineare Beziehungen zwischen den modellierten Variablen. Dem entsprechen die gängigen Verfahren der Reliabilitätsbestimmung wie der Korrelationskoeffizient nach Bravais-Pearson und Cronbachs α . Nichtlineare Zusammenhangsmaße sind prinzipiell denkbar und machbar, aber in den angesprochenen Zusammenhängen nicht gebräuchlich. Das hier besprochene grundsätzliche Problem würde jedoch durch eine Anwendung nicht-linearer Maße zur Reliabilitäts- und Validitätsberechnung nicht gelöst.

⁶³¹ Vgl. Jäpel, 1985, S. 138.

der empirischen Praxis scheitert die Paralleltestmethode meist an der Nichterfaßbarkeit dieser inhaltlichen »Äquivalenzbeziehung«.⁶³²

Wegen dieser Probleme ist die Konsistenzanalyse nach dem Split-Half-Verfahren verbreitet. Die inhaltliche Darstellung, die die Paralleltestmethode voraussetzt, wird in diesem Fall unterlassen. Ein Datensatz wird hinsichtlich der untersuchten Objekte in der Regel nach Zufallskriterien in zwei Hälften unterteilt, wenn die Erhebung nur zu einem einzigen Zeitpunkt erfolgt ist⁶³³. Korrelationswerte zwischen Datenreihen, die auf der Basis von programmierten Zufallsmechanismen sinnunterdrückend gebildet worden sind, als Beleg für inhaltliche (sinnvolle) Zuverlässigkeit von Ratingskalen heranzuziehen, ist Unsinn. Ich habe es selbst mehrfach getan.

2. Die Bewertung der Methoden der Validitätsberechnung⁶³⁴ von Ratingskalen entspricht der Bewertung der Modelle und Methoden der Reliabilitätsberechnung und basiert auf unmittelbar vergleichbaren Aspekten. Daher genügen für die Besprechung von Methoden der Validitätsberechnung ergänzende Erläuterungen:
 - a) Ratingskalen werden zu Auswertungszwecken üblicherweise mit einer festen Gewichtung versehen. In der Realität ist die Gewichtung der einzelnen inhaltlichen Aussagen von Ratingskalen je befragter Person unterschiedlich. Dieser feste Gewichtungsfaktor führt zu einer inhaltlichen Verfälschung der individuellen Gesamtbilder und der jeweiligen Gesamteinschätzung. Eine solche Verfälschung ist nur dann nicht problematisch, wenn man nicht an Individuellem, sondern an Durchschnittswerten interessiert ist und wenn sich zugleich die Verfälschungen einigermaßen gegeneinander aufheben.
 - b) In der Praxis ist es üblich, Ratingskalen anhand eines Außenkriteriums zu validieren⁶³⁵. Es gelten dabei die einschlägigen formalen Hintergründe wie Linearität und Unabhängigkeit der Skalen sowie die Vereinheitlichung sachlicher und persönlicher Unterschiede. Wegen letzterer müßte zwischen dem Außenkriterium und der zu

⁶³² Vgl. Stier, 1996, S. 54 f.

⁶³³ Die Teilung des Datensatzes kann unter Einsatz eines Pseudozufallszahlengenerators oder aufgrund bestimmter inhaltlicher Überlegungen, die die inhaltliche Äquivalenzbeziehung der Objekte der Testhälften sicherstellen sollen, erfolgen. (Es gibt meines Wissens bis dato keinen echten Zufallszahlengenerator.)

Methodisch ist dieses Verfahren die künstliche Erzeugung und Berechnung eines formalen Modells, das der Test-Retest-Methode für die kleinstmögliche Zeitreihe entspricht: eine Zeitreihe mit zwei „Meß“wiederholungen. Dieses wird angewendet, wenn die Erhebung nur zu einem Zeitpunkt erfolgt ist, was in den meisten Anwendungsfällen der Fall ist.

⁶³⁴ Validitätsberechnungen werden wie Reliabilitätsberechnungen anhand von Korrelationen und daraus abgeleiteten Testgrößen bestimmt, insoweit man sich statistischer Verfahren bedient. (Vgl. Stier, 1996, S. 56 ff.)

validierenden Ratingskala eine einheitliche und inhaltliche Beziehung bestehen, die in angemessener und verständlicher Sprache dargestellt worden ist. Solche Voraussetzungen sind zumeist unrealistisch, u.a. weil sie einheitliche Sichtweisen und Vorlieben der Zielpersonen voraussetzen.⁶³⁶ Die Aussagekraft von Validierungsversuchen anhand eines Außenkriterium ist daher regelmäßig gering.

- c) Völlig abwegig wird es aus sachlicher Sicht, wenn empfohlen wird, Durchschnittswerte aus einzelnen „Messungen“ zu bilden, um die errechnete Validität zu erhöhen⁶³⁷. Auf diese Weise werden Korrelationen zwischen einem Außenkriterium und einer zu validierenden Itembatterie⁶³⁸ hochgerechnet. Ein hohes Validitätsmaß wird so aufgrund eines rechnerischen Kunstgriffs vorgetäuscht.

⁶³⁵ Vgl. Horowitz et al., 1979.

⁶³⁶ Ein Beispiel für die Schwierigkeit, Beziehungen zwischen einem Außenkriterium und einer Ratingskala angemessen und einheitlich zu erfassen ist das folgende:

In einer Befragung zur Kundenzufriedenheit von Benutzern der Eisenbahn wird davon ausgegangen, daß ein Zusammenhang zwischen der Geschwindigkeit der jeweiligen Zugverbindung und der Zufriedenheit des Kunden besteht. Je größer die Geschwindigkeit der Beförderung ist, desto größer sei die Zufriedenheit des Kunden (das für unsere Zeit so typische Konzept: je mehr (Zeitersparnis), umso besser). Die Gesamtzufriedenheit dient als typisches Außenkriterium zur Validierung von Detailfragen. Bei der Auswertung stellt sich heraus, daß die Korrelation (das Maß der linearen Abhängigkeit) zwischen dem Außenkriterium und der wahrgenommenen Geschwindigkeit niedrig und/oder nicht signifikant ist. Dieses Ergebnis hat mehrere gängige Deutungsmöglichkeiten:

1. Die Frage nach der Geschwindigkeit des Transports war nicht der Sache und/oder der Zielgruppe angemessen gestellt; die Skala wird dann als nicht valide eingestuft.
2. Die Befragten und/oder die Mitarbeitern, die die Befragung durchführen, haben zwecks Arbeitersparnis Fragebögen manipuliert.
3. Die Befragten sind irrational, weil sie auf höhere Geschwindigkeit nicht mit mehr Zufriedenheit reagieren.

Ein Blick auf einen zweidimensionalen Ausdruck der Datenpunkte in den Dimensionen „Geschwindigkeit der Beförderung“ und „Gesamtzufriedenheit“ kann dann aber auch die funktionale Form einer Glockenkurve zeigen (Solches „scharfes Hinsehen“ [explorative Datenanalyse] ist nach meiner Erfahrung weniger verbreitet, als das Abstützen auf den Ergebnissen von Computerberechnungen) Sachlich bedeutet das Bild der Glockenkurve zunächst ein Ansteigen der Zufriedenheit des Kunden mit wachsendem Tempo und ab einem Schwellenwert bis hin zur Höchstgeschwindigkeit eine Abnahme der Zufriedenheit. Diese Einstellung bedeutet, daß bei Überschreiten einer als optimal empfundenen Geschwindigkeit die Kundenzufriedenheit abnimmt. Eine solche Einstellung kann gerechtfertigt sein, z.B. weil zunehmende Geschwindigkeit mit einem zunehmenden Fahrpreis einhergeht – preissensible Kunden reagieren auf steigende Beförderungspreise mit sinkender Zufriedenheit – und/oder auch die Angst vor Unfällen steigen läßt. In diesem Fall bedeutet eine niedrige Korrelation als Ergebnis der Validierungsberechnung weder eine verbesserungsbedürftige Formulierung einer einzelnen Fragestellung (es liegt also keine mangelhafte Validität der Ratingskala vor) noch Manipulation oder Irrationalität. Hier wird ein nicht hinreichend berücksichtigtes Motiv von Bahnkunden und eine falsche Annahme hinsichtlich der funktionalen Form des Zusammenhangs der untersuchten Variablen in den Ergebnissen Validierungsberechnungen sichtbar. Das Problem liegt also beim Untersuchungsdesigner.

Hinsichtlich des funktionalen Zusammenhangs von Zufriedenheit und Geschwindigkeit sind darüber hinaus Unterschiede in verschiedenen Kundengruppen zu erwarten. (Sozial schwache Personen, Manager, Technikfreaks. etc.)

⁶³⁷ Zu dieser Empfehlung vgl. Horowitz et al. 1979.

⁶³⁸ Eine Itembatterie ist eine systematische Zusammenstellung von Merkmalen, die mit Hilfe von Ratingskalen erfaßt werden sollen.

Das Grundproblem der Anwendung formaler Qualitätsmaße wie Reliabilitäts- und Validitätsberechnungen bleibt unabhängig von dem jeweils gewählten Verfahren erhalten. Mit statistischen Verfahren ist nicht zu entscheiden, ob „Messungsergebnisse“ in den empirischen Sozialwissenschaften auf reliablen bzw. validen Meßinstrumenten beruhen bzw. ob sogenannte „Meßfehler“ oder Formulierungsfehler in erheblichem Ausmaß vorliegen oder ob die Ergebnisse der Reliabilitäts- und Validitätsberechnungen anzeigen, daß unpassende Wahrnehmungs- und Deutungsprozesse zu unpassenden quantitativen Modellen geführt haben. Darüber hinaus ist die Bewertung verschiedener numerischer Werte für Korrelationen im Wertebereich von $0 \leq r \leq 1$ als graduelle Maßzahl von Reliabilität bzw. Validität in der empirischen Praxis uneinheitlich. In jedem Fall geschieht sie auf der Basis von Konvention und nicht aufgrund statistischer oder formaler Argumente.

Sprache und deren Alltagsgebrauch pflegen sich mit der Zeit zu ändern. Sprachgebrauch kann auch in verschiedenen Subkulturen, Altersgruppen, sozialen Schichten usw. auch zur gleichen Zeit erheblich voneinander abweichen. Daraus folgt, daß die Validität und die Reliabilität von Ratingskalen zeitbedingt sind und darüber hinaus von einzelnen Probanden und Zielgruppencharakteristika abhängig sind. Jede Reliabilitäts- und Validitätsbestimmung von Ratingskalen sowie von Konstrukten auf der Basis von Ratingskalen ist daher immer zeitbedingt und vorläufig sowie auf das jeweilige Untersuchungsobjekt und die Zielgruppe bezogen.

Die gängigen Interpretationen legen im Gegensatz dazu nahe, daß bei rechnerischer Validität von Ratingskalen ein gemeinsames Verständnis über alle möglichen Probanden und Zeitpunkte in bezug auf die Inhalte von angewandten Ratingskalen vorliegt, und daß rechnerische Reliabilität hinreichend für gegebene Datensätze ist und Übertragungen in neue Zusammenhänge zuläßt.

6.2.3.3 Subjektivierende Effekte der Anwendung von Ratingskalen

Es existieren in bezug auf die Verwendung von Ratingskalen in der empirischen Sozialforschung einige weitere schwerwiegende Probleme, die die Erfüllung des Anspruchs „Messung“ unmöglich machen und in der einschlägigen Literatur dokumentiert sind⁶³⁹:

1. Halo-Effekt,

2. Milde-Härtefehler,
3. Zentrale Tendenz,
4. Rater-Ratee-Interaktion,
5. Primacy-Recency Effekt.

Beispiel: Grundsätzlich sollen die Erfassungen der einzelnen Indikatoren voneinander unabhängig sein. Diese Annahme unterstellt für die Antworten von Probanden auf Ratingskalen in Fragebögen, daß jede Antwort auf Einzelfragen unabhängig von den Antworten zu anderen Einzelfragen gegeben wird. In der Praxis ist diese Unterstellung nicht zutreffend. Dieser Effekt ist unter dem Stichwort „Halo-Effekt“ bekannt. Er wird in der einschlägigen Literatur auf mangelnde analytische Fähigkeiten der mit Ratingskalen konfrontierten Testpersonen zurückgeführt. Diese Begründung des „Halo-Effektes“ unterschlägt die zwischen Einzelfragen vorhandenen sachlichen und psychischen Zusammenhänge. Interdependentes Antwortverhalten von Probanden kann also nicht nur von mangelnden analytischen Fähigkeiten derselben ausgelöst werden. Es resultiert vielmehr auch aus einer ganzheitlichen Sichtweise, die dem Vorhandensein von Ganzheiten in der Lebenswelt entspricht. Die Ratingskalen anwendenden Analytiker kommen daher durch die nicht genügende Konformität der Testpersonen mit Basisannahmen der Modelle bzw. durch deren lebensnahes Antwortverhalten in zumeist weder beachtete noch dokumentierte Schwierigkeiten.⁶⁴⁰

Das Kernthema von Validität und Reliabilität wird in der einschlägigen Literatur zumeist entweder unergiebig oder überhaupt nicht erwähnt: Ein Phänomen mit einer Itematterie insgesamt valide und reliabel zu erfassen, ist das eigentliche Ziel jeder quantitativen Betrachtung in den empirischen

⁶³⁹ Vgl. Bortz, 1984, S. 126 ff. Für ausführliche Besprechungen der verschiedenen Fehlerarten vgl. z.B.: Thorndike, 1920; Borman, 1975; Saal et al., 1977; Kormann, 1971, S. 180 f.; Sherif et al., 1961.

⁶⁴⁰ Vgl. Bortz, 1984, S. 127.

Methodisch wird unterstellt, daß die Bewertungen von Eigenschaften unabhängig sind. Diese Unabhängigkeit muß nicht notwendigerweise für die Merkmale zutreffen, auf die sich die Antworten auf Ratingskalen beziehen. Beispiele zur Illustration:

1. Bei der Bewertung von Autos müßten die „Sportlichkeit“ und der „Komfort“ unabhängig voneinander bewertet werden.
2. Bei der Bewertung von Lebensmitteln müßten die „Süße“ und die „Gesundheit“ unabhängig voneinander bewertet werden.
3. Bei der Bewertung von Serviceleistungen müßten „Freundlichkeit“ und „Kompetenz“ unabhängig voneinander bewertet werden.

In Wahrheit sind jedoch weder Eigenschaften von Bewertungsobjekten noch deren Bewertungen unabhängig voneinander.

Ein Konsument, der nach der Sportlichkeit und dem Komfort eines Automobils gefragt wird, kann in Erinnerung an sein Antwortverhalten zur zuerst gestellten Frage seine Antworten so „harmonisieren“, daß sie seinen Basisannahmen über die Eigenschaften von Automobilen entsprechen. In solchen Fällen kann Automobilen, denen hohe Sportlichkeit zugeordnet wurde, tendenziell weniger Komfort zugeordnet werden. (Harte Autos für harte Männer....)

Sozialwissenschaften. Eine so beschriebene Konstruktvalidierung ist im Kontext empirischer Sozialwissenschaften im Sinne ihrer üblichen Begrifflichkeiten unmöglich.⁶⁴¹

Das kann anhand der fehlenden Möglichkeiten der Konstruktvalidierung bei Intelligenztests verdeutlicht werden, die als eine Grundlage für Stellenbesetzungen in Organisationen verwendet werden: »Man begnügt sich deshalb mit einer Validitätsbestimmung „zweiter Ordnung“, bei der der Test mit anderen Tests, deren Validität bereits bekannt ist, in Beziehung gesetzt wird.«⁶⁴² Validität unabhängig von Zeit, Ort und Probanden ist illusionär. Intelligenztestaufgaben sind nicht einmal »Operationalisierungen theoretischer Konstrukte, die sich in keiner konkreten Verhaltensweise – außer dem Test selbst – vollkommen niederschlagen«⁶⁴³. Eine solche vollkommene Abbildung im Test setzt voraus, daß sich alle Probanden vollständig an den Test anpassen, was hoffentlich nie eintritt. Intelligenz läßt sich mit den üblichen an die naturwissenschaftlichen Methoden angelehnten Verfahren nur sehr eingeschränkt und unter der Bedingung einer vorherigen Definition eines bestimmten Intelligenzverständnisses erfassen. Daraus folgt, daß Qualitäten von Intelligenz, die nicht in das jeweilige Testraster passen, als mangelhafte Intelligenz fehlgedeutet werden müssen, wenn man sich ausschließlich auf diese Testverfahren verläßt und den Bedeutungsrahmen und den Bedeutungszusammenhang der jeweiligen Testverfahren nicht gründlich geklärt hat.

Es wird am Beispiel von Intelligenztestverfahren deutlich, daß das Grundproblem der Konstruktvalidierung mehrschichtig ist. Wenn die Validität einzelner Bausteine von Konstrukten ungeachtet formaler Testverfahren nicht hinreichend geklärt werden kann, ist eine Validierung ganzer Konstrukte von vorn herein nicht möglich. Auf Konstruktebene kommt hinzu, daß:

1. die Beziehungen zwischen den Bausteinen bestenfalls annähernd und Individualität verwischend in einem Modell abzubilden sind,
2. die Verhaltensrelevanz quantitativ formalisierter Konstrukte fraglich und nur am Einzelfall zu prüfen ist.

Unter Beschränkung auf formal-analytische Verfahren ist eine Validierung von Konstrukten daher nicht möglich.

⁶⁴¹ Vgl. Bortz, 1984, S. 138.

⁶⁴² Bortz, 1984, S. 138.

⁶⁴³ Vgl. Bortz, 1984, S. 138.

6.2.3.4 Zusammenfassende Schlußfolgerungen zur Subjektivität von Ratingskalen

Die Subjektivitäten und Grenzen rationaler Analyse sind typisch für alle Arten von Datenerhebungen mit Hilfe von Ratingskalen. Ebenso typisch ist die Nichtbeachtung bzw. die Unterschätzung dieser Probleme.⁶⁴⁴

Es gilt daher auch bei behutsam-seriöser Anwendung von Ratingskalen, daß von einer gesicherten Validität und/oder Reliabilität von Ratingskalen sowie von einer Objektivierung von Erkenntnis im üblichen Sinn durch deren Verwendung nicht ausgegangen werden kann. Weiterhin zeigt sich, daß Phänomene wie Image, Arbeitszufriedenheit und Intelligenz nicht meßbar sind. Ratingskalen sind in organisatorischen Zusammenhängen daher prinzipiell keine Meßinstrumente in der Nähe herkömmlichen wissenschaftlichen Sprachgebrauchs.

Die gängige Praxis im Umgang mit Ratingskalen steht im Widerspruch zu meinen Überlegungen. Bei den mir bekannten quantitativen Bearbeitungen von Fragestellungen mit psychologischem Bezug scheint es Konsens zu sein, daß verbale Äußerungen von beliebigen Personen bei gleichem Wortinhalt unterschiedliche Botschaften enthalten können und von dem Empfänger der Botschaften unterschiedlich verstanden werden können. Dieser Konsens steht im Einklang mit Resultaten orthodoxer Hirnforschung. Ich teile diese Auffassung. Wenn man diesen subjektivierenden Aspekt menschlicher Kommunikation auf das Ratingskalenproblem überträgt, ist es nicht nachvollziehbar, wie man bei empirischen Befragungen anhand von Ratingskalen mit verbalisierten Inhalten von einer prinzipiellen Objektivierung der untersuchten Inhalte durch Ratingskalen ausgehen kann. Der Widerspruch ist gleichermaßen offensichtlich wie kraß und so darstellbar: Alles von Menschen in Worten Ausgedrückte ist subjektiv und vage, es sei denn, dieselben Menschen lesen und bewerten die mittels Ratingskalen in Worte gefaßten Aussagen, die durch Befrager gestellt werden, die sich

⁶⁴⁴ Die erhebliche Begrenztheit des Instrumentes „Ratingskala“ war für mich – ungeachtet der Tatsache, daß sie in angewandten empirischen Arbeiten selten genannt oder gar problematisiert wird – in allen quantitativen empirischen Arbeiten, die ich entweder selbst durchgeführt habe oder die mir durch Beratung/Betreuung oder durch Literaturstudium bekannt sind, in schwerwiegender Form sichtbar.

Es gibt Anwendungsfälle wie Arbeitszufriedenheits- und Image„messungen“, in denen anerkannt wird, subjektive Einschätzungen statistisch zu verarbeiten. Die Interpretation und die abgeleiteten Handlungen erfolgen aber auch dann zumeist in der Weise, als ob Objektivität durch die Anwendung formaler Verfahren reinigend erreicht worden sei. Man verhält sich nach meiner Erfahrung tatsächlich so, als seien formale Verfahren ein Verfahren der Katharsis und Transformation, welches Subjektivität ihrer Subjektivität entkleidet und einen objektiven Kern zurückläßt. Diese Haltung verfälscht die immer vorhandene Subjektivität in eine Scheinobjektivität.

selbst solange für objektiv halten, solange sie methodisch arbeiten und diese Objektivitätsillusion auf Befragte projizierend übertragen.

Die Verfahren der Berechnung von statistischen Maßzahlen der Reliabilität und Validität können dessen ungeachtet sinnvoll eingesetzt werden. Anhand dieser Verfahren können Symptome aufgedeckt werden, die als Hinweisgeber auf eventuell vorhandene Probleme von Gültigkeit und Zuverlässigkeit des Datenerhebungsinstrumentariums dienen können. Eine Einordnung und Bewertung der errechneten Maße als Hinweis auf den Grad von tatsächlicher Validität und Reliabilität des Datenerhebungsinstrumentariums ist jedoch nur unter Einbeziehung nichtstatistischer Überlegungen und Verfahren möglich. Sie unterliegen persönlicher Wahrnehmung, Orientierung, Deutung und Verantwortung.

Schließlich ist das Problem, ob die so gebildeten Modelle formal-strukturell und inhaltlich dem Wesen des Gegenstands angemessen sind, auf der methodischen Ebene nicht lösbar. Sinnvoll einsetzbar sind Ratingskalen dennoch. Die Methode der Abbildung von physischen und psychischen „Objekten“ und Prozessen in Systemen von Ratingskalen liefert *bei gelungener Darstellung* eine skizzierende Abbildung von den eigentlich interessierenden Vorgängen und Objekten. Sowohl Datenerhebungen als die diesen Erhebungen zugrundeliegenden Modelle können nur dann angemessene Realitätsabbilder darstellen, wenn die Verantwortlichen dafür offen sind, ihre Voreinschätzungen Erfahrungen und Zwischenergebnissen entsprechend zu modifizieren und wenn sie zugleich über einigermaßen gediegene Methodenkenntnis verfügen. Diese Eigenschaften sowie persönliche Integrität können erst zu angemessenen Beschreibungen und Deutungen der Realität durch Verantwortliche führen.

Das Entstehen positiver Qualität von Datenerhebungen mit Hilfe von Ratingskalen ist insgesamt als Erfahrungsprozeß zu beschreiben, der der Arbeitsweise von Künstlern nahekommt. Phänomene sind von verschiedenen Seiten mit einer Vielzahl von Methoden qualitativ zu erfassen und schrittweise in einem rekursiv verwobenen Prozeß zu einem Modell von Ratingskalen im Dialog der Beteiligten auszuformen. Dieses muß so geschehen, daß in der Zielgruppe ein einigermaßen einheitliches Verständnis davon entsteht, was mit einzelnen Darstellungen von Merkmalen in Ratingskalen gemeint ist. Dieses einheitliche Verständnis ist die Voraussetzung einer sachlich sinnvollen Interpretation von Ergebnissen statistischer Auswertungen. Den Notwendigkeiten statistischer Auswertung ist also sowohl im Hinblick auf Formulierungsart als auch im Hinblick auf formal-strukturelle Aspekte Rechnung zu tragen. Insofern wird die oben

skizzierte Diagnose der diffusen Uneinheitlichkeit von Literatur zu Ratingskalen verständlich. Künstlerische Prozesse haben ihrem Wesen nach persönlich-subjektive Ausgangspunkte und erreichen erst später in Abhängigkeit vom Maß des Gelingens die Abbildung und/oder Formung von Teilaspekten von Realität⁶⁴⁵.

6.3 Subjektivierende Aspekte formaler Methoden der Datenanalyse

Bei einer oberflächlichen Betrachtung quantitativ-formaler Verfahren ist die Versuchung naheliegend, aus formaler Exaktheit die Vermutung der Objektivität der Methoden und Ergebnisse quantitativer empirischer Sozialforschung abzuleiten. Es sind jedoch nicht nur die bisher behandelten Aspekte von Datenerhebung subjektiv, sondern auch die Verfahren der formalen Analyse von Daten. Diese Tatsache resultiert aus in den Methoden begründeten und außermethodischen Gegebenheiten.

6.3.1 Methodisch begründete Subjektivitäten

Viele formale Regeln innerhalb statistischer Methoden sind nicht aus formal-objektiven, sondern aus Plausibilitätsüberlegungen heraus gesetzt. Das bekannteste Beispiel dafür ist, daß in Verfahren der schließenden Statistik das Signifikanzniveau in der Regel mit $0,01 \leq \alpha \leq 0,05$ vorgegeben wird⁶⁴⁶.

Eine weitere Einschränkung der Aussagekraft für alle Methoden der induktiven (schließenden) Statistik aus wahrscheinlichkeitstheoretischer Sicht ist, daß erst nach einer Stichprobenauswahl die konkreten Daten erhoben werden. Für diesen Fall sind in die Modelle in sinnvoller Weise Wahrscheinlichkeiten der Fehlschätzung bei Schätzverfahren bzw. der Fehlentscheidung von Testverfahren einbezogen. Mit dieser Art statistischer Analysen sind unterschiedliche Fehlerarten verbunden, denen teilweise Fehlerwahrscheinlichkeiten zugeordnet werden können. Es handelt sich dabei um folgende Fehlerarten und deren Wahrscheinlichkeiten:

⁶⁴⁵ Es gibt Kunstbegriffe, die andere Qualitäten beinhalten als der hier angewendete Begriff. Sie sind abhängig von Zeit, Raum und Kultur und werden hier nicht vertieft. (Vgl. z.B. Beck 1998.)

⁶⁴⁶ Das Signifikanzniveau ist die formalisierte Wahrscheinlichkeit für das Auftreten des modellinternen Fehlers erster Art. Von dort ausgehend wird in Anwendungsfällen von signifikanten Veränderungen realisierter statistischer Maßzahlen wie Mittel- und Anteilswerten gesprochen.

Einschlägige statistische Software geht im Fall von Signifikanztests einen logisch etwas abweichenden Weg: Es wird ohne Vorgabe das Minimum der Signifikanz α berechnet, die gerade noch nicht zur Ablehnung der Hypothese H_0 führt. Diese Betrachtungsweise ist erfahrungsgemäß weniger anschaulich, ändert aber sachlich nichts.

1. Die im Modell formal erfassbaren Wahrscheinlichkeiten des Fehlers 1. Art (α) und des Fehlers 2. Art (β). Im Anwendungsfall kann nur das Signifikanzniveau α konkret bestimmt werden.
2. Die mit der Anwendung von Modellen verbundenen Fehlerwahrscheinlichkeiten, die nicht Teil der Modellierung sind. Diese Fehler sind nur qualitativ erfassbar und zu deuten.

Es ist die Regel, daß der modellinterne Teil der Fehlerwahrscheinlichkeiten in seiner Gesamthöhe unterschätzt wird und teilweise nicht berechnet wird.⁶⁴⁷ Aus wahrscheinlichkeitstheoretischer Sicht werden dann die Bedeutung, die Reichweite und die Sicherheit der Modelle und der abgeleiteten Schlußfolgerungen in der Anwendungspraxis überschätzt und fehlinterpretiert. Es ist ebenso die Regel, daß Fehler und deren Wahrscheinlichkeiten, die sich der Modellierung entziehen, ignoriert werden. Weiterhin kann das fast durchgängig vorausgesetzte Ideal der Zufallsstichprobe⁶⁴⁸ in empirischen Untersuchungen bestenfalls näherungsweise erreicht werden. In der Regel ist man weit von einer Zufallsstichprobe entfernt.

Darüber hinaus besteht eine Vielzahl von Wahlmöglichkeiten hinsichtlich der statistischen Algorithmen bei den meisten der multivariaten Verfahren, die in den empirischen Sozialwissenschaften eingesetzt werden. Typische Beispiele dafür sind die Wahlfreiheit hinsichtlich der Anzahl der Iterationsschritte⁶⁴⁹ in sämtlichen multivariaten Verfahren⁶⁵⁰, der formalisierten und informellen Kriterien zur Bestimmung der Anzahl der Faktoren der Faktorenanalyse⁶⁵¹, der Faktorenextraktionsmethode und der Rotationsme-

⁶⁴⁷ Die Wahrscheinlichkeit β für den Fehler zweiter Art ist in Anwendungsfällen konkret nicht zu bestimmen. Sie kann jedoch als Gütekriterium für die Trennschärfe von Tests herangezogen werden. (Vgl. Bamberg 1993, S. 180 ff.) Nach meiner Erfahrung beschränkt man sich in der Praxis hinsichtlich der Fehlerwahrscheinlichkeit jedoch auf das Signifikanzniveau α , das die Wahrscheinlichkeit für den Fehler 1. Art angibt. In Anwendungsfällen ist es üblich, aus einer hohen Signifikanz (α ist in diesem Fall klein) eines Hypothesentests bzw. eines induktiven Schätzverfahrens eine geringe Fehlerwahrscheinlichkeit der vorgelegten Statistiken abzuleiten. Weil mit sinkendem α zugleich β wächst ist diese Schlußfolgerung ohne weitere Berechnungen nicht zulässig und kann falsch sein.

⁶⁴⁸ Die Annahme der Zufallsauswahl gilt für das gesamte Feld der schließenden (induktiven) Statistik. Induktive Statistik wird immer dann angewendet, wenn mit Signifikanzen bzw. statistischen Tests oder Intervallschätzungen argumentiert wird. (Vgl. Bamberg, 1993, S. 135 ff.)

⁶⁴⁹ Die Rechenalgorithmen sind so programmiert, daß sie wiederholt durchlaufen werden. Die Berechnungen werden beendet, wenn weitere Berechnungsschritte nicht mehr zu relevanten Änderungen der numerischen Lösung des Modells führen bzw. wenn die vom Benutzer vorgegebene Obergrenze der Anzahl von Rechenschritten erreicht ist.

⁶⁵⁰ Regressionsanalyse, Faktorenanalyse, multiple Varianzanalyse, usw.

⁶⁵¹ Die Faktorenanalyse wird benutzt, um eine große Anzahl von „Objekteigenschaften“ rechnerisch auf wenige leichter zu interpretierende Faktoren zu reduzieren.

Beispiel: Das Image einer Produktorganisation wurde mit Hilfe einer standardisierten Befragung erhoben. Es wurden 40 Fragen zur Organisation gestellt. Diese betrafen Themen wie die Freundlichkeit des telefonischen Kundenservices, der Fortschrittlichkeit der Produkttechnik, der Geschwindigkeit der Bearbeitung von Aufträgen, der Fehlerrate bei Serviceaufträgen usw. Diese

thode der Faktorenanalyse⁶⁵², der Kriterien zur Bestimmung der Anzahl der Cluster in der Clusteranalyse⁶⁵³, der Wahl des Distanzmaßes in der Multidimensionalen Skalierung (MDS)⁶⁵⁴ und in der Clusteranalyse⁶⁵⁵, der Wahl der funktionalen Form in der Regressionsanalyse⁶⁵⁶ und hinsichtlich der Schätzmethode der Regressionskoeffizienten⁶⁵⁷.

Darüber hinaus kann jede Test-Statistik signifikante Tatbestände signalisieren, egal wie unsinnig diese sachlich sind. Diese Signifikanz kann durch Vergrößerung des Stichprobenumfangs vorsätzlich erzeugt werden, ohne daß ein sachlicher Bezug besteht und ohne daß gegen formale Regeln der statistischen Kunst verstoßen wird.⁶⁵⁸

Ein weiteres subjektivierendes Faktum ist, daß zentrale Modellannahmen im Anwendungsfall in der Regel kaum oder gar nicht erfüllt sind. Im Zusammenhang mit Verletzungen von Annahmen der Modelle spielen zudem erneut die Probleme der nicht meßtheoretisch fundierten Ratingskalen hinein. Das Skalenniveau der Daten entspricht insbesondere im Fall der

40 Dimensionen können mittels Faktorenanalyse auf z.B. drei Dimensionen wie Modernität, Kundennähe, technische Kompetenz reduziert werden. (Vgl. Backhaus et al. 2003, S. 259 ff.)

Das Kaiserkriterium ist ein formalisiertes Kriterium zur Bestimmung der Anzahl der Faktoren. (Vgl. Backhaus et al. 2003, S. 295 f., S. 306, S. 314, S. 331.) In der Praxis ist es nicht selten, daß die Anzahl der Faktoren nach Versuch und Irrtum so gesetzt wird, daß sachlich leicht interpretierbare Faktoren als Ergebnis vorliegen.

⁶⁵² Vgl. Backhaus et al. 2003, S. 300 ff., 318 f., 331 ff.

⁶⁵³ Vgl. Backhaus et al. 2003, S. 522 ff.

Die Clusteranalyse wird verwendet, um verschiedene Objekte anhand von Eigenschaften rechnerisch in Gruppen einzuteilen. Die Gruppen sollen Objekte enthalten, die hinsichtlich ihrer Eigenschaften ähnlich sind.

Beispiel: Die „Eigenschaften“ von Unternehmenskunden wurden mit Hilfe einer standardisierten Befragung erhoben. Es wurden 40 Fragen gestellt, wie nach Alter, Beruf, Konsumvorlieben, Familienstand, Bildung des Kunden. Diese 40 „Eigenschaften“ können mittels Clusteranalyse dazu verwendet werden, Kundengruppen auf formalen Wege zu bestimmen, wie konservative Familienmenschen mit Qualitätsbewußtsein, trendbewußte Innovatoren, umweltbewußte Personen mit „alternativem“ Lebensstil und mit höherer Bildung, preisbewußte Konsumenten von Massengütern (Billigkäufer), Snobs. Diese Cluster können dann unter bestimmten Annahmen (strukturelle und inhaltliche Stabilität der Zielgruppen während der Marketingmaßnahmen, Erfassung der wesentlichen Inhalte, Verhaltensrelevanz der erfaßten Daten und der Modelle usw.) als Basis für zielgruppenspezifisches Marketing herangezogen werden.

Das Elbowkriterium ist ein formalisiertes Verfahren zur Bestimmung der Anzahl der Cluster.

⁶⁵⁴ Vgl. Backhaus et al. 2003, S. 617 ff.; Kruskal et al., 1978. Die MDS ist inhaltlich eine (nicht vollständige) Verbindung von Faktorenanalyse und Clusteranalyse. Sie wird üblicherweise benutzt, um z.B. mit Hilfe einer in der Regel unübersichtlichen Anzahl von Dimensionen von „Objekteigenschaften“ rechnerisch verschiedene Objekte in einem Eigenschaftsraster mit wenigen Dimensionen zu positionieren. Beispiel: Das Image von Automarken wurde mit Hilfe einer standardisierten Befragung erhoben. Es wurden 30 Fragen zu den Marken gestellt, wie nach der Bewertung von Beschleunigung, Energieverbrauch, Servicefreundlichkeit, Preis, Preis-Leistungsverhältnis, technischer Kompetenz, Repräsentativität, Wertverlust, Wichtigkeit der Marke usw. Mit Hilfe dieser Daten können die verschiedenen Marken z.B. im „dreidimensionalen Eigenschaftsraum“ von ökologischer Kompetenz, technischer Kompetenz und Prestige marktanalytisch positioniert werden. (Vgl. Backhaus 1994, S. 606 ff.)

⁶⁵⁵ Vgl. Backhaus et al. 2003, S. 482 ff.

⁶⁵⁶ (Vgl. Bühl, 1994, S. 252; Backhaus et al. 1994, S. 1 ff.; Bamberg et al. 1979.) Mit Hilfe der Regressionsanalyse wird der Einfluß von sogenannten unabhängigen Variablen auf eine abhängige Variable untersucht. Beispiel: Der Einfluß von PR-Aufwendungen auf das Unternehmensimage.

⁶⁵⁷ Vgl. Bamberg et al., 1979, S. 17 ff., S. 56 ff., S. 89 ff.; Norusis, 1993a, S. 245 ff.

Annahme der in gängigen Analyseverfahren häufig vorausgesetzten Kardinalskalierung⁶⁵⁹ der Daten selten den Anforderungen. Zur Illustration dieses Skalierungsproblems kann ein allgemein bekanntes einfaches Beispiel dienen, das in seinen Folgen aus statistischer Sicht ausnahmsweise kaum problematisch ist.

Es ist üblich, in Zeugnissen, in denen Einzelnoten vergeben werden, auch eine Durchschnittsnote anzugeben. Die Berechnungsmethode ist das arithmetische Mittel, welches dem außerhalb „statistischer Kreise“ allgemein gebräuchlichen „Durchschnitt“ entspricht. Das arithmetische Mittel »ist auf kardinalskalierte Merkmale zugeschnitten«. Das Merkmal „Zeugnisnote“ ist jedoch grundsätzlich nicht kardinalskaliert, sondern nur auf geringerem Skalenniveau ordinalskaliert.⁶⁶⁰ Methodisch korrekt wäre also die Anwendung des Medians und nicht die Anwendung des arithmetischen Mittels. Auch an Statistiklehrstühlen pflegt man Durchschnittsnoten von Klausuren auszuweisen.

Die formale Gestalt des Modells kann zudem im Widerspruch zu den Strukturen stehen, die in den Daten ihren Niederschlag finden. Es gibt einige Testverfahren⁶⁶¹, die prüfen, ob die Modellwahl in bezug auf die Datenstruktur zulässig war bzw. ob die Ergebnisse der Berechnungen numerisch stabil sind. Die Basisidee der Testverfahren ist in der Regel in Plausibilitätsüberlegungen und damit weder mathematisch-formal noch exakt begründet. Die zur Verfügung stehenden Testmethoden werden, mit Ausnahme von wenigen Standardverfahren, selten genutzt, deren Ergebnisse noch seltener veröffentlicht⁶⁶².

⁶⁵⁸ Vgl. Hays, 1973, S. 415.

⁶⁵⁹ Den gängigsten multivariaten Verfahren wie Regressionsanalyse, Faktorenanalyse und Varianzanalyse liegt diese Annahme zugrunde. (Vgl. Backhaus et al. 2003, S. 9 ff.; Bamberg et al., S. 36, S. 232 ff.) In sozialwissenschaftlichen Untersuchungen kann jedoch mit wenigen Ausnahmen nur ordinales bzw. nominales Skalenniveau vorausgesetzt werden. (Zur Definition der Skalenniveaus nominal, ordinal und kardinal vgl. S. 226, Fußnote 604; Bamberg et al. 1993, S. 6 f.)

⁶⁶⁰ Vgl. Bamberg 1993, S. 17.

⁶⁶¹ Als Beispiel vgl. die Testverfahren für die Regressionsanalyse in Bamberg et al. 1979, S. 45 ff., S. 56 ff.; Krämer et al. 1986. Standardverfahren sind der F-Test für das Bestimmtheitsmaß R^2 und der Student-t-Test als Signifikanztest bei Parameterschätzungen. (Vgl. Bamberg, 1979, S. 59 ff.) In Bezug auf die bekannten und strukturell darstellbaren Annahmen, die mit dem jeweiligen Modell verbunden sind, existieren darüber hinaus eine Reihe nicht an bestimmte multivariate Verfahren gebundene formale und/oder explorative Testverfahren, die als Spezifikations-tests in verschiedenen Zusammenhängen angewendet werden können. Ein Beispiel für diese Klasse von Methoden ist der χ^2 -Anpassungstest, mit dessen Hilfe man beliebige Verteilungsannahmen prüfen kann. Es existiert darüber hinaus eine Vielzahl formaler und nicht-formaler explorativer Methoden, die zum Zweck der Spezifikationsprüfung eingesetzt werden können. (Vgl. Bamberg et al., 1993, S. 198 ff.; Jambu, 1992; du Toit et al., 1986.)

⁶⁶² Die Bemerkung, daß Testergebnisse eher selten veröffentlicht werden, gilt für die mir bekannten empirischen Untersuchungen. Eine systematische Untersuchung von Veröffentlichungen hinsichtlich der veröffentlichten Methoden und methodischen Probleme steht meines Wissens noch aus.

Die so illustrierten Probleme werden durch die Tatsache erweitert, daß die zugrunde gelegten mathematischen Modelle in der Anwendung zu Analyse-zwecken auch dann eine Vereinfachung und Verzerrung der Realität darstellen, wenn ausnahmsweise nur geringfügige Annahmeverletzungen vorliegen. Zur Verdeutlichung dessen wird hier die Verallgemeinerung der euklidischen Distanz, die eine gängige formale Grundlage der Distanzmessung für die Multidimensionale Skalierung (MDS⁶⁶³) ist, im Hinblick auf ihre Anwendung besprochen. Die Distanz zweier Punkte im r-dimensionalen Raum ist durch die Minkowski-Metrik definiert als:

$$d_{kl} = \left[\sum_{r=1}^R |x_{kr} - x_{lr}|^c \right]^{1/c} \text{ mit:}$$

d_{kl} : Distanz der Punkte k und l

x_{kr} ; x_{lr} : Koordinaten der Punkte k, l auf der r-ten Dimension;
 $r \in (1, 2, \dots, R)$

$c \geq 1$: Minkowski-Konstante

Für $c=R=2$ sowie für $c=R=3$ entspricht die Minkowski-Metrik der euklidischen Distanz. Diese beinhaltet für $c=R=2$ die Berechnung von Distanzen zwischen Objekten in einer Ebene und für $c=R=3$ die Berechnung von Distanzen im dreidimensionalen Raum unter den Annahmen Linearität der Dimensionen und rechtwinklige Verhältnisse zwischen den Dimensionen.⁶⁶⁴

Jede mir bekannte Anwendung der Minkowski-Metrik auf nicht-geographische Distanzen verletzt die Annahmen der meßtheoretischen Fundierung der Indikatoren und der Kardinalskalierung der Daten.

Entscheidend ist jedoch etwas anderes. Die Grundidee einer auf der Minkowski-Metrik basierenden Multidimensionalen Skalierung ist die verallgemeinerte lineare euklidische Geometrie eines psychologischen Eindrucksraumes. Die Geometrie des euklidischen Raumes gilt jedoch, wie

⁶⁶³ Vgl. S. 246, Fußnote 654.

⁶⁶⁴ Vgl. Backhaus et al. 2003, S. 445 ff.; Fischer 1996, S.57.

Eine Distanzmessung im eindimensionalen Raum ($R=1$) erfolgt als Entfernungsmessung zwischen zwei Objekten auf einer Geraden, eine Distanzmessung im zweidimensionalen Raum ($R=2$) erfolgt als Entfernungsmessung zwischen zwei Objekten anhand ihrer geographischen Lage in einer Ebene, eine Distanzmessung im dreidimensionalen Raum ($R=3$) erfolgt als Entfernungsmessung zwischen zwei Objekten anhand ihrer geographischen Lage im Raum. In jedem Fall ist das Ergebnis der Distanzmessung ein Abstandsmaß, z.B. Objekt A ist von Objekt B 5,3 km entfernt. In Einsteins Raum-Zeit-Kontinuum ist eine physikalische Distanzmessung ebenfalls denkbar, aus dieser resultiert jedoch keine Abstandsangabe im üblichen Sinn mehr. In jedem Fall gilt: Eine graphische Veranschaulichung der Resultate von Distanzmessungen ist für $R \geq 4$ Dimensionen schwierig bis unmöglich.

Formal kann eine beliebige Anzahl von Dimensionen R in die Distanzmessung zweier Objekte einbezogen werden. Sachlich können sich jedoch Distanzmessungen mit $R \geq 5$ Dimensionen nicht auf Entfernungen im Alltagssprachlichen Sinn beziehen.

Einstein gezeigt hat, schon in der Physik nur unter bestimmten Voraussetzungen. Die Relativitätstheorie hat die vermutete Allgemeingültigkeit der euklidischen Geometrie für die Physik widerlegt, was ihre Brauchbarkeit als ausreichend genaues Modell der Raummessung für alltägliche Zusammenhänge nicht schmälert. »Materie krümmt den Raum – und verdirbt die übersichtliche Geometrie, wie sie seit den Zeiten Euklids getrieben wird. Nur dort, wo keinerlei Masse ist, läßt sich der Raum so vermessen, wie es die griechische Geometrie vorgeführt hat.«⁶⁶⁵

Spötter⁶⁶⁶ könnten auf die Idee kommen, aus dieser (ich vermute im Rahmen des heutigen westlichen Weltbildes) richtigen Aussage Einsteins zu schließen, daß die Minkowski-Metrik perfekt zur Modellierung von psychologischen Größen geeignet ist. In diesen psychologischen „Räumen“ ist keinerlei Masse. Dabei würde jedoch übersehen, daß nicht nur keine Masse, sondern auch kein Raum da ist, der vermessen werden kann. Es wird vielmehr Psychologisch-Qualitatives auf quantitative Unterschiede reduziert und durch quasi-physikalische Distanzen „vermessen“. Ich müßte meinen „Denkraum“ schon sehr stark krümmen, um die Übertragung von etwas Geistig-Seelischem in eine pseudo-physikalische Abbildung per Analogieschluß auch nur annähernd als objektiv zu akzeptieren. Daß die Anwendung der Minkowski-Metrik auf Produkte geistig-seelischer Prozesse deren Linearität voraussetzt, wird so betrachtet fast zum Randproblem.

Im Denken des Physikers Wolfgang Pauli⁶⁶⁷ fanden die mit der sphärenübergreifenden Übertragung von Konzepten entstehenden Probleme

⁶⁶⁵ Fischer 1996, S. 57.

Wenn die Formel $E=mc^2$ hinreichende Gültigkeit besitzt, könnte nicht nur Masse die Geometrie des Raumes krümmen, sondern auch Energie. Überlegungen und Experimente in dieser Richtung seitens berufener Physiker sind mir nicht bekannt. Diese Vermutung könnte Relevanz für die Raumfahrt haben.

Bei vergleichsweise kurzen Distanzen in Makrostrukturen ist der durch Masse verursachte Abbildungsfehler vermutlich hinreichend gering, so daß die Anwendung der euklidischen Geometrie auf der Erde meines Wissens bisher zu keinen ernststen Problemen führt.

⁶⁶⁶ ...oder Menschen, die die symbolische Autorität Einsteins unter Verbiegung seiner Aussagen zum Verdecken eigener Fehler vorsätzlich oder fahrlässig gebrauchen. (Zur symbolischen Autorität Einsteins vgl. Bauer et al. 1996, S. 595 ff.; Gleiser 1998, S. 220 f.)

⁶⁶⁷ Wolfgang Pauli, Physiker, 1900-1958, 1924 Entdeckung des Ausschließungsprinzips, für das er 1945 den Nobelpreis für Physik erhielt. (Vgl. Brockhaus, Bd. 16, 1991, S. 608.)

Pauli ragt unter den großen Physikern des 20. Jahrhunderts durch zwei Qualitäten noch einmal heraus. »Pauli war ein Wunderkind der Physik, und er nahm Einsteins Vorschlag, die Relativität auf 400 Seiten darzustellen, nicht nur an, er löste seine Aufgabe sogar so gut und zufriedenstellend, daß Einstein bereit war, Pauli zu seinem »geistigen Nachfolger« zu ernennen, weil er – der damals gerade 21jährige – die Gravitationstheorie offenbar besser verstanden hatte, als ihr Schöpfer.« (Fischer 1996, S. 100) Pauli reifte nach einer ersten Krise zum »Gewissen der Physik« heran und war der einzige Physiker des Westens von Weltrang, der sich dem Manhattan-Projekt der USA zur Entwicklung der Atombombe während des II. Weltkrieges aus prinzipiellen Gründen verweigerte, obwohl er bekennder Gegner des Nationalsozialismus war. (Vgl. Fischer 1996, S. 154; Fischer 2000, S. 10; Hermann 1988, S. 14; Hermann in: Enz et al. 1988, S. 16 f.) Die wertende Bemerkung der Reifung ist mit folgendem verbunden: Pauli setzte sich persönlich und in langjähriger Zusammenarbeit mit C.G. Jung mit den Verbindungen von geistigen, seelischen und materiellen Realitäten auseinander. Gegenüber Jung äußerte Pauli brieflich: »Ich

im Zusammenhang mit der Relativitätstheorie und ihrer nicht-linearen Geometrie drastischen Niederschlag. Pauli erscheint auch das Einsteinsche gekrümmte Raum-Zeit Kontinuum als unbefriedigendes »Nessushemd [...], das wir nun nicht mehr ausziehen können.« »Es ist natürlich genial, die Zeit nicht mehr zur Anordnung von Kausalreihen zu verwenden – wie einst im Mai – sondern als Tummelplatz von Wahrscheinlichkeiten. Wenn man aber statt *genial* sagt *dumm-dreist* ist es mindestens ebenso wahr [...].«⁶⁶⁸ Im Hintergrund dieser Bemerkung steht die von Wolfgang Pauli und Niels Bohr⁶⁶⁹ gegen »lärmende Ignoranz« im Stillen verbreitete Erkenntnis der Existenz einer »unsichtbaren Realität jenseits des menschlichen Bewußtseins«⁶⁷⁰. Damit verbindet sich der menschlichen Natur gemäß die »Zweiteilung oder Dualität, die sich vielfach im menschlichen Denken und Tun zeigt – in der Wissenschaft als grundlegende „Trennung“ zwischen Subjekt und Objekt und [...] „subjektiv“ und „objektiv“, in der Religion als die [...] Konfrontation des Guten mit dem Bösen, in der Gesellschaft als Spannung zwischen Individuum und Kollektiv [...]. [...] Wer die Zweiteilung für grundlegend hält, [...] und einen komplementären Ausgleich als bewegtes Gleichgewicht anstrebt, [...] darf vor dem eigenen Leben und dem eigenen Denken nicht halt machen.«⁶⁷¹

Die oben skizzierten „Krümmungen“ der Realität sind Teil jeder statistischen Modellierung des durch den Menschen Gewordenen. – Anders geartetes kann nicht statistisch modelliert werden. – Darüber hinaus wird *hinsichtlich des Untersuchten* alles, jedes und jeder über denselben Kamm eines Modells geschoren. Besonders im Fall der Modellierung psychologischer Größen wie Einstellungen, Zufriedenheit und Images wird eine strukturelle Gleichförmigkeit des Denkens und der Inhalte des Denkens unterstellt und durch das Modell in die Realität gezwängt.

war in der ersten Lebenshälfte zu anderen Menschen ein zynischer, kalter Teufel und ein fanatischer Atheist und intellektueller Aufklärer.« (Pauli zitiert nach Fischer 2000, S. 33)

⁶⁶⁸ Pauli zitiert nach Fischer 2000, S. 23. Um Einstein nicht Unrecht zu tun, muß die Aussage von Wolfgang Pauli dahingehend ergänzt werden, daß Einstein selbst erhebliche Probleme mit Wahrscheinlichkeiten als Basis der Physik hatte, denn »Gott würfelt nicht...« Und: Pauli und Bohr selbst waren es, die die kausal denkende Physik durch die in Wahrscheinlichkeitskalkülen entwickelte und ausgedrückte Quantenphysik ablösten. (Vgl. Fischer 1996, S. 160 ff., S. 177 ff.) Ich hege den Verdacht, daß Pauli klar war, daß er damit wichtige Fundamente seines eigenen wissenschaftlichen Denkens als »dumm-dreist« bezeichnete. Widersprüche? Ja. Schlimm? Nein, nahe am „Eingemachten“ wimmelt es von Widersprüchen.

Die Grenzen zwischen Genie und Wahnsinn ist auch dadurch markiert, ob man die eigenen Begrenzungen und Schwächen erkennt und innerlich spüren kann oder nicht. Über sie zu spötteln oder sie zu ironisieren sind Möglichkeiten je nach persönlicher Disposition, sich der unmittelbaren Auseinandersetzung mit den eigenen Schwächen und Begrenzungen zu entziehen, oder aber ihr tastend näher zu rücken, um an den eigenen Grenzen reifen zu können.

⁶⁶⁹ Niels Hendrick David Bohr, Physiker, 1885-1962, Nobelpreis für Physik 1922, Vater von Aage Bohr, der ebenfalls Nobelpreisträger für Physik ist (Vgl. Brockhaus Bd. 3, S. 494 f.).

⁶⁷⁰ Pauli zitiert nach Fischer 2000, S. 176.

⁶⁷¹ Fischer 2000, S. 85 f.

So zeigt die hier besprochene Minkowski-Metrik beispielhaft die grundsätzlichen Probleme der Anwendung quantitativ-formaler Modelle zur Darstellung qualitativer Phänomene. Sie bedürfen der Korrektur durch Einzelfallbetrachtungen und bewußter geistig-seelischer Arbeit der Beteiligten, wenn organisatorische Realitäten nicht in Gefahr geraten sollen in Gleichförmigkeit zu erstarren. Wolfgang Pauli formulierte dieses für seine Profession schon 1953, daß »eine prinzipiell statistische Beschreibungsweise der Natur komplementär nach der Erfassung des Einzelfalls verlangt [...]«. ⁶⁷² Um wieviel mehr trifft diese Feststellung für Menschen (Medizin, Psychologie, Pädagogik usw.) und Organisationen zu.

In der *übertrieben-einseitigen* Anwendung quantitativer Modelle offenbart sich über die konsequente Nichtbeachtung geistig-seelischer Realitäten hinaus bei tieferer Betrachtung also mindestens dreierlei:

1. Vereinheitlichung und Konformität,
2. zwanghafte Mathematisierung,
3. systematische Überschätzung des Anteils und der Bedeutung des modellierten Teils der Realität für die Gesamtrealität.

Zu 3.: In einigen komplexitätsreduzierenden multivariaten Verfahren richtet sich die Berechnung des Bestimmtheitsmaßes R^2 und verwandter Maßzahlen unter bestimmten Annahmen auf die Bestimmung des vom multivariaten Modell erfaßten Anteils. ⁶⁷³ Die systematische Überschätzung dieses Anteils ist darin begründet, daß statistische Modelle entsprechend der Meßtheorie keinen direkten Realitätsbezug haben. Im Zusammenhang mit R^2 ist die Überschätzung direkt aus der Reichweite der formalisierten Verfahren ableitbar. So kann am Bestimmtheitsmaß gezeigt werden, daß für die Qualität und Bewertung der Ergebnisse der Anwendung statistischer Verfahren ein integriertes Beachten der Bezüge und Schichten von Modell und Realität unverzichtbar ist. Es sind vereinfachend vier Realitätsebenen zu beachten:

⁶⁷² Pauli zitiert nach Fischer 2000, S. 97

⁶⁷³ Die wichtigsten üblicherweise angeführten Annahmen sind die Linearität aller modellierten paarweisen Zusammenhänge, sowie Kardinalskalierung der Daten. (Vgl. Backhaus et al. 2003, S. 63 ff.) Die Nichtrelevanz anderer als paarweiser Zusammenhänge wird ebenfalls angenommen. Die Besprechung dieser Annahme ist mir in der einschlägigen Literatur noch nicht begegnet. Alternativen wie das korrigierte Bestimmtheitsmaß (adjusted $R^2 = \text{adj. } R^2$; vgl. Backhaus et al. 2003, S. 68 ff.; Bamberg et al. 1979, S. 51 ff.) führen nicht zu einer Veränderung des hier besprochenen Sachverhaltes. Daher werden sie hier nicht weiter betrachtet. Regressionsanalyse, Faktorenanalyse, Lisrel-Ansatz der Kausalanalyse sind typische Verfahren, in denen R^2 als Hauptqualitätsindikator zum Einsatz kommt. Der in der Diskriminanzanalyse und für das conjoint-measurement berechnete Streßwert ist aus R^2 abgeleitet. (Vgl. Backhaus 1994, S. 561 f., S. 626 ff.)

1. Die Realität,
2. Der gewählte Realitätsausschnitt.
3. Das Modell des Realitätsausschnittes und seine Konkretisierung: Die Daten, die bei der „Beobachtung“ (z.B. mittels eines Fragebogens) erhoben wurden. Diese sind ein Modell der Realität und bilden damit das Modell erster Ebene. (Allein die Prozesse, die in diesem Modell erster Ebene vollzogen werden, sind meßtheoretischen Betrachtungen zugänglich.)⁶⁷⁴
4. Die aus den Daten durch Anwendung statistischer Modelle errechneten Zusammenhänge und Zusammenfassungen. Diese sind ein Modell des Modells erster Ebene und bilden damit das Modell zweiter Ebene.

R^2 bestimmt den Anteil der Streuung des Modells erster Ebene (Gesamtstreuung), der durch das Modell zweiter Ebene (erklärte Streuung) wiedergegeben wird. Der Sinn dieser Berechnung ist es, auf rechnerischer Grundlage zu bestimmen, wie groß der Anteil des beobachteten „Verhaltens“ der Daten im Modell erster Ebene ist, der im Modell zweiter Ebene abgebildet ist. Die jeweils berechneten Werte für R^2 beziehen sich ausschließlich auf die Modelle erster und zweiter Ebene. Damit kann anhand von R^2 keine Aussage darüber getroffen werden, „wieviel“ vom modellierten Realitätsausschnitt im Modell zweiter Ebene modelliert wird. Das kann dazu führen, daß der im Modell erfaßte Anteil des betrachteten Realitätsausschnitts ungeachtet eines möglicherweise hohen Betrages von R^2 einem Löffel voll Sand in einer Wüste entspricht. In Anwendungsfällen wird in den mir bekannten Fällen jedoch so verfahren, als ob R^2 angäbe, wieviel Prozent des betrachteten Realitätsausschnittes im Modell zweiter Ebene enthalten sind.⁶⁷⁵

⁶⁷⁴ Das erste Modell des Realitätsausschnittes besteht aus der Gesamtheit der Variablen und den zugeordneten Definitionen und Operationalisierungen. Im Fall eines Fragebogens, der aus Ratingskalen aufgebaut ist, besteht dieser Teil aus Standard-Fragen, den diesen zugeordneten Möglichkeiten zu antworten sowie den diesen Antworten zugeordneten Zahlenwerten. Die Konkretisierung dieses Raumes der Antwortpotentiale in eine Befragung, deren Antworten in einer Datenbank mit konkret realisierten Zahlenwerten abgelegt sind ist die Basis der Berechnung der Gesamtstreuung für R^2 .

⁶⁷⁵ Die realisierten Zahlenwerte von R^2 geben an, wieviel Prozent der Gesamtvarianz der erfaßten Daten durch das Modell abgebildet werden. Es gilt daher näherungsweise $0 \leq R^2 \leq 1$. (Vgl. Backhaus et al. 2003, S. 63 ff.) Mit dem zugehörigen t-Test wird rechnerisch ermittelt, ob der modellierte Anteil an der Gesamtstreuung der Daten signifikant von 0 verschieden ist. (Vgl. Backhaus et al. 2003, S. 74.) In Sonderfällen kann $R^2 > 1$ sein. Daher wird adj. R^2 berechnet. Es gilt in jedem Fall: $0 \leq \text{adj. } R^2 \leq 1$. (Vgl. Backhaus 1994, S. 68 f.)

Es gilt erfahrungsgemäß in Anwendungsfällen $0,1 \leq R^2 \leq 0,5$. Das bedeutet, daß üblicherweise zwischen 10 und 50% der im Modell zweiter Ebene errechneten Gesamtvarianz durch das formale Modell wiedergegeben wird.

Es gibt weitere Probleme im angesprochenen Zusammenhang. Die Berechnung des Bestimmtheitsmaßes R^2 ist auf Methoden beschränkt, die formal den regressionsanalytischen Verfahren und deren „Verwandten“ zuzurechnen sind, wie die Regressionsanalyse, die

Aus den Ausführungen zu R^2 folgt, daß das Ausmaß und die Qualität des im Modell erfaßten Realitätsanteils auch dann von den Basisideen und der Umsetzung in das Modell der Ebene 1 abhängt, wenn die Qualitätsindikatoren des Modells der zweiten Ebene eine gute⁶⁷⁶ Modellanpassung signalisieren. Auch bei positiv ausfallenden Qualitätsmaßen kann daher die Anpassung des Modells an den interessierenden Realitätsausschnitt schlecht sein.

6.3.2 Über die Unmöglichkeit der Abbildung von Qualitativem und qualitativen Entwicklungen in konventionellen statistischen Zeitreihen

Statistiken sind prinzipiell am Status-Quo orientiert. In der Regel wird davon ausgegangen, diese Statik von Statistik sinnvoll durch die Bildung von Zeitreihen überwinden zu können. Das gilt jedoch nur in eingeschränktem Maß: Eine statistische Zeitreihe ist die Reihung von verschiedenen Systemzuständen per Indikatormessung unter der Annahme der Stabilität der grundlegenden Strukturen, die in das Modell einfließen. Wenn diese Annahme aufgegeben werden muß, treten nicht nur erhebliche Probleme der Vergleichbarkeit der Systemzustände auf. Die Möglichkeit der angemessenen statistischen Modellierung von Phänomenen, die dem Wandel unterliegen, steht und fällt daher mit der Fähigkeit der Verantwortlichen, Wandel persönlich und aus den Modellen heraus wahrzunehmen, zu deuten und in angemessene neue Modelle umzusetzen. Die Nichtanpassung von Modellen an „äußeren“ Wandel führt zu zunehmend irrelevanten oder kontrafaktischen Ergebnissen der Modelle zu jedem Zeitpunkt und der aus mehreren Momentaufnahmen abgeleiteten Zeitreihen. Die Neustrukturierung von Modellen wirft wiederum für die technische Berechnung und Interpretation von Zeitreihen erhebliche Probleme auf.⁶⁷⁷

Faktorenanalyse und der Lisrel-Ansatz der Kausalanalyse. (Vgl. Backhaus et al. 2003, S. 45 ff., 259 ff., Backhaus et al. 1994, S. 218, S. 398.)

Für die Diskriminanzanalyse kann R^2 nicht berechnet werden. Anstelle dessen existieren zwei Methoden der Berechnung sogenannter Streßwerte. Die Streßwerte sind sachlich und formal aus R^2 abgeleitet. Sie sind aufgrund von Plausibilitätsüberlegungen konzipiert und weniger genau als R^2 . Die Verwandtschaft des sogen. Streßwertes der Diskriminanzanalyse mit dem Bestimmtheitsmaß R^2 ergibt sich aus dem Zähler der Berechnung des Streßwertes, der wie der Zähler von R^2 mit quadrierten Abweichungen vom arithmetischen Mittel rechnet. (Vgl. Backhaus et al. 2003, S. 164 ff.)

⁶⁷⁶ Ein hohes R^2 ist ein Beispiel für einen Indikatorwert, der eine gute Modellanpassung signalisiert.

⁶⁷⁷ Für Reihen von Indizes gibt es verschiedene, aufgrund plausibler Konvention formalisierte Verfahren der Bildung von Zeitreihen. (Eine Einführung in Verfahren der Zeitreihenrechnung bietet Bamberg, 1993, S. 53 ff.)

Statistische Zeitreihen sind Reihungen von Momentaufnahmen. Verletzungen der Strukturstabilität können sowohl aus Veränderungen der Umstände als auch aus Veränderungen der Modellierung resultieren. Preisindizes zur Inflationsberechnung, Arbeitslosenstatistiken sowie Qualitätsstatistiken in der Produktion sind typische Beispiele von Modellen zur Erfassung von

Die gängigen statistischen Prognoseverfahren haben gemeinsam, daß sie unter bestimmten Annahmen aus vergangenen Ergebnissen von Entwicklungen, die in Zeitreihen statistisch erfaßt worden sind, Zukünftiges ableiten. In dieser Art von Vergangenheitsbezug ist begründet, warum spätestens im Fall von durchgreifenden qualitativen Veränderungen („Strukturbrüche“) statistische Methoden der Analyse und Prognose versagen (müssen). Strukturbrüche liegen vor in Fällen wie Börsencrash, Auftragseinbrüchen, politischen Umbrüchen und kriegerischen Ereignissen. Strukturbrüche führen zum Verlust derjenigen Strukturen, die in die Modelle eingeflossen sind. Wenn die mathematischen Annahmen und noch mehr, wenn die qualitativen Annahmen der Modellierung nicht mehr stimmen oder im Zeitablauf Wandlungsprozessen unterworfen sind, ist eine sinnvolle quantitative Modellierung von Zukunftsprozessen kaum zu leisten.⁶⁷⁸

Dieser Zusammenhang kann in einem bekannten Sprachbild formuliert werden. Wenn das Faß wegen eines „letzten“ Tropfens überläuft, stimmen die Modelle nicht mehr, die in den Grenzen des Fasses, den steigenden und sinkenden Inhalt des Fasses statistisch abgebildet haben. Man muß, um die neue Realität zu modellieren, weiter und anders schauen und neu modellieren unter der Voraussetzung, daß quantitative Modelle angemessene Abbilder der neu werdenden sein können.

Im Verlauf von Wandlungsprozessen müssen quantitative Kontrollsysteme daher schlank, flexibel und wandlungsfähig sein, damit sie Wandel nicht behindern, sondern sichtbar machen und ein Hilfsmittel bewußt gelebten Wandels sein können. Das gilt naturgemäß auch im Fall von Wandlungsprozessen von Organisationen.

Phänomenen, die häufigen Veränderungen der Modellierungstechniken unterliegen. Diese Veränderungen können sowohl aus sachlichen Gründen als auch aus Gründen der Interessenvertretung begründet sein.

⁶⁷⁸ »Nur wenige Stunden nach der Veröffentlichung der offiziellen Wirtschaftsaussichten [...] ändert die OECD drei ihrer Schlüsselvorhersagen für 1998, wobei die Verantwortlichen die schnell sich verändernde Finanzkrise in Asien für die augenblicklichen Revisionen verantwortlich macht.« (International Herald Tribune 16.12.1997, zitiert nach Küng 1998, S. 20) Diese Schwierigkeiten werden in Teilen durch Techniken des Szenariomanagements abgemildert, in denen Prognosen für die Zukunft unter verschiedenen Annahmen erstellt werden. (Vgl. Gausemeier 1996) Die Qualität der Zukunftsprognosen hängt jedoch auch hier unverändert vom Setzen realistischer Annahmen, vom Erkennen zentraler Faktoren und von seriöser Handhabung von Datenerhebung, -analyse und Ergebnisinterpretationen ab.

6.3.3 In der Haltung von Anwendern begründete Subjektivität des Formalen

Es existieren für viele Fragestellungen unterschiedliche statistische Methoden, die naturgemäß zu mehr oder weniger unterschiedlichen Ergebnissen führen. Die Auswahl der Methoden und deren fallbezogene Ausgestaltung erfolgt in der Hauptsache aufgrund von Plausibilitätsüberlegungen. Diese Überlegungen sind nur zum kleineren Teil in formalisierte Regeln überführt.⁶⁷⁹ In keiner Weise formalisiert sind Entscheidungen wie die hinsichtlich der Auswahl, Anwendung und Bewertung von Teststatistiken und explorativen Verfahren sowie die Interpretation realisierter Signifikanzniveaus.

Weder formalisiert noch in der üblichen Literatur erwähnt sind vier weitere informelle ergebnisrelevante Faktoren, die nach meiner Erfahrung von nicht unerheblicher praktischer Bedeutung sind:

1. Die „Passung“ von quantitativen Ergebnissen mit eigenen Vorüberlegungen.
2. Der Umgang mit im obigen Sinne Unpassendem: Unterdrückung, das „Passend-machen“ oder aber die Suche nach den Ursachen des als unpassend Gedeuteten und gegebenenfalls die Modifikation eigener Überlegungen und Modelle.
3. Interpretierbarkeit der formalen Ergebnisse in dem Sinn, daß eindeutige sachliche Schlüsse aus den Ergebnissen plausibel abzuleiten sind. Es geht dabei um die Widerspruchstoleranz des Bearbeiters, dessen Vermutungen zur Widerspruchstoleranz der Zielgruppe der Analysen und seine Haltung dazu sowie um die Verbalisierbarkeit und Interpretierbarkeit der Ergebnisse.
4. Bei einigen Methoden sind die Ergebnisse der Berechnungen mit sachlichen Bezeichnungen zu versehen. Diese Verbalisierung abstrakter quantitativer Resultate ist ein kreativer und subjektiver Vorgang.⁶⁸⁰

⁶⁷⁹ Die Kriterien der Auswahl können sehr unterschiedlich sein und sind sinnvollerweise vom Untersuchungsgegenstand abhängig zu machen, wie Ausreißerempfindlichkeit, theoretische Güte des Verfahrens (z.B. Erwartungstreue, Effizienz), Verfügbarkeit und Bedienbarkeit statistischer Software, (Nicht-)Erfüllung von Modellannahmen, Anschaulichkeit der Ergebnisse, Routine und Gewohnheit des Anwenders.

⁶⁸⁰ Benannt werden Faktoren, Cluster und die Dimensionen der MDS.

»Das Beispiel macht deutlich, daß die Interpretation des Ergebnisses der MDS ein schwieriges Problem sein kann, das aufgrund von Sachkenntnis des untersuchten Problems gelöst werden muß« (Backhaus 1994, S. 610)

Das von Backhaus gewählte Beispiel zur MDS ist von maximaler sachlicher und methodischer Einfachheit. Städte sollen allein anhand von Entfernungsdaten in der zweidimensionalen Ebene in Relation zueinander angeordnet werden. Es geht also um den Versuch der statistischen

5. Viele Anwender und Adressaten von statistischen Methoden haben ein so geringes Maß an Wissen und Erfahrung, daß sach- und situationsgerechte Arbeit erheblich erschwert wird.⁶⁸¹

Weitere Faktoren, die die Resultate einer Untersuchung prägen, sind die Auswahl der zu modellierenden Variablen und gegebenenfalls deren Unterscheidung in unabhängige und abhängige Variablen⁶⁸². Die Auswahl der Variablen bei der Anwendung statistischer Modelle ist nur zum Teil formal und/oder sachlich begründet. Sie ist in erheblichem Ausmaß auch von technischen Vorgaben wie vermuteter Quantifizierbarkeit und vorhandener Software sowie nicht wenig von Gewohnheiten des Denkens und gefühlsmäßigen Vorlieben abhängig.⁶⁸³

Die Modellierungs-Prozesse sind insgesamt im inhaltlichen Kern formallogisch nicht zu begründen.⁶⁸⁴ Schließlich ist jede Darstellung, Interpretation und Bewertung von Ergebnissen statistischer Analysen im Kern subjektiv-wertend und nicht formal zu begründen.

6.4 Zusammenfassung

Die Zusammenfassung der Ergebnisse dieses Kapitels ist in der Reihenfolge der Stufen eines Prozesses angewandter Statistik von der Datenerhebung bis zur Interpretation und Deutung der Ergebnisse geordnet. Dabei wurde außer acht gelassen, daß in der Praxis Schleifen und Rücksprünge zur Qualitätsverbesserung üblich sind, die aber eher selten dokumentiert werden.

1. Organisationale Realitäten sind in der Regel qualitativ deutlich anders geartet, als es mit der Einführung quantitativer Verfahren in eben diese Realitäten vorausgesetzt wird. Das hat weitreichende Auswirkungen auf die Möglichkeiten und Grenzen von Datenerhebungen.

Reproduktion einer Landkarte. Die so angesprochene einfache Beispielproblematik ist didaktisch für die Veranschaulichung des Verfahrens MDS klug gewählt. Sie ist jedoch für die Datenauswertungspraxis sachlich irrelevant.

⁶⁸¹ Dieses Problem hat sich verschärft, seit diverse Standardsoftware jedem, der einen PC mit Maus bedienen kann, die Berechnung von Statistiken bzw. statistischen Analysen mit geringem Aufwand erlaubt, auch wenn es an grundlegender Methodenkenntnis und Anwendungserfahrung mangelt.

⁶⁸² Die Unterscheidung von abhängigen und unabhängigen Variablen ist bei regressionsanalytischen Verfahren vor den Berechnungen notwendig.

⁶⁸³ Vgl. auch Glasl et al. 1996, S. 35 f.

Es ist in allen induktiven multivariaten Verfahren ausschließlich der Teil der Variablen formal zu begründen, der den Teil des „Verhaltens“ der Rohdaten abbildet, der keine systematischen Zusammenhänge zwischen den sachlich begründeten Variablen enthält: Der Vektor der Störvariablen (u_i).

⁶⁸⁴ Vgl. Backhaus 1994 S. 3, S. 194, S. 270, S. 435, S. 438.

- a) Die Annahmen, die mit statistischen Erhebungs- und Analyseverfahren verbunden sind, setzen naturwissenschaftliche Genauigkeit und meßtheoretische Fundierung in Skalierungen und Datenerhebungen voraus. Quantitativ ausgerichtete Sozialwissenschaften können diesen klar definierten Ansprüchen wie auch die weit überwiegende Anzahl pragmatischer Statistiken in Organisationen nicht genügen.
- b) Ratingskalen dienen der Übersetzung vielfältiger individuell-menschlicher und organisationaler Phänomene in Zahlensysteme. Sie weichen grundsätzlich vom Wesen organisatorische Realitäten ab, indem sie die Vielfalt und Tiefe menschlicher und organisatorischer Phänomene in eine flach-quantitative Ebene hineinprojizieren. Es werden aufgrund von Plausibilitätsüberlegungen unscharf-subjektive verbale Bewertungen, die aus individuell geformten geistigen Hintergründen stammen, in vereinheitlicht linearisierende Zahlensysteme übertragen. Die gängigen formalisierten Verfahren zur Prüfung von konkreten Skalen sind subjektive und vage Indikatoren für deren Qualität. Ratingskalen sind daher keine Meßinstrumente in der Nähe herkömmlichen wissenschaftlichen Sprachgebrauchs. Sie sind vielmehr Einzelindikatoren, die bei gelungener Darstellung Grundlage einer angemessen skizzierenden Abbildung von Eigenschaften der eigentlich interessierenden Vorgänge und Objekte sein können.
- c) Einzelne qualitative Eigenschaften durch Statistik zu charakterisieren ist trotz des wohldefinierten Instruments „qualitative Variable“ nicht möglich, da qualitative Variablen qualitativ inhaltsleer sind. Diese Art von Variablen ermöglicht es jedoch, als Indikator und Platzhalter für charakterisierende Geistesleistungen Qualitatives in quantitativen Modellen zu repräsentieren.
2. Qualitäten von Phänomenen als Gesamtbild zu erfassen, ist nicht nur wegen der Inhaltsleere qualitativer Variablen aus methodischer Perspektive unmöglich. Für die Darstellung von Phänomenen sind einzelne Variablen zu einem passenden Modell der Realität zu kombinieren, damit diese als Ganzes aus den Teilen heraus repräsentiert werden. Zu diesem Zweck können komplexitätsreduzierende statistische Analyseverfahren eingesetzt werden. Die Hintergründe formaler Algorithmen und formalisierter Entscheidungshilfen in solchen statistischen Prozessen sind jedoch an Schlüsselstellen weit überwiegend mathematisch formulierte statistische Konventionen, die aus Plausibilitätsüberlegungen, Erfahrungen und Übertragungen aus anderen Sachgebieten abgeleitet worden sind. Solche können im konkreten Anwendungsfall mehr

oder weniger angemessen sein. Dieser Pragmatismus trifft in hohem Maße auch auf Entscheidungsregeln zu, die das schrittweise Abarbeiten statistischer Algorithmen vorstrukturieren. Daher haben komplexitätsreduzierende statistische Analyseverfahren den Charakter formalisierter subjektiver Heuristiken, anhand derer organisatorische Teilrealitäten strukturiert skizziert werden können. Es bleibt also auch mit Statistik immer menschlicher Bewußtseinstätigkeit vorbehalten, die Erarbeitung, Darstellung, Deutung und Bewertung von Phänomenen zu leisten.

Weiterhin ist für die Betrachtung von Entwicklungsprozessen zu beachten, daß die Reichweite von Zeitreihendarstellungen dadurch erheblich beschränkt ist, daß Wandlungsprozesse im Widerspruch zum Zwecke der Vergleichbarkeit erforderlichen strukturellen Stabilität von Zeitreihenmodellen stehen.

3. Widersprüche zwischen Ergebnissen und Vorüberlegungen und die Verbalisierung abstrakter quantitativer Resultate machen angewandte Statistik ebenfalls als kreativen und subjektiven Vorgang deutlich, der Wissen, Erfahrung und offene Wahrnehmungen braucht. Zuletzt lassen Gewichtungen, Deutungen und Kommunikation von Ergebnissen Statistiken in sozialen Prozessen subjektiv handlungsrelevant werden und schaffen organisatorische Realitäten.

7 Sachlich-Menschliches: Möglichkeiten und Grenzen von Objektivität

7.1 Leitfragen

In Kapitel 6 wurden die subjektiven Anteile, die mit Statistik verbunden sind, von der methodischen Seite aus erschlossen. Hier geht es darum, dieselben Qualitäten durch die Betrachtung individueller und kollektiver geistig-seelischer Prozesse bei der Anwendung quantitativ-analytischer Verfahren durch die Bearbeitung folgender Fragestellungen zu erschließen:

1. Was sind Zusammenhänge zwischen innerpsychischen Prozessen der Anwender statistischer Verfahren und ihren Auswirkungen auf die Qualitäten der Anwendung von solchen Methoden?
2. Welche Auswirkungen haben diese Prozesse auf Ergebnisse im Hinblick auf das, was erfaßt wird und im Hinblick auf die nicht erfaßten Realitätsausschnitte?
3. Welche Konsequenz hat solches für die Deutung und Wertung grundlegender Qualitäten der Anwendung formal-quantitativ gestützter Methoden der Erkenntnisgewinnung?

7.2 Modelle und „Messung“ I: Formalisierte selektive Wahrnehmung

Quantitative Untersuchungen zu organisatorisch und/oder psychologisch relevanten Fragestellungen sind in der Regel von dem Selbstverständnis geprägt, daß Sachverhalte gemessen würden. „Gemessen“ wird danach fast alles wie Arbeitsleistungen von Mitarbeitern, Arbeitszufriedenheit, Images von Produkten und Unternehmen, Werbewirkungen, Kosten, Intelligenz, Leistungspotential von Menschen. Über die bis hier in Abschnitt II geleisteten prinzipiellen Erwägungen hinaus kann auch pragmatisch gezeigt werden, daß dieser Anspruch in der Regel nicht zu halten ist⁶⁸⁵. Ausnahmen

⁶⁸⁵ Diese Darstellungen stehen im Widerspruch zu außerhalb der Physik verbreiteten Auffassungen von dem, was Messung ist, z.B.:

»Alle Sozialwissenschaften verstehen sich als empirische Disziplinen, sie verfahren bei der Gewinnung ihrer Aussagen im wesentlichen nach der gleichen Forschungslogik und bedienen sich der Instrumente aus dem gleichen Werkzeugkasten.« »Meßvorschriften [...] geben an, auf welche Weise der Forscher seine gedanklichen Konzepte mit der Realität zu verknüpfen beabsichtigt.« (Kromrey 2000, S. 9, S. 198). Zimbardo hält es als Vertreter der „orthodoxen“ akademischen Psychologie für zweckmäßig, Messung als die Zuordnung von Zahlen zu Objekten oder Ereignissen im weitesten Sinn nach bestimmten Regeln aufzufassen. (Vgl. Zimbardo 1995, S. 22 f.)

Wegen der Beliebigkeit der Zuordnung der Zahlen zu Objekten, wenn wie oben angedeutet meßtheoretische Grundlagen ausgeklammert werden, ist in den aus Sozialwissenschaften bzw. Psychologie stammenden Definitionen dem Begriff der „Messung“ Beliebigkeit und Willkür zugeordnet. Definitionen können als solche nicht falsch sein. Es ist jedoch sinnverfälschend und

von der Regel sind einzelne Merkmale, die ausnahmsweise im Wortsinne gemessen werden können, u.a.:

1. Biologische Statusindikatoren wie Hautwiderstand, Blutdruck, Pulsfrequenz und der Pupillendurchmesser von Menschen,
2. Verbrauch von materiellen Produkten in der Produktion,
3. Einzahlungen und Auszahlungen von Geld in Unternehmen,
4. Anwesenheitszeiten (Arbeitszeiten sind nur bei Arbeit meßbar, die ausschließlich körperlich ausführenden Charakter hat und daher von außen beobachtbar ist).

Die so gemessenen Merkmale selbst sind häufig nicht von sachlichem Interesse. Sie dienen vielmehr als Indikatoren für das eigentlich interessierende Phänomen. Die sachliche Interpretation gemessener Indikatoren unter Bezug auf „die Realität“ erfolgt üblicherweise in mehrstufigen Folgen von analogieartigen und mehr oder weniger vagen Schlußfolgerungen. Die Tatsache und die Art der Mehrstufigkeit wird nach meiner Erfahrung üblicherweise weder hinterfragt noch in die Ergebnisinterpretationen einbezogen. Sie wirkt also teilbewußt bzw. unbewußt. Beispiele dafür sind:

1. Werbewirkung: Bioelektrische Messungen dienen als ein Indikator für emotionale Erregung der jeweiligen Testperson; die Erregung dient wiederum als Indikator für die direkte und zeitsynchrone Wirkung eines Werbemittels, diese Werbewirkung dient wiederum als Indikator für die vermutete Akzeptanz des beworbenen Produktes bei der Testperson, diese vermutete Akzeptanz dient wiederum als Indikator für die Akzeptanz des Produktes in der Zielgruppe des beworbenen Produktes, diese wiederum dient als Indikator für vermutetes Kaufverhalten und damit als Indikator des zukünftigen Absatzerfolges des beworbenen Produktes. Als solche kann die Messung bioelektrischer Prozesse eine Basis der Werbeplanung, der Absatzplanung und der Produktionsplanung von Produkten sein.
2. Produktion: Der Verbrauch von Vorprodukten in der Produktion ist Indikator für die Kosten und für die Umweltfreundlichkeit der Produktion. Im Hinblick auf die Kosten resultieren aus unterschiedlichen Buchungsmethoden bei sachlich gleichen Produktionsprozessen unterschiedliche Ergebnisse. Z.B.: Bei Lagerbestandsbuchungen besteht die Wahl zwischen fifo (first in, first out) und lifo (last in, first out). Soge-

irreführend, Definitionen so zu formulieren, daß sie dem allgemeinen Sprachverständnis widersprechen, der mit „Messung“ physikalische Genauigkeiten assoziiert, die in der modernen Physik nicht mehr aktuell sind.

nannte „externe Kosten“ der Produktion, des Konsums und/oder der Entsorgung der Produkte betreffen zumeist finanziell nicht bzw. nur in kleinem Ausmaß die eigene Organisation. Sie werden eher selten in einer integrierten Kostenrechnung erfaßt und sind in jedem Fall diffusen Charakters. (Ansätze dazu sind Versuche der Umwelt- und Sozialbilanzierung). Das Merkmal Geldverbrauch (z.B. gemessen in € (Euro) oder \$ (US-Dollar)) ist kardinalskaliert und meßbar. Kosten sind nicht meßbar und können daher nur mehr oder weniger genau geschätzt werden.

3. Mitarbeiterzufriedenheit: Der bewußte und in Worten erfaßbare Anteil von Zufriedenheit wird in standardisierten Fragen mit standardisierten Antwortvorgaben erfaßt. Dieser wie oben gezeigt in sich mehrstufige Vorgang selbst ist für jede Einzelfrage schon keine Messung und die Ergebnisse als solche interessant. Die Ergebnisse können wiederum eingehen in Prognosen zu Fluktuation und Krankenständen, diese wiederum in Personalplanungen usw.
4. Gebuchte Arbeitszeiten dienen als Indikator für die Menge der geleisteten Arbeit und diese wiederum der Bemessung der Bezahlung und als Indikator für die erbrachten Leistungen des Mitarbeiters bzw. eines Dienstleisters, der nicht in Gewerken, sondern in Arbeitsstunden abrechnet.

Die Zusammenführung unterschiedlicher Arten von Indikatoren in das Gesamtkonzept einer Untersuchung ist sinnvolle und regelmäßige Praxis, wie z.B. zu einem Gesamtindikator der Mitarbeiterzufriedenheit. Solche Gesamtindikatoren sind eine Zusammenfassung von realisierten Einzelindikatoren, die überwiegend nicht Meßqualität haben. Darüberhinaus sind die Prozesse der Zusammenfassung grundsätzlich kein Meßvorgang, sondern subjektive Analyse- und Syntheseprozesse, die teilweise mit formalstatistischen Verfahren wie Faktoren- und Clusteranalysen unterstützt werden können. Daher sind organisatorisch relevante Gesamtindikatoren ebenfalls weit überwiegend nicht meßbar.

Auch Verhaltensexperimente, die unterstellen, kontrolliert mit quantitativen Modellen das Verhalten von Menschen in Entscheidungssituationen zu untersuchen, unterliegen einem qualitativ gleichwertigen und unhaltbaren Objektivitätsanspruch.⁶⁸⁶

⁶⁸⁶ Nach meiner Erfahrung ist Realitätsverlust, oft nicht oder nur zu kleineren Teilen bewußt. Teile von Vorsatz können dann auftreten, wenn Untersuchungen mit dem Ziel konzipiert und durchgeführt werden, ein zu den eigenen Interessen passendes Ergebnis zu erhalten. Insofern kann der angesprochene Realitätsverlust auch auf Selbstbetrug und Fremdbetrug hinauslaufen.

Darüber hinaus wird die selektive Wahrnehmung des Menschen durch die Anwendung von Zahlen und Modellen umgeformt aber grundsätzlich nicht abgeschwächt. Drei Grunddimensionen selektiver Wahrnehmung treten dabei auf:

1. *Selektive Wahrnehmung als Einschränkung der Wahrnehmung* in mindestens zwei Richtungen, die unabhängig von Modellierungsprozessen auftritt:
 - a) *Einschränkung der Wahrnehmung auf bestimmte Realitätsausschnitte*, z.B. Wahrnehmung oder Nichtbeachtung/Verdrängung von bestimmten Objekten: Bilanzen, Geld, Menschen, Organisationen, Strukturen, Theorien.
 - b) *Einschränkung der Wahrnehmung auf bestimmte Arten von Wahrnehmung* (mit deren Hilfe die jeweiligen Realitätsausschnitte wahrgenommen werden), z.B.: Wahrnehmung oder Nichtbeachtung/Verdrängung von bestimmter Materie, von bestimmten Lebewesen, Gefühlsäußerungen und Produkten des Denkens (gesprochene Worte, Bücher, usw.); Ausblendung ganzer Realitätsdimensionen wie Geistiges/Transzendentes und Emotionales sowie deren Entsprechungen in einer oft diffus erscheinenden „Zwischenwelt“ von Atmosphäre und Ausstrahlung. Dazugehörig ist die Ausblendung bzw. einseitig-funktionelle Interpretation der einschlägigen Entsprechungen in der konventionell wahrnehmbaren Realität.
2. *Selektive Wahrnehmung, die durch persönliche Faktoren* und von Menschen geschaffene Realitäten sowie deren Beachtung oder Nicht-Beachtung geprägt wird:

Sigmund et al. unterstellen z.B., daß spieltheoretisch strukturierte Verhaltensexperimente es erlauben, »die Prinzipien, die unseren Entscheidungen zu Grunde liegen, isoliert von allen Nebeneffekten zu studieren - ähnlich wie Physiker, die subatomare Teilchen in Vakuumkammern kollidieren lassen.« (Sigmund et al. 2002, S. 54) Diese Hypothese ist falsch u.a. aus folgenden Gründen:

1. Physiker gehe spätestens seit Heisenberg davon aus, daß vor allem im subatomaren Bereich wesentliche Interaktionen zwischen Modell, Beobachter und Realität eine neutrale Beobachtung unmöglich machen.
2. Neutrale Beobachtung von Menschen und Organisationen ist erst recht unmöglich. Versuche solche durchzuführen können fatal enden, wie die Milgram-Experimente und das Gefängnisexperiment von Zimbardo. (Diese waren jedoch nicht spieltheoretisch angelegt, wie der heikle Versuch, das spieltheoretische Konzept „Prisoners Dilemma“ in ein Realexperiment zu überführen, der in Abschnitt IV besprochen wird.)
3. Die angewandte Statistik hat, wie im vorigen Kapitel gezeigt, keine methodische Grundlage, die die Objektivitätsvermutung hinreichend stützt.
4. Die Begriffe Synchronizität und morphogenetisches Feld zeigen, daß vernetzte Wirkungen Nebenwirkungsfreiheit auch dann unmöglich machen, wenn man versucht vernetzte Verbindungen abzuschneiden. Nicht nur weil das Abschneiden seinerseits „Neben“-wirkungen hat.

Jede Form von Eingriff in Realitäten – auch die Beobachtung – schafft also Wandlung in Realitäten.

- a) *Auf menschlicher Seite*: Selbst- und Fremdwahrnehmung wie in Körpersprache, Mimik, Psychosomatik (wie brennende Augen, Bauchschmerzen, Entspannung, Klarheitempfinden (Heureka!), Herzschmerzen, angespannte Nackenpartien, Rückenschmerzen, Magengeschwüre, allgemeines Wohlbefinden usw.) können als solche bewußt wahrgenommen und verarbeitet werden – oder nicht. Sie beeinflussen jedoch ungeachtet einer bewußten Wahrnehmung und Verarbeitung individuelle Wahrnehmungs- und Deutungsprozesse.
 - b) *Auf „Objektseite“*: Z.B. zweckrational-farblose Anmutung von Gebäuden und Inventar als deutlich sichtbares Faktum. Es ist wohl kein Zufall, daß die moderne westliche Welt heute voll von allen möglichen Abwandlungen von würfelförmigen Kästen ist, während die Geisteshaltung anderer Kulturepochen in anders gearteten Gebäuden Ausdruck findet. So gesehen ist die oft beklagte Seelenlosigkeit bestimmter Bauformen nicht wirklich seelenlos, sondern der Materie gewordene Ausdruck einer im Technokratischen aufgehenden Seelenverfassung. Ebenso wenig zufällig ist die veräußerlichte und umgewandelte Wiederkehr des Kultischen in Architektur, Konsum und Management⁶⁸⁷. Diese umgeformte Wiederkehr bildet auch etwas Positives ab: Das Ende der Beschränkung auf den Kasten und auf Technisch-Rationales.
3. Einschränkung der Wahrnehmung durch Modellierung in drei Arten:
- a) Ausblendung der Dimensionen und Details, die durch die Modellierung nicht direkt erfaßt werden, wie nicht erfaßte Merkmale, nicht erfaßte unterschiedliche Wichtigkeit von Merkmalen.
 - b) Ausblendung des „Verhaltens“ der erfaßten Dimensionen und Details, die nicht modellkonform sind wie Nichtlinearitäten, Ausreißer usw.
 - c) Ausblendung von Dimensionen und Details, die nicht modellkonform sind, weil sie für nicht meßbar bzw. für nicht existent gehalten werden.

⁶⁸⁷ Zu den Ausdrücken des Kultischen in der Architektur und insbesondere im Konsum vgl. Isenberg 2000. Die Dimensionen des Kultischen im Management sind bisher nicht systematisch bearbeitet worden. Meines Erachtens liegt die Qualität des Kultischen im Management offen zutage und scheint sich zu verstärken. Ein Abbild dieses Kultischen sind die allgegenwärtigen religiösen Deutungsmuster in der Wirtschaftspresse. (Vgl. Hartmann 1996.) Alternativ kann man fast beliebige Ausgaben der einschlägigen Wirtschaftspresse lesen. (Vgl. z.B. «Wirtschaftswoche», «manager magazin»). Es wimmelt dort von Tempeln, Göttern, Heroen, Gralshütern, Lichtgestalten, gefallenen Engeln, Sündenböcken, Menschen die durch die Hölle gehen, Wallfahrtsorten, Opfern usw.

In Zahlen umgesetzte theoretische Konstrukte sind daher in bezug auf spezielle Aspekte von Realität erhellend, zugleich aber ein vorgeschalteter WahrnehmungsfILTER. Die Grundqualität methodengebundener Erkenntnisprozesse ist demzufolge davon abhängig, ob und wie sie in einen vielschichtigen Erkenntnisprozeß eingebunden sind. Einseitig an quantitativ-formale Methoden gebundene Prozesse übertragen die Metapher der Maschine in das menschliche Denken und führen zu einem routinierten Wiederholen und Ausarbeiten qualitativ gleichbleibender Anschauungen. Einseitig angewendet drohen sie auf eine Zementierung der eigenen Vorurteile hinauszulaufen, die aus gleichförmig bleibender selektiver Wahrnehmung entspringen. Dann werden Methoden der Datenerhebung und der Statistik zu Datenklauberei ohne hinreichenden Sinnbezug. In Verbindung mit dem kritischen Rationalismus skizziert Noll die tiefgreifenden Folgen dieser Haltung, die von der Wissenschaft aus Teil des menschlichen Alltags geworden sind.

»Aber der kritische Rationalismus stellt eben nur Fragen, die beantwortbar und falsifizierbar sind, und das sind genau die Fragen, die uns am wenigsten interessieren. Letztlich kommt man zu dem stupiden Satz: was nicht meßbar ist, kann nicht erforscht werden, und das heißt: alle existentiell wesentlichen Dinge wie Liebe, Freude, Trauer, Zufriedenheit, Auflehnung usw. Die Wissenschaft hat eine ungeheure Fähigkeit entwickelt, Fragen auszuklamern.«⁶⁸⁸

Es gibt Statistiker, denen die hier skizzierten Probleme aufgefallen zu sein scheinen, z.B.: Harvey fragte aus der Perspektive der Ökonometrie⁶⁸⁹, ob sein Teilbereich der angewandten Statistik der Alchimie oder der Wissenschaft zuzuordnen sei.⁶⁹⁰ Angesichts der über die Ökonometrie weit

⁶⁸⁸ Noll 1987, S. 35.

⁶⁸⁹ Die angewandte Ökonometrie hat weniger als die sonstige empirische Sozialforschung mit dem Problem des Skalenniveaus zu tun, da volkswirtschaftliche Daten in quantitativer Form vorliegen und regelmäßig kardinalskaliert sind, wie es in den Modellen postuliert wird. Die spezifischen Probleme der Ökonometrie als Instrument der Makroforchung in den Volkswirtschaftswissenschaften brauchen hier nicht besprochen zu werden. Die Regressionsanalyse ist hier als Beispiel interessant, weil diese Methode der Ökonometrie auch sonst in der empirischen Sozialforschung mit deutlicheren Annahmeverletzungen als in der Ökonometrie Anwendung findet. Die Regressionsanalyse findet sich darüber hinaus in verschiedenen Umformungen in weiteren Verfahren, z.B. in der Faktorenanalyse und in „neuronalen“ Netzen, die wesentliche Grundlage für KI-Modelle sind.

⁶⁹⁰ Wörtlich: »economics: alchemy or science?« (Harvey, 1983, S. 105). Leamer bemerkte vor dem gleichen Hintergrund: »I suppose we shall have to revert to our old methods lest we lose our customers in government, business and on the boardwalk of Atlantic City.« (Leamer 1983, S. 32) Gebelein konstatiert, daß Alchimie nicht mit Aberglauben gleichzusetzen ist und auch nicht im Gegensatz zu Wissenschaft stehen muß, z.B.:

1. Alchimisten gingen davon aus, daß durch 30-50-faches Destillieren Wasser seine Qualität verändert. Chemiker des 19. Jahrhunderts lehnten das als sachlich falsch ab. Die neuzeitliche Sichtweise ist mit der Sichtweise der Alchimisten kompatibel. Durch vielfache Destillation von Wasser (H₂O) wird „schweres Wasser“ D₂O gewonnen. (Vgl. Gebelein 1996, S. 362.)

hinausgehenden Vagheiten und Unschärfen in der praktischen Anwendung von quantitativen Methoden in sozialen Zusammenhängen ist diese Frage auf die gesamte empirische Datenanalyse in sozialen Zusammenhängen übertragbar. Der Begriff Meßbarkeit weicht so weit von den subjektiven Realitäten des Menschseins in Organisationen ab, daß mit den meisten Anwendungen von Statistik, die in traditioneller Weise mit dem Ideal „Objektivität“ hantieren, ein partieller Realitätsverlust verbunden ist. Aufgrund dessen wird ein Maß an Objektivität und Exaktheit suggeriert, das in naturwissenschaftlichen Zusammenhängen längst als nicht haltbar erkannt ist und in Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Humanwissenschaften und in organisatorischer Praxis erst Recht nicht annähernd erreichbar ist. Was Rupert Sheldrake mit Blick auf naturwissenschaftliche Anwendungen von Mathematik konstatiert, kann jedoch uneingeschränkt auch für angewandte Statistik in organisatorischen Zusammenhängen übernommen werden: Es werden mathematische Modelle von verschiedenen Aspekten der Natur erstellt und dann auf die Natur projiziert, »wodurch die Illusion erzeugt wird, sie wären äußere Wirklichkeit. Die Mathematik läßt sich schlicht als Erweiterung der Sprache begreifen.«⁶⁹¹ Daher sind Modelle nicht nur Abbilder äußerer Realität. Modelle sind selbst Realitäten, mit denen wiederum neue innere und äußere Realitäten hervortreten, indem sich mit Modellen technische Gegebenheiten und organisatorische Strukturen ändern. Diese Realitäten kann man in Wissenschaft und Technik u.a. an den Entwicklungen von Cyber-Realitäten, Internet und „Künstlicher Intelligenz“ und anhand jeder Computeranwendung beobachten. Mit Oswald Wiener: »Das „Modell“ als Ganzes ist nicht isomorph mit dem „Objekt“, sondern ein Komplement, eine Interaktionsinstanz, die indes an strategischen Stellen Ersatz für fehlende Empfindungskomplexe schaffen kann.«⁶⁹² Diese sind Modelle unabhängig

2. Alchimie wird von wissenschaftlich eingestellten Menschen häufig mit Aberglauben gleichgesetzt, ohne diese näher betrachtet zu haben. Es ist eine spezielle Abart von Aberglaube und Dogma, zu behaupten, etwas sei Aberglaube, das man nicht kennt. (Vgl. Gebelein 1996, S. 363 f.)

⁶⁹¹ Sheldrake et al. 1997, S. 57 ff.

⁶⁹² Wiener 1996, S. XV Oswald Wieners Überlegungen sind aus meiner Sicht nicht „in sich geschlossen“ und widerspruchsfrei, so daß in der Bearbeitung mehr Differenzierung wünschenswert ist, als sie in diesem Text geleistet wird, zur Illustration:
 »Ich wollte deutlich machen, daß die Versuche der Künstlichen Intelligenz, gerade wo ihr Anspruch gestiegen ist, die einzigen Unternehmungen waren, welche nennenswert zum Verstehen des Verstehens beigetragen haben.« (Wiener 1996, S. 95) »Die 'informierte Gesellschaft' ist eben dadurch eine formierte Gesellschaft. Die Nachricht ist immer Gelegenheit der Obrigkeit, die Information an sich schon Instrument der Bewahrung, ein Steuerimpuls. [...] Die Informationstheorie ist rein behavioristisch.«⁶⁹² (Wiener 1996, S. 10) »Die eingegangene, in die Wissenschaft eingegangene Freiheit verlaublich für richtig, wichtig und wirklich, was simuliert werden kann. Die Theorien, an denen man sie packen konnte, verschwinden aus den Augen, sobald sie dargestellt sind: ein funktionierendes Gerät bedarf keiner Prinzipien mehr, bloß noch der Wartung. Die Modelle werden als solche erstklassige Wirklichkeit und als solche fraglos. Die

von der Art ihrer technischen Umsetzung immer auch Ausdruck individueller methodischer Vorlieben und Gewohnheiten, persönlichen Ehrgeizes und Machtstrebens, individuellen Forscherdranges und des Wunsches, Problemlösungen zu schaffen. Neue Realitäten resultieren also aus Subjektivität, die sich im Fall quantitativer Methoden in objektiv erscheinenden formalisierten Modellen und daraus abgeleiteten subjektiven Techniken und Handlungen ausdrückt.

Auf den Gebrauch des Begriffs Messung sollte deshalb im Zusammenhang mit den meisten Anwendungen in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften und in Wissenschaften, die sich anderweitig mit dem Menschen beschäftigen, bis auf wenige Ausnahmen verzichtet werden. Gleiches gilt umso mehr für Datenerfassungen und Auswertungen in Organisationen. Die Ausnahmen sind auf die Ebene der Merkmale und Indikatoren bezogen. Die sachlich interessierenden Phänomene sind auch in solchen Fällen nicht meßbar. Bezeichnungen wie *Quantitative Abbildung* bzw. *Quantitative Modellierung* sind daher in organisationalen Zusammenhängen dem Begriff Messung vorzuziehen. In diesem Rahmen kann mit statistisch gestützten und strukturierten Verfahren bei der Erkundung und Abbildung von Gegebenheiten in organisatorischen Zusammenhängen erhebliches geleistet werden.

7.3 Modelle und „Messung“ II: Angstabwehr und Kontrolle – Gewalt

Der Verhaltensforscher Konrad Lorenz sieht einen »... der verderblichsten Irrtümer der heutigen Menschheit« [darin], »daß etwas, was sich nicht in der Terminologie der exakten Naturwissenschaften ausdrücken und durch Zählen, durch Quantifikation beweisen läßt, keine reale Existenz besitze. Die Absolutsetzung des Zählens als allein legitime Wissensquelle ist [...] ein geradezu erbärmlicher Irrtum. Dieser Irrtum aber hat sich unter dem Druck einer technokratisch beeinflussten öffentlichen Meinung zu einem pathologischen Massenwahn entwickelt, der geradezu satanische Formen anzunehmen im Begriffe ist. Er spricht nämlich allem, was wirkliche Werte enthält, den Charakter des Realen ab. Menschliche Freiheit und Würde,

Musterung der Natur macht das Flüchtigste noch ding-fest und führt es als Präparat magistraler Verwaltung zu.« (Wiener 1996, S. 13)

Denkt man die Überlegungen Wieners zur KI zu Ende, kann virtuelle Realität als zweischaliges trojanisches Pferd angeschaut werden, das bildhaft – multimedial – und potentiell subtil bewußtseinsunterlaufend Überzeugungen transportiert. Ob KI tatsächlich verdeckt wirkt, liegt jedoch an der Haltung der In-Formierten (vgl. „ein-prägen“) mindestens genauso wie an den Informierenden. Die behavioristisch „steuernde“ Wirkung, die Wiener in Informationstechnik vermutet, kann sich also nur unter der Voraussetzung passender persönlicher Haltungen der Beteiligten entfalten.

Liebe und Freundschaft, kurz alles, was schön und gut ist, wird zu einer vernachlässigswerten Illusion erklärt.«⁶⁹³ Die Denkgewohnheiten, die »der Mehrzahl der heute lebenden Menschen durch ihren Umgang mit der anorganischen Natur adressiert worden sind, stiften schweren Schaden, wenn sie mit überheblicher Selbstsicherheit auf die Belange lebendiger Systeme angewendet werden.« Die Wirkungen einer solchen Vorgehensweise sind um so problematischer, je komplexer und höherentwickelt Leben ist, das so »vergewaltigt« wird.⁶⁹⁴

Die Schärfe der Bemerkungen von Konrad Lorenz weist direkt in den Schatten einseitiger Betonung des Quantitativ-Rationalen. Quantitativ-Rationales ist wie jedes Werkzeug als solches jedoch abstrakt nur eingeschränkt zu bewerten. Die Bewertungen von Lorenz sind daher nur im Zusammenhang mit Anwendungen zu verstehen, die einen verfälschenden Übergriff auf Lebendes und daraus resultierendes Schadenspotential beinhalten. In diesem Punkt liegt zugleich der Schlüssel zum konstruktiven Wandel des Umgangs mit dem Quantitativ-Rationalen, denn im Schatten der von Lorenz drastisch herausgearbeiteten Überheblichkeit sind nicht selten Unsicherheit und Ängste verborgen. Einseitige Fakten- und Zahlengläubigkeit können also auch als Ritual und Maske von Angstabwehr gedeutet werden, was das Gegenteil von Überheblichkeit ist⁶⁹⁵. Weil

⁶⁹³ Lorenz 1981, S. 10. »Die gegenwärtige Weltordnung kommt den Intentionen, die man gemeinhin dem Teufel zuschreibt, verdammt nahe.« (Lorenz 1981, S. 17) Wenn man das liest, kann Konrad Lorenz nicht mehr als Darwinist im gängigen Sinn gesehen werden.

Vgl. auch Fischer 2000, S. 87 ff.

⁶⁹⁴ Vgl. Lorenz 1978b, S. 149.

⁶⁹⁵ Mir ist bisher nur ein Werk bekannt, das sich mit dem Thema Angst im Zusammenhang mit Rationalität und Modellierung auseinandersetzt: Georges Devereux, »Angst und Methode in den Verhaltenswissenschaften«, 1967. Devereux ist Psychoanalytiker und Ethnologe in der Tradition Sigmund Freuds. Insofern ist klar, daß er ein anderes Weltbild hat als ich, was sein Werk nicht weniger beachtenswert macht. Der von meinem Weltbild abweichende Teil äußert sich bei Devereux u.a. darin, daß er Religion und Religiosität einseitig als »letzte und primitivste Zuflucht« vor der Bedeutungslosigkeit und »Stummheit« der Materie und der oft grausamen Realität wertet. (Vgl. Devereux 1967, S. 55 f.)

Diese einseitig negative Bewertung der Religion durch Devereux wurzelt vermutlich in dem Menschenbild von Devereux, daß die Religion Produkt eines elementaren menschlichen Verhaltensmusters sei, nämlich einer angstbesetzten Abwehrreaktion in Gestalt einer Gegenübertragung. (Vgl. Devereux 1967, S. 55 ff.) Wenn ich das Werk von Freud angemessen deute, vertritt Devereux so einen klassischen „Freudianischen“ Standpunkt. Er übersieht daher, daß die menschliche Haltung „Ablehnung transzendenter Realitäten und Deutung der Religion als angstbesetzte Abwehrreaktion“ selbst als eine angstbesetzte Abwehrreaktion in Form einer Gegenübertragung eingeordnet werden kann. Diese kann persönliche Ängste gegenüber transzendenten Realitäten, die nicht wahrgenommen werden und mit denen nicht gelassen umgegangen werden kann, verallgemeinernd in die Religion und religiöse Menschen projizieren. Für Devereux ist Materie also vermutlich genauso stumm und sinnlos, wie ein tauber Mensch Sprache und Musik mit den Ohren nicht hören kann – trotzdem ist die Welt von Sprache und Musik real. Diese Realität existiert unabhängig davon, ob der Taube sie als real akzeptiert oder nicht. Meine Vermutung der angstbesetzten Gegenübertragung in der Haltung von Devereux wurzelt nicht in dessen Feststellung des Vorhandenseins von angstbesetzten Gegenübertragungen in religiösen Zusammenhängen. Solche spielen im Umgang miteinander im Allgemeinen und im Besonderen in religiösen Zusammenhängen vermutlich eine zentrale Rolle. Religiös kaschierte, motivierte und/oder gerechtfertigte Grausamkeiten legen in einer langen Historie beredtes

aggressives Anklagen und Verurteilen die Gefahr schädlicher Projektionsprozesse birgt, ist auf der anderen Seite eine gründliche und achtsame Klärung der eigenen Stellung zum Umgang mit Quantitativ-Rationalem auch dann dringend erforderlich, wenn man es nicht als allein seligmachendes Werkzeug der Erkenntnis sieht. Solches gilt umso mehr, als der Prozeß des Übergriffes des Quantitativen auf Lebendes und Qualitatives so weit gediehen ist, daß auch dann in Technikkategorien mit Leben umgegangen werden kann, wenn die eben skizzierte Problematik unangemessener bzw. nicht hinreichend reflektierter Methodenübertragung als solche erkannt wurde, z.B.: Wenn Organismen und Organisationen als „lebende Systeme“ bezeichnet werden, ist damit graduell eine solche technomorphe Übertragung verbunden. Mir ist dieser genauso elementare wie typisch „rationale“ Lapsus genauso unterlaufen, wie Konrad Lorenz selbst. Ebensolches gilt für das Überziehen von Klarheit in Richtung Schärfe von Formulierungen in Richtung Schatten unter zeitweisem Verlust der Lichtperspektive.⁶⁹⁶

Weiterhin können jenseits der grundsätzlichen Ebene der Ausblendung oder Nicht-Ausblendung des Qualitativen in Zahlen ausgedrückte „Fakten“ und „Sachzwänge“ selektiv zum eigenen Machterhalt bzw. Machtausbau benutzt werden. Meine Erfahrungen im akademischen Umfeld, in lokalen Regierungsorganisationen und in privatwirtschaftlichen Organisationen sind oft

Zeugnis von dieser Tatsache ab. – Es scheint mir nicht gewagt zu sein, Hexenverbrennungen mit angstbesetzten Gegenübertragungen in Verbindung zu bringen, wobei im Einzelfall offenbleiben muß, ob abgeirrte Religion ursächlich oder nur Vehikel war, um unbequeme Menschen verbrennen zu können. – Entscheidend ist für mich die von Devereux vollzogene Verallgemeinerung, die besagt, Religion sei nichts als die primitivste Zuflucht des Menschen und die Abwertung des Werkes von C.G. Jung durch Devereux. Die Tiefenpsychologie in der Jungschen Ausprägung sei »eine altersgraue obsoleete Weltsicht, die in der Maske dessen daherkommt, was La Barre (1966) eine pseudowissenschaftliche »liberale Theologie« nennt.« (Devereux 1967, S. 160)

Herausragend und beachtenswert ist für mich das angesprochene Werk nichtsdestotrotz darin, daß es die spezifische Blindheit moderner Rationalität in radikaler Selbstherrlichkeit mit einer Fülle von persönlichen Fallbeispielen offenlegt: Jede Sozial- und Verhaltenswissenschaft ist aus der Sicht von Devereux durch angstbesetzte Gegenübertragungsreaktionen von Betrachter und Betrachtetem geprägt. Das gilt gerade dann, wenn diese Tatsache mit massivem Aufwand an Technisierung, Standardisierung und Automatisierung durch einen Anschein von Objektivität zugedeckt wird. (Vgl. Devereux 1967, S. 11; S. 17 ff.; S. 64.) Ich glaube, daß Devereux damit einen wesentlichen Aspekt von menschlichen Realitäten im einseitigen Umgang mit Rationallität offen ausgesprochen hat.

⁶⁹⁶ Der Begriff „System“ ist im modernen Gebrauch technomorph. Im Sinne des hier Geschriebenen ist „Lebendes“ und „Lebende Organismen“ angemessen, der Begriff „lebendes System“ nicht – ich selbst habe das erst beim wiederholten Überarbeiten dieses Abschnittes bemerkt und dann „lebendes System“ durch „Leben“ und „Organismus“ ersetzt.

Konrad Lorenz sitzt dem gleichen Anschauungsproblem auf, wenn er die Funktion des Arztes analog zum reparierenden Wartungstechniker einer Maschine formuliert. »Der Arzt will die Strukturen und Funktionen lebender Systeme genau kennen, um sie, wenn sie gestört sind, wiederherstellen zu können.« (Lorenz 1978b, S. 151)

Insoweit das Thema Schärfe von Formulierungen und damit verbundene Aggressionen bei mir hinreichend geklärt sind, waren für diesen Text (und darüber hinaus) Kommentare von K.K. Pullig und Friedrich Glasl Initialzündungen. Danke.

auch vor dem Hintergrund solcher Qualitäten sinnvoll zu deuten. Gerade dann, wenn Situationen und Organisationen „unübersichtlich“ werden, ist mit Machtgefügen und Machtprozessen ebenfalls das Phänomen Angst (vor Machtverlust, Kontrollverlust usw.) verbunden – auch auf Seiten der „Mächtigen“. Man braucht sich nur die Tatsache von Budget-, Macht- und Existenzkämpfen anhand „objektivierter“ Zahlenwerke und mit diversen Charts belegter Sachargumente anzuschauen, die als solche sachlich sein können, aber mit zunehmend selektiven Darstellungen und Deutungen interessengeleiteten Charakter annehmen können. Solche Statistiken können dazu dienen, daß Ideologien als Fakten maskiert verbreitet werden, die der Machterlangung, Machtausübung und dem Machterhalt dienen.

Ein typisches Symptom in solchen Zusammenhängen ist, daß eine sich rein rational gebende Diskussion ebenso willkürlich begonnen und gelenkt wie beendet wird. Im wissenschaftlichen Umfeld sind probate und typische Instrumente für machtausübende Personen Axiome, Literaturlisten, Forschungsmethoden und -themen, wenn sie mit einem nicht hinreichend begründeten Generalanspruch wissenschaftlicher Objektivität verpflichtend gemacht werden. In Organisationen können die Tagesordnung, das herrschende Management-Paradigma und die nicht am Tisch versammelte Konkurrenz Instrumente der Machtausübung sein, wenn sie dazu mißbraucht werden, Menschen „auf Linie“ zu bringen. Es handelt sich dann um „Sachzwänge“, die vorwiegend deswegen Zwänge sein können, weil Betrachtungen und Diskussionen willkürlich und mehr oder weniger bewußt auf zwangsbestätigende Dimensionen reduziert werden. Dadurch kann Rationalität in Irrationalität, Willkür und in eine irrationale Form der Machtausübung umschlagen.⁶⁹⁷ Angst muß wohl immer mehr oder weniger bewußt Teil solcher Prozesse sein.

Phänomene dieser Art unterliegen Normen und informellen Regeln der Vertraulichkeit. Daher ist das Ansprechen der Tatsachen von Subjektivität, individueller Interessengebundenheit und/oder Angstabwehr durch Modelle und Zahlenwerke häufig schwierig bis unmöglich. Aus meinen Erfahrungen und mittelbaren Beobachtungen in dieser Hinsicht entstand folgende wertende Zusammenfassung:

Je existentieller und wichtiger in Zahlen ausgedrückte Phänomene für Personen und Organisationen sind und je stärker unerwünschte Ergebnisse auftauchen, umso größer ist die Wahrscheinlichkeit, daß selektive Wahr-

⁶⁹⁷ Vgl. Groys 1987, S. 259. Groys kommt durch seine Insiderbetrachtungen des sowjetischen Systems der zentralen Wirtschaftsplanung zu diesem Ergebnis. Die Idee der Rationalität steckt

nehmungen, Unterdrückungen, einseitige Interpretationen und/oder vorsätzliche Manipulationen auftreten. Verantwortliche brauchen daher persönliche Integrität, Wahrnehmungsfähigkeit und Fachkompetenz im Umgang mit Zahlenwerken und Statistiken und die Fähigkeit, diese Qualitäten auch bei Auftreten von als existentiell bewerteten Ängsten einigermaßen aufrecht zu erhalten. Ansonsten kann man „darauf wetten“, daß in den Daten und Analysen, die in einem wichtigen Zusammenhang kursieren, vorsätzlich und/oder fahrlässig erhebliche Abweichungen und fehlende Daten/Angaben auftreten. Es gibt dafür zahllose Beispiele vor unterschiedlichen Hintergründen, die man jedoch aus verschiedensten Gründen nicht oder nur anonymisiert beschreiben kann. Sie haben aber gemeinsam, daß sie für den modernen Alltag eben „alltäglich“ geworden sind.⁶⁹⁸

Der Zusammenhang von Angst, Kontrolle und Statistik kann anhand zweier Veröffentlichungen des Stanford-Psychologen Philip Zimbardo vertieft

offenkundig in beiden modernen (ehemals) lebenden großen Wirtschaftssystemen und führt mit dem Versuch ihrer Monopolisierung zu vergleichbaren Folgen.

⁶⁹⁸ Der Zusammenhang von Verzerrungen und Einseitigkeiten einerseits und persönlicher Betroffenheit andererseits ist in Veröffentlichungen häufiger sichtbar, ohne daß er von Seiten der Autoren besprochen wird. Manches wird klar, wenn Interessen der Auftraggeber von Gutachten, Ergebnisse von Gutachten und das Interesse von Gutachtern an Folgeaufträgen gemeinsam angeschaut werden. Die Spanne der Möglichkeiten reicht von geschönten Zahlen der Produktionskosten, Ausschußquoten, Maschinenlaufzeiten usw. in Produktorganisationen, interessengebundene Gutachten, über gefälschte Wahlergebnisse in Demokratien und in Diktaturen, von „optimistischen“ Einschätzungen der Wahrscheinlichkeit der Rückzahlung von Großkrediten durch Bankvorstände und zugleich ängstlich automatisiert kontrollierten Kleinkrediten bis hin zur antragsgerechten Interpretation von Forschungsergebnissen, um Anschlußfinanzierung von Forschungsprojekten zu erleichtern. Die Stichworte Bilanzpolitik, Bilanzfälschung (vgl. Computerwoche 2002), Arbeitslosenstatistik, Inflationsstatistik gehören auch in diesen Zusammenhang.

«Unicum» veröffentlichte zum Thema Daten- und Ergebnismanipulation im Wissenschaftsbetrieb «Die Daten-Friseure: Erkenntnis ist out, Ruhm und Geld sind verheißungsvoller...», der auch Hinweise auf Kontrollinstitutionen enthielt. (Vgl. Podbregar 2000)

Der Zusammenhang von empirischer Statistik und Angst ist für mich darüber hinaus durch Erfahrungen wie denen hergestellt, daß Fragen in Mitarbeiterbefragungen aufgrund der Intervention von Vorstandsstäben nicht gestellt werden dürfen, oder daß die Bewertung von Mitarbeitern organisationsweit in jeder Abteilungen einer Normalverteilung mit vorgegebenem Mittelwert genügen mußte und daß Inhalte, Frageformulierungen und Auswertungen an „vermutete“ oder formulierte Interessen von Mächtigen wie Geldgebern, Auftraggebern und Beurteilern angepaßt werden können.

In Zusammenhängen westlicher Organisationen sind die als existentiell wahrgenommenen Ängste je nach beruflichem Status in Situationen zu erwarten, wo es um den Verlust von Status, Einkommen, Arbeitsplatz, also um die Gefahr eines sozialen Abstiegs geht.

Aufgrund von subjektiven Deutungen können gravierende Angstreaktionen auftreten, wie aus der erheblichen Verbreitung von Schlafablettenkonsum, Alkoholkonsum und dem verbreiteten Konsumrausch zu entnehmen ist. Diese Existenzängste erscheinen zunächst als läppisch, wenn die Gefahren und Beeinträchtigungen für Leib, Leben, Gesundheit und Würde, denen Menschen in benachteiligten Staaten oft unausweichlich ausgesetzt sind, angeschaut werden. Deswegen werden die in modernen Organisationen auftauchenden Ängste in ihrer subjektiven Qualität nicht weniger quälend. Die darin lebendige Paradoxie wird deutlich, wenn man sich eingesteht, daß wir als westliche Konsumenten und Produzenten einen wichtigen Teil dazu beitragen, daß Zustände des Elends für die Betroffenen in benachteiligten Ländern ohne Hilfe zur Selbsthilfe seitens der sogenannten entwickelten Welt derzeit unausweichlich zu sein scheinen. So betrachtet herrscht

werden. Die grundlegenden Qualitäten, die in diesen Veröffentlichungen sichtbar werden, sind meines Erachtens in Zusammenhängen, die sich als fachfremd, nichtakademisch und/oder praktisch verstehen, nicht weniger wichtig, als in ihrem Herkunftszusammenhang:

1. Die neuere der beiden hier behandelten Veröffentlichungen von Zimbardo ist in der Einschätzung der Herausgeber so einzuordnen: Der „Zimbardo“ ist »*das* Einstiegsbuch in die Psychologie schlechthin. [...] [Es gibt einen] umfassenden Überblick über die gesamte Psychologie.«⁶⁹⁹ Im „Zimbardo“ wird ein Bild der Psychologie vertreten, das eng an das naturwissenschaftliche Ideal des kontrollierten Experiments angelehnt ist. Der Versuchsleiter kontrolliert in diesem Bild die Gesamtszenarie eines Experiments, indem er in einer insgesamt bewußt stabil gehaltenen Situation den Einfluß von Veränderungen einzelner Variablen auf Personen und deren Verhalten „mißt“. Wissenschaftliche Standards wie Zufallsverfahren, Standardisierung, Quantifizierung und Wiederholbarkeit sollen eingehalten werden.⁷⁰⁰ Psychologische Realitäten, wie die psychische Gesundheit und die Intelligenz von Personen werden dann im Vergleich zu aus der Vergangenheit stammenden Mittelwerten bestimmt, die zur Norm erhoben wurden.⁷⁰¹ Es ergibt sich daraus zwangsläufig, daß eine „gesunde“ genauso wie eine psychisch „erkrankte“ Gesellschaft vorhandene Mittelwerte als Norm für Gesundheit setzt. Mit einem solchen Bild ist die Gefahr verbunden, abweichende Personen der wissenschaftlich-objektiv errechneten Norm anzupassen zu versuchen. Die Abbildung des Menschen gerät zum Bild eines Massenwesens, das sich in kontrollierte Experimentalsituationen dem Setting des Experimentators unterzuordnen hat, um zu relevanten Aussagen zu kommen. Solche Standardisierung läßt Aussagen über individuelle Dynamiken nur sehr eingeschränkt zu. – Und das in der Psychologie einer Kultur, die sich individuelle Freiheit auf die Fahnen geschrieben hat.
2. Zimbardo richtete ca. 25 Jahre vorher im Kellergeschoß des Psychologischen Instituts der Universität von Stanford ein experimentelles Gefängnis ein⁷⁰². Die Probanden waren Psychologiestudenten. Es handelte sich dabei nach Ansicht Zimbardos um normale, reife, stabile und

auch auf der Ebene von Ängsten und deren Handlungsfolgen global eine enge Verbindung, die gemeinsame Wahrnehmungen und Lösungen erfordert.

⁶⁹⁹ Zimbardo 1995, Einbandtext

⁷⁰⁰ Vgl. Zimbardo 1995, S. 26 ff.

⁷⁰¹ Vgl. Zimbardo 1995, S. 525 f.

⁷⁰² Vgl. «Psychologie Heute» November 2002, S. 82.

intelligente Männer. Er bestimmte mittels Münzwurf die Hälfte von seinen Probanden zu Wärtern und die anderen zu Insassen. Nach einer Selbsteinschätzung Zimbardos von 1971 geschah folgendes: »Nach nur sechs Tagen mußten wir unser Pseudogefängnis schließen, denn was wir sahen, war erschreckend. Weder uns noch den meisten Versuchspersonen war noch klar, wo sie endeten und wo ihre Rollen begannen. Die Mehrheit von ihnen war zu Gefangenen oder Wärtern geworden und konnte nicht mehr richtig zwischen ihrer Rolle und ihrem Selbst unterscheiden. Eigentlich jeder Aspekt des Verhaltens, Denkens und Fühlens hatte sich in einschneidender Weise verändert. In weniger als einer Woche machte das Gefängnis-Experiment (zumindest vorübergehend) alles zunichte, was die Beteiligten ein Leben lang gelernt hatten. [...] die häßlichsten, gemeinsten, pathologischsten Seiten der menschlichen Natur kamen zum Vorschein. Wir waren entsetzt, daß einige Studenten („Wärter“) andere wie verachtenswerte Tiere behandelten und daß es ihnen Spaß machte, grausam zu sein, während die anderen („Gefangene“) zu unterwürfigen entmenschlichten Robotern wurden, die nur noch ihre Flucht, ihr eigenes Überleben und ihren wachsenden Haß auf die Wärter im Kopf hatten.«⁷⁰³

Im „Zimbardo“ werden im Kapitel «Dehumanisierung und Deindividualisierung» die gleichermaßen zu Berühmtheit gelangten „Milgram-Experimente“ besprochen, in denen 2/3 von 2000 Versuchsteilnehmern unter dem Einfluß wahrgenommener Autorität bereit waren, einer herzkranken Versuchsperson lebensgefährliche Stromschläge für falsche Antworten in einem Gedächtnisexperiment zu erteilen⁷⁰⁴. Wiederholungen der Experimente in Australien, Jordanien, Spanien und Westdeutschland führten zu vergleichbaren Ergebnissen⁷⁰⁵. Das eigene Gefängnisexperiment hat Zimbardo, nachdem er es in einer ersten Veröffentlichung noch klar und deutlich bearbeitet hat, mit keinem Wort mehr erwähnt. Unter der Überschrift «Dehumanisierung und Deindividualisierung» wäre jedoch eine ausführliche Besprechung nicht nur angebracht gewesen, sondern aus einer aufgeklärten Rückschau hätte ich mir Einsichten in menschliche Abgründe und in Möglichkeiten erhofft, diesen nicht zu erliegen, sondern sie heilsam zu integrieren. Solche hätten gerade deswegen außergewöhnlich deutlich und tiefgründend sein können,

⁷⁰³ Zimbardo 1971, S. 3

⁷⁰⁴ Zimbardo 1995, S. 714. In dem Experiment wurde der Anschein erweckt, die Versuchspersonen seien herzkrank und sie erhielten Stromschläge in steigender Intensität, die entsprechende Qualen sowie Gefahren für Leib, Gesundheit und das Leben auslösten. Die Qualen waren glaubhaft simuliert.

⁷⁰⁵ Vgl. Aronson 1994, S. 62.

weil es sich um die Verbindung von wissenschaftlichem Experiment und mit klärendem Abstand verarbeiteter persönlicher Erfahrung handeln würde. Dieses Nicht-Mehr-Erwähnen der eigenen Erfahrungen im Standardwerk hat meine Angstvermutung angestoßen. Angst mit allen Konsequenzen im Zusammenhang mit tiefen Erfahrungen menschlichen Schattens zu erleben, ist menschlich wohl kaum zu vermeiden und sinnvoll. Zimbardos in Nichterwähnung der eigenen Erfahrungen sichtbar werdende Abwehrhaltung scheint mir denn auch kein Einzelfall zu sein, sondern in der Art der Abwehrreaktion für wesentliche Facetten der technisch-wissenschaftlichen Kultur zu stehen, an der wir alle teilhaben.

Von diesen Überlegungen aus lassen sich aus den eben skizzierten Meilensteinen der Berufsbiographie Zimbardos Fragen ableiten. Diese sind für mich von grundsätzlicher Bedeutung und mit kurzen und vorläufigen Antwortskizzen versehen:

1. Sind Experimente an Menschen mit oder ohne Einverständnis der Beteiligten im wissenschaftlichen und im wirtschaftlichen/gesellschaftlichen Umfeld ethisch vertretbar? Wenn ja, in welchem Rahmen und wo sind die Grenzen? Die gleiche Fragen stellen sich bezüglich psychodynamischer Manipulationsprozesse.

Meine Haltung hinsichtlich des Umgangs mit Experimenten ist von der Notwendigkeit klar und für alle transparent formulierter Rahmenbedingungen und Settings unter Beachtung des Entwicklungsstandes der Beteiligten geprägt. Die Notwendigkeit der Würdigung der Verantwortung des Einzelnen ist damit verbunden. Sie verbietet grundsätzlich vorsätzliche Manipulation und erfordert das Streben danach, eigene unbewußte Manipulationstendenzen für sich zu klären und zu heilen.

2. Die grausamsten Auseinandersetzungen der bekannten Weltgeschichte fanden im Zeitalter der Rationalität und Aufklärung statt. Ist ein Rückzug auf Rationalität – so verständlich er scheint – vor diesem Hintergrund vertretbar?

Meine Antwortskizze hat bisher folgende Elemente:

- a) Die Beschränkung auf Rationalität und rationale Kontrolle wehrt Nicht-Rationales in eine Schattenexistenz ab.
- b) Da solches für uns kulturtypisch ist, ist zu erwarten, daß mit der Aktualisierung solcher Schattenanteile individuelle und kollektive Phänomene wirksam werden.
- c) Auf Normung und Durchschnittsbildung ausgerichtete Bildungs-, Wissenschafts-, Führungs- und Kontrollsysteme stärken Tendenzen von Konformität und Ich-Schwäche, die die Gefahr des

menschlichen Entgleisens bei zeitweiligem Wegfall der Normen provoziert.

- d) Die Würdigung und Integration des Nicht-Rationalen und des Schattens ist daher wichtige individuelle und gemeinschaftliche Entwicklungsaufgabe. U.a. mit Blick auf das Gefängnisexperiment und vielfältige kriegerische Symptome ist dabei zu beachten, daß individuell, in Organisationen und gesellschaftlich auch die Notwendigkeit der Heilung von Traumatisierungen anstehen kann, denn: Die im „Zimbardo“ nur mit einem Satz erwähnte Dynamik der Traumatisierung ist eine mögliche Ursache langfristiger komplexer Angstreaktionen mit schwerwiegenden Realitätsverlusten und ebensolchen Einschränkungen der Lebens- und Entwicklungsfähigkeit.⁷⁰⁶
3. Was hat sich seit den Experimenten Zimbardos in uns und in unseren Gesellschaften verändert und welche Folgen kann das haben?
Sowohl die Möglichkeiten und Realisierungen auf Mensch und Natur gerichteter standardisierter und manipulativer Prozesse als auch Bewußtheit, Ganzheitlichkeit und Verantwortung stärkender Prozesse haben erheblich zugenommen. Zugleich sind existentielle ökologische ökonomische und soziale Krisensymptome vorhanden, so daß die westliche Welt oder möglicherweise die Menschheit als Ganze am Scheideweg steht.
4. Kann man diesen Fragen dauerhaft ausweichen?
Nein. Entweder konstruktiv, bewußt und in aktiver und vertiefter Selbstreflexion oder aber in eskalierenden Krisen und Konflikten, denn: Die Wirksamkeit rational definierter Normen hat erheblich abgenommen wie Krisen- und Wandlungssymptome an Bedeutung und Kraft gewinnen.

Wo die Gefahr ist, ist Heilungspotential im bewußten Loslassen von Gewohntem und im zunehmend innerlich präsent und äußerlich gewahr werden und im Üben und Realisieren des Kommenden. Die Entwicklung von innerer Orientierung, Aufrichtigkeit und Wahrhaftigkeit ist also notwendig im Umgang mit jeder Art von innerer und äußerer Technik, wenn dieses sich in Entwicklungen lebensfördernd einfügen soll.

⁷⁰⁶ »Traumatische Ereignisse müssen nur einmal im Leben auftreten, um uns mit einer diffusen Kombination starker physischer, emotionaler und kognitiver Reaktionen auszustatten, die über Jahre hin nicht gelöscht werden.« Diese sind ohne Therapie nur schwer zu überwinden. (Vgl. Zimbardo, 1995, S. 271.)

Ein Teil der Komplexität von Trauma und Traumaheilung wird bei Levine et al. deutlich, „Grass-Roots Arbeit mit Zukunftsperspektive ist die Stärkung gewaltfreier Kommunikation; vgl. Levine 1998, Rosenberg

7.4 ...aus einem Beratungsprozeß zur Organisationsentwicklung

Der Umgang mit Ratingskalen war im Rahmen eines Prozesses der Organisationsentwicklung entscheidend für die Qualität der Resultate einer Untersuchung der Organisationskultur. Da es sich um ein vertrauliches Fallbeispiel handelt, ist nur eine anonymisierte Darstellung möglich.

Anhand von Ratingskalen, die in einem von vielen Beteiligten gestalteten sozialen Prozeß erarbeitet wurden, wurde in einer Organisation das Selbst-Bild herausgearbeitet, daß Mitarbeiter jeder Art gemeinsam rational an der Maximierung des Gewinnes und zum Nutzen der Kunden tätig sind. Dabei seien Menschlichkeit und gegenseitiger Respekt hohe Werte. Man gehe intern und in den Außenbezügen menschlich positiv miteinander um und brauche eine Modernisierung der rationalen und vernünftigen Strukturen der Organisation. Mit qualitativen Verfahren kam zum Vorschein: Es gibt hausintern an wichtigen Stellen grausame Kämpfe und Schlachten und harte Kriege mit Konkurrenten. – Nach meinem Eindruck waren beides Teilwahrheiten, die zusammen erst die Wahrheit dieser Organisation näherbringen können, für sich betrachtet aber schon fast zur Lüge wurden. Der qualitativ erarbeitete Teil wurde jedoch von Seiten des Vorstandes als illusorisch abgelehnt, da er nicht in Zahlen dargestellt war.

Von Seiten des Betriebsratsvorsitzenden bestand der Wunsch, entsprechende Ratingskalen in einem zweiten Schritt „nachzuschieben“. Dieser Versuch wurde von Seiten des Vorstandes abgewehrt. Eine Unterdrückung von Fragen durch die Führung, die Widersprüche gelebter Kultur zur offiziell propagierten Kultur hätten zeigen können, war daher eine weitere Teilrealität in dieser Organisation. Die kriegerische interne und externe Realität der Organisation konnte so nicht Teil des offiziellen Bewußtseins der Organisationsrealität werden und waberte doch weiter unterdrückt durch die Flure der Organisation. Um ausgesprochen werden zu können, brauchte dieser Teil weiterhin Zeit und ein hohes Maß an Vertraulichkeit.

7.5 Zusammenfassung

1. Die aus Psychologie und Psychoanalyse bekannten Prozesse selektiver Wahrnehmung und der Abwehr von Realitätsbereichen werden durch die Anwendung quantitativ-analytischer Verfahren umgeformt, aber nicht abgeschwächt – auch nicht für Statistiker und Psychologen. Dies steht im Gegensatz zur weitgehend unbewußten Meßgläubigkeit in Organisationswissenschaft und –praxis. Dabei gibt es Ausprägungen,

die so weit reichen, daß einseitige Fakten- und Zahlengläubigkeit auch als Ritual und Maske von Angstabwehr gedeutet werden können.

2. Erfahrungsbeispiele zeigen, daß je wichtiger Phänomene für Personen und Organisationen sind und je stärker unerwünschte Ergebnisse auftauchen, die Wahrscheinlichkeit umso größer wird, daß selektive Wahrnehmungen, Unterdrückungen, einseitige Interpretationen und/oder vorsätzliche Manipulationen auftreten. Soll also in kritischen Situationen angemessene Arbeit mit Statistik geleistet werden, sind persönliche Integrität, Wahrnehmungsfähigkeit und Fachkompetenz im Umgang mit Statistiken und innere Stabilität angesichts möglicherweise erheblicher Ängste vonnöten.
3. Auf den mit Exaktheit assoziierten Begriff Messung sollte für Anwendungen quantitativer Verfahren in Wirtschafts- und Sozialwissenschaften und in Wissenschaften, die sich anderweitig mit dem Menschen beschäftigen, aus methodischer und aus psychologischer Sicht bis auf wenige Ausnahmen verzichtet werden. Gleiches gilt für Anwendungen in Organisationen. Bezeichnungen wie *Quantitative Abbildung* bzw. *Quantitative Modellierung* sind in solchen Zusammenhängen dem Begriff Messung vorzuziehen. So kann mit statistisch strukturierten Verfahren bei der Erkundung und Abbildung von Gegebenheiten in organisatorischen Zusammenhängen Erhebliches geleistet werden, wenn beachtet wird, daß wesentliche organisatorische Teilrealitäten (Qualitatives, Geistig-Kulturelles, Unbewußtes usw.) nicht oder nur implizit und skizzierend statistischer Erfassung zugänglich sind.

8 Über Qualitäten der Anwendung quantitativer Verfahren: Prozeßorientierte Darstellung und Deutung

8.1 Leitfragen

Dieses Kapitel dient nicht der Erarbeitung neuer inhaltlicher Ergebnisse. Vielmehr soll die Essenz des zu quantitativ-analytisch angelegten Erkenntnisprozessen Erarbeiteten durch eine prozeßorientierte Zusammenfassung mit folgenden Leitfragen sichtbar werden:

1. Wie sind subjektive Anteile von quantitativ-analytischen Erkenntnisprozessen zu charakterisieren?
2. Wie sind diese Qualitäten mit organisationalen Konzepten und Realitäten sowie mit der wissenschaftlich-technischen Kultur verbunden? Welche Bedeutungen haben diese Zusammenhänge?

8.2 Pragmatische Prozeßskizze: Erkenntnisprozesse unter Einsatz von Ratingskalen und quantitativen Analyseverfahren

Rational-analytische Verfahren der Datenerhebung und Datenanalyse sind nicht nur aus theoretisch-konzeptioneller sondern auch aus pragmatischer Sicht ein subjektiv formalisierter Prozeß der Erkenntnisgewinnung. Das ist darin begründet, daß bei Erhebungen und Auswertungen anhand von Ratingskalen ein Prozeß mit typischen Qualitäten vordergründiger Rationalität und durchgängiger Subjektivität entsteht:

Der Untersucher formuliert denjenigen Anteil der interessierenden Realität in standardisierte Fragestellungen, der ihm selbst bewußt und bekannt ist und der zugleich in kurzen reduzierten Aussagen darstellbar ist. Weiterhin wird nur dargestellt, wovon der Untersucher glaubt, daß es für die Zielgruppe verständlich ist und einigermassen ehrlich beantwortet wird⁷⁰⁷. Alles, was auf Seiten des Untersuchers nicht bewußt und alles, was nicht in einfache Aussagen zu fassen ist, entfällt. Darüber hinaus sind Untersuchungen in soziale Prozesse eingebunden, in denen Fragestellungen unterdrückt, verzerrt, verklausuliert oder auch überbetont werden können. Ebenfalls werden die Äußerungen des Bewußten und in Sprache Ausgedrückten durch die Standardisierung der Fragen und der Antwortvorgaben verändert. Das lebendige Denken und Anschauen (Bewußtes und Unbewußtes) der befragten Personen wird zurückgedrängt. Es bleibt rational anmutendes

Einordnen eigenen Denkens in vor-gegebene Strukturen und Bewertungsmuster. Die individuelle Interpretation der Aussagen durch die Zielpersonen entfällt zugunsten der einheitlichen Interpretation durch die Auswertenden. Die im Umgang mit Ratingskalen und bei den zugehörigen Validitäts- und Reliabilitätsberechnungen vorausgesetzte Objektivität und Neutralität der Beobachtung ist nicht nur falsch. Sie ist darüber hinaus tief mit modernen Modellen und Annahmen über menschliche Kommunikation verbunden. Sie steht im Einklang mit dem Verständnis von Kommunikationsprozessen, das Kommunikation nach dem technischen Bild des Radios als Übermittlung einer Botschaft zwischen Sender und Empfänger auffaßt. Dieses Bild zeigt die funktionalen Teile des Äußeren menschlicher Kommunikation und unterdrückt im Fall von Ratingskalen alle Arten nonverbaler Kommunikation.⁷⁰⁸ Die subjektiven Ergebnisse von Ratingskalen werden aufgrund subjektiver Entscheidungen in Zahlensysteme übersetzt (codiert bzw. operationalisiert). Aufgrund subjektiver (Wahl-)Entscheidungen, die persönlich und technisch bedingt sind, werden die in Zahlen gefaßten Ergebnisse von Datenerhebungen formalen, vereinheitlichenden, reduzierenden und verzerrenden Berechnungsmethoden unterzogen.

Der Umgang mit Ergebnissen, die auffällig und außergewöhnlich weit vom allgemeinen Bild abweichen (»Ausreißer«) kann dabei formal und inhaltlich von besonderer Bedeutung sein. Formal gilt, daß bei Verfahren, die ausreißerempfindlich sind, einzelne Ausreißer zu vollständig anders gearteten Ergebnissen führen können. Inhaltlich kann der Umgang mit Ausreißern einen Hinweis darauf geben, wie die Kultur in einer Organisation im Umgang mit Abweichendem und Herausragendem ist. Sachlich können Ausreißer erfaßt oder vollständig ignoriert werden. Werden Ausreißer systematisch beachtet, können sie versuchsweise⁷⁰⁹ oder endgültig aus der Auswertung ausgeschlossen werden sowie die Veränderungen der Ergebnisse dieses Vorgehens beachtet und interpretiert werden. Vor allem ist wichtig: Wird die Möglichkeit zugelassen, daß Ausreißer inhaltlich Bedeutendes anzeigen können, das bei der Analyse von Gesamttendenzen verborgen bleiben muß? Am persönlich gesetzten Ende von Datenanalysen stehen Ergebnisse, die wiederum subjektiv interpretiert werden.

⁷⁰⁷ Unter anderem Tabus können dazu führen, daß verzerrendes Antwortverhalten auftritt.

⁷⁰⁸ Vgl. Schulz von Thun, 1996, S. 25 ff.

⁷⁰⁹ Bei Schätz- und Testverfahren, deren Ergebnisse von der realisierten Varianz abhängen, können Ausreißer versuchsweise ausgeschlossen werden, um festzustellen, wie stark Ausreißer die Schätz- und Testergebnisse beeinflussen.

Die Möglichkeiten der Weiterverwendung von statistisch erarbeiteten Ergebnissen reichen vom stillen Verschwinden lassen in den Ablagen A(rchiv) und P(apierkorb) über aktive Auseinandersetzung und Verarbeitung von Ergebnissen bis zu reichlich unreflektiertem Anpassen in Statistiken hineininterpretierte „Sachzwänge“.

Exkurs III: Gelehrte Herren

»Daran erkenn ich den gelehrten Herrn! Was ihr nicht tastet, steht euch meilenfern, was ihr nicht faßt, das fehlt euch ganz und gar, was ihr nicht rechnet, glaubt ihr, sei nicht wahr, was ihr nicht wägt, hat für euch kein Gewicht, was ihr nicht münzt, das, meint ihr, gelte nicht.«

J.W. v. Goethe, Faust II, 1 kaiserliche Pfalz (Mephistopheles)

»Vielleicht ist es gerade der Spießbürger, der den Beginn eines ungeheuren neuen, kollektiven, ameisenhaften Heldentums vorausahnt. Man wird es rationalisiertes Heldentum nennen und sehr schön finden. [...] «Man kann tun was man will» sagte sich der Mann ohne Eigenschaften achselzuckend «es kommt in diesem Gefilz von Kräften nicht im geringsten darauf an!» Er wandte sich ab wie ein Mensch, der verzichten gelernt hat, ja fast wie ein kranker Mensch, der jede starke Berührung scheut...«

Robert Musil (aus: Der Mann ohne Eigenschaften)

Die hohlen Männer

»Wir sind die hohlen Männer
 Die Ausgestopften
 Aufeinandergestützt
 Stroh im Schädel. Ach,
 Unsre dünnen Stimmen
 Leis und sinnlos
 Wispern sie miteinander
 Wie Wind im trockenen Gras
 Oder Rattenfüße über den Scherben
 In unserm trockenen Keller
 Gestalt formlos, Schatten farblos,
 Gelähmte Kraft, reglose Geste.«

*T.S. Eliot*⁷¹⁰

⁷¹⁰ Eliot zitiert nach Campbell 1996, S. 116

8.3 Menschlich-Organisatorisches: Dichtung, Fälschung und Wahrheit von Daten und Statistik

8.3.1 Die Illusionen von Objektivität und Neutralität vs. selektive Wahrnehmung, Deutung und Macht

»Der Politik ist eine bestimmte Form der Lüge fast zwangsläufig zugeordnet: das Ausgeben des für eine Partei Nützlichen als das Gerechte. Genau deshalb wäre das Wahre das eigentlich heilsame Prinzip der Politik. Wer aber kann das Wahre hören? Wer ist seelisch fähig, es hören zu wollen? Die Angst, die unerträgliche Wahrnehmung der eigenen Unfähigkeit zum Frieden, ist es, welche die Macht tragisch macht, denn sie schneidet hören und sehen da, dort wo es am nötigsten wäre. Auch wer schreit, hört nicht; er hört nur seinen Schrei.«⁷¹¹

*Carl Friedrich von Weizsäcker*⁷¹²

»Die Statistik ist für den Politiker das, was für den Betrunkenen die Laterne ist: Sie dient weniger der Erleuchtung als der Aufrechterhaltung des eigenen Standpunktes.«⁷¹³

Roland Koch, Ministerpräsident des deutschen Bundeslandes Hessen

Über den zweiten Satz zu meditieren, ist mindestens so lohnend wie Meditationen über das von-Weizsäcker-Zitat. Als ergänzende Meditationshilfe mag der Hinweis dienen, daß in der Alltagswelt Laternen nicht der Erleuchtung, sondern der Beleuchtung dienen⁷¹⁴.

Dieser Lapsus macht den Satz von Roland Koch so herrlich erhellend. Darüber hinaus ist „politisches Handeln“ nicht nur bei Politikern, sondern auch in vielen anderen Berufsgruppen mit unterschiedlichem Ausmaß an

⁷¹¹ C.F. v. Weizsäcker 1993, S. 639

⁷¹² Carl Friedrich v. Weizsäcker 1912-2007, Physiker und Philosoph, Gründer des Max-Planck-Instituts zur Erforschung der Lebensbedingungen in der wissenschaftlich-technischen Welt. »Wissenschaftstheoretisch gilt sein Bemühen der Rekonstruktion der Einheit der Physik als Fundamentalwissenschaft im Rahmen eines einheitlichen Wirklichkeitsverständnisses, in dem äußere Natur und Mensch, Objekt und Subjekt, die physikalisch-naturwissenschaftlichen und metaphysisch-religiösen Fachbereiche nicht mehr streng getrennt, sondern verbundene Teile einer umfassenderen Einheit sind.« (Vgl. Brockhaus 19. Aufl. 1994, Bd. 23, S. 732 f.) In der zweiten Lebenshälfte führte ihn sein Weg zu einem östlichen Meister. Diese lernende Begegnung deutete von Weizsäcker als Schlüsselerfahrung. Von herausragender Bedeutung für das Gelingen dieser Begegnung war nach Darstellung v. Weizäckers sein Wille und seine Fähigkeit über Jahrzehnte auf den rechten Zeitpunkt der Begegnung zu warten (Gedächtniszitat eines TV-Interviews mit C.F. v. Weizsäcker; zu weiteren Hintergründen vgl. Görnitz 1992, S. 112 ff.).

⁷¹³ Roland Koch zitiert nach Wirtschaftswoche Nr. 14, 29.3.2001, S. 18.

Vorsatz und Bewußtheit verbreitet. Die Schattenseite politischen Handelns tritt auf, wenn Menschen im Zusammenhang von Machtkonstellationen in einseitige Interessenvertretung abgleiten. Diese Art der Provokation verschärfter Subjektivität wird umso deutlicher, wenn die sozialen Realitäten mitbetrachtet werden, die im Zusammenhang mit jeder Betrachtung von organisationalem Geschehen auftreten.

Konformität mit Theorien und/oder Personen, Integrität und Opportunismus, Dogmatismus und Offenheit des Geistes, (Nicht-)Verschleierung von Interessen, vorgeschobene und authentisch angestrebte Objektivität, vorschnelles und bedachtes Urteilen, Macht, innere und äußere Konflikte, Angst und Mut. In der Realität sind daher Methodisches und Menschliches nicht voneinander zu trennen. Dabei treten Phänomene der Blindheit und der Verdrängung naturgemäß ebenfalls in Verbindung mit unterschiedlichen Graden an Vorsatz und Bewußtheit auf. Brigitte Romankiewicz findet für die damit auftretenden Schattenseiten intellektueller Diskurse klare Worte:

»Auf dem Marktplatz der Demokratie blüht der scharfsinnige dialektische Diskurs, die Parteinahme. Als ihr Schatten entsteht die »Sophistik«, in der man leicht das In-den-Schmutz-Ziehen der vormaligen Weisheit erkennen kann, denn die Wahrheit wird nun mit Hilfe der verstandesmäßigen und sprachlichen Fähigkeiten derart gebeugt, verdreht, sinnenstellend gebraucht und benutzt und zur eigensüchtigen Machtsteigerung herabgewürdigt, dass der Zweck den Gegner zu beschämen, ihn bloßzustellen und seine Rede zu entwerten, alle Raffinessen der Logelei rechtfertigt. [...] Wie Psyche im gnostischen Gleichnis wird der Verstand zur willfährigen Dirne, die sich zu jedem Zweck mißbrauchen läßt. Das Denken nimmt immer mehr den Charakter des »rechnenden Verstandes« an, wie Heidegger sagt, der feilschenden Berechnung. Diesem ist [...] abhanden gekommen, was zum Beispiel Parmenides (5. Jh. v. Chr.) noch möglich war: die direkte intuitive Schauung der Göttin Wahrheit.«⁷¹⁵ »Der anmaßenden Herrschaft des Ich-Verstandes ist die Rückbindung [...] verloren gegangen, der Blick für das Gesamte, das unsichtbare kosmische In-Beziehung-Stehen, [...], das Verwobensein des Sichtbaren mit dem Unsichtbaren auf nicht »objektiv« bzw. »wissenschaftlich« in Formeln zu pressende Weise.«⁷¹⁶ Gleichwohl ist der zeitweise Verlust der Rückbindung auch mit einer Befreiung des Menschen aus Zwängen verbunden, die mit der Wiederherstellung zu einem

⁷¹⁴ Der Eingeweihte mag (ich vermute mit recht) anmerken, daß nichts existiert, an dem sich Erleuchtung nicht entzünden kann.

⁷¹⁵ Romankiewicz 2004, S. 154.

⁷¹⁶ Romankiewicz 2004, S. 155

neuen Gleichgewicht zwischen individuellen geistigen Entwicklungen und spiritueller Einbindung des Menschen führen kann.

Die in einem größeren Rahmen einzubindenden wissenschaftlichen Ideale von Objektivität und Neutralität und die ökonomisch-kulturellen „Ideale“ des Egoismus und Opportunismus markieren zudem einen fundamentalen Konflikt ethischer Haltung in Erkenntnisprozessen, weil Objektivität und Wahrheitssuche im Sinne egoistischer „Rationalität“ nicht rational sind. Rational können aus diesem Blickwinkel einseitige Gutachten, Datenfälschung und die Unterdrückung von Informationen sein. Daran wird klar, daß individuelle und kollektive Rationalität gerade in Krisensituationen mit zunehmend gravierenden Folgen im Widerspruch stehen können. Objektivität und Rationalität können dann soweit untergraben werden, daß schwerer Schaden für die Allgemeinheit daraus resultiert, denn im tradierten einfachen ökonomischen Prinzip ist alles erlaubt, was opportunistisch der eigenen Bereicherung dient⁷¹⁷. Aus in dieser Weise falsch verstandener praktischer Haltung entsteht eine destruktive Handlungsmaxime. Der selektive Gebrauch von Erkenntnis und Information wäre dann so zu gestalten, daß

1. keine sanktionsbefugte bzw. mit Sanktionsmacht ausgestattete Person oder Organisation gegen die eigenen Interessen stehende Maßnahmen androhen oder verwirklichen kann,
2. der Anschein von Rationalität und Objektivität von Informationen bei den Zielgruppen hinreichend gewahrt bleibt.

⁷¹⁷ Ausnahmen regeln Gesetze und deren (Nicht-)Anwendung in folgendem Sinn:

Es existieren prinzipiell die sich im Vollzug mischenden Haltungen, Gedanken und Handlungen, die man sich erlaubt (das, was man für legitim hält) und diejenigen, die erlaubt sind (per Gesetz, Verordnung oder sonstigem Organisationskodex).

Phänomene der Unterdrückung und Veränderung von Informationen im Zusammenhang mit Rationalitätsansprüchen stehen in engem Zusammenhang mit dem Transaktionskostenansatz. Praktisch wird am Beispiel der Prozesse um die Entlassung von Arpad Pusztai deutlich, was passiert, wenn starke Interessen Forschungsergebnisse dominieren.

In den Wirtschaftswissenschaften ist der intellektuelle Teil dieses Zielkonfliktes in vereinfachter Form in den Begriffen von individueller Rationalität und kollektiver Rationalität abgebildet. Auch hier wird von der Möglichkeit von Widersprüchen ausgegangen. Die einzige Darstellung zu diesem Thema (die ich kenne), die sowohl fachlich fundiert ist, als auch mit Vergnügen von Menschen gelesen werden kann, die an theoretischer Ökonomie wenig Interesse haben, findet man bei Weise et al. 1991, S. 76 ff. Insbesondere S. 90 f. macht Spaß: Die Autoren verdeutlichen das Verhältnis zwischen individueller und kollektiver Rationalität durch eine kunstvolle Deutung des spieltheoretischen Klassikers Prisoners-Dilemma mit Hilfe einer Szene aus «Der satanarchäologienalkohöllische Wunschkunsch» von Michael Ende. In dieser Szene blockieren sich die Hexe Tyrannja Vamperl und ihr Neffe, der Geheime Zauberrat Beelzebub Irrwitzer, per Hypnose gegenseitig, anstatt die für sich genommen machtlosen Hälften des Zauberspruches, die jeder besitzt, zusammenzufügen...

Sich Dinge zu erlauben, die nicht erlaubt sind, gehört jedoch nicht ausschließlich zum Prinzip des Schattens oder zu den niedrigen Formen von Egoismus. Wenn Zivilcourage und die Auflösung von Verkrustungen notwendig sind, sind Normabweichungen notwendig.

So kann aus dem Anspruch von Objektivität systematisch Verschleierung und Verdrehung von Fakten und Zusammenhängen werden. Diese Art des Umgangs mit den Realitäten läßt neue Fakten und Realitäten vor Hintergründen machtpolitischer Art entstehen, sowohl in der Dimension des Selbstbetrugs als auch in der Dimension der vorsätzlichen Täuschung Dritter.

Eine spezielle Form der Täuschung kann sich dabei hinter dem Begriff Sachzwang verbergen. Eine Form des Sachzwangs ist, daß Handeln in Organisationen so ausgerichtet werden kann, daß sich die Realität und Menschen an Modelle anzupassen haben. Solches kann unterschiedliche Gründe haben, die von dem Nicht-Sehen von Alternativen bis hin zu manipulativem Umgang mit Formalismen in „Machtspielen“ reichen. Die Berechnungen haben ergeben daß...., also ... kann in rationaler Verkürzung zu Eindimensionalität werden, die genauso buchstäblich wie mehrdimensional beschränkt ist. Denn: Ergebnisse von Berechnungen müssen sinnvoll sein, um mit ihren Ergebnissen sinnvoll arbeiten zu können. Anders formuliert: Es kann sinnvoll sein, ein Ziel anzustreben, daß nach dem derzeitigen Stand rechnerisch nicht erreichbar scheint und schrittweise danach zu fragen und zu handeln, was man tun muß um den Ziel näher zu kommen. Wenn das gelingt entsteht echte Innovation.

Statistik und Computereinsatz bürgen also wie jede andere Erkenntnisteknik aus sich heraus nicht für Qualität und Integrität von Ergebnissen. Es ist persönliche Haltung und Integrität, die zu statistisch-methodischer und problembezogener Sachkunde und Erfahrung hinzukommen muß, damit nicht Qualität und Objektivität suggeriert, sondern näherungsweise geliefert werden kann. Fehlt solches, können sowohl Selbst- und Fremdbetrug als auch tiefliegende Emotionen im Spiel sein.⁷¹⁸

Das gilt für Bilanzierung und Wirtschaftsprüfung, Controlling, Gutachtertätigkeiten und Organisationsberatung genauso wie für empirische Wirtschaftsforschung aller Disziplinen. Ob mit Controlling in Organisationen die finanziellen Vorgänge mehr als Indikator und Abbild der Effizienz der Leistungs- und Nebenprozesse im Auge behalten werden sollen, oder ob mehr Macht- und Budgetkämpfe mit Hilfe des Controlling ausgefochten werden, ist ungeachtet der theoretischen Meßbarkeit von finanziellen Transaktionen ein kaum zu unterschätzender Unterschied.

⁷¹⁸ »Der Wissenschaftler, der sich mit dieser Art von Material beschäftigt, sucht sich im allgemeinen gegen die Angst zu schützen, indem er bestimmte Teile seines Materials unterdrückt, entschärft, nicht auswertet, falsch versteht, zweideutig beschreibt, übermäßig auswertet oder neu arrangiert.« (Devereux 1967, S. 67.) Mit Angst und Aggressivität besetzte Handlungen sind auch bei „Praktikern“ eine wichtige Teilrealität im Umgang mit Daten.

In Machtkämpfen, den Umgang mit selektiven Zahlenwerken in diesen Machtkämpfen und die für Gemeinschaften „suboptimalen“ Konsequenzen solcher Prozesse, wird man als organisationsexterner Betrachter jedoch nur ausnahmsweise in bestimmten Sonderrollen Einblick nehmen können. Organisationsberater sind Inhaber solcher Sonderrollen, die im Grunde nur halbextern sind und gegenseitig Vertrauen und Vertraulichkeit benötigen. Es ist daher zu vermuten, daß die Bedeutung des Phänomens „selektiv gehandhabte Zahlenwerke“ in der Realität höher ist, als es in Veröffentlichungen sichtbar wird. Darüber hinaus ist die Propagierung der Ideale Rationalität und Faktentreue nicht selten wichtige Stütze der Durchsetzung der Resultate von Beratungsprozessen und wichtiger Teil des Selbstbildes von Verantwortlichen in Organisationen und von Beratern. Selektivität und Einseitigkeit von Sachinformationen können jedoch im größeren Rahmen sichtbar werden, wenn Konflikte in Organisationen soweit eskalieren, daß Medienvertreter mit parteiischen Informationen versorgt werden⁷¹⁹.

8.3.2 Phänomene angewandter Statistik zwischen Irrtum, Einseitigkeit, Unvollständigkeit und Wahrheit

Einfachen Subjektivitäten der Resultate von Statistik ergeben sich, wenn sachliche Zusammenhänge sich so verändern, daß tradierte Indikatoren nicht mehr sachgerecht sind, und daraus Fehlinterpretationen von Daten und falsche Handlungskonsequenzen folgen, wie z.B.:

Exportgüter gehen zum vollen Preis in die Exportstatistiken ein, gleich ob die volle Wertschöpfung im exportierenden Land stattgefunden hat, oder ob dort nur Konstruktion und Endmontage erfolgen oder nur ein erweitertes Distributions- und Servicecenter im exportierenden Land ansässig ist. Die Fertigungstiefe in produzierenden Unternehmen nimmt immer weiter ab, internationale Zulieferprozesse immer weiter zu. Exportstatistiken sind daher hinsichtlich der staatsintern erbrachten Wirtschaftsleistung und ihrer Folgen für die staateninterne Beschäftigung zunehmend von geringerer Aussagekraft.

Wenn bei steigenden Dieselpreisen landesweit der Absatz sinkt, folgt daraus nicht zwingend ein niedrigerer Gesamtverbrauch an Diesel in diesem Staat.

⁷¹⁹ Die Phänomene »Ausweitung des sozialen Rahmens« und »kognitive Komplexitätsreduktion« sind typische Symptome für zunehmende Eskalationstiefe von Konflikten. (Vgl. Glasl 1997, S. 203 ff.)

Die Veröffentlichung selektiver und/oder verfälschter Informationen kann jedoch auch Symptom für etwas anderes als für einen Konflikt sein. Einschlägige Interessen von Medienunternehmen an Umsatzsteigerung in Verbindung mit dem Grundsatz „bad news are good news“ kann ebenfalls im Hintergrund dieser Art von Informationspolitik stehen.

Wenn in Anrainerstaaten die Preise für Dieselkraftstoff spürbar geringer sind, kann Tanktourismus landesintern sinkende Umsätze und steigenden Dieserverbrauch zugleich auslösen, wenn stabile Nutzungsgewohnheiten von PKW und LKW mit verlängerten Anfahrtswegen zum Tanken zusammenkommen.

Typische Beispiele für die Subjektivität von Fakteninformationen finden sich ebenfalls im Urbereich quantitativer Messungen in Wirtschaftsorganisationen. Veröffentlichte Gewinn-/Verlustverläufe von Unternehmen, die der Pflicht zur öffentlichen Bilanzierung unterliegen, vor, während und nach einer Umbesetzung des Vorstands verdeutlichen die Bedeutung des Schlagwortes Bilanzpolitik für die Führung eines Unternehmens und seine Außendarstellung⁷²⁰. Zu Anfang von Amtszeiten von neuen Vorständen werden oft Gewinneinbrüche erheblichen Ausmaßes gemeldet. Diese können zu „Altlasten“ des alten Vorstandes erklärt werden, die harte Einschnitte notwendig machen würden. Dann können erhebliche Verbesserungen des in der Bilanz ausgewiesenen finanziellen Ergebnisses organisatorischer Tätigkeit folgen. Die Ursache der Einbrüche und der Steigerungen können jedoch nicht nur gewinnrelevante Managementleistungen, sondern auch veränderte Rahmenbedingungen oder politisch begründete legale Bilanzbuchungen sein. Man kann solche Verläufe, wenn sie stark mit Bilanzpolitik verknüpft sind, als Reproduktion eines archaischen Musters deuten. Der Sündenbock wurde aus dem Haus gejagt und durch eine Lichtgestalt ersetzt. Prozessual betrachtet, wird so jeder Vorstand später zum Sündenbock. Auch hier liegt die Wahrheit in der (sich wandelnden) Mitte, in der sich Licht und Schatten zu jeder Zeit in jeder Person vereinigen.

In der Produktion kann als Ziel gesetzt werden, die Anzahl der Menschenminuten je Produkt zu minimieren und entsprechende „Messungen“ durchzuführen, um Analysten zufriedenzustellen und kurzfristige Aktienkurssteigerungen zugunsten von Reputation und Einkommen des Managements zu erreichen. Wenn dabei jedoch die Leistungsqualität für den Kunden mit Erholungszeiten und Betriebsklima beschädigt werden, werden später geringere Absätze und erhöhte Kosten wegen Reklamationen für eine

⁷²⁰ »In den meisten Fällen ist die Bilanzpolitik ein Instrument anderer betrieblicher Teilpolitiken; sie dient insbesondere der Finanzierungs-, Steuer- und Publizitätspolitik«. (Wöhe 1992, S. 54) Diese wertende Haltung macht Bilanzierung zum Werkzeug strategischer Interessenvertretung des bilanzierenden Unternehmens. Der Begriff „Politik“ ist in diesem Fall angemessen. Die Qualität der Vorgänge ist identisch mit derjenigen, die bei Regierungs- bzw. Führungswechseln in staatlichen Organisationen zu beobachten ist. „Politik“ macht deutlich, daß es hier nicht nur um die Sache der „besten“ Organisationsführung, sondern auch um Erhalt, Sicherung und Ausbau von Machtpositionen geht. (Vgl. vertiefend Morgan 1997, S. 201 ff.; S. 401 ff.)

schlechtere Gewinnsituation sorgen. Die Konkurrenzfähigkeit des betroffenen Standorts sinkt darüber hinaus, weil Sozialkosten wie erhöhte Krankenkosten und Arbeitslosigkeit im Unternehmen und auf Staatsebene kostenerhöhend wirken. Das Problem des Vernachlässigens der komplexen Folgen eigenen Handelns wirkt in dieser Weise negativ auf die eigene Organisation zurück.

Die Umweltverträglichkeit von Produkten mit meßbaren, statistisch erfaßten und nachhaltig gesenkten Emissionen in die Umwelt zu begründen kann vollständig irreführend sein, z.B.:

Die gentechnische Veränderung von „Nutzpflanzen“ dahingehend, daß sie selbst Gifte gegen Schädlingsbefall produzieren, kann aus der Sicht technisch-industriellen Landbaus das Sprühen von Herbiziden und Fungiziden reduzieren oder überflüssig machen. Die Absenkung eines solchen vom Menschen vollzogenen Gifteinsatzes schont die Umwelt. Zugleich entstehen „Nebenwirkungen“, die vorher nicht da waren. Abgewandelte Gifte entstehen, Giftqualitäten, Giftwirkungen und Giftausbringungsmethoden ändern sich so, daß direkter auf Flora und Fauna des Biotops eingewirkt wird als vorher. Genwanderung findet statt, Insekten und Insekten vertilgende Tiere können geschädigt werden, das ökologische Gleichgewicht wird beeinflußt, die Wirkung beim Verzehr durch den Menschen ist unklar. Der Versuch, Anbauflächen gentechnisch manipulierter Nutzpflanzen und nicht gentechnisch manipulierter Kulturpflanzen so zu trennen, daß keine gegenseitigen „Verunreinigungen“ stattfinden, ist darüber hinaus von vornherein in einer Weise zum Scheitern verurteilt, die man schon wieder lustig finden könnte, wenn es hier nicht an die Lebensgrundlagen von Mensch und Natur ginge. Es gibt vermutlich keine Möglichkeit, Bienenvölker dazu zu bewegen, ausschließlich entweder gentechnikfrei oder gentechnisch veränderte Pflanzen zu bestäuben. Im Interessengeflecht von Bauern verschiedener Herkunft und Grundhaltungen (biologisch-dynamisch, konventionell-biologisch oder chemisch-industriell), Saatgutindustrie, chemischer Industrie und Landwirtschaftspolitik dürfte angesichts natürlicher und technischer Koevolution von Nutzpflanzen schon die Definition dessen, was verunreinigt ist und was nicht, schwierig sein. Verunreinigungsstatistiken sind in diesem Zusammenhang also mit Vorsicht zu genießen. Von den Schwierigkeiten, im Zusammenhang mit Vermarktungsinteressen korrekte Angaben zu erhalten ganz zu schweigen. Das Problem „Verunreinigung des Erbguts“ kann zudem schon vor seiner statistischen Erfassung mit mehr oder weniger Vorsatz buchstäblich gegessen sein.

Elektroautos stoßen keine Abgase aus und werden in den USA „Zero Emission Vehicles“ genannt. Die Emissionen für die Erzeugung von Bewegungsenergie sind jedoch nicht grundsätzlich verringert, sondern im Hauptteil in Stromkraftwerke räumlich verlagert. Die Emissionen der Produktion sind teilweise verändert und nach wie vor erheblich, die Stoffkreisläufe von der Rohstoffgewinnung bis zur Entsorgung sowie die menschlich-sozialen Konsequenzen von Produktion und Nutzung ausgeblendet, wenn man glaubt, es gebe „zero emission“ Technik.⁷²¹

Informations- und Kommunikationstechnik verursacht keine rauchenden Schornsteine, aber teilweise hochgiftigen komplexen Elektroschrott, der Energieverbrauch ist erheblich, Strahlenbelastungen durch elektromagnetische Wellen treten auf und nehmen rapide zu usw.

Grundsätzlich folgt aus den so skizzierten Zusammenhängen: Neue Techniken senken prinzipbedingt viele der statistisch erfaßbaren Indikatoren für *althergebrachte Formen* der Umweltbelastung. Das Grundwasser wird durch bekannte Gifte weniger belastet, der Smog in Ballungsräumen kann mit Elektroautos und neuen Wirtschaftsweisen reduziert werden usw. Daraus zwingend abzuleiten, daß die neuen Methoden insgesamt umweltverträglicher sind als tradierte, ist ein Fehlschluß. Neue Techniken verschieben Belastungsschwerpunkte räumlich und zeitlich und bringen qualitativ neue Belastungen mit sich und verändern Ökosysteme. Umweltbeeinflussungen und Veränderungen durch menschliche Handlungen und technische Entwicklungen sind nicht zu vermeiden. Ihre Beurteilung braucht den Eingriffen entsprechende Modelle, Indikatoren und Untersuchungen. Neue Techniken brauchen also nicht nur zu ihrer Realisierung, sondern auch zur Beurteilung ihrer vernetzten Auswirkungen neue Modelle. Die Umweltverträglichkeit im Praktischen hängt zudem nicht nur von der Art des Eingriffs ab, sondern genauso von der Qualität des Subökosystems in dem dieser Eingriff erfolgt, z.B.: Waschchemikalien in ein sauberes Fließgewässer einzubringen hat andere Folgen, als dieselbe Qualität und Menge in ein stehendes Gewässer an der Belastungsgrenze.

Insgesamt ist also auch eine generelle Bewertung von menschlichen Eingriffen in die Umwelt hinsichtlich ihrer Wirkungen nicht möglich. Die Wirkungen hängen vielmehr sowohl von der Qualität des Subökosystems, in

⁷²¹ Reifenabrieb, Geräusche, Bremsabrieb, Landschaftsverbrauch usw. sind direkte Emissionen sogenannter „Zero Emission Vehicles“.

Die Umweltfreundlichkeit von Elektroautos entscheidet sich nach heutigen Maßstäben also nicht an dem Fehlen des Auspuffs, sondern an der Art und Umweltverträglichkeit der Erzeugung, des Transports und der Speicherung der Energie der Autos sowie an der Umweltverträglichkeit sämtlicher Prozesse von der Rohstoffgewinnung über die Produktion bis hin zur Handhabung und Entsorgung unbrauchbar gewordener Stoffe.

dem der Eingriff erfolgt, als auch von vernetzten Wirkungen in größeren Zusammenhängen ab. Auffällig ist an den hier besprochenen Statistiken, daß sie auf Schadensbegrenzung und -reparatur abzielen. Was hier jedoch fehlt ist die Perspektive des positiven, fördernden und heilsamen Lebens im Einklang mit der Natur unter Integration technischen Fortschrittes, wie sie in Europa u.a. von der biologisch-dynamischen Landwirtschaft gelebt wird.

Das CHE Gütersloh hat im Jahr 2002 ein Forschungsranking deutscher Universitäten herausgegeben⁷²². Der Anspruch war, daß »forschungsstarke Fakultäten« identifiziert und benannt werden und »universitäre Forschungsleistungen bundesweit transparent« werden. Die wissenschaftliche Qualität in deutschen Hochschulen sollte bezogen auf deren Fachbereiche anhand gewichteter Indikatoren erfaßt und bewertet werden. Die Indikatoren wissenschaftlicher Qualität waren in der Untersuchung für jeden Fachbereich weitgehend identisch. Nur für die Ingenieurwissenschaften wurde als fachspezifischer Indikator die Anzahl der Patentanmeldungen untersucht.⁷²³ Die folgenden Überlegungen beziehen sich auf die Beurteilung wirtschaftswissenschaftlicher Fachbereiche mit Ausrichtung auf die BWL durch das CHE, da ich mich nur mit diesem Fachbereich hinreichend vertraut bin.

Indikatoren für die wissenschaftliche Qualität von BWL-Fachbereichen waren die Seitenzahlen von Veröffentlichungen in Fachjournalen, die Anzahl der Promotionen, die Forschungsreputation bei Professoren und die eingeworbenen Drittmittel. Die Indikatoren wurden bezogen auf ganze Fachbereiche und gewichtet nach Aufkommen je Professor berechnet. Dabei wurde davon ausgegangen, daß für jeden Indikator gilt: je mehr, desto besser.

Vom CHE wurden zur Beurteilung Drittquellen wie Auswertungen fachwissenschaftlicher Datenbanken und nicht die Veröffentlichungslisten von Wissenschaftlern herangezogen⁷²⁴. Hier liegt eine Quelle evtl. erheblicher Ungenauigkeiten, da wissenschaftliche Veröffentlichungen in Datenbanken vor allem im Hinblick auf Co-Autoren und Co-Herausgeber in eher geringem Umfang erfaßt werden und auch ansonsten Recherchen nicht selbstverständlich zu hinreichend vollständigen Ergebnissen führen

⁷²² Das CHE (Centrum für Hochschulentwicklung) steht in der Trägerschaft der Bertelsmann Stiftung und der Hochschulrektorenkonferenz (HRK). (Vgl. Bertelsmann Stiftung 2002, S. 39.) Vorläuferuntersuchungen der hier diskutierten Untersuchung des CHE beschäftigten sich mit sachlich umfassenderen Hochschulrankings. Die Methode der Hochschulrankings und die forschungsbezogenen Daten des Hochschulrankings sind die methodische und inhaltliche Basis des Forschungsrankings. (Vgl. Müller-Böling et al. 2002b, S. 5.) Hochschulrankings sind zu komplex, um ihnen hier Raum für eine differenzierte Gesamt-Besprechung zu geben.

⁷²³ Vgl. Müller-Böling et al. 2002b, S. 3, S. 5. Es werden 11 Fächer untersucht: Anglistik/Amerikanistik, Betriebswirtschaftslehre, Elektrotechnik, Erziehungswissenschaften, Germanistik, Geschichte, Jura, Maschinenbau, Psychologie, Soziologie, VWL.

können.⁷²⁵ Die gegenüber Artikelveröffentlichungen erheblich aufwendigeren Buchveröffentlichungen sowie interdisziplinäre Artikel in Zeitschriften in anderen Fächern und Artikel in Zeitschriften ohne wissenschaftlichen Anspruch bleiben unberücksichtigt. Darüber hinaus fehlt jede Bewertung des Inhalts wissenschaftlicher Arbeit, die naturgemäß extern mit vertretbarem Aufwand nicht zu leisten ist (und wegen des strengen Geruches geistiger Überwachung auch nicht wünschenswert ist). Was infolgedessen ebenfalls fehlen muß, ist eine Differenzierung danach, ob Hochschullehrer dasselbe Thema in allen Facetten wiederkauen oder aber sich immer wieder neuen Inhalten zuwenden. Der sich häufig wiederholende Professor bzw. Fachbereich wird so besser bewertet, da er leichter große Mengen an Publikationen produzieren kann, als der forschend auf Neuland und/oder über die Grenzen seines Faches hinaus tätige. Und es können sehr unterschiedliche Mengen an Text auf einer Seite abgedruckt werden.

Die Qualitäten von Fachjournalen sind darüber hinaus sehr unterschiedlich und fließen nicht in die Bewertung der Veröffentlichungsleistungen ein. Die Probleme verschärfen sich dadurch, daß vom Konsens abweichende und damit ausgerechnet potentiell innovative Inhalte nicht selten nur unter großen Schwierigkeiten oder gar nicht in den gängigen Journalen veröffentlicht werden und daß Drittmittel und Unabhängigkeit nicht immer zusammenfinden.⁷²⁶ Wer jemals an wissenschaftlicher Nachwuchsarbeit teilgenommen hat, der weiß darüber hinaus, daß es krasse Unterschiede hinsichtlich Qualität der Arbeit und Kriterien der Promotionen schon innerhalb von Fakultäten gibt. Ich habe aus meiner Erfahrung verschiedene naturgemäß subjektive und unvollständige Bewertungen von Ursachen für geringe Anzahlen von Promotionen an Lehrstühlen herausgefiltert: menschliche Eigenwilligkeit⁷²⁷ und/oder Kommunikationsarmut des Professors im

⁷²⁴ Vgl. Müller-Böling et al. 2002, S. 15 f., S. 23, S. 40 ff.; Müller-Böling et al. 2002b, S. 5 f.

⁷²⁵ Wissenschaftliche Datenbanken pflegen unvollständig zu sein, abweichende Schreibweisen und Abkürzungssystematiken führen zu unterschiedlichen Rechercheresultaten, in Datenbanken werden nicht alle Autoren von Veröffentlichungen erfaßt, bei Herausgeberschaften werden die Autorenleistungen der Beteiligten in Datenbanken in den meisten Fällen nicht sichtbar usw. Nicht umsonst ist in wissenschaftlichen Kreisen bei Gemeinschaftswerken der Name des erstzunennenden Autors häufig umstritten.

Die Qualität und Vollständigkeit der Rechercheergebnisse hängt zudem stark davon ab, wie erfahren die Benutzer im Umgang mit diesen Datenbanken und wie gut sie sich im Fach auskennen. Wie die Datenbasis der Untersuchung des CHE in dieser Hinsicht aussieht, kann ich nicht beurteilen.

⁷²⁶ Vgl. Riedl 1985, S. 14. Selbst der Nobelpreisträger für Wirtschaftswissenschaften Reinhard Selten konnte elementare Arbeiten nicht mehr in anerkannten wissenschaftlichen Journalen veröffentlichen, nachdem er die Rationalitätsannahme aufgegeben hatte. (Vgl. S. 260, Fußnote 748, Heuser 1996, S. 40 ff.)

⁷²⁷ Ich glaube, daß menschliche Eigenwilligkeit insoweit eine unverzichtbare Eigenschaft geistiger Hochleistung ist, daß geistiges Neuland nur dann zu betreten ist, wenn man auch bei Widerständen nicht „mit den Wölfen heult“ und sich geistige Unabhängigkeit sichern kann. Der Grat zwischen geistiger Eigenständigkeit einerseits und Abkapselung mit negativen Folgen

Umgang mit Studenten und/oder Kollegen, exzellente Qualität und hoher Anspruch am Lehrstuhl in Bezug auf die Forschung, Freizeitorientierung oder Resignation des Professors, Orientierung des Professors auf seine Lehrveranstaltungen und deren Qualität. Die Anzahl von Promotionen generalisierend als Maß für Forschungsqualität heranzuziehen ist daher ebenfalls unangemessen.

Wissenschaftliche Arbeit kann wie unternehmerische Tätigkeit drei Ausprägungen annehmen:

1. Reproduktion und Verbreitung bekannter Inhalte, Lösungen und Methoden,
2. Anwendung bekannter Methoden auf so noch nicht betrachtete Inhalte, Fragestellungen und Bedarfe,
3. Entwicklung neuer Weltbilder, die neue Fragestellungen und neue Methoden mit sich bringen. Das kann ohne Krise nicht abgehen, wenn es ernst wird. Diese Pioniertätigkeiten und inneren Wandlungen muß sich in Unterbrechungen der Veröffentlichungstätigkeit äußern dürfen, um ertragreich sein zu können. Es liegt in der Natur dieser Suche, daß die Möglichkeit des Scheiterns darin eingeschlossen ist.

Manchmal ist die Zeit ohne die in Veröffentlichungen sichtbar werdenden Forschungsleistungen also Zeichen geringer Leistungswilligkeit oder Leistungsfähigkeit in diesem Bereich, manchmal ist sie Voraussetzung dafür, fundamental Neues leisten zu können und damit Voraussetzung für Innovationen. Ohne Stoppen gekonnter Routine und innere Öffnung gibt es kein Betreten neuer Pfade. Wenn man sie dann schließlich gefunden hat und geht, kann die Ausarbeitung und Verbreitung in Vortragsreisen, Diskussionen und Beratungsprozessen wissenschaftlich mindestens genauso sinnvoll sein, wie die Produktion von Fachpapieren in einschlägigen Journalen. Ebenso kann das regelmäßige Verlassen der Hochschule mit zeitweise geringer Veröffentlichungstätigkeit erst auf neue wissenschaftliche Pfade führen. Also greift auch die Orientierung an der Menge veröffentlichter Worte zur Bemessung von Forschungsleistung zu kurz. Die in Forschungsveröffentlichungen zum Diskurs gestellte geistige Leistung ist im Kern qualitativ-subjektiv und nicht quantitativ zu bewerten. Erst wenn Qualität stimmt, ist die richtige Menge wichtig.

Die in den wirtschaftswissenschaftlichen Fächern verbreitete »Graue Literatur« wurde abgewertet, indem ihr pauschal nur die Hälfte der

Punktzahlen pro Seite gegenüber anderen Veröffentlichungen zugewiesen wurde.⁷²⁸ In grauer Literatur ist das Spektrum von Qualität und Inhalten jedoch breit gefächert, was eine pauschale Bewertung sachlich nicht zuläßt. Sie bietet zudem die Möglichkeit innovative Inhalte zu publizieren, die auch bei hoher Qualität wegen des Konformitätsdrucks in etablierten Wissenschaftskreisen kaum zu veröffentlichen sein können.⁷²⁹

In einem bildhaften Vergleich ist leicht zu formulieren, was ich von der sachlichen Qualität der Bewertung geistiger Leistungen *ausschließlich* nach Mengenmaßstäben halte. Die großen Burger-Bratereien sind deswegen, weil sie das tausendfache an „Menüs“ servieren, nicht auch tausendmal besser als ein Gourmet-Tempel, dessen Wirklichkeit zu seinen Ansprüchen paßt oder ein kleinbäuerliches Wirtshaus mit liebevoll bereiteter Landkost regionaler Herkunft (nach meinen Maßstäben gilt das Gegenteil). Was nicht heißt, daß nicht auch große Mengen und hohe Qualität durchaus zusammenfinden können. Völlig unverdaulich ist bei der Bewertung von geistigen Leistungen wie bei der Bewertung von Essen jedoch die pauschale Gleichsetzung von Menge und Qualität. Gourmetführer bewerten daher angemessenerweise subjektiv die Qualitäten der Speisen, der begleitenden Dienstleistungen und nur am Rande die Menge des Gebotenen und geben ihre Kriterien bekannt. Geringe Mengen können jedoch auch ein Hinweis darauf sein, daß die Leistung nicht stimmt, insofern ist es sinnvoll, Fleißindikatoren zu erheben.

Angesichts dieser sachlichen Probleme gerät die Tatsache, daß die hier besprochene Untersuchung erhebliche statistisch-methodische Mängel aufweist, die weitere schwerwiegende inhaltliche Fehlbewertungen nach sich ziehen, fast schon zur Nebensache⁷³⁰. Daß das CHE erheblichen

Rasierklinge gleichen.

⁷²⁸ Vgl. CHE 2002, S. 16.

⁷²⁹ Selbst der Nobelpreisträger für Wirtschaftswissenschaften Reinhard Selten hat erhebliche Schwierigkeiten in anerkannten Journalen zu veröffentlichen, seit er das Rationalitätsaxiom wegen Realitätsferne aufgegeben hat. (Vgl. S. 260, Fußnote 748.)

⁷³⁰ Das in einem Sonderheft der Zeitschrift «*stern*» zusammengefaßte und publizistisch interpretierte Hochschulranking des CHE Gütersloh arbeitet durchgängig mit Intervallschätzungen und Signifikanzen, die eine Zufallsauswahl zwingend voraussetzen. In der Regel wurde eine Zufallsauswahl nicht versucht (vgl. Müller-Böling et al. 2002, S. 13 ff., S. 44 ff.). Darüber hinaus werden auch extrem kleine Fallzahlen in die Auswertung bis hinab zu einem Stichprobenumfang von $n=3$ einbezogen. (Vgl. Müller-Böling et al. 2002, S. 23.) Solch geringe Fallzahlen machen eine sinnvolle Intervallschätzung auch bei Vorliegen von Zufallsauswahl unmöglich, da die geringen Stichprobenumfänge technisch bedingt und sachlich angemessen zu breiten Schätzintervallen führen, extrem ausreißerempfindlich sind und die Verteilung von t_α approximativ nicht mehr zu bestimmen ist. Ein Stichprobenumfang von $n=3$ führt technisch bedingt gegenüber der üblichen Untergrenze von $n=30$ zu einer Verbreiterung des Schätzintervalls um den Faktor 3,16, wenn wie vom CHE vollzogen, das Problem ignoriert wird, daß auch bei einer Zufallsauswahl für $n=3$ t_α nicht mehr seriös zu bestimmen ist (Zu den hier angewandten fachlichen Hintergründen der Statistik vgl. Kraft et al. 1992, S. 81, S. 94 ff., S. 106 ff.) Es wird im völligen Gegensatz zu diesen elementaren Grundlagen statistischer Methodik

Einfluß auf die Reformbemühungen in der deutschen Bildungslandschaft hat, macht diese Untersuchung so wichtig. Worauf die Studie jedoch mit Recht aufmerksam macht, ist, daß eine Ethik der Leistung von geistig-kulturellen Organisationsbereichen für die Entwicklung von Organisationen und Gesellschaften von hoher Wichtigkeit ist. Die entscheidenden Prozesse sind dabei diejenigen, die unter dem Stichwort Selbstentwicklung, Leistungsdisziplin, kommunikativem Austausch und Beachtung der Folgen der Produkte eigenen geistigen Tuns zu fassen sind. Zur geistigen Freiheit muß sich also die Entwicklung zu Verantwortung gesellen⁷³¹.

behauptet, es sei »sichergestellt, dass zwischen den Hochschulen der Spitzen und der Schlussgruppe erhebliche und statistisch signifikante Mittelwertunterschiede bestehen.« Im sachlichen Widerspruch dazu stehen weitere Aussagen, die zugleich methodisch Sinnwidriges offenbaren. Zugleich »kann es vorkommen, daß Studienbereiche mit gleichen oder ähnlichen Mittelwerten [...] in unterschiedliche Ranggruppen einsortiert werden.« »Es finden sich durchaus auch innerhalb der Spitzengruppe und innerhalb der Schlussgruppe signifikante Unterschiede zwischen Studienbereichen. Umgekehrt bestehen zwischen vielen Studienbereichen der Mittelgruppe und den Extremgruppen keine signifikanten Mittelwertunterschiede.« »In seltenen Fällen kommt es dann sogar vor, dass ein Studienbereich mit einem besseren Mittelwert in der Mittelgruppe landet, während derjenige mit dem „schlechteren“ Mittelwert in der Spitzengruppe einsortiert wird.« Diese umgekehrte Sortierung erfolgt mit der Begründung, daß schmale Schätzintervalle von Seiten des CHE mit einer Tendenz zum höheren Rang bei der Gesamtbewertung „belohnt werden“. (Vgl. Müller-Böling et al. 2002, S. 44 ff.) Das sachliche Prinzip einer Gruppierung muß es sein, daß Ähnliches in einer Gruppe und Unterschiedliches in unterschiedlichen Gruppen eingeordnet wird, was hier offensichtlich verletzt wird. Darüber hinaus ist es gegen statistische Grundprinzipien, daß bessere Mittelwerte von Bewertungen zu schlechteren Gesamtbewertungen führen können und umgekehrt. Methodisch korrekt ermittelte signifikante Mittelwertunterschiede können in solchen Fällen auch bei Zufallsauswahl mit Sicherheit nicht vorliegen. Zudem führt dieser Modus dazu, daß Vereinheitlichung schon auf der elementarsten Ebene von Bewertung und formaler Auswertung belohnt wird. Relative Einheitlichkeit der abgegebenen Bewertungen führt aus formalen Gründen zu schmalen Schätzintervallen. Solches mit höheren Rangplätzen zu belohnen, ist nicht nur statistisch jenseits aller mir bekannten methodischen Anwendungsprinzipien, es ist auch sachlich nicht zu verantworten. Sachlich folgt aus solcher Handhabung der Rohdaten nämlich die Tendenz, daß im Mittel höher Gewertetes mit einer Abwertung belegt wird, wenn es weniger einheitlich bewertet wird. Vereinheitlichung von Bewertungen kann drei qualitativ unterschiedliche Ursachen und Konsequenzen haben:

1. Außergewöhnliches wirkt häufig polarisierend, erst Recht wenn es um geistige Hochleistung geht. Polarisierung der Bewertung kann im Bereich von geistigen Leistungen wie der Forschung ein Indikator dafür sein, daß Pionierleistungen erarbeitet werden, die von den einen anerkannt, von anderen aber abgelehnt werden. Sachlich müßte dann die Forschungsleistung nicht ab-, sondern aufgewertet werden. Der Hintergrund einer großen Streuung kann also nicht nur sein, daß an einem Fachbereich die Leistungen nicht von einheitlich guter Qualität sind, sondern auch, daß Leistungen von Herausragenden abgewertet werden. Ob und wo solche sachlich-persönlichen Zusammenhänge in der CHE-Studie vorliegen, kann aufgrund der vorliegenden Materialien naturgemäß nicht beurteilt werden.
2. Kleine Fakultäten führen zu geringen Fallzahlen, solche wiederum zu breiteren Schätzintervallen. Größe und Massenbetrieb in Hochschulen wird also tendenziell besser bewertet, wenn schmale Schätzintervalle belohnt werden. Ob Massenbetrieb tatsächlich mit einer grundsätzlichen Tendenz zu besseren geistigen Leistungen verbunden ist, ist zweifelhaft.
3. In Fakultäten, in denen der Anteil der Personen, die an der Studie teilnehmen, geringer ist, führt diese Nichtteilnahme wegen der Schätzmethoden zu breiteren Schätzintervallen und wegen der Bewertung der Breite durch das CHE zu einer Abwertungstendenz. Soziale Anpassung an Druck von Außen oder gedankenlose Teilnahme wird also gegenüber bewußter Verweigerung von einzelnen Fakultätsmitgliedern in den Bewertungen und Rankings bevorzugt.

⁷³¹ Glasl et al. haben entsprechende Qualitätsmaßstäbe für das geistig-kulturelle Subsystem und für professionelle Organisationen formuliert. »Ein eigener Moralkodex muß anstelle einer hierarchischen Kontrolle Qualitätsgarantie gewähren« (Vgl. Glasl 1997. S. 133 f.)

Wie dem auch sei. „Reden ist Silber, Schweigen ist Gold“; um wertvolles Silber in Veröffentlichungen realisieren zu können, braucht es im Schweigen zuteil gewordenenes Gold. Solches spricht, wenn es denn echt ist, so sehr für sich, daß man Worte mit Achtsamkeit, Sparsamkeit (au Backe...↑↓) und nur beizeiten niederschreiben oder aussprechen kann und muß. Eine Einsicht des geübten Violinisten Albert Einstein, wie man Zugang zur Musik findet, paßt dazu – »Zuhören und das Maul halten« – wie auch sein »berühmtes Richtungsgefühl«, das es ihm erlaubte, die Lösung eines einmal wahrgenommenen Problems »gewissermaßen sichtbar vor Augen zu haben« und unbeirrt darauf zuzugehen⁷³².

Legte man im Gegensatz zur Studie des CHE inhaltliche Maßstäbe an und benutzte diese Bewertungen zur Regelung von Förderung und Stellenvergabe, liefe man Gefahr, aktive Zensur zu betreiben. Für eine Kultur, die wie unsere auf geistigen Fortschritt angewiesen ist, wäre wohl kaum etwas tödlicher. Wer das nicht glaubt, schau in Richtung von Diktaturen und deren Untergang und auf das, was Peter Ustinov als genauso schlimme wie häufig realisierte Perspektive inhaltlicher Kontrolle des Denkens aufgezeigt hat: »In der Geschichte der Menschheit sind immens viele Menschen getötet und gefoltert worden, weil sie nicht das »Richtige« dachten, nicht orthodox oder linientreu waren; nur relativ wenige sind umgebracht worden für das, was sie *getan* haben. Der schlimmste Terror, den es gibt, ist der Terror der Gedankenpolizei.«⁷³³ Geistiger Terror beginnt nicht erst mit Folter und Mord, sondern findet so einen grausamen Höhepunkt. Evaluation in der Krise ist sinnvoll und unverzichtbar. Träger, Strukturen, Inhalte und Konsequenzen von Evaluation angemessen zu gestalten ist jedoch offenkundig nicht leicht. Dem Thema Zensur ist das CHE jedoch im besten Sinne aus dem Weg gegangen.

In originär politischen Zusammenhängen wird Interessengebundenheit von Zahlenwerken gegebenenfalls naturgemäß häufiger deutlich, weil das gezielte Einbeziehen der Öffentlichkeit ein nicht wegzudenkendes Grundelement politischer Prozesse ist. Auch so wird deutlich, wie sich die Subjektivität von „harten“ Fakten zeigen und auswirken kann.

Die offizielle Arbeitslosenquote in der EU ist von 1971 bis 1997 von unter 3% auf 11% gestiegen, was 1997 ca. 18 Mio. in der Statistik geführten Arbeitslosen entsprach⁷³⁴. Diese Zahlen sprechen eine deutliche Sprache, auch wenn gerade im politischen Raum das rechnerische Tricksen mit eben

⁷³² Vgl. Einstein zitiert und gedeutet von Fischer 1996, S. 220, S. 223 f.

⁷³³ Ustinov 2004, S. 104

⁷³⁴ Vgl. Wernicke 1997, S. 25 f.

diesen Zahlen europaweit Tradition hat und die Zahlen als quantitatives Faktum kaum zu interpretieren sind.⁷³⁵ Die regelmäßigen „Modernisierungen“ der Berechnungsgrundlage legen fest, wer amtlich als arbeitslos geführt wird und wer nicht. Modernisierung hat auch hier mit Einsparung (von Druckerschwärze für große Zahlen und von Auszahlungen an Anspruchsberechtigte) zu tun. So ist die Realitätsferne der Zahlenbasis der „Beschäftigungswunder“ von 1997 in verschiedenen europäischen Staaten nicht ohne weiteres aus dem Vergleich amtlicher Statistiken zu erkennen. In Großbritannien galt beispielsweise zu dieser Zeit nur als arbeitslos, wer eine Vollzeitbeschäftigung suchte und amtliche finanzielle Unterstützung zum Lebensunterhalt erhielt. Diese Unterstützung wurde für maximal 6 Monate gewährt. Auf diese Art gab es in Großbritannien in der Statistik im Gegensatz zur Realität keine Langzeitarbeitslosen. In den Niederlanden waren laut offizieller Statistik 6,3 % der Menschen arbeitslos. Eine Studie der Unternehmensberatung McKinsey kam auf eine Quote von 20 %.⁷³⁶ Seit Jahrzehnten wird von Politikern fast jeder Couleur Wirtschaftswachstum als Heilmittel gegen Arbeitslosigkeit gepriesen. Zugleich weisen die relevanten Zahlen von quantitativer Entwicklung der registrierten Wirtschaftstätigkeit und der abhängig (Nicht-)Beschäftigten trotz wiederholter „Anpassung“ der Berechnungsgrundlagen seit Jahrzehnten einen hochstabilen gegenteiligen Trend aus. Konzeptioneller Glaube und der Verlauf amtlicher Statistiken widersprechen sich also deutlich.

Inflationsstatistiken, ihre Berechnungsgrundlage vor und nach der Einführung des Euros in Deutschland in sachlichen und politischen Zusammenhängen anzuschauen, ist genauso interessant, braucht aber zu einer fundierten Besprechung mehr Raum, als ich ihr hier geben möchte. Die Vermutung ist jedoch naheliegend, daß mit der Umstellung auf das in der Fachwelt umstrittene »hedonistic pricing« unter den aktuellen Bedingungen geringere Inflationsraten ausgewiesen werden, als nach dem alten Verfahren.⁷³⁷

⁷³⁵ Vgl. z.B. Lütge 1997, S. 27.

⁷³⁶ Eine Studie an der Universität Sheffield Hallam kam zur gleichen Zeit für Großbritannien auf eine Arbeitslosenquote von 14 %. Lütge hält diese Ziffer für umstritten, aber nicht für frei erfunden. (Vgl. Lütge 1997, S. 27.) Ich kenne seit Jahrzehnten keine Arbeitslosenzahlen, die nicht ernsthaft umstritten sind.

Solche Zahlen entziehen gerade unter Beachtung ihrer Herkunft zwangsläufig der vielbestaunten Vorbildfunktion der Thatcherismus genannten radikalen Variante neoliberaler Politik die wirtschaftspolitische Reputation: Es geht hier nicht um „Nebenwirkungen“ wie ein marodes Gesundheitssystem und infolgedessen unterversorgte und im Extremfall schneller sterbende Personen, sozialen Abstieg von Gesellschaftsschichten, sondern um eine behauptete Hauptwirkung des von Vorschriften befreiten „Arbeitsmarktes“, die nicht eingetreten ist: der Abbau von Arbeitslosigkeit.

⁷³⁷ Mit Einführung des Euros wurde in Deutschland zum selben Zeitpunkt die formale Berechnungsgrundlage für die Inflationsrate des privaten Konsums umgestellt. Es geht dabei

Zusätzlich müßte unter den aktuellen Bedingungen des Verlustes von verfügbarem Realeinkommen in unteren und mittleren Einkommensschichten eine Inflationsrate des Grundbedarfs ausgewiesen werden, um seriöse Grundlagen für die Bestimmung des Anteils von Privatpersonen zu haben, die ihren Grundbedarf aus eigener Erwerbstätigkeit bestreiten können.

Ein weiteres Beispiel dafür, daß Quantitatives nicht aus sich heraus für Objektivität stehen kann, waren die Präsidentschaftswahlen des Jahres 2000 in den USA. Das wahlentscheidende Merkmal der Kandidaten „Anteil der Wählerstimmen an den insgesamt abgegebenen gültigen Stimmen je Wahlbezirk“ ist eine sozialwissenschaftliche Seltenheit, weil es im naturwissenschaftlichen Sinn meßbar ist. Es ist darüber hinaus ein hinreichend eindeutiger und zuverlässiger Indikator für das Merkmal des Wählers „Kandidat, den die wählende Person zum nächsten Präsidenten der USA wählen will“. Das Wahlverfahren sichert dem Prinzip nach eine denkbar objektive Erfassung des Merkmals „gewählter Kandidat“ je Wähler. Der Kandidat wurde per Lochung an einer vorgedruckten Stelle des Wahlzettels gewählt. Die Zählung der Stimmen erfolgt automatisch mit Zählmaschinen. Computer übernahmen danach die statistisch und technisch denkbar einfache und exakte Berechnung der Stimmenanteile der zur Wahl stehenden Politiker. Die realisierte Subjektivität und Strittigkeit des Grundbedarfs Wahlausganges wurzelt in diesem Fall daher ausschließlich in technischen und politisch-sozialen Prozessen.

In einem Wahlkreis waren nach Berichterstattungen in den Medien zu Mißverständnissen führende Wahlzettel ausgegeben. Darüber hinaus wurden die eingeschränkten Möglichkeiten der Stimmabgabe in sozialen Brennpunkten kritisiert. Und es gab maschinell erfaßt 19000 ungültige Stimmen bei einem die gesamte Wahl entscheidenden Vorsprung des republikanischen Kandidaten George W. Bush von 1647 Stimmen in ganz Florida. Zur Zeit der Wahl war ein Bruder von George W. Bush (Jeb Bush) Gouverneur von Florida. Nachzählungen von Hand in vier Wahlbezirken ließen den Vorsprung von George W. Bush auf seinen demokratischen Widerpart Al Gore auf 300 Stimmen schrumpfen und dann wieder auf mehr als 900 anwachsen. Die unterlegene Seite bestand auf Nachzählungen von Hand wegen Unregelmäßigkeiten, die führende Seite bestand aus gesetzlichen Gründen und wegen vermuteter Unregelmäßigkeiten bei den Nachzählungen auf Anerkennung des Wahlsieges. Zu „guter“ letzt stoppten

nicht um eine Umstellung des Warenkorbes, sondern um die Umstellung von Preis-Mengeindizes klassischer Art zu sogenanntem »Hedonistic Pricing«, das Qualitätsindikatoren einbezieht.

Gerichte weitere Nachzählungen und erklärten Stimmen für George W. Bush für gültig, die von der Seite Al Gores angefochten wurden. Beschwerden über systematische Benachteiligungen von schwarzen Wählern wurden nicht sichtbar berücksichtigt. Al Gore verzichtete auf weitere Rechtsmittel und George W. Bush wurde Präsident. Soweit die den Berichterstattungen entnommene Kurzbeschreibung des Vorganges. Die Auswirkungen der Entscheidung, ob Bush oder Gore Präsident wurde, können angesichts der weiteren Entwicklungen kaum zu hoch angesetzt werden.

Offenbar ist das Ergebnis dieser Wahl weit weniger objektiv, als es sein sollte. Dilettantische technische Ausführung von Teilen des Wahlverfahrens, der Stimmzählung und/oder der Stimmenanteilsberechnung, Überforderung von Wählern bei dem sehr einfach erscheinenden Wahlvorgang, systematische Beeinflussung der Wahlen durch Förderung der Stimmabgabe von Wählern der eigenen Seite und/oder Behinderung der Stimmabgabe von Wählern der gegnerischen Seite und/oder Beeinflussung der Auszählungen der Stimmen können dieses verursacht haben. Die Vermutung der Objektivität war in Deutschland nicht verbreitet, z.B.: Nachrichten und Kommentare in der Wahlberichterstattung gingen davon aus, daß Nachzählungen die Chancen von Al Gore erhöhen, der nächste Präsident der USA zu werden. Wer nun wann und wie die Wahrheit oder die Unwahrheit mit Vorsatz oder aus Unwissenheit in den Nachrichten plazierte hat, war für Außenstehende seriös kaum nachzuvollziehen. Gleiches gilt für die Tatsachen, die hinter den Nachrichten verborgen bleiben. Die Prozesse der Präsidentschaftswahlen in den USA im Jahr 2004 scheinen mir die eben angedeuteten Zusammenhänge um die Frage zu erweitern, ob mittels der Einführung elektronischer Wahl- und Auszählungsprozesse Wahlmanipulationen und/oder eine juristisch sanktionsfähige Aufdeckung von Manipulationen aufgrund fehlenden bedruckten und per Hand angekreuztem Beweismaterials erschwert werden sollen.⁷³⁸

⁷³⁸ Die OECD schickte zu den Wahlen in 2004 erstmals zur Überwachung der Korrektheit der Wahldurchführung Wahlbeobachter in die USA. Daraus kann geschlossen werden, daß in der OECD hinsichtlich des Wahlablaufs von 2000 ebenfalls ernste Zweifel bestanden.

Demokraten und Republikaner scheinen ebenfalls gegenseitig Wahlmanipulationen für möglich gehalten zu haben, da sie tausende von Anwälten zur Überwachung der Wahlprozesse eingesetzt haben, insbesondere im Bundesstaat Florida.

Bei der Bewertung dessen, daß trotz der monatelangen „Rängeleien“ um Wahlverfahren, Wahlmaschinen Auszählung im Vorfeld nach der Wahl 2004 mit der knappen Bemerkung „alles korrekt verlaufen“ „über Nacht“ zur Tagesordnung übergegangen wurde, ist vermutlich zu beachten, daß außenpolitische Verwicklungen bei Nachweis eventueller Manipulationen nicht auszuschließen gewesen wären. Unter George W. Bush wurde die Doktrin des aggressiven Exports von Demokratie mittels kriegerischer Interventionspolitik propagiert, die auf erhebliche Kritik vieler wichtiger Regierungen weltweit gestoßen ist. Es wäre vermutlich unerwünscht gewesen, wenn der Nachweis geführt worden wäre, daß in dem exportierenden Land Behinderung der Wähler von Parteien und/oder Auszählungsbetrug eine Präsidentschaftswahl

8.4 Über Einheitlichkeit, Sinn und Grenzen rationaler Kultur in Wissenschaft und Organisation

Das in Mysterien und Mythen transportierte Wissen um die Übereinstimmung von Innen und Außen, die ganzheitliche und innerlich begründete Harmonie des Daseins und die Entsprechung von Mikrokosmos und Makrokosmos gilt unmittelbar und vielschichtig auch in den technisch-wissenschaftlichen und in den ökonomischen Aspekten heutiger Kultur, durch die dieses elementare Wissen verdrängt und abgewertet ist.⁷³⁹

Phänomene, die zeigen, wie bedeutsam dieses Wissen um Harmonie gerade auch in disharmonisch scheinenden Zeiten ist, existieren jedoch zuhauf, wie:

1. Die Entsprechung von Mikrokosmos und Makrokosmos und die Tatsache, daß jedes Teil des Ganzen wiederum das Ganze enthält, findet sich im Erbmaterial wieder, das so zur Basis moderner Biotechnik und Stammzellenforschung wird. Jede Zelle eines Organismus enthält das komplette Erbmaterial.⁷⁴⁰

beeinflussen bzw. entscheiden kann. Wie groß die Macht und deren Einsatz zur Unterdrückung unerwünschter Inhalte seitens der USA in diesem Fall war, und ob derartiges überhaupt vorgekommen ist, kann naturgemäß aus der Ferne nicht entschieden werden. Gleiches gilt für die Möglichkeit, daß seitens Personen und Organisationen, die eventuell nähere Informationen zur Qualität der Wahlprozesse hätten geben können, diplomatische Rücksichtnahme mit Blick auf die eigene Stellung zu den USA aufgetreten sein kann.

Die Möglichkeiten diplomatisch begründeter Rücksichtnahme zeigten sich schon vor den Wahlen in 2004. Die Leiterin der OSZE-Beobachtungskommission für die Präsidentschaftswahlen Dr. Barbara Haering wollte auf die Fragen, ob in den USA die elektronischen Wahlsysteme hinreichend sachverständig und unabhängig geprüft seien und wie sie die Unmöglichkeit der Nachzählung durch Verzicht auf Papier beurteilt »im Vorfeld keine Stellungnahme abgeben«. David Dill (Professor für Informatik an der Stanford University) urteilt, daß computerisierte Wahlsysteme inhärent anfällig für Programmierfehler, Fehlfunktionen und böswillige Manipulationen sind. Die Hersteller der marktbeherrschenden Wahlmaschinen sollen eng mit den Republikanern verbunden sein, für die George W. Bush antritt. Sietmann vertritt die Auffassung, daß sich die USA mit dem Verzicht auf öffentliche und transparente Auszählungen und den elektronisch verschärften Problemen des us-amerikanischen Wahlrechts »auf dem direkten Wege in eine Legitimationskrise [des] politischen Systems befindet.« (Vgl. Sietmann (c't 23/2004), S. 100 ff.) Im «International Herald Tribune Online» stand entsprechendes »The observers said they had less access to polls than in Kazakhstan, that the electronic voting had fewer fail-safes than in Venezuela, that the ballots were not so simple as in the Republic of Georgia and that no other country had such a complex national election system. [...]« (Iht.com 2004, S. 1.) Die angespannte Situation zwischen den meisten europäischen Ländern und den USA nach dem Irak-Krieg, der zur Entmachtung Saddam Husseins führte, kann vermutlich zusätzlich erschwerend gewirkt haben, da die OSZE europäischer Herkunft ist.

⁷³⁹ »Die geschaffene Welt ist nicht jene verwirrende Mannigfaltigkeit heterogener Dinge, für die der intellektuell verdunkelte Geist sie hält, sondern all ihre Erscheinungen werden durch das innere Band der Einheit zusammengehalten und auf ein gemeinsames Zentrum hin geordnet.« (Jongen 1998, S. 176)

Das Wissen um innere Harmonien ist der Esoterik zuzurechnen und findet eine abendländische Ausprägung in den sieben hermetischen Prinzipien der Alchimie: Geistigkeit, Entsprechung, Schwingung, Polarität, Rhythmus, Ursache und Wirkung, Geschlechtlichkeit. In den unterschiedlichen Aspekten und Sichtweisen von Tiefenpsychologie existiert jedoch auch heute Bewußtsein von dem sinnvollen Ineinanderwirken von „Innen“ und „Außen“. (Vgl. Gebelein 1996, S. 17 ff., S. 41 ff.)

⁷⁴⁰ Vgl. Silver 1998, S. 38 ff.

2. Die äußerliche Vielfalt der Warenwelt und Marken suggeriert oberflächlich mehr Vielfalt, als in der Massenwelt gleichartiger Waren von Großproduzenten mit unterschiedlichen Verpackungen aller Art (Bezeichnung, Werbung, Benutzeroberfläche, künstliche Aromastoffe in Nahrungsprodukten usw.) vorhanden ist. Die Dominanz funktional-technischer Prinzipien hat eine zusätzliche Vereinheitlichung bewirkt.
3. In der aktuell noch vorherrschenden traditionellen Ökonomie sind wesentliche Phänomene zu beobachten, die immer noch der mechanistischen Physik Isaac Newtons entsprechen wie Meßbarkeit, Denken in Gleichgewichtsmodellen, Kontrollierbarkeit. Das marktliberale Modell des Ausgleichs von Angebot und Nachfrage anhand des Preises korrespondiert eng mit der Newtonschen Idee von Kraft und Gegenkraft, die sich ebenfalls ohne menschlichen Eingriff ausgleichen. So wie die Hebelgesetze kausal physikalische Phänomene hervorrufen, anhand derer der Mensch einen Teil der Welt „aus den Angeln heben“ kann, gilt das Dogma der Nutzbarkeit und Machbarkeit. In der Avantgarde der Physik greift man nicht mehr auf Newtons Physik zurück. Die Prinzipien der Einheit und Synchronizität legen nahe, daß ein radikaler Umbruch der derzeit geistig-kulturell zurückhinkenden Ökonomie zu erwarten ist.
4. Die Idee der Wertfreiheit der Wissenschaft und das Konstrukt des „homo oeconomicus“ entspringen der gleichen Grundhaltung, die Qualitatives, Ethisches und Geistiges und damit auch inhaltliche und menschliche Verantwortung ablehnt. Daraus folgen im Prinzip ähnliche Konsequenzen von Umweltzerstörung, sozialer Zersplitterung, Entfremdung, geistig-kultureller Leere einerseits und wachsenden Fähigkeiten, auf materiell-technischer Ebene Manipulationen zu vollziehen, andererseits. Sie produzieren die gleichen egoistischen, narzißtischen und autistischen „Risiken und Nebenwirkungen“ des Menschen und hängen beide dem Ideal individueller Nutzenmaximierung an, indem der Wissenschaftler Kenntnismaximierung und Maximierung der Manipulationsfähigkeit und der wirtschaftende Mensch gleichermaßen die Maximierung wirtschaftlichen Nutzens anstreben soll. In diesen Bildern ist jeweils die für die abendländische Rationalität typische Subjekt-Objekt-Spaltung enthalten. Wissenschaftler spalten sich in Scheinobjektivität von der Beteiligung ihres Tuns im Forschungsprozeß ab und erliegen der Illusion, sie seien neutrale und nicht-teilnehmende Beobachter. Arbeiter spalten sich von dem Sinn ihres Tuns soweit ab, daß Entfremdung entsteht. Marktteilnehmer (Menschen in

Organisationen, Organisationen untereinander, Konsumenten usw.) spalten sich im Extremfall soweit voneinander ab, daß „vollkommene“ Konkurrenz und die wechselseitige Nicht-Wahrnehmung von Egozentriern Zersplitterungsprozesse von Gemeinschaften im Gegeneinander erzeugt.

Aus dieser elementaren Harmonie folgt, daß das, was Martin Bowles dem Fundamentalismus des Management-Mythos zuschreibt – »das reichhaltige Geflecht menschlicher Potentiale auf blasse ausdruckslose Kategorien menschlicher Verhaltensstrukturen zu reduzieren, innerhalb derer die Vitalität und das Wesen menschlicher Erfahrung unwiederbringlich verloren gehen«⁷⁴¹ – Ausdruck der technisch-wissenschaftlichen Illusion der Allmachbarkeit ist, mit der wir alle in der einen oder anderen Art aufgewachsen sind.

5. Während der Hochphase mechanischer Industriekultur formte sich auch die Suche nach dem Unbewußten durch und in der Nachfolge von Sigmund Freud zunächst der Kultur der Zeit entsprechend mechanistischen Prinzipien folgend aus.⁷⁴² Auch prominente Gegner der Psychoanalyse dachten mechanistisch-instrumentell, was ein Beispiel dafür ist, daß Gegner sich nicht selten ausgesprochen ähnlich sind.

Wolfgang Pauli nutzte diesen Umstand, um seinem geistig-seelischen Partner C.G. Jung mit Hilfe einer Anekdote aus dem Leben des Physikers und Philosophen Ernst Mach⁷⁴³ nahezubringen, was instrumentelles Denken ausmacht. »Mach, gar nicht prüde und sehr interessiert an allen geistigen Richtungen seiner Zeit gab einmal auch über die Psychoanalyse *Freuds* und seiner Schule ein Urteil ab. Er sagte: 'Diese Leute wollen die Vagina als Fernrohr benützen, um die Welt durch sie zu betrachten. Das ist aber nicht ihre natürliche Funktion, dafür ist sie zu eng.' Dies wurde eine Zeit lang ein geflügeltes Wort an der Wiener Universität. Es ist sehr charakteristisch für Machs *instrumentelles* Denken. Die Psychoanalyse weckt in ihm sogleich das lebhafteste konkrete Bild des unrichtig angewandten Instrumentes, nämlich jenes weiblichen Organs vor dem Auge, wo es nicht

⁷⁴¹ Vgl. Bowles 2003, S. 283.

⁷⁴² Vgl. Lawrence 2003, S. 101.

⁷⁴³ Ernst Mach, 18.2.38-19.2.1916, in Mähren geborener Physiker, Philosoph und Erkenntnistheoretiker. Seiner Literaturliste legt den Schluß nahe, daß er zur seltenen Spezies der Universalgelehrten gehört. Die Optik war eines seiner Spezialgebiete. Die heute bekannteste wissenschaftliche Leistung von Ernst Mach ist die mathematische Modellierung des Überschallfluges am Beispiel von Geschossen. Das Geschwindigkeitsmaß für Geschwindigkeiten an der Grenze der Schallgeschwindigkeit und darüber hinaus wurde nach ihm benannt. Schallgeschwindigkeit ist Mach 1. (Vgl. Brockhaus Bd. 11, S. 747.)

hingehört.«⁷⁴⁴ Mach scheint schon auf der instrumentellen Ebene etwas *übersehen* zu haben. Hätte er nicht nur die Psychoanalyse in Verbindung mit der Weiblichkeit (gekonnt und doch typisch Mann...) durch den Kakao gezogen, wäre ihm möglicherweise aufgegangen, daß der Penis biologisch und psychoanalytisch komplementär zum weiblichen Geschlechtsorgan zu sehen ist. Daß Geschlechterpolarität mehr bedeutet, als biologische und trieblich determinierte seelische Polarität, muß aus instrumenteller Sicht jedoch für Mach und Freud gleichermaßen weitgehend im Dunkeln bleiben.

6. Der Weg von Zersplitterung und Entfremdung von Menschen zu oberflächlichen Egozentrikern harmoniert schließlich mit den vielfältigen kriegsartigen Verhaltensmustern. Die oben skizzierte Dominanz der kriegerisch-aggressiven (unerlöst-männlichen?) Haltung führt zu vielfältigen Ausdrucksformen, die qualitativ in harmonischer Weise destruktive Muster bilden. Diese Harmonie wird sichtbar in kriegerischen Metaphern der Kommunikation des Menschen, der Konzepte und Realitäten von Ökonomie und Politik, wissenschaftlichen Handlungsmustern (einseitiges Falsifizierungsstreben versucht Zerstörung fremder Konzepte) sowie in den Metaphern „Maschine“ und „Funktionalität“, die in traditioneller Form alles und jeden zwingen soll, aufgrund vorgedachter Muster zu funktionieren.⁷⁴⁵ Mit dieser überzogenen Dominanz harter und tendenziell gewalttätiger Grundmuster sind qualitativ gleichartige Verzerrungen und/oder Ausblendungen und Verluste verbunden. Mit der Grundhaltung „Kampf und Krieg“ sind häufig vereinseitigte, übersteigerte, (mit „Rationalität“) verdeckte und/oder unbewußte Aggressionen verbunden. Diese erschweren Gemeinschaftsbildung, Verstehen, Einfühlen, gegenseitigen Respekt und Reifung miteinander. Aggressionsenergie ist als solche jedoch nicht schlecht, sondern auch notwendig, um tradierte und schädlich gewordene Haltungen und Strukturen durch für die Zukunft fruchtbarere ablösen können⁷⁴⁶. Damit diese Energie jedoch kultiviert und fruchtbar werden kann, braucht es bei den Beteiligten die positive Haltung der »Selbstkonfrontation und Selbstentwicklung«⁷⁴⁷.

⁷⁴⁴ Pauli et al. 1992, S. 105

⁷⁴⁵ Vgl. auch Morgan 1997, S. 24, S. 27.

⁷⁴⁶ Das Urprinzip Aggression (aggrederere (lat.): herangehen) wird bei Dahlke 2003, S. 17-154 besprochen.

⁷⁴⁷ Zu Konzept und Bedeutung von »Selbstkonfrontation und Selbstentwicklung« vgl. Glasl 1998, S. 54 ff.

Schließlich wurden Descartes und Newton Bezüge, Wurzeln und Ausarbeitungen der Pioniere der Physik zu Transzendenz und Ethik genauso konsequent unterdrückt, wie Organisationskonzepte, die sich in diese Richtung entwickelten. Auch Nobelpreise konnten solche Prozesse bisher nicht aufhalten.⁷⁴⁸ Abweichendes wird wie in der organisatorischen Praxis auch in der Wissenschaftsgemeinde häufig ausgeblendet, egal ob es dabei Außenseiter oder Größen der Ökonomie wie der Physik trifft. Die Unterdrückung von Abweichendem ist jedoch kein neuzeitliches Phänomen, sondern scheint mir eine urmenschliche erlösungsbedürftige Qualität zu sein.

8.5 Über Märchen und Mythen als Folge der Abwehr des Nichtrationalen

Die irrationale Tatsache der Ausblendung des Nicht-Rationalen (des Transzendent-Göttlichen und des Seelischen) ist eine zeitgemäße Variante der Geschichte Abwehrprozessen. Daraus folgt jedoch nicht die Nicht-Existenz des Abgewehrten, sondern die Entstehung von Manifestationen, die dieses genauso deutlich machen, wie die Tatsache der Abwehr selbst. Aus Abwehr folgt jedoch nicht das Ende abgewehrter Realitäten, sondern

⁷⁴⁸ Der Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften ging 1994 an den Deutschen Reinhard Selten für seine Weiterentwicklung der (mathematischen) Spieltheorie. Diese beruht genau auf den Rationalitätsaxiomen und Nutzenkalkülen, die ich für unfruchtbar bzw. teilweise schädlich für die Erklärung menschlichen Verhaltens halte. Selten hat das schon sehr früh erkannt und 1978 noch auf spieltheoretischer Basis in seinem Artikel zum »Chain Store Paradox« veröffentlicht. (Selten 1978) Der dem Rationalitätsideal entsprechende Teil der Forschungen Seltens hat große Anerkennung gefunden und ist von verschiedener Seite zu einer eigenen spieltheoretischen Schule ausgebaut worden. Der Teil der Arbeit von Selten, in dem er zeigt, daß man die klassische Rationalitätsannahme aufgeben sollte, um zu realistischen Ergebnissen in Bezug auf menschliches Verhalten zu kommen, wird selten beachtet bzw. konsequent ignoriert. Einschlägige Magazine akzeptieren oft derartige inhaltlich abweichende Veröffentlichungen nicht einmal dann, wenn sie von Nobelpreisträgern kommen. Reinhard Selten hat jedoch die Hoffnung auf einen axiomatischen Weg zur Erklärung menschlichen Verhaltens insgesamt aufgegeben. (Vgl. Heuser 1996, S. 40 f.) Er stellt die Beobachtung und nicht ein axiomatisch fundiertes Theoriesystem für die Betrachtung und Erklärung menschlichen Verhaltens in den Vordergrund. Dieser Vorrang der Beobachtung fußt auf der Annahme, daß Menschen ihr Verhalten aus Mangel an Einsicht in die eigenen Motive und Unzulänglichkeiten im nachhinein rational zu erklären versuchen. (Vgl. Selten zitiert nach Heuser 1999, S. 47.) Diese Beobachtung von Selten gilt naturgemäß vorwiegend für Menschen, die in Kulturkreisen sozialisiert wurden, in denen Rationalität als Ideal hochgehalten wird und diesbezüglich Anpassungsdruck herrscht. Den nicht-rationalen Anteilen und Konsequenzen aus den Arbeiten von Naturwissenschaftlern ist ein eigenes Kapitel gewidmet. Von daher genügen hier drei ergänzende Anmerkungen zu den Haltungen der Größen, die an der Wiege der technisch-wissenschaftlichen Kultur stehen. »Keplers Kosmos war ein Produkt aus wissenschaftlicher Kreativität und tief religiöser Intuition.« (Gleiser 1998, S. 109) Newton »sah das Universum als Manifestation des allmächtigen Gottes an.« (Gleiser 1998, S. 140) Er war schon von daher dagegen gefeit, sich zum Ersatz eines allmächtigen Gottes als allmächtiger Mensch wahnhaft aufzublasen, was erst möglich ist, wenn man diese Seite seines Weltbildes ignoriert. Er beschäftigte sich intensiv mit Theologie, »die Newton in zahllosen und bis heute weitgehend unerschlossenen Manuskripten dokumentierte.« (Vgl. Gleiser 1998, S. 143 f.) Descartes, der heute mit dem kartesischen Koordinatensystem symbolisch für Spaltung und Entfremdung steht, praktizierte Meditationen und veröffentlichte deren Ergebnisse. (Vgl. Descartes 1972 und Descartes 1966.)

das Auftreten derselben als entwerteter Götzen- und Mystizismenpantheon in Wissenschaft und Wirtschaft. Damit kommt auch das Verhältnis von Märchen, Mythen und Realität in Drehung. Die modern und alt gewordene Idee, daß Rationalität allein Realität sieht und erschafft, erweist sich als moderner Mythos und modernes Märchen. Mythen und Märchen werden im Sinne von Rationalität einseitig als Lügen und Aberglauben projizierend so gedeutet, wie Rationalitäten durch abstrakt-rationale Einseitigkeiten selbst im Schatten geworden sind. Es ist daher kein Wunder, daß Marketing und Organisation ohne Mythen und Helden immer weniger auskommen und die Kulturlücke des Nichtrationalen füllen, was meist mit viel Tam-Tam und wenig Gehalt verbunden ist⁷⁴⁹.

Der Jesuit, Erkenntnistheoretiker und Managementberater Rupert Lay formulierte 1981: »Wissenschaften können zu Götzen werden - und Wissenschaftler zu ihren Priestern. Sie werden dann von der Menge bestaunt und verehrt, wie einmal Magier oder Schamanen, Priester einer Gottheit oder Druiden bestaunt und verehrt wurden. Ich kenne einige Wissenschaftler, denen solch zweifelhafter Kult nicht einmal unangenehm ist. Einige wenige verstehen sich gar als Priester einer neuen Religion - der der Technik und der Vernunft⁷⁵⁰. Hier hätten die Hüter uralter Weisheit, die das Christentum auch in sich birgt, warnende Worte zu sprechen.«⁷⁵¹

⁷⁴⁹ Vgl. vertiefend Friedrichs et al. 1996; Kieser 1996; Horx et al. 1998.

⁷⁵⁰ Ich würde nicht „Vernunft“, sondern „analytische Rationalität“ schreiben. Vernunft ist oft etwas anderes.

⁷⁵¹ Lay 1981, S. 321 f.

8.6 Zusammenfassung

1. Rational-analytische Datenerhebungen und -analysen sind theoretisch-konzeptionell und praktisch subjektiv formalisierte Prozesse der Erkenntnisgewinnung. Dies ist aus folgenden Gründen der Fall:
 - a) Bei Erhebungen und Auswertungen entsteht ein Prozeß vordergründiger Rationalität und durchgängiger Subjektivität. Letztere ergibt sich in jedem Schritt quantitativ gestützter Erkenntnismethoden: Theoretisch-konzeptionelle Formulierung und Operationalisierung des Modells, Datenerhebung, Analyse, Ergebnisinterpretation und Deutung sowie die Ableitung von Handlungsempfehlungen.
 - b) Individuelle psychische Prozesse und soziale Dynamiken sind für die Qualität konkreter Statistiken ebenso bedeutsam, wie methodische Aspekte von Subjektivität und Objektivierung.
 - c) In der Realität sind Methodisches und Menschliches nicht voneinander zu trennen. Dabei treten Phänomene der Blindheit und der Verdrängung naturgemäß ebenfalls in Verbindung mit unterschiedlichen Graden an Vorsatz und Bewußtheit auf.
 - d) Die Beteiligung an angewandter Statistik bedeutet immer ein rational anmutendes Einordnen eigenen Denkens in vorgegebene Strukturen und Bewertungsmuster.

Formal-quantitative Methoden der Erkenntnisgewinnung sind also aus sachlichen, methodischen, menschlichen, zwischenmenschlichen und organisatorischen Gründen nicht weniger subjektiv, als alle anderen Methoden der Erkenntnisgewinnung. Für angemessene Ergebnisse sind daher über methodische und sachbezogene Sachkunde hinaus Integrität sowie die Fähigkeit, Sinn- und Bedeutungszusammenhänge zu erkennen und sach- und adressatengerecht dazustellen, notwendig.

2. Die Abwehr der subjektiven Aspekte von Rationalität steigert unbewußt deren Realisierungspotentiale. Für die Möglichkeiten von Verzerrungen und Irrtümern gibt es denn auch folgerichtig viele folgenreiche Beispiele in allen Anwendungsfeldern von Statistik: In der Ökonomie betriebswirtschaftlich und volkswirtschaftlich sowie staatlich und nicht staatlich, bezüglich der quantitativen Abbildung und Analyse qualitativer Variablen, Merkmale und Phänomene, in Arbeitsmarktzahlen, Controlling, Bilanzierung und nicht zuletzt hinsichtlich ökologischer Prozesse.

Auf die Polarität von Innen und Außen bezogen, ist Statistik außen angesiedelt. Sie erfährt entsprechend den prägenden Strukturen und Grundannahmen der wissenschaftlich-technischen und funktional geprägten ökonomischen Kultur unmittelbar nur die äußere Seite der Polarität. Gemäß der inneren Entsprechung von Innen und Außen gehören jedoch zur Statistik wie zu organisatorischen Konzepten und Phänomenen innere (geistige und seelische) Realitäten, die erschlossen und bewußt integriert werden können. In der äußeren Vielfalt der Erscheinungen der technisch-naturwissenschaftlichen Zivilisation ist so eine tiefe Harmonie zu entdecken, deren Fixierung auf Funktion und Äußeres Erlösungsbedürftigkeit und zugleich hohes Heilungs- und Entwicklungspotential birgt.

Exkurs IV: Paradoxe Realität der Welt der Zahlen

Novalis⁷⁵² beschreibt:

»Zählen ist eine analytisch-synthetische Operation. Es ist die Einung einer Menge. Es ist ein homogenisieren und heterogenisieren zugleich – ein begreifen und unterscheiden zugleich – und im Wechsel. [...]. Unvollkommenes rechnen ist [...] wo nicht jede Analysis zugleich Synthesis ist und umgekehrt – wo die Elemente unverhältnismäßig wirken und simultanisieren.«⁷⁵³

Novalis dichtet:

»Wenn nicht mehr Zahlen und Figuren
sind Schlüssel aller Kreaturen.
Wenn die so singen oder küssen,
mehr als die Tiefgelehrten wissen,
wenn sich die Welt ins freie Leben
und in die Welt wird zurückbegeben,
wenn sich dann wieder Licht und Schatten
zu echter Klarheit wieder gatten,
und man in Märchen und Gedichten
erkennt die wahren Weltgeschichten,
dann fliegt vor einem geheimen Wort
das ganze verkehrte Wesen fort.«⁷⁵⁴

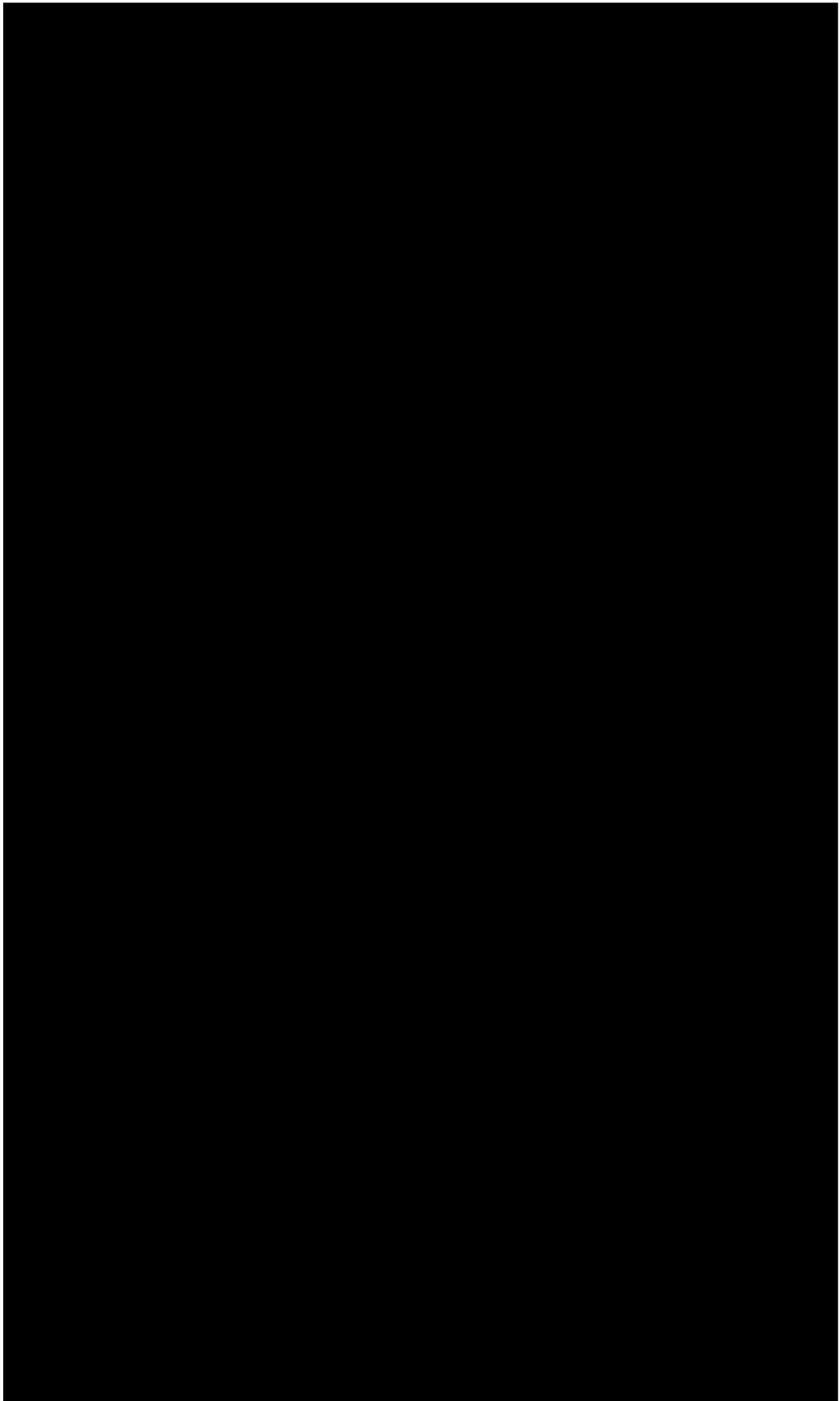
⁷⁵² Georg Philipp Friedrich Freiherr von Hardenberg (1772-1801) war Novalis: Assessor und Amtshauptmann des Salinenwerks, in dem sein Vater Direktor war, Verfasser mathematisch-chemischer, technischer und poetischer Schriften. »In wenigen Jahren drängt sich das Schaffen des bedeutendsten Jenaer Frühromantikers zusammen. N. erstrebt eine „progressive Universalpoesie“, eine Einung aller Wissens- und Erkenntnisbereiche [...].« (Vgl. Brockhaus 1992 Bd. 16, S. 22 f.)

⁷⁵³ Novalis 1968, S. 167; Das Zitat ist wörtlich wiedergegeben. Die Rechtschreibung wurde jedoch zwecks besserer Lesbarkeit aktueller Schreibweise angepaßt.

⁷⁵⁴ Novalis 1968, S. 675; Das Zitat ist wörtlich wiedergegeben. Die Rechtschreibung wurde jedoch zwecks besserer Lesbarkeit aktueller Schreibweise angepaßt.

Exkurs V: Nacht

I



II

Helle Sonne, Stille, Sonnenschein. Kunstlicht? Technisches Licht. Hetzendes Weltgetriebe.

Abend: Zwei Menschen gehen in irgendein Lokal. Leute trinken ihre Gläser leer. Immer wieder: Bier, Sekt, Champagner, Cola. Hastig ganz langsam wie tot. Lärm: Musik? Stimmengewirr? Manche wechseln von Zeit zu Zeit eilig wichtige Worte.

Belanglos, Sinn-Los.

Der Mann steht hinter dem Tresen, schenkt, verkauft aus.

Heimatlos.

Nacht. Sternenklar. Zu hell, nicht dunkel. Der Mann und die Frau wandern umher. Ziel-Los!????.

III

Schmuddelwetter. Kalt. Naß. Klamm. Sie gehen in eine gotische Kathedrale. Schemenhaft steht sie auf dem verlorenen Platz. Einzelne. Schemen kommen und gehen.

Ziellos. Belanglos. Heimatlos.

Hier dringt ein Fragment des imposanten Rosenfensters durch die Nebelschwaden? Dort ein monumental-leichtes Bogenstück, Teil des Hauptportals? Zu spät gekommen? Niemand nimmt Notiz? Taschen voller bekritzelter bedruckter Zettel. Geld. Monotoner, grauer, tonloser Gleichklang. Vollbesetzte. Kirchenbänke? Lautstarke Kraftlosigkeit.

Freude schöner Götterfunken.

Von draußen tönt es unhörbar mit gewaltiger Kraft.

Überm Sternenzelt muß *kein* lieber Vater wohnen.

IV

Eine mächtige Orgel tönt durch. Frau geht in das verschwundene vollbesetzte Nebenschiff. Ein obdachloser altersloser Alter betrachtet leise Mann. Steht dann betrachtend hinter bei ihm und hilft ihm sich einzukleiden. Kirchendiener und

Mann: wortloses Verstehen. Wissende zwanglose Notwendigkeit. Hineinwinden in die enganliegende Hülle.

Wortlos, Zwanglos. Bedeutungslos?

Jeder an seinem Platz. Blicklösen, still warmes Lächeln. Der Mann schaut auf und sieht sich um. Staubiges Kirchenschiff, faulige trockene Holzsplitter. Leerer Marktplatz, keine Bänke, kein Altar mehr. Apathisches Hasten von Leuten durch Raum und Zeit – Menschen? Zwischen den Säulen.

Kalt. Klamm. Grau.

Unsichtbares vollbesetztes Nebenschiff, aus Geld geschichteter Altar, Menschen, voll, besetzt. Marktplatz: Säulenbögen, Spanplatte, Holzfasern, kunstleer. Stille Wandlung, Massivholz mit noch halbprohen groben Schnitzereien. Licht – Sonnenschein lugt verstoßen durch die blaßgewordenen alten Fenster. Gesang, noch Wenige, zwei Menschen.

Leise, müde-melancholisch, noch...?

Sichtbar werdendes Kauern, Blick anheben, aufrichten, aufstehen. Leise tönt hoffnungsvoll der Raum;

Seid umschlungen, Millionen.⁷⁵⁵

⁷⁵⁵ Ich empfinde auch hier Dankbarkeit gegenüber Person und Werken anderer: Friedrich von Schiller und seiner «Ode an die Freude», die hier etwas verfremdet ihren Niederschlag findet und Ludwig van Beethoven, der die «Ode an die Freude» zum Abschluß des 4. Satzes seiner 9. Symphonie vertont hat. Ohne diese wäre nichts von dem entstanden, was hier als „Nacht“ steht. Der Nacht sei es gedankt.

9 Quantitatives und Qualitatives: Von technisch-naturwissenschaftlichen Bildern der Erkenntnis zur Kontemplation

9.1 Leitfragen

Für Bewußtseins- und Organisationsentwicklung ist es in fast schon banaler Weise klar, daß die Wesensart menschlichen Bewußtseins und damit die realisierte Qualität von Selbsterkenntnis der erste Dreh- und Angelpunkt jeglicher Entwicklung ist. Der Neurobiologe Fischbach zeigt in «Spektrum der Wissenschaft» die Wichtigkeit dieses Angelpunktes damit, daß »das Überleben unserer Art und wahrscheinlich das Fortbestehen der Lebensgrundlagen auf unserem Planeten davon abhängen, ob es uns gelingt, die menschliche Psyche – Geist und Seele – umfassender zu begreifen.«⁷⁵⁶ Für das lebensförderliche Konzipieren und Gestalten von Prozessen der Bewußtseins- und Organisationsentwicklung ist es daher elementar, sinnvolle und realitätsnahe menschliche und organisatorische Erkenntnisprozesse zu gestalten. Formal-Quantitatives und rational-analytisch formulierte Strukturen stellen jedoch wie gezeigt allein weder deren positiven Sinngehalt, deren Angemessenheit noch dessen bewußte Gestaltung sicher. Daher wird hier untersucht, ob ein dynamisch-polarer Ausgleich zwischen dem uns weitgehend vertrauten und hochentwickelten Äußeren und Analytisch-Rationalen einerseits und dem unserer Kultur fern gewordenen Inneren andererseits schrittweise in Richtung realistischer und angemessener Bewußtseinsprozesse führen kann.

Der nächstliegende Anknüpfungspunkt an innere Realitäten ist von Rationalität ausgehend, daß Erkenntnis in und über Organisationen offenkundig ihren Quellpunkt nach wie vor in individuell-subjektiven Erkenntnisprozessen haben. Zunächst sind solche durch wissenschaftliche Bewußtseinsbilder zu charakterisieren und dann innerlich werdend so anzuschauen, daß ein Weg durch die Bearbeitung des Wesens individueller Erkenntnisprozesse zum organisatorisch Relevanten zu bahnen ist. Dem dienen folgende Leitfragen um Thema Bewußtsein und Bewußtseinsentwicklung:

1. *Menschliches Bewußtsein aus neurowissenschaftlicher Sicht: Was wird wie beschrieben, was wird sichtbar, was bleibt unbewußt und warum ist das so?*

⁷⁵⁶ Fischbach, 1992, S. 30

2. *Entsprechungen von neuro- und organisationswissenschaftlichen Konzepten:* Ist dieses Bewußtseinsbild hinreichend vollständig und objektiv als Basis für Bewußtseins- und Organisationsentwicklung? Bestehen sinnvolle Verbindungen zu rational-analytisch angelegten Organisationskonzepten?
3. *Menschliches Bewußtsein aus der Innenschau kontemplativer Ansätze:* Was kennzeichnet Kontemplation, was wird sichtbar, was bleibt unbeachtet und warum ist das so? Ist dieses Bewußtseinsbild hinreichend vollständig und objektiv als Basis für Bewußtseins- und Organisationsentwicklung?
4. *Entwicklungsperspektiven:*
 - a) *Grundlagen:* Sind Bewußtsein- und Bewußtseinsentwicklung durch die Zusammenschau der Innen- und der Außensicht besser beschreibbar und welche Perspektiven ergeben sich daraus für Bewußtseins- und Organisationsentwicklung?
 - b) *MethodischeS.* Gibt es pragmatisch einen unmittelbar an Rationalitäten anschließenden Weg in kontemplative Innerlichkeit und wie kann dieser charakterisiert werden?

9.2 Erste Annäherungen an Kontemplation und ihre Verbindungen zu Rationalität

Rationalität ist in der abendländischen Kultur vordergründig zwar allgegenwärtig, jedoch weder alles, noch das wichtigste und schon gar nicht omnipotent. Der Physiknobelpreisträger Werner Heisenberg formuliert diese allgemeingültige Seite geistiger Tätigkeit aus der Sicht des Naturwissenschaftlers so: »Zwar gehören dieses rationale Denken und das sorgfältige Messen zur Arbeit des Naturforschers so wie Hammer und Meißel zur Arbeit des Bildhauers. Aber sie sind in beiden Fällen nur Werkzeug, nicht Inhalt der Arbeit.«⁷⁵⁷

Backhaus et al. ignorieren diesen elementaren Zusammenhang und bezeichnen in ihrem Standardwerk zur angewandten Statistik die Ideengewinnung pauschal als »sehr schwierig«⁷⁵⁸. Sie verzichten auf jede weitere Betrachtung des so bewerteten Basisproblems. Hinweise auf Möglichkeiten, das »schwierige« Problem vernünftig in den Griff zu bekommen, werden ebenfalls nicht gegeben. Diese Art der Verdrängung des Wesens der Ideenfindung und der Ideenherkunft ist symptomatisch für die Bewußt-

⁷⁵⁷ Heisenberg 1973b, S. 305

⁷⁵⁸ Backhaus et al. 2003, S. 3

seinslage eines Menschen, der rationaler Aufklärung verpflichtet ist. Es wird entweder nicht erwähnt oder auf die methodisch-technische Ebene reduziert.⁷⁵⁹ Das Zurückscheuen vor einer Vertiefung in Ideenfindung und in die Fragen der Quellen von Ideen ist mit der allgemeinen Verdrängung geistig-seelischer Prozesse und der Verdrängung des Transzendenten verbunden. Erst diese Verdrängung ermöglicht die ebenso allgemeine krasse Überschätzung und Aufblähung von Rationalität. Damit ist das Abdrängen jener Realitäten verbunden, auf die mit den Begriffen Ethik, Geistiges, Seelisches, Transzendentes, Sinn und Gott hingewiesen werden kann. Erkennt man jedoch, daß individuelle qualitativ-subjektive Prozesse grundsätzlich gleichwertig auch in rationalen Prozessen wirken, ergibt sich daraus die Notwendigkeit, diese qualitative Seite bewußt zu leben und zu gestalten.

Die Zugänge zu den durch Rationalität vernagelten Türen elementarer Realitätsdimensionen können sich kontemplativ öffnen. Kontemplation ist aus der technisch-wissenschaftlichen Zivilisation nicht verschwunden, sondern nur in eine weitgehend unbewußte und nicht selten belächelte Randexistenz verdrängt oder sie hat Formen angenommen, in denen sie als solche kaum noch erkennbar ist. Kontemplation steht dafür, daß ohne innerliche Selbsterkenntnis keine bewußte Welterkenntnis möglich ist. So ergibt sich die dauerhafte Aktualität der Inschriften im Pronaos des Orakels von Delphi, die den Menschen auf eben jene Notwendigkeit der Selbsterkenntnis hinweisen.⁷⁶⁰ Kontemplation ermöglicht auf unterschiedliche Arten Sinnerfahrung und bewußte Realitätserweiterungen in Abhängigkeit von der eigenen Entwicklung und von den „Gegenständen“ der Kontemplation. Sie ist eng mit dem Begriff der Meditation verbunden, den ich hier jedoch nicht verwende.⁷⁶¹ Die Qualität von Kontemplation zeigt sich wie bei der

⁷⁵⁹ Die funktionale Ebene der Kreativität wird durch einschlägige Methoden wie Brainstorming, morphologischer Kasten und mind-mapping systematisiert. Diese bewußt strukturierte Form der Ideenfindung findet in Prozessen Anwendung, in denen ein wahrgenommener Innovationsengpaß herrscht, wie des öfteren bei der Generierung von Produktideen. (Vgl. Nieschlag et al. 2002, S. 697 ff.; Hartmann 1988, S. 325) Schlicksupp 1983 und Huber 1998 haben Bücher zu methodischen Grundlagen und Anwendungsmöglichkeiten von Kreativitätstechniken verfaßt. Dabei wird übersehen, daß Kreativität im Prokrustesbett traditioneller rationaler Methoden gut schlafen kann – im Gegensatz zu denjenigen Menschen, die ernsthaft kreativ sein wollen oder sein „müssen“ und darunter leiden, daß sie über „Rationalität“ nicht hinauskommen.

⁷⁶⁰ Vgl. Brockhaus Bd. 5, S. 225

⁷⁶¹ Begründung: Der Begriff der Kontemplation ist im allgemeinen Sprachgebrauch weniger abgegriffen und weniger festgelegt auf den Weg nach innen oder auf bestimmte Techniken wie die Rezitation von Mantras oder Rosenkranzgebeten. Er ist darüber hinaus an der Oberfläche weniger mit der »Pseudo-Esoterik« verbunden, »die seit geraumer Zeit wie eine fragwürdige Modeerscheinung auf dem Markt des heutigen Massengeschmacks verhökert wird.« (Vgl. Wehr 1997, S. 21.) Dennoch sind mit dem Begriff der Meditation nach meinem Eindruck nach wie vor beachtliche qualitative Tiefendimensionen verbunden.

»Das Brabbeln von – unverständlichen und/oder unverstandenen – Mantras ist nicht schon Meditation, auch wenn sie unter der Anleitung bzw. in Begleitung eines Berufenen geschieht.«

Anwendung traditioneller quantitativer Methoden nicht an spezifischen Methoden und Hilfsmitteln, sondern am lebendigen Prozeß, seiner Angemessenheit und an den „Ergebnissen“ und Konsequenzen von Kontemplation.

Mit der Kontemplation ist ein geistig-seelisches In-Sich-Aufnehmen und Annehmen des „Gegenstandes“ der Kontemplation verbunden. Kontemplation umfaßt anders formuliert das Zusammenbringen von „Kopf“ und „Herz“ und ein liebevolles Anschauen und Einswerden⁷⁶². Sie kann sich sowohl nach innen in das eigene Bewußtsein als auch nach außen richten. In der gelungenen Kontemplation wird jedoch auch der Weg nach außen zum Weg nach innen, weil der Mensch sich in seinen Schöpfungen und in seinen Mitmenschen immer wieder selbst begegnet.

Wenn Kontemplation sich nach innen richtet, ist sie eine direkte Form der Bewußtseinerkundung. Sie bietet die Möglichkeit, den Sinngehalt und die Aspekte der modernen psychologischen Schulen als Teilwahrheiten des menschlichen Wesens zu erkennen und anzunehmen.⁷⁶³ Kontemplation nach innen hat ihren Eingang in den Bereich der Psychologie gefunden, in dem Psychologie sich nicht auf ein orthodoxes naturwissenschaftliches Weltbild zurückzieht. In «Dorsch Psychologisches Wörterbuch» ist dazu verzeichnet: »Introspektion, die bewußt auf seelische Vorgänge und Zustände gerichtete Aufmerksamkeit, um die verschiedenen Phasen des Ablaufs ps[ychologischer] Vorgänge und die Mannigfaltigkeit der Inhalte festzustellen und zu beschreiben. Systematisch durchgeführt ist die S[elbstbeobachtung] eine der Forschungsmethoden der Ps[ychologie].«⁷⁶⁴ Das Prinzip Selbstbeobachtung selbst ist so alt, wie Zeugnisse der Geistesgeschichte des Menschen erhalten sind.⁷⁶⁵ »Damit schließt sich der Bogen.

(Ven. Lama Chime Rinpoche in einem öffentlichen Vortrag zur »Mystik im tibetischen Buddhismus«; D-Bielefeld, Ravensberger Spinnerei 7.4.2001; vom Dolmetscher übersetzte Fassung)

Der Begriff der Meditation verweist in seiner modernen Alltäglichkeit auch auf die Tatsache, daß Kontemplatives in ausgeprägten Schattenseiten auftreten kann. Meditation kann kommerzialisiertes Versatzstück des Spirituellen, psychisches Ersatzpsychopharmakon und Bindungsinstrument werden sowie als euphorisierendes und beruhigendes Mittel mißbraucht werden, die wieder bessere Leistung und Anpassung wollen oder erbringen sollen. Meditation kann so zu einem Weg werden, der Wandlung und Ent-Wicklung nicht ermöglicht, sondern behindert.

⁷⁶² Vgl. Fox et al. 1996, S. 84.

⁷⁶³ C.G Jung und Stanislaw Grof vertreten die Auffassung, daß das Wesen der menschlichen Psyche nur in einer Vereinigung verschiedener Prinzipien und der Gesamtheit der möglichen Aspekte, die in unterschiedlichen Schulen und Sichtweisen vertreten werden, wirklich begriffen werden kann. (Vgl. Jung 1972, S. 14; Vgl. Capra 1986, S. 108.)

⁷⁶⁴ Dorsch 1992, S. 599 f. In der neueren 13. Auflage fehlt jeder Hinweis darauf, daß Introspektion eine Methode der Psychologie ist, das Stichwort "Introspektion" wurde entfernt. (Vgl. Dorsch 1998)

⁷⁶⁵ Vgl. Kraft 1995; Dietzfelbinger 1997.

Jahrtausendealte Weisheitslehren erfahren neue Bestätigung. Die über die letzten vier Jahrhunderte und leider auch heute noch weitgehend geübte säuberliche aber geistlose Zergliederung der Welt in Objekte wissenschaftlicher Beobachtung und materialistischer Nutzung erweist sich als ein Weg, der für die Entwicklung des Geistes vielleicht notwendig war, um über den Versuch ihn auszuschließen, sein Fehlen zu bemerken. Jedoch ist heute ein Besinnen auf neue Denk- und Bewußtseinsmodelle, in erster Linie auf ein ganzheitliches Bewußtseinsverständnis notwendig, um den Weg zu einem neuen, ganzheitlichen In-der-Welt-Sein zu öffnen, einen Weg, der das menschliche Leben auf allen Ebenen verändern wird und muß, wenn es sich nicht selber abschaffen soll.«⁷⁶⁶

Es gibt so viele Inhalte, Zugänge und Prozesse kontemplativer Natur, wie es Menschen gibt, die diese bewußt oder unbewußt versuchen. Kontemplation ist ein Nach-Denken und eine *Versenkung* im Sinne einer Zusammenschau. Der Begriff ist auf den mystischen Begriff der Versenkung bezogen und mit dem Begriff „templum“ (lat); Beobachtungskreis, Tempel verbunden.⁷⁶⁷ Ist Kontemplation tief und gegenwärtig »bricht die gewohnte Unterscheidung, die wir zwischen Innen und Außen, zwischen Subjekt und Objekt, Traum und Realität machen, in sich zusammen, und der Kosmos und unser eigenes Leben erscheinen uns in dem einen ungetrennten Licht«⁷⁶⁸

Weitere Grunderfahrungen, die in kontemplativer Selbstbeobachtung zugänglich werden können, werden in der Beschreibung des Neurowissenschaftlers Hofstadter deutlich: »Die Dinge, von denen ich Bewußtsein habe, und die Weise, wie ich mir ihrer bewußt bin, bestimmen, wie das ist, ich zu

Alle mir „bekannten“ Mysteriensschulen weihten in die universellen Geheimnisse der Welt ein. Der christliche Neuplatoniker Augustinus entwickelt das Prinzip der »selbstgewissen Innerlichkeit«. Aus diesem heraus erkennt das Individuum in sich selbst das Wesen der Welt. Das Bewußtsein der Individualität wird so zur Einweihung in das Sein des Ganzen. (Vgl. Windelband 1919, S. 231.) Zu einer historischen Betrachtung der Phänomene Freiheit, Individualität und Selbstbeobachtung in der jüngeren europäischen Geistesgeschichte vgl. Hegge 1992, S. 19-27. Hegge bearbeitet u.a. die Ansätze von Augustinus, Thomas von Aquin, Baruch de Spinoza, G.W.F. Hegel und Rudolf Steiner.

Die selbstbeobachtende Richtung menschlichen Erkennens wächst aus alten Geistesstraditionen, die innerhalb und außerhalb von Mysteriensschulen gepflegt wurden. Bis zum Mittelalter standen sie auch an der Spitze wissenschaftlicher Entwicklung. Das Selbst und sein Mikrokosmos wurde bewußt, indem es individuell esoterische und exoterische Fähigkeiten entwickelte und wurde stufenweise der Einheitlichkeit seines Mikrokosmos mit dem Makrokosmos der Welt gewahr. (Zu einer systematischen Einführung vgl. z.B. Kraft 1995. Kraft beschreibt die Mysterien und Wissenschaften der ägyptischen Hochkultur, der griechischen Hochkultur (Pythagoräer, Sokrates und Platon), und verschiedene im Christentum verwurzelte Mysteriensschulen bis in die Neuzeit (esoterische Gruppen des Urchristentums, Gnosis, Katharer, Rosenkreuzer)). Solche Schulen haben sich neben der Erlangung von Wissen mit dem beschäftigt, was in unserem Bildungssystem radikal unterrepräsentiert zu sein scheint: der Förderung und Entwicklung menschlicher Reife und Weisheit. (Vgl. z.B. Dietzfelbinger 1997, Jongen 1998, Wehr 1995.)

⁷⁶⁶ Meinhold 1998, S. 10 f.

⁷⁶⁷ Vgl. Kluge 1999, S. 473.

⁷⁶⁸ Peat 1999, S. 128

sein. So wie das kein anderer könnte, weiß ich, wie das ist, ich zu sein. Von innen beobachtet, scheint das Bewußtsein ein Phänomen des Alles-oder-Nichts – ein inneres Licht [...] zu sein.«⁷⁶⁹ Werner Trutwin beschreibt die Weltreligionen als »Wege zum Licht.«

Mit Kontemplation sind nicht nur die Lichterfahrungen verbunden. Das Ansehen des eigenen Schattens und das Annehmen der dazugehörigen Erschütterungen gehört dazu.

Der Schatten findet in unterschiedlichen Ausprägungen in kontemplativen Schulen und psychologischen Sichtweisen mit kontemplativen Bezügen Ausdruck. In der analytischen Psychologie C.G. Jungs ist der Schatten konstituierender Anteil des menschlichen Wesens und in seiner nicht-integrierten Form weitgehend unbewußt. Das Triebhafte Es der Psychoanalyse nach Sigmund Freud bildet die häufig vom Ich verdrängte Eigendynamik des physischen Leibes ab, der nachzugehen nicht immer so empfehlenswert ist, wie moderne Lebenshaltungen von Konsum, „idealen“ es vorgeben⁷⁷⁰. Im anthroposophischen Menschenbild, das auf Rudolf Steiner zurückgeht, ist der Doppelgänger zu nennen. Der Doppelgänger in seinen schillernden Tiefendimensionen und Begriffe wie Widersacher, Verführer zeigen die Verwurzelung dieser Qualitäten in der mitteleuropäischen Geistesgeschichte und mit den Realitäten, die ich in den einführenden Kapiteln skizziert habe: Licht, Schatten, Bewußtes und Unbewußtes.⁷⁷¹

Schmid formuliert weitere Bedeutungen eines individuellen Zugangs zur Innerlichkeit: »Wissenschaftlichkeit muß sich mit Einsicht verbinden, Rationalität mit dem Sinn fürs Leben. Wissenschaft und Mystik können nur vereint oder überhaupt nicht überleben. Alleine wird die eine von ihren eigenen Widersprüchen zerrissen, und die andere, die Mystik⁷⁷², tröstet

⁷⁶⁹ Hofstadter et al., 1988, S. 16

⁷⁷⁰ Zur Dynamik des Es vgl. einführend Freud 1978, S. 8 ff. Auffällig ist die technisch anmutende und geschlechtsneutrale Benennung des Es, das doch Träger frühkindlicher und geschlechtspezifischer sexueller Prägungen mit Folgen wie Penisneid und Ödipuskomplex sein soll. Mir will nicht in den Kopf, daß solche Orientierungen zur Grundausrüstung menschlichen Daseins gehören müssen.

⁷⁷¹ Fichtner berichtet »von endlosen Spielarten« des Doppelgängers. Mit diesem Phänomen werden folgende Phänomene und Qualitäten verbunden: Spiegelung, Ergänzung, Gegensatz, Aufspaltung, Enthüllung, Projektion, Opposition, Tarnkappe und mit den Polaritäten von „Sichtbarem und Unsichtbarem“, „Innen“ und „Außen“ sowie von „Gut“ und „Böse“. (Vgl. Fichtner (Hrsg.) 1999, S. V f.; S. VIII.) »Wie sieht sich »Ich«, wie nimmt »Ich« sich wahr, wie stellt »Ich« sich dar [...]?» Vor dem »Ich« spiegelt sich Narziß, »reihen sich unzählige Doppelgängerfiguren, die in den Mythen und Märchen ihren Anfang nehmen«. Es ist, »als hätte der Mensch (immer noch?) Angst, *das Andere* (im Eigenen?) zu denken.« (Fichtner 1999, S. VIII.) Hatte der Mensch jemals mehr Angst das Andere zu denken und anzunehmen als heute? In der Debatte um das Klonen bekommt das Doppelgängerphänomen (äußerliche Verwechselbarkeit und wesentliche Unterschiedlichkeit) eine eigenartige moderne Ausprägung. (Vgl. Schwarzc 1999, S. 3.)

⁷⁷² „Mystik“ zu definieren ist mehr blickverstellend als erhellend. Bei Schmid findet man eine Kurzfassung von Realitäten, die durch Mystik eingeschlossen werden, z.B.: »Mystik ist eine Art

dann bloß über die Abgründe der modernen Welt hinweg.«⁷⁷³ »Die wirklichen Aufgaben lassen sich nicht lösen, wenn man nicht zu ihrer und zu seiner eigenen Mitte findet. Der geheimnisferne Alltag fällt von einem Extrem ins andere: Der Aktivismus, das hektische Bewältigen- und Gestalten-Wollen, schlägt um in Passivität, ins resignierte Nichts-ausrichten-Können.«⁷⁷⁴ So betrachtet sind hyperaktive „Macher“ und „Führer“, die ein Heer von unmündig und passiv gehaltenen „Mitarbeitern“ zu immer „neuen“ Höchstleistungen antreiben „müssen“ sowie resigniert-lethargische „Massen“ von immer mehr Arbeitslosen zwangsläufiger Ausdruck einer Kultur, die im Nur-Äußeren steckenzubleiben droht. Der Ausgleich zwischen den Polen von Aktivismus und Lethargie wird in „aktiver Gelassenheit“ zugänglich: »In der aktiven Gelassenheit sucht der Kopf nicht mehr durch Mauern zu stoßen. Nicht nach vorgefaßtem Plan gestalten wir die Welt. Wir geben den tieferen und wirksameren Kräften in uns und in dieser Wirklichkeit die Möglichkeit, sich zu entfalten. Aktive Gelassenheit gestaltet das Leben nicht nach vorgefaßten Meinungen, sondern aus der Tiefe dieser Wirklichkeit heraus. [...] Es verwundert uns nicht, daß die Probleme, die sich in dieser Gelassenheit regeln, gelöst⁷⁷⁵ sind, während jedes Problem, das der bloße Aktivismus löst, ein Dutzend neuer Probleme nach sich zieht. Das Nicht-Tun, bei dem nichts ungetan bleibt, ist mehr als nur eine altchinesische, in mystischem Erleben geborene Idee. Sie ist ein notwendiges Korrektiv für jede vormystische, christliche Ethik, die nur noch zwischen hilflosem Aktivismus und ebenso hilfloser Passivität hin- und herpendelt. [...] Nicht um das Geheimnis der Wirklichkeit herum oder über alle Geheimnisse hinweg führt der christliche Glaube, sondern tiefer ins Geheimnis der Wirklichkeit hinein, vielleicht so

heiliger Selbstverständlichkeit, das Bereitwerden für das Naheliegendste, der Sinn für die unendlich nahe Wahrheit. [...] Mystik ist religiöser Größenwahn in Reinkultur. [...] Eigentlich ist Mystik mit ihren bizarren Wunderberichten immer ein Phänomen für Psychopathologen und Parapsychologen. Mystik ist Ausdruck wirklicher seelischer Gesundheit, das Einkehren des Menschen in seine eigene Tiefe. [...] Zu diesen oder ähnlichen Einsichten gelangen wir, wenn wir das Phänomen beobachtend als Außenstehende beschreiben oder deuten.« (Schmid 1990, S. 22 ff.) »Gewiß aber ist Mystik Unmittelbarkeit. Mystik stellt den Menschen nicht vor eine Wahrheit. Mystik stellt ihn nicht einmal in die Wahrheit. Mystik ist Einssein von Wahrheit und Erleben.« (Schmid 1990, S. 43) »Mystik ist der Weg völliger Auflösung aller religiösen Tradition und aller Selbstwahrnehmung und die Wiedergeburt aus dem Nichts heraus, eine Neuschöpfung.« (Schmid 1990, S. 54)

⁷⁷³ Schmid 1990, S. 12

⁷⁷⁴ Schmid 1990, S. 111

⁷⁷⁵ Das mit dem Lösen von Problemen kann eine komplizierte Sache sein: »Übrigens wies Carl Gustav Jung einmal darauf hin, daß die großen Probleme des Lebens gar nicht dazu da seien, daß man sie „löse“. Vielmehr komme es darauf an, daß wir unablässig an ihnen arbeiten. Nicht das Ziel, sondern das Streben nach diesem Ziel gibt unserem Leben Inhalt und Sinn.« (Wehr 1997, S. 47)

tief, bis nicht ein Es erlebt wird, sondern die tiefste Tiefe der Wirklichkeit im Verständnis des christlichen Glaubens. LIEBE.«⁷⁷⁶

Kontemplation ist eng mit dem Ausgleich von Polaritäten wie Innen-Außen, Licht-Schatten, männlich-weiblich verbunden. Kontemplation und kontemplative Haltungen sind darüber hinaus selbst ein in drei Dimensionen ausgleichender Gegenpol zu einer technisch-wissenschaftlich ausgeprägten Grundhaltung. So werden technisch-wissenschaftliches Analysieren und kontemplatives Anschauen als komplementäre Prozesse deutlich.

Tabelle 1: Technisch-wissenschaftliche und kontemplative Grundhaltung des Erkennens

technisch-wissenschaftlich	kontemplativ
auf allgemeine Gesetzbildung und Durchschnittsbildung angelegt, Uniformität	auf den Einzelfall und das Individuelle bezogen
Äußerlichkeit	Innerlichkeit
Zweckmäßigkeit, Sinnlosigkeit und Funktionalität	Sinnggebung, Würdigung
Trennung, unterscheiden, abgrenzen	Verbindung, wahrnehmen, annehmen
Machen	mitleben
Orientierung auf Vergangenheit und Zukunft	Gegenwart und Gegenwärtigkeit

Im Sinn eines Ausgleichs von Polaritäten kann sich Kontemplation nicht im Rückzug von der hektischen Geschäftigkeit der Alltagswelt erschöpfen. Im Gegenteil. Kontemplation, die die Polaritäten ausgleicht, umfaßt die Grundqualität des »Alltag als Übung«. Sie erschöpft sich nicht in einer alltagsfernen Spiritualität, sondern strebt danach, im Alltag in Verantwortung und Hingabe »das Wesen in uns«, den »inneren Meister«, zu entwickeln und zur Geltung kommen zu lassen.⁷⁷⁷ Kontemplation ist also nicht an Orte gebunden, die konventionellerweise als heilige Orte gelten. »Vielmehr wird hier die Welt selbst zum Kloster, die Welt selbst als Arena

⁷⁷⁶ Schmid 1990, S. 111 f. Wenn ich die Ausführungen von Schmid richtig deute, reklamiert er »LIEBE« nicht ausschließlich für das Christentum. Diese Haltung teile ich. Daß mit »LIEBE« im Kern nicht eng mit Körper und Seele verbundener „Eros“, sondern die spirituelle Dimension der Liebe „Agape“, die sich im Menschen manifestiert, gemeint sein wird, liegt auf der Hand. Daß von Menschen hervorgebrachte Manifestationen christlichen Glaubens (und anderer Religionsgemeinschaften) wiederholt Unmenschlichkeit und Grausamkeit sind, steht auf demselben Blatt. Es verdeutlicht die allgegenwärtige Möglichkeit des Scheiterns auch und gerade am hohen Ideal.

⁷⁷⁷ Vgl. Wehr 1997 (unter Bezug auf Karlfried Graf Dürckheim), S. 44 f. Vgl. auch Dürckheim 1973.

einer geistigen Transformation verstanden, die Welt selbst zum geistigen Lehrer oder gar zum heiligen Ort.«⁷⁷⁸

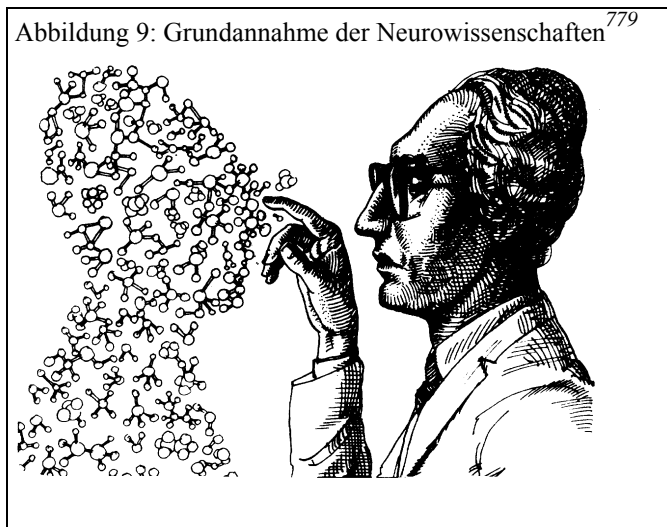
Vor den so skizzierten Hintergründen entfaltet Kontemplation ihre Wirksamkeit und Bedeutungen, die schriftlich immer nur hinweisend anzudeuten sind und ohne inneres Erleben letztlich unverstanden bleiben müssen. Mit der Notwendigkeit inneren Erlebens ist zugleich angedeutet, daß Kontemplation und ihre Zugänge auch dann individuelles Gepräge haben, wenn mit ihrer Hilfe Schritte in Richtung der Wahrheiten des Lebens gelingen.

9.3 Blicke in das Kaleidoskop der Kontemplation

9.3.1 Neurowissenschaftliche Gehirnforschung

9.3.1.1 Grundannahmen, alltägliche Ansprüche und teilbewußte Verdrängungen

Die am neurowissenschaftlichen Ansatz ausgerichtete Bewußtseinsforschung ist ebenso wie einseitig funktional strukturierte Datenverarbeitung



einem veralteten Objektivitätsideal verpflichtet. Daraus folgen typische Fehler, Blindheiten und Irrtümer.

Der langjährige Direktor des Max-Planck-Instituts für Hirnforschung in Frankfurt a.M., Wolf Singer vertritt

die Auffassung, daß sich mehr und mehr zeige, »dass das Verhalten der Menschen, ihre Persönlichkeit und ihre Individualität allein auf dem Zusammenspiel der Nervenzellen im Gehirn beruht.«⁷⁸⁰ Eric Kandel erhielt für seine neurowissenschaftlichen Forschungen im Jahr 2000 den Nobelpreis für Medizin verliehen⁷⁸¹. Für ihn besteht die »vielleicht letzte wissenschaftliche Grenze, – die ultimative Herausforderung – [...] darin,

⁷⁷⁸ Macy 1999, S. 207

⁷⁷⁹ Illustration von Victor Juhasz, entnommen aus Morowitz 1988, S. 44. Die Interpretation der Abbildung und die Überschrift sind von mir. Morowitz selbst vertritt ein materialistisch-neurowissenschaftliches Menschenbild.

⁷⁸⁰ Singer zitiert nach Supp 2003, S. 16

die biologische Basis des Bewußtseins und der geistigen Vorgänge, durch die wir wahrnehmen, handeln, lernen und uns erinnern, zu verstehen.«⁷⁸² Er unterstellt, daß »Verhaltensreaktionen durch das exakte Muster der Verschaltungen zwischen Neuronen bestimmt werden«.⁷⁸³ »Die kognitive Neurowissenschaft stellt nun den Versuch dar, eine moderne Wissenschaft des Geistes durch die Verschmelzung der kognitiven Psychologie und der Neurowissenschaften zu erschaffen. Ziel der kognitiven Neurowissenschaft ist es, mit zellbiologischen⁷⁸⁴ Begriffen alle klassischen philosophischen und psychologischen Fragen zu den geistigen Funktionen zu untersuchen.« »Dieser Perspektive entsprechend ist der Geist im wesentlichen eine Sammlung von Funktionen, die vom Gehirn ausgeführt werden, einem informationsverarbeitenden Organ, das aufgrund seiner Komplexität und der enormen Anzahl, Vielfalt und Wechselwirkungen seiner Grundeinheiten – der Nervenzellen – so leistungsfähig ist.«⁷⁸⁵ Das Dogma von Materialismus, Objektivität, Funktionalität und Kausalität haben Neurowissenschaftler so in ihre Disziplin hineingearbeitet.

So wird jedoch, wiederum mit Wolf Singer formuliert, verdrängt, daß alle »naturwissenschaftlichen Beschreibungssysteme um [...] sich selbst [kreisen], weil sie zur Testung dessen, was sie voraussagen, wiederum ihre eigenen Methoden einsetzen.«⁷⁸⁶ Eric Kandel formulierte 2003, daß die »Frage nach dem menschlichen Geist [...] noch so weit weg« ist. »Wir sollten am besten so tun, als existiere dieses Problem nicht.«⁷⁸⁷

Die wissenschaftlichen und praktischen Ansprüche, die mit neurowissenschaftlichen Ansätzen verbunden werden, können vermutlich nur vor dem Hintergrund dieser Verdrängungsprozesse stattfinden.

Eric Kandel erhebt in einem Standardwerk der Neurobiologie den Anspruch, daß in »Zukunft eine Einführung in die biologischen Grundlagen des Geistes auch in den Grundkursen für Studienanfänger der philosophischen Fakultät, der Mathematik und der Soziologie wahrscheinlich eine immer wichtigere Rolle spielen [wird], denn die Neurobiologie stellt eine natürliche Brücke zwischen Geistes- und Naturwissenschaften dar.«⁷⁸⁸

⁷⁸¹ Vgl. wikipedia.org 2004b, Grolle et al. 2003b, S. 73.

⁷⁸² Kandel 1996 (1), S. 6

⁷⁸³ Kandel 1996 (1), S. VIII

⁷⁸⁴ Es wird deutlich: Ausschließlich wenn die zellbiologischen Begriffe angemessen sind, ist das Gebäude der Neurowissenschaften eine angemessene Beschreibung des Bewußtseins.

⁷⁸⁵ Jessel 1996, S. 325 f.

⁷⁸⁶ Singer in Grolle et al. 2003, S. 23. Zur Nobelpreisvergabe an Eric Kandel vgl. Yovell 2004, S. 15.

⁷⁸⁷ Vgl. Grolle et al. 2003b, S. 73.

⁷⁸⁸ Kandel 1996 (1), S. VII

Der Harvard-Biologe Wilson zieht eine aus neurowissenschaftlicher Sicht konsequente Schlußfolgerung. »Das endgültige Ziel des wissenschaftlichen Naturalismus wird erreicht sein, wenn es ihm gelingt, die traditionelle Religion, seinen Hauptkonkurrenten, als ein gänzlich materielles Phänomen zu erklären.«⁷⁸⁹ Auf diesem Weg wird ohne Religion sehr wohl ein Glauben vertreten und als wissenschaftlich kaschierte Ersatzreligion hochgehalten – der Glaube an die Alleinexistenz der Materie. An der Basis der Neurowissenschaften stehen also, wenn sie als Bewußtseinsforschung monolithisch betrieben werden, nicht Erkenntnisse, sondern Dogmen. Nicht-Betrachtetes und Nicht-Modell-Konformes wird als nicht existent behandelt. Diese rigide Art der Dogmatik entspricht der Geschichte der christlichen Kirche, als die geozentrische Kosmologie mit teilweise grausamen Machtmitteln gegen wissenschaftlichen Fortschritt verteidigt werden sollte.⁷⁹⁰ Dialog und Zusammenarbeit sind jedoch nicht nur zu Zeiten von Galilei, sondern noch viel mehr heute genauso befruchtend, wie Glaubenskriege und Alleinvertretungsansprüche aller Art destruktiv sind.

Das neurowissenschaftliche Dogma ist gekennzeichnet durch gebetsmühlenhaftes und ungeprüftes Wiederholen von: Der Geist ist Materie, das Denken ist Materie, das Erkennen ist Materie.⁷⁹¹ Wer nur Materie sowie biochemische und bioelektrische Prozesse untersucht, wird nichts außerhalb des Untersuchten finden.

9.3.1.2 Praktische Konsequenzen orthodoxer Neurowissenschaften

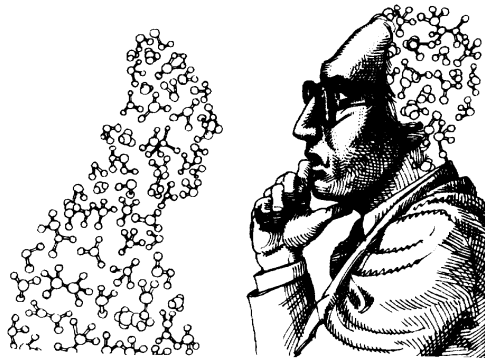
Wenn richtig wäre, daß der Mensch materiell vorherbestimmt ist, wäre jede Art von Freiheit des Menschen unmöglich und Illusion. »Unser Wille kann nicht frei sein.«⁷⁹² Daraus folgt für Singer, daß die Prinzipien von Schuld und Sühne, auf denen moderne Rechtssysteme basieren, »verzichtbar« sind. Gegenüber »Übeltätern« würde man sagen können: »Dieser arme Mensch hat Pech gehabt. Er ist am Endpunkt der Normalverteilung angelangt.«⁷⁹³ Ich zum Beispiel könnte sagen: Was kann ich schon für die Zufälle der Evolution, die die Verschaltungen meines Hirns zufällig so gestaltet haben, daß ich entweder einen Mord begehe, unauffällig meinen Garten pflanze, den Garten zum Ärger der Nachbarn auffällig verkommen lasse oder aber dieses

⁷⁸⁹ Wilson zitiert nach Grolle 2003, S. 46.

⁷⁹⁰ Zu Verteidigung des geozentrischen Weltbildes durch die Kirche und dessen Scheitern vgl. Gleiser 1998, S. 77 ff.

⁷⁹¹ Die Monographie, die im Titel diese Haltung am deutlichsten macht, ist »Die Seelenmaschine« (Vgl. Churchland [!]) 1997

⁷⁹² Singer in Grolle et al. 2003, S. 20

Abbildung 9: Metamorphose I: Degeneration⁷⁹⁶

Buch schreibe. Wolf Singer wäre nicht verantwortlich dafür, daß er die Normalverteilung im Hinblick auf die Unterscheidung von Modell und Realität und im Hinblick auf erst im Zeitablauf sichtbare Prozesse nicht angemessen deutet⁷⁹⁴. Damit wären aber auch sämtliche Versuche von Selbst- und Fremder-

ziehung (in Schulen, Kindergärten, therapeutischen Einrichtungen, Klöstern, auf Pilgerwegen usw.) mitsamt irgendwelcher PISA-Studien geldverschwendender Blödsinn. Pech gehabt, falscher Bauplan des Gehirns, zu blöd zum Lernen von „Fakten“, zu blöd für sozial angepaßtes Verhalten. Hauptsache das Hirn funktioniert, man kann es eh nicht ändern. Singer ist da jedoch einer Auffassung, der ich folgen kann: »„Wir kümmern uns seit Pisa zu sehr um die Sprache.“ Dabei hätten Kinder ein großes Bedürfnis nach Musik, Tanz, Pantomime. „Denn damit läßt sich all das sagen, wofür Sprache nur ein jämmerliches Vehikel sein kann: Gefühle, Stimmungen, alles Doppeldeutige.“«⁷⁹⁵

Aus den ungeprüften Annahmen der Materialität aller Existenz und der Nicht-Existenz von Transzendenz folgt die Hybris des illusionären Anspruchs, alles nach Wünschen von Mächtigen regeln zu können. »Menschliches Leid oder abweichendes Verhalten wird zunehmend als chemischer Vorgang begriffen – und behoben. [...] Da beginnt ein mechanistisches Weltbild die Pädagogik zu bestimmen, eines, das erwünschtes Verhalten produzieren will, wie Seife oder Kartoffeln. Das Verhalten des

⁷⁹³ Singer in Grolle et al. 2003, S. 20

⁷⁹⁴ Die Normalverteilung ist diejenige stetige mathematische Funktion, die am häufigsten zur Modellierung der Verteilung von realisierten Merkmalsausprägungen verwendet wird. Sie ist wie jedes mathematische Modell nur unter bestimmten Voraussetzungen angemessen einzusetzen. Die wichtigste Voraussetzung ist, daß die Verteilung der beobachteten Merkmalsausprägungen nicht signifikant von der Normalverteilung abweichen darf. (Zur Normalverteilung vgl. Bamberg et al. 1993, S. 198 ff.)

Im Hinblick auf Lebensprozesse im Zeitablauf ist es nicht außergewöhnlich, daß Menschen, die zu einer Zeit hinsichtlich eines Merkmals am Ende der Normalverteilung angesiedelt sind, Pionier für Neues und Jahre später in der Mitte angesiedelt sind. Nicht selten erst posthum. Fehlen solche Prozesse, würde eine Gesellschaft aufhören sich zu entwickeln.

⁷⁹⁵ Singer zitiert nach Thimm 2003, S. 68

⁷⁹⁶ Illustration von Victor Juhasz, entnommen aus Morowitz 1988, S. 44. Die Interpretation der Abbildung und die Überschrift sind von mir. Morowitz selbst vertritt ein materialistisch-neurowissenschaftliches Menschenbild.

Kindes wird als „hyperaktiv“ oder „depressiv“ diagnostiziert, seine Störung wird als biochemische, nicht als psychische oder soziale begriffen, und biochemisch soll sie behandelt werden: Das geht schneller, als auf soziale Veränderungen oder Psychotherapie zu setzen, und billiger ist es auch.«⁷⁹⁷ Wenn in der «Wirtschaftswoche» beschrieben wird, daß die speziellen Qualitäten und Probleme von beruflich erfolgreichen Männern ebenfalls zu Depressionen als Massenphänomen führen, die mit der Entwicklung teurer, hochwirksamer, schnell wirkender und nebenwirkungsarmer Medikamente beantwortet werden, fällt weit mehr auf, als nur Markterschließung durch Pharmahersteller.⁷⁹⁸

Therapien, die Ursachen von Krankheiten und Krisen ausblenden, haben weniger Erfolg und sind daher mittel- und langfristig teurer. Auch wenn schnell Arbeitsfähigkeit wiederhergestellt wird – bis zur nächsten tieferen Krise. Das gilt nicht nur in der Medizin, sondern überall und sowohl für die Therapierten und ihre Kostenträger als auch für die Gesellschaft. Wenn aus Normalität der ganz normale Wahnsinn des Alltags wird, ist Abweichung gesund (und Leid erzeugend, weil man sich weniger zugehörig fühlt). Abweichung pauschal zu unterdrücken ist nicht billiger und nicht effektiver, schon gar nicht in der Krise.

Die Bewertung des Einsatzes von Psychopharmaka ist jedoch pauschal nicht zu leisten, sondern vom Einzelfall des Arztes/Therapeuten und dessen Möglichkeiten und Grenzen, dem Patienten und seiner Krankheit, dem Arzt-Patienten-Verhältnis und von der Art des Umfeldes abhängig. Pharmazeutische Erzeugnisse können also nicht nur dazu dienen, einen leidenden Zustand zu unterdrücken, sondern auch helfen, das Feld für eine innere Verarbeitung und menschliche Reifung vorzubereiten oder Ausdruck bis auf weiteres akzeptierter Hilflosigkeit sein und Leiden dämpfen.⁷⁹⁹

⁷⁹⁷ Supp 2003, S, 17 f.

⁷⁹⁸ Vgl. Watermann 1999, S. 155 ff.

⁷⁹⁹ Yoram Yovell hat diesen Zusammenhang mit der Darstellung von Fallstudien aus seiner therapeutischen in «Der Feind in meinem Zimmer» sichtbar gemacht. Er hat Medizin, Neurobiologie und Psychoanalyse studiert und praktiziert als Psychoanalytiker und Psychiater. (Vgl. Yovell 2004.)

9.3.1.3 Methodische Fehlschlüsse und sachliche Ausblendungen in den Neurowissenschaften

Die auf das Gehirn beschränkte Bewußtseinsforschung »basiert auf dem zentralen Grundsatz, daß das, was wir gemeinhin Geist nennen, nichts anderes ist, als eine Reihe von Funktionen, die vom Gehirn ausgeführt werden.« Die Forschungsprinzipien und -verfahren sind aus diesem Grundsatz abgeleitet.

Neuronale Prozesse werden im Organ des Denkens (Gehirn) beobachtet und mit den Produkten des Denkens durch statistische Korrelationen in Verbindung gebracht. Man kann entsprechend diesem Grundsatz die organischen Repräsentationen des Denkens verfolgen und medikamentös oder elektrosensitiv beeinflussen.⁸⁰⁰ Die methodische Grundstruktur der Neurowissenschaften besteht aus folgenden fünf Elementen⁸⁰¹:

1. »Biochemische und neuroelektrische Untersuchung teilweise genetisch veränderter Tiere [insbesondere Ratten und Primaten], um einen Zugang zur molekularen Struktur der Kognition zu gewinnen.
2. Untersuchungen kognitiver zellulärer Prozesse bei Primaten und beim Menschen, bei denen festgestellt wird, inwiefern Denk- und Entscheidungsaktivitäten mit Aktivitätsmustern individueller Zellen in bestimmten Hirnregionen korrelieren. [Damit soll geklärt werden,] wie eine Antwort zustande kommt.
3. [Untersuchungen von] Patienten mit spezifischen Schädigungen der Hirnrinde, [die] [...] ganz spezifische kognitive Defizite aufweisen.
4. [Untersuchungen] [...] mit Hilfe bildgebender Verfahren, [die] Aktivitätsveränderungen von Neuronenpopulationen⁸⁰² mit bestimmten mentalen⁸⁰³ Prozessen im lebenden menschlichen oder im Säugerhirn korrelieren.
5. Und schließlich liefert die Neuroinformatik zwei wichtige Beiträge zur Neurowissenschaft. [...] man konnte mit Hilfe von Computern das Verhalten großer Neuronenpopulationen simulieren. [...] Außerdem sind kognitive Prozesse in mancher Hinsicht Computerprogrammen

⁸⁰⁰ Z.B. Graham, 1990, S. 545 ff.; Kandel et. al. 1996, S. 325 ff.

⁸⁰¹ Jessel 1996, S. 330 ff. Die Diskussion über ethische Fundamente von Wissenschaft drängt sich hier mindestens genauso auf, wie es in der Gentechnik der Fall ist.

⁸⁰² Mit »Neuronenpopulationen« sind hier lokal begrenzte Gehirnregionen gemeint (vgl. Eccles 2000, S. 188 ff.)

⁸⁰³ Die Definition des Begriffes „mentaler Prozeß“ in der kognitiven Psychologie und in den kognitiven Neurowissenschaften umfaßt sowohl geistige als auch seelische Prozesse. (Vgl. Fischbach 1992, S. 30.)

analog, da beide Informationen verarbeiten, umwandeln, speichern und weiterverarbeiten.«

Hier liegt ein nicht nur im Fall von anspruchsvoller Wissenschaft weitverbreiteter und tiefgreifender Mißgriff im Umgang mit Statistik im allgemeinen und Korrelationen im besonderen vor. Der Statistik-Professor Walter Krämer konstatiert mit Recht in bezug auf die statistische Korrelation und ihre Anwendungen: »...[es] spannt sich ein weiter Bogen eines falsch verstandenen bzw. absichtlich mißbrauchten Korrelationsbegriffs.«⁸⁰⁴

Entscheidend für die Bewertung „falsch verstanden“ im Hinblick auf den Korrelationsbegriff ist, daß bei statistischen Korrelationen das Sichgegenseitig-Bedingen der gemessenen Variablen häufig auch bei statistisch »hochsignifikant« belegten Zusammenhängen sachlich *nicht* vorliegt⁸⁰⁵. In

⁸⁰⁴ Krämer 1994, S. 137.

⁸⁰⁵ Der Statistikprofessor Walter Krämer hat ein ganzes Buch zum Thema veröffentlicht: «So lügt man mit Statistik». Er berücksichtigt dabei keine Fälle gefälschter Statistiken, sondern nur Fälle wie mangelnden Sachbezug, vorsätzliche oder fahrlässige Fehlinterpretationen und »Nonsenskorrelationen« wegen übersehener »Hintergrundvariablen«. Übersehene »Hintergrundvariablen« produzieren Nonsenskorrelationen zuhauf. Angefangen bei den Klapperstörchen, deren Zahl hoch positiv mit den bundesdeutschen Geburten korreliert, [...] bis zu Ausländeranteil und Kriminalität spannt sich ein weiter Bogen eines falsch verstandenen bzw. absichtlich mißbrauchten Korrelationsbegriffs. Bei den Geburten und den Klapperstörchen macht das weiter nichts. Zwar sind diese tatsächlich in manchen Gegenden eng korreliert, aber trotzdem glaubt niemand, daß der Storch die Kinder bringt.« (Vgl. Krämer 2003, S. 168 ff.) Ein krasses und für Organisationen wichtiges Beispiel der Fehldeutung und Fehlhandhabung von Korrelationen und aus ihnen abgeleiteten Methoden kannte Krämer noch nicht, da es jüngeren Datums als sein Buch ist. Grabowski schreibt in der deutschen Ausgabe des «Scientific American» «Spektrum der Wissenschaft» über psychologische Strukturmodelle, die u.a. für Intelligenztests und psychologische Eingangstests in Organisationen verwendet werden. (Der hier bearbeitete Text von Grabowski ist eine Beschreibung und Bewertung des differentialpsychologischen Ansatzes; vgl. Asanger et al. 1999, S. 316.) Er beschreibt und bewertet die typischen formalen Grundlagen solcher analytischer Tests. Zur Anwendung der Faktorenanalyse in diesem Zusammenhang schreibt Grabowski: »Das Verfahren ist insofern objektiv, als es seinem Anwender keine Interpretationsfreiheit läßt.« (Grabowski 1999, S. 36) Und »Zwei voneinander unabhängige Größen haben einen Korrelationskoeffizienten von 0.« (Korrelationsberechnungen sind der Basisalgorithmus der Faktorenanalyse.) Beide Aussagen von Grabowski sind falsch. Die Interpretationsspielräume in jeder Faktorenanalyse sind in mehreren Schritten erheblich bis hin zur faktischen Manipulierungsmöglichkeit von Ergebnissen und zwar ohne gleich Daten oder Berechnungen zu fälschen. Ohne kreative Interpretationen und subjektive Wahlentscheidungen ist die Anwendung einer Faktorenanalyse nicht möglich. (Vgl. Backhaus et al. 2003, 262 ff., S. 269 ff., S. 273 f., S. 295 f., S. 305 ff.) Ein Korrelationskoeffizient von 0 sagt nichts darüber aus, ob zwei Größen voneinander unabhängig sind, sondern nur, daß sie linear unabhängig sind. Daraus folgt, daß auch bei einer solchen Größe jede andere Form der Abhängigkeit in jedem beliebigen Ausmaß vorliegen kann, solange sie nur nicht-linear und mathematisch abzubilden ist. (Vgl. Bamberg et al. 1993, S. 37 f.; Kraft et al. 1992, S. 28 ff.) Grabowski unterschätzt und mißdeutet darüber hinaus das Wirken individueller geistig-seelischer Grundhaltungen auf formale Modelle. »Faktorenanalyse ist die mathematische Verfeinerung dieses Entdeckens von Zusammenhängen aus Erfahrung. Sie ist schon deshalb geboten, weil unser Alltagsverstand nur allzuleicht der Fehlbewertung einzelner Erfahrungen zum Opfer fällt.« (Grabowski 1999, S. 36) Ingesamt könne man nicht sagen, »daß die Psychologie eine „weiche“ Wissenschaft sei. Vielmehr reiht sie sich gerade auch bei der Intelligenzforschung in die „exakten“ Natur- und Erfahrungswissenschaften ein.« (Grabowski 1999, S. 36) Es handelt sich bei der Faktorenanalyse eben nicht um das Ersetzen des subjektiven Alltagsverstandes durch ein einigermaßen objektives formales Verfahren. Vielmehr handelt es sich um eine formale Strukturierungs- und Stabilisierungshilfe für den nach wie vor vorhandenen und mit Grabowskis Haltung maskierten Alltagsverstand. Sinnvolle Faktorenanalysen brauchen nicht nur einen klaren Alltagsverstand und offene Wahrnehmungsfähigkeit, sondern darüber hinaus ein Wissen um die

solchen Fällen erfassen Korrelationen mathematische Muster zwischen zwei oder mehr Variablen, denen keine sinnvolle sachliche Beziehung von modellierten Phänomenen entspricht. Die Fragen, ob statistische Korrelationen tatsächlich miteinander Zusammenhängendes abbilden, sind qualitative Fragen, die sich nur denkend-wahrnehmend beantworten lassen und sich einer Messung entziehen⁸⁰⁶. Es gelten also auch für die Neurowissenschaften die Grundsätze und Grenzen der statistischen Modellbildung, die ich bereits beschrieben habe. Es gilt insbesondere:

1. Wenn Korrelate auf der Berechnung von statistischen Korrelationen beruhen, zeigen sie ausschließlich lineare mathematische Zusammenhänge auf bzw. sie vereinheitlichen die Ergebnisse durch Anwendung eines bestimmten Modells.
2. Korrelationen sagen nichts über die Frage aus, ob das Denken bzw. das Bewußtsein Funktion bestimmter organischer Prozesse ist, ob das Bewußtsein sich des Organs Gehirn bedient und daher neurologische Prozesse beim Denken zu beobachten sind, oder ob sich Gehirn und Bewußtsein gemeinsam bilden, wie es der Begriff Synchronizität nahelegt.

Der zentrale Grundsatz, daß Geist ein Produkt physiologischer Prozesse im Gehirn ist, ist also wegen der natürlichen Grenzen materieller Empirie und statistischer Methoden auf neurobiologischem Weg *nicht* zu prüfen. Die Aussage, daß das Bewußtsein ein Produkt elektrochemischer Prozesse ist, ist daher eine Verwechslung von Modell und Realität und nur dogmatisch zu begründen. Der Satz des Descartes »cogito, ergo sum«⁸⁰⁷ (ich denke, also bin ich) steht an der Wiege moderner Naturwissenschaften. Auch dieser Satz zeigt, daß eine Beschränkung auf neurowissenschaftliche Anschauungen zum Selbstverlust führt.

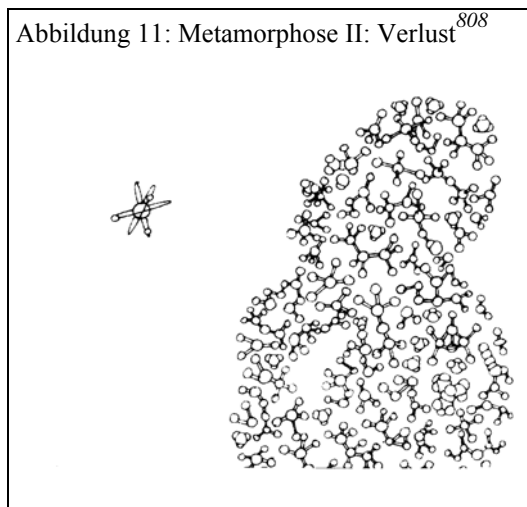
Möglichkeiten und Grenzen der Verfahren, „Gefühl“ für Zahlen und ein gesundes Maß an Selbst- und Verfahrenskritik.

⁸⁰⁶ Innerhalb der angewandten Statistik ist der qualitative und nicht meßbare Charakter dieses Problems größtenteils erkannt, ohne daß sich dies auf die Praxis von Datenanalyse, Ergebnisinterpretation und -verwendung erkennbar auswirkt.

»Im Rahmen der Kausalanalyse ist es von *besonderer* Wichtigkeit, daß der Anwender *vor* der Anwendung eines statistischen Verfahrens intensive Überlegungen über die Beziehungen zwischen den Variablen anstellt.« (Backhaus et al. 1994, S. 323)

⁸⁰⁷ Vgl. Encyclopaedia Britannica Online – Britannica Concise, Sept. 2004.

„Die“ Neurowissenschaften und das entsprechende Glaubensbekenntnis hinsichtlich des menschlichen Bewußtseins ignorieren darüber hinaus



vollständig elementare Schlußfolgerungen einer ihrer Grundlagenwissenschaften: der Physik.

Aus quantenphysikalischen Phänomenen folgt, daß Vollständigkeit der Beschreibung und Objektivität nicht zugleich möglich sind. Vollständigkeit bedeutet den Verlust von Objektivität und Exaktheit. Beschreibungen nahe an Objektivität haben den

Verlust von Vollständigkeit der Beschreibung zur Folge. Es gibt darüber hinaus nach Niels Bohr und Wolfgang Pauli zwei Arten von Unvollständigkeit der Physik⁸⁰⁹:

1. Unvollständigkeit hinsichtlich der Reichweite physikalischer Konzepte, die bis heute nur bestimmte physikalische Erscheinungen erklären können. Eine vollständige einheitliche physikalische Theorie existiert nicht.
2. Unvollständigkeit der Physik hinsichtlich des Lebens. Nicht alle Phänomene des Lebens sind physikalischer Natur.

Die Beschränkung der Bewußtseinsforschung auf bio-physikalische Prozesse ist daher auch aus der Sicht des aktuellen „state of the art“ der Physik eine materialistische Selbstverstümmelung und eine dogmatisch vertiefte Form des oben beschriebenen Problems der Subjektivität von Fragebögen und Ratingskalen.

9.3.1.4 Transzendente Realitäten I: Grenzfälle, Widersprüche und Überschreitungen der Orthodoxie der Neurowissenschaften

Wenn der zentrale Grundsatz ist, daß alle Hervorbringungen des Geistes nichts als illusionär projizierte Produkte eines biochemischen Gehirns sind, dann muß das auch für *diesen* zentralen Grundsatz selbst gelten. Es kann also im konstruktivistischen und neurowissenschaftlichen Sinn *keine* unumstößlichen Grundannahmen geben. Damit mündet die zentrale

⁸⁰⁸ Illustration von Victor Juhasz, entnommen aus Morowitz, 1988, S. 47. Die Interpretation der Abbildung und die Überschrift sind von mir.

⁸⁰⁹ Vgl. Fischer 2000, S. 96 ff.

Grundannahme der orthodoxen Neurowissenschaften in eine Schlußfolgerung, die sich selbst aufhebt. Grundsätze, wie »Bewußtsein ist nichts als...« sind also offenkundig in sich widersinnig und logisch unhaltbar. Neurowissenschaftliche Grundsätze widersprechen darüber hinaus elementaren naturwissenschaftlichen Erkenntnissen. Wenn dessen ungeachtet derart stur an solchen Grundsätzen festgehalten wird, und dieses Festhalten von Menschen geschieht, bei denen vermutet werden darf, daß sie weit kompliziertere logisch-wissenschaftliche Analysen beherrschen, kann davon ausgegangen werden, daß Neurowissenschaften und Konstruktivismus (und mit ihnen jedes orthodox-einseitig materialistische Weltbild) einen Kern ungeprüften und unbewußten Glaubens enthalten. Wolfgang Pauli hat diese Vermutung einmal während der Solvay-Konferenz der Physik 1927 im Beisein des bekennenden Atheisten Paul Dirac⁸¹⁰ in genauso persönliche wie herrlich klare Worte gefaßt: »Jetzt verstehe ich was er sagt. Dirac verkündet uns. 'Es gibt keinen Gott und ich bin sein Prophet'.«⁸¹¹

Die Neurobiologen Hofstadter und Dennett⁸¹² haben die Begrenztheiten und Widersprüche neurowissenschaftlicher Ansätze deutlich wahrgenommen und formuliert. Sie ziehen als Ergebnis ihrer Forschungen zur künstlichen Intelligenz fünf Schlußfolgerungen.

1. »Die Naturwissenschaft lehrt uns, daß es eine Seele nicht gibt.«⁸¹³
2. »Demnach scheinen wir uns in einem Teufelskreis zu bewegen – nach der Art des Zirkels zwischen Henne und Ei. Frage: 'Was löst eine neurale Aktivierung aus?' Antwort: 'Andere neurale Aktivierungen'«⁸¹⁴
3. »So wie auf uns könnten die Theorien der kognitiven Psychologie auch auf Zombies oder auf Roboter zutreffen, und es fehlt diesen Theorien die Möglichkeit, uns spezifisch zu bestimmen.«⁸¹⁵ Chambers charakterisiert einen Zombie als etwas, was mit einem Menschen physikalisch identisch, aber ohne Bewußtsein ist. Alles ist dunkel im und für den Zombie.⁸¹⁶
4. »Die bloße Tatsache, daß ein so wohlvertrautes Charakteristikum unseres Daseins allen Versuchen, es näher zu bestimmen, so lange

⁸¹⁰ Paul Adrien Maurice Dirac (1902-1984), 1933 Nobelpreis für Physik zusammen mit Erwin Schrödinger, Hauptarbeit über Quantentheorie und Relativität. (Vgl. Brockhaus 1988, 19. Aufl., Bd. 5, S. 531.)

⁸¹¹ Vgl. Fischer 2000, S. 66 (Das Zitat ist im Original kursiv gesetzt.)

⁸¹² Hofstadter und Dennett waren zur Zeit der Abfassung des zitierten Werkes Forschungsstipendiaten für künstliche Intelligenz an der «Stanford University» bzw. am «Center for advanced Study in the Behavioral Sciences», Palo Alto. (Vgl. Hofstadter et al., 1988, S. 9.)

⁸¹³ Hofstadter et al., 1988, S. 14

⁸¹⁴ Hofstadter 1988, S. 186

⁸¹⁵ Hofstadter 1988, S. 20 f.

⁸¹⁶ Vgl. Chambers 1996, S. 96.

widerstanden hat, deutet darauf hin, daß wir einen falschen Begriff von ihm haben.«⁸¹⁷

5. »Die Dinge, von denen ich Bewußtsein habe, und die Weise, wie ich mir ihrer bewußt bin, bestimmen, wie das ist, ich zu sein. So wie das kein anderer könnte, weiß ich, wie das ist, ich zu sein. Von innen beobachtet, scheint das Bewußtsein ein Phänomen des Alles-oder-Nichts – ein inneres Licht [...] zu sein.«⁸¹⁸

Friebe schreibt: »Es ist ein Trugschluß des Materialismus, der aus der hypnotischen Konzentration auf das Meßbare entstanden ist, daß die Welt nur aus Materie besteht.« Geist und Seele, das Bewußtsein stellen den eigentlichen Menschen dar.⁸¹⁹ Daß da mehr und qualitativ anderes ist, als eine bioelektrische Maschine, zeigt sich, mit Karl Popper und John Eccles formuliert, zuerst in der Gehirnforschung selbst und in ihren inneren Widersprüchen. Diese übersehen, daß nur »menschliche Wesen ihr Verhalten im Wissen davon [gestalten], was geschah, bevor sie geboren wurden, und in einem Vorbegriff davon, was nach ihrem Tode geschehen wird: so finden nur menschliche Wesen ihren Weg mit Hilfe eines Lichtes, das mehr erhellt, als den kleinen Platz, auf dem sie stehen.«⁸²⁰

Orthodoxe Neurowissenschaften führen unmittelbar zu einer Ablehnung der Existenzmöglichkeit von Transzendenz. Kontemplation und ihre Möglichkeiten würden von einem solchen Standpunkt aus zur Farce. Paradoxerweise führt eine konsequente neurowissenschaftliche Haltung jedoch wie gezeigt an die Grenzen von Kontemplation und Transzendenz. Daß das Gehirn nicht einfach eine Maschine ist, die Bewußtsein erzeugt, ist in einem einfachen Selbstversuch zu erfahren, wenn man versucht die Augen zu schließen und das Denken so vollständig zu stoppen, daß innere Ruhe und Leere wahrnehmbar wird. Es handelt sich dabei um eine meditative Kunst, die vermutlich eher wenige Europäer vollkommen beherrschen. Wenn diese meditative Kunst nicht gelingt, kann man beobachten, wie Gedanken „durch den Kopf gehen“, um bestimmte „Themen kreisen“, von einem Thema zum andern „springen“, Bilder kommen und gehen usw. Indem man Beobachter dieser Produkte von Gehirntätigkeit ist, wird klar, daß der Kern des eigenen

⁸¹⁷ Hofstadter et al., 1988, S. 16

⁸¹⁸ Hofstadter et al., 1988, S. 16

Vor diesem Hintergrund kann man schon wieder humoristische Qualitäten der technisch-wissenschaftlichen Kultur entdecken. Es ist ziemlich gewagt, sich im Licht der Aufklärung während vom dunklen Mittelalter zu schreiben, in dem menschliche Existenz bei weitem nicht so banalisiert wurde.

⁸¹⁹ Vgl. Friebe 1987, S. 63.

⁸²⁰ Medawar, P.B. und Medawar, J.S., zitiert nach: Popper et al. 1982, S. 5.

Bewußtseins *nicht* die beobachteten Produkte von Gehirntätigkeit sind. Eine Beobachtung „von außen“ ist nur durch eine Instanz möglich, die nicht durch diese Formen des Intellektuellen geprägt ist. Damit wird das Gehirn als Organ und Ausdruck menschlicher Geistes- und Seelentätigkeit deutlich.

Exkurs VI: Über die Unmöglichkeit einer Welt ohne Transzendenz

Eine Welt ohne Transzendenz und Geistiges wäre rein materiell. Nicht nur der Versuch, Geistiges einer naturwissenschaftlichen Untersuchung mit materiellen Methoden zu unterziehen, führt zu unlösbaren Widersprüchen. Die Existenz einer rein materiellen Welt ist darüber hinaus logisch unmöglich. Sie endet im unendlichen Regreß oder im Nichts.⁸²¹

Dieser logische Widerspruch entspricht der Realität des Geistigen. Wenn Realität ausgeblendet wird, muß sich das in einer vernünftig strukturierten Logik, Wissenschaft und im Alltag jenseits von formal strukturierter Logik im Auftreten von Widersprüchen äußern.

»Die Seele ist physikalisch ein Nichts und ist doch die schaffende Kraft, die auch den Wissenschaftler leitet. Ohne dieses Nichts ist er ein Nichts. Und doch gilt die Seele, wie Jung immer wieder feststellte, dem wissenschaftsgläubigen westlichen Menschen als vernachlässigenswerter Faktor und als lächerliche Irrationalität. Weil er sie nicht vermessen kann, hält er sie für nicht vorhanden.«⁸²²

⁸²¹ Vgl. das Kapitel «Denkexperiment: Denken und Wirklichkeit – kann es eine rein materielle Welt geben?» im Anhang

⁸²² Romankiewicz 2004, S. 186 f.

9.3.2 Transzendente Realitäten II: Kontemplation und Naturwissenschaften

Der Zusammenhang von Kontemplation, Naturwissenschaften und transzendenten Realitäten weist viele Facetten und Hintergründe auf. Elementar ist für diesen Zusammenhang, daß aus der Physik heraus der Weg in eine erneuerte Metaphysik gewiesen wird. Der Begriff der Metaphysik ist noch weitgehend verpönt und mit dem Stigma des Irrationalen und des Aberglaubens belegt⁸²³. Aus dem Begriffssinn heraus selber ist das nicht zu erklären. Metaphysik ist je nach Standpunkt und Blickrichtung das, was hinter und *in* der Physik verborgen ist bzw. das, was nach der Physik kommt⁸²⁴. Metaphysik enthält also auch die Fragen nach dem Sinn, der Bedeutung und der geistigen Qualität des Seienden. Es kann nur im negativen Sinn dogmatisch – und nicht erfahrungsgesättigt – festgelegt werden, daß es Metaphysisches nicht gibt. Insofern gibt es auch keinen A-theismus und keine Nicht-Metaphysik und Nicht-Spiritualität. Es mutet fast schon satirisch an. Die „aufgeklärte“ westliche Kultur in der wir leben, die ihr Selbstverständnis überwiegend aus naturwissenschaftlichem Fortschritt und aus der Physik bezieht, ignoriert größtenteils qualitative Durchbrüche, die von herausragenden Physikern und Naturwissenschaftlern des 20. Jahrhunderts vollzogen wurden.

Volkamer beschreibt, wie zentrale Ideen des zeitgenössischen Weltbildes in einer oft archaisch anmutenden meditativ-bildhaften Anschauung erfaßt worden sind. Diese wurden erst im nachhinein analytisch und experimentell geprüft. Bei Fischer findet man diesen Aspekt des Erkennens erweitert um die neurotischen Mißverständnisse, die sowohl aus mißglückter wie auch aus verweigerter Selbstvergewisserung und Kontemplation heraus entstehen können.⁸²⁵ Und manchmal muß man sich wohl erst kapitale Fehler und

⁸²³ »Das Zögern vieler moderner Naturwissenschaftler, die tiefgreifenden Übereinstimmungen zwischen ihren Vorstellungen und denen der Mystiker zu akzeptieren, kann nicht überraschen. Denn der Mystik hängt - zumindest im Abendland - schon seit langem und sehr zu Unrecht der Geruch des Verschwommenen, Geheimnisvollen und höchst Unwissenschaftlichen an.« (Capra 1997, S. 1)

Zu einer Kritik der Metaphysik vgl. unter dem Stichwort „Positivismus“ die einschlägigen Werke von Rudolf Carnap. Carnap ist - innerhalb seines Standpunktes konsequent - der Auffassung, daß Erkenntnisgewinnung durch Intuition und andere metaphysische Vorgänge nicht möglich seien. Er hält alles Nicht-Logisch-Wissenschaftliche (im Sinne des positivistischen Wissenschaftsbegriffes) für ausschließlich psychische Zustände, die ein rein subjektives »Fürwahrhalten« nach sich ziehen. (Vgl. Carnap 1974, S. 256.) Carnap übersieht beileibe nicht nur die Tatsache, daß Logisch-Wissenschaftliches genauso wie Nicht-Logisch-Wissenschaftliches immer Ausfluß und Ausdruck psychischer Zustände ist.

⁸²⁴ Vgl. Brockhaus Bd. 14, S. 513; Fischer 2000, S. 50.

⁸²⁵ Vgl. Volkamer 1991, Fischer 1995.

Umwege leisten, um auf den richtigen Weg zu kommen.⁸²⁶ Angemessen bewerten kann man solche Umwege zumeist wohl erst in der Rückschau und sie scheinen mir elementare Tatsache menschlicher Existenz zu sein. So erweisen sich Grundhaltungen wie Positivismus, Materialismus und kritischer Rationalismus in schädlicher Weise als verengt. Umwege und Krisen rational zu kontrollieren oder gar zu unterbinden versuchen, ist aus dieser Perspektive gesehen nicht effizient, sondern verzögernd und

Berichte von nicht durch Rationalität beschreibbaren wissenschaftlichen Prozessen sind naturgemäß rar. Das zeitgenössische Denken setzt Berichtende immer der Gefahr aus, mit den Bannstrahlen des Mystizismus und der psychischen Abnormität im als Krankheit stigmatisierten Sinn belegt zu werden. Abnormität muß gleichwohl im Wortsinne vorliegen. Neues braucht die Abweichung von herrschender Norm. In Andeutungen und Berichte darüber, wie Grundideen zu bahnbrechenden Theorien zustande gekommen sind, war der Kern nicht rational-analytisch.

»Wie kommt jemand wie Pythagoras auf die Idee, dass es Naturgesetze (Harmonien) gibt, die sich mit Zahlen erfassen lassen? Wie kommt jemand wie Kopernikus auf die Idee, dass die Erde sich dreht, und die Sonne still steht (obwohl unsere Sinne etwas ganz anderes melden).« »Dass sich die Idee des Kopernikus durchgesetzt hat – und zwar allgemein –, hat nichts mit empirischer Evidenz oder astronomischen Beweisen zu tun. Sie gab es zum einen nicht vor dem 19. Jahrhundert, und als sie dann vorlagen, hat sich zum zweiten niemand mehr dafür interessiert.« (Fischer 2000, S. 110, S. 126 f.) Die Entdeckung des Benzolringes ist mir in der Literatur wiederholt als Umwandlung der kosmischen Schlange Ouroboros im Traum begegnet. (Vgl. z.B. Volkamer 1991, S. 30 ff.) Daß Träume elementare neue Klarheiten einleiten können, scheint mir wesentlich für menschliche Existenz zu sein.

Der Begründer des Kritischen Rationalismus Karl Popper selbst schrieb: »Von Thales bis Einstein, von den griechischen Atomisten, von Gilberts, Newtons, Leibniz' und Boscovics Spekulationen über Kräfte bis zu denen von Faraday und Einstein über Felder von Kräften waren metaphysische Ideen wegweisend.« (Popper 1994, S. XIX) Um seine Rationalität dennoch zu halten, muß er wohl zu der paradoxen Einschätzung kommen, daß »...wissenschaftliche Forschung, psychologisch gesehen, ohne einen wissenschaftlich höchst indiskutablen, also wenn man will, „metaphysischen“ Glauben an [rein spekulative und] manchmal höchst unklare Ideen wohl gar nicht möglich ist.« (Popper 1994, S. 12 f.) Das Wegweisende als indiskutabel zu erklären ist genauso gewagt wie typisch.

Niels Bohr meinte, wer nicht verrückt sei, könne die Quantentheorie nicht verstanden haben. Wolfgang Pauli bezeichnete Einsteins sture Ablehnung der Quantentheorie als »neurotisches Mißverständnis« und beschrieb die Beobachtung in der Quantenmechanik als eine Art schwarzer Messe, in der sich die mißhandelte Materie an dem Beobachter gleichsam rächt. »Dabei bin ich mir darüber klar, daß hier die drohende Gefahr eines Rückfalls in primitivsten Aberglauben besteht [...] und daß alles darauf ankommt, die positiven Resultate und Werte der Ratio dabei festzuhalten.« (Vgl. Fischer 1996, S. 155-159.) Mit kurzem Schaudern erinnerte ich mich beim Lesen dieses Satzes daran, daß ich, als ich über das Wesen gewisser Prozesse im Geldmarkt meditierte, das Bild in mir aufsteigen sah, daß Prozesse zu beobachten sind, die man als Metamorphose schwarzer Magie deuten kann.

⁸²⁶ Auch in der Physikhistorie findet man solche Merkwürdigkeiten. Die Entstehungsgeschichte der »Bose-Einstein-Statistik« handelt vom »falschen Zeitpunkt, zu dem eine richtige Theorie erschien, die zudem nur durch einen Fehler möglich geworden war«. Das Kuriose an der Arbeit von Bose ist »nicht nur, daß sie die falsche Art der Zählung einsetzt, aber die richtige Art der Quantenzählung findet, sondern daß ihr dies zu einem Zeitpunkt gelingt, als es die grundlegende Quantentheorie noch gar nicht gibt. [...] und die Tatsache, daß Einstein den Rechenfehler Boses übersieht, weil er die philosophische Tragweite [...] erkennt, weist erneut auf eine geheimnisvolle Dimension des Unternehmens Forschung hin, die wenig mit Logik zu tun hat und zeigt, daß das, was an der Physik wirklich wichtig ist, nicht an der Mathematik bzw. der Statistik hängen kann, die die Virtuosen so gut zu handhaben verstehen.« So übersetzte Einstein persönlich den Text von Bose, übersah einen Fehler, der »jedem Studenten der Physik angekreidet worden wäre« und empfahl ihn zur Veröffentlichung, nachdem er ohne Einsteins Unterstützung noch zurückgewiesen worden war. (Vgl. Fischer 1996, S. 145 ff.)

An anderer Stelle schreibt Fischer (unter Bezug auf gewohnt drastische Bemerkungen von Wolfgang Pauli) über Isaac Newton und Immanuel Kant, daß Einsteins Kosmologie einer einheitlichen Raum-Zeit nahelegt, daß »zwei große Figuren der europäischen Kulturgeschichte sich an dieser Stelle geirrt haben – und zwar gewaltig, wie es sich für Figuren ihres Kalibers gehört.« Die von Fischer gemeinte Stelle des Irrtums ist die Unabhängigkeit von Raum und Zeit und die Schlußfolgerungen aus dieser Sichtweise. (Vgl. Fischer 2000, S. 22 f.)

gefährlich. Ist die technisch-wissenschaftliche Macht- und Kontrollkultur ein nicht rational kontrollierter Umweg des Menschen?

Elementarste Zusammenhänge menschlichen Erkennens charakterisiert Werner Heisenberg mit folgenden Worten: Das Erleben der Einheit ist innerhalb des Intellektuellen und Analytisch-Rationalen nicht möglich und bedarf der Entwicklung einer unmittelbaren Anschauung.⁸²⁷ Er schließt aus einer Betrachtung des Verhältnisses von Natur, Technik und Mensch, daß der Mensch in allen seinen Lebensfeldern seinen Produkten und Schöpfungen gegenübersteht und daß der Mensch sich in allen Erkenntnisbemühungen immer wieder selbst begegnet⁸²⁸. Er beschreibt im Anschluß an Goethes Idee der Urpflanze, daß Ideen mit den gewöhnlichen Augen sicher nicht geschaut werden können.⁸²⁹ »Ob [Ideen] im Goetheschen Sinne angeschaut werden können, das hängt wohl einfach davon ab, mit welchen Erkenntnisorganen wir der Natur gegenübertreten. Daß diese Grundstrukturen unmittelbar mit der großen Ordnung der Welt im ganzen zusammenhängen, kann wohl kaum bestritten werden. Es bleibt aber uns überlassen, ob wir nur den engen, rational faßbaren Ausschnitt aus diesem großen Zusammenhang ergreifen wollen.«⁸³⁰ In der Biographie von Albert Einstein wird diese Denkart als Prozeß charakterisiert, in dem es darum geht, »das äußerlich Wahrgenommene mit den inneren Ideen zusammenzubringen und ihre Übereinstimmung zu beurteilen.« Es ist »das Erwachen wie aus einem Schlaf.«⁸³¹ Es gilt an dieser Stelle symbolisch, was Carl-Friedrich von Weizsäcker aus seinen Erfahrungen mit moderner Physik schließt: »Die Wissenschaft führt an die Schwelle einer Erfahrung, die sich der Meditation aber nicht der Reflexion erschließt. Dies ist vernünftig.«⁸³² Der Schwellenübergang ist mit Rationalität nicht möglich.

Spirituell-religiöse und ethische Konsequenzen aus den Entwicklungen der modernen Physik sind genauso verbreitet wie tiefschürfend. Sie führen zu zündenden Auseinandersetzungen von Geistesgrößen genauso wie zu fundamentalen inneren Widersprüchen und Paradoxien⁸³³. Die inhaltlichen

⁸²⁷ Zu einer umfassenden Abhandlung vgl. Heisenberg 1973.

⁸²⁸ Vgl. Heisenberg 1976, S. 16 ff.

⁸²⁹ Vgl. Heisenberg 1973b, S. 261

⁸³⁰ Heisenberg 1973b, S. 261

⁸³¹ Fischer 1996, S. 183

⁸³² v. Weizsäcker 1993, S. 642

⁸³³ »Die beiden wohl bedeutendsten Physiker des 20. Jahrhunderts haben hier auf dem Niveau und in den Begriffen der Quantentheorie eine der philosophisch weitreichendsten Auseinandersetzungen ausgetragen, die es in der Geistesgeschichte der Menschheit je gegeben hat.« (Meyer-Abich, zitiert nach Fischer 1996, S. 161) Mit dieser Einschätzung sind Niels Bohr und Albert Einstein und ihr »sich über Jahrzehnte erstreckender Dialog [...], »dessen Tragweite der Auseinandersetzung Goethes mit Newtons (sic!) nicht nachsteht« gemeint. »Einstein sperrte sich, als in diesem Zusammenhang das Wesen der Realität verhandelt wurde, und Bohr und seine

Resultate und die Konsequenzen für praktizierte Logik wirken so, als ob methodisch und inhaltlich Wesentliches alter Weisheitssysteme umgeformt und ergänzt in der Sprache der Physik erscheint, sodaß die tiefe Verbundenheit des Menschen mit dem Kosmos erneut deutlich wird.⁸³⁴

Anhänger zum Beispiel behaupteten, daß es so etwas wie ein Elektron oder Photon mit gegebener Position und gegebener Geschwindigkeit (Impuls) gar nicht gibt – jedenfalls nicht, solange niemand sich die Mühe macht, diese Größen zu bestimmen.« (Vgl. Fischer 1996, S. 169)

Dieses zutiefst widersprüchliche und komplexe Bild lebt auch heute noch bis hinein in die Quantentheorie selbst fort. Fischer konstatiert unter Bezug auf Wolfgang Paulis gedankliche Verknüpfungen zwischen Alchimie und Quantenphysik, daß »keine Rede davon sein kann – und zwar bis heute nicht –, daß das, was die Physiker als Quantentheorie kennen [...] von ihnen oder irgend jemandem verstanden worden ist. [...] Das Gegenteil ist vielmehr der Fall. Die Frage, was die Quantentheorie bedeutet, tobt zur Zeit (1995/1996) heftiger als je zuvor.« (Fischer 1996, S. 156)

Innere Widersprüche können sich ebenfalls in unterschiedlicher Form und Schwere äußern. (Um Mißverständnissen vorzubeugen. Ein Mensch ohne Widersprüche scheint mir unvorstellbar. Ich fasse offenbar werdende elementare innere Widersprüche als etwas Positives auf. Sie sind Hinweise auf eine Grenzsituation und Wandlungspotential. Pauschal formuliert kann man daran neu werden oder scheitern.)

Ein prominentes Beispiel liefern Ausführungen von Stephen Hawking. [Biographischer Hinweis: Stephen Hawking, geb. 1942, Physiker, Mathematiker, seit 1979 Träger der Lucasian Professorship in Cambridge in der Nachfolge von Isaac Newton und Paul Dirac. Er gilt als öffentlicher Mythos und Jahrhundertgenie, wie es in dieser Kombination sonst nur auf Albert Einstein zutrifft. Er beschäftigt sich mit dem Versuch der Vereinigung der allgemeinen Relativitätstheorie und der Quantentheorie zu einer universellen vollständigen Weltformel. (Vgl. Hawking 1991, S. 3, S. 6.) Bei diesen Bemerkungen ist zu beachten, daß sie einerseits mehr als nur ein Körnchen Wahrheit enthalten, aber auch ein Spiegel der Realitäten der „Mediengesellschaft“ sind. Stephen Hawking ist vermutlich in der Kombination von Genie und intensiver Vermarktung nicht zuletzt durch sein Krankheitsschicksal außergewöhnlich populär und geldbringend.]

Hawking geht bei der Suche nach der einheitlichen Theorie davon aus, daß das Universum nicht von den Gesetzen des Zufalls regiert wird. (Vgl. Hawking, 1991, S. 17, S. 27, S. 149.) In diesem wissenschaftlichen Teil seines Weltbildes bleibt kein Platz für einen Schöpfer. (Vgl. Hawking 1991, S. 179.)

Widerspruch 1: Die Suche nach der einheitlichen Theorie leitet Hawking aus denjenigen Gesetzen des Zufalls ab, die nach seiner Ausgangshypothese das Universum nicht regieren. »Doch wenn es eine vollständige einfache Theorie gibt, würde sie wahrscheinlich auch unser Handeln bestimmen. Deshalb würde die Theorie die Suche nach ihr selbst determinieren! Und warum sollte sie bestimmen, daß wir aus den Beobachtungsdaten die richtigen Folgerungen ableiten? [...] Die einzige Antwort, die ich auf dieses Problem weiß, beruht auf Darwins Prinzip der natürlichen Selektion. ...« (Hawking, 1991, S. 27) Darwins Evolutionsprinzip beruht auf dem Zufallsprinzip. (Vgl. Osche 1971, S. 470 ff.)

Widerspruch 2: Hawking schließt seine Überlegungen damit ab, daß in seiner Welt ohne Schöpfer die Antwort auf die Frage, warum es uns und das Universum gibt, »der endgültige Triumph der menschlichen Vernunft wäre – denn dann würden wir Gottes Plan kennen.« (Hawking 1991, S. 218)

Ernst Peter Fischer vermutet, daß Hawking Albert Einstein hinsichtlich seiner Bemerkungen zu Gott zwecks Steigerung seiner öffentlichen Popularität »gezielt kopiert« hat. »Daß er dabei auf ein gläubiges Publikum trifft, macht die Sache nicht besser und wundersam ist nur die Bereitschaft einer [...] Öffentlichkeit, sich an dieser Stelle den größten Bären aufbinden zu lassen, solange dies nur von einer Person erledigt wird, der man die größte Autorität zubilligt. [...] Wenn Hawking Einstein außerhalb der Physik ernsthaft studiert und verstanden hätte, dann hätte ihm unter vielem anderen der folgende Satz auffallen und zu denken geben müssen: »Wer es unternimmt, auf dem Gebiet der Wahrheit und Erkenntnis als Autorität aufzutreten, scheitert am Gelächter der Götter.«« (Vgl. Fischer 1996, S. 205 f.) Fischer bemüht zur weiteren Illustration das Gelächters den Homerischen Götter-Pantheon, das Treffen des Mephistopheles mit »Dem Herrn« in Goethes Faust und behutsame Fragen danach, wie es »Dem Herrn« bei der Aussicht auf all das Ringen im Himmel und auf Erden wohl ergangen sei.

⁸³⁴ »Die allgemeinen Vorstellungen über die menschliche Erkenntnis [...], wie sie durch die Entdeckungen der Atomphysik anschaulich werden, sind nicht ganz fremd oder unerhört. Sogar in unserer eigenen Kultur haben sie ihre eigene Geschichte, und im buddhistischen oder

Die Liste der Physiker, die aus ihrer wissenschaftlichen Arbeit heraus Beiträge in dieser Hinsicht geleistet haben, ist lang und mit Trägern höchster Auszeichnungen (u.a. Nobelpreis) gespickt. Stellvertretend seien hier Niels Bohr, Albert Einstein⁸³⁵, Werner Heisenberg⁸³⁶, Robert Oppenheimer⁸³⁷, Wolfgang Pauli und Carl Friedrich v. Weizsäcker genannt. Die diesbezüglichen Zugänge scheinen mir durchweg tieferschürfend und von individueller Qualität zu sein und haben – soweit es für mich nachvollziehbar ist – die Ausrichtung ihrer wissenschaftlichen Arbeit teilweise erheblich beeinflusst. Deutlich sichtbare Beispiele in dieser Richtung sind Niels Bohr, der den nobelpreisgekrönten Teil seines physikalischen Weltbilds in Verbindung mit der Philosophie des Lao Tse entwickelte, Werner Heisenberg, der gegen Ende seines Wirkens seine Vorstellungen vor der Goethe-Gesellschaft in Weimar präsentierte und diskutierte und Wolfgang Pauli, der seit einer tiefgreifenden Krise in der

hinduistischen Denken nehmen sie einen noch bedeutenderen Platz ein. Sie setzen Beispiele für, bestätigen und verfeinern die alte Weisheit.« (Oppenheimer 1954, S. 8)

»Um zur Lehre der Atomtheorie eine Parallele zu finden [...] müssen wir uns den Problemen der schriftlichen Überlieferungen zuwenden, mit denen sich bereits Denker wie Buddha und Lao-tzu auseinandersetzen, wenn wir einen Ausgleich schaffen wollen zwischen unserer Position als Zuschauer und Akteure im großen Drama des Daseins.« (Bohr 1958, S. 20) Beide Zitate sind entnommen aus Capra 1977, S. 14.

Es könnte sich erweisen, »dass die Quantenmechanik in konzeptioneller Hinsicht nur ein besonders langer Umweg zu dem ist, was die griechischen Klassiker wie Heraklit und Aristoteles schon viel früher gesehen und in Worte gefasst haben. Dies wirft nicht nur erneut die Frage nach den Quellen des Wissens auf, sondern deutet auch an, dass es etwas geben muss, das sowohl Heraklit als auch Einstein, das sowohl Aristoteles als auch Pauli, das möglicherweise allen Menschen zu allen Zeiten zugänglich sein muss.« (Fischer 2000, S. 26)

»Es liegt nahe, den inneren Vorgang der Sinneswahrnehmung, allgemeiner jedes Erscheinens eines neuen Bewußtseinsinhaltes, mit der Beobachtung in der Physik zu vergleichen, insofern die physikalischen Meßinstrumente als technische Erweiterung der Sinnesorgane des Beobachters aufgefaßt werden können. [...] Da das Unbewußte nicht quantitativ meßbar und demnach nicht mathematisch beschreibbar ist und da jede Erweiterung des Bewußtseins („Bewußtmachung“) das Unbewußte rückwirkend verändern muß, ist in Bezug auf das Unbewußte ein „Beobachtungsproblem“ zu erwarten, das wohl Analogien zu demjenigen in der Atomphysik aufweist, aber noch beträchtlich größere Schwierigkeiten enthält. Diese müssen sich in logischen Paradoxien äußern, wenn man versucht das Unbewußte begrifflich zu erfassen [...]« (Pauli 1984, S. 115) Eine der traditionellen Übungen des Zen-Buddhismus besteht in der meditativen Beschäftigung mit Paradoxien, die Koan genannt werden. Diese Meditationen dienen dem Fortschreiten auf dem Weg zur Erleuchtung. (Vgl. Brockhaus 19. Aufl. 1990, Bd. 12, S.126.) Ein Koan ist ein »systematisch nicht zu lösendes Lehrsätsel« (Romankiewicz 2004, S. 191)

⁸³⁵ Albert Einstein, 1879-1955, Physiker, Nobelpreis für Physik 1921, Begründer der Relativitätstheorie, bekanntester Physiker des 20. Jahrhunderts, der sich zum Ende seines Schaffens gegen die Entwicklungen der modernen Physik wandte. (Vgl. Brockhaus 1987, 19. Aufl. Bd. 6, S. 155 ff.)

⁸³⁶ Werner Karl Heisenberg (1901-1976), einer der Begründer der Quantenmechanik, Nobelpreis für Physik 1932 für »Heisenbergsche Unschärferelation« und die Kopenhagener Deutung der Quantentheorie (mit Niels Bohr erarbeitet). »Heisenberg, der als einer der größten Physiker des 20. Jh. gilt, setzte sich in zahlreichen populären Publikationen auch intensiv mit den philosoph. und gesellschaftspolit. Problemen auseinander, die die moderne Physik aufwirft.« (Vgl. Brockhaus 19. Aufl., Bd. 9, 1989, S. 641.)

⁸³⁷ Robert Oppenheimer (1904-1967) gilt als »Vater der Atombombe«. Er war Direktor des »Center for Advanced Study« in Princeton (USA). Oppenheimer widersetzte sich nach dem II. Weltkrieg dem Bau der Wasserstoffbombe und wurde daraufhin wegen angeblicher kommunistischer Gesinnung nach einem Verfahren von allen wissenschaftlichen Staatsgeheimnissen bis 1963 ausgeschlossen. Rehabilitation 1963. (Vgl. Brockhaus 1991, 19. Aufl. Bd. 16, S. 217.)

Lebensmitte bis zu seinem Tod eine enge Zusammenarbeit mit C.G. Jung pflegte.⁸³⁸

Mit Heisenberg gedacht, kann es keine zufällige Tendenz sein, mit Gott zugleich den Menschen aus der Naturbetrachtung auszuschließen⁸³⁹. Die scheinobjektive Naturbetrachtungsweise ist für Heisenberg eine »spezifisch christliche Form der Gottlosigkeit«⁸⁴⁰. Carl-Friedrich von Weizsäcker konstatiert: »Die Wissenschaft ist in die Rolle der herrschenden Religion der Zeit geschlüpft. An die Stelle der Religion ist nicht die Wissenschaft selbst, sondern vielmehr der Glaube an dieselbe getreten.«⁸⁴¹ Genauer kann formuliert werden: Der Glaube an die Wissenschaft ist der Glaube an die manipulativ-technokratische Wissenschaft und ihre positiven Seiten. Es beinhaltet ebenfalls die Verdrängung von Schattenseiten und blinden Flecken, die mit konventionellem technisch-wissenschaftlichem Handeln verbunden sind. Das Bild der Naturwissenschaften als exakt im üblichen Sinn ist in der modernen Physik jedoch seit bald einhundert Jahren schrittweise aufgegeben worden. Heisenberg konstatiert: »Die wissenschaftliche Methode des Aussonderns, Erklärens und Ordnen wird sich der Grenzen bewußt, die ihr dadurch gesetzt sind, daß der Zugriff der Methode ihren Gegenstand verändert und umgestaltet, daß sich die Methode also nicht mehr vom Gegenstand distanzieren kann. Das naturwissenschaftliche Weltbild hört damit auf, ein eigentlich naturwissenschaftliches zu sein.«⁸⁴² Wolfgang Pauli schließlich begreift das Erfassen geistiger Inhalte im Anschluß an Platon, Johannes Kepler und C.G. Jung »als ein zur Deckung kommen von präexistenten inneren Bildern [...], die auf einer unserer Willkür entzogenen kosmischen Ordnung [beruht], [...] denen sowohl das Innen wie das Außen des Menschen unterworfen sind.«⁸⁴³ Fortgesetztes Festhalten am Objektivitätsideal der modernen Naturwissenschaften ist denn auch im Sinne von Wolfgang Pauli eine negativ-regressive Utopie.⁸⁴⁴ Seit der Entwicklung der Quantentheorie drängt sich darüber hinaus die

⁸³⁸ Vgl. S. 249, Fußnote 667; Heisenberg 1973b, Heisenberg 1976, Atmanspacher et al. 1995; Fischer 2000, S. 13 ff.; S. 33 ff.

⁸³⁹ Vgl. Heisenberg 1976, S. 9 f. sowie insbes. S. 12 ff.

⁸⁴⁰ Heisenberg 1976, S. 9

⁸⁴¹ Vgl. v. Weizsäcker 1990, S. 2 ff.

⁸⁴² Heisenberg 1976, S. 21; vgl. auch Heisenberg 1997, S. 40, S. 60.

⁸⁴³ Pauli zitiert nach Fischer 2000, S. 113. Auf S. 110 ff. sowie S. 119f. findet man bei Fischer 2000 die Bezüge zu Platon, Jung und Kepler.

⁸⁴⁴ Vgl. Enz 1995, S. 28. Eine nicht-rationale Vertiefung in die Rolle und Bedeutung der Naturwissenschaften in der heutigen Zeit und zugleich in Rolle und Bedeutung des Darwinismus bietet »Die Klavierstunde – eine aktive Phantasie über das Unbewußte« von Wolfgang Pauli. (Vgl. Pauli, in: Atmanspacher et al. 1995, S. 317-330.) Die Klavierstunde beginnt mit:
»Es war ein nebliger Tag und ich hatte schon längere Zeit einen ersten Kummer. Da waren nämlich *zwei* Schulen: in der älteren verstand man Worte, aber nicht den Sinn, in der anderen, neueren verstand man den Sinn, aber nicht meine Worte. Ich konnte sie nicht zusammenbringen die beiden Schulen.« (Pauli in: Atmanspacher et al. 1995, S. 317)

Erkenntnis in den Vordergrund, daß außer einer materiellen Sphäre geistig-spirituelle Realitäten existieren und in der Welt wirken. Werner Heisenberg nimmt die Realität des Geistigen für wahr: »Ich glaube, die moderne Physik hat an dieser Stelle definitiv für Plato entschieden.«⁸⁴⁵ »Der erste Trunk aus dem Becher der Naturwissenschaft macht atheistisch; aber auf dem Grund des Bechers wartet Gott.«⁸⁴⁶ Ernest Rutherford, der Begründer der modernen Atomphysik, formulierte: »Unsere Arbeit bringt uns Gott näher. Sie erhöht unsere Ehrfurcht vor seiner gigantischen Macht, vor der unsere armseligen Werkzeuge – so titanenhaft sie uns auch auf Erden erscheinen mögen – jämmerlich versagen.«⁸⁴⁷

Wolfgang Pauli findet für die praktische Bedeutung der so angedeuteten Entwicklungen folgende Worte: »Ich glaube, daß es das Schicksal des Abendlandes ist, diese beiden Grundhaltungen, die kritisch-rationale, verstehen wollende auf der einen Seite und die [eigene Begriffswahl: mystisch-nichtrationale⁸⁴⁸], das erlösende Einheitserlebnis suchende auf der anderen Seite, immer wieder in Verbindung miteinander zu bringen. [...] Ich glaube, als Abendländer müssen wir uns diesem Prozeß anvertrauen und das Gegensatzpaar als komplementär anerkennen.«⁸⁴⁹ Die mit (der von Bohr eingeführten) Komplementarität verbundene Zahl ist die Zwei. Diese Zwei und die mit ihr darzustellende Symmetrie und polare Spannung prägen das Denken von Wolfgang Pauli. »Was Menschen tun und getan haben, muss und musste im Einklang(!) mit dieser Zweiteilung gedacht sein. Einseitig-

⁸⁴⁵ Heisenberg 1973b, S. 236

⁸⁴⁶ Heisenberg zitiert nach Frankenberger 1982, S. 28

⁸⁴⁷ Rutherford zitiert nach Frankenberger 1982, S. 20

⁸⁴⁸ Wolfgang Pauli hat nicht „mystisch-nichtrational“ sondern »mystisch-irrational« als Begriff für die zweite notwendige Grundhaltung des Menschen verwendet. Wolfgang Paulis Begriffswahl erscheint mir an diesem Punkt jedoch in schädlicher Weise mißverständlich.

Begründung: Der Begriff „irrational“ ist im allgemeinen Sprachgebrauch negativ als „unvernünftig“ bzw. „realitätsfern“ besetzt und tief emotionalisiert. Die Bewertung der „Irrationalität“ für Personen oder Prozesse ist eine für unsere Zeit typische Killerphrase – wie auch „unwissenschaftlich“ – mit der Personen und deren Ansichten „effizient“ mundtot gemacht werden können.

Sowohl „kritisch-rationales“ Denken als auch „mystisches Anschauen“ können jedoch im Denken und Handeln sowohl zu vernünftigen als auch zu unvernünftigen und widersinnigen Ergebnissen führen. Die allgemein übliche Ausblendung von Mystik und Metaphysik im materialistischen Weltbild ist eine im landläufigen Sinne irrationale metaphysische Tatsache.

Inhaltlich hat Wolfgang Pauli vermutlich in die Richtung gedacht, die ich mit der Abänderung seiner Begriffswahl sichtbar machen will. Paulis Biograph Ernst Peter Fischer schreibt: »Wer einmalige und nicht wiederholbare Ereignisse zum Gegenstand einer Untersuchung machen will, muss erst lernen, die Bedeutung des Irrationalen positiv zu verändern. „Irrational“ sollte nämlich nichts mehr mit „unsinnig“ und „verrückt“ zu tun haben. Als „irrational“ sollte vielmehr das verstanden werden, für das sich kein allgemeines Gesetz formulieren läßt« und das nicht experimentell reproduzierbar ist. Dazu zählen solche „Kleinigkeiten“, wie die Biographie jedes Menschen, die Entstehung und Entwicklung des Kosmos sowie Liebe, Würde und Freundschaft. »Ursprung und Evolution sowohl des Lebens im Allgemeinen als auch des Menschen im Besonderen« sind »alle wohl kaum reproduzierbar« und verweigern sich vielfach einem »experimentellen Zugriff« und sollten trotzdem der Wissenschaft offenstehen. (Vgl. Fischer 2000, S. 146 f.)

⁸⁴⁹ Pauli 1956, S. 73

keiten würden immer überwunden durch Gegenwirkungen, die von Natur aus eines Tages auftauchen und spürbar werden würden. Der Ort des Menschen ist die Mitte zwischen den Gegensätzen, wie Bohr es Pauli gelehrt und gezeigt hat. In ihm verbindet sich Innen und Außen, und zwar mit Hilfe der Stelle oder Qualität, die Menschen früherer Epochen als Seele bezeichnet und ganz selbstverständlich verstanden haben.«⁸⁵⁰ Die weit über die klassische Physik hinausreichende Bedeutung der Arbeiten Paulis im Hinblick auf die Entwicklung des Menschen ist bisher kaum beachtet worden.⁸⁵¹ Er personifizierte buchstäblich und „hinterücks-vordergründig“ die Tatsache, daß Person und Werk nicht voneinander zu trennen sind und daß im Kern des Menschen Energien sind, die mit konventionellen naturwissenschaftlichen Methoden nicht greifbar sind. Das „Zweite Paulische Ausschließungsprinzip“ war unter seinen Kollegen allgemein anerkannt und noch mehr gefürchtet. Es besagte. »Es ist unmöglich, daß sich Professor Wolfgang Pauli und ein funktionierendes Gerät im gleichen Raum befinden.« Auch prominente Kollegen, die ihnen als nicht-meßbar Erscheinendes ignorierten oder ablehnten, verweigerten Pauli den Zutritt zu ihren Labors und zollten damit höchst physikalischen Auswirkungen der »Aura« Paulis praktischen Tribut.⁸⁵² Fischer öffnet den bedeutungsvollen Hintergrund dieser aus rationaler Sicht amüsant-obskuren Erscheinungen, indem er das übliche Steckenbleiben im verschämt anekdotischen Betrachten des Außergewöhnlichen – Professorenmarotten und nützliche Sonderlinge? – im Verhältnis zum konventionellen wissenschaftlichen Weltbild einordnet. »Die in ihnen zutage tretende Symmetrie zwischen den beiden Sphären, die

⁸⁵⁰ Vgl. Fischer 2000, S. 67.

⁸⁵¹ Der interessierte Leser sei verwiesen auf Atmanspacher et al. 1995 sowie auf Pauli et al. 1992. M.-L. v. Franz zitiert die Alchemistenweisheit »nonnulli perierunt in opere nostro« ((lat.) ≈ ziemlich viel in unserem Werk wird von Falschem zeugen), um zugleich auf die tiefe Bedeutung und die Mut und Besonnenheit fordernde Schwierigkeit des durch Pauli angezeigten Wandlungsweges hinzuweisen. (Vgl. Franz 1992, S. 331 f.) Das ergebe sich vollkommen zwangsläufig aus der Tatsache der Notwendigkeit einer »totalen Umstellung des Bewußtseins« (Franz 1992, S. 332)

⁸⁵² Pietschmann 1995, S. 43. »Die Kollegen von Pauli [...] waren sich nämlich darüber einig, dass ihn eine etwas geheimnisvolle und unheimliche Aura zu umgeben schien, die sich in dem Pauli-Effekt manifestierte.« (Fischer 2000, S. 134)

Viele Zeitzeugen berichten dementsprechend, daß das Prinzip real war. (Vgl. Pietschmann 1995, S. 44.) »Auch ganz nüchterne Experimentalphysiker waren der Ansicht, dass von Pauli seltsame Wirkungen ausgingen. Man glaubte z.B., seine bloße Anwesenheit in einem Laboratorium erzeuge allerhand experimentelles Missgeschick, er erwecke gleichsam die Tücke des Objekts.« (Enz 1995, S. 23) Berühmte Physiker-Kollegen Paulis zogen es daher vor, ihm grundsätzlich den Zutritt zu ihren Laboratorien zu verwehren, auch wenn sie wie Otto Stern mit ihm befreundet waren. (Vgl. Enz 1995, S. 23.) Pauli schrieb an C.G. Jung: »Hier hat es sich ereignet, daß das ganze Cyclotron der Princeton University vollständig abgebrannt ist (die Ursache der Entstehung des Brandes ist nicht bekannt). Ist es ein «Pauli-Effekt»?« (Pauli zitiert nach Pietschmann 1995, S. 43 f.)

Ein Zyclotron (moderne deutsche Schreibweise) ist ein Beschleuniger für Protonen und schwere Ionen auf der Basis eines starken Dipolmagnetens. (Vgl. Brockhaus Bd. 24, S. 675 f.)

wir seit dem 17. Jahrhundert – nach der Vorgabe von Descartes – ungewöhnlich scharf als Geist (*res cogitans*) und Materie (*res extensa*) trennen, fällt ihnen weder ein noch auf.«⁸⁵³ Einfach formuliert geht es Fischer um unmittelbar wirkende Wechselwirkungen zwischen Geist und Materie, die sich bei Pauli außergewöhnlich, kräftig, aber in Teilen weder kultiviert noch kontrolliert aber sinnvoll Bahn brechen. »Die ›klassischen Naturwissenschaften‹ hatten noch die »unkontrollierbaren und unbewußten Faktoren aus den sodann reproduzierbaren Versuchsbedingungen eliminiert« und so alle vorhandenen Sinnzusammenhänge »zerstört«⁸⁵⁴. Wolfgang Pauli setzte an diesem Punkt des Verdrängten eben auch nicht-rationale Ausrufezeichen wissenschaftlicher und persönlicher Natur. Diese Ausrufezeichen bedeuten aber auch, daß Sinnzusammenhänge nicht zerstört werden, sondern nur gestört und in das Unbewußte gedrückt werden können. Pauli postulierte denn auch, daß Simultangesetze nicht kausaler Natur einen sinnhaften Zusammenhang stiften, »der sich in Entwicklungslinien äußert und dem Geschehen eine zweckhaftes (*finales*) Aussehen gibt.«⁸⁵⁵

Weitere Schlußfolgerungen aus der modernen Physik sind eindeutig: Neutralität und Wertfreiheit von Beobachtung, Experimentieren und Handeln sind Illusion. Der Mensch ist Beteiligter und nicht nur Beobachter des Geschehens. Beobachter und Beobachtetes sind vielmehr *ein* Phänomen das gemeinsam Entwicklungen unterliegt.⁸⁵⁶ Die Realität ist paradox bis hin zur Existenz von Widersprüchen und polar im Sinne von zusammengehörigen Gegensätzen aufgebaut.⁸⁵⁷ Die aktuell dominierenden Weltbilder der

Weitere gleichermaßen imposante wie teilweise urkomische Beispiele des zweiten „Pauli-Effekts“ finden sich bei Fischer 2000 auf S. 132 ff.

⁸⁵³ Fischer 2000b, S. 135

⁸⁵⁴ Vgl. Pauli 1993, S. 703; Fischer 2000, S. 155.

⁸⁵⁵ Vgl. Fischer 2000., S. 40 f., S. 153.

⁸⁵⁶ Niels Bohr prägte den Begriff der Komplementarität. als Begriff dafür, daß bei wissenschaftlichen Experimenten die Wechselwirkungen zwischen Meßgerät und Objekten Auswirkungen haben, die Teil des beobachteten Phänomens sind. So werden Beobachter und Beobachtetes zu einem Phänomen und müssen gemeinsam betrachtet werden. (Vgl. Bohr 1985, S. 108.) Gemäß der Heisenbergschen Unschärferelation kann man schon in der Physik »nicht einfach von der Natur <an sich> sprechen [...], wir müssen uns, wie BOHR es ausgedrückt hat, dessen bewußt werden, daß wir nicht nur Zuschauer, sondern stets auch Mitspielende im Schauspiel des Lebens sind.« (Heisenberg 1976, S. 12)

⁸⁵⁷ Vgl. Bohr 1985, S. 108. Zu den physikalischen Konkretisierungen des Polaritätsprinzips zählt die Welle-Teilchen-Dualität, die in allgemeinverständlicher Weise von Capra besprochen wird. (Vgl. Capra 1987, S. 16.) Licht erscheint, je nachdem wie man es anschaut, mal als Welle und mal als Teilchen, ohne daß man bisher glaubt zu wissen, was Licht ist. Für physikalisch nicht durchgebildete Menschen wie mich wird es zunächst völlig überraschend, daß die Untersuchung von Teilen der Materie (den Elektronen) ebenfalls zu Ergebnissen führt, die als Welle-Teilchen-Dualismus aufgefaßt werden. »Das heißt, die Elektronen, die als Teilchen auf dem Schirm eintreffen, sind als Wellen durch den Doppelspalt gelaufen. Dies ist das Quantenparadox.« (Fischer 1996, S. 164) Damit ist nicht einmal mehr eindeutig klar, ob Materie Materie (Teilchen) oder Energie (Welle) ist. Betrachtet man die berühmte Einsteinsche Formel $m=E/c^2$, läßt die Überraschung nach, da Masse und Energie in dieser Formel in einer klaren Beziehung stehen. Die Idee der Existenz sich qualitativ ergänzender bzw. gegensätzlicher Realitäten, die zueinander

Astrophysik (allgemeine Relativitätstheorie) und der Mikrophysik (Quantenmechanik) sind wie alle menschlichen Weltbilder vorläufig und sachlich nur begrenzt gültig.⁸⁵⁸ Sie verengt auf Begriffe von Raum und Zeit und Ursache-Wirkung zu fassen, ist eine oft nicht mehr verantwortbare Vereinfachung und Verzerrung des Geschehenden. Transzendentes ist real und

gehören, ist wiederum mit dem Komplementaritätsbegriff von Niels Bohr und der Entdeckung von „schwarzen Löchern“ verbunden. (Vgl. Bohr 1985, S. 108.)

Wer als Nicht-Physiker von einem fundiert und verständlich in moderne Theorien von Licht und Materie eingeführt werden möchte, findet bei Feynman 2000 passendes: «QED: die seltsame Theorie des Lichts und der Materie».

⁸⁵⁸ Es würde mich nicht wundern, wenn die Physik irgendwann von einem Fundamentaltheorem abrücken müßte, das sich seit Demokrits Zeiten durch die Physik zieht. Nämlich, daß die Welt aus wenigen unveränderlichen Bausteinen besteht, aus denen durch additiv-energetische Zusammensetzung die Vielfalt der materiellen Welt gebildet wird. Wenn ich es richtig im Gedächtnis habe, waren diese letzten Bausteine zuerst Atome, dann Protonen, Neutronen und Elektronen, dann Quarks und derzeit Neutrinos. Ein Abglanz dessen, daß man an die von mir angedeutete Grenze kommen könnte, liegt vermutlich in der Unbestimmbarkeit des Wesens von Licht und Materie. Weiterhin sind Masse und Energie wesentliche Eigenschaften von Materie, wie es Einstein in seiner Formel $m=E/c^2$ abgebildet hat. Bei dem, was in Form von $E=mc^2$ technische Lösungen von Atomenergie bis zur Waffentechnik prägt, war für Einstein noch »keine Spur einer Möglichkeit von technischen Implikationen [...] sichtbar.« Was man daraus lernen kann, ist die viel zu selten Ernst genommene Tatsache, »daß ein Wissenschaftler die Welt stärker verändern kann, als dies jemals ein Feldherr, General oder Präsident hätte tun können. Und während er dies fertig bringt, kann er ganz ruhig in einer Ecke an einem Schreibtisch [...] sitzen oder spazieren gehen«. (Vgl. Fischer 1996, S. 132 ff.) Und sich nicht in Versuchen vorauseilenden Gehorsam Leistungs- und Veröffentlichungsdruck beugen. Soweit zum Thema Ethik, die man nicht bei Wissenschaftlern abladen und dann vergessen kann und zum Thema Effizienzsteigerung der Forschung durch Verengung auf kurzfristige wirtschaftliche Verwertbarkeit.

Betrachtet man die eben angedeutete Grenze der Physik näher, wird es spekulativ, interessant und verblüffend und zur Frechheit eines physikalischen Laien. In der Physik ist mittlerweile auf der Mikroebene die Anwendung der Quantenmechanik und auf der Makroebene die Anwendung der Relativitätstheorie üblich, was verständlich macht, daß Physiker wie Stephen Hawking auf der Suche nach einer großen einheitlichen Theorie sind, die Mikro- und Makrowelten erklärt. (Vgl. Fischer 1996, S. 156 f, S. 205 f.) Man kann nun versuchen, eine elementare Entwicklung der modernen Mikrophysik in die Makrophysik der Relativität einzubauen. Beim zur Zeit praktizierten Vorstoß in immer winzigere Teilchen-Welten kann per mathematischer Grenzwertbetrachtung festgestellt werden, daß Masse und Energie der kleinsten Teilchen gegen 0 konvergieren müßten und Materie dann aufhören müßte, Materie im tradierten Sinne zu sein. Eigentlich müßten Neutrinos schon nahe an diesem Punkt der Metamorphose sein. In der heute nur noch in der wissenschaftlichen Makrowelt akzeptierten Formel von Einstein ausgedrückt, konvergiert die Entwicklung der Quantentheorie also gegen $0=0/c^2 \leftrightarrow 0=0$. Damit löst sich der zur Allgemeinbildung gehörende Teil der Relativitätstheorie quantentheoretisch in einer inhaltsleeren Gleichung (Tautologie) auf.

Philosophisch bleibt mit $0=0/c^2$ jedoch das Licht in Form der quadrierten Lichtgeschwindigkeit erhalten. Licht ist naturwissenschaftlich gesehen zweierlei Art; mal Welle, mal Teilchen. Wird beachtet, daß des Menschen „inneres Licht“ ihn charakterisiert und Orientierung gibt, Sonnenlicht Quell allen biologischen Lebens ist und Licht Wesen und Ausdruck Gottes ist, strebt der hier behandelte Teil der allgemeinen Relativitätstheorie für gegen 0 konvergierende Werte von Masse und Energie philosophisch gegen „Alles ist ein Gleichnis“. Damit wird klar, daß die in der Physik noch offene Leistung eines einheitlichen Konzeptes der Mikro- und Makrowelten in Religion und Philosophie schon tausende Jahre vorhanden ist. Dabei wird vermutlich zu beachten sein, was Fischer so formuliert: »Jeder Versuch eine einheitliche Theorie aufzustellen, muß scheitern, weil er die grundlegende Komplementarität von diskreten und kontinuierlichen Größen übersieht (Quanten und Feldern [eigene Ergänzung: Wellen sind kontinuierlich]) übersieht. Da hat die Natur den Naturwissenschaftlern ein philosophisches Stoppschild in den Weg gestellt, und dies hat einen tiefen Grund«. Die Lösung »ist eher romantisch – somit uralt und [...] im Gedicht von Novalis formuliert: Wenn nicht mehr Zahlen und Figuren...« (Vgl. Fischer 1996, S. 223 und diesen Text, S. 260.)

muß daher auch im erweiterten Sinne wahrnehmbar sein.⁸⁵⁹ Über die Prinzipien der Kausalität und Funktionalität hinaus wirken Gegebenheiten, die sich in zeitgleichem und sinnvollem Zusammentreffen von Ereignissen und Entwicklungen und in sinnvoll in die Zukunft weisenden Entwicklungsrichtungen äußern. Die letztgenannten Qualitäten können in den Begriffen Synchronizität und Zweckhaftigkeit erfaßt werden. Der Begriff „Zweckhaftigkeit“ (»Finalität«) meint dabei nicht ein feststehendes Endziel von Evolution, sondern sinnvolle Richtungen, Linien und Grenzen von Entwicklung. Neben der allgemeinen (statistisch erfaßbaren) Gesetzmäßigkeit bekommt daher die nicht gesetzmäßige Einzelbeobachtung und Einmaligkeit neuen Wert.⁸⁶⁰

⁸⁵⁹ Eason legt eine Sammlung intuitiver Wahrnehmungen vor, die die Existenz sogenannter außersinnlicher Wahrnehmungen belegt. (Vgl. Eason 1995.) Daß die Sammlung sich auf Mütter und ihren „siebten Sinn“ für ihre Kinder bezieht, ist vermutlich kein Zufall.

Von Randow zieht – wie ich glaube mit Recht – gegen Leichtgläubigkeit in diesem Bereich zu Felde. Er übersieht dabei, daß die Wirksamkeit von „Rationalität“ und „Wissenschaftlichkeit“ ebenfalls in vielfältiger Weise auf Leichtgläubigkeit fußt. Er schließt aus den »Gesetzen« der Wahrscheinlichkeit, daß alle Phänomene von »Vorahnungen« und »Intuitionen« sich statistisch »wegerklären« lassen. (Vgl. von Randow, 1993.) Er übersieht dabei, daß Wahrscheinlichkeiten nichts über die Ursachen von Phänomenen im Einzelfall aussagen. Von Randow verwechselt so die eigene Realität jedes Modells mit der modellierten Realität und macht damit den für unsere Zeit typischen Fehler.

Die individuellen religiösen Durchbrüche, die bei einigen überragenden Physikern des 20. Jhdts. zu verzeichnen sind, sind symptomatisch dafür, daß es falsch ist zu glauben, die vollständige Realität könne naturwissenschaftlich erklärt und gesteuert werden. Nichtstoffliche Realitäten werden so ausgeblendet und wirken trotzdem in die sichtbare Welt hinein. Der so angedeuteten Illusion liegt eine Verwechslung von Modell und Realität zugrunde. Erfahrungen, die religiös genannt werden können, brauchen eigene Zugänge und Methoden, wie die Naturwissenschaft die ihrigen hat.

Eine Kultur, in der Kontemplation und unmittelbarer Kontakt mit nicht-materiellen Realitätsanteilen – in unserem Sprachgebrauch „Außersinnliche Wahrnehmung“ (ASW) – Teil alltäglichen Lebens war, existierte bis in das 20. Jahrhundert hinein in Tibet. Der deutschstämmige Lama Anagarika Govinda schrieb über die mittlerweile vermutlich weitgehend beschädigte spirituelle Kultur des Tibetischen Volkes: »Die Tibeter wären höchst überrascht, wenn man diese Tatsachen anzweifeln würde, denn für sie sind diese Methoden Angelegenheiten praktischer Erfahrung, die nichts mit Glaubenssätzen oder Theorien zu tun haben. Ihnen würden die Versuche moderner Psychologen psychische Phänomene, wie außersinnliche Wahrnehmung (extra sensory perception) und dergleichen zu «beweisen», primitiv und lächerlich erscheinen, so, als ob man die Existenz des Lichtes, die allen, außer den völlig Blinden, offenbar ist, beweisen wollte. [...] Die Umstände, unter denen diese modernen Experimente durchgeführt werden, sind selbst die größten Hindernisse für ihren Erfolg. [...] Die skeptische experimentelle Einstellung, die mechanische Handhabung und statistische Methodik (die nur Quantitatives erfaßt, aber völlig am Qualitativen vorbeigeht) und endlich die nüchterne Umgebung, in der solche Experimente vorgenommen werden, blockieren geradezu die «Tore psychischer Wahrnehmung».« (Govinda 2000, S. 117) An dieser Stelle gestatte ich mir drei ergänzende Bemerkungen, die in Verbindung mit den zitierten Ausführungen Govindas andeuten sollen, wie paradox menschliche Realität wird, wenn sie sich – bewußt oder unbewußt – in der Nähe existentieller Grenzen bewegt, wohlwissend, daß die Reife eines berufenen Lamas Qualitäten aufweisen muß, die mir fehlen.

1. Außersinnliche Wahrnehmung (ASW) ist strenggenommen nicht möglich. Der gängige Begriff ASW umfaßt also sinnliche Wahrnehmungen außerhalb der mit dem derzeitigen Stand der Technik physisch nachweisbaren Sinnesorgane.
2. In einer entsprechenden Haltung angeschaut, können moderne menschengemachte Umwelten nicht mehr nur als nüchtern und blockierend, sondern auch als techniktrunken, kalt und in sinnvoller Weise Sinnlosigkeit suggerierend wahrgenommen werden. Dann wirken solche Umwelten nicht mehr zur Gänze blockierend auf die »Tore psychischer Wahrnehmung«. Daß diese Wahrnehmungen bei entsprechender eigener Haltung mehr mit (Er-)tragen als mit Hochgefühl korrespondieren können, steht auf demselben Blatt.

⁸⁶⁰ Vgl. Fischer 2000, S. 143, 147, S. 152 f.

Wolfgang Pauli hat seine Anschauungen zur Synchronizität und zur Wirksamkeit von Archetypen in Kooperation mit C.G. Jung entwickelt. Diese Anschauungen sind der Aufhänger, wieder einen intimeren Zugang zur geistigen Ordnung der Welt zu finden. Ohne die Krücken von Kausalität und Analytik kann so dem Sinn von zeitlich synchron auftauchenden, sinnvoll verbundenen und miteinander harmonisierenden Phänomenen, die nicht kausal miteinander verbunden sind, nachgegangen werden. C.G. Jung gibt dem Synchronizitätsbegriff eine weitere Qualität, indem er anhand dieses Begriffes das Leib-Seele-Problem erläutert hat.⁸⁶¹ Dieses Phänomen ist derzeit in Teilaspekten unter dem Etikett Psychosomatik geläufig. Peat entdeckt mit Hilfe des Begriffs Synchronizität »ein Universum unendlicher Subtilität, das einem schöpferischen und lebendigen Organismus viel näher ist als einer Maschine. Aus der Tiefe dieser Ordnung entfalten sich Harmonien, die sich in Form sinnvoller Muster und Verbindungen über die Reiche des Geistes und der Materie erstrecken.«⁸⁶² Die Idee der Synchronizität ist so oder so vielschichtiger Ausdruck »viel tieferer Bewegungen, die im Grunde des Universums entstehen und worin Materie und Sinn untrennbar miteinander verbunden sind«. Sie offenbaren in Momenten intuitiver Klarheit, »daß eine Situation »stimmig« ist, ihre Richtigkeit hat und die Welt einen unvermuteten tiefen Sinn bekommt.«⁸⁶³

– Persönlicher Einschub: Auch dieser Text muß sich in innere Harmonien und Paradoxien einfügen, um sinnvoll zu sein. Statistik ist nicht nur „außen“, „subjektiv“, „selektiv“, sondern auch Grenzphänomen und „innen“. Insofern sind meine Ausführungen in Abschnitt II zur Qualität von Statistik und deren Anwendung stark außenbetont, was nur zum Teil durch die Kontemplation zur Binärvariable ausgeglichen wird. Ohne weitere Vertiefung in diesem Kapitel: Die Quantentheorie, aus der das Annehmen der Existenz geistig-nicht-physikalischer Realitäten folgte, ersetzte die deterministisch-kausale Modellsprache der Newtonschen Physik durch eine statistische Formulierung der Realität. Meine unten dargestellten Kontem-

⁸⁶¹ Vgl. Jung 1982, S. 539.

⁸⁶² Peat 1989, S. 213

⁸⁶³ Peat 1999, S. 129. Eine kurze Beschreibung der Begriffe „Archetyp“ und „Synchronizität“ findet man bei Fischer 2000, S. 136 ff. Zu einer Kurzeinführung zum Begriff der Synchronizität vgl. Müller-Herold 1995, S. 160 ff.

Synchronizität ist der Begriff für zeitnahe Auftauchen von Phänomenen, die sinnvoll aber nicht kausal miteinander verbunden sind. Meine Arbeit und meine Erfahrungen lassen mich sicher sein, daß Synchronizität in allen Bereichen menschlichen Lebens wirkt.

»An den voneinander entferntesten Punkten der Welt treten Bilder, Systeme, Riten, Tänze und Personen auf, die sich so gleichen, daß sie kaum aus der Geburt des Zufalls hervorgegangen sein können. Die Ergebnisse sind so verblüffend, daß die vergleichende Religionswissenschaft, gepaart mit einem detektivischem Forscherdrang und einem gewissen Dilettantismus, einen populärwissenschaftlichen Höhepunkt erreicht hat.« (Bauer et al. 1996, S. 126)

plationsversuche über das Wesen der Binärvariable, die in Computertechnik und Statistik elementar ist, bestätigte mir den sinnvollen Grenzcharakter der Statistik, den Wolfgang Pauli schon lange erkannt hatte, sonst hätte er die Erneuerung der Modellierungsprinzipien physikalischer Welten durch Wahrscheinlichkeiten wohl kaum als »dumm-dreist« bezeichnet.⁸⁶⁴ Und nachdem ich soweit war zu glauben, daß meine Bemühungen, über Amplifikationen und das Imaginative einen einigermaßen realistischen Zugang zu nicht-rationalen Qualitäten von Organisationen zu bekommen, einigermaßen von Erfolg gekrönt waren, wurde mir klar, wie sehr die Quantenphysik dieses vorweggenommen hat. Schon seit 1925 ist der Kern der Physik (äußerlich) unanschaulich, unkonkret und imaginativ⁸⁶⁵.
Einschub Ende. –

Kontemplation und Meditation allein führen zumeist wohl genauso wie eine rigide Beschränkung auf Analyse, Messen und Prüfen häufig nicht mehr zum Ziel eines Zugewinnes an Erkenntnis. Erfahrungen geistiger Klarheit brauchen darüber hinaus nicht selten das Zusammentreffen von Persönlichkeiten. Ohne persönliche Konfrontation und Färbung geschieht letztlich kaum innerer oder äußerer qualitativer Fortschritt. Durchbrüche zu Neuem scheinen mir in diesem Sinn sowohl das persönliche Ringen als auch das Ringen von Persönlichkeiten miteinander zu brauchen. Es wimmelt in den Berichten über das Entstehen der geistigen Durchbrüche der großen Physiker des 20. Jahrhunderts von Berichten der folgenden Qualität: »In der Welt der sehr kleinen Teilchen sind alle Positionsbestimmungen und Verlaufsbeschreibungen mit einer gewissen Unschärfe behaftet. Für Schrödinger war das ein schwerer Schlag, auch für Einstein und desgleichen für Planck. [...] Der Ärger über diese Auseinandersetzung machte Schrödinger so sehr zu schaffen, daß er krank wurde und das Bett hüten mußte. Während sich Frau Bohr rührend um ihren kranken Gast bemühte, bombardierte ihn ihr Gatte unnachsichtig mit immer neuen Begründungen für die Existenz der Quantensprünge.«⁸⁶⁶ Ernst Peter Fischer vertieft diese persönlichen Zusammenhänge in andeutenden Kapiteln zur Quaternität im Sinne von Jung, im Sinne von Pauli und schließlich im Kapitel «Drei plus Pauli» hinsichtlich Albert Einstein, Niels Bohr, Wolfgang Pauli und C.G. Jung in Gestalt einer doppelten Polarität der Persönlichkeiten in Kreuzform. Er deutet weitere Bezüge zu Laotse, Artur Schopenhauer und Sokrates an.⁸⁶⁷

⁸⁶⁴ Zur statistischen Modellierung der Quantenphysik vgl. Fischer 2000, S. 18; S. 23; S. 49. Zu dem Pauli-Zitat vgl. diesen Text, S. 250.

⁸⁶⁵ Vgl. das Kapitel «Die verlorene Anschaulichkeit» in Fischer 2000, S. 46 f.

⁸⁶⁶ Vgl. Gleiser 1998, S. 261 f.

⁸⁶⁷ Vgl. Fischer 2000, S. 139 ff.

Es kann vor diesen Hintergründen nicht mehr verwundern, daß Wolfgang Pauli eine schwere Reifungskrise durchmachte⁸⁶⁸ und auch ein gewisser Albert Einstein in der Lebensmitte schwer krank war und »vier Jahre lang an allen möglichen Geschwüren litt« und daß diese Erkrankung mit seinen quantentheoretischen Grundlagenarbeiten, dem Wechsel seiner Lebenspartnerin und genauso mit dem Wechsel des gesellschaftlichen Klimas am Ende des ersten Weltkrieges zeitlich zusammenfällt. Dem Biographen »fehlt der Mut, an dieser Stelle eine psychologische Deutung zu geben«.⁸⁶⁹

Auch als weniger großer Geist kann man in Richtung des Zusammenhanges von Zeit, Ort, körperlicher und geistig-seelischer Befindlichkeit einiges erleben. Jenseits des so besonderen Zusammentreffens der richtigen Menschen zur richtigen Zeit am richtigen Ort kann körperliche Erleichterung auf dem Stillen (Rückzugs-) Örtchen das eine oder andere Mal mit Auflösung von Verstopfungen des Denkens einhergehen... Wer den Ort der Stille jedoch nicht beizeiten verläßt und sich mit Menschen konfrontiert, hat letztlich keine Auflösung von Verstopfungen, sondern ist auf eigene Art im dominant werdenden Gestank eigener Absonderungen sitzengeblieben. Das Überschlafen von Wichtigem ist zudem genauso sprichwörtlich wie elementar.

Wie auch immer: »Eine Logik der Forschung [...] erklärt vor allem nicht, woher denn das wichtigste Ausgangselement ihres Verfahrens kommt, die Hypothese.« Allgemeiner formuliert können Logik und Rationalität nicht klären, wie grundlegend neue Ideen entstehen.⁸⁷⁰ Entdeckungen und

⁸⁶⁸ Vgl. S. 249, Fußnote 667.

⁸⁶⁹ Vgl. Fischer 1996, S. 28 f.

⁸⁷⁰ Vgl. Fischer 2000, S. 110 ff.

Wer sich in konventioneller Wissenschaftstheorie auskennt weiß, daß ich mit dieser Bemerkung ein Basisdogma rationalen Vorgehens ablehne. Es hat seine Formulierung in den Wissenschaften in der Theorie des „kritischen Rationalismus“ von Karl R. Popper gefunden. Dieser hat sich auf „die“ Physik berufen. Der Physiker und Wissenschaftshistoriker Ernst Fischer konstatiert in einer kurzen Bemerkung, daß der kritische Rationalismus und sein Modell der rationalen Treppe in der Realität des Erkenntnisfortschritts nicht existiert und das Wesentliche unterdrückt. (Vgl. Fischer 2000, S. 110 ff.) Die Poppersche Treppe des Erkenntnisfortschritts existiert jedoch, solange zwei Einschränkungen Fortschritt und Erkenntnis begrenzen:

1. Es werden nur die äußerlich sichtbaren Produkte von Wissenschaft und Forschung und nicht die Entstehungsprozesse selbst beachtet, die mit menschlichem Ringen zu tun haben.
2. Es findet nur Ausdifferenzierung und quantitative Veränderung bekannter wissenschaftlicher Methoden, jedoch kein qualitativer Wandel statt.

Bei Popper selbst wird in eigenartiger Weise sichtbar, daß der menschliche und der metaphysische Faktor entscheidend sind. »Von Thales bis Einstein, von den griechischen Atomisten, von Gilberts, Newtons, Leibniz' und Boscovics Spekulationen über Kräfte bis zu denen von Faraday und Einstein über Felder von Kräften waren metaphysische Ideen wegweisend.« (Popper 1994, S. XIX) So kam er zu der paradoxen Einschätzung, daß »...wissenschaftliche Forschung, psychologisch gesehen, ohne einen wissenschaftlich höchst indiskutablen, also wenn man will, „metaphysischen“ Glauben an [rein spekulative und] manchmal höchst unklare Ideen wohl gar nicht möglich ist.« (Popper 1994, S. 12 f.) Das Wegweisende als wissenschaftlich indiskutabel zu erklären ist genauso gewagt wie typisch. Merkwürdigerweise wird damit jeder „Urknall“ des menschlichen Geistes ausgeblendet, während die Urknalltheorie der Physik seit Jahrzehnten wissenschaftlich erforscht wird. Das geschieht,

Erkenntnisse von Bedeutung wurzeln nicht in kritischer Rationalität, sondern in persönlich durchlebten und inkorporierten Prozessen, die später analytisch-rationalen und materiellen Ausdruck finden können. Der Physiker Marcelo Gleiser formulierte entsprechendes über die Entstehung der mathematischen Formulierung der allgemeinen Relativitätstheorie durch Albert Einstein nach 8 Jahren voller »Hürden und Irrwege«: »Physiker, die mit ihrer Intuition arbeiten, kennen diesen quälenden Zustand sehr gut: Sie wissen schon, wo es hingehet, aber es fehlt ihnen der mathematische Nachweis. Und ohne diesen Nachweis wird ihnen niemand so recht glauben.«⁸⁷¹ Dasselbe kann auch in simplen organisatorischen Kooperationsprozessen passieren, z.B. wenn Assistenten und Berater wissen, daß Charts voller Zahlen benötigt werden, um überzeugend zu sein. Wer jedoch wirklich im konventionellen Sinn weiß, wo es hingehet, durchläuft keine Irrwege. Der von Gleiser angedeutete quälende Zustand ist nicht auf Physiker beschränkt und reicht tiefer, als es bei ihm sichtbar wird. Man weiß schon, wohin es geht, aber ohne konkrete Realisierung und Fertigstellung eines dialoggeeigneten Konzeptes weiß man es doch wieder nicht so richtig. Manches ist eben doch nicht richtig wahrgenommen, erfaßt, durchgearbeitet, formuliert und vollendet. Daher rührt die Notwendigkeit, Hürden zu überwinden und Irrwege zu durchlaufen. Mit dem damit verbundenen Geburts- und Sterbeprozess ist man mit „Haut und Haaren“ verbunden.

Akzeptiert man Transzendenz als Teil der Realität geht es schließlich auch um die Möglichkeiten spiritueller Erfahrungen wie um Nahtoderlebnisse, Vorahnungen, Momente geistiger Klarheit und um die Existenz und Wirksamkeit höherer Wesenheiten.⁸⁷² Ein eher oberflächlich naturwissen-

obwohl nichts weiter davon entfernt ist, empirisch prüfbar oder experimentell reproduzierbar zu sein, als die Urknalltheorie der Astrophysik.

⁸⁷¹ Vgl. Gleiser 1998, S. 283.

⁸⁷² Zu einer ablehnenden Behandlung des Themas „transzendente Realitäten“ mit wissenschaftlichem Anspruch vgl. Koch, 1992. Sie bearbeitet »Vermeintliche paranormale Überzeugungen« (Koch, 1992, S. 1; es handelt sich dabei um die ersten drei Worte der Einleitung) als Folge illusionärer Korrelationen experimentell. Paranormale Überzeugungen sind nach Koch alle diejenigen, die mit der aktuellen Wissenschaft nicht erklärbar sind. (Vgl. Koch, 1992, S. 1.) Es ist die Natur sämtlicher Durchbrüche menschlichen Erkennens – auch der wissenschaftlichen – mit der jeweils herrschenden „aktuellen“ Lehre nicht erklärbar zu sein. In der Logik Kochs ist also jedes Weltbild aus paranormalen Überzeugungen entstanden. Das wäre auch das naturwissenschaftlich-technische Weltbild aus paranormalen Überzeugungen entstanden. Auch dieses Weltbild war in seiner Gründungsphase mit dem damals herrschenden Weltbild nicht vereinbar. Ideen, die vom Mainstream nicht nachvollziehbar sind, als Illusion abzutun, ist wohl typisch für blinden Mainstream zu allen Zeiten und gefährdet Entwicklung. Eine solche Haltung läuft auf ängstlich-aggressiven Dogmatismus, Erstarrung und Zensur hinaus, auch wenn Koch diese Schattenseiten nicht propagiert.

In Bezug auf die Existenz von Geistwesen kennt die jüdisch-christliche Tradition – beispielhaft genannt für die komplexen Anschauungen über geistige Wesenheiten in den Hochreligionen – eine differenzierte Engelhierarchie, die auch Teil des anthroposophischen Weltbildes ist. Glasl

schaftlich geprägtes Bewußtsein gerät schon in rationaler Annäherung an solche Dimensionen der Realität zunächst in existentielle Schwierigkeiten. Ein Mensch der Aufklärung wird so nicht nur mit den Begrenzungen und elementaren Blindheiten seines Weltbildes konfrontiert. Unmittelbar existentiell wird es, wenn man bemerkt, daß das Weltbild nicht einfach banal wie eine unpassend gewordene Brille gewechselt werden kann, sondern daß man mit einer gleichermaßen elementaren wie verbreiteten Unfähigkeit zur seriösen Wahrnehmung konfrontiert ist, die das geistige Licht der Welt wie auch das eigene innere Licht – den eigenen Kern – im Dunkeln stehen läßt. Die dadurch auftretenden Deutungsschwierigkeiten und/oder profanen Zweifel sind noch eher harmlose Folgen solcher in Kombination mit hervorragender Funktionalität entstandenen Unfähigkeit. »Sind die Engel geistige Wesen, die sich für den Menschen in eine anschauliche Gestalt hüllen [...]? Sind Engel transzendente Wesen oder Projektionen unserer Seele, befinden sie sich innerhalb oder außerhalb unserer Selbst?«⁸⁷³ Diese Frage stellt sich vom rationalen Bewußtsein aus für das Phänomen Religion insgesamt.⁸⁷⁴ Wenn man neurowissenschaftliche

beschreibt kurz die Wirkungen von Engelwesen und ihren Gegenmächten im Zusammenhang mit Konflikten. (Vgl. Glasl 1997, S. 285 f.; Glasl 1998, S. 181 ff.) Der Theologe Matthew Fox und der Biologe Rupert Sheldrake halten es für notwendig, die »Verbanung der Engel« aufzuheben und der individuellen Erfahrungen mit Engelwesen wieder vertrauen zu lernen (Vgl. Fox et al. 1996, S. 12, S. 18, S. 50.) »Fox: Und doch gibt es in der Menschheitsgeschichte einen Augenblick, wo diese Geister exkommuniziert wurden, und zwar [...] in der sogenannten Moderne. Das zeigt, welcher erstaunlicher Bruch und welche Verdrehung [...] im menschlichen Bewußtsein stattgefunden haben, als wir versucht haben, uns aus unserer Beziehung zu Engeln und Geistern herauszulösen. Das erklärt, wie ich glaube, auch den Preis, den wir in Form von ökologischen Katastrophen, Kriegen und Gier gezahlt haben. Die äußerste Säkularisierung unseres Verhältnisses zu den Engeln besteht wohl darin, sie in die Lächerlichkeit und Sentimentalität zu verbannen. Sheldrake: Oder sie auf bloße Manifestationen unserer eigenen Psyche zu reduzieren. ...« (Fox et al. 1996, S. 50)

Ein einigermaßen umfassendes Werk zu Engeln, ihren wesenhaften Dimensionen, ihren Ausdrucksformen in verschiedenen Hochreligionen und ihren Daseins-Wirkungen im modernen Alltag findet sich in allgemeinverständlicher Sprache in einem Buch der Künstlerin Jutta Ströter-Bender. Überlegungen zu Projektion und Aberglaube in Zusammenhang mit Engeln sind nicht ausgeklammert. (Vgl. Ströter-Bender 1988.)

Zum Thema Nah-Tod-Erfahrungen haben von einem westlich-wissenschaftlichen Standpunkt aus Elisabeth Kübler-Ross und Raymond A. Moody empirische Pionierarbeit geleistet (Vgl. z.B. Kübler-Ross 2003; Moody 1994; Moody 1999). Das Thema ist in einem umfassenden Zusammenhang Teil der anthroposophischen Weltbilder, die auf Rudolf Steiner zurückgehen. Eine weit greifende europäische Textsammlung zum Thema »Tod und Unsterblichkeit« vom Mittelalter bis zum Ende des 20. Jahrhunderts bieten Ruprecht et al. 1993. Westliche wie östliche Hochreligionen schöpfen je eigenes und im Kern verbundenes aus transzendenten Realitäten. Die Erwähnung des Tibetischen Totenbuches und des Gründungsmysteriums des Christentums auf Golgatha mögen hier ausreichen. Beide sind Pforten zur Lebenskunst, die aus dem Wissen um das Wesen vom Sterben und vom Geboren-Werden schöpft. (Vgl. Evans-Wentz 1993, S. 13 ff.)

⁸⁷³ Ströter-Bender 1988, S. 104

⁸⁷⁴ Wie verwickelt die Auseinandersetzung mit dem Thema Projektion auch im Zusammenhang mit Engeln werden kann, zeigen folgende erweiternde Bemerkungen:

1. Ich bin mir sicher, daß Projektionen aus der eigenen Seele Teil menschlicher Existenz sind.
2. »Nicht weil wir Menschengestalt haben, erleben wir die Engel menschenähnlich, sondern weil unser Geist Menschengestalt hat, haben wir einen Menschenkörper.« (Ströter-Bender 1988, S. 107 unter Bezugnahme auf Emanuel Swedenborg)

Sichtweisen allzu ernst nimmt, wäre diese Frage an Religion auch nicht weiter schlimm, denn dann wären *alle* Bewußtseinsinhalte des Menschen Erzeugnisse genetisch, physiologisch und soziologisch programmierter Gedankenmaschinen und damit Projektionen – nicht nur Engel und Religion, sondern auch die Neurowissenschaften selbst.

»Nun begnügt sich das Subjekt aber keineswegs mit einer passiven Projektion seiner Befindlichkeit in die Welt, sondern es arbeitet unermüdlich daran, letztere gemäß seiner Projektionen unermüdlich umzugestalten. [...] So gibt es keine menschlichen Bestrebungen, die sich nicht irgendwo und irgendwann einen äußerlich-sichtbaren Ausdruck in Form von Institutionen, geistigen Bewegungen, Lebensformen oder sonstigen Strukturen geschaffen hätten.«⁸⁷⁵ Wichtig ist also unabhängig davon, wie man genau zur Projektion steht, daß man sich nicht von Verantwortlichkeit weglocken und zur scheinbaren Beliebigkeit verlocken läßt.

Und nicht zuletzt ist es wohl nicht verkehrt, die inhaltliche Qualität – wider die Monokultur – des ersten Ausschließungsprinzip von Wolfgang Pauli bei der Gestaltung jedes Makrokosmos Organisation im Blick zu behalten. Elektronen wird im Mikrokosmos Atom jedenfalls »– in aller Kürze – nicht gestattet, gleich zu sein bzw. das Gleiche zu tun. Einem Elektron wird durch Pauli verboten, sich wie sein Nachbar zu bewegen. Es muß anders sein und sich individuell verhalten. [...] Paulis berühmte und bahnbrechende Arbeit erscheint [...] 1925 und sie markiert so etwas wie den Umschlagpunkt, an dem das stolze Gebäude der klassischen Physik endgültig zu kippen und einzufallen beginnt.«⁸⁷⁶

9.3.3 Transzendente Realitäten III: Kontemplation und Organisation

Überlegungen des aus Deutschland stammenden Lama Anagarika Govinda⁸⁷⁷ verdeutlichen eine wichtige Seite des Zusammenhangs von

Die zweite Bemerkung hängt zusammen mit mir mehrfach leserweise begegneten Überlegungen von Physikern, daß (bzw. ob) alle Materie auskristallisierter Geist sei. (Beim Schreiben des vorigen Satzes waren mir die entsprechenden Quellen längst entfallen.)

Die Frage nach dem Wesen der Religion ist auch in der modernen Tiefenpsychologie in ihren zahlreichen Strömungen unterschiedlich beantwortet worden. Folgt man in dieser Frage Sigmund Freud, handelt es sich bei Religion um projizierende Verdrängungs- und Projektionsprodukte einer ins Kindliche und Irreale zurückfliehenden Menschenseele. Für C.G. Jung sind Religionen Träger und Ausdruck archetypischer Grundmuster persönlicher und überpersönlicher Natur, die die menschliche Existenz und Realität prägen.

⁸⁷⁵ Jongen 1998, S. 189

⁸⁷⁶ Fischer 2000, S. 19

⁸⁷⁷ Lama Anagarika Govinda (auch: Anangavajra Khamsum Wangchuk; Geburtsname: Ernst Lothar Hoffmann) lebte 1898-1985. Zu seiner Biographie vgl. Winkler 1990.

Außer Anagarika Govinda ist mir aus der Literatur nur eine Person aus Westeuropa bekannt, der der Status eines Lama von vermutlich berufener Seite zuerkannt worden ist: Alexandra David-

Verantwortung, Organisation und von Projektionen. »Ob die uns umgebende Welt eine Projektion unseres Bewußtseins ist oder etwas in sich selbst Existierendes, das uns nur in der Form erscheint, in der wir sie erleben, ist von sekundärer Bedeutung. Es ändert nichts an der Tatsache, das es unser Bewußtsein ist, das, auf Grund seiner selektiven Fähigkeiten der Wahrnehmung und der Koordination, die Art der Welt bestimmt, in der wir leben. Ein anderes Bewußtsein würde eine andere Welt um uns hervorbringen, was auch das existierende – oder nicht existierende – Rohmaterial des Universums sein mag. [...] Bindung und Freiheit liegen gleichermaßen in unserem Bewußtsein beschlossen. Die ‹Welt› ist weder das eine noch das andere, sondern das, was wir aus ihr machen.«⁸⁷⁸ Und was machen wir aus ihr? Organisationen...

Auch nur die Möglichkeit ernsthaft in Betracht zu ziehen, daß mit Transzendenz, Gott und Engel Realitäten jenseits der Hypothese banaler Projektion verbunden sein könnten, bedeutet den Abschied vom Dogma der Allmachbarkeit und ein Loslassen der westlichen Ausformung des menschlichen Omnipotenzwahns und seines Schattenbruders, dem Kontrollzwang.⁸⁷⁹ Wie tiefgreifend die Dimensionen sind, die sich aus einer Wieder-Öffnung gegenüber transzendenten Realitäten ergeben, wird an einer Frage deutlich, die Rupert Sheldrake stellt. »Wie weitgehend leiten und pervertieren gefallene Engel tatsächlich den Fortschritt von Wissenschaft und Technik? Wird zwischen guten und bösen Engeln ein großer Krieg auf Erden ausgetragen? Wir wissen kaum, wie wir über solche Möglichkeiten denken oder reden sollen, da sie den offiziellen, gängigen Modellen der westlichen

Néel. (Mir steht es nicht zu, über den persönlichen Eindruck eines Laien hinaus ein eigenes Urteil auf dieser Ebene abzugeben)

⁸⁷⁸ Govinda 2000, S. 196

⁸⁷⁹ »Engel entziehen sich einseitigen dogmatischen Machtansprüchen, denn vor der Gewalt ihrer Gestalt wird sich der Mensch nicht nur der göttlichen Liebe, sondern auch seiner Ohnmacht und Kleinheit vor Gott bewußt. Dies aber sind Erfahrungen, die derjenige, der Macht und Herrschaft besitzt, zumeist zu vermeiden sucht.« (Ströter-Bender 1988, S. 106)

Nicht nur derjenige, der Macht und Herrschaft im geläufigen Sinn besitzt, vermeidet Erfahrungen, die die Entwicklung und Entfaltung gesunder Formen persönlicher Bescheidenheit und Demut nach sich ziehen können (und müssen).

Jeder Mensch, der an Macht ungestört teilhaben will, und sei es nur indem die „Brosamen“ vom Tisch aufgeklaut werden, vermeidet solche Erfahrungen. Macht meint dabei nicht nur politische oder wirtschaftliche Macht, sondern zuerst auch technisch-wissenschaftliche Macht. Jeder einfache Mensch, der Mitläufer in der technisch-wissenschaftlichen Kultur ist, ist ebenfalls von dem Vermeidungsverhalten betroffen, das Ströter-Bender auf Seiten von im konventionellen Sinne mächtigen Personen ortet.

1. Alle, die weiter blind glaubend ins Konsumparadies eingehen (wollen), müssen transzendente Erfahrungen meiden.
2. Jeder Mensch, der sich eines Arztes „bedienen“ will, mit der Erwartung, daß dieser ihn wiederherstellen oder gar „verbessern“ (Operationen, Schönheitschirurgie, Doping) solle, ohne weiter mit „Eigeninitiative“ oder „Veränderung“ belästigt werden zu wollen, muß transzendente Erfahrungen ebenso zu vermeiden suchen. Sonst müßte die innere Haltung zum eigenen Körper und zur eigenen Gesundheit umgestellt werden.

[eigene Anmerkung: jungen] Geschichte so grundfremd sind.«⁸⁸⁰ Ich bin jetzt nicht in der Lage, mich auf den Weg zu machen, konkreten Antworten auf diese Frage näher zu kommen.

Das Wirken des Phänomens Engel ist jedoch genauso wie viele andere religiöse Phänomene gerade im wirtschaftlichen Alltag deutlich zu spüren – wenn auch als Abklatsch. Im Leitartikel der «Wirtschaftswoche» zu Weihnachten 2001 – man ist versucht zu sagen: nach *dem*⁸⁸¹ 11. September 2001 – formulierte Stefan Baron unter Bezug auf das einschlägige Zitat von Adam Smith: »Die Bäcker, Brauer und Fleischer mit ihren egoistischen Motiven sind die Engel des Alltags. Sie sind bessere Vorbilder als die Weihnachtsengel, denen wir doch immer nur kurz und vergeblich nacheifern.«⁸⁸² Der Begriff „nacheifern“ zeigt, was insgesamt dringender fehlt als banale Effizienz: Persönliche Haltung, die aus innerer Bewußtheit entsteht. Jedes nacheifern, sei es nun den Weihnachtsengeln, den Bäckern, Bauern und Fleischern, sei es den Helden des Sports, den Helden des Managements oder (Berater-)Gurus muß irgendwann scheitern. Meist wird man ohnehin nur den Bildern nacheifern, die man von Vorbildern hat und nicht den Vorbildern selbst – vgl. Abschnitt I –, anstatt dem zu folgen, was in einem selbst an Möglichkeiten und Grenzen angelegt ist. Im Bild von Stephan Baron formuliert ist zudem darauf zu achten, daß aus „Engeln“ nicht „gefallene Engel“ werden.⁸⁸³

⁸⁸⁰ Sheldrake 1997, S. 198 ff.

⁸⁸¹ Es ist der Tag der Anschläge in den USA auf das World Trade Center und das Pentagon mit gekaperten Passagierflugzeugen gemeint.

⁸⁸² Baron 2001, S. 5

⁸⁸³ Die Bemerkung „gefallene Engel“ ist auf rationaler Ebene kurz zu erklären. Baron übersieht viererlei:

1. Die Theorie des sozialen Mitgefühls, die Adam Smith ebenfalls geschrieben und gelebt hat.
2. Die vergleichsweise geringe technische Macht des Menschen, die regionalen und berufsständischen Beschränkungen der Märkte und die weniger fortgeschrittene Säkularisierung zu Zeiten von Adam Smith begrenzte auch die negativen Folgen einer antiethischen Haltung und ihrer Schattenseiten. Beschränkungen sind Voraussetzung für das Leben von menschlichen Grundhaltungen im Praktischen. Allmachtphantasien und in unserem Fall das Nahekommen an technische Allmacht rufen auch den Schatten der Selbstzerstörung in den Vordergrund. Starker Egoismus, der mit maximaler Macht zusammenkommt, führt bei nicht mehr funktionierenden individuellen und/oder gesellschaftlichen Begrenzungs„mechanismen“ genau dorthin. »Freiheit heißt nicht Egoismus, Wettbewerb ist nicht gleichbedeutend mit Rücksichtslosigkeit, Leistung heißt nicht Ausbeutung. Nicht die Effizienz des Marktprinzips ist moralisch verdächtig, sondern die Abwesenheit von Effizienz. Denn sie bedeutet Verschwendung natürlicher und menschlicher Ressourcen.« (Baron 2001, S. 5) Bis auf einen Punkt stimme ich Baron hier zu. Das real existierende Marktprinzip hat sich im Handeln der Akteure bis heute an wesentlichen Stellen auch als ineffizient erwiesen, wenn sie eben doch simplem Egoismus anhängen. Unzählige Menschen entbehren weltweit der Erfüllung ihrer grundlegenden materiellen Bedürfnisse und der praktischen Anerkennung ihrer Menschenwürde. Die Gerechtigkeit, die Baron fordert, ist noch nicht annähernd verwirklicht. Das gilt in zunehmenden Maße schon innerhalb der industrialisierten Welt nicht und erst recht nicht global: »Sozial handeln nicht nur Sozialstaat und Hilfsorganisationen. Soziales Verhalten heißt vor allem, Verantwortung zu übernehmen für sich selbst und der Gesellschaft nicht zur Last zu fallen. Sozial sind somit nicht nur staatliche Umverteilung oder wohltätige (Weihnachts-)Spenden zu Gunsten der Zukurzgekommenen. Mindestens ebenso gut, auch moralisch, ist es, schon bei der Einkommensentstehung für soziale Ergebnisse zu sorgen: durch

Im tieferen Sinne braucht ein Mensch, der einseitig vom zum Spaltpilz gewordenen explodierenden Fortschritt in den technisch-rational-äußeren Techniken besessen ist, das Religiöse im Sinne des Wortes „re-ligio“⁸⁸⁴ – den Weg in durch Innerlichkeit begründete Selbsterkenntnis. Damit braucht es einen dynamischen Ausgleich von Äußerlichem (Exoterischem) und Innerlichem (Esoterischem), womit individuelle Wege zur Heilung der zeittypischen Spaltungen eröffnet werden. Eine neu und bewußt gestaltete Verbindung von wissenschaftlicher und wirtschaftlicher Rationalität sowie Kontemplation bekommt so ihre Bedeutung. Phänomene und Prozesse, die eine persönliche Wandlung und Reifung ermöglichen, helfen die wissenschaftlich fundierten alltäglichen Spaltungen⁸⁸⁵ und Widersprüche des modernen Menschen abzumildern und umzuwandeln, wie:

-
- Wettbewerb, Chancen- und Leistungsgerechtigkeit.« (Baron 2001, S. 5) Auch der „Zukunftsmarkt“ der Informationstechnologien verletzt zugunsten von Macht- und Marktmonopolen die von Baron beschriebenen Wettbewerbsprinzipien grundlegend. Darüber hinaus kann in Barons Sinne auch bei praktisch irrelevanter Abwesenheit von Machtstrukturen vermutlich nur eine Minderheit verantwortlich handeln und für sich selbst sorgen. Es gibt Kinder und Heranwachsende, Kranke, Alte und weitere Hilfsbedürftige – die uns durch ihr Dasein dazu aufrufen, Sozialverhalten nicht als Last mißzuverstehen. Jeder Mensch ist im Leben eine erkleckliche Zeit hilfsbedürftig: Weder im Alter noch als Kind sind schon Menschen gesehen worden, die sich selbst füttern, waschen, wickeln, mit der lebensnotwendigen Liebe umgeben und nicht zuletzt in der Geburt in die Welt hinein helfen und im Sterben aus der Welt herausbegleiten. Falsche bzw. fehlende Sterbebegleitung ist wohl eines der schlimmsten Versäumnisse unserer Zeit. Im Grunde ist jeder Mensch zu jeder Zeit hilfsbedürftig, solange er in einer arbeitsteiligen Gesellschaft lebt.
3. Alltägliches und allgemeines Versagen im Umgang mit ethischen Motiven durch Verschieben auf kirchliche Feiertage und der damit verbundene moderne Seelenablaßhandel rechtfertigt nicht, daß keine personale Moral in der Marktwirtschaft vorhanden ist, was Baron als »genial« idealisiert. (Vgl. Baron 2001, S. 5.) Personale Moral ist allerspätestens dann notwendig, wenn die Folgen des eigenen Handelns direkt oder indirekt (massen-)mörderisch sein können. Auch für Bäcker, Brauer und Fleischer trifft das heute zu. Also ist jetzt personale Moral notwendig.
 4. Die sich modern gebende Wirtschaft beruft sich durch die selektive Zitierung von Adam Smith auf altgewordene Prinzipien.

Unter Einbeziehung der spirituellen Ebene reicht zur Begründung des Erscheinens des Bildes „gefallener Engel“ weder eine Fußnote noch ein Buch. Eine knappe Abhandlung der Phänomene „Engel“ und „Widersacher“ und ihrer Bedeutung für den modernen Menschen findet man bei Glasl 1998, S. 185 ff.

⁸⁸⁴ »Religion ist die im Erkennen, Denken, Fühlen, Wollen und Handeln betätigte Überzeugung von der Wirksamkeit persönlicher oder unpersönlicher transzendenter Mächte. Die ethischen Hochreligionen verbinden diese Überzeugung mit dem Glauben an eine sittliche Ordnung der Welt.« (Glasenapp 1998, S. 9)

⁸⁸⁵ Der Biologe Riedl findet in diesem Zusammenhang folgende Worte:

»Eine Spaltung in zwei Kulturen ist die Folge geworden. Eine materialistisch-szientistische Subkultur der Naturwissenschaften verändert die Welt und wird zum Schrecken, weil sie die Welt nur halb versteht. Eine idealistisch-hermeneutische Subkultur der Geisteswissenschaften hat ihren Methodenbegriff in der Philosophie verwirrt und vermag das Unheil, das sie sieht, nicht zu steuern. Und aufgrund fehlender Einsicht verfechten nun Ideologien jene einander ausschließenden halben Wahrheiten, so unsere Vernunft einer Ganzen bedürfte, um den Problemen unserer Zivilisation Herr zu werden. [...] Eine Selbsttranszendenz ist vorzunehmen.« (Riedl 1985, S. 6)

Die von Riedl konstatierte Spaltung des zeitgenössischen Weltbildes findet sich in abgewandelter Form auch in der Philosophie wieder. Die Art des Umgangs mit der Leistung anderer, die Huber für die Philosophie konstatiert, scheint mir typisch für unsere Zeit insgesamt zu sein. »Philosophie wird in der Gegenwart in den mannigfaltigsten Ausprägungen angeboten – eine Mannigfaltigkeit, die auf ihre Art zeigt, wie sehr der moderne Geist in sich zerspalten und zerrissen ist. [...] Die verschiedenen Philosopheme stehen zueinander in nur spärlichem, meist polemischem Bezug; echte Auseinandersetzung, die den Gegner in der Tiefe seines wesentlichen

1. Subjekt-Objekt-Spaltung
2. Spaltung zwischen Innen und Außen
3. Rationalität und Gefühlsabspaltung
4. Spaltung zwischen Denken/Reden und Handeln
5. Spaltung zwischen Glauben und Wissen
6. Anspruch auf Objektivität und praktizierter Dogmatismus
7. Spaltung zwischen Ich und Du und im Extremfall zwischen Freund und Feind

»»Kooperation mit der Evolution« ist ein zur Abspaltung alternatives Konzept des Denkens und des Handelns. Wegen der Dominanz wirtschaftlichen Handelns kann es nirgendwo so wirkungsvoll sein, wie eben dort. Es ist ein Ansatz des erneuerten Umgangs mit der Welt, »ein Weg der Hingabe, der Wiederverzauberung, des In-Beziehung-tretens (sic!). Es fordert ein hohes Maß an Achtsamkeit und persönlicher Arbeit auch nur die sinnliche Qualität eines Apfels [...] zu erfahren.«⁸⁸⁶ »Kooperationsfähigkeit bedeutet also, jenseits von Illusionen, Projektionen, Ideologien und Masken, sich selbst und die Welt so anzuerkennen, wie sie ist: sich nicht zu verschließen, sei es hell oder dunkel, und aus einer inneren Hingabe heraus wahrzunehmen, mitzuschwingen und intuitiv zu reagieren«⁸⁸⁷ Der Industriepionier Ludwig Bölkow und andere beschreiben in diesem Kontext Vertiefung als Schlüsselbegriff der Kreativität⁸⁸⁸. »Letztlich ist es [...] eine Art Meditation, in die der kreative Mensch versinkt. Auf sich zurückgezogen stimmt er sich auf ein Problem ein und behandelt es mit all seinen Sinnen. [...] Wer sich solchermaßen entspannt in eine kreative Trance fallen läßt [...], »wird« das Problem. Die Einsicht mag die Form einer nebelhaften Ahnung haben, doch dieser Blick aus der Ganzheit des Bestehenden in die noch offene Zukunft besitzt den Schlüssel für die nächste Handlung. [...] Transzendenz und Meditation stehen nicht im Widerspruch zur nüchternen

Gehaltes aufsucht, ist selten.« (Huber 1995, S. 11) Selbst Huber, dem die Spaltung und Zerrissenheit unserer Welt am Beispiel des Zustandes der Gegenwartsphilosophie schmerzlich bewußt zu werden scheint, spricht von Andersdenkenden von vornherein als Gegnern. Diese Haltung ist es, die das Aufnehmen und Verstehen des Andersartigen in seiner vollen Tiefe unmöglich macht.

Schließlich kommt die Frage auf, ob die organisch nachweisbare hemisphärische Trennung des Gehirns in eine linke und rechte Hälfte mit scheinbar getrennten Funktionalitäten und elementarer Verbindung ein Bild der Trennung des menschlichen Denkens in zwei Subkulturen im Sinne des Synchronizitätsbegriffes von C.G. Jung ist. Eine Einführung in die funktionelle Asymmetrie der Gehirnhemisphären und Deutungsversuche liefern Springer et al. 1998.

⁸⁸⁶ v. Lüpke 1999, S. 123

⁸⁸⁷ St. Clair et al. zitiert nach von Lüpke 1999, S. 117.

⁸⁸⁸ Ludwig Bölkow ist Begründer des Luft- und Raumfahrtkonzerns MBB, zu einer Kurzbiographie vgl. Bölkow 1999, S. 68. An diesem Buch sind auch der Konzerngründer Artur Fischer, die Physiker Hans-Peter Dürr und Fritjof Capra, der Biologe Rupert Sheldrake sowie die Chemikerin und Wasserexpertin Joan S. Davis beteiligt.

Naturwissenschaft. [...] Unter welchem Einfluß wir in derartigen Momenten stehen, das wissen die Götter.«⁸⁸⁹ Letztlich gilt das, was Bölkow für Kreativität formuliert für alles, was an seiner Wurzel verstanden werden soll. Wer also konkrete Organisationsphänomene und -prozesse angemessen erfassen will, muß innerlich – wenn auch nur für Augenblicke – zu diesen Phänomenen und Prozessen werden. Ein Genuß ist damit nicht immer verbunden. Vergegenwärtigen doch dunkle Aspekte von Organisation die dazu passenden dunklen Seiten des „Betrachters“ – die Versuchung sich nur mit den Lichtseiten zu beschäftigen ist mehr verständlich aber weniger hilfreich, wenn man ihr nachgibt.

Der Lohn der Mühen der Verinnerlichung unter formender Präsenz im Außen kann unschätzbar sein durch Erkenntnis und damit erkennend offenbar werdende Heilungs- und Entwicklungspotentiale. Hannes Piber formuliert mit Bezug auf Friedrich Glasl und Rudolf Steiner das in diesem Zusammenhang Wesentliche: »Denn das Ganze, die Gestalt, das Muster, das Wesentliche, ist eine übersinnliche, eine geistige Realität. Genau so sind auch die Gesetze der Logik und Grammatik, der Mathematik und Geometrie, der Harmonielehre usw. übersinnliche geistige Wirklichkeiten. Sie können nur durch ein Zusammenwirken von geistiger Wahrnehmung (Intuition) und sinnlicher Wahrnehmung erkannt werden.«⁸⁹⁰

9.4 Methoden mit kontemplativen Bezügen

9.4.1 Einordnende und wertende Vorbemerkungen

Es gibt unüberschaubar viele Möglichkeiten, praktisch bewußtseinsbildend voranzukommen. Diese können in unterschiedlichen Entwicklungssituationen des Individuums, für verschiedene Charaktere und Temperamente und vor dem Hintergrund der jeweiligen kulturellen Wurzeln mehr oder weniger sinnvoll und befruchtend sein.

Allen Wegen, die Kontemplation zum Inhalt haben oder kontemplative Züge tragen, ist gemeinsam, daß sie nur sinnvoll beschrritten werden können, wenn zum methodischen Lernen persönliche Entwicklung hinzutritt. Ungeachtet einer speziellen Methodik ist Voraussetzung sinnvoller Kontemplation der Prozeß und das immer wieder Gewahrwerden der eigenen Begrenztheit sowie von eigenen Licht- und Schattenseiten. Für einen gesunden Verlauf ist daher ein Vorbereitungs- und Parallelprozeß

⁸⁸⁹ Bölkow 1999, S. 72 f.

notwendig, auf den man mit den Begriffen Wahrnehmungsreinigung, Willens- und Charakterentwicklung hinweisen kann⁸⁹¹. Die mit jedem Menschen verbundene Realität von Gut und Böse kann und muß in Abhängigkeit von der eigenen Entwicklung zur Erfahrung werden. Solche Erfahrungen können jedoch nur dann gesund sein, wenn sie bei sich selbst anfangen und enden. Andernfalls ist kaum der Versuchung der Projektion des eigenen Schattens in die „Umwelt“ zu widerstehen.⁸⁹² Praktisch angelegte und einfach strukturierte Hinweise darauf, wie man im Alltag orientiert am Erleben von Licht, Schatten an der eigenen Entwicklung arbeiten kann, findet man in Friedrich Glasls Buch «Selbsthilfe in Konflikten: Konzepte – Übungen – praktische Methoden»⁸⁹³. Im Zusammenhang mit dem Begriff Kontemplation wird deutlich, daß es sinnvoll ist, damit nicht zu warten, bis man mitten in einem Konflikt steckt.

Weitere Gefahren, die auf einem kontemplativen Weg Begleiter sind, formuliert Schmid vor christlichem Hintergrund. »Meditationsübungen ohne die innere Bereitschaft, das [eig. Anmerkung: das intellektuell-rationale und das alltägliche] Ich seinem Schicksal zu überlassen und dahin zu senden, wo es hingehört, in den mystischen Tod, blasen das Ich nur auf und werden zur gespreizten Ich-Liebe. Meditation zur falschen Zeit, ohne Erschütterung, führt ins Gegenteil dessen, was sie eigentlich erreichen möchte. Aber das heißt nicht, daß Meditation keinen Beitrag leisten kann zum mystischen Weg. Im Gegenteil, wenn der Boden gepflügt und der Samen gesät ist, dann gleicht Meditation dem täglichen Begießen. [...] Wer [jedoch] in den Strudel pseudomeditativer, spiritueller Gewalttätigkeit gerät, hat am Ende meist das Ich zerstört und das Selbst noch völlig verborgen. Er entrinnt dem Strudel nicht als Erleuchteter, sondern als innerlich

⁸⁹⁰ Piber in Glasl et al. 2005, S. 58

⁸⁹¹ Friedrich Glasl bringt die elementaren Vorgänge der Säuberung der Wahrnehmungsfähigkeit und der Läuterung des Denkens vor dem Hintergrund der Diskussion aktueller wissenschaftlicher Auffassungen vom menschlichen Denken in den Zusammenhang des Handelns in und von Organisationen ein. (Vgl. Glasl 1994, S. 61 ff., S. 72 ff.)

Ein erster Schritt der Wahrnehmungsreinigung ist, die Dinge auf sich wirken zu lassen, dabei sich selbst als Beobachter wahrzunehmen und sich möglichst lange eines Urteils zu enthalten. Das was man wahrnimmt, kann mit Leitfragen einer Wertung zugeführt werden, z.B.:

Wie wirkt eine Person, ein Faktum auf mich? Warum läßt mich das kalt oder warum regt mich das auf oder zur Begeisterung an?

Mit Willensentwicklung ist im ersten Schritt gemeint, das bedürfnisbefriedigende und niedrige triebartige Handeln loszulassen und durch ein willentliches Handeln abzulösen, das Selbst, „Umwelt“ und Mitmenschen im Blick behält. Mit Charakterstärkung ist ein Prozeß bewußter Moralentwicklung gemeint, der die Erlösung von Selbstsucht und die Entwicklung von Wahrhaftigkeit einschließt.

»Jene, die Altruismus als Opfer aller egoistischen Interessen betrachten, irren sich. Er beinhaltet richtiges Verhalten gegen alle, auch gegen uns selbst. Denn auch wir sind ein Teil des Ganzen. Wir kommen unserer altruistischen Pflicht nicht durch Vernachlässigung unserer Verantwortung für die eigene Person nach.« (Brunton 1997, S. 18)

⁸⁹² Vgl. Wehr 1971, S. 183 ff., S. 226 ff.; Glasl 1998, S. 181 ff.

zerbrochenes Ich. Meister der Pseudomeditation nehmen dieses Opfer in Kauf. Sie rechnen damit, daß auf ihren Wegen einige in die Erleuchtung und viele in den Wahnsinn finden.«⁸⁹⁴

Subtile und direkte Gewalt kann man sich selbst auch ohne äußeren „Meister“ antun. Die Möglichkeiten, an die Grenzen psychischer Stabilität oder im Extremfall in den „Wahn-Sinn“ zu finden, sind vielfältig und vermutlich in einer Minderheit von Fällen an Kontemplation/Meditation gebunden, wie die weite Verbreitung psychotroper Substanzen⁸⁹⁵, psychiatrischer Einrichtungen und Patienten⁸⁹⁶ passend zu unserer wissenschaftlich-technischen Kultur belegt. Eine weitere Möglichkeit geistig und seelisch gründlich aus der Balance zu geraten, ist in Anlehnung an Joseph Campbell, exzessiv »Anschauungen zu vertreten, die nicht die eigenen sind, und das Leben nach solchen Anschauungen auszurichten [...]. [Solches Handeln] endet unvermeidlich in Selbstverlust und Irre. Denn in unseren öffentlichen Rollen und geläufigen Meinungen sind wir doch praktisch austauschbar. [...] Das Bestreben der alten Mythologien, den einzelnen in seine Gruppe einzugliedern [...], ihn nach [...] konventionellen Stereotypen zu formen [...], wird in der modernen Welt von einem immer zudringlicher werdenden Aufgebot äußerlich liberaler, in Wirklichkeit aber repressiver, entmythologisierter weltlicher Institutionen verfolgt. Mittlerweile zeichnet sich jedoch [...] ab, [daß] mit dem immer besseren Funktionieren der Massenindoktrination einerseits und dem Stärkerwerden unseres [...] Interesses an der Heranbildung authentischer Individuen andererseits, [...] vielen auf neue und schmerzhaft Weise bewußt [wird], wie tiefgehend die Prägungen, Stereotypen und Archetypen der gesellschaftlichen Sphäre unsere persönlichen Gefühle, Taten, Gedanken und sogar Erlebnisfähigkeiten bestimmen.«⁸⁹⁷ Ein leicht abgewandelter Werbeslogan eines deutschen Organs des Meinungsjournalismus weist auf diese Realitäten hin. „Bild Dir unsere Meinung!“

⁸⁹³ Vgl. Glasl 1998.

⁸⁹⁴ Schmid 1990, S. 140

⁸⁹⁵ Psychotrope Substanzen sind u.a. Alkohol, Nikotin, Drogen, Psychopharmaka. Ich glaube nicht, daß der Konsum psychotroper Substanzen pauschal negativ zu werten ist. Der sinnvolle Umgang mit diesen Dingen scheint mir für uns „moderne“ Westeuropäer jedoch einigermaßen schwierig zu sein. Wie könnte es auch anders sein, da wir in einer Kultur mit kollektivem Sinnverlust leben.

⁸⁹⁶ Damit ist nicht gesagt, daß nur im anerkannten Krankheitssystem registrierte Patienten Betroffene sind. Im Gegenteil, die Dunkelziffer dürfte gerade im Fall von psychischen Krisen und dauerhaften Erkrankungen hoch sein, weil die moderne Art der Leistungsgesellschaft den Umgang mit solchen Phänomenen schwierig macht – in Europa scheint mir an dieser Stelle ein Tabu vorzuliegen, von den USA wurde immer wieder berichtet, daß zum Lifestyle von Erfolgreichen der „persönliche Seelenklempner“ gehöre. Vermutlich sind beide Haltungen ins Extrem verzerrt und durch Verdrängung oder Verflachung gleichermaßen problematisch.

⁸⁹⁷ Campbell 1996, S. 116

Die eigenen Erfahrungen werden zunächst in Kategorien bewußt, die »uns von der Gesellschaft vorgegeben sind und von allen anderen geteilt werden. Die wirklich ureigenen Erfahrungen beginnen erst, wenn diese Kategorien aufgelöst sind.« Es bleibt die Aufgabe, eine Sprache zu finden, die das Ureigene mitteilbar werden läßt.⁸⁹⁸

9.4.2 Methoden und elementare Prinzipien von Kontemplation

In einer groben Klassifizierung können „klassische“ Ansätze und „moderne“ Ansätze mit kontemplativen Bezügen angesprochen werden. Viele „klassische“ Ansätze sind mehr oder weniger integrierte Elemente der Weltreligionen und ihrer Institutionen und erfreuen sich nach meinem Eindruck wieder wachsender Bedeutung. In diesem Zusammenhang können das christliche Rosenkruzertum sowie Exerzienssysteme, wie sie z.B. die Jesuiten entwickelt haben, die jüdische Kabbala, der islamische Sufismus sowie die verschiedenen Meditationssysteme im Hinduismus und Buddhismus genannt werden. Wechselseitige Befruchtungen sind Teil der Geschichte kontemplativer Praktiken der Religionen. Die aus dem Buddhismus hervorgegangene Praxis der Zen-Meditation mag als Hinweis darauf gelten, daß intellektuelle Beredsamkeit als Ausgleich nach Stille und Selbstdisziplin verlangt.⁸⁹⁹ Bei allen Schwierigkeiten im Erfassen und

⁸⁹⁸ Vgl. Campbell 1996, S. 120, S. 123.

⁸⁹⁹ Marc Jongen versucht kulturübergreifend die Essenz verschiedener kontemplativer Wege darzustellen: «Das Wesen spiritueller Erkenntnis - Eine Reise ins Innere des Geistes» (Jongen 1998) Für einen behutsam wertenden und vertiefenden Überblick über die «Mystik der Weltreligionen», der im christlichen Glauben wurzelt vgl. Schmid 1990. Esoterisches Christentum wird von Wehr 1995 bearbeitet. Dietzfelbinger 1997 bietet einen historischen Überblick über Mysteriensschulen vom alten Ägypten bis zu Neuzeit. Kraft (1995) schließlich lotet folgendes aus: «Über innere Grenzen: Initiation in Schamanismus, Kunst, Religion und Psychoanalyse».

Die Tatsache, daß die Entwicklung jesuitischer Exerzienssysteme von der strengen Praxis des Zen-Buddhismus wichtige Anregungen empfangen hat, zeigt beispielhaft, daß bereichernde Verständigung zwischen berufenen Meistern über kulturell-religiöse Grenzen hinweg möglich, wünschenswert und vermutlich auch dringend notwendig ist. (Zum Einfluß des Zen auf den Jesuitismus vgl. Enomiya-Lassalle 1987 und 1988, Bootz 2004.) Dabei wird deutlich, daß kulturelle Gemeinsamkeiten Kommunikation erleichtern können: Jesuitismus ist Strenge wohl seit ihrer Gründung in die Wiege gelegt – der Begriff »Kadavergehorsam« (vgl. Fülöp-Miller 1929, S. 583.) ist in diesem Zusammenhang genauso sprichwörtlich wie geistige Unabhängigkeit und Stärke prominenter Jesuiten (z.B. Rupert Lay, Oswald von Nell-Breuning, Pierre Teilhard de Chardin, Heiner Geißler wäre auch fast Jesuit geworden) so gar nicht zum Kadavergehorsam zu passen scheint.

Einen Überblick über «Die fünf Weltreligionen» findet man bei Helmut Glasenapp. Dort wird deutlich, daß Kontemplation ein Element des größeren Ganzen religiöser Konzepte und Realitäten des Menschen ist. (Vgl. Glasenapp 1998)

Der angemessene Umgang mit den Begriffen Meditation, Mystik und Kontemplation und den mit ihnen verbundenen Phänomenen benötigt neben persönlichen Voraussetzungen weiteres:

1. Kontemplation, Meditation, und Mystik sind eng verwoben, aber nicht gleichzusetzen. Mystik ist am wenigsten Methode und am meisten Erfahrung.
2. Mystik und christliche Amtskirche verbindet eine komplizierte Geschichte, die Integration, Heiligsprechung, Assimilation sowie Verdrängung und gnadenlose Verfolgung gleichermaßen

Würdigen von unterschiedlichen Hochreligionen ist auch festzuhalten, daß an Jesus Christus beispielhaft deutlich wird, daß diese in an der Oberfläche kaum zu klärender Weise miteinander verbunden sind. Im Hintergrund dieser Bemerkungen steht die Feststellung, daß wenn Transzendentes als real akzeptiert wird, Inhalt und Gestalt von Religionen nicht beliebig sind und daher wesentliche Gemeinsamkeiten aufweisen müssen.⁹⁰⁰

Zu den neueren Ansätzen mit Wissenschaftsbezug zählen die Ansätze der Psychologie, in deren Methodenspektrum die Selbstbeobachtung enthalten ist, sowie die vielschichtigen Zugänge zur Tiefenpsychologie. Gerhard Wehr und andere zeigen, daß die Mutterdisziplin der Tiefenpsychologie – die Psychoanalyse – kein historisch neues oder einzigartiges Denksystem ist. Sie zeigen Verbindungen der Initiationsprinzipien verschiedener abendländischer Mysterienschulen mit dem Prinzip der Lehranalyse auf.⁹⁰¹

umfaßt. »Der Mysiker, der unmittelbar Wahrheit erlebt, ist in jeder religiösen Gemeinschaft ein gefährliches Subjekt. Wehe dem, der erlebt und nicht mehr nur glaubt!« (Schmid 1990, S. 56)

»Wenn der christliche Glaube alles flieht, was an Mystik erinnert, verliert er seine Tiefe und Lebendigkeit. Er entartet zum reinen Spiel mit christlichen Vorstellungen, zum erlebnisfernen Verharren auf christlichen Standpunkten oder in christlichen Erkenntnissen.« (Schmid 1990, S. 9) Auch Wissenschaft, Empirie und Faktenbezug können in erlebnisferner Ideologie erstarren und zum Machtinstrument degenerieren. »Das Nebeneinander verschiedener Glaubensformen, dem einen nur ein Anlaß, um alle religiöse Wahrheit zu relativieren, dem anderen eine Versuchung, oberflächlich synkretistische Wahrheiten zu verbinden, dem dritten eine willkommene Gelegenheit, überall mit den Feinden des Glaubens zu ringen, ist wieder für andere die Chance neuer Selbstfindung.« (Schmid 1990, S. 18) Was Schmid für den religiösen Zusammenhang konkretisiert, kann bei offenem Hinschauen qualitativ auch in vielen anderen Zusammenhängen erfahren werden.

⁹⁰⁰ Die vergleichende Religionswissenschaft hat entsprechendes festgestellt. (Vgl. S. 260, Fußnote 863.)

Jesus Christus ist mir bei meinen Beschäftigungen mit Texten von nicht-christlichen Hochreligionen mehrfach begegnet. Annemarie Schimmel zitiert in »Jesus und Maria in der islamischen Mystik« Nurbakhsh. »In der Literatur der Sufis ist Jesus der Inbegriff des vollkommenen Meisters« (Nurbakhsh zitiert nach Schimmel 1996, S. 7.) »Jesus, im Arabischen *‘Isa*, ist der »Geist Gottes«, ein »Geist von ihm (sic!)« (Sure 4,171).« (Schimmel 1996, S. 9) In meiner Version des Koran steht: »Der Messias Jesus, der Sohn der Maria, war ein Gesandter Allahs und Sein Wort, das Er Maria entbot, mit einer Seele geschaffen von Ihm.« (Auszug aus Sure 4,171; vgl. Koran 1999, S. 100.)

Nach Yogananda stimmen das ursprüngliche von Jesus Christus gelehrt Christentum und das ursprüngliche von Bhagwan Krishna gelehrt Yoga »im Wesentlichen völlig überein«. (Vgl. Yogananda 1996, S. 117.) Wie immer: Das Wort „völlig“ stimmt mich wegen Absolutsetzungstendenz skeptisch. Ich bin jedoch nicht hinreichend kundig, um meine Skepsis am Yoga und Christentum zu prüfen. Yogananda steht in der Tradition des Hinduismus und beschreibt vier Wege der Religion: Denken, Hingabe, Meditation, zur Wissenschaft reifendes Yoga. Seine Verbindungen zu den spirituellen Wurzeln des Westens zeigt er, indem er die Beschreibung seines als wissenschaftlich aufgefaßten Wegabschnitts mit der populären Version eines Wortes des Apostels Paulus beginnt: »Ich sterbe täglich«. (Vgl. Yogananda 1996, S. 84.) Ein weitere Version ist »Tag für Tag bin ich dem Tode nah.« (Der erste Brief an die Korinther, Kapitel 15, Vers 31).

⁹⁰¹ Vgl. Wehr 1996, S. 18-27.

Wehr zeichnet die Geschichte der Psychoanalyse anhand der Biographien ihrer Gründergestalten nach. Es wird deutlich, daß es sowohl innerhalb der Entwicklung der „Psychologie des Unbewußten“ als auch in ihren „Außenberührungen“ mit der akademisch geprägten Psychologie und Psychiatrie vielfältige Prozesse von Berührung, Abgrenzung und Abstoßung gegeben hat. So erscheint die Psychologie des Unbewußten als eine dem Umfang und der äußeren Macht nach weniger bedeutende Parallelentwicklung zu der allgemein vorherrschenden naturwissenschaftlich-technisch orientierten Hauptströmung in Wissenschaft und Gesellschaft. Die Psychologie des

Dadurch schwingt im Hintergrund mit, daß im Sinne von Roberto Assagioli als Vollendung der Analyse die Synthese gefordert ist, wenn es um den Kern menschlicher Seele und menschlicher Geistigkeit geht.⁹⁰²

Wie tief die Psychoanalyse in unserer Kultur- und Geistesgeschichte verwurzelt ist, wird von Wehr so gezeigt: »Und wenn der Bergprediger Jesus rät, man solle erst den Balken aus dem eigenen Auge entfernen, ehe man den Splitter aus dem des Bruders entfernt (Matth. 7, 5), dann setzt dies eine gewisse Kenntnis von Projektions- und Verdrängungsmechanismen voraus, auch wenn darüber nicht weiter reflektiert oder theoretisiert wird. Der Vorgang als solcher erscheint evident.«⁹⁰³ Dieser Hinweis kann durch eines der schwierigsten „Kapitel“ der Bergpredigt vertieft werden. Jesus Christus spricht zu den Anwesenden »Scharen«: »Ihr habt gehört, daß gesagt wurde: 'Du sollst deinen Nächsten lieben' (Lev. 19/18) und deinen Feind hassen. Ich aber sage euch: Liebt eure Feinde [‘tut Gutes denen, die euch hassen’] und betet für sie, die euch verfolgen, ...«⁹⁰⁴ Die meiste Zeit meines Lebens, war meine Haltung zu dieser Aussage davon geprägt, daß ich sie als Aufforderung zur Selbstaufgabe und willensschwachen Opferrolle verstand. Diese von mir mittlerweile abgelegte Deutung des Christus-Wortes wird verwandelt, wenn man sich darüber klar wird, daß die Nächsten, die im ersten Teil des Christuswortes sichtbar werden, diejenigen sind, die man liebt genauso wie diejenigen, die man haßt. Nichts tritt einem Menschen so nahe, wie gelebte Liebe und gelebter Haß – auf der lebensvollen und lebensspendenden Ebene einerseits und auf der verwundenden und angreifenden Ebene andererseits. Im Inneren eines Menschen findet sich dieser Zusammenhang wieder. Die Menschen und Dinge, mit denen man voll Begeisterung oder aber im Streit verbunden ist,

Unbewußten wirft so einen Lichtschein auf die dunklen bzw. blinden Flecken der kulturprägenden geistigen Hauptströmungen. (Vgl. Wehr 1996.)

Ellenberger verdeutlicht ebenfalls, daß die Psychoanalyse keine originär-neue Erscheinung ist. Sie erscheint vielmehr als zeitgemäße Umformung einer weit zurückreichenden Geistes-tradition, die sich auf zeitgemäße Art mit der Psychologie des Unbewußten befaßt. Dementsprechend begreift Ellenberger Freud und seine Zeitgenossen nicht vorrangig als Gründergestalten, sondern als Personen, die am umwandelnden und konzentrierenden Ende einer langen Entwicklung stehen. (Vgl. Ellenberger 1996.)

Gerhard Wehr und Hartmut Kraft arbeiten auf je eigene Weise Zusammenhänge von Initiation und Psychoanalyse heraus. (Vgl. Wehr 1996, S. 24 ff.; S. 79 f.; Kraft 1995, S. 186 ff.)

C.G. Jung schrieb 1960 in seinem einleitendem Kommentar zur deutschsprachigen Ausgabe des «Tibetanischen Totenbuch»: »Der einzig noch lebendige und praktisch verwendete «Initiationsprozeß» in der abendländischen Kultursphäre ist die von Ärzten verwendete «Analyse des Unbewußten».« (Jung in Evans-Wentz 1993, S. 46.)

„Die“ Humanistische Psychologie ist ein weiterer moderner Zugang, der über einen simplen Materialismus eigener Art hinausweist. Sie stellt den Menschen als entwicklungsfähiges und selbstverantwortliches Wesen in den Mittelpunkt ihrer Überlegungen. (Vgl. z.B. Assagioli 1993, Maslow 1996.)

⁹⁰² Vgl. Assagioli 1993.

⁹⁰³ Wehr 1996, S. 18

⁹⁰⁴ Matthäus Kapitel 5, Vers 43-44

weisen auf den Kern der eigenen Person hin.⁹⁰⁵ Auf der dunklen Seite der Existenz haßt man einen Teil des eigenen Seins, wenn man den Nächsten haßt. Feuriger Haß hat die Tendenz, alles was nicht in das Bild des Hasses paßt, aus dem Hier und Jetzt zu verbrennen. Haß macht daher den Zugang zum Lichtvollen und Liebenswerten der eigenen Person genauso schwer, wie zu diesen Anteilen dessen, auf den/die/das sich der Haß richtet. Die Menschen, mit denen man im Konflikt war oder ist und die dabei erlittenen und zugefügten Verletzungen erzählen daher mindestens soviel und so tief über einen selbst bzw. die Schattenschwester/den Schattenbruder, wie über die Personen mit denen man im Streit verbunden ist. C.G. Jung faßt dieses Phänomen in folgende Worte: »Man sucht und findet seine Schwierigkeiten, man sucht und findet seinen Feind, man sucht und findet das Geliebte und Kostbare, und es ist gut zu wissen, daß all das Böse und Gute jenseits im sichtbaren Objekt ist, wo man es überwinden, strafen, vernichten oder beglücken kann. [...] Es gibt Leute und hat es immer gegeben, welche die Einsicht nicht hindern können, daß Welt und Welterleben von Gleichnisnatur sind und eigentlich etwas abbilden, was tief im Subjekte selbst verborgen ist.«⁹⁰⁶ In dieser Weise wird deutlich, daß die Aufforderung zur Feindesliebe eine Aufforderung zur Selbsterkenntnis beinhaltet, wie sie auch in alten Orakeln und Mysterienschulen und in moderner Form in der Psychoanalyse als Voraussetzung für alles weitere angelegt ist.⁹⁰⁷ Der bewußte Teil des Weges der Selbsterkenntnis beginnt mit dem konkreten Annehmen der Tatsache, daß Schmerz und Heilendes, das von „Anderen“ zugefügt wird, zuvorderst und gleichermaßen mit dem

⁹⁰⁵ Vgl. Glasl 1998, S. 61 ff.

⁹⁰⁶ C.G. Jung in Evans-Wentz (Hrsg.) 1993, S. 52

⁹⁰⁷ Meine Deutungen und Einordnungen des Christuswortes hängen eng mit eigenen Erfahrungen in Konflikten und den Werken von Friedrich Glasl «Konfliktmanagement» und «Selbsthilfe in Konflikten» zusammen. Daß mit dem Begriff „Feindesliebe“ nicht »Positivschwärmerei«, sondern die Selbstverwandlung im wahrgenommenen und angenommenen Schmerz angedeutet ist, liegt auf der Hand. (Zum Begriff »Positivschwärmerei« vgl. Glasl 1998, S. 57 f.)

Der einzige mir bekannte praktische Vorschlag zur Übung von Feindesliebe, der genau an diesem Punkt ansetzt, findet sich bei Glasl 1998, S. 55. (Unter dem Vorbehalt, daß ich sowohl das Christuswort als auch Glasls Ausführungen angemessen deute und mit der Bemerkung, daß die Zielrichtung der Selbsterkenntnis bei Glasl als Schwerpunkt ausformuliert ist und nicht der Herausarbeitung harrt.)

In der Deutung des Christus-Wortes als Aufforderung zur Selbsterkenntnis liegt Konfliktpotential. Teile institutionell realisierter Hierarchien christlicher Glaubenslehren bauen plakativ formuliert zuvorderst auf das Überbringen der Botschaft des Glaubens an das Laienvolk, das Glauben und Sündenablaß von den „Fachleuten“ gegen Leistungen (Einhalten von Geboten, Übungen, Kirchengang, Liturgien, Rechtgläubigkeit) empfängt. Die Aufforderung zur Selbsterkenntnis legt die Verantwortung zuvorderst in die Hände des Einzelnen. Es geht dann im Kern nicht mehr um das Befolgen von Geboten und Verboten (gleich welcher Natur und Herkunft), sondern um innere Verwandlung vom Haß zur lebenden Liebesfähigkeit. Ein altes Weisheitswort sagt: „Nicht ich, sondern der Christus in mir.“ (Konkrete Belegstellen sind im Nebel meiner Lesebiographie verschwunden). Wenn man zum explosiven Haß auf andere neigt, müßte man auf dem Weg zur Heilung wohl sagen (mit aller gebotenen Behutsamkeit, unter Verzicht auf Selbsterniedrigung und Selbstgeißelung und auf dem Weg zu liebevoller Erlösung) „Nicht Du, sondern der Satan in mir.“

Empfangenden zu tun hat. Die erlösende Auseinandersetzung mit dem Bösen braucht daher das vertiefende, loslassende und verzeihende Erlebnis des Bösen in der eigenen Person in der Auseinandersetzung mit Anderen. Es ist dies die achtsame Arbeit an der Durchlichtung des Doppelgängers, das von Friedrich Glasl aus der Geschichte der abendländischen Heilkunst herausgearbeitet und mit zeitgemäßen Arbeitshilfen angereichert wird⁹⁰⁸.

Wenn das hohe Ideal des »Liebt eure Feinde...« auf einer der Gratwanderungen des Lebens ins Gegenteil umschlägt, wird daraus „verfolgt diejenigen, die nicht für euch beten“ oder in säkularisierter Form: „Wer nicht für uns ist, ist gegen uns.“ Letztere Formulierung macht einmal mehr dreierlei deutlich.

1. Auch in säkularisierten oder atheistischen Kulturen sind religiöse Muster hochgradig präsent und wirksam, wenn auch weniger bewußt. Religiöses ist Teil des Menschlichen.
2. Wenn Menschen religiöse Muster leben, kann daraus Gutes und Böses entstehen wie aus allem anderen Menschlichem.
3. Die Beschränkung auf Anklage und Verfolgung von religiös verpacktem Fundamentalismus reproduziert ein archetypisches Muster von religiösem Fundamentalismus – den Sündenbock. Auch für Verfolger von Terror sind solche Haltungen buchstäblich brandgefährlich.

Um nicht in solche gefährlichen Vereinfachungen abzugleiten, ist es notwendig, regelmäßig und gründlich „vor der eigenen Haustür“ und vor allem in den schmutzig-schaurigen versteckten Ecken und Winkeln vom Keller bis zum Dachboden des eigenen Hauses zu kehren. Dabei kann man die unschöne Entdeckung machen, daß Fundamentalismus und Intoleranz dem technisch-wissenschaftlichen Weltbild in gewisser Weise in die Wiege gelegt sind, spätestens sobald man es mit kultureller Überheblichkeit absolut setzt und glaubt, es gebe nichts außer Funktion, Machbarkeit und Materie, die missionarisch zu globalisieren seien. Letztlich entscheidend ist bei dem Gang in die Dunkelheit, daß aus Schattenarbeit nicht Schattenidentifikation wird, sondern Wachstum und Reifen inneren Lichtes.

⁹⁰⁸ Vgl. Glasl 2007, insbes. S. 34 ff.

»Die Konfrontation mit meinen Stärken und Schwächen wird aber nur dann fruchtbar, wenn ich den Mut habe, mich mit meinen Schattenseiten bzw. meinem Doppelgänger zu befassen, und – was noch schwieriger ist! – mich durch andere Menschen mit meinen Schattenseiten konfrontieren zu lassen. Das geschieht, indem ich *ehrliches* Interesse daran habe, mir Rückmeldungen von meinen Mitmenschen zu holen« (Glasl 2007, S. 42; eigene Kursivierung)
Das mehr oder weniger bewußte Fehlen von Ehrlichkeit und Authentizität ist bei Schattenarbeit besonders problematisch und schafft bzw. stärkt unmittelbar Schattenphänomene. *dabla phantom...*

Auf die Nacht folgt der Tag. Immer. Auch wenn man die Jalousien runterläßt und nicht sieht, daß der Tag da ist.

Vor diesen Hintergründen stellt sich „die“ Tiefenpsychologie als facettenreiche Disziplin dar, die altes Wissen aus unterschiedlichen Blickwinkeln in zeitgemäßer Form überdacht und bearbeitet in die Gegenwart hineinstellt.

Die psychologische Weltansicht von Sigmund Freud umfaßt zunächst in der Hauptsache den individuell unbewußten Teil des Psychischen, der im wesentlichen aus der Vergangenheit des im Leib Gelebten durch Ableitung aus frühkindlich-sexuellen Prägungen heraus entwickelt wird und später auch das (Alltags-)Ich und die moralische Instanz des Über-Ich.⁹⁰⁹ Eine tief in der menschlichen Geistes- und Moralentwicklung verwurzelte Dimension der Zukunftsorientierung menschlicher Existenz findet sich bei Viktor Frankl unter Abkehr von den Einseitigkeiten einer vorwiegend triebgeprägten Analyse als „Wille zum Sinn“. Seine Gedanken richten sich darauf »die geistig-seelische Reifung als eine Weise der Selbsttranszendierung zu begreifen und als Arzt fördernd zu begleiten.«⁹¹⁰ Das individuelle Unbewußte erscheint in den Begriffen von Animus und Anima sowie Ich, Persona und Schatten sowie das überpersönlich-kollektiv Unbewußte als

⁹⁰⁹ Vgl. Freud 1978 sowie einführend Wehr 1996, S. 39 ff.

Ich teile die Kritik von Gerhard Wehr an den Einseitigkeiten einer triebfixierten Sicht auf den Menschen. Diese Einseitigkeit scheint jedoch merkwürdige „Tages“-aktualität zu haben. Eine Schwäche der Psychoanalyse Freudscher Prägung ist meines Erachtens in ihrer Übersexualisierung zu sehen, z.B.: »keine soziale Bindung ohne libidinöse Komponente« (Forster 1991, S. 11; eigene Hervorhebung durch Kursivschrift) An dem so markierten Punkt der Dominanz des Sexuellen und am patriarchalischen Duktus des Altmeisters Sigmund Freud scheinen sich verschiedene Abspaltungsprozesse entzündet zu haben. (Vgl. Wehr 1996, S. 44 ff., S. 74 ff.; S. 114 ff.) Es darf hier nicht verschwiegen werden, daß Libido im Anschluß an Adler und C.G. Jung auch als psychische Energie verstanden werden kann, wenn man Freud an diesem Punkt nicht folgt. Libido ist dann nicht immer sexuell gefärbt und aufgeladen. (Vgl. Wehr 1996, S. 78 ff.; S. 130 ff.) Wenn Forster „Libido“ diese Bedeutung zuweist, teile ich seine Auffassung. Die (zwanghafte?) Fixierung auf die sexuellen Trieb des Menschen seitens orthodoxer Freudscher Psychoanalyse korrespondiert jedoch in genauso merkwürdiger wie sinnvoller Weise mit aktuellen kulturellen Entwicklungen. Diese scheinen vordergründig zu bestätigen, was Freud vorgedacht hat. Die moderne Medien- und Konsumwelt mutet für mich übersexualisiert an. Man kann von dem aus, was sich im öffentlichen Kulturleben in den Vordergrund drängt, zu dem Fehlschluß kommen, der Mensch habe „nur das eine im Kopf“. Daß der Mensch sich in Massen verleiten läßt (oder daß Teile der Medien so propagieren, es wäre so), von seinem Triebleben „gesteuert“ zu werden, heißt jedoch nicht, daß das immer so ist, so sein muß oder so sein sollte. Manche Massenphänomene markieren durch das Abgleiten in Einseitigkeiten nicht Wünschenswertes, sondern ein grundsätzliches Ungleichgewicht und so eine kulturelle Krise oder einen kulturellen Zerfall.

Die Dimensionen des Kollektiven und des Lebensspannen überdauernden Wirkens von Haltungen und Handlungen waren Freud wie vieles hier Ungesagte gleichwohl nicht fremd. »Wir lassen vor allem das Schuldbewußtsein [...] über viele Jahrtausende fortleben, und [...] wirksam bleiben [...].« (Freud 1968, S. 189) Was von dem ihm Geläufigen in sein systematisches Wirken im Einzelnen einfloß und was nicht, ist vermutlich genauso aufschlußreich wie mir nicht geläufig.

⁹¹⁰ Die Suche nach dem Sinn prägte fast die gesamte bekannte Menschheitsgeschichte mit der Unterbrechung durch den Versuch der Zurückdrängung dieser Suche durch Technik und Naturwissenschaften.

Das als ältestes Epos der Menschheit geltende Gilgamesch-Epos handelt von der oft durch Einsamkeit und Leid führenden Suche des Menschen nach dem Sinn. (Vgl. Schweizer 1997.) Der

Archetypus bei C.G. Jung. Auch C.G. Jung ist die Zukunftsperspektive wichtiger als die Vergangenheitsverarbeitung.⁹¹¹

Die eben vollzogene Zusammenschau der psychoanalytischen Richtungen ist vereinfacht. Sie ist teilweise nicht mit den sachlichen und menschlichen Differenzen im Einklang, die sich zwischen diesen immer wieder entwickelt haben. Ein orthodoxer „Freudianer“ würde sich vermutlich dagegen verwahren, seine Lehre und Praxis mit Mysterienschulen in Verbindung gebracht zu sehen – er versteht sich doch als psychologischer Wissenschaftler auf der Basis einer Art materialistischen Weltbildes.⁹¹² Die Beschränkung auf die Analyse des „Triebprinzips“ und der damit verbundenen unbewußten Anteile menschlicher Psyche rechtfertigt jedoch auf gewisse Weise die Selbstabgrenzung gegenüber Mysterienschulen, da Mysterien von der Voraussetzung ausgehen, daß Transzendentes real und für reife Menschen in gewissen Grenzen erfahrbar ist.

Kontemplative Züge tragen auch die wissenschaftlichen Positionen, die der Phänomenologie zugeordnet werden können. Husserls Spätschrift »Die Krisis der europäischen Wissenschaften und die transzendente Phänomenologie«⁹¹³ kann für diese Kategorie stehen. Im sinnvollen Zusammenhang zu Husserls Werk steht als monumental zu nennender Vorgänger J.W. v. Goethes wissenschaftliches Weltbild, auf das Werner Heisenberg und Albert Einstein Bezug nahmen, wenn sie die Entwicklung ihrer Wissenschaft und ihres Weltbildes aufgearbeitet haben. Dieser Ansatz ist

Zulauf und die atmosphärische Dichte des ökumenisch geprägten religiösen Zentrum von Taizet zeigt beispielhaft, daß dieser alte Strom wieder neu aufgenommen wird.

⁹¹¹ Vgl. Wehr 1996, S. 49 ff., S. 241.

In den von C.G. Jung geprägten Begriffen Animus und Anima drückt sich die Polarität des Menschlichen aus. Animus und Anima sind eine Sonderform der Polarität der Geschlechter, die in jedem Menschen existent ist. Sie ist mit der chinesischen Yin-Yang-Polarität insofern im Einklang, daß sie nicht auf das Physische beschränkt ist.

⁹¹² Josef Rattner beschreibt es als Grundmotiv des Lebens von Sigmund Freud, daß er die Weisheit des Volkes, der Dichter und Philosophen in die Sprache der Naturwissenschaften kleiden wollte. Freud sei der Anhänger einer materialistisch-positivistischen Weltanschauung gewesen, der die künstlerische Seelendeutung, durch eine exakt-wissenschaftliche ersetzen wollte. (Vgl. Rattner 1997, S. 4 ff.; Wehr 1996, S. 39 ff.)

Freuds Lehrgebäude war in seiner rationalen Grundhaltung einerseits dem wissenschaftlichen Weltbild verbunden. Andererseits mußte er jedoch Zeitgenossen ebenfalls als Obskurantist erscheinen. Er nahm an, daß eine Seele existiert, die träumt und ging von der seinerzeit verbreiteten Annahme ab, daß Träume auf leibliche Außenreize während des Schlafes zurückzuführen seien. Insofern ging Freud einen wesentlichen Schritt von dem simplen Materialismus ab, der das Menschliche ausschließlich durch die Brille seiner biophysischen Korrelate zu betrachten sucht. Und: Freud verletzte ein Tabu seiner Zeit, indem er sich unmittelbar und ausdrücklich mit der menschlichen Sexualität, ihren Motiven, Ausdrucksformen und psychischen Konsequenzen auseinandersetzte. Er setzte sich damit in Gegensatz zur vordergründig sittenstrengen und antisexuellen spätviktorianischen Epoche. (Vgl. Wehr 1996, S. 46 ff., S. 49 ff.) Der dadurch aufkommende Gegensatz reichte möglicherweise bis in sein Privatleben hinein. »Manche meinen, Frau Freud habe es mit jenen gehalten, denen die mit Sexualität besetzte Sache einigermaßen anrühlich vorkam: Ihr Mann ein Pornograph?« (Wehr 1996, S. 14)

⁹¹³ Vgl. Husserl, 1954, 1977, Jamme 1989.

ebenfalls phänomenologisch.⁹¹⁴ Aus der Goetheschen Phänomenologie hat sich als relativ junges Weltbild die Anthroposophie aus dem Gründungsimpuls Rudolf Steiners⁹¹⁵ entwickelt. Der kontemplative Prozeß, der mit diesem Weltbild verbunden ist, wird beschrieben als dreistufige Höherentwicklungs- und Wandlungsmöglichkeit des Bewußtseins, mit dem ein ausgebautes System von Übungen verbunden ist.⁹¹⁶ Danach sind diese Stufen des Bewußtseins beschreibbar als⁹¹⁷:

1. Imagination ist eine Wahrnehmungsart des Geistigen, die es erlaubt, das Geistige in der Sprache von inneren Bildern in sich aufzunehmen und zu bearbeiten.
2. Inspiration ist mit einem inneren Hören beschreibbar.⁹¹⁸
3. Intuition kann beschrieben werden als das direkte Berühren und Berührtwerden durch Geistiges, das sich im Bewußtsein nicht mehr in der Form des Bildes oder des Inspirativ-Melodischen äußert.

Friedrich Glasl beschreibt ausgehend von Christentum, Anthroposophie und griechischer Heilkunst in «Konflikt, Krise und Katharsis und die Verwandlung des Doppelgängers» in vier Schritten und vier Dimensionen den Durchgang durch einen Wandlungsprozeß in Richtung eines Gewährlebens des höheren Selbst für Individuen und Organisationen. Die Vier

⁹¹⁴ Vgl. Bortoft 1995, Steiner 1979 (GA2).

⁹¹⁵ Rudolf Steiners Frühwerk ist das eines anerkannten Goetheforschers in Weimar. Aus dieser Zeit stammen die «Einleitungen zu Goethes Naturwissenschaftlichen Schriften» und «Grundlinien einer Erkenntnistheorie der Goetheschen Weltanschauung». (Vgl. Steiner 1987 (GA 1); Steiner 1979 (GA 2).) Rudolf Steiner ist in Person und Werk naturgemäß umstritten, weil er aus diesem Ausgangspunkt heraus zu Beginn des 20. Jhdts. ein spirituell fundiertes Weltbild entwickelte und vertrat, was überzeugten Materialisten mindestens suspekt sein müßte und weil dieses Weltbild nicht im stillen Kämmerlein blieb, sondern in verschiedenen Organisationen wirksam war und ist. Die Auseinandersetzung mit Leben und Werk von Rudolf Steiner wird wohl auch dadurch geprägt, daß ihm, wie ich vermute, eine gewisse persönliche Eigenwilligkeit nicht fremd gewesen sein kann. Wo Licht ist, ist auch Schatten und es gibt für mich keinen erkennbaren Grund, warum Rudolf Steiner von dieser Regel ausgenommen sein sollte. Zu Biographien vgl. Hemleben 1963, Wehr 1994; Zeylmans van Emmichoven 1963. Eine nicht umfassende Autobiographie ist Steiner 1982 (GA28). Rudolf Steiners Werk ist wirksam durch Waldorfpädagogik; Ansätze im Heil- und Gesundheitswesen sowie Unternehmen, die nach diesen Grundsätzen geführt werden und/oder deren Leistungen auf das Werk Steiners gestützt sein können (dm-drogeriemarkt, NPI-Holland, Trigon-Unternehmensberatung, Weleda-Heilmittel; biologisch-dynamische Landwirtschaft usw.). Wenn aus Anthroposophen Anhänger Steiners werden, ist der Anschein von Dogmatismus und „Ver-Steinerung“ genauso wie bei Gegnern nicht immer als unbegründet von der Hand zu weisen. Der Artikel zur Person im Brockhaus ist ohne wahrnehmbare Anhänger- und Gegnerschaft verfaßt. »In seine Werke findet eine umfassende Kenntnis der zeitgenössischen Wissenschaften Eingang, die in denkerischen Zusammenhang gestellt und durch okkultes Wissen und Anknüpfung an die Mysterientraditionen der Menschheit ergänzt wird.« (Brockhaus Bd. 21, S. 138 f.)

⁹¹⁶ Vgl. z.B. Steiner 1994.

⁹¹⁷ Vgl. Wehr 1994b, S. 71 ff.; Wehr 1994, S. 87 ff. Anthroposophische Autoren, die mit unterschiedlichen Gewichtungen das anthroposophische Geistes- und Menschenbild aufarbeiten, sind Stephan Leber, Bernard C. Lievegoed, Georg Kühlewind, Eckard Witzemann und Frederik Willem Zeylmans van Emmichoven.

⁹¹⁸ Ich vermute, daß Wahrnehmungen von Schicksalszusammenhängen in dieser Form auftreten können. Der Begriff „Schicksalsmelodie“ verweist darauf.

Schritte sind ein Durchgang durch Körper, Seele und Geist hin zu einer Bewußtwerdung durch intuitiven Anschluß an das Werden des höheren Selbst – des Lichtanteils der Person oder der Organisation. Dieses kann dann schließlich verwandelnd, integrierend und heilend zurückwirken auf Geist, Seele und Körper, wenn das Denken des Alltags-Ich gestützt und geführt durch rhythmische Prozesse in Dialoge mit der inneren Stimme des höheren Selbst eintritt.⁹¹⁹ Durch einen Läuterungsprozeß – *die Katharsis* – wird deutlich »ob eine *Metanoia*, d.h. eine radikale Kurswende notwendig« ist »(modern gesprochen: ein «turn-around», oder ob eine geringfügige Kurskorrektur ausreichte.«⁹²⁰ Die vier Hintergrund-Dimensionen dieses Bildes von Entwicklungsprozessen sind Antike, Schatten, Krise, Mensch und. Sie münden im fünften Schritt tastend in der uralten existentiellen Frage der Berührung mit Gott.

Gerhard Wehr entwickelt seine Sicht des inneren Wegs aus der Entwicklung der europäischen Geistes Schulen und arbeitet Züge und Entwicklungsstränge des esoterischen Christentums von ihrer Frühzeit bis heute auf⁹²¹.

Das Büchlein der Wahrheit des christlichen Mystikers Heinrich Seuse ist ein Zeugnis für die Konvergenz der Inhalte, die auf unterschiedlichem Weg von Lichtgestalten unterschiedlicher Kulturen hervorgebracht werden⁹²².

Paul Brunton⁹²³ geht vom Weg des Yoga aus und sucht auf diesem Weg Anschluß an das Geistige. Er will jedoch kein Guru östlicher Traditionen sein, sondern die eigenen Wege des Lesers anregen. Sein Weg ist somit ein individuelles Yoga, das er als bewußtseinsbildendes Üben und Selbstbeobachten des eigenen geistigen Selbst begreift. Er geht davon aus, daß jedes Individuum sein eigener Meister ist, der seine Kontemplationsformen und

⁹¹⁹ Vgl. Glasl 2007, S. 12 ff, 127.

Es geht in diesen Rhythmen über das von Glasl ausdrücklich ausformulierte um die Rhythmen von Denken und Stille, Aktivität und Innehalten um Schlafen und Wachen, um Geben und Nehmen, um offenes Empfangen und aussprechen und um schrittweises vorwärtsschreiten. In den Methoden, die Glasl mit Beispielen und Rückbindung an archetypische Bilder der Entwicklung entfaltet, werden diese Rhythmen sehr deutlich sichtbar. (Vgl. Glasl 2007)

⁹²⁰ Vgl. Glasl 2007, S. 31.

⁹²¹ Vgl. Wehr 1994b; Wehr 1995.

⁹²² Im Zentrum des Büchleins der Wahrheit steht, was in etwas anderer Ausprägung heute zumeist östlicher Lebensweisheit zugeschrieben wird: Gelassenheit und Geistesgegenwart.

»Dieser stillen Einfaltigkeit Wesen ist ihr Leben und ihr Leben ist ihr Wesen. Es ist eine lebendige, wesenhafte, seiende Vernünftigkeit, die sich selber versteht und selber in sich selber ist und lebt und dasselbe ist.« (Seuse et al. 1988, S. 79 f.)

Heinrich Seuse, ca. 1295-1366. Seuse ist einer der christlichen Mystiker, deren Wirkung bis in die Gegenwart und weit über das Christentum hinaus reicht. (Vgl. Jaspers in: Seuse et al. 1988, S. IX ff. Vgl. auch das Kapitel «Esoterisches Christentum heute», Wehr 1995, S. 291 ff.)

⁹²³ Paul Brunton (1898-1981) war englischer Journalist und Schriftsteller und gilt als herausragender Kenner östlicher Weisheitslehren. Er ließ sich mehrfach von östlichen Meistern unterweisen. (Vgl. Brunton 1996 Einbandtext.)

Inhalte selbst finden muß.⁹²⁴ Unter der Überschrift «Selbstvertrauen oder Anhängerschaft» formuliert Brunton:

»Wieviele fragwürdige Visionen sind einem Meditierenden wohl von seinem sogenannten geistigen Lehrer suggeriert worden? Wieviel mystische Erfahrungen hätte er nie gehabt, wenn dieser Lehrer ihn nicht darauf aufmerksam gemacht hätte, daß er sie zu erwarten habe? Wieviele halbhypnotische Phänomene geben sich als mystische Erfahrung aus? Fassen wir doch diejenigen ins Auge, die von den alten Lehrsätzen und Methoden so fasziniert sind, daß sie sich ihnen mit Haut und Haar verschreiben, ganz in der Vergangenheit leben und ihre kostbare Zeit damit verschwenden, alten Lehrstoff neu zu lernen, Lehrstoff, den sie bereits in früheren Epochen bewältigt hatten. Sie werden von den Toten betrogen. Sie ignorieren die Lektionen der westlichen Kultur. Warum sind sie im Westen wiedergeboren worden, wenn nicht zu dem einen Zweck, Neues zu lernen? Unaufgeklärte Lehrer, denen es an Inspiration fehlt und die diese Sachlage nicht zur Kenntnis nehmen, erteilen auch weiterhin ausschließlich Unterricht in den alten Methoden, wobei sie phonographisch übermitteln, was sie selbst aus der Tradition geschöpft haben. Könnten sie das lebendige innere Prinzip ihres geistigen Erbes erkennen und nicht nur dessen modrige Form, dann könnten sie sich von der Vergangenheit befreien. Denn dann würden sie allein in der großartigen Alleinheit dastehen. Und aus einer solchen Gesinnung würden sie instinktiv geben, was heute gebraucht wird, und nicht was in früheren Jahrhunderten gebraucht wurde.«⁹²⁵

Im Phänomen Alleinsein wird Eremitendasein als Perspektive innerer und/oder äußerer Eremitage deutlich, die naturgemäß wohl Teil jeden Weges spiritueller Entwicklung sein muß, gleich welcher Herkunft man am Beginn der Wanderschaft ist. Das kann und wird auch dann gelten, wenn der Eremit buchstäblich mitten im Leben steht.⁹²⁶

Die moderne Welt, in der wir „Westler“ leben, erscheint jedoch geradezu als eine ins gegenteilige Extrem geführte Ausprägung jeder kontemplativen Haltung zu sein. Das bewußt geübte Schweigen und das Leben und Erleben von Stille wird ersetzt durch eine lärmende Kakophonie multimedialer Auswürfe, die wissenschaftlich formuliert zu Reizüberflutung führen. Drängt dieses Übermaß durch Leiderfahrungen die Notwendigkeit der Selbsterkenntnis und Innerlichkeit wieder auf? – Ohne innere Orientierung keine sinnvolle Auswahl aus einer Kakophonie von äußeren Reizen und

⁹²⁴ Vgl. Brunton 1984, S. 26 ff.

⁹²⁵ Vgl. Brunton 1996, S. 146.

sonstigen Angeboten. So oder so: Letztlich erweist sich auch heute die Wahrheit eines kontemplativen Weges in persönlicher Haltung und im alltäglichen Tun. Solche Wege beginnen bei dem, was (man selbst) ist. Ein Mensch der Aufklärung wird mit seinem persönlichen Ausmaß innerer Wahrnehmungsunfähigkeit und Blindheit beginnen müssen. In Bezug auf Konsumparadiese ist man zusätzlich vor die Aufgabe gestellt, zu erkennen, daß man wohl nicht selten *nicht* lernte, das rechte Maß zu finden, sondern das Übermaß suchte – maximiere Geld, Konsum, „Vergnügen“.

Bewußtes (Heil-)Fasten ist vor diesen Hintergründen der letzte hier zu erwähnende Weg mit kontemplativen Zügen. Es geht wie unsere Kultur vom Materiellen aus, indem es von einem zeitweiligen individuellen Verzicht auf feste Nahrung geprägt ist. So erscheint es als kulturangemessener Weg auf der materiellen und auf der geistig-seelischen Ebene Klarheit über die Entwicklung eines rechten Maßes zu gewinnen. Fasten mag in den Dimensionen loslassen/abspecken, reinigen, klären behilflich sein, über einen körperlichen Einstieg hinaus die Signale von Körper, Geist und Seele in selbstbestimmter Art und Weise wahrzunehmen und zur Außenwelt in Bezug zu setzen. Fasten erscheint so als Heilmethode einer materiell orientierten Überflußgesellschaft.⁹²⁷ Ein Anklang dieses

⁹²⁶ Eremitage im Zusammenhang mit der Vielfalt, die christliche Kultur bieten kann, wird bei Derwahl 2000 beschrieben und gewürdigt.

⁹²⁷ Der körperliche Aspekt des Fastenweges, der hier gemeint ist, ist der vollständige Verzicht auf feste Lebensmittel für mehrere Tage oder Wochen. Ohne daß es in der mir geläufigen Literatur differenziert ausgeführt ist, gehört für mich auch (Konsum-)Verzicht im erweiterten Sinn zum Fasten, der sich aus eigenen Gewohnheiten und den Möglichkeiten der Lebenssituation ableiten muß. Dieser kann sich im Verzicht auf Genußgifte wie Tabak, Alkohol, schwarzer Tee, Kaffee und auf geistig-seelischen Konsum wie Fernsehen, Internet, Zeitungen und durch das Entwickeln von Stille äußern.

Bei Lütznert steht eine pragmatische Skizze von Regeln des Fastens, deren Erläuterung, Indikationen und Gegenindikationen (psychisch und physisch) sowie Möglichkeiten und Grenzen selbständigen, ärztlich begleiteten und stationären Fastens im Vordergrund. (Vgl. Lütznert 1995.)

Der Begründer der modernen westlichen Fastentradition Otto Buchinger wendet den von mir angedeuteten erweiterten Verzicht ins Konstruktive. »Zurückgezogen in seine Fastenzeit wie „Hieronymus im Gehäus“ findet der an seinem Schicksal und auch an seinem körperlichen Mißgeschick Leidende zu sich selbst im heiligen Rausch der Nüchternheit des Fastens [...]. Psychophysisch tritt eine Neuordnung und ein neues Verständnis seines Lebens ein. Hier kann der Arzt dem Patienten zur Seite stehen, als Mediziner wie als Psychotherapeut [...].« (Buchinger jun. in einer Neuauflage eines Klassikers des Heilfastens von Otto Buchinger sen., Buchinger 1987, S. 183)

Das Fasten des gesunden Menschen ist aus Gründen der Sensibilisierung, Umstimmung und Ertüchtigung »noch wichtiger als das Fasten des Kranken.« (Vgl. Buchinger 1987, S. 17.)

»Mäßigkeit erhält, Fasten heilt. Hat Unmäßigkeit erst Krankheit erzeugt, dann hilft nur Fasten.« (Buchinger 1987, S. 13) Zugegeben: Jedem »nur« mißtraue ich. Schon die „alten Lateiner“ wußten, daß viele Wege nach Rom führen. Einen „Königsweg“ für alle gibt es wohl nicht. Ansonsten stimme ich der Aussage Buchingers aus der Sicht eines fastenerfahrenen Laien zu.

Für Otto Buchinger sen. und jun. gehört auch das *Beten* zum Fasten. Seit Menschengedenken gab es »das eigentliche Heilfasten und das religiöse Fasten«, [...] die im Grunde eins waren, solange beim alten Kulturmenschen die Medizin an die Religion gebunden war. Und so war den Beteiligten klar, »daß das strenge Fasten den Körper nicht nur von Krankheiten befreie, sondern auch, mit theurgischer Komponente, im gleichen Maße den »inneren Menschen« aus unerwünschten, quälenden und hemmenden Bindungen und Engen zu lösen vermag.« (Buchinger 1987, S. 12, S. 13.)

Wissens liegt auch heute noch im „Volksmund“: »Voller Bauch studiert nicht gern.« Persönliches Fasten ist darüber hinaus eine Möglichkeit „Theorien des Stoffwechsels“ von Person und Organisation durch Erfahrung lebendig zu machen und mit gelebtem Sinn zu füllen und so neu zu formen. Letztlich ist Ziel des Fastens jedoch die Vorbereitung eines Wandels alltäglicher Lebensqualität und alltäglich gelebter Qualitäten.

9.5 Ergebnisse eines Kontemplationsversuches über die Binärvariable

9.5.1 Die Binärvariable als Symbol des naturwissenschaftlich-technischen Weltbildes

Binärvariablen sind Grundlage der Integration qualitativer Eigenschaften in quantitative Analysen. Sie sind zugleich als Basis der modernen Datenverarbeitung zumeist unbewußt allgegenwärtig. Es wurde oben gezeigt, daß qualitativ genannte Variablen und darauf basierende Zahlenanalysen quantitativ-abstrakter Natur sind und den sinnvollen Gehalt von Qualitativem unterdrücken.

Der mit Binärvariablen verbundene Erfassungs- und Modellierungsvorgang ist die Zuordnung von Untersuchungsobjekten zu Klassen ohne Schnittmenge, indem zwei möglichen Merkmalsausprägungen die Zahlen (0;1) zugeordnet werden. Die Binärvariable der EDV ist formal und qualitativ mit der qualitativen Variablen der Statistik identisch. Sie trennt symbolisch zwischen absolut Eigenem und absolut Fremdem und unterschlägt so das organische Prinzip des Zusammen-Seins, das absolute Trennungen nicht kennt. Dem so gestalteten Begriff des Qualitativen fehlt darüber hinaus die Charakterisierungsfähigkeit eines umfassenden qualitativen Begriffes. Das Qualitative verliert daher seinen inneren Charakter, wenn es in einem quantitativen Modell als qualitative Variable einbezogen wird. Es wird verhüllt in einer Absolutheit vortäuschenden Abbildung in der Menge $q=\{0,1\}$. Diese Hülle zeigt übertreibend und verfälschend entweder Gleichheit, Gleichartigkeit und Gleichwertigkeit oder absolute Unterschied-

Die Fastenzeiten in den Hochreligionen deuten ungeachtet ihrer verbreiteten Verwässerung an, daß Religion und Fasten eine lange gemeinsame Geschichte haben. Die christliche Fastenzeit zwischen Winter und Frühjahr (vor Ostern) harmoniert zudem mit dem natürlichen Rhythmus des Nahrungsmittelangebotes im Verlauf der Jahreszeiten in Mitteleuropa. In den Zeiten vor der massenindustriellen Fertigung der Lebensmittel gingen zu dieser Zeit die Wintervorräte zur Neige oder waren aufgebraucht. Mit der Auferstehung der vitalen Naturprozesse wachsen den Lebenden neue Lebensmittel zu. Zur gleichen Zeit wird mit der Feier des österlichen Geschehens auf Golgatha die Auferstehung Christi gefeiert.⁹²⁸ Die Binärvariable hat die Funktion der »scharfen Abgrenzung von Klassen«. Sie zählt zu den »quantitativen oder metrischen« Begriffen. (Vgl. Stegmüller, 1970, S. 17, S. 19.)

lichkeit der Objekte hinsichtlich beliebiger Merkmale.⁹²⁸ Sie ist damit letztlich auch eine quantitativ verallgemeinerte Darstellung von Schwarz-weiß- und Freund-Feind Denken⁹²⁹.

Die so beschriebene Qualität binärer Variablen kann darüber hinaus als symbolischer Repräsentant des Quantitativen gelten. In der Vertiefung in die Basistechnik der Datenverarbeitung und in angewandte Statistik kann sie als Repräsentant des naturwissenschaftlichen Erfahrungsbegriffs erfahren werden: Es entsteht so ein Bewußtsein dafür, daß man eine Hülle vor „Augen“ hat, die das Äußere in der Weise zeigt, in der man es betrachtet. Das Äußere ist dem Charakter nach zudem immer Produkt eines Entwicklungsprozesses und vergangenheitsbezogen. Das Innere, das Wesentliche der Vorgänge, erscheint in einer kontemplativen Vertiefung in die Qualität qualitativer Variablen in zunehmender Deutlichkeit zunächst als leer. Das menschengemachte Modell und die wahrgenommene äußere Realität eines Phänomens erscheinen in dieser Betrachtungsweise als Projektion des eigenen modellhaften Denkens auf die „Um“welt. Der quantitative Erfahrungsbegriff, auf dem unsere technisch-wissenschaftliche Kultur beruht, trennt nicht nur Klassen unterschiedlicher Objekte, sondern auch den Beobachter von einer Erfahrung seiner Lebenswelt und damit von Selbsterfahrung. Diese Trennung offenbart so paradoxen Charakter. Der Entzug der unmittelbaren Erfahrung von „Selbst“ und „Welt“ und die Entleerung der Qualitätserfahrung kann auf zwei Ebenen zum unmittelbaren Erleben und zur Selbsterfahrung werden:

1. Wenn diese Trennung unbewußt ist, kann und wird es passend zur traditionellen Sicht auf Materie und Konsum zu *suchtartigen*⁹³⁰ Ersatzhandlungen kommen, mit dem „Ziel“, die entstehende Leere zu füllen. In diesem Sinn kann nach mehr Alkohol, Drogen, Essen, intellektuellem Faktenwissen⁹³¹, Fernsehen, Geld, Internet, technischer Kommunikation, Konsum, Macht, Sex, Spiel, Zigaretten und anderen diversen hippen Kicks... (meist und lange erfolgreich in dem Sinne, daß die Folgen des „Erfolges“ unbewußt bleiben) gesucht werden. *So* geartet, entstehen negative Ausformungen von Konsum. Sie beinhalten Versuche des Betäubens und Übertönens der Leere durch einen in dieser Weise äußerlich bleibenden massenhaften Konsum von massenhaft produzier-

⁹²⁹ Vgl. Rappaport 1999, S. 401 f.

⁹³⁰ Schon Adam Smith appellierte an die »Selbstsucht«, als er seinen Basissatz „liberaler“ Wirtschaftsideologie formulierte.

⁹³¹ Bei der Gelegenheit habe ich einen Blick auf die Länge meines Literaturverzeichnisses riskiert.

ten „Exklusiv“-artikeln⁹³². Einige dieser Handlungsweisen sind gesellschaftlich geächtet, weil sie in negativ bewerteter Weise auffällig sind bzw. weil sie Funktionieren von Menschen in der Wachstumsgesellschaft behindern. Andere Handlungsweisen sind wiederum bei prinzipiell gleichen Wesenszügen Bedingung und Ausdruck der Existenz und der Vereinseitigungen der materialistischen Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung. Es ist dieses typische Streben nach grenzenlosem äußeren Wachstum, das die neuzeitliche Wirtschaftsordnung im Inneren prägt und noch zusammenhält. Nach wie vor werden als von Krisen erlösende Rezepte simple Wachstumskonzepte präsentiert, wie mehr Bruttosozialprodukt, mehr Konsum, mehr Arbeit – für mehr Menschen für weniger Geld. Es erscheint nur für Ausnahmepersönlichkeiten vorstellbar, daß jemand, der in unserer Welt sozialisiert ist, im Verlauf seiner Biographie insgesamt und weitgehend frei von den angesprochenen Konsumphänomenen ist. Die Bäume werden jedoch auch heutzutage nicht in den Himmel wachsen – selbst wenn man versuchen sollte, das auf gentechnischem Weg zu erreichen... Plakativ formuliert kann man am Überkonsum, der Sinnleere nicht füllen kann, zunächst leidend Bewußtsein gewinnen oder aber im Leiden verharren und versuchen, dieses Leiden weiter mit allen Arten von fun, entertainment und infotainment zu betäuben. Oder man kann schrittweise Betäubungsstrategien als solche bei sich erkennen, bewußt anschauen und ablegen. Einige aktuelle Entwicklungen verweisen darauf, daß diese Tatbestände zunehmen und zugleich in die Krise geraten. Psychische und psychosomatische Krankheitsbilder nehmen dermaßen zu, daß von »dramatischen« Steigerungsraten geschrieben wird.⁹³³

⁹³² Wer diese Artikel nicht bezahlen kann, muß sie stehlen oder ist vom Konsum ausgeschlossen, darin wurzelt ein wichtiger Aspekt dieser Art von Exklusivität (excludere (lat.): ausschließen, trennen, fernhalten. (Vgl. Langenscheidt 1963, S. 201.)

⁹³³ »In allen hoch entwickelten westlichen Gesellschaften wächst der Anteil der Bevölkerung mit sozialen Belastungen, psychischen Leiden und körperlichen Krankheiten.« Es verbreiten sich chronische Gesundheitsstörungen, die eine starke psychische und soziale Komponente haben wie Übergewicht, Untergewicht, Sinneskoordinationsstörungen durch einseitige Stimulation von Hören und Sehen; Depression und Aggression, Problemverhalten und Konsum psychoaktiver Substanzen (legale Substanzen werden von 30% der Jugendlichen, illegale Substanzen von 15% der Jugendlichen regelmäßig konsumiert.) »Der hohe Anteil an Jugendlichen mit Gesundheitsstörungen muß als ernster Indikator für soziale Desintegration und psychische Marginalisierung [...] gewertet werden.« (Vgl. Hurrelmann 2000, S. 7, S. 13 ff.) Im Jahr 2002 veröffentlichte die DAK (Deutsche Angestellten Krankenkasse) Zahlen, nach denen unter ihren Versicherten innerhalb von 5 Jahren der Anteil unmittelbar als psychisch erkrankt bewerteter Personen der Versicherten sich um ca. 50 % »dramatisch« erhöht hat. Besonders betroffen sind dabei junge Erwerbstätige zwischen 15 und 29 Jahren sowie Frauen aller Altersgruppen. Statistisch als Suchterkrankungen eingeordnete Krankheitsbilder sind danach noch häufiger als psychische Erkrankungen anzutreffen. Die Zunahme der Eßstörungen Bulimie und Anorexie sei ebenfalls »besorgniserregend«. Insgesamt verursachen allein die genannten Krankheitsbilder bei den versicherten Erwerbstätigen der DAK im Durchschnitt je Person mehr als 7,4 Fehltag pro Jahr. (Vgl. Schulte Strathaus 2002, S. 13.)

Gleichzeitig werden Qualitäten individuell und „organisiert“ sichtbar, die zunehmend auf ein Streben nach gelebtem Sinn und gelebter Verantwortung hindeuten. Diese sind wegen ihrer Neuheit noch in Entwicklung begriffen und daher nicht immer eindeutig zu bewerten.⁹³⁴

2. Wenn Trennung und Entfremdung bewußt werden, kann das zur Erfahrung innerer Leere und zu deren Aushalten führen. Diese Leere wird dann zunehmend weniger mit äußeren Ersatzobjekten und Ersatzhandlungen aufgefüllt und bietet Raum für das Wachwerden des Innersten selbst. Ein Weg, sich dessen bewußt zu werden, ist eben die zur Erfahrung erweiterte Tatsache, daß rational-abstraktes Denken und statistische Methoden Formen des Rückzugs von direkter Erfahrung sind. Dieser zur Spaltung verdichtete Rückzug wird von Binärvariablen symbolisiert und konkretisiert.

In dieser Erfahrung des symbolischen Gehaltes von Binärvariablen wird deutlich, daß die Trennung des modernen Menschen vom Ganzen keine natürliche oder zwangsläufige Funktion der Welt oder der menschlichen Sinne und des Gehirns ist. Die Trennung ist vielmehr durch eine in Technik realisierte Willensentscheidung des Menschen begründet. Das Bewußtsein ist zunächst der Erfahrungen des Qualitativen, des Sinnhaften und des Ethisch-Moralischen beraubt. Diese Basisdimensionen menschlicher Existenz werden so jedoch nicht ausgelöscht, sondern „nur“ in das Unbewußte abgedrängt.

Die kontemplative Vertiefung in das spaltende Prinzip, das in der Binärvariable konkretisiert ist, läßt diesen Anteil des Unbewußten in individueller Art bewußt werden. So wird der Verlust von Erfahrung selbst wiederum zur Erfahrung von Selbst und Welt. Das ermöglicht eine Wiederannäherung an das Innere, Eigentliche und Qualitative in einer durch Rationalität und scharfes Denken gestärkten Erfahrung. Damit ist eine innere Erfahrung des Weges der Versuche objektiven Messens (Exoterik) eine für unsere Zeit und

Die Dunkelziffern in diesem Bereich dürften aus verschiedenen Gründen hoch und schwierig abzuschätzen sein. Viele Krankheitsbilder mit starker psychischer Komponente sind in diesen Zahlen nicht erfaßt, weil oft nur die korrespondierenden physischen Symptome behandelt und der Krankenkasse zur Abrechnung gemeldet werden. Desweiteren ist die Neigung, psychische Erkrankungen zu verdrängen, in unserer Gesellschaft vermutlich ausgesprochen hoch. Löwe schätzt vor diesem Hintergrund, daß in Deutschland ca. 4 Millionen Menschen akut von einer Depression betroffen sind und weitere 8 Millionen mindestens einmal im Leben eine Depressionsphase durchleben (Vgl. Psychologie Heute, November 2002, S. 18.)

⁹³⁴ Ohne das damit eine Bewertung oder Vollständigkeit angestrebt ist, können sehr unterschiedliche Phänomene aufgezählt werden wie ATTAC, Netzwerke „kulturell Kreativer“, religiöse und esoterische Strömungen, private Bildungsinstitutionen mit alternativen Ansätzen (z.B. Montessori-Pädagogik, Rudolf-Steiner-Pädagogik), Wirtschaftsunternehmen, die sinnorientiert arbeiten und zugleich finanziell effizient sind, naturverbundene Landwirtschaft in unterschiedlichsten Varianten.

die westliche Kultur typische Möglichkeit, einen Zugang zum Inneren (zu wohlverstandener Innerlichkeit (Esoterik)) und so auch zu Würde und Würdigung wiederzufinden⁹³⁵. So wird deutlich, daß die Subjekt-Objekt-Spaltung und die dazugehörige innere Entfremdung, die sich im modernen Weltbild manifestiert und in der wissenschaftlichen Erkenntnismethode konzentriert, real und zugleich im konstruktivistischen Sinn menschengemacht sind. Sie bleibt in ihrer Einseitigkeit nur bestehen, solange man diese moderne Einseitigkeit nicht losläßt. Der gleichermaßen logische wie notwendige Schritt ist jedoch nicht das Aufgeben quantitativer Techniken und rational-analytischen Denkens. Es geht vielmehr um eine Bereicherung und Verwandlung dieser Techniken durch gelebte innere Erfahrung. Diese fordert schließlich eine Art der Betrachtung und des Umgangs mit der (Um-)Welt, die nur dann mit Theorien, Modellen und Zahlen operiert, wenn man innerlich dem Wesen dessen nahekommt, was man betrachtet.

Entlang des Stufensystems menschlicher Erkenntnis, das Rappaport in diesem Zusammenhang formuliert, wird die inhaltliche Bedeutung des Wiederentdeckens von Sinn klar. Dieses Stufensystem beinhaltet die Stufen von Bedeutung, die mit unterschiedlichen Erkenntnisformen zugänglich werden. Bedeutung auf niedriger Ordnungsstufe basiert auf alltäglichen Bedeutungszuschreibungen, die auf Unterscheidungen beruhen. Diese ist die Basis der Art von Wissen, die mit Information gemäß der gängigen Informationstheorie bezeichnet wird. In der einfachsten Form liegt sie in der mittels EDV-Technik fast allgegenwärtigen Binärvariable vor. Bedeutung im engeren Sinn wird jedoch nur durch Bedeutungen mittlerer Ordnungsstufe und hoher Ordnungsstufe zugänglich. Das Vehikel zum Zugang zu Bedeutungen mittlerer Ordnungsstufe ist die Metapher, die einen innerlich werdenden Zugang zum Äußeren beinhaltet. Der Zugang zu Wissen und Bedeutung höchster Ordnungsstufe ist die unmittelbare geistige Teilhabe bedeutende „unio mystica“. Mit höherer Ordnungsstufe verringert sich die Distanz zwischen „Subjekt“ und „Objekt“ bis hin zum vollständigen

⁹³⁵ »Innerlichkeit, Begriff der deutschen Mystik, die Tendenz der menschlichen Seele, die Dinge der Umwelt sich durch Beseelung anzugleichen, sie durch Sinnverleihung in das Wertreich einzubeziehen, sie durch Aufdeckung ihres Wesens ansprechend und ansprechbar zu machen. Es handelt sich um eine besondere Form der Aneignung, die sich vom geistigen Ergreifen und Erfassen dadurch unterscheidet, daß sie den Dingen gerecht zu werden sucht, sie als gleichrangig mit dem Menschen betrachtet und sie vor dem Akt der Aneignung nicht (irgendwelchen Zwecken und Zielen zuliebe) umgestaltet, stilisiert, rationalisiert, in ihrem Sein vergewaltigt. Die Innerlichkeit ist eine psychische Potenz, vielleicht des höchsten Ranges, denn sie bereitet dem Geist den Weg zur Wahrheit. Sie hat zu tun mit Gehorsam, Hingabe, Liebe, Sachlichkeit und ist verwandt mit Pascals Instinkt.« (Der Beleg dieses Zitates fehlt. Es ist mir nicht gelungen, ihn nachzuarbeiten.)

Im «Psychologischen Wörterbuch» hat die Definition von Innerlichkeit kaum etwas mit Innerlichkeit zu tun: »Bereich der [...] Stimmungen und Gefühle, der Affekte und Gemütsbewegungen, der Triebe und Strebungen.« (Dorsch 1998, S. 400)

Einssein im Grenzfall.⁹³⁶ So werden die Binärvariable und „unio mystica“ als komplementäre Pole des Kontinuums von Bedeutungswahrnehmung sichtbar. Die Binärvariable symbolisiert das Maximum an möglicher Entfremdung und Sinnverlust während in der „unio mystica“ ein Moment des Abbaus jeder Entfremdung und des inneren Erfassens von Bedeutungen durch vollständige Vereinigung bei gleichzeitiger Präsenz von Individualität erreicht werden kann.

⁹³⁶ Vgl. Rappaport 1999, S. 70 ff.

Das Stufensystem von Rappaport ist eine Umkehrung der Stufung menschlicher Erkenntnis, wie es Stegmüller als Basis des wissenschaftlich-technischen Weltbildes formuliert. Stegmüller versteht die orthodoxe wissenschaftliche Haltung des Trennenden und Unterscheidenden als höchste Stufe menschlicher Erkenntnis, während Rappaport das bewußte Einswerden von Betrachter und Betrachtetem als höchste Stufe sieht.

9.5.2 Praktische Konsequenzen

Der gängige Umgang mit Computern und Zahlenwerken ist äußerlich zweckorientiert. Man erlernt formale Beschaffenheit und/oder die Anwendungsmöglichkeiten der analytisch-rationalen Systeme EDV und Statistik auf analytisch-rationalem Weg, soweit es interessant oder notwendig erscheint und die Fähigkeit und Bereitschaft sich mit Formalismen auseinanderzusetzen reicht. Es entsteht so die paradoxe Situation, *in* diesen analytisch-rationalen Systemen zu sein, ohne daß ein unmittelbar *inneres* Wahrnehmen der inneren Qualitäten, Grenzen und Verbindungen dieser Teile der Lebensrealität entsteht. Diese Situation ist in ihrer Grundqualität typisch für den modernen „Fachmann“, der mechanistisch-naturwissenschaftlichen Prinzipien folgend aufgrund menschengemachter „Sachzwänge“ seinen Dienst tut. Er trennt wie eine lebende Binärvariable sein Tun von dem Sinn und den Folgen dieses Tuns ab. In diesen „Sachzwängen“ wirken so nicht selten die zum kollektiven Schatten konventioneller technisch-wissenschaftlicher Haltung zählenden Grundqualitäten von „Wertfreiheit“ und „Rationalität“⁹³⁷. Diese kontemplativ anzuschauen ist sinnvoll, weil sie typisch für die kulturelle Prägung und Sozialisation „westlicher“ Menschen sind.

Die Abdrängung des Bewußt-Qualitativen durch das nur vermeintlich Wertfreie und Rationale ist die ethisch-moralische Basis für Schreibtischtäter, deren pflichtbewußte rationale Diensterfüllung als Rädchen im jeweiligen „Getriebe“ im Extremfall eine notwendige Voraussetzung des Eintritts grausiger Folgen ist. So kann die Organisation der Logistik von politisch motiviertem Völkermord und in der einseitig egozentrisch motivierten (→Gewinnmaximierung) Zerschlagung „fremder“ tradierter Wirtschaftsstrukturen mit der Folge von Hungersnöten und/oder ökologischen Katastrophen funktionieren. Die Dringlichkeit von erhellender Schattenarbeit kann offenbar nicht höher sein.

Das Umwandeln der zumeist unbewußt und gewohnheitsmäßig geschehenden Gefolgschaft zum „Rationalen“ in einen bewußten und Vernunft suchenden Umgang benötigt den inneren Zugang zu den Grundqualitäten dieses Systems und zu der eigenen Stellung darin. Dafür ist die Entwicklung kontemplativer Haltungen und Betrachtungen vonnöten. Es zeigt sich so die Notwendigkeit, das Analytisch-Rationale und das Anti-Kontemplative

kontemplativ anzuschauen und umzuwandeln. Dabei ist zu beachten und zu erleben, daß eine Umwandlung der Betrachtungsweise immer auch eine Selbstverwandlung ist. Sie bedarf des Erlebens der Fülle, die im stillen Leerwerden zugänglich werden kann.

Es scheint mir in diesem Zusammenhang notwendig zu sein, vom konkreten und vertrauten Beispiel⁹³⁸ auszugehen und sich die Qualitäten des Analytisch-Rationalen an diesem konkreten Beispiel zum Erlebnis enthüllen zu lassen. Dabei kann es auch zum Erlebnis werden, daß auch in kalter Rationalität die Menschlichkeit nicht verloren geht, sondern „nur“ umgewandelt ist. Rationalität setzt starke Impulse zum Erkalten, Erstarren und Veräußerlichen des Denkens und Handelns. Sie ermöglicht die funktionale Beherrschung von Materie und regt zugleich bestimmte Schattenseiten des Menschlichen an. Damit ist ein möglicher Weg angedeutet, die kalt und hüllenhaft erscheinende Modellierung und ihren toten Charakter zuallererst in sich selbst wiederzuerkennen und schrittweise, immer bei sich selbst beginnend, diese umzuwandeln. Es kann sich so in der Durchdringung und Umwandlung des Rationalen die Erfahrung der Würde allen Da-Seins und eben nicht nur des menschlichen Hier-Seins innerlich öffnen.

9.6 Ein Zugang zu Kontemplation: Wahrnehmen und Denken in Bildern – Metaphern, Riten und Symbole und ihre Bedeutungen

Bilder und Bildhaftes dominieren durch die Techniken von elektronischer Datenverarbeitung und Multimedia den modernen Alltag. Sie sind also beileibe nicht nur im Zusammenhang von Kontemplation von Bedeutung sondern reichen weit über diesen Kontext hinaus. Imagination ist daher diejenige Art (kontemplativ) Sinn zu bilden und zu verdeutlichen, die am stärksten mit dem „modernen“ Alltag verbunden ist. Sinnvoller Umgang mit

⁹³⁷ Abschnitt I dieses Textes wurzelt in dieser für mich zur Tatsache gewordenen Überlegung. Machbarkeit und Macher ignorieren allzuoft die Grenzen, negativen Folgen und blinden Flecken ihres Wahrnehmens, Denkens und Handelns.

⁹³⁸ Wie man leicht sieht, ist das mir vertraute Beispiel die Statistik und einige ihrer heutzutage fast allgegenwärtigen Anwendungen. Architekten können zum gleichen kontemplativen Zweck Baupläne und realisierte Gebäude heranziehen, Ingenieure Konstruktionszeichnungen realisierte Maschinen, Produkte und die daraus resultierenden Auswirkungen. Warentester formale Kriterienkataloge und Auswertungsvorschriften in Bezug zu den getesteten Waren, Ärzte ihren persönlichen theoretischen und praktischen Zugang zum Menschen bzw. menschlichen Körper und dem Menschen selbst. Immer geht es darum, zu erleben, daß innere Bilder von dem Umgangsobjekt in subjektive und wertende Kriterienkataloge, Indizes, Zielkataloge und damit insgesamt in subjektive formale Modelle übersetzt werden. Diese Modelle scheinen aufgrund formaler Exaktheit und der weitverbreiteten Idealisierung und Überhöhung formaler Exaktheit objektiv zu sein.

Sie enthüllen sich innerlich als subjektiv formalisierte Projektionen. Im konkreten Handeln wird dann subjektive Modellierung in materielle Realitäten überführt, die objektiv vorhanden sind und subjektiv betrachtet und gehandhabt werden.

Bildhaftem ist also zunehmend lebenswichtig. In Bildern ausgedrückte Basisideen sind letztlich eine Grundlage aller Organisationskonzepte. Bewußte Imagination, wie von Gareth Morgan systematisch eingeführt, ist eine Möglichkeit selbstbestimmt und gestaltend mit Bildern der Organisation umzugehen⁹³⁹.

Sinnvoller Umgang mit Bildhaftem führt zu Erkenntnis. Multimediarealitäten setzen jedoch vielfach Suggestiv-Bilder an die Stelle von Erkenntnismöglichkeiten⁹⁴⁰. Mohr schreibt zu diesem Thema im «Lexikon der Symbole: Bilder und Zeichen der christlichen Kunst»: »Nach Jahrhunderten, in denen alles auf das geschriebene und gedruckte Wort bezogen war, gewinnen Bild und Zeichen [...] neuen Anspruch. Werbung und Illustriertenflut, Film und Fernsehen, nicht zuletzt auch die neuen audiovisuellen Unterrichtsmittel bedienen sich einer Bildersprache, deren Überzeugungskraft, so kalkuliert sie sein mag, nichtsdestoweniger nachweisbar ist. Leitbilder verschiedenster Art vermögen gewaltigen, meist eher negativ als positiv zu wertenden Einfluß auf ganze Völker und sogar noch darüber hinaus gehende Bewegungen und Verwirklichungen auszuüben.«⁹⁴¹ »Es scheint, daß die bedrückende Eindimensionalität in Abstraktion und Konvention zunehmend bewußt wird und so nach ihrer Überwindung verlangt, daß mit dem Informationsbedürfnis ein neues Bedürfnis nach Deutung und Orientierung einhergeht, die erneute Frage nach dem Symbol.«⁹⁴² ... und nach der Metapher. Metaphern und Symbole stehen nicht objektiv für sich, wie es moderne Zeichensprache an der Oberfläche allgemeinverständlich zu tun pflegt. Ob Metaphern und Symbole »ihrem innersten *Wesen* nach *verstanden* werden«, ist sowohl eine Frage ihrer »Wirkmächtigkeit«, als auch der Fähigkeit des Individuums, durch den konkreten vordergründigen Ausdruck hindurch vom Eigentlichen berührt zu werden und dieses deuten zu können. »Das positivistische Denken, das unsere westlichen Gesellschaften seit über 500 Jahren prägt, hat seinen Preis. Wir haben den Kontakt zu ihrem geistig-seelischen Sinnhintergrund verloren.«⁹⁴³

So spannt sich der „Raum des Bildhaften“ und seiner Realitäten zwischen selbstverantworteter Sinnfindung einerseits und Suggestion andererseits auf.

⁹³⁹ Vgl. Morgan 1997, 1998.

⁹⁴⁰ Vgl. Korczak 2003, S. 23.

⁹⁴¹ Mohr 1998, S. 8

⁹⁴² Mohr 1998, S. 8

⁹⁴³ Vgl. Romankiewicz 2004, S. 13. Brigitte Romankiewicz Ausführungen stehen im Zusammenhang mit religiösen Symbolen. Die Erweiterung des Sinnzusammenhanges auf Metaphern durch mich erfolgte, da mir mit ihrer Hilfe das hier niedergeschriebene deutlich wurde.

Busch erfaßt bildhaftes Denken in seinen analytisch-funktionalen Aspekten. Er begreift es als Analogie- und Übertragungsprozeß von Denkmustern in zunächst unübliche Zusammenhänge. Dieser Prozeß wird von äußeren Eigenschaften abgeleitet und hat weite Verbreitung gefunden.⁹⁴⁴

Lakoff et al.⁹⁴⁵ bauen diese vom Äußeren ausgehenden Aspekte des Bildhaften zu einer umfassenden Theorie metaphorischen Denkens aus. Sie vertreten die Auffassung, daß menschliche Konzeptsysteme im Kern nicht abstrakt, sondern *grundsätzlich* metaphorisch seien. Auch abstrakte und rationale Konzepte beruhen auf einer metaphorisch-imaginativen Vernunft, in der Phänomene von anderen Phänomenen her verstanden werden.⁹⁴⁶ Diese sind jedoch so tief in den Alltag eingesunken, daß sie zumeist in ihrem metaphorischen Wesen nicht als solche erkannt werden.⁹⁴⁷ In diesem Fall ist es zwangsläufig, daß sie auf der unbewußten Ebene als alternativlos erscheinen. Sie sind jedoch nicht ohne Alternative, wenn die Basismetaphern des Denkens erkannt und erweitert werden. Diese Metaphern sind nach Lakoff et al. sowohl von allgemein-menschlichen Erfahrungen wie Körper, Gravitation, aufrecht gehen als auch von kulturspezifischen Erfahrungen geprägt.⁹⁴⁸ Lakoff et al. unterscheiden »Orientierungsmetaphern«, »Ontologische Metaphern« und »Strukturmetaphern«.⁹⁴⁹ Beispiele für Orientierungsmetaphern sind „Macht haben ist oben“ und „oben auf sein“ bedeutet fröhlich sein.⁹⁵⁰ Eine ontologische Metapher ist »Zeit ist eine Substanz«.⁹⁵¹ Beispiele für Strukturmetaphern sind »RATIONALES ARGUMENTIEREN IST KRIEG, ARBEIT IST EINE RESSOURCE und ZEIT IST EINE RESSOURCE«. Sie »haben ein starkes kulturelles Fundament«, das die Basis der mittlerweile althergebrachten abendländischen naturwissenschaftlichen Zivilisation bildet.⁹⁵²

⁹⁴⁴ Busch bearbeitet unterschiedliche Ausprägungen und Funktionen von Metaphern und deren Übertragung: die Kommunikation von Personen und Inhalten, die Bezeichnung von Sachverhalten, Metaphern als Produkt und Übernommenes, Metaphern als Funktionsträger, Metaphern als Situationsträger und Situationsabbild sowie Metaphern als Zeitbestimmtes. Das Zusammenwirken dieser Faktoren nennt Busch »metaphorischer Prozeß«. (Vgl. Busch 1998, S. 7-26.)

⁹⁴⁵ George Lakoff ist Professor für Linguistik an der University of California, Berkeley (USA) und Mitglied des Center for Advanced Study in Behavioral Sciences. Mark Johnson ist Lehrstuhlinhaber für Philosophie an der Southern Illinois University (USA). (Vgl. Lakoff et al. 1998, Klappentext.)

⁹⁴⁶ Vgl. Lakoff et al. 1998, S. 187, S. 221 ff.

⁹⁴⁷ Vgl. Lakoff et al. 1998, S. 37.

⁹⁴⁸ Vgl. Lakoff et al. 1998, S. 70, S. 137 ff.

⁹⁴⁹ Vgl. Lakoff et al. 1998, S. 22 ff., S. 35 ff., S. 75 ff., S. 170 f.

⁹⁵⁰ Vgl. Lakoff et al. 1998, S. 23.

⁹⁵¹ Vgl. Lakoff et al. 1998, S. 170.

⁹⁵² Vgl. Lakoff et al. 1998, S. 82 f. Der von Karl Popper ausformulierte Kritische Rationalismus prägt die technisch-wissenschaftliche Kultur. Danach werden alte Theorien solange angegriffen bis sie „falsifiziert“ sind und dann durch bessere abgelöst werden. (Vgl. Popper 1994, S. 7 ff.)

»Wann immer wir nämlich glauben, die Lösung eines Problems gefunden zu haben, sollten wir unsere Lösung nicht verteidigen, sondern mit allen Mitteln versuchen, sie selbst umzustoßen.

Metaphern, die außerhalb des gebräuchlichen Konzeptsystems liegen, »können dazu beitragen, daß wir unsere Erfahrung in einem neuen Licht sehen.«⁹⁵³ Unkonventionelle Metaphern »sind auf die gleiche Weise für unsere Erfahrung sinnstiftend wie konventionalisierte Metaphern: Sie schaffen eine kohärente Struktur und beleuchten manche Aspekte und verbergen andere.«⁹⁵⁴ »Veränderungen in unserem Konzeptsystem verändern auch das, was für uns real ist, und nehmen Einfluß darauf, wie wir die Welt wahrnehmen und wie wir nach den Wahrnehmungen handeln.«⁹⁵⁵ Der individuelle Umgang mit bildhaftem Denken schafft jedoch auch bei Denkprozessen, die auf identischen Basismetaphern beruhen, unterschiedliche Schlußfolgerungen⁹⁵⁶. Es unterscheidet sich insofern nicht wesentlich von Rationalität. Die dadurch gekennzeichnete Subjektivität ist jedoch nicht weiter problematisch, solange man daran arbeitet, bewußt und offen mit ihr umzugehen.

Ich teile weitgehend die Überlegungen von Lakoff et al. zu den Qualitäten und Bedeutungen von modernen Metaphern für den Alltag – mit einer Ausnahme. Lakoff et al. beschreiben, wenn ich sie richtig verstehe, Denken

Leider handeln nur wenige von uns nach dieser Regel. Aber glücklicherweise werden andere gewöhnlich bereit sein, Kritik zu üben, wenn wir es nicht selbst tun.« (Popper, 1994, S. XV)

Es gibt eine wenig glückliche Seite dessen, daß man vernünftigerweise nicht bei einmal Erreichtem stehenbleibt. Dieser Aspekt wurde mir zuerst in wiederholten Erfahrungen im akademischen Umfeld deutlich. Will man mit allen Mitteln eine von der eigenen Haltung abweichende Theorie umstoßen, provoziert das notwendigerweise die Verteidigung mit allen Mitteln durch die Vertreter der jeweils angegriffenen Theorie. Die Methode „Attacke“ provoziert dann schematisches Denken in Freund-Feind-Schablonen (fast) zwangsläufig. Das führt dazu, daß der Blick entweder auf die vermeintlichen Schwächen oder die Vorzüge einer Theorie vereinseitigt wird. Damit kann in gegenseitig feindlich-ablehnender Haltung die Fruchtbarkeit von Abweichendem aus dem Blickfeld geraten.

Praktisch ist es jedoch richtigerweise so, daß Traditionelles in dem ihm zukommenden Rahmen weiter seinen Platz hat. Falsifikation ist also häufig nicht eine Verwerfung von Theorien und Konzepten aufgrund von Fehlern, sondern das Auffinden von Grenzen des Gültigkeitsbereiches von Konzepten. Popper schrieb »[Die]... moderne theoretische Physik (in der wir die bisher vollkommenste Realisierung dessen sehen, was wir „empirische Wissenschaft“ nennen wollen) ...« (Popper, 1994, S. 12) Die moderne Physik entspricht offenbar elementaren Überlegungen Poppers nicht. Sie operiert in Bezug auf unterschiedliche Gegebenheiten bei gleichen Objekten mit unterschiedlichen Theorien. Es werden eben nicht Theorien als falsch verworfen und durch bessere abgelöst. Jeder Mensch, der auf eine Waage steigt, betreibt empirische Newtonsche Physik, ohne deswegen wissenschaftlich untauglich und/oder veraltet zu handeln. Physiker betrachten Licht mal als Welle, mal als Teilchen, ohne zu wissen, was Licht ist (vgl. Dürr 1999, S. 259). Der Physiker Ernst Peter Fischer zeigt gar anhand von prominenten Beispielen, daß die Logik der Forschung Poppers in der Geschichte der Wissenschaft das Wesentliche ausblendet und »dass es diese rationale Treppe gar nicht gibt« (Vgl. Fischer 2000, S. 110 ff.)

Die in dem dauernden Versuch des Umstoßens liegende destruktive Grundhaltung paßt in den größeren kulturellen Zusammenhang von Technik und Naturwissenschaften, Machbarkeit und Kapitalismus. Sie ist eine Entsprechung der einseitigen Dominanz von Konkurrenz in wirtschaftlichen Prozessen in wissenschaftlichen Zusammenhängen. Die so skizzierte Grundhaltung „Attacke“ ist für alle sozialen Zusammenhänge problematisch, da sie eine einseitige Haltung des Fehlersuchens provoziert, das Denken in eine unfreie Negativschablone preßt und Vertrauens- und Kooperationsfähigkeit untergräbt..

⁹⁵³ Vgl. Lakoff et al. 1998, S. 161.

⁹⁵⁴ Vgl. Lakoff et al. 1998, S. 161.

⁹⁵⁵ Lakoff et al. 1998, S. 168

⁹⁵⁶ Vgl. Morgan 1998, S. 26 ff.

in Bildern und insbesondere Metaphern als sinnenthüllendes und sinnschaffendes »Fundament«, ja als Basis menschlichen Denkens.⁹⁵⁷ Ich begreife es davon abweichend ebenso wie Analytik und Rationalität nicht als Fundament, sondern als Werkzeug und zugleich als Ausdrucksform menschlichen Denkens und seiner Inhalte. Mit diesem Werkzeug ist Anderes und Tieferes zugänglich, als mit Rationalität: Motivation, Emotion, Sinn und Bedeutung. Meine Deutung des Bildhaften entspricht mehr der von Mircea Eliade⁹⁵⁸. Danach kann die Fähigkeit, die Realität mit Hilfe von Bildern in ihrer Ganzheit zu erschauen und sich bewußt zu machen, unter dem Begriff Imagination zusammengefaßt werden.⁹⁵⁹ „Bildhaftes Denken“ umfaßt dabei vordergründig die mehr aktive Seite, das „Wahrnehmen von inneren Bildern“ die mehr empfangende Seite von Imagination. Unbewußte und teilbewußte Urformen der Imagination kennt jeder Mensch aus Träumen.

Unabhängig von diesen Unterschieden in der Deutung bedeutet die Fähigkeit zur Imagination die Fähigkeit, Bedeutung und Sinn von Realität wahrzunehmen, bildhaft zu formen und für andere nachvollziehbar darzustellen. Es wird daher nicht einfach Sinn geschaffen, wo vorher Sinnlosigkeit war. Es wird vielmehr die Verdrängung von Sinn aufgegeben. Sinn und Bedeutung werden so einer bewußten Handhabung erst zugänglich gemacht, anstatt unterschwellig beeinflussend zu wirken. Metaphern und metaphorische Konzepte des Denkens bewirken jedoch auch bei bewußter Handhabung, daß bestimmte Aspekte von Realität hervorgehoben, andere Aspekte aber verborgen oder umgeformt werden. Diese Prozesse wiederum bewirken, daß Handeln entsprechend der metaphorischen Konzepte des Denkens vorgeprägt wird. Lakoff et al. gehen aus einer technisch-naturwissenschaftlich geprägten Perspektive davon aus, daß das destruktive Muster „Krieg“ nahezu allumfassend das menschliche Denken und Handeln prägt⁹⁶⁰. Die Metapher „Krieg“ bewirkt, daß kooperative Denk- und Verhaltensmuster zurückgedrängt und konfrontative und im Extremfall destruktive Schemata das Szenario beherrschen. Die alternative Metapher „Symbiose“ bewirkt jedoch, daß Gemeinschaftsbildung, gemeinschaftliche Interessenbildung und Interessenausgleich in den Vordergrund und konkurrierende Aspekte von Menschen, Strukturen und Prozessen in den Hintergrund treten.

⁹⁵⁷ Vgl. Lakoff et al. 1998, S. 187, S. 221 ff.

⁹⁵⁸ Mircea Eliade ist ein Klassiker der Religionswissenschaften und zugleich populärer Außenseiter. Außenseiter war er wohl, weil er als Grundlage für ein Leben und Verstehen des Religiösen in seinem inneren Gehalt entschieden für einen Verzicht auf Entsakralisierung und Profanisierung des Religiösen eingetreten ist. (Vgl. Berner 1997, S. 342 ff. und Eliade 1984.)

⁹⁵⁹ Eliade 1958, S. 23.

⁹⁶⁰ Vgl. Lakoff et al. 1998, S. 18 ff.; S. 125 ff.

Das zweite Resultat bildhaften (imaginativen) Denkens neben dem Metaphorischen ist das Symbolische. Symbole scheinen mir die Qualität verdichteter Metaphern in sich zu tragen. Sie bringen in bildhafter Form und in vielschichtiger und vielgestaltiger Weise geistig-seelische Qualitäten nicht wie Metaphern „auf's Papier“ oder „auf die Leinwand“, sondern auf den „Punkt“. In dieser Weise verdichtet, verdeutlichen, schaffen und stärken Symbole Bedeutungen und sind eine Repräsentation der einigenden Bande einer vielgestaltig und zerrissen erscheinenden Welt⁹⁶¹.

Was ein Symbol ist, ist nicht zu definieren, sondern nur in seinen Facetten zu umschreiben. »Es gehört zu seinem Wesen, daß es sich nicht auf einen festen Rahmen einengen läßt, da es ja gerade die Extreme, Unvereinbares, Konkretes und Abstraktion vereint und dazu dient, als mit den Sinnen wahrnehmbares Zeichen etwas anzudeuten, was mit den Sinnen nicht wahrnehmbar ist.«⁹⁶² C.G. Jung schreibt: »Einfach sind nur Zeichen und Allegorien. Das Symbol aber deckt immer einen komplizierten Tatbestand, welcher dermaßen jenseits der Sprechbegriffe steht, daß er eindeutig überhaupt nicht auszudrücken ist.«⁹⁶³ Der Gehalt eines Symbols ist nicht seine sichtbare Gestalt. Ein Symbol verweist auf den geistig-seelischen Gehalt dessen, welches symbolisiert wird. Mircea Eliade bezeichnet das Wirksamwerden von Symbolen als »Verwirklichung«. Sie geschieht »nie mechanisch; sie steht im Zusammenhang mit den Spannungen, mit den Umbrüchen im Leben der Gesellschaft, und sie steht zuletzt auch im Zusammenhang mit den kosmischen Rhythmen.«⁹⁶⁴ »Im Symbol verbindet sich die Realität, die Welt der Erscheinung und die Wirklichkeit, die Welt als Erleben.«⁹⁶⁵ Mohr zeigt die in diesem Zusammenhang lebendig werdenden „Funktionen“ von Symbolen. »Symbole trennen und vereinen zugleich. Sie dienen als Mittel der Erkenntnis, zum Bekenntnis und zur Beschwörung einer Gemeinschaft, die aufgelöst ist und sich wieder neu knüpfen soll.« Und Symbole sind Geheimnis und Offenbarung in einem, indem sie sich nur dem öffnen, der mit offenem Blick und der rechten inneren Haltung an sie herantritt.⁹⁶⁶ »Symbole sind die Träger archety-

⁹⁶¹ Der Wortsinn von Symbol stammt vom griechischen »symballein = zusammenwerfen, zusammenfügen, an einem sinnvollen Ort zusammenbringen. [...] Das Symbol] gibt Teilhabe und fordert Teilnahme. Es schließt eine bloße Zuschauerhaltung aus.« (Vgl. Mohr 1998, S. 9.)

⁹⁶² Mohr 1998, S. 9

⁹⁶³ Jung 1942, S. 130; vgl. auch Halbfas 1982, S. 89 ff.

⁹⁶⁴ Eliade 1958, S. 25

⁹⁶⁵ Schmid 1990, S. 224

⁹⁶⁶ Vgl. Mohr 1998, S. 10. Ich glaube, daß diese vor religiösem Hintergrund gemachten Bemerkungen zu Symbolen in abgewandelter Form nicht minder für den profanen Alltag und die dort reichlich vorhandenen Symbole und Symbolqualitäten zutreffen. Daß diese eher selten in Zeiten vermuteter „Sinnlosigkeit“ als Symbole erkannt werden, ist naheliegend. Abhilfe diesbezüglich kann fürs erste das Kapitel »Symbole des Alltags« in Bauer et al. 1996 schaffen.

pischer Botschaften. [...] Ein Archetypus tritt [...] in verschiedenen »Masken« bzw. »Variationen über ein Grundthema« auf. Ähnlich den Instinkten auf der biologischen Ebene wirken Archetypen auf der Ebene des Geistes als Formimpulse« transzendenten Charakters. Symbole konkretisieren diese mit gegensatzvereinigender Kraft.⁹⁶⁷ Haben sie tieferen Sinn, ist mit ihnen ein Bezug zum Transzendenten verbunden.⁹⁶⁸

»Wir leben nicht nur in einer Welt von Symbolen. Eine Welt von Symbolen lebt in uns (J. Chevalier). Jedermann, ob er sich dieser Tatsache bewusst ist, oder nicht, bedient sich der Symbole: bei Tag, bei Nacht, in der Sprache, in Handlungen und Träumen.«⁹⁶⁹ In enger Anlehnung an Mircea Eliade quillt das geistfernste Dasein »über von Symbolen, der 'realistischste' Mensch nimmt Bilder wahr. [...] die Symbole entschwinden nie aus dem lebendigen Jetzt der Psyche [...] und nichts tut weiter not, als daß man die immer neuen Masken, hinter denen sie sich verstecken, von ihren Gesichtern fortnimmt.«⁹⁷⁰ Dementsprechend finden sich im «Lexikon der Symbole» von Bauer et al. so unterschiedliche Kategorien wie »Ursymbole«, »symbolische Personen«, »astrologische Symbole« und nicht zuletzt auch »Symbole des Alltags«.⁹⁷¹ »Symbole sind Botschaften der Seele der Dinge an uns und Botschaften aus unserer Seele an die uns umgebende Wirklichkeit. [...] Die Welt, die uns umgibt, vernimmt uns, und wir vernehmen die geheimnisvolle Botschaft aus der nur scheinbar toten und nur scheinbar geistlosen Wirklichkeit.«⁹⁷² Joseph Campbell erschließt unter der Überschrift «Symbolisierung» verschiedene Bewußtseins Ebenen menschlichen Daseins unter Heranziehung mythischer, religiöser, wissenschaftlicher, seelenkundlicher

Lakoff et al. geben ein Beispiel für „beleuchten“ und „verbergen“, das ohne tiefere Wahrnehmungsfähigkeiten auskommt. Für mich hat es zwar bildhafte, aber keine metaphorischen oder symbolischen Qualitäten.

»Ich habe eine attraktive Blondine zum Essen eingeladen. Ich habe eine berühmte Cellistin zum Essen eingeladen. Ich habe eine Marxistin zum Essen eingeladen. Ich habe eine Lesbe zum Essen eingeladen.« Mit diesen beschreibenden Sätzen kann eine einzige Einladung an eine einzige Person gemeint sein, die jeweils unterschiedliche Vorstellungen wachrufen, die in Abhängigkeit von der einladenden Person zu sehen sind. (Vgl. Lakoff et al. 1998, S. 187.)

⁹⁶⁷ Vgl. Romankiewicz 2004, S. 16 f.

⁹⁶⁸ Vgl. Bauer et. al. 1996, S. 10 f.

⁹⁶⁹ Mohr 1998, S. 9

⁹⁷⁰ Vgl. Eliade 1958, S. 18. Mircea Eliade beginnt die zitierten Sätze mit »Das geistloseste Dasein...«.

⁹⁷¹ Vgl. Bauer et al. 1996.

⁹⁷² Schmid 1993, S. 57. Diese Bemerkung zeigt, daß die Gegenwartskultur in einer Kontinuität menschlicher Entwicklung und Weltbilder steht, die weitere Umformungen hervorbringen wird. Die technisch-wissenschaftliche Kultur als ultimative Krone der Schöpfungen des Menschen zu sehen, ist daher überheblich und anmaßend.

Metzner formuliert im selben Zusammenhang: »Symbole und Metaphern wirken [...] innerhalb der Psyche als Bindeglieder zwischen den Bewußtseinszuständen und den Bewußtseins Ebenen und schlagen eine Brücke von einem Bereich der Realität zum anderen. Sie dienen dazu, die Strukturen und Funktionen des Bewußtseins zu erhellen, während wir gewöhnliche und außergewöhnliche Wandlungen erfahren. [...] Diese Urbilder oder Archetypen werden prinzipiell bei allen Kulturen und in allen Zeiten vorgefunden und stellen somit eine Art universaler Sprache dar.« (Metzner 1987, S. 22)

und künstlerischer Quellen⁹⁷³. Er formuliert darüber hinaus zwei weitere wesentliche Qualitäten des Wirkens von Symbolen. »Im Rahmen einer traditionellen Mythologie werden die Symbole in gesellschaftlich festgeschriebenen Riten vorgeführt, und vom einzelnen wird erwartet, daß er durch sie die Erfahrungen bestimmter Erkenntnisse, Gefühle, Bindungen macht oder jedenfalls so tut, als hätte er sie gemacht. In der schöpferischen Mythologie [...] kehrt sich das Verhältnis dagegen um: Hier hat der Einzelne eine Erfahrung – der Ordnung, des Grauens, der Schönheit [...] und ist nun bestrebt, sie durch Zeichen mitzuteilen; und wenn sein Erlebnis eine gewisse Tiefe und Tragweite hatte, wird seine Mitteilung den Wert und die Kraft eines lebendigen Mythos haben – für diejenigen nämlich, die sie von selbst, ohne Zwang annehmen, sich davon betroffen fühlen, sich darin wiedererkennen.«⁹⁷⁴

Wenn kontemplativ-wahrnehmende Prozesse und Haltungen – z.B. durch Imagination – Realität werden, ändert sich zugleich das Menschen- und Weltbild. Es läßt sich nicht mehr auf das Dogma beschränken, daß Menschen, Organisationen, Artefakte und der Kosmos im Prinzip gleichgeartete physikalische Maschinen unterschiedlicher Komplexität sind. Die Verdrängung des Sinns und der Bedeutung von Existenz und Handlung findet so schrittweise ihr Ende.

Bleibt die tradierte Trennung zwischen Materiell-Realm und dem nur scheinbar irrealen Rest (Träume, Transzendentes usw.) bestehen, droht nicht Rationalität und Vernunft, sondern anstelle von Gestaltwahrnehmung eine Verwurzelung und Nahrung der Lebenswelt aus entwerteten und verunstalteten Mythen und Bildern. Das Fehlen von Imagination begründet jedoch nicht nur eine Verarmung und Störung der menschlichen Psyche.⁹⁷⁵ Aus dieser psychischen Grundkonstitution erwachsen vielmehr einschlägige Alltagsschwierigkeiten und –katastrophen. So entsteht der alltägliche Wahn-*Sinn* der Sinnverdrängung, der mit viel Aufwand und Kraft unter dem Feigenblatt „Rationalität“ verborgen wird. Mit Verdrängungsprozessen dieser Art ist der „moderne“ Alltag durchsetzt. Realistische Deutungen und Bewertungen von Schwierigkeiten, die auf nicht-rationalen Verdrängungsprozessen beruhen, sind jedoch auf der Ebene der Rationalität wegen der unterdrückten Sinnebene naturgemäß kaum möglich. C.G. Jung zeigt in der Auseinandersetzung mit Mythen und ihrer Bildersprache, daß jedoch nicht nur das Fehlen bewußten Umgangs mit Bildhaftem, sondern auch vorschnell

⁹⁷³ Vgl. Campbell 1996, S. 770 ff.

⁹⁷⁴ Campbell 1996, S. 14

⁹⁷⁵ Vgl. Eliade 1958, S. 23.

vertiefter Umgang damit problematisch werden kann. »Fehlt die Zwischenwelt der mythischen Phantasie, so ist der Geist von Erstarrung im Doktrinarismus bedroht. Umgekehrt bedeutet aber die Berücksichtigung der mythischen Ansätze auch eine Gefahr für schwache und suggestible Geister, Ahnungen für Erkenntnisse zu halten und Phantasmata zu hypostasieren.«⁹⁷⁶ Schwache und suggestible Persönlichkeiten sind nicht nur im direkten Umgang mit Metaphern und Symbolen, sondern grundsätzlich in Gefahr, Ahnungen für Erkenntnisse zu halten und Phantasiegebilden aufzusitzen. Der Umgang mit technisch-wissenschaftlichen Bildern und Artefakten wie Computern birgt ebenfalls die Möglichkeit, Ahnungen für Erkenntnisse zu halten und so gründlich auf den „Holzweg“ zu geraten.

An der Schwelle des Loslassens des „Nur-“Rationalen und „Nur-“Funktionalen steht das Zulassen und Aushalten eines schmerzhaften Empfindens von Leere, Sinnlosigkeit und Entfremdung – statt es wie auch immer konsumierend zu betäuben. Viktor Frankls Beschreibung verdeutlicht die Qualität dieses Zustandes: »Willen zum Sinn nennen wir einfach das, was da im Menschen frustriert wird, wann immer er dem Sinnlosigkeits- und Leeregefühl anheimfällt. [...] Wenden wir uns nunmehr der Frage zu, was wir gegenüber der existentiellen Frustration, also der Frustration des Willens zum Sinn, [...] unternehmen können. Nun, eigentlich läßt sich Sinn gar nicht geben, und am allerwenigsten kann der Therapeut [oder der Berater, oder der ...] ihn geben. Sondern Sinn muß gefunden werden, und er kann jeweils nur von einem selbst gefunden werden. Sinn läßt sich also nicht verschreiben; aber was wir sehr wohl vermöchten, ist eine Beschreibung dessen, was da im Menschen vorgeht, wann immer er auf die Suche nach dem Sinn geht. Es stellte sich nämlich heraus, daß die Sinnfindung auf eine Gestaltwahrnehmung hinausläuft.«⁹⁷⁷

Befreiend und bewußtseinsfördernd wirkt vor diesem Hintergrund die durch Imagination eröffnete Möglichkeit, sich über die beschränkte Reichweite menschengemachter Konzepte konkret klar zu werden und diese, wenn sie nicht mehr stimmig erscheinen, zu ergänzen, umzuformen oder zu wechseln. Man kann so auf der Ebene des Bildhaften im deutlich erweiterten Sinn wiederum bildhaft formuliert „Herr seiner Brillenwahl“ werden. Die diesbezügliche Stellung des typisch einseitig

⁹⁷⁶ Jung 1993, S. 573; vgl. auch Jung 1976, S. 49.

⁹⁷⁷ Frankl 1972, S. 84 f. Die zweite psychotherapeutische Richtung, die das Entwickeln von Gestaltwahrnehmung ins Zentrum des Handelns stellt, ist die Gestalttherapie, die auf den Psychiater und Psychoanalytiker Friedrich Salomon Perls zurückgeht. Eine zusammenfassende Darstellung zur Gestalttherapie liefert Lemke 1999, S. 255 ff.

naturwissenschaftlich-technisch-ökonomisch-rational-analytisch
 „zivilisierten“ Westeuropäers kann nun einfach abgebildet werden:
 Wenn man lange versäumt hat, überhaupt anzuerkennen, daß man mit dem naturwissenschaftlich-technischen Weltbild eine „Brille“ auf der Nase hat, die die Wahrnehmungen und inhaltlichen Deutungen selektiert und formt und wenn man ebenso versäumt hat, diese Brille als eine von vielen möglichen Alternativbrillen zu behandeln, dann tauchen mit dem Bemerkten und inneren Annehmen dieser Umstände naturgemäß Schwierigkeiten auf. Man ist in Bezug auf die Auswahl und Anwendung situations- und personenangemessener Brillen ein geistig-seelisch verkrüppelter Stümper. Demzufolge müssen erste Imaginationsversuche nicht unbedingt direkt erhellend wirken. Im Gegenteil. Man bewegt sich wohl eher so orientierungslos wie ein Mensch, der nach langer Kerkerhaft im tristen Halbdunkel das Licht der Welt wieder erblickt. Die dann als erstes eintretenden lebenspraktischen Folgen sind auch nicht einfach davon geprägt, daß man den Wald vor lauter Bäumen am hellichten Tag nicht sieht. Man sieht vielmehr den Wald von der Helligkeit geblendet erst gar nicht und läuft Gefahr, blindlings vor den ersten Baum zu knallen – was im „Erfolgsfall“ auch Wahrnehmungen zur Folge hat. Des Nachts folgt „so sicher wie das Amen in der Kirche“ der nächste unsanfte und unfreiwillige Kontakt mit den harten Realitäten. Man kann nicht zwischen Mondlicht und Laternenlicht unterscheiden, betrachtet versonnen zum „Himmel“ schauend den „Mond“ und rennt sich am Laternenmast, der den „Mond“ trägt, den Schädel ein. Hoffentlich die richtigen Schlüsse aus dem Brummschädel ziehend, lebt man weiter. Nichtsdestoweniger führt um schmerzhaft Erfahrungen wohl kein Weg herum, wenn man durch eine übertriebene Bindung an Rationalität geprägt war oder (noch) ist und wenn man ernsthaft darum ringt, mehr oder weniger vorsichtig, bedachtsam, ungestüm für den eigenen Vollzug von Lebenssinn die Verantwortung zu übernehmen.⁹⁷⁸

⁹⁷⁸ Mir ist beim Korrekturlesen aufgefallen, daß man glauben könnte, daß ich mich für diesen Absatz einigermaßen locker und respektlos bei Platons Höhlengleichnis bedient habe. Eine solche Absicht oder Handlung hat zumindest nicht bewußt stattgefunden...
 Zu Platons Höhlengleichnis vgl. Platon 1998b, S. 269 ff.; 514 St. ff. Gareth Morgan verwendet das Höhlengleichnis, um zu veranschaulichen, was eine Organisation kennzeichnet, die zum psychischen Gefängnis wird. (Vgl. Morgan 1997, S. 291 ff.)

9.7 Zusammenfassung

Der State-of-the-Art wissenschaftlicher Bewußtseinsforschung hat sich entsprechend unserer Kulturwerte überwiegend von den Perspektiven des Äußeren und des sich materialisierend und strukturierend Geäußerten in Richtung des Bewußtseins vorzuarbeiten begonnen. Dies geschieht in der Kognitionsforschung in den Produkten des Bewußtseins wie Gedanken, Ausdrucksformen von Emotionen usw. und in den Neurowissenschaften durch Verbindung derselben mit neuronalen Prozessen.

Die Untersuchung neurowissenschaftlicher Hypothesen und Methoden führt wie die Überlegungen zur angewandten Statistik zu dem Resultat, daß Realitätsgehalt und Sinn von Erkenntnisprozessen nicht methodisch zu begründen sind, sondern des Weges durch kontemplative Selbst- und Welterkenntnis bedürfen. Dieses kann vierfach begründet werden:

1. Die neurowissenschaftliche Hypothese, daß Bewußtsein nichts ist, als das funktional-kausal zu analysierende Produkt eines vernetzten bioelektrischen Computers ist sachlich, logisch und phänomenologisch nicht zu halten. Sie basiert auf Fehlinterpretationen statistischer Methoden in der Anwendung auf bioelektrische Prozesse und Äußerungen menschlichen Denkens, Fühlens und Wollens. Der sich damit manifestierende Henne-Ei-Zirkelschluß ist in der einseitigen Orientierung an Äußerem und bioelektrischen Prozessen neurowissenschaftlicher Verfahren begründet. Die Folge ist, daß bei Beschränkung auf neurowissenschaftliche Verfahren der Mensch als isoliert materialisiertes Wesen mit Selbstverlust zurückbleibt.
2. Neurowissenschaftliche Modelle und ihre Folgen entsprechen nicht nur im Hinblick auf den Selbstverlust des Menschen klassischen ökonomischen Modellen und deren Konsequenzen in Sehen, Handeln und Abwehr, sondern auch dem ideellen Kern der Informationstechnik, der Binärvariable, denn: Die Binärvariable codiert den simpelsten aller Gegensätze „ja – nein“ als (0;1). Sie läßt ein Sowohl-als-Auch nicht zu und ist vom Sinngehalt des Codierten abgespalten. Die Qualität der Binärvariable entspricht daher den Spaltungen des Lebens in Subjekt – Objekt, schwarz – weiß, Freund – Feind und den „gängigen“ Beschränkungen auf funktionale Kausalketten, Sinnverlust und nicht zuletzt dem Kampfesdenken mit „Ich oder Du“ sowie „Wir und nicht Ihr“. Die Binärvariable repräsentiert damit symbolisch die für die technisch-naturwissenschaftliche Kultur typische Form kollektiven Realitätsver-

lustes: Mit der Abwehr aller nicht als meßbar definierter Realitäten wird die Möglichkeit eines verantwortlich und bewußt werdenden und sinnvoll Handelnden Selbst des Menschen und aller damit verbundenen nicht-rationalen Realitäten wie Seelisches und Transzendentes irrtümlicherweise ausgeschlossen. Für verantwortliche Bewußtseins- und Organisationsentwicklung fehlen daher nicht nur bei der Beschränkung auf ein funktionales Bewußtseinsbild der Organisation (u.a. angewandte Statistik), sondern auch bei einem ebenso beschränkten Bewußtseinsbild des Menschen die Grundlagen.

3. Kontemplation ist durch Wahr-Nehmen, Innerlichkeit, Ganzheitlichkeit, Sinn-Bildung und Gestaltwahrnehmung gekennzeichnet. Sie fokussiert ausgehend von inneren subjektiven Realitäten in Richtung eines Gewährwerdens ganzheitlicher Verbindungen geistiger Natur. In diesem Spüren nach den nicht-funktionalen Quellen und Verbindungen individuellen und organisatorischen Seins können die Potentiale geistigen Schaffens freiwerden, die das Neu- und Heilsamwerden funktionaler und struktureller Realisationen erst ermöglichen. Daher brauchen Menschen und Organisationen, die einseitig vom Fortschritt technisch-rational-äußeren Charakters besessen sind, das Religiöse im Sinne des Wortes „re-ligio“ – den Weg in durch Innerlichkeit begründete Selbsterkenntnis. Diese braucht, damit sie im Äußeren fruchtbar werden kann, den Ausgleich von Äußerlichem und Innerlichem durch eine bewußt gestaltete Verbindung von Rationalität und Kontemplation. Kon-Templation kommt dabei die Aufgabe der Zusammen-Heil(-ig-)ung zu, also jenseits von Illusionen, Projektionen, Ideologien und Masken, sich selbst und die Welt so anzuerkennen, wie sie ist. Das heißt, sich wenigstens für Momente nicht zu verschließen, sei es nun hell oder dunkel, und aus einer inneren Hingabe heraus wahrzunehmen, mitzuschwingen und intuitiv zu reagieren. Transzendenz und Meditation stehen also nicht im Widerspruch zu nüchterner Rationalität. Sie ergänzen sich und können sich gegenseitig in nüchtern werdender Kontemplation und gewahr werdender Rationalität vervollkommen.
4. *Grundlagen von Entwicklungsperspektiven:*
 - a) Prinzipbedingte Entwicklungsnotwendigkeiten sind nicht innerhalb gegebener Systeme, sondern nur durch Prinzipienwandel zu lösen. Zirkelschluß und Selbstverlust durch äußerlich-funktionale Betrachtungsweisen brauchen daher den Wandel durch Ergänzung um Methoden, die „nach innen“ und „von innen nach außen“ weisen.

Dies ist die Neuformung von alten Zugängen zum Gewahrsein unter Einschluß und Wandlung funktional-wissenschaftlichen Fortschritts.

- b) Die reiche Geschichte von Metaphern (Wortbilder und bildhafte Geschichten), Riten (bildhaft strukturiertes und aufgeladenes Handeln) und Symbolen (sinnvolle und aufgeladene bildliche Artefakte) macht deutlich, daß Bildhaftes seit jeher zum Alltag gehört. Die wachsende Präsenz von Bildern in einem zunehmend von Multimedia geprägten Alltag läßt dieses zunehmend auch in rational gestalteten Realitäten von außen her sichtbar werden. Dies ist zunächst weniger bewußt, da realisierte Metaphern heute auf den ersten Blick von funktionalen Definitionen und materiellen Manifestationen zugedeckt erscheinen. Die Formung innerer Bilder durch Imagination und ihre Konkretisierung in Riten, Metaphern und Symbolen ist wegen der Allgegenwärtigkeit äußerer Bilder der nächstliegende Zugang, wenn kontemplativ mit gegebenen, hervorquellenden und zu entwickelnden Realitäten umgegangen werden soll.

10 Über den Sinn eines Miteinanders von quantitativen und qualitativen Verfahren

10.1 Leitfragen

Die in Kapitel 9 bearbeitete Integration von Innerem und Äußeren ist auf individuelle Bewußtseinsentwicklung bezogen. Für diesen Text ist darüber hinaus Gleichwertiges für Organisationen zu leisten. Es ist daher zu charakterisieren, wie Entwicklungsrichtungen der Integration von qualitativen und quantitativen Zugängen der Erkenntnis für Organisationen aussehen können und welche Zugewinne für Erkenntnisprozesse im Hinblick auf Angemessenheit in der Sache sowie für Menschen und Organisationen zu erwarten sind. Mit Blick auf diese Zielstellung sind folgende Leitfragen bearbeitet worden:

1. *Charakterisierung des Zusammenwirkens von quantitativen und qualitativen Verfahren der Erkenntnis:* Welche grundlegenden Qualitäten markieren den Sinn der Integration von quantitativen und qualitativen Verfahren für Menschen und Organisationen? Was ist Ausgangslage und was sind Prinzipien eines Zusammenbringens?
2. *Perspektivisches:* Was sind mögliche Konsequenzen der Integration von Qualitativem und Quantitativem, welche Möglichkeiten und Perspektiven sind damit verbunden, wo sind Einschränkungen?

10.2 Über Qualitatives, wechselseitige Ergänzung und den Umgang mit Abweichendem

Es gibt verschiedene Gründe, die ein Miteinander qualitativer und quantitativer Methoden und ihrer Vertreter notwendig machen. Der einfachste Grund ist, daß zumeist nur so hinreichende Kompetenz versammelt werden kann. In der Natur von Untersuchungsobjekten und methodischen Grenzen und Möglichkeiten liegen weitere Gründe.

Das oben skizzierte Ausreißerproblem ist ein direkter und metaphorischer Grund für die Notwendigkeit eines Miteinanders von quantitativen und qualitativen Verfahren. Wenn in Zahlen und Statistiken außergewöhnliche Einzelfälle („Ausreißer“) sichtbar werden, ist es oft üblich, diese mehr oder weniger zu ignorieren. Bei ausreißerempfindlichen quantitativen Methoden hat die Art der Behandlung von Ausreißern erheblichen Einfluß auf die Ergebnisse von statistischen Berechnungen. Darüber hinaus hat das

Ausreißerproblem die Tiefendimension des Umgangs mit Abweichungen von einer Norm, die mit der Organismus-Metapher verdeutlicht werden kann. Betrachtet man eine Organisation als (sozialen) Organismus, dann ist die Haut die äußerlich sichtbare Grenze der Organisation. Eine quantitative Daten-Erhebung kann als das analytische Abbilden verschiedener Hautabschnitte begriffen werden. Ein Ausreißer ist dann ein auffällig andersartiger Fleck in einem ansonsten einheitlich wirkenden Bild. Dieser Fleck kann eine natürliche Abweichung vom „mittleren Charakter“ der Körpergrenze⁹⁷⁹, eine Hautunreinheit, ein Muttermal, eine gutartige Geschwulst oder ein bösartiger Hautkrebs sein. Ausreißer können so gesehen für sich stehen und keine Bedeutung transportieren, die eine eingehende Beachtung auf der Ebene der Organisationsführung notwendig macht. Sie können bestehende Vielfalt verdeutlichen und damit ein Hinweis auf einen gesunden Prozeß sein. Sie können auch ein Hinweis auf Einzelfälle von Schwierigkeiten in einer ansonsten gesunden Organisation sein. Ausreißer können aber auch ein Signal für bedeutende Denkverbote und blinde Flecken im offiziellen Bewußtsein der Organisation sein. Solche Ausblendungen können zu ernststen Konsequenzen führen, wenn sie nach innen Konflikte verursachen oder nach außen zu unpassendem Verhalten führen.

Ausreißer in Statistiken können so Hinweisgeber auf das eventuelle Vorhandensein von Außenseitern oder Außenseitergruppierungen mit bestimmten Qualitäten in Organisationen sein. Sie können ebenfalls Hinweis für Tabus oder Denkverbote sein, die von einer Person im Einzelfall durchbrochen werden, aber eine ganze Organisation betreffen. Ob Ausreißer in diesem Sinn Bedeutsames transportieren, läßt sich nur mit qualitativen Zugängen aufdecken. Quantitative Verfahren können im Anschluß daran zur Analyse und Prüfung eingesetzt werden.

Insgesamt ist es wichtig, ob Außenseiter in Organisationen bewußt zur Kenntnis genommen werden oder nicht. Darin kommt die Grundhaltung zum Ausdruck, wie Außenseiter in einer Organisation betrachtet werden. Sie können von vornherein als Abweichler und Querulanten, potentielle Träger von Innovation, stellvertretende Symptomträger von Schwierigkeiten und blinden Flecken etikettiert werden. Abweichende und Abweichendes kann jedoch auch zunächst angemessener und vorurteilsarm als potentiell oder wirklich andersartig betrachtet werden.

⁹⁷⁹ Die Zungenoberfläche, die Kopfhaut und die Hornhaut der Füße sind im gesunden Zustand andersartig als die „sonstige“ Körperhaut. Gibt es einen „mittleren Charakter“ des Organs Haut (oder gar des Menschen)?

Am Beispiel der Ausreißer wird so verdichtet klar, daß qualitative Verfahren notwendig sind, um die Bedeutung der in Zahlen abgebildeten Symptome der bewußten Handhabung zugänglich werden zu lassen. Zahlen für sich als Fakten zu interpretieren ist eine Fehlinterpretation. Erst im Zusammenspiel mit der bewußten Sicht auf der Bedeutungsebene, die sich in Metaphern ausdrücken kann, öffnen sich lebendige Sinnzusammenhänge.

Die Abbildung von Realität mittels formal basierter quantitativer Methoden kann daher sinnvollerweise als eine Erkenntnismethode neben vielen anderen möglichen und heute bekannten Zugängen behandelt werden. Schon das Wort „Abbildung“ enthält jedoch im üblichen Sprachgebrauch eine Verfälschung von Realität. Jede Abbildung ist schon eine Umbildung und Neuformung von Realität. Der Umgang mit Mythen und Märchen, Malerei und Musik, Kontemplation/Meditation, Psychologie und Psychoanalyse, Metaphorik und Symbolik bietet so die Gelegenheit unmittelbare Zugänge zum Qualitativen, zum Geistig-Seelischen und den wandelnden Prozessen des Lebens in Organisationen zu bekommen.

Erhebungsverfahren und statistische Auswertungsverfahren, die zu Ergebnissen in der Sprache der Zahlen führen, sind also eine Möglichkeit, äußere Symptome zu betrachten und die Resultate dieser Betrachtungen darzustellen. Eine überwiegende oder ausschließliche Anwendung von formal-analytischen Verfahren überträgt einseitig und verfälschend das funktionale Prinzip aus der Maschinenmetapher auf Menschen und Organisationen und unterdrückt die Realitätsausschnitte, die dieser Metapher allzu deutlich widersprechen. Die Selbstbeschränkung auf äußere „Fakten“ führt daher zu Sinnferne, Haltlosigkeit und Leere. Andersgeartete Methoden lassen andersgeartete Teilrealitäten und Qualitäten sichtbar werden.

Qualitatives kann die Anteile von Realität erschließen und abbilden, die in der grauen und lebensfeindlichen Haltung des Rein-Analytischen verloren gehen. Ignorierung äußerer Gegebenheiten mündet jedoch in irreführender Spekulation, wie die Beschränkung auf Äußeres und Zahlen zu Illusionen und Realitätsverlust führt. Das Heil in einer Flucht nach Innen zu suchen ist daher genauso fatal, wie die Beschränkung auf Äußeres. Qualitative Methoden können zudem wie quantitative Methoden im Aufdrängen eigener Urteile und Vorurteile realisiert werden. Also ist es immer sinnvoll, sich nicht der Illusion hinzugeben, man habe den (quantitativen) „Stein der Weisen gefunden“ oder die (qualitative) „Weisheit mit Löffeln gefressen“.

Die von mir geleisteten Charakterisierungen des Qualitativen und des Quantitativen verweisen auf die Chance des Dialogs zwischen beiden „Lagern“: Beide Seiten können einander behilflich sein, die eigenen blinden Flecken als ersten Schritt zu mehr Objektivität aufzuhellen. Qualitative Verfahren können formal-abstrakt orientierte Menschen mit Fehlbarkeit, Fehlendem, Unterdrücktem und Subjektivität des eigenen Erlebens konfrontieren. Quantitative Verfahren prüfen in den wahrnehmbaren und abstrakt faßbaren Endprodukten von (sozialen) Entwicklungsprozessen die Angemessenheit der qualitativen Anschauungen und Deutungen. Beide Verfahrensklassen können so gegenseitig bei gelungener Synthese befruchtend wirken. Es wird so die Erfahrung ermöglicht, daß Verfahren als solche immer Grenzen haben, die auf der methodischen Ebene nicht zu überschreiten sind. Die Qualität von Erkenntnisprozessen hängt also immer zuerst von persönlicher Entwicklung, innerer Haltung, methodischer Kompetenz und angemessener Anwendung der jeweiligen Methoden und erst in zweiter Linie von den Methoden selbst ab.

Möglichkeiten, in die Nähe von Stabilität und Objektivität von Erkenntnisprozessen zu kommen, wurzeln also primär nicht in bestimmten Methoden. Der Verzicht auf eine einseitige Beschränkung auf qualitative oder quantitative Methoden läßt jedoch die Gefahr der Projektion eigener (Wunsch-)vorstellungen auf den interessierenden Zusammenhang kleiner werden. Die Annäherung an Wahrheit und Objektivität entspringt insgesamt einem organischen Umformungsprozeß, der aus Ideen und inneren Bildern sowie der Betrachtung von äußeren Symptomen und Gegebenheiten gleichermaßen gespeist wird, mit denen mit der gebotenen Zurückhaltung, Offenheit und denkenden Klarheit umgegangen wird.

Es kann also bei der Wiederannäherung an qualitative Verfahren nicht darum gehen, die mit scharfem analytischen Denken und funktionalen Sichtweisen erreichten Fortschritte über Bord zu werfen. Sie sind vielmehr in den Dienst sinnvollen Tuns zu stellen. Der Kern eines solchen Zusammenspiels kann mit drei Zitaten zusammengefaßt werden: Wolfgang Pauli hütete sich davor »die ratio ganz zu opfern [...], weil dann ein mystisch-sektiererisches-heroisches Fühlen entsteht, das noch schneller zum Absturz führt, als die steril-logische Vorgehensweise der gegenwärtigen wissenschaftlich-technischen Praxis.«⁹⁸⁰ Anagarika Govinda formuliert: »Weder die reine Erkenntnis noch die reine Güte führen zur Erlösung. Erkenntnis ohne Güte führt zur Erstarrung, Güte ohne Erkenntnis zur Auflösung. Nur

⁹⁸⁰ Wolfgang Pauli zitiert nach Fischer 2000, S. 90

wo Herz und Hirn vereint sind, kann wahre Befreiung erlangt werden.«⁹⁸¹
 Johann Wolfgang von Goethe schließlich stellt fest: »Wer eine Synthese recht prägnant in sich fühlt, der hat eigentlich das Recht zu analysieren, weil er am äußeren Einzelnen sein inneres Ganzes prüft und legitimiert.«⁹⁸²

10.3 Organisatorisch-Interkulturelles

Im Zusammenhang mit dem in „Theorie“ und „Praxis“ weitverbreitetem Verzicht auf die bewußte Anwendung qualitativer Verfahren steht eine Tiefendimension gegenseitigen Nichtverstehens, die ich in Organisationen und in Untersuchungen über Organisationen in unterschiedlichen Formen immer wieder erlebt habe. Es ist der Streit zwischen den in Theorie und Praxis der Menge nach bevorzugten „Erbsenzählern“⁹⁸³ und der „Randgruppe“ der „Tiefenheinis“⁹⁸⁴. Die quantitativ orientierte Gruppe wirft der qualitativ⁹⁸⁵ ausgerichteten vor, sie stochere im Nebel von diffusen subjektiven Vermutungen und ignoriere die harten Fakten. Weitere Vorwürfe können „Gefühlsduselei“, „Realitätsfremdheit“ und „Schwafeln“ lauten. Andersherum lauten die Vorwürfe „blinde Methodengläubigkeit“, „Oberflächlichkeit“, „Einebnung des Besonderen durch Durchschnittsbildung“, „Seelenlosigkeit“, „Sinnvergessenheit“ und „Tötung des geistig Lebendigen durch überzogene Abstraktion“. Die so charakterisierten „Parteien“ hören sich selten zu und verstehen sich noch viel seltener. Es hat den Anschein, daß in meist konfrontativ verlaufenden „dialogischen“ Monologen die bekannten Vorwürfe oder Selbstüberhöhungen oft nur für die Vergrößerung und Stabilisierung der eigenen „Gemeinde“ öffentlich

⁹⁸¹ Govinda 2000, S. 246

⁹⁸² Goethe 1985, S. 797 f.; aus «Dichtung und Wahrheit», Kapitel 19

⁹⁸³ „Erbsenzähler“ sind jede Art von einseitigen Statistikanwendern und sonstigen Zahlenfetischisten wie Spezialisten für quantitative Messung und vor allem solche, die sich irrtümlich dafür halten. Einseitige „Empiriker“ und Kostenrechner sind Spezialfälle dieser Spezies. Vor lauter Zählen fehlt meist die Wahrnehmung für die Qualität der Erbsen.

⁹⁸⁴ Auch mit den „Tiefenheinis“ wird regelmäßig Abwertendes verbunden. Dazu zählen einseitige Beschreibungsfetischisten, die grundsätzlich auf dem Weg in die Tiefe von Geist, Seele und Schicksal den Stein der Weisen zu finden hoffen, beim Spazierengehen „Hans guck in die Luft“ spielen und blindlings vor den nächsten Laternenpfahl knallen. Einseitig auf tiefenpsychologischer Basis arbeitende Personen sind ein Spezialfall genauso wie einseitig philosophierende und moralisierende Personen, die oft genauso regelgebunden sind, wie gläubige Zahlenfetischisten – die Regeln sind nur andere.

⁹⁸⁵ Vgl. einführend in qualitative Methoden in den Sozialwissenschaften Flick 1995, für qualitative Methoden der Organisationsbetrachtung sowie der Betrachtung von Weltbildern als Basis der Organisation vgl. Morgan 1997 und Morgan 1998. (Mit dem Begriff „qualitative Methoden“ ist hier nicht gemeint, daß qualitative Variablen in quantitativer Form in formal-mathematischen Modellen abgebildet werden. Die hier gemeinten Verfahren kommen ohne Repräsentation des Untersuchten in Zahlen und mathematischen Berechnungen aus.) Weiterhin sind verschiedenste Methoden in Betracht zu ziehen, die im Kanon der Sozialwissenschaften eher am Rande stehen oder bisher nicht beachtet worden sind, wie therapeutische Ansätze aus der Psychologie,

gemacht werden. Beide Extrempunkte sind so nicht haltbar und verdecken die persönliche Verantwortung für Erkenntnisprozesse und Handlungen.

Auf der Ebene der Methoden der Erkenntnisgewinnung und in deren Anwendungsformen in Organisationen sind qualitativ korrespondierende Phänomene zu beobachten. So wie sich die qualitativ unterschiedlichen „Erbsenzähler“ und „Tiefenheinis“ noch eher selten verstehen, bestehen selbst in nur unterschiedlich erscheinenden Organisationen und Situationen qualitativ identische Grundhaltungen, deren Gleichartigkeit nicht selten unbewußt bleibt. Mit der Zersplitterung der Kommunikationsbasis in ein babylonisches Gewirr von Fachsprachen hat sich so vor dem Hintergrund technisch-wissenschaftlicher Kultur eine merkwürdige Zerrissenheit in Wissenschaft und Praxis herausgebildet hat. Die äußeren Formen von Theorie und Praxis sind in dieser funktionalen Haltung zugleich vielfältig wie die vielen Funktionen und doch einheitlich funktional. Auf dieser funktionalen Uniformität basieren unterschiedliche Theorien, Fachsprachen, Verhaltensrituale etc, die das Entdecken der prinzipiellen Gemeinsamkeit gemeinsam mit der dazugehörigen narzißtischen Grundhaltung schwer machen.⁹⁸⁶ Das Bestreben die Krise einer solchen Zivilisation mit ihren eigenen technisch-wissenschaftlichen Mitteln zu beseitigen zu versuchen, bedeutet dann nicht qualitativen Fortschritt, sondern Erstarrung in den Prinzipien funktional technisch-wissenschaftlicher Prinzipien und Krisenverschärfung. Interkultureller Dialog entpuppt sich so als unverzichtbar nicht nur dort, wo es um die Konkretisierung des Allgemeinplatzes „Globalisierung“ geht, sondern schlicht zuerst zwischen den Subkulturen unserer eigenen Zivilisation. Diese Dialognotwendigkeit realisiert sich zwischen verschieden scheinenden Wissenschaftskulturen und hört mit interkulturellem Dialog und Zusammenarbeit von Abteilungen und ihren Subkulturen in Organisationen nicht auf. Nicht zuletzt schafft die Ebene des Bildhaften mehr als oft rational anmutende „Fachsprachen“ aller Art die Möglichkeit, sich kulturübergreifend über Grundrichtungen und Grundhaltungen vermittelt des Umgangs mit an der Realität zu konkretisierenden Bildern des Handelns zu verständigen. Ist die Grundrichtung so einmal vereinbart, kann der Notwendigkeit auch rationaler Konkretisierungen im

Unternehmenstheater und Rückgriffe auf in Märchen und Mythen ausgedrückte archetypische Muster des Menschseins.

⁹⁸⁶ Gegenseitiges Nichtverstehen entsteht mit unterschiedlichen Sprachen in Wissenschaftsdisziplinen, Abteilungssprachen in Organisationen, Fachsprachen in Organisationen. Türk spricht in diesem Zusammenhang von den unterschiedlich symbolisierten »Teilrationalitäten«, die über die jeweiligen Kommunikationskanäle verbreitet werden. (Vgl. Türk 1995, S. 125.)

Bewußtsein gemeinschaftlicher Vereinbarung leichter und besser Rechnung getragen werden.

10.4 Über Sinn und Notwendigkeit, Bilder zu schaffen

Mit der Betrachtung der Möglichkeiten und Grenzen unterschiedlicher methodischer Prinzipien wird deutlich, daß die Qualität der Ergebnisse von Erkenntnisprozessen mit der individuellen Fähigkeit des Betrachters steht und fällt, sich vor und während einer systematischen Betrachtung wiederholt ein Bild von den interessierenden Phänomenen zu machen. Sie hängt damit von der möglichst differenzierten und vielfältigen Wahrnehmungsfähigkeit des Beobachters ab sowie von der Fähigkeit, methodisches Arbeiten in diesen Wahrnehmungsprozeß zu integrieren. Phänomenologisches Betrachten und Kontemplation sowie analytisches Vorgehen schließen einander also nicht aus. Sie sind vielmehr in individueller Ausprägung und Bewußtheit Teil jeden systematischen Erkenntnisprozesses, wobei die Fähigkeiten bewußt gestalteter Kontemplation bei Angehörigen einer technisch-wissenschaftlichen Kultur kaum bzw. selten ausgeprägt sind.

Sieht man sich vor diesem Hintergrund die Art des Wandels an, den die westliche Zivilisation insgesamt erfährt, dann handelt es sich um die Krise einer nur scheinbar sinnlosen „Funktionsgesellschaft“. Die gegenwärtige Krise ist nicht einfach damit erklärt, daß „Sand im Getriebe“ ist, der durch Reinigung zu entfernen ist. Es ist vielmehr das innere Prinzip der Vorherrschaft des „Rein-Funktionalen“ und die Basismetapher des „Getriebes“ auf menschliche Organisationen bezogen nicht mehr angemessen. Damit erschließt sich der Sinn, Bilder der Organisation zu entwickeln. Der bewußte Umgang mit inneren Bildern ist ein wesentlicher Weg zum entdecken und realisieren von Sinn.

Zur Vertiefung der Metapher des „Sich-ein-Bild-Machens“ sei eine Organisation als Haus betrachtet⁹⁸⁷. Die Idee ist es, sich von einem solchen Haus ein Bild zu machen. Tendenziell sind dann quantitativ-analytische Verfahren diejenigen, die in Strichskizzen, Konstruktionsplänen und Berechnungen eine geometrisch-abstrakte Grundstruktur des Bildes konstruieren. In diesen Zeichnungen sind auch individuelle Lebensäußerungen der gelebten Organisation wie die Plazierung und der Zweck von Möbelstücken sowie die sachliche Bestimmung von Räumen verzeichnet.

⁹⁸⁷ Vgl. auch Morgan 1998, S. 37.

Es können weiterhin sachlich beschreibende (oder werbende) Angaben zu Eigenschaften des Gebäudes wie Statik, Art und Farbe der Wandbekleidung und Baumaterialien gemacht werden.

Mit Hilfe qualitativer Verfahren ergeben sich weniger konturierte und weniger exakt anmutende Ergebnisse. Mit dieser Art Zugang läßt sich jedoch ein facettenreicheres, vieldeutigeres, „durchlässigeres“ und vor allem farbigeres (eher) als Ganzheit wirkendes Bild anfertigen. In der Vieldeutigkeit liegt die Möglichkeit, bisher verborgene Dimensionen sichtbar und einem bewußten Umgang zugänglich zu machen. Offizielle und inoffizielle Wege durch das Haus werden im Alltag in ihrer Bedeutung sichtbar, Einstellungen und Befindlichkeiten der Bewohner werden hörbar, sichtbar und mit allen Sinnen spürbar. Die Farbigkeit und Vielfalt, die in unterschiedlichen „Maltechniken“ zum Ausdruck kommt, sowie die Ganzheitlichkeit von Bildern sind lebensnäher und damit viel unmittelbarer einleuchtend – Sinngebung und Sinnschaffung geschehen auf dieser Ebene. Qualitative Zugänge lassen das Haus als Ganzes sichtbar und lebendig werden.

Auf der Ebene des Bilder-Schaffens ist darüber hinaus leicht zu verdeutlichen, warum eine hinreichende Methodenkenntnis und –praxis allein nicht sichern kann, daß ein angemessenes Bild der Vorgänge und Resultate des Untersuchungsobjektes wie von Organisationsprozessen entsteht. Es ist wie bei dem Maler, dem noch so ausgefeilte Kenntnisse von Bildkonstruktion, Farbgebung und Maltechnik nicht ausreichen, um ein bestimmtes Motiv in angemessener Form darzustellen. Der Prozeß des „Für-sich-und-andere-ein-Bild-machens“ muß so oder so aus einem Prozeß innerer Wahrnehmung gespeist werden, der in Form innerer Bilder immer deutlicher werden lassen kann, was einem entgegentritt und welche Rolle man selbst gegenüber und in dem Angeschauten einnimmt. Betrachtet man aus der Sicht eines Wissenschaftlers, eines Organisationsberaters oder aus der Sicht von Führungspersonal diese Metapher, wird ihre praktische Bedeutung im Rückgriff auf die Metapher einer Organisation als Haus sichtbar. Wer ein reales Haus darstellen, kaufen, umgestalten oder andere bei der Umgestaltung begleiten will, schaut sich sinnvollerweise dessen Pläne an, betrachtet Pläne von der Umgebung, nimmt Einblick in Kosten- und Einnahmebelege und sieht sich Abbildungen (Fotos, Zeichnungen usw.) von dem Haus und der Umgebung an. Vernünftigerweise wird man sich auf das so beschriebene analytische Vorgehen nicht beschränken. Man wird vielmehr dieses Haus vor und während der Umgestaltungsprozesse begehen und mit allen Sinnen erleben und auch mit seinen Bewohnern in regelmäßigen,

direkten Austausch treten und das Organisationsleben erleben und mitleben. Metaphorisch betrachtet ist eine Organisation ein ebenso reales Haus, dessen „Bausteine“ eben nicht nur physischer Natur sind und nicht nur aus Realitäten bestehen, die analytisch faßbar sind. Eine Organisation ist Leben, das sich in einer materialisierten Heimstatt Ausdruck verschaffen kann.

Für Diagnoseprozesse in Organisationen existiert aus der Aktionsforschung und dem Aktionslernen ein Rahmen, in dem qualitative und quantitative Verfahren sinnvoll zusammen verarbeitet werden können. Dieser Rahmen ist darüber hinaus dem angemessen, daß Diagnoseprozesse auch in Organisationen nicht nur statusbeschreibend, sondern auch statusverändernd wirken. Gareth Morgan hat in diesem Sinn für die Diagnose organisatorischer Prozesse fünf übergeordnete Elemente beschrieben.⁹⁸⁸

1. »„Hineinkommen“.,
2. Die Rolle des Lernenden annehmen.
3. „Das Terrain abstecken“.
4. Die wichtigsten Themen und Interpretationen herausfinden (um ein sich entwickelndes Lesen der Situation herzustellen).
5. Durchgehend bestätigen, widerlegen und neu formulieren«.

Es kann dabei mit der Bezeichnung »Aktionsforschung« nicht „nur“ darum gehen, sich ein Bild zu machen, von dem was ist, und mit allen Sinnen wahrzunehmen, das Wahrgenommene unter Beachtung der eigenen Rolle zu ordnen, zu systematisieren, analysieren und zu bewerten und dem schließlich in Form von Bildern Ausdruck zu verleihen und das Ganze dann Diagnose zu nennen. Es geht vielmehr auch darum, nunmehr bewußter am Entstehen und Formen von Wirklichkeiten aktiv und verantwortlich teilzunehmen. Bilder schaffen Wirklichkeiten. Mit dem Begriff Aktion ist dieser handelnde und verwandelnde Aspekt ausgesprochen.

10.5 Zusammenfassung

Die Leitfragen dieses Kapitels werden mit der Blickrichtung auf Integration von polaren Qualitäten schrittweise aus wechselnden Perspektiven und in verschiedenen Schichten von Realität und doch als Einheit zu beantwortet.

Die Maschinenmetapher prägt die bewußt gestaltete Seite von Konzepten und Realitäten menschlichen Bewußtseins (Gehirn) und organisatorischen Bewußtseins (Informationstechnik: formalisierte Verarbeitung von in

Zahlen ausgedrückten Gegebenheiten; Datenverarbeitung und Statistik). Diese metaphorisch-imaginativen Grundlagen sind Ausdruck der Abwehr des Nicht-Rationalen in der naturwissenschaftlich-technischen und kapitalistischen Kultur und haben ebenso wie entsprechende Organisationskonzepte zunehmend dysfunktionales und destruktives Potential. Für eine den vielschichtigen Realitäten angemessene Grundlage des Erkennens in wissenschaftlichen und organisatorischen Entwicklungsprozessen ist es daher notwendig, qualitative (im weiteren Sinne kontemplative) und quantitative (rational-analytische) Prozesse sinnvoll integriert im rhythmischen Wechsel anzuwenden. So entsteht eine Integration von:

1. Außen und Innen,
2. Geistigem und Materiellem,
3. Funktionalem und Bedeutungen.

Damit wird produktiv realisiert, daß neutrale und wertfreie Beobachtung nicht möglich sind und jedes Erkennen immer auch ein Formen von Realitäten ist. Die Qualität der Ergebnisse von Erkenntnisprozessen steht und fällt dabei mit der individuellen Fähigkeit des Betrachters, sich wiederholt Bilder von Phänomenen zu machen und mit ihnen gleichsam oder buchstäblich (Menschen und Organisationen!) in Dialog zu treten. Sie hängt darüber hinaus von innerer und äußerer Wahrnehmungsfähigkeit und von der Fähigkeit ab, methodisches Arbeiten in diesen Prozeß zu integrieren. Ein facettenreicheres, vieldeutigeres, durchlässigeres und als Ganzheit wirkendes Bild der Realität entsteht. In der damit hervorquellenden Vieldeutigkeit liegt die Möglichkeit, bisher verborgene Dimensionen sichtbar und einem bewußten Umgang zugänglich zu machen. Im Prozeß des „Für-sich-und-andere-ein-Bild-machen“ kann so ausgehend von inneren Bildern zunehmend deutlich werden, was einem entgegentritt und welche Rolle man selbst in dem Angeschauten einnimmt. Wahrhaftigkeit wird damit wie Methodenkompetenz zur Schlüsselqualität aller Beteiligten.

Die Anwendung quantitativ-analytischer Verfahren führt dabei gleichsam zu Strichskizzen, Konstruktionsplänen und Berechnungen, die dem Farbigen und Vieldeutigen der Bilder aus qualitativen Prozessen wie das Skelett dem Körper Halt, Struktur und funktionale Eindeutigkeit geben. Sie holen Bilder materiell und strukturell „auf die Erde“ und sind die Basis konkreter Realisierungen.

⁹⁸⁸ Vgl. Morgan 1998, S. 331, S. 333.

Wegen der Komplexität menschlicher und organisatorischer Realitäten sind für solche Integrationsprozesse vernetzte Dialoge über die Grenzen von Organisationen und Kulturen hinweg vonnöten. Die Integration von Erkenntnismethoden dient daher nicht nur der Überwindung individueller Spaltungen und Entfremdungen, sondern auch der Heilung von Spaltungen in und zwischen Organisationen. Sie schafft damit Potentiale dialogischer Vernetzung von Menschen und Menschen, Menschen und Organisationen, Organisationen und Organisationen und eben diesen und jenen mit ihren Lebenswelten.

ABSCHNITT III

ZUR GESTALTUNG VON BEWUßTSEINS- UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG

11 Bilder in Organisationen

11.1 Leitfragen

Nachdem klar geworden ist, daß innere Orientierung mit inneren Bildern verbunden ist und aus diesen heraus quantitativ-rational konkretisiert werden kann, ist für Bewußtseins- und Organisationsentwicklung die Konkretisierung des Bildhaften in Bezug auf organisatorische Realitäten erforderlich. Es ist in diesem Sinn zu klären:

1. Was ist der Sinn von Bildern in Organisationen und welche Bedeutung haben diese für organisatorische Realitäten?
2. Welche Arten von inneren Bildern gibt es, die menschliche und organisatorische Realitäten strukturieren?
3. Was prägt die Wirksamkeit innerer Bilder und was ist der Sinn eines bewußter werdenden Umgangs mit inneren Bildern?

Wegen der reichhaltigen Grundlagen, die für die Organisationswissenschaften und -beratung durch Gareth Morgan gelegt worden sind, dient dieses Kapitel nicht der Arbeit an den konkretisierten Bildern (=Metaphern) *der* Organisation. Diese wurden wegen ihrer grundsätzlichen Bedeutung für das Thema dieser Arbeit in der Einführung kurz rekapituliert. Hier geht es vielmehr um eine skizzierende Ergänzung dieser Arbeit von Morgan und im Anschluß an Abschnitt II um eine kurze Beschreibung der Wirksamkeit und Vielschichtigkeit innerer Realitäten in Organisationen.

11.2 Über innere Orientierung, Aktivierung und Gemeinschaftsbildung

Bilder von Organisationen und Bildhaftes in Organisationen und deren bewußte Handhabung haben eine lange Tradition, die erst im Zeitalter von „Aufklärung“, Wissenschaft und Technik zurückgedrängt wurde. Leben und Existenz von Organisation wurde ansonsten bewußt gemäß innerer Bilder und Metaphern vorstrukturiert und gestaltet⁹⁸⁹.

⁹⁸⁹ Mit dem Zeitalter der Aufklärung und ihrem Licht des Funktionalen, Machbaren und Manipulativen kam zugleich Dunkelheit über Sinn, Werte und Bedeutungen. Pfeil beschreibt und hinterfragt in seinen «Untersuchungen zur Staats- und Herrschaftsmetaphorik in literarischen Zeugnissen von der Antike bis zur Gegenwart» mit Hauptblickrichtung auf das

Dessen ungeachtet leben jedoch auch moderne Organisationen durchgängig mit Abbildern und aus inneren Bildern heraus. Das gilt auch dann, wenn sie von Menschen mit antitranszendenter Haltung geprägt werden und/oder wenn die Grundbilder „Konstruktionsplan“, „Maschine“ (technisch und biologisch), und „Krieg“ dominieren, ohne als Bild erkannt zu werden.

In sichtbarer Form existieren überall wirkende Bilder. Diese sind mehr oder weniger umfassend und mehr oder weniger konkret wie das Phänomen „Image“ zeigt⁹⁹⁰. Öffentlichkeitsarbeit, Werbung und Propaganda erzeugen, transportieren und verstärken eher konkrete und beschränkte Bilder von Organisationen, Personen, Produkten und Dienstleistungen beim Kunden. Solches vollzieht sich nicht immer nach den Wünschen der „Macher“. Auf diesem Weg sollen innere Bilder von Organisationen, Organisationsrepräsentanten, Produkten und Dienstleistungen bei Menschen zielgerichtet beeinflusst werden.

Das umfassendste Bild, das begrifflich den meisten Menschen geläufig ist, ist das Weltbild. Es ist wohl eher diffus als konkret und kann ebenso unbewußt prägend sein wie man bewußt mit ihm umgehen kann. Auch Organisationen handeln gemäß der in ihnen wirkenden Weltbilder in ihren bewußten und unbewußten Anteilen und drücken so ihre Identität aus⁹⁹¹.

Bilder und Bildhaftes im Zusammenhang mit Organisationsstrukturen und Prozessen bewußt einzubeziehen, ist derzeit nicht allgemein üblich. Dessen ungeachtet hat Gareth Morgan sowohl konzeptionell als auch pragmatisch in diesem Zusammenhang weitgehend Umfassendes geleistet. Er verarbeitet in «Bilder der Organisation» und «Löwe, Qualle, Pinguin – Imaginieren als Kunst der Veränderung» dieses Thema konzeptionell und pragmatisch.⁹⁹²

Politische die Metaphern Hirt und Herde, Bienenstaat, Körper, Maschine, Gebäude und Schiff. (Vgl. Pfeil 1983.) Guldin beschäftigt sich mit der Körpermetapher im staatspolitischen Zusammenhang unter den Aspekten Ganzheit, Übergang und Absondern. (Vgl. Guldin 2000.) (Macht-)politisches Handeln ist nicht auf politische Organisationen beschränkt, daher sind die zugehörigen Metaphern universell in Organisationen anwendbar.

⁹⁹⁰ Image bezeichnet umgangssprachlich das »Bild von jemandem [etwas] in der Öffentlichkeit«. Es stammt vom lateinischen imago, das Bild/Abbild ab. (Vgl. Kluge 1999, S. 395.) Alles, was verkauft werden soll und jeder der „sich“ verkaufen will, braucht in diesem Sinn ein anziehend wirkendes Image bei seinen Zielgruppen.

In der Marketingliteratur mit wissenschaftlichem Anspruch entspricht der so angedeutete Inhalt dem Begriff des »Imagery«. Das Imagery erfaßt per Definition Wahrnehmungen und Gedanken auf der bildhaften Ebene. (Zum Begriff „Imagery“ vgl. Nieschlag et al. 2002, S. 773 f., S. 1076.) Ich bezweifle, daß Wahrnehmungen bildhaft sein können.

Die sprachlich-analytische Beschreibung eines Bezugsobjekts wird in der Marketingliteratur abweichend vom gängigen Sprachgebrauch mit dem Begriff Image belegt. Einstellungen, Erfahrungen, Gefühle und Wünsche werden darin quantitativ abgebildet (Nieschlag et al. 2002 S. 392 ff., S. 596 ff.) Methodisch wird ein so definiertes Image mit Ratingskalen und anschließender Analyse mittels komplexitätsreduzierender multivariater statistischer Verfahren erfaßt.

⁹⁹¹ Vgl. Glasl 1998, S. 57 f.

⁹⁹² Vgl. Morgan 1997, 1998.

Innere und äußere Bilder werden auch dann sichtbar und wirksam, wenn Heiligenbilder mehr als nur musealen Wert haben. Die für die heutige Zeit typischen Heiligenbilder können erstens wie zu allen Zeiten bewußt gelebte Werte und Spiritualität symbolisieren und zweitens nun wohl häufiger auch die Erschaffung neuerer Arten von „Heiligen“ mit *Vorbildfunktion* realisieren. Moderne „Heilige“ stehen im zweiten Fall nicht selten für die Ablehnung bewußt gelebter Werte, wenn sie Werte wie analytische Rationalität, materiellen Erfolg oder weltlichen Status symbolisieren; sie sind daher auch Repräsentanten des Heldenarchetypus. Während traditionelle Heilige auf den inneren Reisen durch die Landschaften, Abgründe, Versuchungen und Täuschungen der Seele und des Geistes zum Helden werden, werden säkulare Heilige mit Heldentaten auf den Wegen durch die äußere Welt in Verbindung gebracht, wie zum Helden stilisierte Menschen in Sport und Management.

Gemeinsam haben tradierte wie neuere Formen von Heiligenbildern, daß die Personen, die mit ihrem Leben zum Vorbild genommen werden, häufig nicht mehr als ganze Menschen gesehen werden, sondern auf diejenigen zumeist in existentielle Schichten weisenden Aspekte verengt werden, für die sie symbolisch positiv stehen. So wie bei traditionellen Heiligen deren Weg vor einer Wandlung vom „Saulus“ zum „Paulus“ alltäglich häufig nicht präsent ist, wird auch bei den modernen Heiligenbildern meist die (gewandelte und trotzdem vorhandene) dunkle Seite (Scheitern) zumeist verdrängt. Teile der Medienindustrie leben kulturell und materiell davon, moderne Heilige auf der anderen Seite des Extrems genauso unvollständig mit dem Schatten ihres Helden- oder Heiligenbildes zu identifizieren und Skandal!, Sündenfall!, Korruption!, Lüge!, Mißmanagement!, Unfähigkeit! oder (bei Sporthelden) lahme Ente!, Doper und Betrüger!, fauler Abzocker! und Grobmotoriker! zu trommeln. Zusammengenommen entsteht so doch wieder ein vollständigeres Bild, das im Positiven wie im Negativen überzeichnet sein kann und im rechten Maß zu einer Zeit präsent sein müßte – in dem Bewußtsein, daß Bilder nie vollständig sind.

Ganz profan sieht heute jeder, der am Computer arbeitet, keine Ikonen mehr, aber eine Anhäufung von Icons.

Die folgende Charakterisierung, die eng an Ausführungen von Gareth Morgan angelehnt ist, macht in diesem Zusammenhang deutlich, wie dauerhaft und elementar die Qualitäten des Bildhaften in der menschlichen Seele verankert und auch heute alltäglich wirksam sind.

„Metaphern und Symbole schaffen Einsicht.

Aber sie entstellen auch.

Sie haben Kraft.

Aber sie haben auch ihre Grenzen.

Sie eröffnen der Einsicht Wege, aber sie eröffnen auch Wege, nicht zu sehen. Es gibt keine allein selig machende Theorie, Metapher und schon gar kein Symbol, aus der/dem heraus eine Allzweckansicht möglich werden kann.“⁹⁹³

Das bewußte Annehmen und Umgehen mit solcherart innerlich wirksam werdenden Bildern umfaßt zwei Dimensionen. Es geht erstens um diagnostizierende Strukturen und Prozesse erhellende Erkenntnisprozesse und zweitens um den gestaltenden, formenden und umformenden Umgang mit organisatorischen Realitäten. Pragmatische Imagination ist eine Möglichkeit, mit diesen Bildern umzugehen und diese unkompliziert in Organisationen Realität werden zu lassen.⁹⁹⁴

Aus der Perspektive bildhaften Denkens formuliert, bedarf es, wenn man Prozesse in Organisationen verstehen will, der Fähigkeit, auf unterschiedliche Art wiederholt in Organisationen hineinzuschauen, aus ihnen hinauszuschauen, sich dabei selbst im Blick zu behalten und so ein vielfältiges Bild vom Geschehen in Organisationen zu erhalten. Ein so geartetes Verstehen von Prozessen und Phänomenen bedarf innerer Eigenständigkeit.

Darüber hinaus kann ein innerer Zugang zu diesen Dimensionen von Realität existentielle Bedeutung gewinnen. Metaphorisch kann diese aktuell zunehmende Wichtigkeit so verdeutlicht werden:

Ist die aktuelle Lebenswelt stabil, ruhig und gleichmäßig, kann man sich mit weniger eigenem inneren Aufwand im Fluß des Lebens treiben lassen. Unter der Bedingung hinreichender „funktionaler“ Anpassung an die Umwelt und „funktionaler Effizienz“ ist auch ohne innere Orientierungsmarken in Form von wahrgenommenem und gestaltetem Sinn, von Werten und Bedeutungen die Wahrscheinlichkeit einigermaßen hoch, daß das Schiff Organisation samt seiner Passagiere und der Mannschaft nicht leckschlägt, untergeht oder strandet. Wenn der Strom des Lebens reißend und die Wasseroberfläche tosend und undurchsichtig wird, Stürme und Unwetter aufziehen, Stromschnellen im Weg liegen oder der Fluß des Lebens ein neues Bett sucht, ist dem nicht mehr so. In diesem Sinn: Wenn Organisationen und die Menschen, die sie gestalten, mit inneren und äußeren Umbrüchen leben müssen,

⁹⁹³ Vgl. Morgan 1998, S. 16.

⁹⁹⁴ Vgl. Morgan 1998.

wird die Wahrnehmung und Handhabung von Bedeutungen und Sinn auch zur ökonomischen Überlebensfrage. Sinn, Deutungen und Bedeutungen wahrzunehmen und zu formen sind jedoch ungeachtet der äußeren Umstände unverzichtbares Element innerer Orientierung und inneren Haltes. Ohne am Sinn orientierte gelebte Innerlichkeit ist an der Sache und an Menschen orientiertes verantwortliches Handeln nicht denkbar. Wenn also das Tun von Führungspersonen, Beratern, Mitarbeitern aufgrund bewußter Gestaltung in sach- und personenangemessenen Prozessen münden soll, ist Sinnorientierung unverzichtbar.

Verantwortliches Handeln benötigt vor diesem Hintergrund Menschen, die die geistigen und seelischen Grundlagen organisatorischen Geschehens und ihre eigenen Rollen und Bedeutungen bewußt wahrnehmen und mit ihnen umgehen, anstatt sie mehr oder weniger bewußt fatalistisch wirken zu lassen. Bilder und Bildhaftes sind eine Möglichkeit, zu diesen Grundlagen im organisationalen Geschehen einen Zugang zu erhalten. Bildhaftes schafft so eine Möglichkeit, Verantwortlichkeit für das Sein und Handeln von und in Organisationen zu entwickeln, die sich nicht in der verantwortungslosen Beschränkung auf Funktionalitäten und quantifizierbare und/oder unmittelbar finanzielle Ziele erschöpft.⁹⁹⁵

Ein bewußtes Arbeiten auf der Bildebene muß zwar später in analytisch-rationalen Prozessen münden, wenn es darum geht, die zu inneren Bildern passenden strukturell-organisatorischen Realitäten zu gestalten. Der Kern- und Ausgangspunkt sind jedoch nicht-rationale Ausformungen und Ausarbeitungen von Werten, Inhalten, Bedeutungen, von denen ausgehend in unterschiedlichen Zusammenhängen und Größenordnungen dann konkrete Maßnahmen geplant, durchgeführt und bewertet werden können. Während Techniken der Werbung, Propaganda und Rhetorik oft so gehandhabt werden, daß innere Bilder mit mehr oder weniger manipulativen Absichten bei anderen Menschen erzeugt werden sollen, besteht so die Möglichkeit, auf diesem Weg nicht Konformität, sondern Vielfalt und persönlich-inhaltliche Verantwortung in das Zentrum des Handelns zu stellen.⁹⁹⁶

⁹⁹⁵ Vgl. Morgan 1997, S. 473 ff., S. 489 ff.

⁹⁹⁶ Die Dimensionen, die hier wirksam werden, liegen im Bereich von Selbst- und Fremdbild, von Weltbildern, Bildfacetten, Organisationsbildern und Menschenbildern. Das Zulassen und die Förderung von Gestaltwahrnehmungen in Organisationen ist in diesem Sinn Voraussetzung dafür, Verantwortung dezentral wachsen zu lassen. Je komplexer die Prozesse und je gravierender die Veränderungen sind, umso existentieller das Gelingen von Dezentralität. Auf der pragmatischen Ebene heißt das, Prozesse als Ganze und die mit ihnen verbundenen Intentionen sichtbar und formbar zu machen. Gemeinschaftliches Arbeiten an einem komplexen Gesamtbild kann also dann entstehen, wenn von dem ausgegangen wird, was von Menschen in sich selbst und in der Organisation wahrgenommen wird und wenn von dieser offenen

Innere Bilder sind einfacher und zugleich paradoxer und vielschichtiger als abstrakt-rationale Theorien. Auch konventionelle Theorien und Konzepte fußen jedoch mehr oder weniger bewußt auf inneren Bildern. Daher sind bewußt gehandhabte Bilder als Grundlage von Veränderungsprozessen oft wirkungsvoller als vordergründig in rationaler Eindimensionalität stehende Theorien. Rationale Theorien gewinnen erst dann an Vitalität, wenn die mit ihnen verbundenen Basisbilder aktiviert werden. Bewußt gelebtes Bildhaftes bietet in diesem Sinn einen unmittelbaren Zugang zur Schaffung gemeinsamer Resonanzen und Felder, die Gemeinsamkeiten genauso wie Widerstände und Widersprüche verdeutlichen und wirksam werden lassen. Bildhaftes erhöht oder vernichtet »die Energie einer Gruppe, Köpfe nicken, Augen leuchten auf, die Teilnehmer raunen sich Bemerkungen zu.«⁹⁹⁷ Fehlt die Aktivierung von Resonanz, bleibt die Arbeit mit Bildhaftem wie alles andere im Unlebendig-Theoretischen stecken. Vor diesem Hintergrund wird deutlich, daß praktische Arbeit mit neuen Idealen und Konzepten nicht einfach an Unfähigkeit und/oder Unwilligkeit von Beteiligten scheitern kann. Das Aufbrechen verkrusteter Realitäten (Denk- und Handlungsmuster), die Aktivierung menschlicher Energiepotentiale und der Bezug zu menschlichen Realitäten sind elementare Faktoren für das Gelingen von Entwicklungsprozessen.

In solchen Situationen wird sichtbar, daß in Organisationen (und Gemeinschaften aller Art) Menschen zusammenwirken, die durch ihre Individualität in Licht, Schatten und Alltags-Ich sinnvolle Verbindungen zur Organisation haben. Wandelt sich eine Organisation grundlegend, sind diese Anknüpfungspunkte infragegestellt und es ist offen, ob sich neue finden lassen, neue gebildet werden können und insgesamt ob jeder Beteiligte diesen grundlegenden Wandel mitleben oder mittragen kann. Auch umgekehrt kann persönlicher Wandel, der von einer Organisation und anderen

Wahrnehmung aus ein Arbeiten am Gesamtbild entsteht. Auf diesem Weg können individuelle Haltungen und organisatorische Prozesse auf bildhafter Ebene bewußt gestaltet werden. Wenn diese Ebene des Bewußtseins zusätzlich zur analytisch-rationalen Denkweise von den Menschen gestaltend und formend gehandhabt werden kann, vollzieht sich in einer Organisation eine Entwicklung des Bewußtseins, die sich in Kulturwandel ausdrückt.

Das Konzept »Selbstmanagement in Rollen« weist einen engen Bezug zu den hier formulierten Aspekten des Umgangs mit Bildern auf. Es benötigt für seine Praktikabilität angemessene Bilder von Rollen und Rollenverhalten auf der Mikro-, Meso- und Makroebene. Sievers formuliert, daß die Rollenfindung von Personen durch das Bild einer Organisation, das das Individuum in sich trägt, geprägt wird. Dieses Bild kann in Form einer Theorie, eines Entwurfes oder eines fertig ausgearbeiteten Bildes auftreten und hat nach Form und Inhalt individuell ausgeprägten Charakter. (Vgl. Sievers 1993, S. 230; vgl. auch Lawrence 1975, S. 71.) Daraus folgt nach Sievers die Fähigkeit des Individuums und des sozialen Systems einer Unternehmung Bedeutungen entstehen zu lassen, die den Arbeitsplatz, das unmittelbare Arbeitsumfeld und die Beziehungen im Unternehmen transzendieren. (Vgl. Sievers 1993, S. 230.)

⁹⁹⁷ Morgan 1998, S. 341

Beteiligten nicht geteilt wird, dazu führen, daß derjenige oder diejenige geht, der/die einen Umbruch durchlebt (hat).

Prägende Metaphern können unbewußt sein und in unangemessener Form bei allen Beteiligten weiterwirken. Wenn bemerkt wird, daß die Optimierung oder die Veränderung technischer Vorgänge nicht aus Krisen hinausführt, ist es notwendig, tiefer zu schauen und die eigenen Grundhaltungen anzusehen und bewußt zu gestalten. Eine Möglichkeit dazu sind innere Bilder. Verändertes Handeln braucht veränderte Sicht- und Denkweisen, die nicht nur eine Neuformung der alten Denk- und Handlungsmuster sind⁹⁹⁸. »Wohin wir auch schauen, werden traditionelle Strukturen verändert oder verschwinden ganz.« Davon sind naturgemäß zuerst auch technokratisch an Funktionalität und Ethikunterdrückung orientierte Grundhaltungen und Ausdrucksformen betroffen. Moderne Manager sind daher darin gefordert, »sich in der Kunst der Metaphern-Anwendung zu vervollkommen, um neue Wege des Sehens, Verstehens und Verhaltens einzuschlagen«⁹⁹⁹

Führungspersonen müssen in diesem Sinn veränderte Bedeutungen symbolisch-metaphorisch verdichtet selbst vorleben, um sie wirkungsvoll werden zu lassen. Arbeit mit bildhaften Konzepten ist daher eine kraftvolle Möglichkeit, Veränderungen einer Gesamtorganisation von der Organisationskultur aus anzustoßen und zu stabilisieren.¹⁰⁰⁰ Es geht dann weder um das Geschehen-Lassen, noch um das funktional-rationale Strukturieren

⁹⁹⁸ Vgl. Morgan 1998, S. 21.

⁹⁹⁹ Vgl. Morgan 1998, S. 16, S. 21.

¹⁰⁰⁰ Morgan spricht an diesem Punkt von metaphorischem Vorleben von Veränderungen durch Führungspersonen. In meinem Sprachgebrauch handelt es sich um symbolisch verdichtetes Handeln. (Vgl. Morgan 1998, S. 266 ff.; dieser Text, S. 400.) Deal et al. betonen vergleichbare Qualitäten, indem sie die Notwendigkeit des kraftvollen Vorlebens von Rollenvorbildern und die Möglichkeiten symbolischen Handelns für das Management von Veränderungsprozessen betonen. (Vgl. Deal et al. 1982, S. 62 ff.; S. 72 ff.)

Die fruchtbaren Aspekte und Möglichkeiten einer solchen Haltung wurden in Presseberichten deutlich, die zum Inhalt hatten, wie Wendelin Wiedeking zu Beginn seiner Amtszeit als Vorstandsvorsitzender der Porsche AG die Wende von der ingenieurgetragenen Tüftler- und Montagekultur mit exzessiver Vorratshaltung zur schlanken Organisation angestoßen und inszeniert haben soll. Es wurde berichtet, daß er in einer tiefen Krise von Porsche das Jackett abgelegt und die Hemdsärmel hochgekrempelt habe. Dann sei er selbst durch alle Produktionsabteilungen gegangen und habe eigenhändig mit einer „Flex“ sämtliche Regale für Vor- und Zwischenprodukte auf die Hälfte der ursprünglichen Größe gekürzt. Der damit verbundene Effekt sei Motivation und Identifikation mit den Veränderungsprozessen bei einem entscheidend großen Teil der Belegschaft gewesen. (Gedächtniswiedergabe. Eine wertende und deutende Beschreibung des Umwandlungsprozesses von Porsche und Einordnung in das Konzept „schlanke Organisation“ bieten Womack et al. 1997, S. 238 ff. Die hier angeführte Symbolhandlung wird auf S. 255 skizziert.)

Die weitere Entwicklung von Porsche vom totgesagten Sanierungsfall und Übernahmekandidaten zum nachhaltig erfolgreichen und weiterhin unabhängigen Produzenten von exklusiven Sportautomobilen scheint mir beispielhaft dafür zu sein, daß die Umsetzung eigener Visionen auch gegen erheblichen Druck von außen erfolgreicher sein kann, als Konformität gegenüber „Expertenurteilen“. Der erfolgreiche Widerstand von Porsche gegen die Veröffentlichung von Quartalsberichten ist ein weiteres Beispiel dafür, daß authentisch gelebte eigenständige Kultur große Vitalität und Energien freisetzen kann. (Gedächtniswiedergabe von Berichten, die mir nicht mehr vorliegen)

organisationaler Prozesse mit unbeachteter Nicht-Funktionalität, sondern um Wege zu bewußter Gestaltung organisationaler Prozesse im Einklang mit dem Fluß individueller und organisatorischer Lebensprozesse. Daß nachhaltige qualitative Veränderungen von Organisationen nicht ausschließlich „von oben“ angestoßen werden müssen, sondern auch „von unten“ aus angetrieben und angestoßen werden können, zeigt sich am Beispiel der nicht mehr existierenden DDR. Daß der Umwandlungsprozeß dann letztlich von alten und neuen Machthabern aufgegriffen, kanalisiert und teilweise umgelenkt worden ist, steht auf demselben Blatt¹⁰⁰¹.

Die Aktivierung eines bewußten Zuganges zu inneren Bildern birgt jedoch auch Gefahren. Man wird insbesondere in kritischen Situationen mit einem Gang auf Messers Schneide leben müssen. Bewußt gehandhabtes Bildhaftes kann, als Leitbild eingesetzt, direkte Manipulation erleichtern und so innere Unabhängigkeit und Lebendigkeit ebenso unterdrücken, wie das Fehlen eines Zuganges zu inneren Bildern. Der Begriff des Feindbildes gehört als exemplarische Mahnung in diesen Zusammenhang. Fruchtbare Entwicklungen sind mit bildhaften Zugängen nur unter Rückbindung auf die individuelle Integrität aller Beteiligten und eine sich entwickelnde Handlungsethik möglich. Sonst drohen »leuchtende Augen« zum Symptom in gegenseitiger Abhängigkeit verstrickter Führer und Geführter zu werden, die sich eines Leitbildes solange gegenseitig versichern, bis es nicht mehr haltbar ist und im Extremfall katastrophal zusammenbricht.

In diesem Sinn braucht es die Fähigkeit, Bilder und Geschichten zu entwickeln, die die äußeren Veränderungen im Verhältnis zur eigenen Organisation so aufnehmen, daß anstehende Veränderungen auch bei Unsicherheit positiv umgesetzt werden können. Diese Bilder müssen dergestalt sein, daß sie durch ihre Art und ihre Darbietung zum Hinterfragen und Umarbeiten einladen. Daraus folgt, daß im Wandel Planungen kurzfristiger, flexibler, vorläufiger und schrittweise aufgebaut und umgestaltet werden müssen. Ansonsten werden Planungen zu Zwangsjacken oder zu Papiervorlagen, die von der Realität widerlegt werden. Manager können im gelingenden Fall zunehmend zu Helfern, Begleitern und Katalysatoren des Wandels werden.¹⁰⁰² Teile dieser Arbeit sind das Kanalisieren und Konzentrieren von Umbildungsprozessen auf Kernaufgaben. Mit weniger organisatorischer Führungsverantwortung betraute Mitarbeiter formen mit zunehmender Reichhaltigkeit ihres inneren Erlebens der Organisation ihre

¹⁰⁰¹ Die Vereinigung der beiden deutschen Staaten BRD und DDR nach 1989 bedeutete »in vielen Bereichen tatsächlich nur „Beitritt Ostdeutschlands“ und ließ so gut wie keine Spielräume für Experimente«. (Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung 2004)

Arbeit selbstverantwortlich, soweit es an ihrem Platz sinnvoll und möglich ist und sind schließlich weniger an ihren Platz gebunden.

11.3 Inhalte und Formen: Riten, Metaphern und Symbole

In Kapitel «Imagination I...» ist das Bildhafte pragmatisch in Metaphern, Riten und Symbole unterteilt worden, was sich hier in Bezug auf Organisationen und deren in Bildern auftretenden Ausdrucksformen und Grundlagen wiederholt.

In Bezug auf Prozesse und Strukturen in Organisationen existiert eine Fülle von Bildhaftem, das teilweise als solches erkannt wird und teilweise einfach als solches existiert und wirkt. Gareth Morgan hat die metaphorische Seite dieser Bilder soweit konzeptionell und pragmatisch aufgearbeitet, daß eine einigermaßen umfassende Bearbeitung vorhanden ist.¹⁰⁰³

Er unterscheidet auf der konzeptionellen Ebene die Bilder Maschine, Organismus, Gehirn, Kultur, politisches System, psychisches Gefängnis, Fluß und Wandel und Machtinstrument¹⁰⁰⁴. Damit beschreibt Morgan in «Bilder der Organisation» grundlegende Metaphern, die als Weltbilder in Organisationen mit unterschiedlichen Ausprägungen und Gewichtungen (zusammen-)wirken und deren strukturierende Prozesse durchdringen. Er bearbeitet die Metaphern umfassend, stellt Bezüge zur Entwicklung der Organisationstheorie und -praxis her und zeigt Stärken und Grenzen der Metaphern auf. Es gibt darüber hinaus Variationsmöglichkeiten für die Deutungen von Morgan sowie weitere Metaphern, die er nicht bearbeitet und die teilweise mit langen Traditionslinien verbunden sind¹⁰⁰⁵. Auf der pragmatischen Seite bearbeitet Morgan vielfältige Metaphern für das Geschehen in Organisationen, die als einfache klärende und inspirierende Grundlagen von konkreten Diagnose- und Veränderungsprozessen gedacht sind, wie die Organisation als „Spinnenpflanze“, „strategische Termiten“ und „politischer Football“.¹⁰⁰⁶

Der symbolische Teil des Bildhaften in Organisationen ist von Morgan wenig betrachtet worden. Das damit angedeutete Thema Organisationsymbolik ist vielfältig und reicht bis in alltägliche Handlungen, Gegenstände

¹⁰⁰² Vgl. Morgan 1998, S. 37 f., S. 40, S. 43, S. 65, S. 76, S. 80, S. 83 f.

¹⁰⁰³ Vgl. Morgan 1997 und Morgan 1998.

¹⁰⁰⁴ Vgl. Morgan 1997, zusammenfassend S. 13 ff.

¹⁰⁰⁵ Für weitere „traditionellere“ Metaphern vgl. S. 399, Fußnote 989. Märchen und Mythen können darüber hinaus als bildhafte Umschreibungen dazu dienen, Prozesse in Organisationen sichtbar zu machen, die ansonsten nicht greifbar werden.

¹⁰⁰⁶ Vgl. Morgan 1998, S. 65 ff.; S. 87 ff., S. 115 ff.

und Personen hinein. Wenn man Abhandlungen zum Thema Symbolik und Organisation zu Rate ziehen will, die sinnvoll Strukturierendes mit Anspruch bieten, muß derzeit vorwiegend bei Vertretern wirtschafts- und technologieferner Fachgebiete nachgesehen werden, die nicht so sehr auf Rationalität verengt sind, daß sie das Symbolische übersehen oder beiseite schieben¹⁰⁰⁷. Wenn man dessen ungeachtet mit offenen Augen für Symbolik in Organisationen hineinschaut, quillt der Alltag von Symbolen über. Die folgenden Beispiele lassen sich daher vielfältig ergänzen. Sie zeigen bei genauem Hinsehen zugleich, daß Metaphern und Symbole nicht so scharf getrennt sind, wie es die von mir angewandte Kategorisierung nahelegen könnte.

1. Sekretärinnen sind auch Machtsymbol, vielschichtiger Repräsentant, Symbol und Former der Unternehmenskultur (Guter Geist, Klagemauer, Zuchtmeisterin, Puffer, Blitzableiter usw.) der Firma, Hüterin der Schwelle (zum Chef). Sekretärinnen sind darüber hinaus symbolischer und praktischer Ausdruck dessen, daß eine Organisation nur in Ausnahmefällen mit einem starken Übergewicht oder ausschließlich männlichen Qualitäten leidlich gedeihen kann.
2. Architektur und Umgang mit Architektur symbolisiert, stabilisiert oder lockert soziale Ordnungen und damit verbundene echte oder erzwungene Grundhaltungen. Offene Türen und geschlossene Türen, mehr oder weniger subtiler Zwang zu offenen Türen haben genauso Symbolgehalt für politisch-soziale Grundhaltungen wie hohe Gebäude als Symbol von Macht und dem „Höchsten“ gedeutet werden können. Funktionalschmuckarme Architektur mit Dominanz eindeutiger, eintöniger und gradliniger¹⁰⁰⁸ Zuordnungen kann als Ausdruck und Symbol des Indu-

¹⁰⁰⁷ Die einzige Monographie zum Thema Organisationssymbolik aus Ökonomenhand, die ich kenne, stammt von Turner et al. (Vgl. Turner et al. 1990.) Beumer hat sich dem in einem Aufsatz mit dem Titel «»Schläft ein Lied in allen Dingen...«: Dingliche Objekte und räumliche Szenarien in der psychoanalytischen Organisationssupervision» angenommen (vgl. Beumer 2003, S. 457 ff.). In theologischen Enzyklopädien kann ein Einblick in die Vielfältigkeit alltäglicher Symbolik anhand konkreter Beispiele wie genommen werden. Die differenzierungsbedürftigen und im weiteren an die Jetztzeit anzupassenden und zu ergänzenden Stichworte Biographie, Hofhaltung, Kleidung, Festkultur, Kultus, Insignien, Charisma, Denkmäler, Herrschaftsideologien und Repräsentation können erste Hinweise für die Möglichkeiten einer Vertiefung geben. (Vgl. «Theologische Realenzyklopädie», Krause et al. 1977-2003; «Lexikon für Theologie und Kirche», Kasper 1993-2001; «Religion in Geschichte und Gegenwart», Betz 1998)

¹⁰⁰⁸ Der gerade Weg zum Ziel mittels ge- und erdachter Ursache-Wirkungsmuster wird architektonisch in langen Gängen mit immer gleichen Türen und leicht von menschlichen Spuren zu reinigenden Fluren wiedergegeben. Dieser gerade Weg ist mechanisch und wider die menschliche Natur, deren Entwicklung erst dann wirklich wird, wenn Wandlungen, Umbrüche und Umformungen stattfinden.

Die heute zunehmend verkommenen Wohnviertel mit riesigen Häuserblocks, die in simplem Fortschrittsglauben zu Zeiten von Sputnik und Jurij Gagarin sowie Apollo und Neil Armstrong einmal Satellitenstädte genannt wurden stehen in ihrer trist-menschenfeindlichen Funktionalität symbolisch für die Folgen von Lebensräumen, deren Gestaltung überwiegend funktionalen

striezeitalters und des Maschinellen gelten. Kunstwerke in Gebäuden können Kreativität, Kultiviertheit, Ganzheitlichkeit, Anspruch, finanziellen Erfolg genauso wie den Versuch, erwünschte Qualitäten vorzutäuschen, symbolisieren.

3. Materielle Symbole und Symbolhandlungen symbolisieren gelebte Grundwerte in Licht und Schattenseiten. Sie sind daher Voraussetzung für Kulturwandel. Abschied und Neuanfang sind so sichtbar zu machen, mit geistig-seelischer Energie aufzuladen und zu verankern. Rituell gestaltete Symbolhandlungen markieren Wendepunkte und Abschied von Traditionellem und geben so die hinreichende Schubkraft für einen Neubeginn.¹⁰⁰⁹
4. Einrichtungsstile sowie der Ausdruck und die Spielarten von „Corporate Design“ symbolisieren das Selbstverständnis und das Darstellungsbedürfnis von Organisationen und ihren Mitgliedern u.a. in den Dimensionen Anpassung, Abweichung und Individualität.
5. Ordnungssysteme – locker und offen, eng und fest und starr oder erkennbare Unordnung symbolisieren Strukturen in den Dimensionen Festlegung, Flexibilität, Kräftigkeit und Halt sowie innere Desorientierung und Haltlosigkeit.
6. Der Begriff Statussymbol ist allgemein gängig und häufig mit mehr nach Proporz als nach Bedarf vergebenen Besitz- und Nutzungsrechten an Automobilen, Chauffeur, EDV-Technik sowie mit Kleidung und Accessoires, Bürogrößen und Mobiltelefonen¹⁰¹⁰ verbunden.
7. Moderne Datenverarbeitungs- und Kommunikationstechnik symbolisieren das „allzeit bereit Sein“, wenn sie permanent mitgeführt werden und eingeschaltet sind. Bewußte selektive Anwendung symbolisiert, daß man nicht „allzeit bereit“ ist, sich nicht verweigert und moderne Techniken nutzt, wennes aus persönlicher Perspektive subjektiv sinnvoll erscheint. Der Totalverzicht auf Computer, Mobiltelefone und Internet symbolisiert zeitweilige oder permanente Verweigerung gegenüber aktuellen Entwicklungen der Techniken, die die Informations- und

Prinzipien folgte. Sie sind in ihrer Architektur Legebatterien nicht unähnlich und tragen bei den dort lebenden Menschen zu ähnlichen Symptomen von individueller und sozialer Verwahrlosung bei, wie es Legebatterien mit gesundheitsschädigenden Folgen auf die Lebensmittelqualität von Eiern und Fleisch bei Hühnern tun. Gebäude im Bildungswesen aus dieser Zeit mit Plattenarchitektur in Ost und West vor diesem Hintergrund anzuschauen, kann sinnvoll sein.

¹⁰⁰⁹ Vgl. Glasl et al. 1996, S. 109 ff.

¹⁰¹⁰ Als sie noch nicht weit verbreitet waren, waren Besitz und eigenhändige Nutzung von Mobiltelefonen Ausweis für hoch eingeschätzten Status. Zwischenzeitlich wurden sie erst zum Yuppi-Lutscher und dann zum Kinderquasselknochen. Herausgehobenen Status im Umgang mit Mobiltelefonen signalisiert demonstrativ eigentlich nur noch, wer es sich leisten will, telefonieren zu lassen. Status und demonstratives Handeln passen nicht immer zusammen.

Kommunikationsindustrien anbieten und so die Formen des Miteinander und Gegeneinander von Menschen auch dann nachhaltig und direkt beeinflussen, wenn man sich verweigert.

8. Sitzordnungen und das Verhalten und Bewegen innerhalb dieser Ordnungen symbolisieren gewollte und/oder gelebte soziale Verhältnisse¹⁰¹¹.
9. Runde Tische, Katheder, Jackett ablegen, Ärmel aufkrepeln, räumliche Nähe und Distanz sind auch symbolische Handlungen für das Schaffen von Formlosigkeit und Förmlichkeit, Arbeitsatmosphäre, Zupacken und Gemeinschaft sowie Hierarchie.¹⁰¹²
10. Vorstandssitzungen, Konferenzen, gemeinsame Speiserituale anlässlich von Vertragsanbahnung und Vertragsabschluß sind eine weitere Facette organisatorischen Geschehens mit deutlichem Bezug zu Symbolischem.
11. Organigramme, Strukturen und Strategien haben neben einer inhaltlichen zumeist auch eine symbolische Seite¹⁰¹³.
12. Das Austauschen von Führungspersonal steht auch symbolisch für Qualitäten wie Neuanfang und Kontinuität. Das macht darauf aufmerksam, daß informelle Organisationseigenheiten in gewisser Weise Bedeutungen und Sinn direkter verdeutlichen können, als formelle Strukturierungen und Stellenzuweisungen. Zumindest bleibt Sinn unter Mißachtung des Informellen ein „Buch mit sieben Siegeln“. Die Entwicklungen informeller Rollen und ihre symbolischen Qualitäten sind ein wichtiger Zugang dazu. Deal et al. nennen beispielhaft Helden,

Im Umgang mit Mobiltelefonen & Co. kann jedoch nicht nur Status demonstriert, sondern auch Souveränität im Umgang mit einem Werkzeug gelernt werden.

¹⁰¹¹ Vgl. Deal et al. 1982, S. 70 ff.

¹⁰¹² Auch in diesem Fall sind Zwischentöne und Untertöne inhaltlich bedeutsamer für den „Geist des Hauses“ und den Charakter einer Gemeinschaft als die Grundhandlung.

Im Hinblick auf das Ablegen des Jacketts ist das „Wie“ entscheidend für eine angemessene Deutung zwischenmenschlicher Prozesse in der Führung von Organisationen. Einerseits kann die Handlung des „Jackett-ablegen“ in einer Konferenzpause kommentiert werden mit: „Das war´ne gute Sache vom Chef, bei der Hitze Marscherleichterung zu befehlen, bevor keiner mehr einen klaren Gedanken zusammenbekommt...“ (Gedächtniswiedergabe der Äußerung eines Regionalleiters der Verkaufsorganisation eines internationalen Konzerns). Kulturen, in denen unkommentiert formlos und unabhängig von formellen und informellen Rangstufen in Konferenzen das (Nicht-)tragen und Öffnen von Jacketts unter Beachtung des persönlichem Kleidungsstils und des Wohlbefindens stattfindet, symbolisieren dadurch, weniger hierarchisch und vereinheitlicht gebildet zu werden, als die Organisation im ersten Beispiel, in der deutliche Anklänge an eine militärische Haltung bestehen.

¹⁰¹³ Deal et al. vertreten die Auffassung, daß der symbolische Wert von Strategien, Strukturen und Organigrammen den substantiellen Wert übersteigen kann. (Vgl. Deal et al. 1982, S. 6.) In der Praxis wird man dieses am Einzelfall prüfen müssen. An einfachen Beispielen läßt sich zeigen, daß Formales hohen symbolischen Wert haben kann:

1. Fehlende Organigramme symbolisieren Formlosigkeit und Regelarmut auf der einen Seite, die durch persönlich informelles Handeln ersetzt sein müssen, sowie Flexibilität. (Vgl. Deal et al. 1982, S. 10 f.)
2. Klassische differenzierte Organigramme im Kästchen/Linien-Schema symbolisieren das Vorhandensein formal-rational durchdachter Strukturen. Die Anwendung oder Nicht-Anwendung im Alltag symbolisiert den Bezug zu Alltags- und/oder zu Sondersituationen.

Heldengeschichten und -legenden, Spione, Geschichtenerzähler, Einflüsterer, Priester, Netzwerkarbeiter in allen Qualitäten (von informellen Beratern und Verbindungsmenschen über Klatsch- und Tratschtanten und -onkeln bis hin zu Intriganten)¹⁰¹⁴. Taucht man in diese Welt ein, findet man in der Welt der Mythen und Märchen weit angemessenere Rollenbilder, als in den meisten konventionellen wissenschaftlichen Veröffentlichungen. Da gibt es die auch heute noch allgemein geläufigen Kronprinzen, Säue, die durchs Dorf getrieben werden sowie Sündenböcke, Scharfrichter, Könige im Exil und Aschenputtel.

13. Körperhaltungen und Körpersprache symbolisieren innere Haltung und äußere Stellung von Personen in verschiedenen Lebenskontexten. »Der Körper ist der Handschuh der Seele«¹⁰¹⁵. »Körpersprache ist der Ausdruck unserer Wünsche, unserer Gefühle, unseres Wollens, unseres Handelns. Sie verkörpert unser Ich.«¹⁰¹⁶ In Konflikten werden körpersprachlich nicht mehr das Ich, sondern häufig im Widerspruch zu verbalen Signalen und Mimik negative Einstellungen und Gefühle sichtbar.¹⁰¹⁷

In vergleichbarer Weise symbolisiert und transportiert Äußeres in Organisationen Hinweise auf innere Befindlichkeiten und Haltungen. Mit zunehmendem Alter zeigt jede Art von Hülle in den Dimensionen zeigen (wollen), verbergen (wollen) und authentisch sein (wollen) Spuren gelebter Haltung und Erfahrung.

14. Die letztgenannten Punkte verdeutlichen, daß jede Handlung prinzipiell symbolisch sein kann, wenn sie im Vollzug innere Grundwerte erfaßt, diese für Menschen anschaulich und lebendig werden läßt und zu nachhaltig wirkender Handlungsmotivation führt.

Symbole und Metaphern sind insgesamt starke Träger von Bedeutungen. Weder Symbole noch Metaphern sind mit Ausnahme von symbolischen Handlungen durch unmittelbares Handeln gekennzeichnet. Sie entwickeln und realisieren sich jedoch dessen ungeachtet immer erst im Handeln. Die Handlungsebene existiert wiederum in zweierlei Art:

1. Alltägliches Handeln holt die durch Metaphern und Symbole transportierten Bedeutungen „auf die Erde“, auf den „Boden der Tatsachen“ und in den konkreten Alltag. Durch alltägliches Handeln gewinnen Bedeutungen sicht- und faßbare Realität.

¹⁰¹⁴ Vgl. Deal et al. 1982, S. 39 ff., S. 85 ff.

¹⁰¹⁵ Molcho 1998, S. 23

¹⁰¹⁶ Molcho 1999, S. 7

¹⁰¹⁷ Vgl. Glasl 1997, S. 235.

2. Riten bilden eine eigene Kategorie von Handlungen. Sie sind selbst im Vollzug aufgeladenes und bildhaft-symbolisches Handeln, das Bedeutungen transportiert, verstärkt, verdeutlicht oder auch verbirgt. Religiöse Organisationen sind institutionelle Träger des Wissens um die Bedeutungen und Möglichkeiten rituellen Handelns.
3. Riten sind aus dem *bewußten* Lebensvollzug moderner Organisationen wie Metaphern und Symbole mit Ausnahmen bisher noch weitgehend verschwunden. Sie haben jedoch immer existiert; wenn nicht bewußt gestaltet, so doch in ihren entleerten und/oder pervertierten Formen als Suggestionstechnik oder Zwangshandlung. Deal und Kennedy haben herausgearbeitet, daß auch unter den Bedingungen einer säkularisierten Gesellschaft Rituale kulturellen Zusammenhalt schaffen und ausdrücken und so Bedingung längerfristiger Existenz und wirtschaftlichen Erfolges von Organisationen sind¹⁰¹⁸. Die sinnentleerte Form von Ritualen bezeichnet Türk als Ritualismen und deutet sie als Ausdruck eines Motivationsverlustes, der wiederum Ausdruck pathologischer Entwicklungen in Organisationen ist, die nach mechanistischen Prinzipien gestaltet sind¹⁰¹⁹. Organisationsformen, die Entfremdung und Sinnleere fördern, führen naturgemäß zu entsprechend äußerlich sinnentleerten Ritualen, die man durchaus als Ritualismen bezeichnen kann. Von daher ist klar, daß jede Handlung, die regelmäßig vollzogen wird, zu einem Ritualismus werden kann, egal wie sinnvoll, angemessen und erfolgreich sie einmal war.¹⁰²⁰ In der Psychologie tauchen diese Rituale in ihrer entleerten Form als »zwanghafte Persönlichkeitsstörung« wieder auf¹⁰²¹. Bei hinreichend offener Selbstbeobachtung wird vermutlich jeder bei sich wiederkehrende Handlungsmuster entdecken, die mehr oder weniger sinnvoll waren und/oder sind, aber in der Gegenwart mehr durch Routine, als durch bewußten Vollzug gekennzeichnet sind¹⁰²².

¹⁰¹⁸ Vgl. Deal et al. 1982, S. 5 ff.

¹⁰¹⁹ Vgl. Türk 1976, S. 156.

¹⁰²⁰ Deal et al. beschreiben als Beispiel für die Sinnentleerung von Ritualen die Karriere von Bob McNamara. Er strukturierte nach Abschluß der Harvard Business School mit angewandten statistischen Methoden erfolgreich das Management bei Ford um. Im Verteidigungsministerium scheiterte McNamara mit eben jenen Methoden, als es um die Führung des Vietnamkrieges ging. Der Grund dafür war, daß die auf quantitativ-rationale Methoden beschränkten Rituale des Managements von Industriebetrieben, für den Verlauf des Krieges Wesentliches wie psychologische und kulturelle Abweichungen von industrietypischen Szenarios und kulturelle Unterschieden zwischen den USA und Vietnam ausblendeten. (Vgl. Deal et al. 1982, S. 82 ff.)

¹⁰²¹ Vgl. Zimbardo 1998, S. 614, S. 618 f.

¹⁰²² Der Alltag ist davon genauso betroffen wie alltägliche oder wissenschaftlich untermauerte Kommerzhandlungen, wie Gewohnheitskäufe, Verehrungs- und Konsumrituale rund um „Kultartikel“, Fan-Devotionalien usw. (Vgl. Sellmann et al. 2000.) Wissenschaftliche Abhandlungen zum Gewohnheitskauf und zum gewohnheitsmäßigen Handeln findet man bei Kroeber-Riel und in den Folgeauflagen bei Weinberg im Werk »Konsumentenverhalten« unter

Inwieweit Routine oder Zwangshandlungen vorliegen, bedarf der Prüfung des Einzelfalls.

4. Beispiele für formelle und informelle Riten in heutigen „profanen“ Organisationen sind:
 - a) Riten des Abschiedes, der Trennung und der Aufnahme von Organisationsmitgliedern (Abschiedsessen, „einen ausgeben“, Überreichung von Arbeitsvertrag bzw. Auflösungsvertrag, räumen des Arbeitsplatzes, abgeben von Schlüsseln, Auflösung von Zugangsrechten zur EDV, Aufhängen eines Bildes in der Galerie der Organisationshelden, Inthronisationsriten von Vorständen usw.),
 - b) Riten der Bindung, Stärkung und Lösung von Verbindungen mit Organisationsexternen (Geschäftsessen, gemeinsamer Besuch oder Mitgestaltung sportlicher oder kultureller Veranstaltungen, gemeinsame Männlichkeitsrituale, Seminare, Bergtouren usw.),
 - c) Riten der Verdeutlichung und Stärkung von Organisationskultur (Weihnachtsfeier, Prämierung von erfolgreichen Vorbildern gelebter Kultur, Betriebsausflüge usw.); in auf Technisierung, Standardisierung und Automatisierung angelegten Organisationen »besteht eine Vorliebe für das Schaffen automatisierter Rituale, die durch Routine den Menschen Sicherheit geben sollen, ohne dass diese immer nachdenken müssen«¹⁰²³ (und sollen?),
 - d) Riten des Abschieds und des Neubeginns von Organisationskultur (ostentatives Verbrennen des Organisationshandbuches im Kamin, demonstrative Bestattung desselben im Papiercontainer »zur ewigen Ruhe«, Zeigen und Besprechen von Abschiedsschmerz und Rückfällen in alte Muster durch Führungskräfte, ritueller Abschied von alten Arbeitsgruppen, ritueller Neubeginn in neuen Gruppenzusammenhängen; für »bewußt eingeleitete Entwicklungsschritte zu einer neuen Kultur ist es [...] erforderlich, sich nach guten Personifizierungen der neuen Kultur umzusehen. Ihre Veränderungsschritte müssen dann durch Symbolhandlungen erlebbar und glaubwürdig gemacht und über «Heldensagen» und «Legenden» und dergleichen [...] bekannt gemacht werden.«¹⁰²⁴

Riten, Symbole und Metaphern bilden daher einen Dreiklang des Bildhaften, der zusammen Bedeutungen in die konkrete Realität holt.

dem Stichwort habituelles oder habitualisiertes (Kauf-)verhalten. Kroeber-Riel stellt fest, daß auch Führungs- und Unternehmerentscheidungen oft in hohem Maße gewohnheitsmäßig ohne oder mit geringer intellektueller Beteiligung abliefen. (Vgl. Kroeber-Riel 1984, S. 316 ff.)

¹⁰²³ Vgl. Glasl et al. 1996, S. 108.

¹⁰²⁴ Vgl. Glasl et al. 1996, S. 109 f.

Bewußt vollzogene Rituale ermöglichen ein Integrieren von Bedeutungen unter Verlebendigung und Vergegenwärtigung von Symbolen und Metaphern in das Leben und Erleben hinein. Sie überbrücken die Distanz zwischen Alltag und transzendenter Realität und lassen Bedeutung und Sinn alltäglich lebbar und erlebbar werden.

Diese grundlegend positive Qualität von Ritualen gewinnt besondere Bedeutung für qualitative Wandlungsprozesse, die im rituellen Vollzug bewußt gestaltet und durchlebt werden können. Damit verbunden sind die verschiedenen Formen von Übergangsriten, die den Wechsel zwischen Systemzuständen für Menschen lebbar und erlebbar machen. Ein Übergang findet ganz oder gar nicht statt. Übergangsriten sind also die mit Sinn angefüllte und spirituell aufgeladene Variante der Basiseinheit moderner Informationstechnik – der Binärvariable. Riten binden und lösen, versorgen mit Energie oder wirken energie-raubend, machen bewußt und/oder verbergen. Paradox? Ja. Riten sind unmittelbarer Ausdruck und Grundlage geistig-seelischer Realitäten und insofern zwangsläufig so vielschichtig und vielfältig, wie Menschen und ihre Realitäten es sind.

Für Symbole, Metaphern und Rituale gilt, daß sich ihre Qualitäten erst im Vollzug zwischen drei Angelpunkten offenbaren: Innere Unabhängigkeit und Reife der Beteiligten, Wahrhaftigkeit und Bewußtheit des Vollzugs und Angemessenheit des Umfeldes und des Zeitpunktes.¹⁰²⁵ Gleiches gilt damit auch für Organisationskulturen, die durch bildhafte Qualitäten in Metaphern, Symbolen und Ritualen Ausdruck und Vollzug erfahren. Wahrhaftigkeit und deren graduelles Fehlen wird in Organisationen bis in die einfachsten Glieder hinein ihren Niederschlag und Widerhall finden. Dieser Zusammenhang kann an den vielfältig zu erlebenden Widersprüchen zwischen propagierter Kundenorientierung und gelebter Gewinnmaximierung deutlich werden.¹⁰²⁶

11.4 Zusammenfassung

1. Bilder von Organisationen und Bildhaftes in Organisationen und deren bewußte Handhabung haben eine lange Tradition. Solches wurde erst im Zeitalter von Aufklärung, Wissenschaft und Technik teilbewußt abgewehrt. Organisationen leben und konkretisieren sich jedoch auch

¹⁰²⁵ Deal et al. beschreiben Risiken, die mit starken Wertsystemen verbunden sind, die sich ihrerseits in Ritualen, Symbolen und Metaphern bildhaft ausdrücken wie Veraltung, Fehlanpassung, Veränderungsresistenz, Widersprüchlichkeit. (Vgl. Deal et al. 1982, S. 34 ff.)

¹⁰²⁶ Vgl. auch Deal et al. 1982, S. 36.

heute noch aus inneren Bildern. Das Urbild funktionaler Rationalitäten ist dabei die bis heute durchdringend wirkende Maschinenmetapher.

Darüber hinaus existieren überall wirkende und (teil-) bewußt realisierte Bilder. Diese reichen in den sich heraus**bildenden** Realitäten der Multi-mediawelt von Phänomenen des Images über Bilderfluten bis hin zu materialisierten und personifizierten Ikonen des Alltags.

2. Struktur**bildende** Realitäten von Organisationen wurzeln in inneren Bildern. Sie konkretisieren sich in Strukturen und handlungswirksamen materiellen Realitäten. Mit Blick auf Mikro-, Meso- und Makroschichten von Organisationen und auf Zusammenhänge von inneren Bildern und organisatorischen Entwicklungsprozessen existieren vier Arten der Aktualisierung und Konkretisierung innerer Bilder:

- a) Metaphern der Organisation (Struktur und Prinzipbilder der Organisation),
- b) Riten (*bildhaftes* Handeln, das auf einen Sinnzusammenhang verweist und bestimmten Gesetzmäßigkeiten folgt),
- c) Symbole (*bildhafte* Artefakte, die einen tieferen Sinnzusammenhang verdichtet darstellen) und
- d) Legenden, Märchen, Mythen und Heldensagen (alte und moderne bildhafte Geschichten, die Sinn von Entwicklungen offenbaren und formen).

3. Anbindungen an bildende innere Realitäten schaffen Einsichten und verbinden mit geistigen Kräften und Realitäten, die wie Rationalitäten bestimmte Aspekte von Realität betonen und andere (als Rationalität) zurückstellen. Sie führen vom abstrakten Gedanken auf Wege innerlich werdender Erfahrung. Dabei kann erstens diagnostizierend Erhellendes gefunden und zweitens bewußt werdend gestaltend und umbildend mit organisatorischen Realitäten umgegangen werden.

Dazu braucht es das Einschwingen und das Bewußtwerden von Resonanzen, wenn die Arbeit mit Bildhaftem nicht im Unlebendig-Theoretischem stecken bleiben soll. Deswegen sind das Aufbrechen und die Kraft zum Loslassen verkrustender Realitäten (Denk- und Handlungsmuster) und die Aktivierung menschlicher Energiepotentiale elementare Grundlagen von real werdenden Entwicklungsprozessen. Je mehr es um eben dieses Verwandeln geht, umso größer wird die Bedeutung des Vollzuges von Riten (der Ablösung und des Neubeginns) und des Ablösens und Neuschaffens von Symbolen auf der Basis von Organisationsmetaphern und Mythen der Verwandlung. Weiterhin wird auf dem Weg des *bewußter werdenden* Handelns mit

Bildhaften ins Bewußtsein gerückt, daß Licht und Schatten, Bewußtes und Unbewußtes alle menschliche und organisatorische Realität prägen. Das bewußte Formen innerer Bilder und die im Handeln sichtbar werdenden Werthaltungen ermöglichen also verantwortlich werdendes Handeln, das sich nicht in der verantwortungslosen Beschränkung auf Funktionalitäten und quantifizierbare und/oder unmittelbar finanzielle Ziele erschöpft. Die Aktivierung eines bewußten Zuganges zu inneren Bildern birgt jedoch auch Gefahren. Bildhaftes kann, als Leitbild eingesetzt, direkte Manipulation erleichtern und innere Unabhängigkeit und Lebendigkeit ebenso unterdrücken, wie das Fehlen eines Zugangs zu inneren Bildern. Die Begriffe Feindbild und manipulative Führung gehören als exemplarische Mahnung in diesen Zusammenhang.

12 Organisation und Leben II: Organisation im Spiegel des Organismusbildes

12.1 Leitfragen

Die bis hier erarbeiteten Ergebnisse zeigen, daß sich jegliche von Menschen gelebte Realität im Spannungsfeld der Pole Geist und Materie mit der „Zwischenwelt“ des Seelischen entwickelt. Daher kann Bewußtseins- und Organisationsentwicklung nur dann bewußt werdend gelebt werden, wenn diese drei Schichten von Realität unter Beachtung einer vierten Dimension (Zeit und Entwicklung) einbezogen werden – wissend, daß auch solcherart vorstrukturierte ganzheitliche Modelle blicklenkende und ablenkende Eigenschaften haben.

Das Organisationskonzept von Friedrich Glasl und Bernard Lievegoed entspricht dieser Grundhaltung als Konkretisierung des Organismusbildes der Organisation. Daher geht es hier nicht um die Neuentwicklung eines Organisationskonzeptes, sondern um die Darstellung, Bearbeitung, Deutung und Bewertung dieses Konzeptes in der Weise, daß das Thema Bewußtseins- und Organisationsentwicklung sichtbar wird und darum, weitere Entwicklungspotentiale von Konzepten und Realitäten mit Hilfe folgender Leitfragen auszuloten:

1. Wie kann die Essenz des Lebens von Menschen und Organisationen charakterisiert werden, die die Frucht des ausgehenden Industriezeitalters ist?

2. Was sind die Charakteristika des Bildes des Lebens von Organismen und ihrer Entwicklung, auf dem das Konzept der Organisation von Glasl und Lievegoed basiert?
3. Wie sind und werden Organisationen aus der Perspektive dieses Konzeptes und wie kann das Entwicklungskonzept von Glasl et al. angemessen weiterentwickelt werden? Wie kann der Kern organisatorischen Bewußtseins angedeutet werden?
4. Wie können aktuelle organisatorische Phänomene aus einer nicht funktionalen Perspektive des Lebens (Gesundheit und Krankheit) beschrieben und gedeutet werden, und was folgt aus diesen Deutungen für die Bewertung dieser Phänomene?

12.2 Allgegenwart, Grenzen und Bedeutungen der Maschinenmetapher in Lebenszusammenhängen

Es ist nicht nur auf den ersten Blick widersprüchlich, die Vermutung der Allgegenwart der Maschinenmetapher mit Leben in Verbindung zu bringen, wie es in den beiden vorstehenden Kapitelüberschriften zum Ausdruck kommt. Wenn die „Maschine“ und mit ihr die Maschinenmetapher in all ihren Ausdrucksformen jedoch (nahezu) allgegenwärtig ist, ist sie Teil des Lebens. Daraus folgt, daß Maschinen dem menschlichen Zweck und den Zwecken des Lebens insgesamt zu dienen haben, wie auch immer sie im einzelnen gestaltet sind. In der täglichen Allgegenwärtigkeit von Maschinen scheint sich dieses Verhältnis oft umgekehrt zu haben. „Die Maschine“ scheint dem Menschen als Vorbild zu dienen und daraus folgt, was Gareth Morgan so beschreibt: »Zunehmend haben wir gelernt, die Maschine als Metapher für uns selbst und unsere Gesellschaft zu verwenden und unsere Welt nach mechanistischen Prinzipien zu gestalten.«¹⁰²⁷ Unmittelbar deutlich wird dieses Auf-den-Kopf-stellen der Verhältnisse im Alltag bei dem Umgang mit informationstechnischen Maschinen. (Fast) alles rennt und flüchtet (vor sich selbst?) dem technischen Fortschritt hinterher und meint, jederzeit auf dem neuesten Stand und online sein zu müssen. Man benimmt sich dann so, als sei der Mensch Teil der maschinellen Evolution und nicht umgekehrt.

Einen Zugang zum Wesen des Lebens *und* zum Wesen der Maschine zu haben und diese im Alltag beobachten und formen zu können, ist also notwendig, wenn man in den westlichen Gesellschaften Prozesse in

¹⁰²⁷ Morgan 1997, S. 24

Organisationen verstehen und verantwortlich gestalten will. In der westlichen Kultur ist enormer technischer Fortschritt in der Herstellung und in der Handhabung von technischen Artefakten erreicht. Was sich hinzugesellen muß und zunehmend hinzugesellt, ist das Erlernen von sach-, menschen- und naturgemäßem Umgang mit diesen Techniken. Wie die aktuellen Veränderungen letztlich werden, die sich in technischer Vernetzung und „Globalisierung“ äußern, hängt davon ab, was wir Menschen aus den Veränderungen machen¹⁰²⁸. Unter Einbeziehung der Maschinenmetapher geht es darum, ob wir Leben und Maschine weiter und intensiviert versuchen gleichzusetzen oder ob wir Maschinen so in das Leben integrieren, daß sie von Menschen bewußt, sinnbezogen und zweckmäßig eingesetzt werden können.

Dieses Kapitel soll anhand von Beispielen zeigen, wie tief mit der Maschine „selbst“ die Maschinen-Metapher in unseren Alltag eingedrungen ist, was diese Allgegenwärtigkeit bedeutet und die Notwendigkeit abweichender Metaphern sichtbar macht.

Konventionelle Maschinen und die sie repräsentierende Metapher „Maschine“ stehen für den Sinn und die materielle Realisation von Funktionalität, Machbarkeit, Nutzen und Isoliertheit. Sie sind eine Entsprechung des funktionalen naturwissenschaftlichen Weltbildes, das auf Newton zurückgeht. Dieses suggeriert, daß man nur einen richtig konstruierten Hebel braucht, um die Welt aus den alten Angeln zu heben und ihr eine vom Menschen gewollte neue Richtung zu geben. Maschinen sollen dementsprechend »routinemäßig, effizient, verläßlich und vorhersehbar funktionieren.«¹⁰²⁹ *Die Maschinenmetapher* ist die Metapher des Industriezeitalters. Sie transportiert und *verlebendigt den Sinn der Sinnlosigkeit*, Funktionalität und Entfremdung und die Illusion, alles sei sinnlos und nur funktional. Daher ist die Maschinenmetapher in sich zutiefst widersprüchlich. Auf dieser Basis hat sich die alltägliche Industriekultur herausgebildet, die die Macht der „westlichen“ Welt begründet.

Zum praktischen Funktionieren braucht die Maschine aufgrund ihrer konzeptionellen und metaphorischen Grundlagen jedoch Widerspruchsfrei-

¹⁰²⁸ Nicht nur die Tatsache der technischen Vernetzung läßt deutlich werden, daß qualitativ Neues in Entwicklung ist. Diese Tatsache kann man immer noch an der Oberfläche daraus ableiten, daß von vielen Zeitaltern und Gesellschaftsqualitäten gesprochen wird, in denen wir jetzt leben, aber nicht mehr vom Industriezeitalter. Je nach Perspektive und Interessenlage tauchen Begriffe auf wie Informationsgesellschaft, Dienstleistungsgesellschaft, Computerzeitalter, Biotechnikzeitalter, Wissensgesellschaft. Vor anthroposophischem Hintergrund wird vom Zeitalter der Bewußtseinsseele gesprochen. Glasl bringt diesen Begriff in den Zusammenhang von Organisationsentwicklung ein. (Vgl. Glasl 1994, S. 37 ff.)

heit. Eine traditionelle Maschine, die zwei widersprüchliche Befehle zur gleichen Zeit erhält, zeigt Fehlfunktionen. So zeigt sich praktisch, daß die traditionelle Maschinen-Metapher an diesem Punkt an einer Grenze angelangt ist. Der Anspruch der Widerspruchsfreiheit ist in Systemen zunehmender Komplexität technisch kaum noch realisierbar, was alltäglich sichtbar wird. Die meisten Computernutzer kennen den Blue-Screen, der anzeigt, daß ein gegenüber Fehlern und Widersprüchen nicht hinreichend tolerantes technisches System so radikal den Dienst einstellt, daß nur noch zwischenzeitiges Unterbrechen der Stromversorgung weiterhilft. Fehler- und Widerspruchslosigkeit in Systemen derartiger Komplexität zu erwarten, wird spätestens bei Vernetzung zur kombinatorischen Absurdität und würde bei nachhaltigen und mächtigen Versuchen, diese zu erreichen, in einem bisher unbekanntem Ausmaß von Verkrustung und Erstarrung enden. Wenn Widerspruchsfreiheit und Fehlerlosigkeit schon technisch nicht mehr tragfähige Ansprüche sind, dann galt und gilt das erst recht, wenn Menschen miteinander leben und arbeiten. Fehler, Widersprüche und individuelle Eigenheiten nur auf technischer Ebene zu integrieren, wäre mindestens idiotisch.

Maschinen durchziehen und durchdringen dessen ungeachtet unseren Alltag. Es ist wohl nach wie vor so, daß der Mensch sein Selbst- und Weltbild in Artefakte gießt und sich mit diesen „Spiegel“-Artefakten umgibt. Von dieser Seite aus betrachtet ist die Dominanz der Maschinenmetapher im Hinblick auf die äußeren Ausdrucksmittel in technisch-wissenschaftlich geprägten Kulturen nicht erstaunlich, sondern zwangsläufig. Diese Dominanz und das durchdringende Wesen der Maschinenmetapher kann an unzähligen Beispielen verdeutlicht werden.

Der Organismus und seine Organe bzw. „Teile“ wird/werden in der schulmedizinischen Betrachtung auf Maschinen(-teile) reduziert. Herzinfarkte werden durch das mechanistische Weltbild auf einen Defekt der Pumpenfunktion des Herzens reduziert, der durch falsche elektrische Steuerbefehle oder durch Zulauf- oder Ablaufverstopfungen verursacht werde. Magengeschwüre werden auf etwas reduziert, das durch Säureüberschuß oder Viren im Magen verursacht wird, die einschlägig durch Chemikalien oder durch Operation zu beseitigen sind.¹⁰³⁰ Auf das Gehirn

¹⁰²⁹ Zu einer differenzierten Beschreibung der Metapher „Maschine“ und ihrer Wirkungen auf Organisationen vgl. Morgan 1997, S. 23 ff. Die Metapher „Maschine“ ist dort so herausgearbeitet, daß sie nicht nur mit Bezug auf Organisationen deutlich wird.

¹⁰³⁰ Vgl. Pschyrembel 1999, S. 447

An konventionelle naturwissenschaftliche Sichtweisen angelehnte Konzepte betrachten Organisationen in Analogie zum „schulmedizinischen“ Bild des Organismus. Sie gehen u.a. auf die biologische Theorie der Selbstorganisation von Maturana und Varela zurück. (Vgl. Maturana

und das menschliche Bewußtsein angewandt, führt das mechanistische Weltbild zum neurowissenschaftlichen und konstruktivistischen Weltbild. So betrachtet produzieren verschiedene technisch komplizierte Subsysteme das menschliche Bewußtsein. Die Konsequenz sind Bewußtseinsbilder, die unmittelbar auch für Roboter oder Zombies zutreffen könnten und Mitarbeiter in Organisationen, die unter Verlust gelebten Menschseins, Träger genau der gleichen Qualitäten sind. »Die MASCHINEN-Metapher ruft eine Vorstellung wach, nach der Geist und Seele wie eine Maschine ein- und ausgeschaltet werden können und bei der man an Effizienzniveau, Produktionskapazität, internen Mechanismus, Energiequelle und Betriebszustand denkt.«¹⁰³¹ Mit dieser Metapher wird der menschliche Geist in falscher Weise beschrieben. Es ist diesbezüglich auch fast egal, ob man das Gehirn als Abbild „prähistorischer“ Computertechnik oder als vernetzte Multiprozessormaschine ansieht.

Mitchell konstatiert gleichermaßen beispielhaft wie deutlich, daß Menschen angehalten sind, sich als »traditioneller Aktionär [...] zu verhalten, als seien sie unter die lebenden Toten geraten [...], als hätten sie kein Gewissen, keine Seele, keine Verantwortung für ihren Besitz.«¹⁰³² Angesichts der alldurchdringenden Qualitäten der Maschinenmetapher und des Geldes ist nichts anderes zu erwarten, als daß Zombiequalitäten in der Realität von Organisationen und ihren menschlichen Trägern immer wieder auftauchen und das maschinenhafte Prozedere durch menschliche Reaktionen „stören“. Burkard Sievers stellt fest, daß derartige Entwicklungen nicht auf Organisationen beschränkt sind, die bewußt nach technisch-rationalen Ideen strukturiert werden. Im Prinzip hätten auch humanistische Ideen in der Praxis diesbezüglich nichts wesentlich anderes hervorgebracht. Die Idee, eine Organisation als sozio-technisches System (und nicht mehr nur als funktionale Maschine und Räderwerk, in dem der Mensch zwischen die Mühlen der Prozesse geraten kann) zu verstehen, habe zahllose Fortschritte für die am Wirtschaftsprozess beteiligten Mitarbeiter zur Folge gehabt, aber dennoch wirkten moderne Organisationen, selbst wenn sie als sozio-technische Systeme angeschaut und gestaltet würden, in der Praxis zumeist tendenziell so auf die Menschen, daß sie zu seelenlosen Automaten und

1982, Maturana et al. 1980, Maturana et al. 1992.) Das Grundbild dieser Sichtweise ist, daß jede Art von Organismus als eine biochemische Maschine angemessen beschreibbar ist. In diesem Bild wird davon ausgegangen, daß aus toter Materie im Wechselspiel mit der Umwelt selbstorganisierend lebendige Organismen gebildet werden, ohne zu betrachten, welches „Selbst“ organisierend wirkt.

¹⁰³¹ Lakoff et al. 1998, S. 38

¹⁰³² Vgl. Mitchell 2002, S. 195.

damit zu »Zombies« degenerieren.¹⁰³³ Friedrich Glasl formuliert einen sinnvollen Hintergrund dieser Diagnose von Sievers. »Um die Nachteile dieser (eigene Erläuterung: formal-technisch dominierten) Beziehungsstrukturen zu mildern, wird immer wieder versucht, mit einer Schulung in «Human relations» eine mehr menschliche Note in die betriebliche Wirklichkeit zurück zu gewinnen.« Mit der Zeit sei jedoch aus »guten und fruchtbaren Ansätzen« bloße »Sozialkosmetik« und ein »Tun-als-ob« geworden.¹⁰³⁴ Wer intensiv geschminkte Menschen einmal abgeschminkt gesehen hat, weiß, daß Schein und Sein sich in Abhängigkeit von Authentizität gründlich ändern und auch nicht zu verbergen sind. Das gilt auch für nur metaphorisch überschminkte Verhältnisse. Daraus folgt die elementare Notwendigkeit, daß die Maschinenmetapher und die realisierten Maschinen so von Menschen umzubilden sind, daß sie den Realitäten von Leben insgesamt und somit auch menschlichem Leben gerecht werden kann. Wenn in „sozio-technischen Systemen“ kulturelle und soziale Realitäten mehr oder weniger bewußt überschminkt werden, bleibt Entfremdung und wächst Frustration ob der Täuschung.

Der Verlust menschlichen Ringens um Wahrhaftigkeit und Ethik zugunsten von „Wertfreiheit“, „Objektivität“ und „Machbarkeit“ hängt mit der Maschinenmetapher eng zusammen. Wo alles gemäß konstruktivistischer Weltsicht gleich subjektiv und wertfrei ist – woher kommt dann eigentlich ein rationaler oder wissenschaftlicher Objektivitätsanspruch? – greift zwangsläufig Macht und damit mehr oder minder subtile Gewalt als Entscheidungskriterium ein.

Der von mir an anderer Stelle bearbeitete Messungsbegriff entspricht dem technokratischen Steuerungs- und Managementbegriff und damit der Maschinenmetapher in Organisationen¹⁰³⁵. Die einseitigen Festlegungen auf formale Methoden der Erkenntnisgewinnung entsprechen in ihrem strukturellen Objektivitäts-, Kontroll- und Meßbarkeitsanspruch einer Organisation, die auf der bewußten Ebene auf eben diese Ansprüche hin überwiegend im Sinne der Maschinenmetapher organisiert wird.

Das Entstehen von Organisationen als Konstruktions-, Planungs- und Produktionsprozeß funktional zu betrachten führt jedoch auf der geistig-ideellen Ebene wie auch auf der Realisationsebene zu unüberwindbaren

¹⁰³³ Vgl. Sievers 1990, S. 85.

Solange nicht klar ist, daß Maschinen dem Menschen zu dienen haben, werde ich „gestört“ und es ist klar, daß das Verhältnis des Menschen (auch meines) zu sich selbst und seinen Produkten gestört ist.

¹⁰³⁴ Vgl. Glasl et al. 1996, S. 174, S. 184.

Problemen. Gleiches gilt für den Niedergang und das Ende von Organisationen.

Maschinen werden konstruiert, simuliert, zu Prototypen entwickelt, getestet, produziert, verkauft, gebraucht. Organisationen entstehen bei aller Rationalität von Oberflächenprozessen unter Geburtswehen, suchen ihren Platz, lernen laufen. Organisationen, die unter Mißachtung dieser Grundmuster analog einer Maschinenkonstruktion „perfekt“ geplant auf die „Grüne Wiese“ gestellt werden, leiden genauso „plötzlich und unerwartet“ wie folgerichtig unter Geburtswehen beim „Hochfahren“ des organisationalen Prozesses¹⁰³⁶. – *Merkwürdigerweise* gesteht man heute neuen komplexen Produkten „Kinderkrankheiten“ zu, die man als notwendigen Schritt zur Reifung der Produkte sieht, während man bei Kindern diese Reifungschancen oft pauschal ängstlich impfend und antibiotikagebend unterdrückt¹⁰³⁷. In

¹⁰³⁵ Zum technokratischen Managementbegriff vgl. Morgan 1997, S. 27 ff. sowie Glasl et al. 1996, S. 13 f.

¹⁰³⁶ Glasl führt als ausgeprägtes Beispiel für die negativen Konsequenzen eines einseitig funktional ausgerichteten Managements die Probleme an, die das Überhandnehmen des Ingenieurdenkens in den Wirtschaftsorganisationen der ehemaligen Sowjetunion erzeugt hat. (Vgl. Glasl 1994, S. 23f.)

¹⁰³⁷ Schutzimpfungen dienen der »kollektiven Vorbeugung gegen Infektionskrankheiten«. (Vgl. Pschyrembel, 258. Aufl., 1998, S. 1431.; eigene Hervorhebung durch Kursivschrift; vgl. auch S. 751 ff.) Ich kann hinsichtlich der Wirkungen von Impfungen und Antibiotikagaben nur auf eine aktuelle Untersuchung zu neurologischen Entwicklungsstörungen aufgrund von unerwünschten Wirkungen von Impfstoffen im Auftrag der amerikanischen Akademie der Wissenschaften (Komitee für Sicherheit von Impfstoffen) verweisen, eine von mehreren Erfahrungen als Vater eines Kindes hinsichtlich Antibiotikagaben beitragen und ansonsten auf vorhandene und von mir jedoch nicht ernsthaft gesichtete Literatur verweisen.

Im Aufsatz »Biological Evidence of Significant Vaccine Related Side-effects Resulting in Neurodevelopmental Disorders« schreibt Bradstreet, daß der Anstieg gravierender neuronaler Entwicklungsstörungen (sensomotorische Störungen, Störungen des autistischen Formenkreises, spezifische Darmentzündungen, Sprachentwicklungsstörungen, usw.) epidemisches Ausmaß angenommen habe. Das zusammenfassende Fazit enthält die Schlußfolgerung, daß angemessen gezeigt werden konnte, daß die Kriterien für kausale Zusammenhänge zwischen dem Einsatz zweier spezifischer Impfstoffe und dem Auftreten neurologischer Entwicklungsstörungen in den vorliegenden Daten erfüllt sind. (Vgl. Bradstreet 2004, S. 1, S. 24, S. 26.)

Meine Erfahrungen stehen im sinnvollen Zusammenhang mit dem Geschehen in Organisationen und vor allem im Hinblick darauf, ob man mehr manipulativ-direktiv oder mehr entwicklungsfördernd und lebensnah eingreift oder berät.

Meine Erfahrung ist, daß nach einer nicht schulmedizinisch verkürzten oder unterdrückten Erkrankung meine Tochter jedesmal qualitativ eine Fähigkeit dazugewonnen hatte. Ein deutliches Beispiel in dieser Hinsicht ist, daß sie ein starker Scharlach mit großer Schwächung und hartnäckig hohem Fieber drei Wochen an Wohnung, Bett und Sofa band und aus der Schule fernhielt. Vor dem Scharlach las sie als Erstklässlerin im ersten Halbjahr Worte Buchstabe für Buchstabe und konnte den Sinn der Worte erst beim zweiten oder dritten Lesen der Buchstaben erringen. Nach dem (homöopathisch behandelten) Scharlach und vor der Rückkehr in die Schule las sie ganze Worte und erfaßte den Sinn wortweise, obwohl sie doch funktional betrachtet viel Schule verpaßt hatte und gründlich „aus der Übung“ war. Sie war viel zu geschwächt, als daß zuhause aktives Herangehen an Bücher für uns Eltern verantwortbar erschien oder ihrerseits gewünscht war.

Eine kräftige und langwierige Mittelohrentzündung heilte schließlich aus, nachdem sie wohl richtigerweise mit Antibiotika behandelt wurde. Ein für uns Eltern erkennbares Lernen geistig-seelischer Natur blieb in diesem Fall jedoch aus und das Kind erschien im Gegensatz zu fast allen anderen Erkrankungsprozessen in jeder Hinsicht lange als geschwächt. (Als bildhafter Vergleich: Die Servolenkung im Auto ist schließlich nicht nur komfortabel, sondern erspart eigene körperliche Anstrengung und Kräftigung... In gleicher Weise unterbinden Antibiotika körperliche Auseinandersetzung sowie zugehörige seelische „Arbeit“ im Krankheitsprozeß. Auch diese Art von „Nebenwirkungen“ des eigenen Handelns sind unvermeidbar.) In diesem

der gleichen Weise scheint es verbreitet zu sein, daß Krisen von Organisationen so behandelt werden, als seien sie einfach mit funktionalen Mitteln zu kontrollieren und zu steuern. – Krisen erscheinen so vereinselt als Resultat persönlich zurechenbarer Fehler und/oder Fehlfunktionen, die mit genügend ausgefeilten Kontroll- und Sanktionsmechanismen zu verhindern sind. Die erdachte simple Kausalkette Fehlhandlung und daraus folgende Fehlentwicklung geht an den Realitäten von Organisation offensichtlich spätestens dann vorbei, wenn Entwicklungsprozesse anstehen. Fehler können dann in ihren Ausprägungen Normabweichung und Fehlfunktion darauf Hinweise geben, daß die Normen und Funktionen (und die sie tragenden Grundüberzeugungen) selbst qualitativ überarbeitungsbedürftig sind. Individuelle „Fehler“ können dann noch überwiegend im Destruktiven wirksam werdender Ausdruck der krisenhaften Entwicklung einer Organisation sein, die in der Wahrnehmung wichtiger Beteiligter noch nicht hinreichend sichtbar ist oder für die die Organisation noch keine angemessenen Handlungs- und Strukturmuster entwickelt hat. Dann steht mit einer Veränderung der Organisation auch eine Veränderung der Handlungsmuster und der Kontrollmechanismen an.

Am Ende der Existenz einer Organisation kann ebenfalls ungeachtet der Notwendigkeit eines symbolischen Abschlusses nicht einfach ein rational konstruierter Punkt hinter das Leben einer Organisation gesetzt werden. Im Prozeß des Niedergangs entwickeln sich vielmehr individuelle und kollektive Eigendynamiken, die als gelebter oder verdrängter und so oder so hervorbrechender Sterbe- und Trauerprozeß deutlich werden. Maschinen

Zusammenhang erinnere ich mich an eine Veröffentlichung, deren genaue Quelle mir leider entfallen ist. Eine Studie an einer amerikanischen Universität hatte danach ergeben, daß Kinder, die im Baby- oder Kleinkindalter mit Antibiotika behandelt wurden, eine deutlich schwächere Ausbildung des Immunsystems hatten, als Kinder, bei denen das nicht der Fall war. In der Folge war die Wahrscheinlichkeit des Auftretens von Asthma oder von Allergien im späteren Leben bei Kindern mit frühzeitigen Antibiotikagaben jeweils mehr als doppelt so hoch, als bei Kindern, die im frühen Entwicklungsstadium keine Antibiotikagaben aus medizinischen Gründen erhalten hatten.

Geht man mit diesen Erfahrungsbildern an Krisen von Organisationen heran, dann heißt das, daß ein Intensivieren gewohnter Verhaltensmuster (Eliminieren von Viren durch Chemie, keine Stärkung körpereigener Abwehr, was verstärkten Kontrollmechanismen in alten Bahnen in Organisationen als Reaktion auf Schwierigkeiten entspricht) kurzfristig den Systemzustand stabilisiert, jedoch qualitative Lernchancen vorerst unterdrückt. Funktionale Behandlungen von außen scheinen in gewisser Weise authentische Reaktionen von innen zu unterdrücken oder zu behindern. In existentiellen Krisen kann daher die Beschränkung auf statusstabilisierende Therapien die Existenzbedrohung verstärken. Für einen kurzen Zeitraum können statusstabilisierende Therapien jedoch notwendig sein, um das Feld für Heilungs- und Entwicklungsmöglichkeiten zu bereiten.

Reheis bearbeitet den Zusammenhang zwischen Ökonomie und ärztlicher Grundhaltung. Für Samuelsons Werk konstatiert er, daß dieser von dem pragmatischen Paradigma ausgeht, daß der Ökonom gleich einem Arzt Abweichungen vom gesunden Wirtschaftsprozeß zu bekämpfen hat. Die Alternative „Förderung und die Stärkung des Gesunden“ wird von Samuelson nicht bearbeitet. Als gesunder Zustand wird angenommen, daß individuelle Maximierung des Materiellen bei gleichzeitiger Knappheit die zum Fortschritt notwendige Konkurrenz erzeuge. (Vgl. Reheis, 1986, S. 65 ff.)

werden abgenutzt, verbraucht, verschrottet oder recycled. Organisationen vergehen, sterben, es entsteht Traurigkeit, Leere, Hilflosigkeit bei eng verbundenen Personen, Auflehnung (Streik, Demonstration), Resignation. Das alles braucht Zeit und wird unter geistiger und seelisch-emotionaler Beteiligung durchlebt. Solches zu unterdrücken schadet menschlich und ökonomisch.

Mit systemischem Denken verändert sich die Maschinenmetapher nicht grundsätzlich. Einer der Begründer des systemischen Denkens ist Frederic Vester. Er beschreibt den Charakter des systemischen Denkens als einen Umschwung des Bewußtseins weg von linearem Kausaldenken hin zu vernetztem Funktionsdenken¹⁰³⁸. Auf der materiellen Ebene wird die Perspektive von individueller Rationalität und darauf beschränkter Nutzenmaximierung erweitert zu einem global-stofflichen Kreislaufdenken. Die Erde wird systemisch als biologisch lebender Organismus auf biokybernetischer Basis beschrieben, in dem die menschliche Gesellschaft ein kybernetisch funktionierendes Subsystem ist¹⁰³⁹. In dieser Weise systemisch zu denken, heißt jedoch noch nicht, die Metapher Maschine zu verlassen, sondern sie auszuweiten von der Perspektive einer Erde mit vielen kleinen Maschinen hin zu einer Erde, die selbst eine biologische Maschine sein soll, auf der wiederum zahllose Maschinen die Existenz der „Maschine“ Erde aufrechterhalten und fortschreiben. [Die Erde selbst als lebenden Organismus zu begreifen ist etwas völlig anderes, wie sich an einfachen Beispielen zeigen läßt.¹⁰⁴⁰]

Dem entspricht die klassische systemische Sicht auf Ökonomie: »Die Funktion des modernen Wirtschaftsgetriebes läßt sich am besten verstehen, wenn man es analog zum Schema des Ökosystems skizziert.« »Die Komplexität der Produktionsvorgänge aber erfordert neuartige Formen

¹⁰³⁸ Vgl. Vester in: Rosnay 1979, S. 9

¹⁰³⁹ Vgl. Vester in: Rosnay 1979, S. 10

¹⁰⁴⁰ Die weltweite technische Vernetzung mittels Satelliten, Funk- und Radartechniken ist aus systemischer Sicht das Hinzufügen neuer Funktionalitäten und das Zurückdrängen alter und natürlicher Funktionalitäten des Systems Erde.

Aus organischer Sicht könnte versucht werden, Begriffe wie Elektrotherapie, Elektrosmog, Reizstromwirkungen so umzuformen, daß sie für die Auswirkungen menschengemachter Techniken für das Leben von Mutter Erde sinnvoll herangezogen werden können. In demselben Zusammenhang kann die Vernetzung menschengemachter Informationstechnologien als Bildung eines menschengemachten „Erdgehirns“ betrachtet werden.

Betrachtet man Mutter Erde unter spirituellen Aspekten, weitet und wandelt sich der Horizont. Hinweisend seien hier die Begriffe Gaia (»antiker Mythos, die Erdgöttin schlechthin«), Synchronizität und Tiefenökologie genannt. (Vgl. Brockhaus 17. Aufl., Bd. 6, 1968, S. 718, Peat 1987, Gottwald et al. 1995) Der Hinweis auf Kulturen, die Natur und Religion in einem lebten, wie es in naher Vergangenheit bei nord- und südamerikanischen Völkern und Stämmen der Fall war, darf hier ebensowenig fehlen wie die Bemerkung von Friedrich Glasl, der das menschliche Wirken im Erdorganismus als Arbeit am Leib Christi begreift. (Vgl. Glasl 1994, S. 34.) Wenn man diese Bemerkung im Hinblick auf eigenes Handeln und seine Folgen in sich wirken läßt, kann es unangenehm werden.

ständig zunehmender Vermittlung von Wissen und auch von Allgemeinbildung bei dem Personenkreis, der das industrielle Getriebe verbessert, kontrolliert und bedient.«¹⁰⁴¹

Die Bedeutung der Erweiterung flach-horizontalen funktional-analytischen Denkens und Handelns weg von Insellösungen zu einer Vernetzung ist ungeachtet dieser Anmerkungen kaum zu überschätzen, denn sie ist Voraussetzung für die Möglichkeit eines qualitativen Wandels hin zu lebensnäheren, umfassenderen und vertieften Perspektiven und Konzepten.

Die Maschinenmetapher ist insgesamt derart tief in unsere Kulturformationen eingedrungen, daß sie selbst dort weiter strukturierend wirkt und in gewisser Weise auch wirken muß, wo der Anspruch besteht, in der Hauptsache nicht in Maschinenkategorien zu denken.

Eine teilweise unterschwellig dominierende Rolle nimmt die Metapher »Maschine« auch in der weiteren Darstellung der »Bilder der Organisation« ein, die Gareth Morgan bearbeitet hat. Besonders deutlich wird diese Tatsache an den Metaphernentwürfen »Organisation als Organismus« und »Organisation als Gehirn«. So wie Morgan sie formuliert, basieren beide Metaphern auf dem naturwissenschaftlich-technischen Bild des Menschen und führen zu mechanistischen Grundlagen von Metaphern, die eben nach Morgan nicht mechanistisch sein sollen. Diese Unterschwelligkeit ändert die Art der Wirksamkeit mechanistischer Grundmuster, wird aber ihre Stärke vermutlich nicht geringer werden lassen.¹⁰⁴²

¹⁰⁴¹ Rosnay 1979, S. 34; eigene Hervorhebung durch Kursivschrift

Die Begrenzungen dieses Funktionalen werden in der systemischen Managementlehre mittlerweile teilweise überschritten. Vgl. dazu die Grundprinzipien, die Malik für das systemische Management formuliert hat. Diese werden hier auf S. 400 f skizziert.

¹⁰⁴² Im Organismusbild werden bei Morgan u.a. folgende funktionalen naturwissenschaftlichen Aspekte und damit maschinenförmige Überzeugungen herangezogen:

1. Eine Organisation, die als Organismus angeschaut wird, sei ein »lebendes System, [...] das [...] besser an spezifische Umweltbedingungen »angepaßt« ist oder eben schlechter. Morgan bedient sich dabei der Denkmuster verschiedener Spielarten von Systemtheorie und Darwinscher Evolutionstheorie. (Vgl. Morgan 1997, insbes. S. 51 f., S. 58 ff, S. 90 ff. sowie die folgenden Punkte.)
2. »Die Zelle als System beruht auf einem Zusammenwirken funktioneller, gegenseitiger Abhängigkeit [...]. Das gleiche gilt auch für komplexere Organismen, in denen eine erhöhte Differenzierung und Spezialisierung vor sich geht...« (Morgan 1997, S. 61 f.)
3. »Systemevolution [...] erfordert einen zyklischen Prozeß von Variation, Selektion und Bewahrung der ausgewählten Charakteristika.« (Morgan 1997, S. 62) Die Tatsache und Sinnhaftigkeit von Anpassung an Umweltbedingungen steht für mich außer Frage. Die Deutung von Anpassung als „Zufalls-Mechanismus“ und Selektion durch die Umwelt kann mir nicht einleuchten. (Vgl. Fußnote 218)

Die Konsequenzen, die aus diesen Überlegungen zur Organisation als Organismus heraus erwachsen sind, sprengen jedoch den funktionalen Rahmen, in dem sie entstanden sind, z.B.: Im kontingenztheoretischen Ansatz ist die Tatsache, daß Organisationen sich an ihre Umwelt anpassen, in der Weise formuliert, daß ein Kontinuum von Organisationsablaufprinzipien auf der Skala von mechanistisch bis organisch gebildet wird. In einem nach organischen Prinzipien geführtem Elektronikbetrieb seien die Kommunikationssysteme »völlig frei und informell« gewesen. Aus der Idee des Ökosystems von Organisationen heraus haben sich darüber hinaus Ideen entwickelt, die das Gesamtsystem vieler Organisationen als voneinander abhängiges

Gleichwohl kommt er auf dieser Basis zu Schlußfolgerungen, die den funktional-mechanistischen Rahmen in einer Weise überschreiten, die ich teile. Das soziotechnisch formulierte Bild der Organisation ist in der Sichtweise Morgans der Organismus-Metapher der Organisation zugeordnet. Es »bricht [an dem Punkt] zusammen, [an dem] Organisationen und ihre Umfelder zumindestens bis zu einem gewissen Grad als sozial konstruierte Phänomene betrachtet werden können. [...] Organisationen [sind] zum großen Teil das Produkt von Vorstellungen, Ideen, Normen und Überzeugungen, ihre Form und Struktur ist also sehr viel zerbrechlicher und vergänglicher, als die erkennbare Struktur eines Organismus.«¹⁰⁴³ »Sicherlich gibt es viele materielle Aspekte von Organisation, wie zum Beispiel Grund und Boden, die Gebäude, Maschinen und Geld. [...] Menschen [gelten] in dieser Sichtweise als Ressourcen, die es zu entwickeln gilt, und sind nicht mehr menschliche Wesen, die in ihrer Person selbst gewürdigt und darin ermutigt werden, ihre eigene Zukunft zu wählen und zu gestalten.«¹⁰⁴⁴ »Doch in erster Linie sind Organisationen in ihrer Lebensfähigkeit – in Form von fortwährender Organisationsaktivität – auf die schöpferischen Aktivitäten von Menschen angewiesen.«¹⁰⁴⁵ Diese schöpferischen Aktivitäten gehen nicht zuletzt davon aus, daß es so viele konkrete Bilder von Organisationen und Menschen gibt, wie es Menschen gibt, die jedem Konzept und jedem Handeln ihre individuelle Färbung geben. Wenn es entscheidend wird, können aus dieser Individualität heraus

Ökosystem sehen, indem die Protagonisten aufeinander angewiesen sind. (Vgl. Morgan 1997, S. 69, S. 95 ff.) An diesem Punkt steht Morgan im Widerspruch zu sozialdarwinistischen Sichtweisen und er ist sich dieses Widerspruchs, wenn ich seine Überlegungen richtig deute, bewußt.

Die Metapher »Organisation als Gehirn« basiert, so wie sie Morgan formuliert, ebenfalls auf der Maschinenmetapher. Er bezeichnet Gehirne und hochentwickelte Computer ohne erkennbare Vertiefung als »komplexere kybernetische Systeme«. Auf lange Sicht würde aufgrund der Entwicklung der Mikroprozessoren die Realität von Organisation »gleichbedeutend mit Informationssystem.« (Vgl. Morgan 1997, S. 122, S. 117.) Computer sind jedoch programmierte Maschinen, die das mechanistische Wesen nicht abgelegt, sondern in eine elektronische und zunehmend vernetzte Variante umgeformt haben. »Ohne Frage hat die Einführung des Computers in unsere bereits hochtechnisierte Gesellschaft [...] lediglich die früheren Zwänge verstärkt und erweitert, die den Menschen zu einer immer rationalistischeren Auffassung seiner Gesellschaft und zu einem immer mechanistischeren Bild von sich selbst getrieben haben.« (Joseph Weizenbaum zitiert nach Borchers 2003, S. 77) Wenn man die Metapher Computer (=rechnende Maschine) als Metapher für das menschliche Gehirn anwendet und diese Metapher als Metapher für das Wesen einer Organisation benutzt, folgt daraus daher nicht ein Abschied, sondern eine Umformung und in gewisser Weise eine Verstärkung von mechanistischen Denkstrukturen im Umgang mit Organisationen. In einem Standardwerk zur Entwicklungspsychologie lautet eine Kapitelüberschrift »Die Mechanik der Kognition« (Vgl. Oerter et al. 2002, S. XV, S. 361.)

Dessen ungeachtet ist es offenkundig, daß Morgan recht hat, wenn er formuliert, daß Organisationen sich durch die Einführung der Informationstechnik radikal verändern und immer weniger auf physisch und/oder strukturell lokalisierte und festgelegte Standorte angewiesen und in ihrer Rationalität beschränkt sind. (Vgl. Morgan 1997, S. 116 f, S. 113 f.)

¹⁰⁴³ Morgan 1997, S. 105

¹⁰⁴⁴ Morgan 1997, S. 105

¹⁰⁴⁵ Morgan 1997, S. 102.

neue Sichtweisen und Konzepte entwickelt und diesen zum Durchbruch verholfen werden.

Die mit dem Bild „Organisation als Organismus“ vermittelten Anschauungen und Grundüberzeugungen werden also nicht nur vom „angewandten“ Organismusbild geprägt und in ihrer Reichweite und Angemessenheit bestimmt. Vielmehr verbietet sich eine oberflächliche Analogiebildung grundsätzlich durch unterschiedliche Qualitäten von natürlichen und sozialen Organismen.

1. Dem sozialen Organismus entspricht kein einheitlicher biologischer Organismus. Dieser Unterschied wird in sich verstärkenden Tendenzen zur sachbezogenen Zusammenarbeit in Projekten, zur Auflockerung fester Verbände und zur Auflösung fester Unternehmensstrukturen und in der Bildung lockerer Strukturformen deutlich.
2. Auf der biologischen Ebene formulierte und wirkende Kommunikationsmuster zwischen Zellen und Organen unterscheiden sich wegen der grundsätzlichen eigenen Verantwortung und Würde von Menschen von Kommunikationsprozessen zwischen Menschen.
3. Im menschlichen Organismus und im sozialen Organismus Organisation existieren ganz unterschiedliche Ausprägungen von Einheitlichkeit, Vielfältigkeit und Facettenreichtum hinsichtlich gelebter Kultur und Geistigkeit.

Die Überlegungen zur Allgegenwärtigkeit der Maschinenmetapher haben auch deutlich werden lassen, daß Basismetaphern und Grundüberzeugungen die darauf aufbauenden Denkweisen und Denkverbote, Modelle und Strukturen bis hinein in konkrete Handlungsweisen prägen. Daraus abzuleiten, daß falsche konzeptionelle Grundlagen verantwortlich für menschliche, sachliche und/oder finanzielle Fehlentwicklungen sind, hieße jedoch die Bedeutungen von Konzepten und Strukturen zu überschätzen und eigene Verantwortlichkeiten zu unterschätzen. Förderliche Organisationsstrukturen garantieren keine vernünftigen Ergebnisse und trotz hinderlicher Konzepte und Strukturen können Menschen zu vernünftigen Ergebnissen kommen. Organisationsleben findet in diesem Sinn immer in Wechselwirkung von Menschen und „äußeren“ Gegebenheiten statt.¹⁰⁴⁶

¹⁰⁴⁶ Vergleiche auch die Ausführungen von Friedrich Glasl zur «Organisation als Konfliktpotential». (Vgl. Glasl 1997, S. 114 ff.) Glasl zeigt, daß auch unmenschliche Organisationsstrukturen nicht zum Aufbrechen von Konflikten führen müssen, sondern es zusätzlich zu einem Aufbegehren der Betroffenen kommen muß, um aus dem Konfliktpotential einen Konflikt, eine Krise und daraus resultierende Heilungsmöglichkeiten entstehen zu lassen.

Wenn gilt, daß der Mensch sich in seinen Welten, Geschöpfen und Schöpfungen immer wieder selbst begegnet, kann das hier Gesagte erneut umgeformt werden. Wenn funktional-mechanistisch, kausal und rational-analytisch gedacht wird, werden menschengemachte Artefakte diesen Charakter transportieren und materiell realisieren – auch Maschinen. Damit wird die Metapher Maschine in der verbreiteten Form zum Abbild des menschlichen Denkens in seiner vorherrschenden Art. Wenn das Denken sich ändert, werden sich auch die menschlichen Artefakte verändern, dann muß es auch anders geartete Maschinen geben und mit diesen Maschinen eine Umwandlung der Metapher „Maschine“.

Wenn das Numinose und Heilige – wovon ich überzeugt bin – nicht nur als Projektion Realität ist, wird sich das Numinose auch in Maschinen ausdrücken, und wenn es zunächst nur in den Widersprüchlichkeiten und Paradoxien menschlichen Lebens ist, die im Umgang mit Maschinen weiterhin und neu geformt Ausdruck finden. Diesen Aspekt zu vertiefen und sichtbar zu machen, braucht einen direkteren Zugang als den hier geleisteten intellektuell geformten. Künstlerisch umgesetzt und realisiert hat Jean Tinguely die (Lebens-)Maschinenwelten in einer Kunstform, für die ich, bis ich einen Katalog seiner Werke in die Hand gedrückt bekam, nur kräftige (Selbst-)ironie übrig hatte: das Herstellen von Kunstgegenständen aus Schrott aller Art. – Das galt mir als wahre Kunst gierigen Marketings, mit Müll, Schrott und Filz Handelsspannen zu erzielen, die weit oberhalb dessen liegen, was die cleversten hemdsärmeligen Vertriebspezialisten oder die sich für clever haltenden studierten BWLer (ich gehöre zu dieser Spezies) in ihren kühnsten Träumen zu erhoffen wagen und das dann auch noch als Kunst und Kultur zu kaschieren. – Seit wann sind Träume von viel Geld eigentlich kühn? – Der Werkkatalog zu Tinguely hat zwei Bände und enthält u.a. Abbildungen und Besprechungen von Maschinen-Teilsulpturen mit den Titeln «Poja» (Hochaltar) «Gigantoleum» (Kulturstation, Modell) und «Hommage à New York» (ein Kunstwerk, das sich wegen der gezielten Zugabe von Schwarzpulver, Sprengstoff und Feuerwerk 1985 anlässlich einer Einladung des Künstlers nach New York selbst zerstörte und in dem 1990 angefertigten Werkverzeichnis aus naheliegenden Gründen ohne Abbildung bleibt.)¹⁰⁴⁷

¹⁰⁴⁷ Vgl. Tinguely 1990 Bd. 2, S. 167, S. 239, S. 261. Für eine Kurzbiographie von Jean Tinguely vgl. Read 1997, S. 630 f.

12.3 Die Organisation als Organismus: elementare Qualitäten

12.3.1 Über Möglichkeiten, Grenzen und Konsequenzen des Bildes „Organisation als lebendes System“

Es existieren verschiedene Grundüberzeugungen von den Prinzipien, die einen Organismus und sein Leben ausmachen. Dementsprechend vielfältig und unterschiedlich sind die Inhalte, wenn Organisationen als Organismus angeschaut werden. Bei der zur Zeit vorherrschenden Sicht auf Leben handelt es sich um funktionale Sichtweisen auf Organismen, die aus traditionellen naturwissenschaftlichen Anschauungen heraus entstanden sind und von daher in ebenso traditionellen und funktionellen Möglichkeiten und Grenzen ihren Rahmen abstecken.

Je nachdem, welcher Begriff von Leben dem Organismusbild der Organisation zugrunde liegt, entstehen wie oben gezeigt, qualitativ unterschiedliche Bilder und Realitäten in und von Organisationen. Unabhängig von der Hinwendung zu einem Organismusbild der Organisation beeinflussen also bewußte und unbewußte Grundbilder von der Natur des Menschen die Gestaltung von Organisationsstrukturen und –prozessen bis hin zur Qualität von Prophezeiungen, die sich selbst erfüllen¹⁰⁴⁸.

¹⁰⁴⁸ Beyer et al. illustrieren die Wirkung solcher inneren Bilder am Beispiel tayloristischer Produktion und autoritärer Führung. Der Mensch wird innerhalb dergestalter Systeme als Fehlerquelle und Kostenfaktor gesehen und behandelt. Auf längere Sicht entsteht durch monotone und restriktiv kontrollierte Routinetätigkeiten Demotivation und Drückebergerei. Diese Tätigkeiten lassen so Menschen im Betrieb häufig zu dem werden, was man bei der Gestaltung von Organisationsstrukturen erwartet hatte: ein Störfaktor. (Vgl. Beyer et al. 1994, S. 23.) Die Idee, daß Führung auch in der Weise wirken kann, daß sie den Charakter einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung hat, ist nicht neu. McGregor arbeitete diesen Zusammenhang in seinen Überlegungen zur theory X und zur theory Y heraus. (Vgl. McGregor 1973.) Ein Hinweis auf Möglichkeiten menschlicher Freiheit wird bei differenzierter Betrachtung auch an diesem Punkt sichtbar. Es gibt immer Menschen, die trotz organisatorischer Grausamkeit nicht zum Störfaktor werden, sondern sich ihre individuelle Integrität und Konstruktivität bewahren. Unendlich fruchtbarer ist es jedoch, auf der Basis eines realistischen und positive Aspekte fördernden Menschenbildes, Organisationen als Nährboden und Treibhäuser neuer Entwicklungen zu gestalten, die von den Beteiligten gemeinsam getragen werden.

Bei genauer Betrachtung läßt sich in der Regel das mit dem jeweiligen Modell und der individuellen Organisation verbundene Menschenbild herausarbeiten. Hierzu existieren verschiedene Systematiken. Diese beschreiben, wie unterschiedliche Menschenbilder zu jeweils unterschiedlichen Organisationsentwicklungs- und Managementverhalten führen. (Vgl. McGregor 1973, S. 47 f., S. 61 f.; Schein 1980, S. 50 ff.; für eine Übersicht: Staehle 1991, S. 172 ff.)

Die Gestaltung der formellen und informellen Koordinations- und Entscheidungsstrukturen kann die in einer Unternehmung vorherrschende Sichtweise auf den Menschen sichtbar machen. Die mit Menschenbildern verbundenen Wirkprinzipien entziehen sich im wesentlichen rationaler Planung und werden daher häufig nicht hinreichend in Gestaltungsprozessen beachtet. Für die Realisation organisatorischer Prozesse haben sie dessen ungeachtet hohes Gewicht. (Vgl. Pullig 1993, S. 28, S. 30, S. 59 ff.)

Die meisten mir geläufigen Organismuskonzepte sowie daraus abgeleitete Organisationsbilder wurzeln im systemisch-funktionalen Denken¹⁰⁴⁹. Dieses Denken ist in den ihm eigenen Grenzen geeignet, die funktionalen Aspekte von Lebensprozessen in Organismen zu beschreiben und einer Handhabung zugänglich zu machen. Die daraus entwickelten Konzepte entsprechen qualitativ der traditionellen westlichen Schulmedizin¹⁰⁵⁰. An den Grenzen schulmedizinischer und systemisch-funktionaler Betrachtungen wird jedoch immer wieder mit Ausdrucksformen von Leben konfrontiert sein, die in das funktionale Weltbild nicht hineinpassen. Diese können als Widerspruch zum gewohnten funktionalen Denken offenbar werden und harren der Integration in vollständigeren Konzepte. Will man Organisationen als Organismus anschauen, beschreiben und behandeln, gilt folgerichtig das gleiche.

Die so angedeuteten Grenzen und Notwendigkeiten werden in Überlegungen deutlich, die unter der Bezeichnung Systemtheorie gefaßt sind und zugleich die Grenzen derselben sichtlich sprengen. Fredmund Malik formuliert die Grundlagen des Modells „systemorientiertes Management“ auf der Basis der Überzeugung, daß es eine Tatsache ist, »daß Systeme nur als Ganzheiten sinnvoll erfasst, gestaltet und beeinflußt werden können.«¹⁰⁵¹ Die darauf aufbauenden Grundprinzipien der systemischen Managementlehre sind:¹⁰⁵²

1. Unternehmen sind offene Systeme, die ein fein abgestimmtes Wirkungsgefüge bilden. Das Hinzunehmen, die Veränderung und die Entfernung einzelner Elemente kann gravierende Folgen für das Gesamtsystem haben.
2. Unternehmen unterliegen unabhängig von der vordergründig sichtbaren Veränderungsgeschwindigkeit und -qualität einem permanenten Wandel.
3. Unternehmen sind komplex. Daher können vereinfachende Rezepte existenzgefährdend sein.
4. In Unternehmen existieren bedeutende a-rationale und irrationale Realitäten, die grundsätzlich verhindern, daß sie als Ganzheit rationales Verhalten zeigen.

Die Systemtheorie und die systemtheoretische Managementlehre basieren auf funktionalem Kreislaufdenken, das eine differenzierte und fortgeschrit-

¹⁰⁴⁹ Einen Überblick über verschiedene Organismuskonzepte findet man bei Morgan 1997, S. 51 ff. Bergen et al. 1996 bearbeiten die Idee «Organismusunternehmen» als Managementkonzept.

¹⁰⁵⁰ Vgl. diesen Text S. 400, S. 400 f.

¹⁰⁵¹ Malik, 1979, S. 26

¹⁰⁵² Vgl. Malik 1979, S. 27 ff.

tene Art ist, rational-analytisch zu denken. Mit der Bemerkung, daß in Unternehmen bedeutende a-rationale und irrationale Realitäten existieren und daß Ganzheitlichkeit und Beschränkung auf Rationalität nicht zusammengehen, benennt Malik jedoch Qualitäten von Realität, die mit traditionell-rationalen systemischen Konzepten nicht zugänglich sind. Diese Qualitäten werden ungeachtet des Bekenntnisses zu diesem Teil von Realität von originär systemischen Ansätzen zugedeckt.¹⁰⁵³ Die Vermutung Maliks, das permanenter Wandel Organisationen prägt, entspricht dieser Ausblendung.

Auch wenn die Existenz a-rationaler und irrationaler Realitäten anerkannt wird, können daher aus der nach wie vor wirkenden Annahme „rationales Verhalten von Menschen und von Organisationen“ Abstoßungs- und Unterdrückungsreaktionen folgen, die Menschen und Organisationen beschädigen.

Man könnte versucht sein, diesen auf den Kern des Menschlichen hinweisenden Aspekt als archaischen Rest des noch nicht vollständig rationalen Menschen abzuqualifizieren, der sich denn nun endlich bequemen soll, dem „Ideal“ vollständige Rationalität gerecht zu werden. Diese Haltung liegt allen Versuchen zugrunde, den „Störfaktor“ Mensch im Menschen selbst und in Organisationen abzuschaffen und ihn nach mechanistischen „Idealen“ zu formen¹⁰⁵⁴. Sich selbst durch Streben nach Formung der Person durch kalt-rationale und egoistische Denkweisen zu verstümmeln, enthüllt im Mantel der Rationalität eine mögliche Form tiefer Irrationalität und Selbstverleugnung. Damit entstünde eine zum Exzeß getriebene Entfremdung des Menschen von sich selbst und seinen geistig-seelischen Grundlagen. Menschen und Organisationen vollständig zu „entstören“ und zu kontrollieren, hat nicht nur das Ausschalten des Menschlichen, sondern auch das Untergraben offen und positiv gelebter Kreativität zur Folge.

„Entstörung“ des Menschlichen und des Lebendigen von Organisationen untergräbt daher deren Lebensfähigkeit und Vitalität in vielfältiger Weise. Werden Menschen und Organisationen durch die Brille des Funktionalen

¹⁰⁵³ Friedrich Glasl ordnet die «St. Galler Schule», der die Arbeiten Fredmund Maliks zugeordnet werden können, in die harte »Kybernetik I« ein, die mehr »Sach- und Technikbetonung« mit sich bringt. Infolge dieser Haltung liegen weiche Faktoren wie »Grundwerte der Unternehmensidentität«, »nicht-rationale Entscheidungsaspekte im Führungsprozess« außerhalb des praktizierten Wirklichkeitsverständnisses. Erst die Orientierung kybernetischen Denkens an der belebten Natur löse diese Rigidität zugunsten einer Erweiterung des Denkens auch auf weiche Faktoren auf. (Vgl. Glasl et al. 1996, S. 15 f.)

¹⁰⁵⁴ »Die Arbeiter zählen nicht. Sie werden wahrgenommen und behandelt als manipulierbares und auswechselbares Instrument der Kapitalverwertung. Sie sind Zubehör und Betriebsmittel. Sie sind ein Störfaktor, der in den Kontrollgriff zu nehmen ist. Das Charakteristikum der panoptischen [eigene Übersetzung: alles sehenden] Unternehmer ist das emsige, systematische Feilen,

hindurch gesehen, geht schon die simple Erkenntnis verloren, daß Widersprüche, Gegensätze und Polaritäten nicht einfach nur Teil lebendiger Realität sind. Sie sind notwendig, um Leben und seine Verwandlungen voranzutreiben. Widerspruchsfreie Beschreibungen und Modelle von Menschen und Organisationen mögen zwar elegant aussehen und vordergründig einfacher zu handhaben sein. Sie verschieben jedoch das Bewußtmachen und Annehmen von Widersprüchen und die ihnen innewohnenden Entwicklungsmöglichkeiten in die Zukunft. Diese Qualitäten von vornherein offenzulegen und zu leben, entspricht den Prinzipien von Leben und verringert Schwierigkeiten, die durch Verdrängung und Unterdrückung von Widersprüchen und Polaritäten erst entstehen.

12.3.2 Über Ganzheitlichkeit und Organisation

Je nach dem, ob ein funktionales oder ein erweitertes Weltbild Grundlage der Gestaltung von Organisation ist, entstehen unterschiedliche Bilder von dem, was eine „ganzheitliche Betrachtung“ enthält. Rational-analytisch betrachtete Ganzheitlichkeit umfaßt die physisch und strukturell als relevant akzeptierten Bausteine eines Systems und deren funktional abbildbare Verknüpfungen. Sie akzeptiert und modelliert, daß Systeme offen und in ein komplexes Ursache-Wirkungsgefüge eingebunden sind. Dieser Teil von Ganzheitlichkeit ist wichtig, vergißt aber alles, was in ihrem Rahmen nicht enthalten ist.

Der Begriff von Ganzheitlichkeit, an dem ich mich für Menschen und ihre Organisationen orientiere, beinhaltet das eben skizzierte. Er setzt darüber hinaus voraus, daß man die Beschränkung auf Physisch-Materielles und Funktional-Analytisches aufgibt.

Für eine ganzheitliche Betrachtung von Organisationen als Organismus folgt daraus, daß Organisationen auch dann alle Dimensionen des Menschseins umfassen, wenn diese Tatsache nicht bewußt gelebt wird.¹⁰⁵⁵

Schleifen und Polieren am Mittelcharakter des Betriebsmittels Arbeiter, um es perfekt zu entstoren.« (Kotthoff et al. 1990, S. 359 f., zitiert nach Pullig 2000, S. 21)

¹⁰⁵⁵ Die hier beschriebenen Dimensionen beinhalten nichts, was neu ist. Man findet vergleichbare oder identische Sichtweisen in vielen Denksystemen wie Alchimie, Anthroposophie, indische Philosophie, griechische Philosophie aber auch ganz oder in Teilen in Richtungen der Psychoanalyse und der Entwicklungspsychologie. Der gleichermaßen in medizin-technologischer Spitzenforschung wie in alternativen Medizinansätzen beheimatete Dietrich Grönemeyer schreibt: »Der Mensch ist Teil der Welt und der Umwelt. Er ist Mitwelt. Die Ökologiebewegung der letzten Jahrzehnte hat die Erhaltung des Ökosystems Erde zum Programm gemacht. Inzwischen sind Fortschritte im Bewusstsein der Menschen und in der [...] Praxis zu sehen. Doch auch der Mensch selbst ist ein Ökosystem, mit seinem Körper, seiner Seele, seinem Geist. Er ist gleichsam ein Mikrokosmos im Makrokosmos.« (Grönemeyer 2004, S. 12) »Was ich in unserer Medizin vermisste, ist eine „medizinische Gesamtheorie“, eine medizinische Anthropologie«, die

1. Ganzheitlichkeit umfaßt in diesem Sinn die Dimensionen von Körper, Seele und Geist im Sinne eines ganzheitlichen Menschenbildes, wie sie auch in wissenschaftlichen Ansätzen zum Umgang mit dem Menschen zunehmend wieder aufgegriffen werden. Diese Sicht schließt die Einsicht in die Entsprechungen von Mikro- und Makrokosmos ein.¹⁰⁵⁶
2. Ganzheitlichkeit umfaßt darüber hinaus eine organische Einbindung aller „Teile“ der Welt in ihre „Mitwelt“ und eine prozessuale Sichtweise auf Entwicklung.

Daraus folgt, was Jongen so formuliert: »*Ganzheit* impliziert zunächst das Vorhandensein von Teilen. Die Teile einer Ganzheit sind jedoch nicht wie die Teile eines Baukastens beliebig veränder- oder entfernbar, sondern ergänzen einander auf die mannigfachste Weise. Jedes ist ein konstituierendes Teil des Ganzen, ohne den letzteres nicht einfach dasselbe bliebe minus X, sondern völlig neu organisiert werden müßte, damit wiederum eine Ganzheit entstünde.«¹⁰⁵⁷ Bei Organisationen kann hinsichtlich ihrer Ganzheitlichkeit unter Zuhilfenahme des Organismusbegriffes festgestellt werden, daß kleinere Veränderungen, wie das Fehlen einzelner Mitarbeiter wegen Krankheit ohne bewußte Anstrengung lokal durch selbstorganisiertes Handeln kompensiert und geheilt werden, während das Fehlen größerer Organisationsteile die bewußte Umbildung der zurückgebliebenen Organisation erfordert, um aus einer „amputierten“ Organisation eine neue Ganzheit zu schaffen.

Daß geistige und seelische Aspekte Organisationen durch die beteiligten Personen hindurch durchdringen und prägen, ist Tatsache im Sinne der Entsprechungen des Mikrokosmos „Mensch“ und der durch ihn geschaffenen mannigfaltigen Makrokosmen, von denen Organisationen eine (die?) wesentliche Ausformung sind. Menschen sind keine Maschinen. Organisationen können daher ebenfalls keine »Organisationsautomaten« sein, die standardisiert und reflexartig auf äußere Entwicklungen Antworten hervorbringen. In ihrer Entwicklung wirken vielmehr äußere Faktoren in die Organisation so hinein, daß Organisationen individuelle Antworten auf die äußeren Gegebenheiten finden, hervorbringen und in lebendige Strukturen und Prozesse umsetzen.¹⁰⁵⁸ Indem Menschen und Organisationen auf

die vielen spezialisierten Einzeldisziplinen zu einer sinnvollen Gesamtschau des Menschen unter der Berücksichtigung von Körper, Seele und Geist, der kulturellen Herkunft und der kosmischen Bezüge sinnvoll und zuwendungsorientiert vereinigt. (Vgl. Grönemeyer 2004, S. 26 ff.)

¹⁰⁵⁶ Vgl. Grönemeyer 2003.

¹⁰⁵⁷ Jongen 1998, S. 176

¹⁰⁵⁸ Vgl. Pullig 2000, S. 5 f. Pullig nennt als äußere Faktoren (vgl. Pullig 2000, S. 5.):

1. neue Technologien,
2. Wertewandel,

Umweltentwicklungen wertend und handelnd reagieren, können sie gänzlich unerwartete Entwicklungen anstoßen, die jegliche Art systematischer Prognose Makulatur werden lassen. Organisationen werden in dieser Weise von Menschen erschaffen, gelebt und bewohnt und der Mensch begegnet sich in allen seinen Handlungen und Schöpfungen in komplex-paradoxe Weise immer wieder selbst. Die Ausrichtung auf das Maschinenweltbild bringt wegen dieser Hintergründe aus spezifischen Ausblendungen und Verzerrungen auf individueller und auf organisatorischer Ebene nicht entstörte Maschinen oder entstörtes Maschinenleben, sondern durch maschinenhafte Betrachtungen spezifische Störungen entwickelndes Leben hervor. Nicht der Mensch selbst ist Störfaktor in Organisationen. In gewisser Weise machen sich vielmehr Menschen zum Störfaktor von Entwicklung, die Mensch und Maschine in einen (maschinellen) Topf werfen und zusammenzwingen wollen, gleich ob es bewußt oder unbewußt getan wird.

Vor diesen Hintergründen ist nicht nur in der Auseinandersetzung mit Menschen und ihrer Natur, sondern auch im Umgang mit Organisationen die Vergegenwärtigung des Charakters von lebendem und „totem“ Material wesentlich. Glasl et al. unterscheiden unter Bezugnahme auf Metzger in für diesen Kontext ausreichender Weise die Arbeit an und mit Lebendigem und die Arbeit an und mit Totem.

Die Arbeit an und mit unbelebtem Stoff ist tendenziell gekennzeichnet durch Beliebigkeit der Form, Passivität des Objekts, Beliebigkeit des Arbeitszeitraumes und der Arbeitsgeschwindigkeit, direkte und zielgerichtete Bearbeitung und insgesamt durch Einseitigkeit des Geschehens. Die Arbeit am Lebendigen ist gekennzeichnet durch Nicht-Beliebigkeit der Form; die Gestaltungskräfte entfalten sich in wechselseitiger Aktivität. Arbeitszeitraum und Arbeitsgeschwindigkeit sind nicht beliebig. Wesensgemäße Umwege und Metamorphosen sind Ausdruck des Lebens.¹⁰⁵⁹

Vor dem Hintergrund der Organismusmetapher und der mit ihr verbundenen Perspektive auf Wandlungen und Verwandlungen von Leben werden Analysen des „Status Quo“ von Organisationen als „nicht lebend“ deutlich.

3. Veränderungen im Bildungswesen,

4. Veränderungen in den wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen.

Bei dieser Aufzählung ist zu beachten, daß die Zuordnung von Strukturen und Prozessen zu den „äußeren“ oder „inneren“ Faktoren abhängig von der jeweiligen Organisation ist. Große Technologieunternehmen schaffen selbst einen Teil der neuen Technologien, die sie auch in ihrer eigenen Organisation als Ausdruck und Mittel des Wandels anwenden. Neue Technologien sind dann nicht nur „äußerer Faktor“, sondern zugleich Ausdruck eigener Tätigkeit und ihrer kulturellen Folgen. Der Begriff „Lobbyismus“ verdeutlicht, daß politische Gegebenheiten nicht nur „äußerer Faktor“, sondern auch Gegenstand aktiver Organisationspolitik sein können.

¹⁰⁵⁹ Vgl. Glasl et al. 1996, S. 24.

Sie sind vielmehr metaphorisch betrachtet geistig produzierte Leichname, die nicht in Verwesung (auch das ist ein dynamischer Prozeß) begriffen sind. Die Vitalität von Organisation und ihre Quellen werden jedoch in statischen Abbildern eingefroren kaum sichtbar. Werden Organisationen im erweiterten Sinne als Lebensform und als Ausdruck menschlichen Lebens betrachtet, kann daher auch erst mit dem Einbeziehen der Entwicklungsperspektive das Betrachten und Handeln in und von Organisationen so lebendig werden daß es Leben entspricht. Nur so können diejenigen Prozesse sichtbar werden und gesunden, die sich im Verlauf eines Lebens und den damit verbundenen Prozessen von Geboren-werden, Reifung, Entwicklung und Verwandlung, Alterung, Vergehen und Sterben herausbilden.

Dementsprechende Konzepte, Bilder und Praktiken von Organisationsentwicklung brauchen über einen realistischen Lebensbegriff hinaus eine sinnvolle Anbindung an die Eigenarten von Organisationen, wenn sie aus der Perspektive des Lebens einen sinnvollen und erlebnisnahen Zugang zu den Eigenarten von organisatorischen Prozessen ermöglichen sollen. Es ist daher wichtig, zu beachten, daß in einer Organisation über das hinausgehend, was menschliches Leben im konventionellen Sinn ausmacht, drei Elemente von Lebendigkeit in all ihren physischen und geistig-seelischen Aspekten wirksam sind: das individuelle Element der beteiligten Menschen, das Element von Organisationen und Organisationsteilen sowie das Element des Lebens der „Außenwelt“ bzw. „Umwelt“, ohne das weder menschliches noch organisatorisches Leben möglich ist.

12.3.3 Elementare Qualitäten der Entwicklung von Leben und Organisationsleben

Die Begriffe von dem, was Leben ist, sind genauso mannigfaltig wie das Leben. Ich beschränke mich hier mit pragmatischer Nichtbeachtung der (zeit- und dogmenbedingten) Vielfalt darauf, mir für diesen Text wichtig erscheinende Aspekte von Leben zu skizzieren. In diesem Sinn:

Leben wird viel mehr, als es wie auch immer konstruiert oder produziert wird¹⁰⁶⁰. Es ist von Wandlungen und Verwandlungen und von Phasen

¹⁰⁶⁰ Eine differenzierte Betrachtung der neuesten Entwicklungen der Biotechnik wäre notwendig, um diese Hypothese angesichts moderner technischer Prozesse würdigen zu können. Ich vermute dessen ungeachtet, daß diese Hypothese dem Wesen des Lebens näher kommt, als jede andere, die von simpler Machbarkeit ausgeht. Ein neuzeitlicher Hinweis auf die Richtigkeit der Vermutung der Grenzen der Verfügbarkeit und „rationaler“ Steuerbarkeit von Lebensprozessen ist die Tatsache, daß geklonte Tiere zumeist schwere Organismusschädigungen aufweisen, die ein Leben von vornherein verhindern oder nur unter Inkaufnahme schwerer Erkrankungen und beschleunigter Alterungsprozesse zulassen.

relativer Gleichförmigkeit geprägt und hat schließlich wie alles Irdische Anfang und Ende. In den Worten und Denkmustern konservativer Entwicklungsbiologie ausgedrückt stellt sich dieser Zusammenhang so dar: »Die Gesamtheit aller strukturellen und funktionellen Wandlungen im Leben eines Organismus von der ersten Anlage bis zum individuellen Tod stellt einen gerichteten Entwicklungsgang dar. Eine solche *Ontogenie* ist zu keiner Zeit abgeschlossen und wird auch nicht rückläufig.«¹⁰⁶¹ Leben folgt also Entwicklungsgesetzen und hat auf unterschiedlichen Ebenen vorgeprägte Grundzüge, innerhalb derer es sich entfalten kann. Von diesen Gesetzen erfaßt traditionelle Entwicklungsbiologie den funktionalen Teil bis an seine Grenzen.

„Höhere“ Organismen entwickeln sich im Vollzug des Lebens vom Lebensbeginn an, gleich ob sie pflanzlich, tierisch oder menschlich sind. Diese Entwicklung beginnt mit dem keimenden Samen bzw. der Befruchtung einer Eizelle, geht weiter mit dem Sprößling, der Trächtigkeit bzw. Schwangerschaft. Bei Menschen folgen die Entwicklungsschritte des Geboren-Werdens über Kindheit, Pubertät, junges Erwachsenenalter, die Krise der Lebensmitte, reifes Erwachsenenalter über das Seniorenalter hin zum Sterben. In jeder Lebensphase werden andere Qualitäten und Werte wichtig, die gewandeltes Handeln bedingen. Gattungen und Arten durchleben eine entsprechende Entwicklung, wenn sie im Verlauf der biologischen Evolution entstehen, eine Blütezeit erleben und irgendwann aussterben. Sterben und Tod hat den Verlust der Fähigkeit, sich aktiv mit dem Umfeld auseinanderzusetzen und das Ende einer Entwicklungsdynamik zur Folge. Qualitativ gleichartig erfolgt das Absterben einer Organisation.¹⁰⁶² Damit findet Leben wiederum spezifisch organisatorischen Ausdruck. Es ist weiter unten beschriebenen Entwicklungsgesetzen unterworfen, die sich im Laufe der Evolution herausgebildet haben. Organisationen vollziehen entlang dieser Gesetze im Verlauf ihrer individuellen Entwicklung in zurückliegenden Zeitaltern vorausgegangene Entwicklungsschritte des Lebens nach mit der offenen Perspektive zu neuen Schritten¹⁰⁶³, so wie Tiere und Menschen es auch tun.

Dietrich Grönemeyer hat sich in pragmatischer Verbindung von Heilkunst und medizinischer Spitzenforschung diesen Fragen gewidmet (Vgl. Grönemeyer 2003).

¹⁰⁶¹ Emschermann 1979, S. 208

¹⁰⁶² Vgl. Glasl et al. 1996, S. 161.

¹⁰⁶³ In der physischen Entwicklung individueller tierischer und menschlicher Embryos vollzieht sich die Entwicklung der Evolution lebender Organismen in der Umbildung von Gestalten immer wieder neu. (Vgl. Emschermann 1979) Entwicklungspsychologisch revoltieren Jugendliche gegen zunächst „allmächtig“ und „allwissend“ erscheinende Eltern und schaffen so die Voraussetzung, selbstbestimmt einen eigenen Weg im Leben zu finden. Völker revoltierten gegen „allmächtige“ Herrscher und Könige und schufen so die Möglichkeiten der Herausbildung individueller

Darüber hinaus ist es altes Wissen, daß die geistig-seelischen Entwicklungen des Menschen nicht einfach nur als Ausdruck organisch-biologischer Prozesse zu verstehen sind und verstanden werden können. Geistig-Seelisches prägt vielmehr organisch-biologische Prozesse mit.¹⁰⁶⁴ Wandlungen und Verwandlungen sind Schlüsselstellen des Lebens. Wenn aus Wandlungen häufig Dauerkrisen werden, heißt das wohl zuerst, daß wir mit dem Erringen einer gewissen Meisterschaft in der Beherrschung technischer Prozesse die Fähigkeit eingeübt haben, mit elementaren Prozessen des Lebens umzugehen und diese aktiv verantwortlich auszufüllen und zu leben. Daß Krisen durch verdrängte Lebendigkeit und verdrängte geistig-seelische Prozesse erst hervorgebracht werden können, steht auf demselben Blatt. Leben und erst recht Kulturleben im weitesten Sinn ist – wenn überhaupt – „nur“ in Oberflächendimensionen Funktion und Struktur. Vor diesem Hintergrund kann die Fülle und Vielfalt von Angeboten psychologischer, psychotherapeutischer, religiöser und pragmatischer Lebenshilfen mit unterschiedlichen Qualitäten und Herkünften auch als Ausdruck der Wahrnehmung und des Zulassens eines ernststen Mangels an Sinnerleben und der Deutungs- und Handhabungsfähigkeit elementarer Lebensprozesse gesehen werden. Carlo Zumstein beschreibt wesentliche Qualitäten, die Wandel erlebbar und lebbar werden lassen: Die »Phase der Ahnungen, der Verunsicherung, der Unruhe, ist die Initialphase eines [...] typischen Wandlungsverlaufs. Darauf folgt die Phase des Zusammenbruchs

Freiheiten. Zwei Beispiele für Prozesse der so angedeuteten Qualität ereigneten sich vor dem Hintergrund des Aufschwungs von Säkularisierung und Aufklärung 1789: die französische Revolution mit ihren Idealen von Freiheit, Gleichheit und Brüderlichkeit und die amerikanische Verfassungserklärung (Virginia Bill of Rights), die Grundlage des ersten neuzeitlichen demokratisch verfaßten Staatswesens ist. (Vgl. Ploetz 1974, S. 362 ff., S. 420.)

Organisationen nabeln sich in der Wandlung vom Pionierunternehmen zur Organisation in der Differenzierungsphase von der Gründerfigur ab und werden gleichsam geboren, um sogleich in der Differenzierungsphase in enge Abhängigkeit zum technisch-instrumentellen Subsystem zu geraten, so wie sich in der Kindheit der Körper eines Kindes entwickelt und reift.

Glasl erklärt die Entwicklung von Organisationen als abgewandelten Neuvollzug menschlicher Bewußtseinsentwicklung. (Vgl. Glasl 1994, S. 37 ff.) Die Idee, daß in der individuellen Biographie des Menschen ein Neuvollzug der Bewußtseinsentwicklung des Menschen stattfindet, wird mittlerweile auch in orthodoxen Wissenschaftskreisen verfolgt. »Bei Menschenkindern läuft die Evolution der Sprache noch einmal im Zeitraffer ab.« (Traufetter 2003b, S. 81)

¹⁰⁶⁴ Die Macht, die geistig-seelische Prozesse über Körperprozesse haben, wird an vielem deutlich.

1. Der Begriff Psychosomatik umfaßt die wissenschaftlich erforschten Alltagstatsachen eines mehr unbewußten Einflusses bzw. mehr unbewußter Wechselwirkungen von Körper, Seele und Geist (ohne letztere Begriffe allzu häufig zu verwenden). (Vgl. Deter 2001.)
2. Für den Mikrochirurgen und Arzt Dietrich Grönemeyer ist die Dreieinheit des Menschen mit Körper, Geist und Seele Grundüberzeugung. (Vgl. Grönemeyer 2003.)
3. Wenige spirituelle Meister können aus alltäglicher Perspektive unglaublich erscheinende Macht über ihren Körper erlangen, die bewußt und willentlich geschieht. Diese Fähigkeiten reichen von der Blutstillung und Schließung tiefer Schnittwunden über die bewußte Beeinflussung des Pulsrhythmus und der Minimierung von Stoffwechselprozessen bis hin zu Schmerztoleranz größten Ausmaßes. (Vgl. einführend das Kapitel «Techniken der Autonomie»; Eliade 1977, S. 55 ff.) Nicht zuletzt ist das übende Erlangen der Fähigkeit der willentlichen Beeinflussung der Körpertemperatur ein Zeichen des Erreichens eines gewissen Grades der Meisterschaft. (Vgl. David-Néel 1930, S. 145 f.)

der alten Struktur, des Chaos, die Krankheit, der Tod. Nach dieser Phase [...] beginnt die Neustrukturierung, der Aufbau, das Werden des Neuen, die Wiedergeburt und die Reintegration, das Einfinden in ein neues Leben und in eine verändert erlebte Wirklichkeit.«¹⁰⁶⁵

Versteht man Organisationen als Organismus, ist es also entscheidend, einen dem Leben angemessenen Begriff von Entwicklung zu haben. Dieser muß den funktional-konstruktiven Aspekt umfassen. Dazu gehört, daß nicht jede Veränderung auch Entwicklung ist. Es gibt vielmehr Veränderung (Austausch, Ortsveränderung usw.), Wachstum (quantitative Zunahme – und Schrumpfung als Gegenbewegung bei Erhaltung der konstituierenden Qualitäten der gegebenen Struktur) und *Entwicklung* (Wachstum bei gegebener Struktur bis zu einer Schwelle, danach Desintegration oder Sprung zu einem höherem Ordnungsniveau). Entwicklung ist nach diesem Verständnis ein in Stufen verlaufender Prozeß, der nur zu bestimmten Zeiten stattfindet, auf geistiger Ebene nicht-rationalen Gesetzmäßigkeiten¹⁰⁶⁶ folgt und nicht umgekehrt oder rückgängig gemacht werden kann. Auf höheren Ebenen von Entwicklung werden die vorangegangenen Qualitäten in umgeformter und umgewichteter Form integriert. Es erfolgt in jedem Entwicklungsschritt die Neuordnung der Verhältnisse aller Elemente einer lebenden Ganzheit, die im Verlauf dieses Prozesses selbst Wandlungsprozesse durchmachen. Dabei kommt es stufenweise zu Differenzierung, Organbildung und Hierarchisierung.¹⁰⁶⁷ Dieser symptomatisch beschriebene Stufenprozeß entspricht sowohl

¹⁰⁶⁵ Zumstein 2001, S. 170

¹⁰⁶⁶ Diese Nicht-Rationalität (nicht: Irrationalität) findet in unserer vordergründig rationalen Kultur gleichermaßen paradox wie angemessen irrationalen Ausdruck – Verdrängte Nicht-Rationalität scheint mir immer wieder „durch die Hintertür“ als Irrationalität zurückzukehren.

Glasl stellt folgende 5 Schritte in Anlehnung an Herbert Pietschmann (vgl. Pietschmann 1980) dar. »Gerade dieses Ringen zeichnet wirklich evolutionäre Schritte der Unternehmensentwicklung aus.« (Wörtlich zitierte Aufzählung mit Auslassungen, im Original kursiv gesetzt; vgl. Glasl et al. 1996, S. 199)

1. »Ableugnen, Tabuisieren von Fakten und Thesen, die der herrschenden Auffassung widersprechen, [...]
2. Abtrennung (der Widersprüche) auf einer anderen Ebene, [...]
3. Zuordnung der Widersprüche durch (a) Einschränkung des Gültigkeitsbereiches und (b) durch Zusatzhypothesen, [...]
4. Aufgreifen und Einordnen des Widerspruches durch Abänderung des Weltbildes, [...]
5. Synthese durch Aufhebung des Widerspruches«.

Qualitativ Passendes findet man als Beschreibung des typischen Umgangs mit Paradigmenwechseln in akademischen Kreisen bei dem Evolutionsbiologen Riedl: »Natürlich ist es kein Krieg. Bestenfalls ein kalter. Denn wir befinden uns vorwiegend noch in der üblichen ersten Phase solcher Auseinandersetzungen, die, wie uns KONRAD LORENZ lehrt, darauf beruht, den akademischen Gegner totzuschweigen. [...] Erst in der zweiten Phase wird die neue Ansicht bis aufs Messer bekämpft; dies hat erst begonnen; in der dritten wird sie dann für selbstverständlich genommen.« (Riedl 1985, S. 14) So ist es, wenn die „neue“ Ansicht sich durchsetzen kann. Die Beschreibung von persönlichen Haltungen und daraus folgenden Handlungsmustern durch Riedl deckt sich mit meinen Erfahrungen, die ich schon länger als Ausdruck irrationaler Haltungen deute.

¹⁰⁶⁷ Vgl. Glasl et al. 1996, S. 26, S. 33 f.

konventionellen naturwissenschaftlichen Denkmustern über die Entwicklung von Leben als auch konventionellem entwicklungspsychologischem Gedankengut.¹⁰⁶⁸ In der modernen naturwissenschaftlichen Forschung wie in der neueren Evolutionstheorie, der Chaosforschung und der Theorie dissipativer Systeme ist die Tatsache, daß „Realweltsysteme“ sich nicht gleichmäßig linear verhalten, sondern daß Phasen relativer Stabilität und relativen Gleichmaßes von Umbruchphasen abgelöst werden, mittlerweile Standard. In diesen Umbruchphasen können geringste Veränderungen zu »plötzlichen Gestaltveränderungen« führen, die im Vorhinein kaum erkennbar sind. Weber formuliert eine gleichermaßen drastische wie einleuchtende Konsequenz aus diesen Eigenarten von Wandlungsprozessen. »Bei Systemen, deren Umwelt starken Schwankungen unterliegt, erscheint das beliebige Gestalten und die gezielte Beeinflussung des Systemverhaltens erst recht als problematisch. Dynamische Systeme sind demnach selbstorganisierende Ungleichgewichtssysteme, die durch das plötzliche Auftreten neuartiger Konfigurationsmuster gekennzeichnet sind.«¹⁰⁶⁹

Abbildung 12: Entwicklung in Stufen: das Prinzip¹⁰⁷⁰



Das Stufenbild des Wandels entspricht weiterhin dem Übergang von der klassischen Physik zur Quantenphysik. Energetische Veränderungen im klassischen Bild voll-

¹⁰⁶⁸ Kennzeichnend für Entwicklungen von Leben ist, daß sich »Phasen dramatischen Geschehens mit solchen abwechseln, in denen die Entwicklungsvorgänge für den Beobachter kaum augenfällig sind.« (Vgl. Emschermann 1979, S. 208) »Wenngleich also Wachstum eine wichtige Rolle in der Entwicklung spielt, ist das eigentlich Erregende das ständig sich neu ereignende Entstehen eines spezifischen Formgefüges aus einem undifferenzierten Keim.« (Emschermann 1979, S. 208)

Die Entwicklungspsychologie weiß in Bezug auf den Menschen u.a. in der Form darum, daß es nicht-schulreife Kinder gibt, Pubertät und „Midlife-Crisis“ auftreten und der alternde Mensch wiederum andere Sinnbezüge findet bzw. finden muß und nicht zuletzt darum, daß Geborenwerden und Sterben die wesentlichen Schwellenerlebnisse des Lebens sind. Zwischen diesen Wandlungsprozessen herrscht bezüglich qualitativer Grundprinzipien relative Stabilität.

Zu einer Einführung in Perspektiven der akademischen Entwicklungspsychologie vgl. Oerter et al. 2002. Das hier skizzierte Stufenmodell entspricht dem Begriff der »Diskontinuität« von Entwicklung und der »Entwicklung nach Lebensabschnitten« (Vgl. Oerter et al. 2002, S. 47 ff., S. 129 ff.) Das hier angedeutete Stufenmodell der Sinnentwicklung findet einen Hintergrund in der »Psychologie der Moralentwicklung« von Lawrence Kohlberg (Vgl. Kohlberg 1996.)

¹⁰⁶⁹ Vgl. Weber 1996, S. 64

¹⁰⁷⁰ Diese Abbildung ist eine Zusammenführung von zwei Abbildungen aus Glasl et al 1996, S. 34 f.

ziehen sich linear und im Kontinuum von Kraft und Gegenkraft, während sie im Quantenmodell sprunghaft durch Wechsel der Bahn und des Energieniveaus einzelner Elektronen stattfinden.¹⁰⁷¹

Die im Übergang stattfindenden Metamorphosen können in der Weise unvollständig sein, daß Reste früherer Phasen in Folgephasen weiter existieren und integriert sind. Entwicklung bringt jedoch immer eine Verlagerung der Zentren des Lebens.¹⁰⁷² Sie ist ein Prozeß, der in der Spannung zwischen progressiven und regressiven Kräften steht.¹⁰⁷³ Diese Spannungen werden während der Wandlungsphasen naturgemäß besonders ausgeprägt deutlich.

Werden diese Entwicklungsprinzipien auf Organisationen angewendet, kann ergänzend festgestellt werden, daß soziale Entwicklungen »fast immer in einem Prozeß unvollständiger Metamorphose verlaufen. Mit anderen Worten: In höheren und komplexeren Sozialstrukturen findet man immer Reste vorangegangener Phasen. Diese Anachronismen aus vorhergehenden Phasen bergen die Möglichkeit zu sozialen Spannungen in sich.«¹⁰⁷⁴

Konkrete Realisierungen der hier skizzierten längerfristigen Entwicklungsmuster können auch andere Qualitäten mit sich bringen als qualitative Umbrüche zu höher entwickelten und komplexeren Sozialstrukturen. Eine aktuelle Krise, in der Umbruch noch nicht stattgefunden hat, stellt also immer die Grundfrage nach dem Umgang mit den neuen konkreten Fragen und Aufgaben, die mit einer Krise an individuelles und organisatorisches Denken und Handeln gestellt werden. Solche Situationen können sowohl von Innen als auch vom Umfeld aus angestoßen werden. Immer geht es jedoch um die Grundhaltung im Umgang mit alten und neuen Aufgaben, die durch das Leben an Menschen und Organisationen gestellt werden.

Die prinzipiellen Möglichkeiten im Umgang mit den alten und neuen Fragen und Aufgaben können mit Glasl zusammenfassend dargestellt werden:¹⁰⁷⁵

¹⁰⁷¹ Zu den physikalischen Zusammenhängen sprungvariabler Phänomene in der Natur vgl. Fischer 2000, S. 54.

¹⁰⁷² Vgl. Glasl et al. 1996, S. 35.

¹⁰⁷³ Vgl. Glasl et al. 1996, S. 28.

¹⁰⁷⁴ Vgl. Glasl et al. 1996, S. 35.

¹⁰⁷⁵ Vgl. Glasl 1998, S. 184 f.

Tabelle 2: Chancen und Risiken von Entwicklung: Progression und Regression

Fragestellung / Aufgabe	Lösungs- bzw. Antwortverhalten	
	... alte, bewährte Antwort	... neue Antwort
alte Frage und ...	Konservatismus, Routine	Kreativität, Innovation
neue Frage und ...	Stagnation oder Regression	Fortschritt, Progression

Angesichts alter Fragen und Aufgaben stellt sich vorwiegend die Aufgabe, die richtige Balance zwischen Routine und Innovation zu finden. Besteht eine Dominanz neuer Fragen, kann sich das zum Anlaß einer Krise umwandeln, in deren Verlauf die Existenz einer Organisation und ihre Grundlagen insgesamt hinterfragt und erneuert werden können. Es geht dann vordringlich nicht mehr um einen Ausgleich zwischen konservativen und innovativen Elementen organisatorischer Realität, sondern um eine praktizierte und irreversible Entscheidung zwischen Stagnation bzw. Regression oder Progression als Umwandlung von Sinn und Gestalt einer Organisation.

Die Perspektiven menschlichen und organisatorischen Lebens bewegen sich angesichts neuer Aufgaben also zwischen den Polen Stagnation und Regression einerseits und Fortschritt andererseits. Das gilt für eher überschaubare und begrenzte Prozesse genauso wie für die grundlegendsten und im größten Ausmaß existentiellen Aufgabestellungen des Lebens: Krise und Wandlung eines Ganzen. Regression bedeutet immer einen Verlust an Möglichkeiten durch Rückfall in vergangene Grundmuster. Dieser Verlust schließt die Möglichkeit des Sterbens und des Endes einer Organisation ein, wenn eine durch neue Fragen ausgelöste Krise des Ganzen mit Stagnation oder Regression beantwortet wird. Progression wird für ganze Organisationen real, wenn im Stufenprozeß der Entwicklung von einer niedrigeren zu nächsthöheren Stufe fortgeschritten wird.

12.4 Die Organismuskonzepte der Organisation nach F. Glasl und B.C. Lievegoed

12.4.1 Einführender und zusammenführender Überblick über die Organisation und ihre Entwicklung nach F. Glasl und B.C. Lievegoed

Organisationen werden in den Konzepten von Glasl et al. nicht einfach in Analogie zu Organismen aus biologischer Sicht betrachtet und gehandhabt. Der Begriff „sozialer Organismus“ wird vielmehr als »Wesenstypierung« aufgefaßt. Auf diese Weise wird sichtbar, daß die Wesenselemente und Subsysteme einer Organisation keine scharf abgegrenzten Bausteine sind, die nach konstruktiven Prinzipien additiv zusammengesetzt sind oder zusammengefügt werden könnten. Organisationen sind aus der Organismusperspektive vielmehr eine Einheit, aus der man zur Typisierung, Charakterisierung und zur Ableitung von „Umgangsformen“ sowie von Entwicklungsmustern und -perspektiven Elemente herausarbeiten und separat beschreiben kann.¹⁰⁷⁶ Sie haben wie Pflanzen, Tiere und Menschen Elemente, die ineinander übergehen und gemeinsam als Einheit wirken. Bei näherer Betrachtung enthält jedes Element das Ganze, wobei bestimmte Qualitäten in den Vordergrund treten und andere mehr implizit vorhanden sind¹⁰⁷⁷.

Das Organismusmodell der Organisation nach Glasl et al. ist entsprechend ihrer und meiner Grundüberzeugungen nicht auf materielle und strukturelle Elemente beschränkt. Die körperlichen, seelischen und geistigen Elemente menschlicher Existenz finden ihre Entsprechung im technisch-instrumentellen, dem sozialen und dem geistig-kulturellen Subsystem von Organisationen.¹⁰⁷⁸

Über den so skizzierten „Status Quo“ des Lebens von Organisationen hinaus entwickelt sich Leben im Realisieren und Vergehen von Zeit. Organismen entwickeln eine individuelle Biographie innerhalb des Grundschemas Keim, Reifung und Heranwachsen, Ausgereift-Sein (Erwachsenen-Werden als

¹⁰⁷⁶ Vgl. Glasl et al., S. 19 ff

¹⁰⁷⁷ Bei natürlichen Organismen ist dieses Prinzip auf der Zellebene nachweisbar. Jede lebensfähige Zelle enthält das vollständige bekannte Erbmaterial. Das Subsystem einer Organisation, das nicht die Qualitäten der anderen Subsysteme in sich birgt, wäre wie eine natürliche Zelle, die nicht das Ganze in sich trägt, zum Sterben verurteilt.

¹⁰⁷⁸ Zu einer differenzierten Darstellung auf individueller Ebene sowie auf Mikro-, Meso- und Makroebene vgl. Glasl et. al. 2005, S. 19.

Wandlung in Stufen), Alterung und Sterben. Ein Sterben in frühen Phasen ist Teil der Möglichkeiten, die auch organisationales Leben bereithält.

Diesen Gestaltungsprinzipien entsprechend entwickeln auch Organisationen individuelle Biographien im Rahmen der Gesetzmäßigkeiten von Entwicklung, die Gesetze der Entfaltung, des quantitativen Wachstums und der Verlagerung von strukturtragenden Prinzipien umfassen. Organisationen sind durch Vitalität sowie Organ- und Strukturbildungsprozesse gekennzeichnet, »die nicht willkürlich zu konstruieren sind, sondern in hohem Masse (sic!) einer Eigengesetzlichkeit gehorchen.«¹⁰⁷⁹

Zwei Teilbereiche bilden in dem Organismusmodell der Organisation von Glasl et al. ein Ganzes:

1. Der erste Teilbereich betrachtet das Konstituierende von Organisationen qualitativ durch die Metapher des Organismus hindurch. Er beschreibt die Wesenselemente und Subsysteme einer Organisation, die in individueller Art konkretisiert werden. Aus einer qualitativen Klassifizierung der möglichen Konkretisierungen von Status Quo werden Organisationsarten abgeleitet.
2. Der zweite Teilbereich beinhaltet die allen Organismen gemeinsame zeitliche Entwicklungsperspektive in ihrer Konkretisierung für Organisationen. Es wird beschrieben, entlang welcher Prinzipien sich die Biographie von Organisationen mit allen Wesenselementen und Subsystemen gestaltet.

Wie bei anderen Ausdrucksformen von Leben bestehen Organisationen aus Grundbausteinen, die sich in unterschiedlicher Weise ausbilden, zueinander stellen und gewichten. Diese Grundbausteine nennen Glasl et al. Subsysteme und Wesenselemente. Je nach Organisationsart und Stand der Entwicklung ergeben sich unterschiedliche Grade der Formalisierung und Institutionalisierung der einzelnen Wesenselemente und unterschiedliche Schwerpunktsetzungen.

Werden Organisationen als Organismus angeschaut, ist es darüber hinaus entsprechend den differenzierenden Prozessen natürlicher Evolution zwangsläufig, daß unterschiedliche Arten von Organisationen entstehen. Aus den unterschiedlichen Arten ergeben sich wiederum verschiedene Gestaltungsprinzipien für die Organisation.¹⁰⁸⁰ Die Organisationsarten (Produktorganisation, Dienstleistungsorganisation, professionelle (Dienst-

¹⁰⁷⁹ Vgl. Glasl et al. 1996, S. 23 f. Zu einer kurzen sinnklärenden Übersicht vgl. Glasl et al. 2005, S. 23 ff.

¹⁰⁸⁰ Vgl. Glasl 1997, S. 132 ff.

leistungs-) Organisation) ergeben sich dabei aus der Dominanz eines der drei Subsysteme bezüglich der Leistungserstellung der Organisation *nach außen*.¹⁰⁸¹

Der so skizzierte erste Teilbereich umfaßt nicht die jedem Leben eigene Entwicklungsperspektive. Der zweite Teilbereich dynamisiert den Status der Organismusorganisation in der Weise, daß die drei Subsysteme in ihrer Entwicklung durch vier Entwicklungsstufen hindurch betrachtet werden. Da es sich um von Menschen hervorgebrachte und gestaltete Organisationen handelt, steht die qualitative Gestaltung der Biographie von Organisationen in sinnvollem Zusammenhang zur menschlichen Biographie.

Entsprechend dem im Vorkapitel skizzierten Entwicklungsbegriff geht die »Entwicklung der Organisationsformen von Unternehmen [...] von einem undifferenzierten, globalen Ganzen zu grösserer Differenzierung und Komplexität. Bei jedem Entwicklungsschritt ist ein anderes Subsystem dominant.«¹⁰⁸² Die Konzentration auf die Bewältigung der im dominanten Subsystem begründeten Kernaufgabe der aktuellen Phase führt in der Sprache von Glasl et al. zu typischen Randproblemen (die Bezeichnungen Schattenseiten, blinde Flecken, Unerledigtes, Zukunftsaufgaben sind ebenfalls zur Charakterisierung geeignet) qualitativer Natur, deren Klärung und Integration Aufgabe der jeweils folgenden Phase ist.¹⁰⁸³

Das biographische Potential von Organisationen besteht im Konzept von Glasl et al. aus Pionierphase, Differenzierungsphase, Integrationsphase und der Assoziationsphase. Entsprechend dem Grundbild von Entwicklungsprozessen stellt sich die Entwicklung von Organisationen als Stufenprozeß dar. Die darin vollzogenen Phasen und Phasenübergänge folgen keinem Zwangsmechanismus, sondern sind wiederum ein Grundmuster, entlang dessen »ein sozialer Organismus mit seinen eigenen Kräften einen Weg zunehmender Emanzipation und gesellschaftlicher Verantwortung gehen

¹⁰⁸¹ Die Klassifizierung von Wirtschaftsunternehmen nach Produktunternehmen, Dienstleistungsunternehmen und professionellen (Dienstleistungs-)Organisationen ist zurückzuführen auf das Konzept der sozialen Dreigliederung von Rudolf Steiner. Dieses befaßt sich mit der Dreigliederung von Staaten in die Subsysteme Wirtschaftsleben, Rechtsleben und Geistesleben, in denen je eigene Prinzipien gültig sind. Anlaß zur Entwicklung des Konzeptes im Jahr 1917 war die Bitte »einer politisch einflußreichen Persönlichkeit« um ein Konzept zur Neuordnung des politisch-gesellschaftlichen Lebens, nachdem die Einheitsstaaten monarchistischer und demokratischer Prägung an den Problemen der Zeit gescheitert waren. (Vgl. Steiner 1985, S.1.)

Die konventionelle Einteilung in Unternehmen des Agrarsektors, des Industriesektors und des Dienstleistungssektors hebt mehr auf die Evolution von Wirtschaftsunternehmen ab, als auf einen Versuch, alle Organisationen in einer Gesellschaft zu charakterisieren. Zusätzlich beinhaltet diese Einteilung die Versuchung, Dienstleistungen des Staates und der Verwaltung, Dienstleistungen und geistige Leistungen von Bildungseinrichtungen und Dienstleistungen im Wirtschaftsbereich qualitativ unangemessen über einen Kamm zu scheren.

¹⁰⁸² Glasl et al. 1996, S. 39

¹⁰⁸³ Vgl. Glasl et al. 1996, S. 100 ff.

kann«. Dementsprechend gilt auch: »Organisationen und Gesellschaften sind *Möglichkeiten und Einschränkung* für den Menschen. Er ist ihnen nicht hilflos ausgeliefert, sondern muß sich mit ihnen aktiv auseinandersetzen, um seine zu ihm passende, d.h. authentische Antwort darauf zu geben und folglich Verantwortung auf sich zu nehmen.«¹⁰⁸⁴

Für jede Phase der Entwicklung einer Organisation gelten vor diesem Hintergrund andere Werte und Grundkonzepte sowohl im Innenverhältnis als auch in den Außenbeziehungen. Das führt dazu, daß bei jedem Phasenübergang eine Erneuerung und Umformung des Denkens und Handelns erfolgt. Der Wandlungsprozeß im Übergang wird von dem Wandel gelebter Grundüberzeugungen getragen.¹⁰⁸⁵ In ihrer Biographie wird die Entwicklung von Organisationen durch eine wechselnde Dominanz der Subsysteme *nach innen* getragen und gekennzeichnet.

Die nach außen gerichtete Dominanz eines Subsystems im Leistungsprozeß bestimmt die Organisationsart. Die nach innen gerichtete Dominanz eines Subsystems im individuellen biographischen Prozeß bestimmt die Entwicklungsphase, in der sich eine Organisation befindet. Damit gestaltet sich organisatorisches Leben insgesamt in jeder Phase in einem neu gestalteten Feld der Polarität *Innen-Außen*. Entwicklung von Organisationen ist vor diesem Hintergrund im Sinne des Organismusmodells von Glasl et al. ein Wandlungsprozeß, der sich in allen Subsystemen von Organisationen Ausdruck verschafft. Die einzelnen Elemente der Subsysteme stehen dabei nicht im Gegensatz, sondern in einem fruchtbaren Spannungsverhältnis zueinander, aus dem heraus die spezifische Vitalität von Organisationen gespeist wird.¹⁰⁸⁶

Das, was ist, das, was wird und schließlich das, was werden kann, bildet organisatorisches Leben aus. Auf Organisationen bezogen beinhaltet diese Sicht auf Entwicklung jedoch nicht nur, daß Organisationen selbst von Umwandlungen erfaßt und umgewandelt werden. Die Mitarbeiter sind ebenfalls als Person mit Denken, Fühlen und Wollen betroffen und engagiert. Jeder Mitarbeiter ist dabei entsprechend der umfassenden Gestalt der Subsysteme Teil aller Subsysteme, wenn auch mit unterschiedlichen Gewichtungen. Er braucht das technisch-instrumentelle Subsystem zur Bereitstellung von Ressourcen, er ist Träger von Rechten und Pflichten sowie Träger von Ideen, Idealen und Kultur. Wenn es ernst mit Wandel wird, kann man daher auch nicht mehr lau sein.

¹⁰⁸⁴ Vgl. Glasl et al. 1996, S. 22 f., S. 203.

¹⁰⁸⁵ Vgl. Glasl et al. 1996, S. 104 f., S. 198 f.

¹⁰⁸⁶ Vgl. Glasl et al. 1996, S. 18.

»Wenn eine Phase in ihre Krise gerät, spielt sich immer ein mehr oder weniger heftiger Kulturkampf ab, der durch Konflikte das ganze Unternehmen zerrütten kann. [...] Die Mitarbeiterschaft wird in solchen Krisensituationen allmählich gespalten in konservative Verfechter der alten Kultur und progressive Befürworter eines grundlegenden Wandels. Die dominante Kultur und die Gegenkultur stehen einander ausschließend gegenüber. Dann geht der Kulturkampf in einen Machtkampf über, weil ohne Macht und Gefolgschaft die Kultur im Unternehmen nicht verändert werden könnte.«¹⁰⁸⁷ Bewußt eingeleitete Entwicklungsschritte bedürfen vor diesem Hintergrund einer Hausmacht und persönlicher Verbindungen. Sie brauchen weiterhin Kristallisations- und Durchbruchprozesse sowie Symbolhandlungen und Symbolpersonen. Diese dienen der Selbstaufklärung *nach „innen“* über Gewesenes und Zukunftsperspektiven, der prägnanten Vermittlung *nach „außen“* und vertiefter Kommunikation sowie der Gewinnung und Konzentration der notwendigen geistig-seelischen Energien. Sie machen sowohl inneres Ablösen von unangemessen gewordenen Traditionen als auch die Verdeutlichung und Verankerung des Neuen im Bewußtsein der Beteiligten möglich. »Die nachhaltigste Erneuerung beginnt aber beim Geistpol des Unternehmens. Nach und nach «inkarniert» der neue Geist dann schon in den anderen Subsystemen und deren Wesenselementen.«¹⁰⁸⁸ Der Weg der Erneuerung ist so oder so »immer steinig und mit Konflikten gepflastert. Manches hat jedoch auf den ersten Blick neu ausgesehen, was bei genauerem Überprüfen doch nur Altes in neuem Gewand war.«¹⁰⁸⁹

Die im folgenden näher dargestellten Struktur- und Entwicklungsmuster von Organisationen sind vor diesen Hintergründen zu verstehen. Sie sind zugleich beschreibende und idealtypische Konzepte, die in Abhängigkeit von der Organisationsart, von der Geisteshaltung der Menschen in den Organisationen und von der Entwicklung des „Umfeldes“ mit vielfältigen Organisationsrealitäten verbunden sind.¹⁰⁹⁰

¹⁰⁸⁷ Vgl. Glasl et al. 1996, S. 109.

Bowles beschreibt wie ein Kulturkampf von Seiten des Managements zugunsten konservativer Machtpositionen entschieden wurde. (Vgl. Bowles 1994, S. 394 ff.)

¹⁰⁸⁸ Vgl. Glasl et al. 1996, S. 109.

¹⁰⁸⁹ Vgl. Glasl 1998, S. 185.

¹⁰⁹⁰ Friedrich Glasl schreibt, daß moderne Pionierunternehmen oft nicht von einzelnen Personen, sondern von Gründungsteams ins Leben gerufen werden, was veränderte Rollenmuster bedingt. Die „Basismetapher“ „Familie“ ist aber auch in dieser veränderten Konstellation nach wie vor wirksam. (Vgl. Glasl et al. 1996, S. 124.)

12.4.2 Die Dreigliederung einer Organisation nach F. Glasl und B.C. Lievegoed

Auf der Elementebene einer Organisation steht der konstituierende Aspekt des Organismusbildes einer Organisation im Vordergrund. Im Modell nach Glasl et al. wird aus der Wesenstypierung des Lebendigen abgeleitet, daß die archetypische¹⁰⁹¹ Gliederung des Menschen in Geist, Seele und Körper in Form des kulturellen, des sozialen und des technisch-instrumentellen Subsystems umgeformt in Organisationen ausgebildet werden. Das Modell ist damit eine moderne auf Organisationen bezogene Ausformung der Idee der Entsprechung von Mikrokosmos (Mensch) und Makrokosmos (Organisation). Die Subsysteme einer Organisation wiederum enthalten insgesamt sieben Wesenselemente von Organisationen, die ineinanderwirkend die Ganzheit einer Organisation ausmachen und bilden.

Tabelle 3: Wesenselemente einer Organisation nach F. Glasl und B.C. Lievegoed¹⁰⁹²

Wesenselement	Subsystem
7 Identität	geistig-kulturelles Subsystem
6 Policy, Strategie, Programme	
5 Struktur (Aufbauorganisation)	soziales Subsystem
4 Menschen, Gruppen, Klima, Führung	
3 Einzelfunktionen, Organe	
2 Prozesse, Abläufe	technisch-instrumentelles Subsystem
1 Physische Mittel	

Das geistig-kulturelle Subsystem umfaßt die Identität einer Organisation, ihre grundlegenden Ziele und Werte sowie den Rahmen für das Lernen und Entwickeln von Personen in der Organisation. In diesem Bereich gelten als strukturierende Prinzipien die Entwicklung von Freiheit, Selbstverantwortung und authentischer Selbstbestimmung zur gelebten inneren Haltung. »Mit dem Menschen haben Organisationen die Fähigkeit gemeinsam, ihre

¹⁰⁹¹ Vgl. Glasl 1998, S. 35 ff.

Die Dreigliederung des Menschen kann bis zu den Menschenbildern und Staatsmodellen von Platon und Plotin und noch weiter zurückgeführt werden. »Die Unterscheidungen zwischen Leib, Seele und Geist bezeichnen – wie im alten Testament – immer nur verschiedene Aspekte des einen und ganzen Menschen«. Diese Tradition wurde durch Descartes erneuert. »Teils göttlicher, teils tierischer Natur lebt der M.[ensch] in der Spannung zwischen beiden: Er ist eine Doppelnatur [...] Sterblichkeit und Unsterblichkeit, Leib und Seele, Materie und Geist, Stoff und Form, Zeitlichkeit und Ewigkeit, Triebsteuerung und Vernunft sind die Antithesen, die er in sich vereinigen muß.« (Vgl. dazu das Stichwort »Mensch« in Ritter 1980, insbes. S. 1063, S. 1070, S. 1074.)

¹⁰⁹² Zu den im folgenden dargestellten Wesenselementen und Subsystemen einer Organisation vgl. Glasl et al. 1996, S. 11 ff.; Glasl 1997, S. 32 sowie mit praktischer Orientierung vertiefend und differenzierend Glasl 1997, S. 115 ff.; Piber in Glasl et al. 2005, S. 73 ff.

Ziele selbst zu bestimmen und das Gelernte bewusst anderen zu übertragen.« Die Identität einer Organisation »kann mit dem Ich eines Menschen verglichen werden, das allen Wahrnehmungen, Gedanken, Gefühlen und Willensäußerungen Zusammenhang und Kontinuität verleiht.« Sie kann auch als Geistpol bezeichnet werden. Dieser ist es, der die Einmaligkeit und Unverwechselbarkeit einer Organisation ausmacht. »Und wie ein Individuum seiner Körperlichkeit und den situativen Möglichkeiten und Beschränkungen Rechnung tragen muss«, kann auch eine Organisation »nicht in 100-prozentiger Beliebigkeit ihren Weg wählen.«¹⁰⁹³

Das Geistige »ist kein diffuses Abstraktum, sondern wirkt im Einzelmenschen als Fähigkeit, sich selber Werte, Ziele, Ideen und Sinn zu definieren – auch wenn diese im Alltag nicht umsetzbar sein mögen. Und auf der Systemebene der Organisation ist es die Fähigkeit eines Unternehmens, seine Identität zu bestimmen, die in Unternehmenspolitik und Strategie – so gut es die Situation erlaubt – realisiert werden.«¹⁰⁹⁴ Diesen Qualitäten entsprechend benötigt das geistig-kulturelle Subsystem Freiheit als Gestaltungsprinzip, um gedeihen zu können¹⁰⁹⁵.

In enger Anlehnung an Glasl kann der geistige Pol einer Organisation auch durch den Begriff Organisationskultur erfaßt werden. Diese umfaßt den Kern der Organisationskultur, Grundorientierungen, Medien und Ausdrucksmittel der Organisationskultur, Ausprägungsmodalitäten, Typen von Organisationskulturen und Verankerungsinstrumente. Der Kern der Organisationskultur verschafft sich durch Grundauffassungen und Grundwerte Ausdruck. Bei Unternehmen beinhalten diese »wie das Unternehmen grundsätzlich über Arbeit, Kunden, Natur, Gewinn, Leistung usw. denkt.« Um diesen kulturellen Kern herum entstehen und manifestieren sich Grundorientierungen, die ihn in pragmatische Grundhaltungen hinsichtlich des Umgangs mit Zeit, Kunden, Technologie, Innovation und Mitarbeitern umsetzen.¹⁰⁹⁶ Organisations-Kultur selbst ist wie jede Kultur im Kern nicht-rational und schon gar nicht rational-funktional gestaltbar und leitbar. Organisationskultur ist vielmehr holographisch und entfaltet sich, wenn Menschen sie »inszenieren«. Sie formt sich, wenn Menschen passender »Wellenlänge« und Resonanz zusammenfinden und Eigenart und Stil von Organisation reproduzieren, gestalten und umformen. Sie ist damit qualitativ weit mehr mit den Begriffen Synchronizität, Feld und

¹⁰⁹³ Vgl. Glasl et al. 1996, S. 25. Im Originaltext steht anstelle Organisation »ein Unternehmen«.

¹⁰⁹⁴ Vgl. Glasl et al. 1996, S. 27.

¹⁰⁹⁵ Vgl. Glasl 1997, S. 119 f.

Ganzheitlichkeit verbunden als mit technomorphen Begriffen wie Kausalität, Additivität und Funktionalität. Kultur entfaltet sich sinnvoll und harmonisch – auch zur Disharmonie.¹⁰⁹⁷ Funktionale und zielgerichtete Gestaltung kann vordergründiger Teil von Kultur sein. Auf Funktionales konzentrierte Eingriffe in kulturelle Prozesse sind daher wohl mehr Maskierung und Blockierung von Wandlung und Entfaltung.

Im sozialen Subsystem werden die Beziehungen zwischen Einzelmenschen und Gruppen und der Gesamtorganisation formell und informell geregelt und gelebt. Es braucht als Abbild der für alle Menschen gleichen Würde den Gleichheitsgrundsatz bei der Anwendung von kodifizierten und informellen Spielregeln und Normen des Miteinanders und beinhaltet die Qualitäten und Regeln politischen und sozialen Miteinanders.¹⁰⁹⁸ »Die Personen und Gruppen« verkehren im sozialen Subsystem »miteinander als Träger allgemeiner Rechte und Pflichten. Funktionsbeschreibungen und Organigramme sind Rechtsgebilde, weil sie festlegen, wie weit der Entscheidungsspielraum geht und wem welche Verantwortung zugerechnet wird. Diese

¹⁰⁹⁶ Vgl. Glasl et al. 1996, S. 105 ff.

¹⁰⁹⁷ Vgl. Morgan 1998, S. 35.

Zürn gibt eine weitere Beschreibung von dem, was Unternehmenskultur ausmacht. »Ausgehend von jeweiligen Beispiel der Unternehmensleitung, sei es nun gut oder schlecht, großzügig oder kleinkariert, förderlich oder hemmend, werden im Laufe der Entwicklung eines Unternehmens gewisse Grundhaltungen, Werteorientierungen und Prioritäten von den Mitarbeitern aufgenommen und nachvollzogen, verwirkt oder verwirklicht, aufgehalten oder weitergegeben. Die Summe oder Gesamtheit dieser grundlegenden Orientierung ist es, die als Geist und Stil des Hauses, als spezifische Firmenkultur, spürbar und bemerkbar werden kann – ob bewußt gemacht und gewollt oder mehr unbewußt erlebt und nachgemacht, ob als Firmenphilosophie auch expressis verbis formuliert, nieder- und vorgeschrieben, oder nur mehr oder weniger eindrücklich vorgelebt und nachempfunden, ob als Stil der Führung und Zusammenarbeit in der betrieblichen Leistungserbringung ausdrücklich gewollt und anempfohlen oder nur geduldet und nachvollzogen.« (Zürn 1987, S. 226 f.) Es geht dabei weniger um Zahlen, Daten und Rechenbares, als um Unmittelbares und Mittelbares geistig-kultureller Dimensionen. Vertrauen und Glaubwürdigkeit, Gelassenheit und Respekt, persönliche Bescheidenheit und die Bereitschaft zur Leistung für den Dienst an der Sache und für die Gemeinschaft sind die damit korrespondierenden positiven Qualitäten. (Vgl. Zürn 1987, S. 227.) Die im geistig-kulturellen Subsystem auftretenden Entwicklungen quantitativ angemessen zu erfassen, wird so als Kunst deutlich, die nicht völlig unmöglich ist, aber nur schwer zu erlernen ist. Es bedarf zuallererst eines ausgeprägten Wahrnehmungsvermögens, emotionaler Belastbarkeit und einer gesunden Mischung aus individueller Standfestigkeit und Toleranz der Prozeßbeteiligten, um die Indikatoren, die zu Zahlenwerten führen sollen, so gestalten zu können, daß Wichtiges erfaßt und zukünftige Entwicklung nicht behindert wird. Im Fall von erheblichen Konflikten in Organisationen kann der Schutz von Anonymität, der mit quantitativen Erhebungen am leichtesten glaubhaft zu erreichen ist, dazu führen, daß quantitative Erfassungen Prozeßqualitäten offenbar werden lassen, die ansonsten verborgen bleiben. In diesem Fall können mit der rechten persönlichen Haltung eingesetzte und behutsam dosierte quantitative Verfahren für den qualitativen Verlauf von geistig-kulturellen Prozessen von Vorteil sein.

Vgl. vertiefend Peat 1999, Sheldrake et al. 1997 sowie Sheldrake 1999. Disharmonien jeder Art folgen ebenfalls inneren Gesetzen und „Harmonien“, wie man es an den Mechanismen der Konflikteskalation sehen kann. (Vgl. Glasl 1997, insbes. S. 191 ff. sowie 215 ff.)

¹⁰⁹⁸ Vgl. Glasl 1994, S. 121. Für das soziale Subsystem war ursprünglich der besser passenden Begriff »politisch-soziales Subsystem« eingeführt, der im Alltagsgebrauch und in der neuen Literatur durch den Begriff »soziales Subsystem« abgelöst worden ist. (Vgl. z.B. Glasl 1997, S. 32; Glasl et al. 2005, S. 84; der Hintergrund der Begriffsveränderung wurde von Friedrich Glasl persönlich mitgeteilt, die Bewertung »besser passend« teile ich.

Regelungen finden sich in Gewohnheitsrecht, allgemeinen Rechtsprinzipien der Fairness und Redlichkeit, in Kollektivverträgen und Betriebsvereinbarungen und anderen Spielregeln. Solche Spielregeln erlauben es den betroffenen Personen, ihre Interessenstandpunkte vorzubringen und gemäß bestimmter Formen auszutragen. Dies ist [...] ein politischer, ein sozialer Prozess. Die vielfältigen «Spielregeln» gewährleisten die gegenseitige Anerkennung als Rechtssubjekte, so dass um diese Anerkennung nicht jedesmal gekämpft werden muß. Diese Regeln sichern den sozialen Raum eines Individuums und gestalten die gegenseitigen Rechte und Pflichten. Dadurch bilden sich in diesem Subsystem vielfältige *komplementäre Abhängigkeiten*. Denn Rechte und Pflichten sind immer komplementär aufeinander bezogen [...].¹⁰⁹⁹ Wenn sie horizontal, horizontal-sequentiell und vertikal sinnvoll gestaltet werden, kann sich eine »«synergetische Interdependenz» der Beteiligten Menschen und Gruppen in der Weise herausbilden, daß zum Wohl des Ganzen durch das Entstehen von Gemeinschaften neue Qualitäten und Leistungen entstehen können.¹¹⁰⁰

Im sozialen Subsystem werden Verteilungsfragen verschiedenster Art (Macht, Einfluß, Ressourcen) geregelt. Hier hat das politische Kräftespiel seinen Platz, das zweifach begrenzt und kultiviert werden muß, um nicht destruktiv zu werden.

1. Das direkte politische Kräftespiel ist auf dieses Subsystem zu begrenzen.
2. Politisches Handeln umfaßt als Möglichkeit einseitige Machtausübung und Übervorteilung. Dieser Perspektive ist durch Anerkennung allgemeinverbindlicher Spielregeln und der gegenseitigen Achtung der Persönlichkeit und Würde jedes Einzelnen der Nährboden zu entziehen.¹¹⁰¹

Jenseits davon ist klar, daß in durch Spielregeln festgelegten Grenzen Ungleichheit auch Teil dieses Systems ist. Dies gilt z.B. dafür, daß in Organigrammen abgebildet wird, daß Inhaber hierarchisch als Leitung eingestufte Positionen, Rechte und Pflichten haben, die auf ausführender Ebene anderer Art und enger begrenzt sind. Es gibt also sowohl gleiche Regeln für alle Menschen in Organisationen als auch aus Positionen abgeleitete Sonderrechte und Sonderpflichten. Sonderrechte, die nicht an Aufgaben und/oder Positionen, sondern an Personen gebunden sind, sind eine für Organisationen potentiell destruktiv wirkende Verletzung des

¹⁰⁹⁹ Glasl 1997, S. 120

¹¹⁰⁰ Vgl. Glasl 1997, S. 123. Glasl behandelt auf S. 123 ff. differenziert verschiedene Arten sozialer Abhängigkeiten und die mit ihnen verbundenen Konfliktpotentiale.

¹¹⁰¹ Vgl. Glasl 1997, S. 122 ff.

Gleichheitsgrundsatzes. Die Gegebenheiten können sich jedoch wandeln. Je mehr sich Führung als Dienstleistung für Leistungserbringer begreifen kann und will, desto weniger stehen Sonderrechte der Führung im Vordergrund und umso geringer werden auch sachlich und/oder konzeptionell begründete Ungleichheiten im sozialen Subsystem.

Insgesamt enthält das soziale Subsystem immer die Realitäten der Organisation, in denen geregelt ist, wie man zueinander steht und wie man miteinander umgeht. Diese können in unterschiedlichen Formen erschlossen, dargestellt und verdeutlicht werden.¹¹⁰²

Im technisch-instrumentellen Subsystem geht es um den zweckgerichteten Einsatz der Fähigkeiten der Menschen, der physischen Mittel sowie der Abläufe und Prozesse der Leistungserbringung. In diesem Subsystem ist objektivierbare Zweckorientierung verortet. Die Basis dieser Orientierung ist im geistig-kulturellen Subsystem geleistete subjektive Ziel- und Zweckfindung. Das technisch-instrumentelle Subsystem ist daher nur in den Grenzen seiner funktionalen Ausgestaltung rational.

Die Orientierung an objektivierbaren Zielen und Zwecken der Gesamtorganisation braucht die Haltung des uneigennütigen Einsatzes von Ressourcen jeder Art zur Lösung der Probleme anderer, damit der Prozeß der Leistungserbringung durch die technisch-instrumentellen Prozesse optimal gestützt bzw. erbracht werden kann.¹¹⁰³ So wird die durch Arbeitsteilung entstehende Notwendigkeit zur Kooperation deutlich. Glasl et al. sowie die Autoren der Standardwerke zur schlanken Produktion James P. Womack und Daniel T. Jones nennen das zugehörige synergetische Prinzip auch *Geschwisterlichkeit*¹¹⁰⁴.

Wenn also Kultur bis hinein in den Alltag des technisch-instrumentellen Subsystems gelingt, kann schließlich das entstehen, was Burkard Sievers als Weisheit von Organisationen sieht, die sich mehr in der Gestalt des Ganzen

¹¹⁰² Die formellen Aspekte dieses Subsystems findet man in Organigrammen und Organisationshandbüchern. „Ungeschriebene Gesetze“, Gewohnheiten sind teils bewußt, teils unbewußt und/oder informell Teil dieses Subsystems.

Ergänzt man die archetypischen Ausdrucksformen des Politisch-Sozialen (das Zueinander-stehen und das Miteinander-umgehen) im Hintergrund um den Begriff des „energetischen“ bzw. des »morphogenetischen« Feldes, eröffnet sich eine zusätzliche Möglichkeit, dieses Subsystem in Organisationen sichtbar und von dort aus bewußt lebbar zu machen: das Familienstellen bzw. das Organisationsstellen nach Bert Hellinger. (Vgl. zur Einführung Schäfer 1997 sowie weitere Bemerkungen im letzten Kapitel dieser Abhandlung.)

¹¹⁰³ Vgl. Glasl et al. 1996, S. 11 ff.; Glasl 1997, S. 116 ff.

¹¹⁰⁴ Vgl. Glasl 2005, S. 18. In älteren Veröffentlichungen findet man im gleichen Kontext das nicht geschlechtsneutral formulierte Prinzip Brüderlichkeit, das durch Rudolf Steiner auf die Ideale der französischen Revolution (liberté, égalité, fraternité) zurückgeführt wurde. (Vgl. Barkoff 1997, Steiner 1985, S. 87 ff.) Die geschlechtsneutrale Formulierung »Geschwisterlichkeit« ist wegen der Gleichwertigkeit von Mann und Frau zeitgemäßer und vorzuziehen.

als unmittelbar in Einzelpersonen äußert.¹¹⁰⁵ Das kulturelle Subsystem entzieht sich von daher weitgehend der direkten, vereinfachenden und routinierten Erfassung in Zahlensystemen. Es ist quantitativ nur behutsamen Erfassungen mit Indikatoren und viel deutlicher qualitativ und deutend zugänglich. Kultur trägt und prägt organisatorisches Leben jedoch bis hinein in die alltäglichsten Handlungen. Das rational erscheinende technisch-instrumentelle Subsystem ist daher sowohl rational gestaltet als auch Ausdruck des jeweiligen kulturellen Subsystems. Daher rühren die Grenzen der Rationalität im technisch-instrumentellen Subsystem. Auch wenn Rationalität ein hoher Wert propagierter Organisationskultur ist, finden sich starke Anteile von Nicht-Rationalität. Technisch-instrumentelle Ressourcen können nicht nur nach funktionellen Prinzipien, sondern auch nach Machtprinzipien verteilt und strukturiert werden. Im Sinn des hier vorgestellten Konzepts handelt es sich dann um einen potentiell destruktiven Übergriff des degenerierten sozialen Prinzips (hier: Ungleichheit) auf das technisch-instrumentelle Subsystem.

In Organisationen entsteht insgesamt ein Spannungsfeld zwischen dem rational anschaubaren und gestaltbaren technisch-instrumentellen Subsystem einerseits und dem geistig-kulturellen Subsystem andererseits. Zwischen diesen steht vermittelnd das soziale Subsystem nach beiden Seiten offen. Dieses Spannungsfeld ermöglicht fruchtbares Handeln. Es äußert sich in qualitativer Unterschiedlichkeit und im Aufeinanderangewiesen-sein polarer Subsysteme. Durch das Organismuskonzept von Glasl et al. wird deutlich, daß Organisationen eine sinnvolle Mischung und einen Ausgleich zwischen den Prinzipien geistig-kultureller Freiheit und Kreativität, gleichberechtigter Pflege innerer und äußerer Rechte und Pflichten und synergetisch-geschwisterlicher Zusammenarbeit im Hinblick auf die Notwendigkeiten materieller Zusammenarbeit benötigen. Die Rücksicht auf den Schwerpunkt der Organisation darf daher nicht dazu führen, daß die gesamte Organisation nach den Prinzipien des dominanten Systems gestaltet wird. Ein Verlust kulturellen Lebens in Produktorganisationen ist in diesem Sinn genauso gefährlich für eine gesunde Entwicklung wie eine Überbetonung innerer Freiheit durch die Übertragung des Freiheitsprinzips in den funktionalen administrativen Bereich in professionellen (Dienstleistungs-) Organisationen.¹¹⁰⁶

¹¹⁰⁵ Vgl. Sievers 1993, S. 259.

¹¹⁰⁶ Vgl. Glasl 1997, S. 119 ff., S. 139 ff.

Die Gestaltung der Organisation nach aus Subsystemen abgeleiteten Prinzipien ist gleichermaßen einleuchtend wie praktisch nicht selbstverständlich. Aus subjektiv von beteiligten Menschen als erheblich gedeuteten Abweichungen von diesen Prinzipien folgt Konfliktpotential. Dieses »ist dann vorhanden, wenn ein organisatorisches Subsystem nicht nach seinem eigentlichen Funktionsprinzip gestaltet oder geführt wird« oder »wenn das für ein Subsystem funktionelle Gestaltungsprinzip auf eines der anderen Subsysteme kritiklos übertragen wird. [...] So führt beispielsweise das Gleichheitsprinzip im geistig-kulturellen Bereich zur geistigen Gleichschaltung, Nivellierung und Sterilität.«¹¹⁰⁷ »Im kulturellen Subsystem entsteht Konfliktpotential, wenn statt der *Freiheit* und *Selbstverantwortung* bloss Scheinfreiheit gewährt wird, während insgeheim Manipulation, Indoktrination und dergleichen gegeben sind.«¹¹⁰⁸ Trotz der existierenden Gefahren und Folgen einer möglichen „Laissez-faire“ Haltung gehen bürokratische Leistungskontrollen geistiger Leistungen bestenfalls ins Leere, sie dürften jedoch zumeist mindestens einschränkend wirken. Im Extremfall können so geartete Kontrollen nicht nur störend sondern auch zerstörend wirken. Das gilt schon deswegen, weil externe Kontrollen auch bei bestem Willen an der Realität geistiger Leistungen vorbeigehen müssen. Diese Tatsache läßt sich leicht an aktuellen Beispielen der öffentlichen Reformdebatte zeigen, in der man Gefahr läuft, unter der Prämisse Leistungssteigerung, Leistungen strukturiert beratend zu stören oder abzuwürgen. Man provoziert „bestenfalls“ aus subjektiver Existenznot von Kontrollierten entstehende Anpassungsleistungen an vorgegebene Indikatoren. Vorauseilender Gehorsam schafft nicht nur keine Innovationen, sondern behindert letztlich immer vom Geistig-Kulturellen ausgehenden Wandel in einer Zeit, wo alle vom Wandel der Welt sprechen. Zerstören ist überall dort zu besichtigen, wo geistige Zensur und Dogmatismus überhandnehmen und mit teilweise brutalen Machtmitteln durchgesetzt werden. Derartige Verhaltensweisen können von der aktiven Ausgrenzung bis hin zur psychischen und im Extremfall physischen Vernichtung Andersdenkender oder Andershandelnder führen. Die Vernichtung der leiblichen Existenz droht in westlichen nicht-staatlichen Organisationen vermutlich nur in Ausnahmefällen. Rigidität, Überkontrolle, Zwang und geistige Zensur sind jedoch Phänomene, die beileibe nicht auf staatliche oder staatsnahe Institutionen beschränkt sind.¹¹⁰⁹ Sie

¹¹⁰⁷ Vgl. Glasl 1997, S. 32.

¹¹⁰⁸ Glasl 1997, S. 119

¹¹⁰⁹ Die Stichworte Inquisition und Geheimdienste in staatlichen Diktaturen machen anschaulich, was passiert, wenn Kontrolle extrem, fundamentalistisch und fast allgegenwärtig wird. Der Zusammenbruch von Staaten illustriert, daß die rigidesten und brutalsten Kontrollmechanismen

sind darauf abgestellt, Abweichungen von der Norm festzustellen und zu verhindern und tragen in sich selbst die Kraft zur Selbstzerstörung, indem Entwicklung unterdrückt wird. Ohne geistige Neuorientierung keine Entwicklung.

Daraus folgt, daß Organisationen jeder Art darauf achten müssen, genügend geistige Freiräume im geistig-kulturellen Subsystem zu schaffen und zu pflegen, wenn sie nicht ihre eigene Zukunft aufs Spiel setzen wollen. Abweichung im Sinne von Andersdenken schafft die Basis zu Andershandeln und damit für Innovation und lebendige Zukunftsfähigkeit. Für die Umsetzung des Modells in die Praxis braucht es darüber hinaus die differenzierte Konzeptionalisierung und Bearbeitung der einzelnen Wesenselemente in den Qualitäten des Innensystems und in Bezug zum Umfeld, zu der hinreichend Literatur vorhanden ist¹¹¹⁰.

12.4.3 Organisationsarten nach Friedrich Glasl: Eigenschaften und Gestaltungsprinzipien

12.4.3.1 Überblick

Aus unterschiedlichen Schwerpunkten bezüglich der Subsysteme ergeben sich drei unterschiedliche Organisationsarten. Glasl beschreibt diese Organisationsarten kurz und faßt diese Beschreibungen mit drei Benennungen zusammen.¹¹¹¹

1. Eine „Produktorganisation“ ist eine Organisation, deren Hauptzweck in der Produktion materieller Güter besteht. Ihr Tätigkeitsschwerpunkt *nach außen* ist das technisch-instrumentelle Subsystem.
2. Eine „Dienstleistungsorganisation“ ist eine Organisation, die *nach außen* in der Hauptsache im sozialen Subsystem tätig ist. Sie produziert ihre Leistungen vor allem im unmittelbaren und zeitnahen Austausch mit den Kunden. Die besondere Eigenart dieser Form der Dienstleistungsorganisation ist es, daß ihre Dienstleistungen überwiegend routiniert erbracht werden. Sie kann daher auch als »(Routine-)Dienstleistungsorganisation« bezeichnet werden¹¹¹².
3. Eine professionelle Organisation ist eine Organisation, deren Tätigkeitsschwerpunkt im geistig-kulturellen Subsystem liegt. Die Voraus-

und diktatorischen Zwangssysteme in Organisationen aller Art beizeiten an der Unterdrückung von Entwicklungsmöglichkeit scheitern müssen.

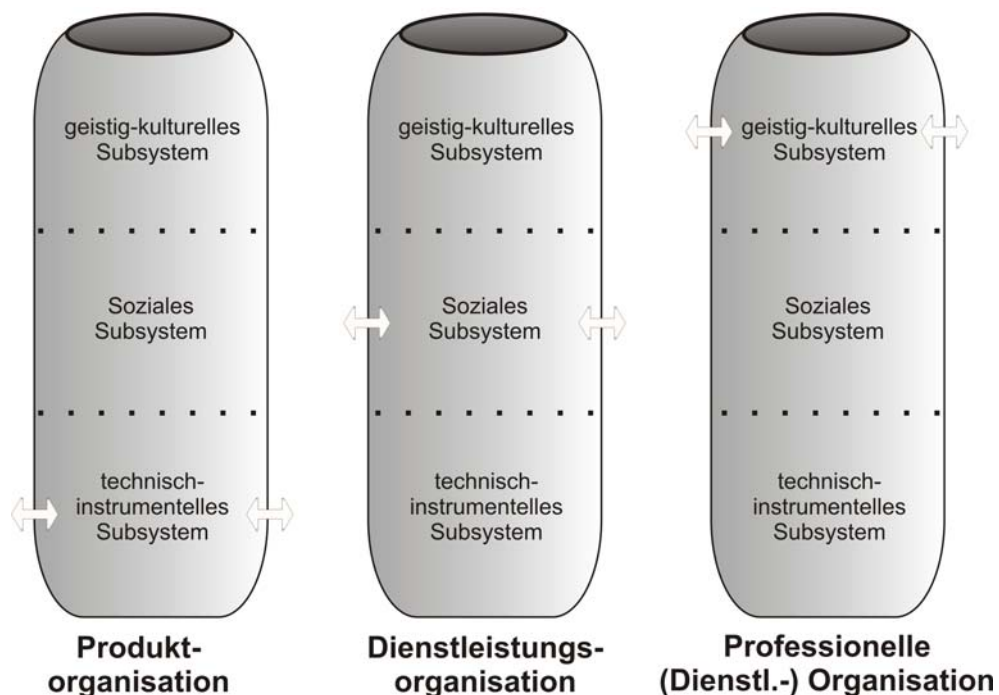
¹¹¹⁰ Vgl. Glasl et al. 2004, S. 14; Glasl et al. 2005, insbes. Piber in: Glasl et al. 2005, S. 73 ff.

¹¹¹¹ Zu den drei Organisationsarten vgl. Glasl 1997, S. 132 ff.; Piber in Glasl et al. 2005, S. 80 ff.

¹¹¹² Vgl. Piber in Glasl et al. 2005, S. 84.

setzung ihrer Leistungserbringung *nach außen* ist also die Produktion und Aufbereitung von Ideen und Konzepten dergestalt, daß mit diesen Konzepten und Ideen Dienst für den Kunden/Klienten geleistet wird. Es handelt sich also bei der professionellen Organisation um eine »professionelle (Dienstleistungs-)Organisation«.¹¹¹³

Abbildung 13: Organisationsarten nach Friedrich Glasl¹¹¹⁴



In der Praxis ist eine Abgrenzung und Zuordnung von Organisationen zu den Organisationsarten nicht immer eindeutig zu leisten. Insbesondere die Abgrenzung zwischen professioneller (Dienstleistungs-)Organisation und „Dienstleistungsorganisation“ ist schwierig, was letztlich zum kreativen Aushalten von Widersprüchen in der Strukturierung und Umsetzung von konkreten Organisationsprinzipien zwingt.¹¹¹⁵ Auch moderne Produktor-

¹¹¹³ Vgl. Piber in Glasl et al. 2005, S. 84.

¹¹¹⁴ Diese Abbildung ist eng angelehnt an Fig. 5.10 aus Glasl 1997, S. 141. Die Doppelpfeile symbolisieren die relative Dominanz eines Subsystems in den Austauschbeziehungen einer Organisation im Außenverhältnis.

¹¹¹⁵ »Viele Dienstleistungsorganisationen weisen auch Merkmale entweder einer professionellen Organisation oder einer Produktorganisation auf. Dies erschwert eine eindeutige Organisation wesentlich.« (Glasl 1997, S. 137) In Glasls Ausführungen findet diese praktische Mehrdimensionalität durch die Besprechung des Dienstleistungsaspektes und des professionellen Aspektes medizinischer Einrichtungen ihren Niederschlag. In solchen Organisationen braucht das medizinische Personal hinreichende Freiräume zur persönlichen und fachlichen Aus- und Weiterbildung, um nach fachlichen und menschlichen Gesichtspunkten „optimalen“ Dienst an der Gesundheit des Menschen erbringen zu können. In der letzten Formulierung wird zugleich die ebenfalls starke Dienstleistungsorientierung deutlich, die in praktisch orientierten medizinischen Einrichtungen genauso notwendig ist, wie geistige Freiräume zur Generierung und Konkretisierung neuer Ideen und Konzepte. Eine vergleichbare Mehrdeutigkeit findet sich bei Ingenieurbüros und marktorientierten Forschungseinrichtungen. (Vgl. Glasl 1997, S. 133 ff., S. 135 ff.)

organisationen können zunehmend Dienstleistungen anbieten, z.B. wenn sich KFZ-Hersteller zu einem Anbieter von Full-Service-Mobilitätsdienstleistungen entwickeln und Reifenhersteller Unterstützung bei der Routenplanung bieten. Ich verstehe diese Seite des Modells als Ausdruck von Realitätsangemessenheit, da Widersprüche Teil jeder lebenden Realität sind. Nicht zuletzt ist es Realität, daß sich in größeren Organisationen Subsysteme in Form von Suborganisationen ausbilden können, die einen anderen dominanten Charakter haben, als die Gesamtorganisation gegenüber dem Umfeld z.B.:¹¹¹⁶

1. Bei KFZ-Herstellern (Produktorganisation) überwiegen hinsichtlich der Anzahl der Mitarbeiter die Organisationseinheiten, die Dienstleister (Logistik, Rechnungswesen, IT usw.) oder professionell im Sinne von Glasl et al. sind (Werbung, Personal- und Organisationsentwicklung, Forschung und Entwicklung).
2. In Universitäten (professionelle (Dienstleistungs-)Organisation) gibt es umfangreiche Dienstleistungseinheiten (Bau- und Haustechnik, Verwaltung, Mensa usw.)

Insgesamt fällt bei der Charakterisierung der Organisationsarten durch Glasl et al. auf, daß sie mit unterschiedlichen Blickrichtungen verbunden sind. Das bedeutet, daß der Betrachter, der Beschreibende und der Anwender mit der lebensangemessenen Notwendigkeit konfrontiert ist, artenspezifischen Eigenschaften gemäß selbst die Blickrichtung und -fokussierung zu verändern, denn: die Produktorganisation wird durch ihren output – das Produkt, die Dienstleistungsorganisation durch den Kernprozeß – das dienende Handeln und die professionelle (Dienstleistungs-)Organisation durch die eingesetzte Qualität charakterisiert¹¹¹⁷.

Burkhard Webers Überlegungen zu fluiden Organisationen ergänzen diese Überlegungen. »Professionelle Dienstleistungsunternehmen sind in erster Linie problemzentriert. [...] Temporäre Projektgruppen werden [...] zusammengestellt. [...] Im Hinblick auf ihre "Strukturen" erscheinen derartige Gebilde dann im Zeitablauf als fließend.« (Weber 1996, S. 180 f.) Gleichartiges ergibt sich für die Interaktionen und Strukturen zwischen Organisationen, die entsprechend fließender Aufgaben und fließender Umfeldstrukturen selbst fließendem Wandel ausgesetzt sind und diesen vollziehen. (Vgl. Weber 1996, S. 183 ff.) Zur Widersprüchlichkeit kommt daher bei der Konkretisierung von Organisationsprozessen und –strukturen die Notwendigkeit der Formbarkeit hinzu.

¹¹¹⁶ Persönliche Mitteilung von Friedrich Glasl

¹¹¹⁷ Persönliche Mitteilung von Friedrich Glasl

12.4.3.2 Die Produktorganisation

Die Produktorganisation hat ihren Hauptzweck *nach außen* in der Erstellung materieller Produkte. Sie »liefert materielle Güter, die sich vom Erzeuger völlig trennen können. [...] Die Gegebenheiten des Raumes und der Materie prägen den Charakter einer Produktorganisation.«¹¹¹⁸ Das primäre Ergebnis (der »output«), für das der Kunde bezahlt, ist das materielle Produkt. Das sekundäre Ergebnis (das »outcome«) ist die Leistung des Produktes für den Kunden. Der *Kernprozeß* der Produktorganisation ist die Transformation und/oder die Transsubstantiation von Materie. Dieser vollzieht sich *außerhalb des Kunden*.¹¹¹⁹

»Als Folge der objektiven Bestimmbarkeit des physischen Produktes ist die Zielsetzung der Einzelleistung objektiver« als bei den anderen Organisationstypen »und zumeist quantifizierbar, messbar und kontrollierbar. Zielzuordnung und Unterordnung zum Zwecke der Steuerung eines komplexen Produktionsprozesses kann deswegen geschehen, ohne dass dies als Gehorsamszwang an sich erscheint.«¹¹²⁰

Eine hierarchisch-autoritäre Führung ist dessen ungeachtet auch in Produktorganisationen nicht der Weisheit letzter Schluß. Sie kann Bedürfnissen von Arbeitnehmern nach Sinn und Selbstverantwortung immer weniger gerecht werden. Daher können ausgehend von der menschlichen Ebene erhebliche Einschränkungen entstehen, die wirtschaftliche Einbußen nach sich ziehen, wenn unangemessen autoritär geführt wird. Diese Einbußen sind in der Gesamtheit quantitativ kaum angemessen zu erfassen und zu berechnen. Sie können jedoch bis zu einer Existenzkrise einer Organisation führen.¹¹²¹

¹¹¹⁸ Glasl 1997, S. 137

¹¹¹⁹ Persönliche Mitteilung von Friedrich Glasl. Der output eines KFZ-Herstellers sind Autos, der eines Unterhaltungsgeräte-Herstellers TV-Geräte, MP3-Player, CD-Player usw. Outcome sind Mobilität bzw. Information und Unterhaltung.

Transformation ist Umformung, Transsubstantiation ist Wesensverwandlung.

¹¹²⁰ Glasl 1997, S. 138

¹¹²¹ Symptome wie Krankenstand, Fehlerquoten in der Produktion sind in ihren wirtschaftlichen Auswirkungen auf die Organisation einigermaßen quantitativ nachvollziehbar. Die Symptome, die die Zwischentöne organisatorischer Existenz verdeutlichen, sind quantitativ kaum zu greifen. Sie sind dessen ungeachtet für den wirtschaftlichen Erfolg von Organisationen entscheidend. Kreativität, Motivation, Identifikation einerseits oder innere Kündigung, Dienst nach Vorschrift, Aufreiben der menschlichen Energien in zwischenmenschlichen Konflikten, nicht gelebte Kommunikation, Kreativität und Kommunikation nach innen und nach außen, Ersatzhandlungen zur Bewahrung des Scheins statt Arbeit am Sein sind wesentlich für den Erfolg von Organisationen. Diese Symptome werden in gelebter Wahrnehmung und Erfahrung in Organisationen unmittelbar deutlich. In den gängigen Kontrollmechanismen tauchen sie nur mittelbar und zu einem kleineren Teil auf. Innere Kündigung kann Auswirkungen auf den Krankenstand haben, wenn nicht andere subjektiv Zwänge dazu führen, daß man sich trotz innerer Kündigung zuverlässig in die Organisation schleppt.

Wolfgang Staehle schreibt dementsprechend in seinem Klassiker der Managementlehre, daß die ausgefeiltesten Fremdkoordinationsinstrumente nicht nur an den Tatsachen von Komplexität und Dynamik des Wandels äußerer Gegebenheiten scheitern können, sondern auch an frustrierten Mitarbeitern mit unbefriedigten Selbstverantwortungs- und Selbstgestaltungsbedürfnissen.¹¹²² Ein Fabrikarbeiter formulierte dazu passend: »Ich lebe in einer demokratischen Gesellschaft. Warum soll ich 8 Stunden am Tag den Befehlen meines Chefs gehorchen? Er führt sich auf wie ein verdammter Diktator, schickt uns herum und schreibt uns vor, was wir zu denken und zu tun haben. Woher nimmt er das Recht, sich so aufzuführen?«¹¹²³ In enger Anlehnung an Überlegungen von Gareth Morgan zum Bild der Organisation als Organismus werden Konsequenzen deutlich, die aus einer maschinenanalogen Haltung gegenüber Mitarbeitern resultieren: Stellen Sie sich eine Organisation »vor, in dem die menschlichen Bedürfnisse auf den höheren Ebenen von Maslows Bedürfnishierarchie auf Fließbandtechnologie treffen, die von Routine, langweiligen und eintönigen Arbeiten gekennzeichnet sind. Das führt zu Desinteresse und Entfremdung bei den beteiligten Menschen, woraus sich Spielchen und Sabotage als Mittel zur Erlangung von Selbstachtung ergeben. Die von Reibung gekennzeichnete Interaktion zwischen den Subsystemen kann in diesem Fall leicht zu einem ständigen Kampf zwischen Arbeitnehmern und dem Management führen, zu einer hohen Krankheitsrate, zu sehr viel Fluktuation, wenn genügend neue Arbeitsplätze zur Verfügung stehen, zu minderwertigen Produkten, einer geringschätzigen Sicht der Organisation und einem negativ gefärbten Selbstbild.«¹¹²⁴

Im technisch-instrumentellen Subsystem sind die Prinzipien humanistischer Arbeitsgestaltung sinnvoll anzuwenden. Eine Nicht-Beachtung dieser Prinzipien schafft auch im produzierenden Schwerpunkt von Produktorganisationen Konfliktpotential, das leistungs- und kreativitätsmindernd in die Organisation zurückwirken kann.

professionelle Organisationen und Dienstleistungsorganisationen sind naturgemäß von solchen Symptomen unmittelbar betroffen als Produktorganisationen, in denen eine Mißachtung ihrer Mitarbeiter länger und tiefergehend realisiert werden kann, ohne daß deswegen die Organisation unmittelbar in eine Existenzkrise geraten muß. Daß Mißachtung von Mitarbeitern auf kurz oder lang zu „suboptimalen“ ökonomischen Resultaten führen muß, ist jedoch auch für Produktorganisationen klar.

¹¹²² Staehle 1991, S. 528

¹¹²³ Aussage eines Fabrikarbeiters, zitiert nach Morgan 1997, S. 201

¹¹²⁴ Morgan 1997, S. 100

Morgan verwendet den Begriff »soziotechnisches System« und nicht den Begriff Organisation. Sowohl die Organismusmetapher der Organisation als auch reale Organisationen umfassen qualitativ mehr anderes, als der Begriff »soziotechnisches System« nahelegt: Nicht-mechanistisches. Daher verwende ich den offeneren und umfassenderen Begriff „Organisation“.

In diesem Sinn wirkt eine geistig offene Kultur, die Sinnerlebnisse und Selbstverantwortung ermöglicht, auch in Produktorganisationen erhellend, befreiend und produktiv. »Der Arbeiter an der Maschine kann über ein abgestuftes, gut entwickeltes System der Mitbestimmung am Arbeitsplatz zum weitgehenden Gestalter der eigenen Arbeit werden, wenngleich er die objektiv gegebenen Parameter anerkennen muß. [...] Das synergetische Leistungsprinzip, nach dem die einzelnen Fähigkeiten auf den gemeinsamen Leistungszweck ausgerichtet sein müssen, kann nur dann zum Tragen kommen, wenn der Arbeiter wirklich Sinn und Zweck seines Arbeitens kennt und versteht. [...] Weil sich das Produkt in der späteren Zirkulation von seinem Erzeuger völlig lösen kann, besteht bei der Produktorganisation [eigene Ergänzung: andernfalls] die Gefahr, dass sich das Produkt vom Arbeiter völlig lösen kann. Dann wirkt Arbeit entfremdend.«¹¹²⁵ Damit Entfremdung in Produktorganisationen nicht entsteht, ist regelmäßig daran zu arbeiten, daß für die Mitarbeiter der Nutzen erkennbar wird, den sie mit ihrer Arbeit für andere Personen und Organisationen schaffen. So werden konkrete Sinnerlebnisse ermöglicht, die positiv auf Motivation, alltägliche Leistung und Kreativität zurückwirken können. Zu diesem Zweck sind drei Dinge in der Organisation zu beachten¹¹²⁶:

1. Die Arbeitsteilung in der Produktion darf nicht zu weit getrieben werden. Im Anschauen der Arbeit kann dann nicht einfach nur der ausgeführte Arbeitsprozeß im Vordergrund stehen, sondern der Leistungsbeitrag des Einzelnen oder einer Arbeitsgruppe zum Produkt und zum Nutzen für den Kunden.
2. Für die Mitarbeiter ist eine individuell sinnvolle Balance zwischen planenden, ausführenden und kontrollierenden Tätigkeitsanteilen so zu entwickeln, daß der einzelne die Arbeit als Ganzheit erleben und gestalten kann.
3. Die regelmäßige Arbeit an der Wahrnehmung und Umsetzung von Konsumentenbedürfnissen ist für alle Beteiligten wichtig.

12.4.3.3 Die Dienstleistungsorganisation

Eine Dienstleistungsorganisation hat den Zweck, Prozesse zu produzieren, die subjektive Bedürfnisse ihrer Kunden befriedigen. Der Schwerpunkt einer Dienstleistungsorganisation in der Leistungserstellung *nach außen* ist

¹¹²⁵ Glasl 1997, S. 139

¹¹²⁶ Vgl. Glasl 1997, S. 139.

das soziale Subsystem. Die Koordination und Strukturierung einer solchen Organisation wird daher darauf ausgerichtet, daß die Leistung im „hier und jetzt“ sich entwickelnder direkter Leistungs- und Austauschhandlungen zwischen Kunden oder Klienten und der Organisation entsteht.

Dienstleistung bezeichnet in diesem Fall also weder output noch outcome einer Organisation, sondern den *Kernprozeß* selbst, der eine Wirkung für den Kunden hat. Output ist die Übernahme einer Tätigkeit für den Kunden. Outcome ist Entlastung, Bequemlichkeit, Freizeit usw. Der Kernprozeß erfolgt *zwischen Menschen* – Dienstleistungsgeber und Dienstleistungsnehmer.¹¹²⁷ Daraus folgt tendenziell eine eng bis sehr eng werdende persönliche Beziehung zwischen Kunden/Klienten und der Organisation. Damit wird das „Wie“ der Leistungserbringung für das subjektive Empfinden der Beteiligten, für den Leistungsprozeß und den Erfolg der Dienstleistung besonders wichtig. »Im Dienstleistungsbetrieb stehen deshalb »Service-Geist«, Dienstbarkeit und Respekt für die Anliegen der Kunden an erster Stelle. [...] Für eine Dienstleistungsorganisation ist deswegen das Pflegen der Umgangsformen wichtig: und zwar mit den Kunden genauso wie mit den eigenen Mitarbeitern. Dies bildet eine untrennbare Einheit! Achtung der Person, der Gleichheit, der Fairness usw. sind lebensnotwendig.« Auch bei der Gestaltung von Beschwerdemöglichkeiten für die Klientel stehen die Prinzipien des Vertrauens, der Gleichheit und der Rechtssicherheit im Vordergrund.¹¹²⁸ Dienstleistungsmentalität kann vor dem Hintergrund von Gleichwertigkeit aller Beteiligten also nur lebendig bleiben, wenn Kunden dem Dienstleister die Achtung, Fairneß und Offenheit entgegenbringen, die

¹¹²⁷ Persönliche Mitteilung von Friedrich Glasl

¹¹²⁸ Vgl. Glasl 1997, S. 135 ff. Glasl formuliert an diesem Punkt ein vernunftbasiertes Ideal menschengerechter Zweckmäßigkeit, das Grundvoraussetzungen für inhaltlich und wirtschaftlich gesunde Entwicklungen von Dienstleistungsorganisationen beinhaltet.

Mintzberg vertritt in ähnlicher Weise für Dienstleistungseinheiten in Organisationen die Zweckmäßigkeit als oberstes Prinzip bei der Auswahl des vorherrschenden Koordinationsmechanismus. (Vgl. Mintzberg, 1992, S. 36.)

Glasl beschreibt darüber hinaus Potentiale, an denen sich Konflikte in Dienstleistungsorganisationen herausbilden können (vgl. Glasl 1997, S. 136.):

1. Übernormierung zum Zwecke der Rechtssicherheit,
2. am Einzelfall uninteressiertes schematisches Handeln,
3. zu weitgehende Arbeitsteilung, die sinnvolle Leistungsabfrage für den Kunden erschwert,
4. Kapazitätsengpässe und daraus abgeleiteter Stress.

Abzockermentalität in Dienstleistungsorganisationen ist jenseits der hier formulierten Grundhaltung nicht selten. Diese kann kurz- und mittelfristig zu wirtschaftlichen „Erfolgen“ führen, birgt jedoch sicher nicht unerhebliche Konfliktpotentiale und erhebliche Gefahren für wirtschaftlichen Mißerfolg birgt. Beispiele für solche Phänomene sind Callcenter, die bei maximalen Telefonkosten minimale oder keine brauchbare Leistung erbringen sowie Serviceorganisationen von Markengeräteherstellern in der Informations- und Kommunikationsindustrie, die außer der Empfehlung, sich nach 2 Jahren das neueste Gerät zu kaufen, weil man nicht einmal mehr interne Ersatzakkus liefern kann oder will, keinen Service für Bagatellersatz von Verbrauchsteilen bieten oder als Antwort auf die Frage nach einer Arbeitsspeichererweiterung für ein 2,5 Jahre altes Gerät die Antwort geben, daß man erstaunt sei, daß noch jemand mit so einem alten Gerät arbeite.

sie selbst erwarten können¹¹²⁹. »Die Dienstleistung kann nur dann gut erbracht werden, wenn neben der Produktqualität auch die Beziehungen zwischen Kunden und Dienstleistenden eine gute «Begegnungsqualität» ergeben. Und diese kann nur geboten werden, wenn auch in den internen Beziehungen die Begegnungsqualität erstklassig ist. Kulturelles und technisches Subsystem sind unterstützend.«¹¹³⁰

12.4.3.4 Die professionelle (Dienstleistungs-)Organisation

Das Thema Begegnungsqualität im „Hier und Jetzt“, das die Dienstleistungsorganisation prägt, ist auch für die professionelle (Dienstleistungs-)Organisation unerlässlich. Zuerst ist diese Art von Organisationen jedoch von der Professionalität und dann erst von der Dienstleistungsmentalität ihrer Mitglieder geprägt. Die Bedeutung von Professionalität bezieht sich dabei nicht auf die überwiegend gängigen Inhalte dieses Begriffes: gute Qualität der Leistung und Tätigkeit gegen Geld. Diese Inhalte können auch für Produktorganisationen und für (Routine-)Dienstleistungsorganisationen als gegeben vorausgesetzt werden¹¹³¹. Es geht vielmehr im Sinne der Begründer des Begriffes Lex Bos, Bernard Lievegoed und Friedrich Glasl im Sinne des lateinischen »profiteor« um ein Bekenntnis zu Werten, Ideen und zu einer Ethik, die das Handeln der Organisation und ihrer Mitglieder in authentischer Entwicklung durchdringt.¹¹³² – Diese Form der Professionalität kann für Spannungsabbau und Vertrauen sorgen. Daraus werden ggfs. Potentiale der Gemeinschaftsbildung und Offenheit für Wandel. Es ist daher für Organisationen aller Art förderlich, diese Art von Professionalität zu

¹¹²⁹ Zur Psychologie der Dienstleistung vgl. vertiefend Nerdinger 1994.

¹¹³⁰ Piber 2005 in: Glasl 2005, S. 84.

¹¹³¹ „Professionell“ ist etymologisch von „Profession“ abgeleitet, welches derzeit die Hauptbedeutung „Beruf“ hat. (Vgl. Kluge 1999, S. 648) Der Begriff „Beruf“ wird in diesem Sinn mit „Amt“ und „Stand“ inhaltlich ausgefüllt. Im Fremdwörterduden finden ausschließlich die Aspekte „Fachmann/Fachfrau“ und „Erwerbstätigkeit“ für die inhaltliche Besprechung der Begriffe „Profession“ und „professionell“ Berücksichtigung (Vgl. Duden 1982, S. 625.) Der heute übliche Sprachgebrauch beinhaltet dementsprechend, daß Organisationen jeden Schwerpunkts (Produktorganisationen, Dienstleistungsorganisationen und „professionelle“ Organisationen im Sinne Glasls) in zweierlei Hinsicht „professionell“ tätig sind und auch sein sollten. Sie sollten ihren Kunden „professionelle“ Qualität liefern in dem Sinn, daß das Werk „gekonnt“ wird und die Qualitätsansprüche und -bedarfe des Kunden tief und gründlich gedeckt werden. Diese Leistung sollte dann für die entsprechende Organisation auch „professionellen“ Zwecken im Sinne von Erwerb von Geld- und Sachleistungen als materieller Basis von Fortbestand und Entwicklung der eigenen Organisation dienen.

¹¹³² Persönliche Mitteilung von Friedrich Glasl

Die ältere Bedeutung von „Beruf“ und „Profession“ weist über das Wertbekenntnis hinaus auch auf eine geistig-spirituelle Berufung durch transzendente Instanzen (z.B. Gott) hin. (Vgl. Kluge 1999, S. 100.) Das Begriffsverständnis von Beruf als Umsetzung einer inneren und/oder transzendenznahen Berufung liefert eine weitere etymologische Grundlage der Zuordnung Glasls, die die Professionalität von Organisationen mit geistig-kulturellen Kernaufgaben von

leben. – Die Charakterisierung einer Organisation in diesem Sinn als »professionell« bezieht sich also weder auf den output noch auf das outcome der Organisation, sondern vielmehr auf die Haltung, in der die Leistungen erbracht werden. Diese innere Haltung ist es, die im gemeinsamen Werden der Identitäten der beteiligten Personen die Identität – das geistig-kulturelle Subsystem – der Organisation im dialogischen Austausch von Mitarbeitern und der Identität der Organisation hervortreten und entwickeln läßt. Das Handeln einer professionellen (Dienstleistungs-) Organisation findet seinen Schwerpunkt daher im geistig-kulturellen Subsystem.

Werte, Ideen und pragmatische Konzepte sind dabei Medium, um den output und den outcome organisatorischen Handelns im Dialog mit Klienten möglich werden zu lassen: Die Entwicklung des Klienten. Klienten und Klientenorganisationen entwickeln sich, werden kreativ, erkennen und formen ihre Lebens-Sinnggebung und formen aus dieser inneren Entwicklung heraus ihren persönlichen und organisatorischen Alltag neu. Der *Kernprozeß* einer professionellen (Dienstleistungs-)Organisation spielt sich also *im Klienten* ab.¹¹³³ Dem nachgelagert sind die „alltäglichen“ und pragmatischen Resultate des Kernprozesses, die zugleich Gradmesser für gelingende Kernprozesse sind. Die professionelle Organisation tritt also einen Schritt zurück und wird vom Leistenden zum bewußt dienenden Katalysator von Entwicklungs-Prozessen. Diese Funktion kann sie fruchtbar nur erfüllen, wenn die Organisation und die Beteiligten selbst in authentischer Entwicklung sind:

Die Kernleistung der Organisation selbst wird »durch hoch qualifizierte und weitgehend eigenverantwortliche «Professionals» erbracht.« Die Leistungsqualität wird davon geprägt, daß diese das Ziel- und das Wertesystem der Organisation ganz mittragen. »Um immer wieder eine Leistung erbringen zu können, die der Einmaligkeit der Klienten gerecht wird, müssen Erfahrungen und Wissen untereinander ausgetauscht, vertieft und konzeptualisiert werden.« Dazu braucht es intakte interne Beziehungen genauso wie eine vitale Lernkultur, die die Organisation zu einer »Lernenden Organisation« werden läßt.¹¹³⁴ Je mehr diese Qualität des Lernens auch in Produkt- und Dienstleistungsorganisationen erfolgskritisch wird, umso wichtiger wird diese Professionalität für Organisationen der anderen zwei Typen.

Organisationen zusammenbringt. Von diesem alten und zutiefst sinnvollen Begriffsverständnis von „professionell“ aus gesehen, ist die Begriffswahl von Friedrich Glasl et al. optimal.

¹¹³³ Persönliche Mitteilung von Friedrich Glasl

¹¹³⁴ Vgl. Piber in Glasl et al. 2005, S. 84.

Die Professionelle (Dienstleistungs-)Organisation hat ihren Schwerpunkt *nach außen* in der Produktion und strukturierten Aufbereitung von Ideen, die als Medium für die Anregung, Begleitung und Unterstützung von Entwicklungsprozessen bei Klienten und Klientenorganisationen dienen. Sie arbeitet in der Hauptsache an geistig-kulturellen Bedarfen und Notwendigkeiten. Beispiele für solche Organisationen sind Ingenieurbüros, Beratungs- und Forschungsinstitutionen, Lehrinstitutionen und Medienunternehmen, für die die Inhalte ihrer Publikationen (und nicht die Technik) wichtig sind. Die Führungsstrukturen, die die inhaltliche Arbeit prägen, sind nach den Prinzipien von Freiheit und innerer Authentizität auszurichten. Zur erfolgreichen Ausfüllung solcher Prinzipien bedarf es bei den Beteiligten jedoch eines persönlichen Moralkodex, eines allgemeinverbindlichen Berufsethos sowie festeingerichteter Möglichkeiten des Erfahrungsaustausches und der Weiterbildung. Vor diesem Hintergrund kann sich die geistige Freiheit entfalten, auf die professionelle (Dienstleistungs-)Organisationen besonders angewiesen sind. Grundsätzlich benötigt jedoch jede Organisation im geistig-kulturellen Subsystem und jeder Mitarbeiter als geistig-kulturell verankerte Individualität Möglichkeiten, sich in diesen Freiräumen zu entwickeln, um die Entwicklungspotentiale einer Organisation entfalten und ausschöpfen zu können.

12.4.4 Das Phasenkonzept der Organisationsentwicklung nach F. Glasl und B.C. Lievegoed

12.4.4.1 Die Pionierphase

Die erste Entwicklungsphase einer Organisation nennen Glasl et al. die Pionierphase. Die Basisqualitäten, die in dieser Phase auftreten, umschreiben sie mit dem Bild der Organisation als Familie oder Stamm¹¹³⁵. Die Pionierpersönlichkeit findet in der Pionierphase »eine schöpferische Unternehmerantwort auf ein von ihr erkanntes Verbraucherbedürfnis in der Gesellschaft. [...] Die Werte und Ziele der Pioniere, ihre Lebenseinstellung, ihre Arbeitsgewohnheiten, ihre Ideen und Denkweisen prägen die Kultur eines Pionierunternehmens. [...] Die Organisation des Betriebes [...] ist personenbezogen und so einfach wie möglich.«¹¹³⁶. Die Führung wirkt durch das Charisma und das Beispiel der Pionierpersönlichkeit¹¹³⁷.

¹¹³⁵ Vgl. Glasl 1994, S. 11.

¹¹³⁶ Glasl et al. 1996, S. 39

¹¹³⁷ Vgl. Glasl et al. 1996, S. 46, S. 100; Glasl 1994, S. 19.

Der Arbeitsstil ist durch einen hohen Anteil von Flexibilität und Improvisation gekennzeichnet. Die Kommunikation ist direkt und informell¹¹³⁸. Die Entwicklung der Subsysteme ist strukturell und personell kaum differenziert und noch amorph, wenngleich das soziale Subsystem in seinen informellen Ausprägungen das Ganze eigentlich zusammenhält¹¹³⁹. Das Ausbilden des technisch-instrumentellen und des sozialen Subsystems ist unverzichtbar und zugleich auf ein Minimum beschränkt¹¹⁴⁰. Die Zeit der Pionierphase ist kulturell gekennzeichnet durch »Personifizierung bis Personenkult, Helden, Götter, Sagen« und »Legenden«¹¹⁴¹. Die Organisationskultur wird dementsprechend durch Symbolpersonen und symbolische Handlungen markiert, verstärkt und verlebendigt¹¹⁴². »Die Kraft des Pionierbetriebes liegt in seiner *Potenzialität* und in seiner kräftigen *Identität*, die sich in der Person des Pioniers oder im Stil der fortsetzenden Nachfolger manifestieren.«¹¹⁴³ Die Organisation lebt in der Pionierphase *nach innen* aus der Dominanz des geistig-kulturellen Subsystems heraus.

»Diese Phase erreicht ihre Grenze, sobald der Betrieb so gross ist, dass der Unternehmer oder die Gründerin nicht mehr alle Menschen kennt, oder wenn die Technik so komplex wird, dass Spezialisten herangezogen werden müssen, oder wenn der Markt so gross wird, dass das Unternehmen nicht mehr für konkrete Kunden, sondern für einen anonymen Markt arbeiten muss. Die Pionierorganisation wird nun entweder «überreif» und beginnt zu desintegrieren oder [...] der Betrieb wird nach anderen Gesichtspunkten organisiert und tritt in eine neue Phase der Entwicklung.«¹¹⁴⁴ Weitere Ursachen für Grenzüberschreitungen einer Pionierphase können Umfeldveränderungen sein, die im Weltbild des Pioniers keine angemessene Entsprechung finden, sowie qualitativ neuartige Mitbewerber und interne soziale Verschiebungen, z.B. wenn Mitarbeiter einen patriarchalischen oder matriarchalischen Führungsstil nicht oder nicht mehr akzeptieren.¹¹⁴⁵ Glasl nennt als Randproblem – den Schatten – der Pionierphase geringe Systemtransparenz, die Neigung zu zunehmend abgehobenem Führerkult und damit verbundene Symptome, die sich in verschiedenen Schattenseiten einer Pionierorganisation Ausdruck verschaffen kann. Die Phase der Überreife der Pionierphase kann auch despektierlich Despotenphase genannt werden,

¹¹³⁸ Vgl. Glasl et al. 1996, S. 46 ff. sowie Glasl 1994, S. 19 ff.

¹¹³⁹ Vgl. Glasl et al. 1996, S. 107.

¹¹⁴⁰ Vgl. Glasl 1996, S. 50.

¹¹⁴¹ Vgl. Glasl 1994, S. 11, Glasl et al. 1996, S. 39.

¹¹⁴² Vgl. Glasl et al. 1996, S. 107.

¹¹⁴³ Glasl et al. 1996, S. 52

¹¹⁴⁴ Glasl et al. 1996, S. 39; ausführlich vgl. Glasl et al. 1996, S. 49 ff.

¹¹⁴⁵ Vgl. Glasl et al. 1996, S. 50 f.

womit die Qualitäten der krisenhaften Erscheinungen dieser Zeit deutlicher werden.¹¹⁴⁶

12.4.4.2 Die Differenzierungsphase

In der auf die Pionierphase typischerweise¹¹⁴⁷ folgenden Differenzierungsphase wird das technisch-instrumentelle Subsystem als Antwort auf die Defizite der Pionierphase dominant. In der Differenzierungsphase entwickelt sich die Organisation zu einer polaren Antithese der Pionierphase. Aus ins destruktiver gekippter Führungsstärke entstand am Ende der Pionierphase Desorganisation und Ineffizienz. Aus diesem Chaos heraus entwickelt sich die nun benötigte sachlich-technisch-logisch begründete Ordnung. In der Entwicklung *nach innen* dominiert in der Differenzierungsphase also das technisch-instrumentelle Subsystem.

Die personenbezogene formal strukturarme und undifferenzierte Organisation der Pionierphase wird nun so umgewandelt, daß sie durch eine logisch, formal und technisch strukturierte Funktionsteilung geprägt wird. Delegieren, Kontrolle und aus dem Technischen abgeleitete Arbeitsabläufe prägen fortan das Handeln. Organisationen werden in dieser Phase ihrer Entwicklung vor dem Hintergrund der Metapher der Maschine, die wie gut geölt laufen soll, gestaltet, geplant und geführt. Sie werden so überwiegend nach deterministischen und/oder stochastischen Prinzipien geführt, die normativen Charakter haben.¹¹⁴⁸ Die Prinzipien der Organisation sind in dieser

¹¹⁴⁶ Vgl. Glasl et al. 1994, S. 101.

Typische Schattenseiten, die in der Pionierphase auftreten können, sind Neigung zu Personenkult, persönlichen Abhängigkeiten und Unselbständigkeit. In der überreifen Pionierphase kann aus diesen Schattenseiten heraus eine „Theokratie“ gebildet werden, die zu einer unreal-übermenschlichen Größe des internen Bildes der Gründungsführungsperson(en) führt. Infolgedessen kann selbständiges Denken bei den Mitarbeitern derartig eingeschränkt werden, daß die Organisation nicht mehr angemessen auf die wechselnden Anforderungen ihres Umfeldes reagieren kann. (Vgl. Glasl 1994, S. 16, S. 20 f.) In der überreifen Pionierphase können abnehmende Gewinne, heiße (offene) oder kalte (verborgene) Konflikte in der Führung, gestörte Kommunikation und nachlassende Motivation auf allen Ebenen auf in den Vordergrund treten. Zunehmend bleiben Klagen von Kunden ohne zufriedenstellende Antwort. (Vgl. Glasl et al. 1996, S. 51.)

¹¹⁴⁷ Es gibt aus der Sicht des Modells der Organisationsentwicklung nach Glasl et al. auch untypische Entwicklungen. Die Grundhaltungen der Pionierorganisationen können dann im Prinzip auch in komplexeren Strukturen weiterleben. Glasl beschreibt in diesem Zusammenhang komplexere Familienbetriebe und Konglomerate. (Vgl. Glasl et al. 1996, S. 53 f.)

¹¹⁴⁸ Vgl. Glasl 1994, S. 11 f.; Glasl et al. 1996, S. 40, S. 55, S. 64, S. 100.

»Die «wissenschaftliche Betriebsführung» gründet sich auf eine logische Ordnung von Funktionen, Aufgaben, Dingen und Prozessen und geht davon aus, dass die Produktivität der Organisation umso grösser wird, je besser es dem Menschen gelingt, sein Verhalten mit dem formalen Organisationsplan in Übereinstimmung zu bringen. Die Normen für das menschliche Verhalten in der Arbeitssituation richten sich in erster Linie nach den Anforderungen, die der technische Prozess stellt.« (Glasl 1996, S. 58)

Die Prinzipien der Differenzierungsphase sind auf eine Integration der Systeme des formal-bürokratisch „top-down“ denkenden Henri Fayol und des technisch „bottom-up“ denkenden Frederick W. Taylor zurückführbar. (Vgl. Glasl et al. 1996, S. 55 f.)

Phase Systematik, Ordnung, Standardisierung, Logik, Arbeitsteilung, Mechanisierung, Spezialisierung sowie Machbarkeit und Koordination. Mit den so erreichten Produktivitätsfortschritten und den Möglichkeiten des Handhabens größerer und komplexerer Strukturen verändert sich das Verhältnis zum Menschen grundlegend.

»Sowohl Arbeitnehmer wie Konsumenten stehen am Endpunkt eines unpersönlichen Prozesses rationaler Analyse und gedanklicher Konstruktion.« Konsumenten werden wie die Arbeitnehmer in dieser Phase auf ein mechanistisch manipulierbares und zu manipulierendes Zahnrad in der „Maschine“ der wirtschaftlichen Leistungsprozesse gedanklich zurückgestuft. Sie sollen »nicht nachdenken, nicht selbst urteilen oder wählen, sondern von [ihrem] beeinflusstem Unterbewußtsein aus zum Markenprodukt greifen. Ein neues Gebot entsteht: «Im Schweißdeines Angesichts sollst Du konsumieren!»¹¹⁴⁹

Das geistig-kulturelle Subsystem wird in der Differenzierungsphase folgerichtig weder nach innen noch nach außen voll bewußt entwickelt, sondern als „Nebenwirkung“ mehr oder weniger bewußt mitgebildet. »Über neue Maschinen und Anlagen, über Techniken und Instrumente werden neue Denk- und Verhaltensweisen quasi «eingeschleust». Die dahinterliegenden Ideen, Normen und Werte werden meist nicht explizit kommuniziert. Weil aber die geistige Basis der Techniken die Grundidee ihrer Konstrukteure ist, wird die gewünschte Unternehmenskultur wie ein trojanisches Pferd unauffällig ins Unternehmen gebracht.«¹¹⁵⁰ Es entsteht so zugleich Transparenz auf der formal-strukturellen Ebene und Unterdrückung und Intransparenz bezüglich der individuellen und kollektiven geistig-seelischen Prozesse in Organisationen. Jedoch sind auch in Organisationen, die nach funktional-mechanistischen Prinzipien gestaltet werden, die Menschen mit ihrem Denken, Fühlen und Wollen (nicht immer vollkommen wach aber vollständig) anwesend, wie die Organisation auch dann umfassend existiert, wenn das technisch-instrumentelle Subsystem dominant ist. Daher sind in der Differenzierungsphase informelle Seiten und Realitäten besonders wichtig für die Existenz und die Vitalität einer Organisation, da sie die partielle Blindheit für die nicht funktionellen und nicht stofflichen Realitäten für eine gewisse Zeit intern so ausgleichen können, daß der Organismus Organisation *trotz* der in dieser Zeit

¹¹⁴⁹ Vgl. Glasl et al. 1996, S. 68 f.

¹¹⁵⁰ Glasl et al. 1996, S. 108

vorhandenen Dominanz des technisch-instrumentellen Subsystems lebendig erhalten werden kann¹¹⁵¹.

Organisationen können also auch in der Differenzierungsphase nicht einfach nur rational-funktional sein, wie es die Dominanz des technisch-instrumentellen Subsystems und der Maschinenmetapher nahelegt. Der geistig-kulturelle Kern wird dementsprechend in dieser Phase nicht nur in Vorschriften, Normen und Plänen verdeutlicht. Es werden hierfür genauso Symbole gebildet, wie es jeglicher menschlichen Existenz entspricht. Entsprechend der Dominanz des Technisch-Formalen handelt es sich dabei vor allem um Ding-Symbole auf der Produktebene, der Gebäudeebene und der Einrichtungsebene.¹¹⁵² Die Tatsache der Existenz des Nicht-Rationalen und des Nicht-Funktionalen wird so auch an den äußeren Ausdrucksformen von Organisationen in der Differenzierungsphase sichtbar. In alledem offenbart sich die Begrenztheit der Differenzierungsphase, die beizeiten wieder eine Krise auslöst.

Das soziale Subsystem wird in der Organisation der Differenzierungsphase vernachlässigt. Infolgedessen werden die Unternehmenskultur und die Ziele, Werte und Ideen der Menschen nicht lebendig. Das Problem, auf das Martin Bowles hinweist wird am Ende in existentieller Form drängend: Organisation im Stil von Maschinenlogik verdrängt die Bedeutung menschlicher Erfahrung und führt so zu versteckten Kosten¹¹⁵³. In der am Ende der Differenzierungsphase anstehenden Reifungskrise folgt daraus: »Der durch technische Verbesserungen erreichte Fortschritt wird durch die abnehmende Motivation der arbeitenden Menschen gebremst.« »Da man in den Tiefen der Organisation die Zusammenhänge nicht mehr sieht und dadurch sehr schwer Verantwortung für Entscheidungen übernehmen kann, [...] schiebt man die Probleme nach oben ab. Durch diese Ballung von Verantwortung an der Spitze wird die Führung überlastet, während weiter unten der geistige Leerlauf überhand nimmt.«¹¹⁵⁴ Zunehmend sind aber

¹¹⁵¹ »Die logisch-technische Ordnung der Organisation weckt den Eindruck, dass das Unternehmen mit einem deterministisch-stochastischen Modell zu fassen ist. Der Mensch wird darin auf einen vorhersagbaren Faktor reduziert, der auf wirtschaftliche Anreize in einer bestimmten Form reagiert.« (Glasl et al. 1996, S. 40) »In gewissem Sinne ermöglicht die informelle Organisation, die nach dem Ende der Pionierphase in den Untergrund verdrängt wurde, die Existenz der formalen Organisation. [...] Dennoch ist es ausgeschlossen, dass derart anachronistische Stilelemente auf die Dauer die bürokratischen Tendenzen der Organisation genügend kompensieren.« (Glasl et al 1996, S. 65)

¹¹⁵² Vgl. Glasl 1996, S. 108. In der Architektur sind nach meinem Eindruck grundsätzlich starke Symbolbezüge zu finden. Nach mechanistischen Prinzipien erdachte und gestaltete Organisationen sind ungeachtet des bewußten Verzichts auf vordergründige Symbolik voller Symbole und als Ganzes Symbol. Sie befinden sich oft in Gebäuden, die rational-lineare Architekturen ausprägen (lange Flure, einheitliche Räume, Betonplattenarchitekturen, fehlende Gemeinschaftsräume, Standardisierung von Räumen und deren Einrichtungen usw.)

¹¹⁵³ Vgl. Bowles 1994, S. 394.

¹¹⁵⁴ Vgl. Glasl et al. 1996, S. 66.

nicht nur Menschen auf der ausführenden Ebene von dieser Symptomatik betroffen, sondern auch Menschen mit Managementverantwortung. »Gefühle der Machtlosigkeit in Anbetracht des «Apparats», der Vereinsamung und Verfremdung «kriechen» die Hierarchie hinauf.«¹¹⁵⁵ Es herrscht latente oder offene Unzufriedenheit über Unterforderung, die mit »innerer Kündigung beantwortet werden kann.«¹¹⁵⁶ Die auf Beherrschbarkeit und Steuerbarkeit ausgerichtete Organisation droht zum Effizienz und Flexibilität untergrabenden Selbstzweck zu degenerieren. Das Überziehen der Einordnung von Menschenmassen in (von anderen Menschen) vorgegebene Strukturen nach funktionalen Prinzipien muß dann zunehmend Frust, Entfremdung und Kreativitätsverlust mit vielfältigen destruktiven Folgen hervorrufen. Funktional-sachliche Bürokratie kann die angedeuteten Krisensymptome so verstärken, daß sich Erstarrung in Formalismen nicht nur für Menschen, sondern auch für die Organisation zur Existenzgefährdung auswächst. Dann ist eine Lösung der Krise nicht mehr auf der Ebene der abstrakten Logik und Planung möglich, die ja im Exzeß selbst zum Problem geworden ist. Daher wird der qualitative Schritt in eine folgende Entwicklungsphase notwendig.¹¹⁵⁷

Die Schwierigkeiten am Ende der zweiten Phase sind insgesamt durch interne und externe Kommunikationsprobleme, Probleme der Prozeßbeherrschung, der Erstarrung sowie der nachlassenden oder der aus der Organisation in die Freizeit verlagerten Motivation gekennzeichnet. Die Kernaufgabe der Differenzierungsphase bezeichnet Glasl als Aufbau eines steuerbaren und beherrschbaren Apparates. Das Randproblem menschlicher Beziehungen (ich ergänze: zu sich selbst und zu den Mitmenschen) drängt sich genauso auf, wie der Verlust von Sinnbezug. Diese führt im Schatten der Differenzierungsphase zu pathologischen und zu neurotischen Mustern von Menschen und Organisationen die, wenn sie dominant werden, zu einer Reifungskrise führen.¹¹⁵⁸ Die Reifungskrise der Differenzierungsphase kann

¹¹⁵⁵ Vgl. Glasl et al. 1996, S. 40.

¹¹⁵⁶ Vgl. Glasl et al. 1996, S. 71.

¹¹⁵⁷ Vgl. Glasl et al. 1996, S. 16, S. 22; Glasl et al. S. 55 ff.

¹¹⁵⁸ Die Krisensymptome, die Glasl et al. für die Differenzierungsphase beschreiben, entsprechen weitgehend denen, die Türk in seinem Buch «Grundlagen einer Pathologie der Organisation» ausführlicher beschrieben und begründet hat. Auf der Symptomebene der Organisation unterscheidet Türk die entsprechenden »pathologischen Grundmuster« Überkomplizierung, Übersteuerung und Überstabilisierung, die zu einschlägigen pathologischen Erscheinungsformen auf allen Organisationsebenen führen. Es treten Störungen bis hin zu völligen Verlusten von Motivation, Orientierung, Identität, Kooperation und Anpassung auf. (Vgl. Türk 1976 insbes. S. 153 ff.) Bowles beschreibt die Konsequenzen mechanistischer Konzepte der Organisation mit Hilfe des Begriffes Schatten der Organisation. (Vgl. Bowles 1994) Glasl et al. formulieren den qualitativ entsprechenden Zusammenhang durch das Konstatieren einer möglichen Überformung der formalen Differenzierung und Spezialisierung. Wenn Differenzierung und Spezialisierung zunehmend um ihrer selbst willen betrieben werden, drohen vielfältige Formen von Erstarrung, Verkrustung und die Entwicklung einer abkapselnden formalen Perfektionierungsstrategie, die

man auch Phase der Maschinenerstarrung nennen. Drängt der Schatten der Differenzierungsphase so mit Vehemenz in den Alltag, steht ein weiterer Entwicklungsschritt an.

12.4.4.3 Die Integrationsphase

In der Integrationsphase wird das Mangelsystem der Differenzierungsphase in der Entwicklung *nach innen* dominant: das soziale Subsystem. Die durch Sklerotisierung und Desorientierung krisenhaft verstärkten Kommunikationsprobleme der Differenzierungsphase finden ihre angemessene Antwort in der Entfaltung des sozialen Subsystems in der Organisation aus der Gemeinschaft der arbeitenden Menschen heraus¹¹⁵⁹. Im Zuge dieser Entwicklung wird mit dem in der Differenzierungsphase ausgebildeten mechanistischen Denken in Bezug auf den Menschen, sein Denken und seine Seelenwirklichkeit gebrochen. Idealerweise führt das dazu, daß der Irrealität und selektiven Blindheit mechanistischer Weltbilder in Bezug auf menschliche Lebenswelten genügt werden kann, indem diese in ein größeres nichtmechanistisches Ganzes eingefügt und so umgebildet werden. So kann eine Entwicklung hin zu organisch-ganzheitlichem Denken und Handeln der Organisation selbst und bezüglich der beteiligten Menschen und Gruppen erfolgen.¹¹⁶⁰

Es entstehen damit die Kommunikationsfähigkeiten und die Kommunikation, deren Mangel am Ende der Differenzierungsphase krisenverursachend war. Die Fähigkeiten der Pionierphase, flexibel am Bedarf der Kunden orientiert Leistungserbringung zu gestalten sowie die technisch-systematischen Kompetenzen aus der Differenzierungsphase, werden in der Integrationsphase, ausgehend von der Entwicklung des sozialen Subsystems, zu einer neuen Einheit umgewandelt und zusammengebracht. Es entsteht ein »Triolog« der nunmehr voll ausgebildeten drei Subsysteme, die integriert und differenziert als eine Einheit zu wirken beginnen und an den Anforderungen des geistig-kulturellen, des sozialen und des technisch-instrumentellen Subsystems ausgerichtet sind.¹¹⁶¹ Mit der bewußten Entwicklung des

auf der Mikroebene Menschen und auf der Makroebene Organisationen voneinander trennt und in dieser Weise die Übernahme von sachlicher, menschlicher und organisatorischer Verantwortung durch Menschen und Organisationen erschwert. (Vgl. Glasl 1994, S. 22 f.; Glasl et al. 1996, S. 65 ff.)

Nicht zuletzt gilt: Menschen in einer Gesellschaft, die sich Freiheit und Selbstbestimmung auf die Fahnen geschrieben hat, in einen steuerbaren Apparat einfügen zu wollen, muß zu inneren Widersprüchen führen, die sich entsprechend Ausdruck verschaffen.

¹¹⁵⁹ Vgl. Glasl et al. 1996, S. 40 f., S. 70.

¹¹⁶⁰ Vgl. Glasl 1994, S. 13 ff.

¹¹⁶¹ Vgl. Glasl 1994, S. 14 f.

sozialen Subsystems wird so idealerweise ein Prozeß angestoßen, der auf ein dynamisches Gleichgewicht der drei Subsysteme hinausläuft. Während in der Differenzierungsphase Beschaffung, Instandhaltung und Organisation der „Betriebsmittel“ (materieller und menschlicher Art) im Vordergrund stehen, dreht sich der dadurch bedingte vertikale und konservierende Stil zu einem auf den Leistungsprozeß gerichteten horizontalen Stil um.¹¹⁶² Daraus folgt ein zunehmendes Vorausschauen und Mitdenken der Elemente von Organisationen und den an ihnen beteiligten Menschen. Die primären Informations- und Handlungsflüsse sind nicht mehr auf Vorgesetzten-Untergebenen-Beziehungen gerichtet, sondern auf die Außenbezüge der Organisation zu Kunden und Lieferanten.¹¹⁶³ Diese Umorientierung der primären Aufmerksamkeit auf den Leistungsprozeß ist Voraussetzung für echtes Dienstleistungsdenken gegenüber Kunden, operativen Mitarbeitern, gegenüber der Organisation von Seiten der Informationsservices und im Umgang mit Primär- und Sekundärressourcen. Im Prinzip geht es immer um ein »Bereitstellen von Ressourcen für eine zielorientierte Organisation und Schaffen einer effizienten und kontinuierlichen Zusammenarbeit von Menschen im Hinblick auf das Erreichen eines gemeinsamen Ziels.«¹¹⁶⁴ »Starre Normen machen Menschen abhängig und zu Automaten und erhöhen ausserdem die Störungsanfälligkeit des Arbeitsablaufes, die nur zentral und mit grossen Verlusten korrigiert werden können. Dagegen ermöglichen Rahmenvorgaben, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Fachkenntnisse nutzen und Initiativen ergreifen, selbst kleine Korrekturen vorzunehmen, Störungen aufzufangen und den Arbeitsablauf in Gang zu (sic!) halten.«¹¹⁶⁵ »Die Organisation lebt in der Integrationsphase davon, dass die Menschen einen relativ grossen Handlungsspielraum haben, den sie mit Verantwortung füllen. Viele Koordinationsmechanismen, die zu einer Fremdsteuerung geführt haben, fallen weg, weil weiter unten in der Organisation wesentlich mehr an Planung, Steuerung und Kontrolle übernommen wird.«¹¹⁶⁶ Die Mitarbeiter gestalten, organisieren und planen in Abstimmung mit unmittelbar angrenzenden Prozeßbeteiligten ihre Tätigkeiten in immer größerem Ausmaß selbst¹¹⁶⁷. Damit das gelingen kann, ist immer wieder die Frage zu beantworten: »Wie kann ich meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter so unterstützen, daß die visionäre Kraft in ihnen geweckt und aktiviert wird, und daß nicht «der größte Führer aller Zeiten»

¹¹⁶² Vgl. Glasl et al. 1996, S. 87

¹¹⁶³ Vgl. Glasl et al. 1996, S. 71

¹¹⁶⁴ Glasl et al. 1996, S. 76; das Original ist kursiv gesetzt.

¹¹⁶⁵ Glasl et al. 1996, S. 81

¹¹⁶⁶ Glasl et al. 1996, S. 76

¹¹⁶⁷ Vgl. Glasl 1994, S. 27.

ihnen sagt, was zu geschehen hat.«¹¹⁶⁸ Durch die Entwicklung des sozialen Subsystems werden die kreativen Potentiale der Mitarbeiter (wieder) geweckt beziehungsweise in die Organisation zurückgeholt. Es erfolgt so die Integration des Prinzips Wandel und Wandlungsfähigkeit mit Hilfe der Kreativität der Mitarbeiter in die Organisation hinein. Das bewirkt, daß bewußter Wandel nicht nur durch Eingriffe seitens formal-hierarchisch legitimer Führung, sondern zunehmend auch durch die Leistungserbringenden vor Ort selbst angestoßen und gestaltet werden kann.

Wenn diese Entwicklung nicht hinreichend beachtet wird, sei es durch organisatorische Maßnahmen, sei es durch Übernahmen und Degradierungen von Organisationen oder Organisationsteilen zur verlängerten Werkbank und zum Befehlsempfänger und dabei »alle Abläufe, Normen und Toleranzgrenzen von aussen auferlegt werden, dann wird eigentlich das «Huhn, welches die goldenen Eier legte, geschlachtet». Dieses Huhn mit den goldenen Eiern ist *die schöpferische Potenz des sozialen Subsystems*.«¹¹⁶⁹ Die Organisation kann so auch nach außen gedeihen, indem ein partnerschaftlich gestaltetes Marketing entsprechend der nach innen entwickelten sozialen Kompetenzen entwickelt wird. So entstehen immaterielle Werte, die die Basis von Flexibilität, Problemlösefähigkeit und Kreativität der an Organisationen beteiligten Menschen darstellen. In dieser Hinsicht ist die Entwicklung des sozialen Subsystems eine Antithese zum Umgang mit den Menschen in der Differenzierungsphase: »Aber das Nichtwissen um die Möglichkeiten und Methoden, Menschen zu fördern und zu entwickeln, damit sie unendlich viel flexibler reagieren als jedes Programm, unterstützt die Renaissance der zweiten Phase. Dem liegt in der Regel ein Streben der Führung zu Grunde, [...]« jenen »ungreifbaren Faktor Mensch« mit so wenig Freiheit und so selten wie möglich einzusetzen, weil er als Störfaktor in einer Maschine begriffen wird¹¹⁷⁰.

Die durch die Organisation durchlaufende Prozeßorientierung der Integrationsphase entwickelt sich entlang der für horizontal orientierte Leistungsprozesse benötigten Sach- und Menschenorientierung. Die Sinn- und Bedürfnisorientierungsfrage wird so aus der in der Differenzierungsphase gebildeten formalen Welt herausgeschält. Es wird so deutlich, daß die echten Bedarfe im Sinne der Kernprobleme hinter den vordergründigen schnellebigen Bedürfnissen grundsätzlich für die weitere Organisations-

¹¹⁶⁸ Vgl. Glasl 1994, S. 26 f.

¹¹⁶⁹ Vgl. Glasl et al. 1996, S. 80.

¹¹⁷⁰ Vgl. Glasl et al. 1996, S. 81 f.

existenz immer wieder verdeutlicht und bearbeitet werden müssen.¹¹⁷¹ Unternehmerisches Handeln kann sich dann vom aggressiven Verkaufen hin zu Problemlösungen für den Kunden entwickeln, dem seinen Problemen und Bedürfnissen angemessene Produkte und Dienstleistungen angeboten werden¹¹⁷². Marketing löst sich dann von suggestiver Werbung und Verführung zum Konsum. Konsumenten werden als preisbewußt im Hinblick auf ein angemessenes Preis-Leistungsverhältnis respektiert. Mündige Konsumenten »haben ein Recht darauf,

- ihre eigenen Bedürfnisse selbst zu bestimmen,
- das Produkt [eigene Ergänzung: und die Dienstleistung] frei zu wählen,
- über Eigenschaften und Qualität des Produktes [eigene Ergänzung: und der Dienstleistung] informiert zu werden.

[...]« Das der Wahrheit verpflichtete »Marketing der Integrationsphase geht von der echten Kenntnis der Kundenbedürfnisse und der ehrlichen Information über Qualität und Eigenschaften des Produktes [eigene Ergänzung: und der Dienstleistung] aus und vermeidet «geheime Verführer».¹¹⁷³

In der Integrationsphase entsteht eine Organisation, die dem Organismusbild von Glasl et al. in der Weise entspricht, daß alle drei Subsysteme voll ausgebildet und zu einer Einheit integriert sind. Auf diesem Weg entsteht eine Vitalisierung des als leblos angeschauten und funktional geführten „Apparates“ Organisation mit Hilfe der Vehikel Prozeßdenken, Ziel- und Kundenorientierung und wachsender Mitverantwortung und Mitgestaltung der Mitarbeiter. Das Randproblem dieser Phase ist, daß die Grenzen des Unternehmens durch seine Partner hindurch als mehrdimensionale Umwelten spürbar werden. In der originären Prozeßgestaltung der Organisation sind daher die Außenbeziehungen der Organisation noch nicht hinreichend integriert. Dazu gehört in der weiteren Entwicklung, daß Selbstverantwortlichkeit, Gegenseitigkeit und Biotopdenken im größeren Ganzen von Organisationsbiotopen zum Tragen kommen. Damit entwickelt sich die Organisation aus der Verengung auf interne Sach- und Menschenorientierung hinaus. »Sowohl die Integration als auch die Festigung eines Unternehmens im beschriebenen Sinne können kollektiven Egoismus der relativ selbständigen Unternehmensteile fördern. Dieser Gruppenegoismus wird dann auf Kosten anderer Unternehmensteile

¹¹⁷¹ Vgl. Glasl 1994, S. 25.

¹¹⁷² Vgl. Glasl et al. 1996, S. 85.

oder der Lieferanten und Sublieferanten sowie der Kunden ausgetragen.«¹¹⁷⁴ Tritt das Randproblem, der Schatten, durch eine Überreife der Integrationsphase in den Vordergrund, kann die dann realisierte Krisenphase auch die „Phase der Kleingruppenegoismen“ genannt werden. Im gesellschaftlichen Umfeld kommen heute noch die fortgeschrittene Zerstörung der Natur im weitesten Sinn dazu, »so dass alle politischen Entscheidungsorgane unter großen Handlungsdruck geraten.«¹¹⁷⁵ Die Gestaltung der Außenbeziehungen ist infolgedessen in derselben Weise verantwortlich und partnerschaftlich zu regeln, wie die Innenbeziehungen einer Organisation.

12.4.4.4 Die Assoziationsphase

Die Antwort auf eine Phase destruktiv werdender Kleingruppenegoismen ist entsprechend dem Organismusbild der Organisation die bewußte Gestaltung symbiotischer Beziehungen in einem sich entfaltenden Organisationsbiotop. Die so angedeuteten Außenbeziehungen werden idealerweise in qualitativer Verantwortung und in authentischer Partnerschaft gelebt. Die damit verbundenen Prinzipien und Notwendigkeiten gießt Glasl in das Konzept der Assoziationsphase einer Organisation. Diese Phase ist eine Konkretisierung der Erkenntnis, daß arbeitsteilige Wirtschaftsprozesse vor allem kooperative Prozesse brauchen, um nicht in kriegerischen Mustern zu zersplittern, die schließlich mehr zerstören, als sie Neues schaffen. Die kooperativen Prozesse sind dergestalt, daß jeder mit Rücksicht auf das Ganze gibt und erhält, was insgesamt zum Leben gebraucht wird, und jeder darauf bedacht ist, andere und anderes nicht zu übervorteilen oder zu schädigen. Damit wird die Vorstellung aufgegeben, daß einsames und vereinsamendes opportunistisches Nutzenmaximieren von und/oder in einer Organisation auf Dauer zu trag- und lebensfähigen Ergebnissen führen kann. So werden tief in der technisch-wissenschaftlichen Kultur verwurzelte Denkmuster infrage gestellt und umgeformt, was naturgemäß nicht ohne erhebliche individuelle und kollektive Schwierigkeiten abgehen kann. Diese vermutlich heftigen Geburtswehen¹¹⁷⁶ sind jedoch Ausdruck eines

¹¹⁷³ Vgl. Glasl et al. 1996, S. 85 f.

¹¹⁷⁴ Glasl et al. 1996, S. 103

¹¹⁷⁵ Glasl et al. 1996, S. 103

¹¹⁷⁶ Mit dem Begriff „Geburtswehen“ ist angedeutet, daß die Entwicklung der Assoziationsphase selbst noch nicht abgeschlossen ist und deswegen auch nicht zu erwarten ist, daß konkrete Organisationen zum Zeitpunkt der Abfassung dieses Textes mit ihrer Entwicklung in die Nähe zu einer Wandlungskrise in eine mögliche fünfte Phase der Entwicklung kommen können.

Ausweges aus dem totalen Krieg totaler Konkurrenz und unbarmherziger Zerstörung.

Vor dem so skizzierten Hintergrund ist nicht Geldmaximierung treibender Faktor organisatorischen Handelns, sondern die Leitfrage, wie der Anteil der eigenen Organisation am Wertschöpfungsstrom sinnvoll und wirtschaftlich erbracht werden kann und wie das am besten zu organisieren ist. Die Sinnfrage aus der Integrationsphase rückt nun in den Mittelpunkt eines organisationsübergreifenden größeren Ganzen. Die Polarität von innen und außen wird ein weiteres Mal durch eine »Umstülpung« verwandelt und verändert sich zu einem bewußt gestalteten »*dynamischen Ausgleich zwischen innen und außen, dem eigenen Firmenorganismus und dem «Firmenbiotop»*«¹¹⁷⁷. Die Verbindungen im Wertschöpfungsstrom zwischen Lieferanten und Abnehmern führen zu bewußt gestalteten Schicksalsverbindungen, die sich in Kapitalverflechtungen, Integration der Produktentwicklung und Produktionsprozesse (gemeinsame Lernprozesse) und in fair aufgeteilten Gewinnen äußern. Der Prozeß der Leistungserstellung wird idealerweise durchgängig als Ganzes gesehen und bearbeitet. Zu dem Prozeß in der Organisation kommt so ein Vorprozeß und ein Nachprozeß hinzu.¹¹⁷⁸ Zugunsten dieser Prozesse werden aus Macht gespeiste Beziehungen und kurzfristige Beziehungen zurückgefahren.¹¹⁷⁹ Leistungen für den Kundennutzen sind »ein kleines Gewässer in einem umfassenden Strom der Wertschöpfung.« Diese Tatsache wird im assoziativen Denken und Handeln bewußt gemacht und gelebt. Man tritt in der Art und Weise in regelmäßigen Kontakt, daß der gesamte Wertschöpfungsstrom durch alle beteiligten Organisationen in gemeinschaftlicher Verantwortung ressourcenschonend und effektiv gestaltet werden kann. Man macht sich vorgelagertes und nachgelagertes Geschehen bewußt und trägt organisationsübergreifend diesen Teil der Verantwortung in Auswahl und Kooperation mit den Partnern des Wertschöpfungsstroms. Glasl formuliert für diese Haltung das Sprachbild »von der Natur bis zur Natur bewußt handeln« und gibt verschiedene Beispiele für die Konsequenzen einer solchen Grundhaltung. Es wird auf die Verringerung menschen- und umweltschädlicher Rohstoffgewinnungsprozesse, die Vermeidung sachlich unnötiger und naturschädigender Transportwege (auch wenn sie kurzfristig einzelwirtschaftlich kostensenkend durch Abschieben der Kosten auf die Umwelt und die Allgemeinheit sind) und die umweltbewußte Nachsorge verbrauchter

¹¹⁷⁷ Vgl. Glasl 1994, S. 96.

¹¹⁷⁸ Vgl. Glasl et al. 1996, S. 116.

¹¹⁷⁹ Vgl. Glasl et al. 1996, S. 114.

Produkte geachtet.¹¹⁸⁰ Voraussetzung für das Gelingen solcher Prozesse ist Achtung gegenüber den Prozessen, Prozeßfolgen und gegenüber den beteiligten Menschen.

Diese Haltung setzt die Einsicht voraus, daß eine Organisation langfristig nur dann prosperieren kann, wenn ihre Partner diese Möglichkeit ebenfalls haben.¹¹⁸¹ In Prozeßströmen gedacht, gilt das für unmittelbare und mittelbare Lieferanten, Kunden, Entwicklungspartner, Entsorger auf internationaler Ebene sowie zuerst und zuletzt für Mutter Erde. Nur ein angemessenes Einkommen und qualitativ zuträgliche Lebensbedingungen ermöglichen auch Leistungen im Prozeß, die auf Dauer gesunde Entwicklungen ermöglichen und auf der Zuliefererebene, der Abnehmerebene und aus der Natur heraus wiederum gesund in die Organisation zurückwirken.

Im Unterschied zu Fusionen müssen in assoziativen Wirtschaftsprozessen die Identitäten der beteiligten Organisationen erhalten und gefördert werden, um von einem Standpunkt wechselseitiger Identitätsstärke aus partnerschaftliche Beziehungen praktisch leben zu können.¹¹⁸² »In einem offenen und permanenten Dialog mit den verschiedenen Umwelten bildet sich das Profil der Unternehmensidentität dynamisch immer wieder neu.«¹¹⁸³

Organisationen brauchen daher die Entwicklung bewußter Pflege und alltägliche Gestaltung der Außenbeziehungen. So fundierte Außenbeziehungen sind ohne eine positiv-respektvolle Haltung zueinander und entsprechende Umgangsformen im Alltag nicht denkbar. Insgesamt ergibt sich daraus für assoziativ wirkende Organisationen, daß Vertrauen, Kooperation, Wertschätzung und eine langfristige Politik das wirtschaftliche Handeln prägen müssen.¹¹⁸⁴ Daraus kann ein Klima wachsen, in dem Vereinbarungen aus innerer Überzeugung zu Einsatz mit konkret besserer Leistung

¹¹⁸⁰ Vgl. Glasl 1994, S. 29 ff.

»Mit der Assoziationsphase kommt zur internen Integration der Subsysteme noch die externe Assoziation: In jedem Subsystem müssen originäre externe Beziehungen unterhalten werden, die jedes Subsystem in seinem eigenen Wert bestätigen. Im Unternehmensbiotop werden auch für den Einsatz der physischen Mittel vielerlei Verbundlösungen möglich: Die ungenutzte Abwärme der Papierfabrik wird auch für die angrenzenden Gärtnereibetriebe genutzt« usw. (Glasl et al. 1996, S. 131 f.)

¹¹⁸¹ Glasl, 1994, S. 18

¹¹⁸² Vgl. Glasl et al. 1996, S. 116.

¹¹⁸³ Glasl et al. 1996, S. 122

¹¹⁸⁴ Vgl. Glasl, 1994, S. 18.

Weitere Ansätze weisen in diese Richtung, wie an Überlegungen von Burkhard Sievers sichtbar wird. Die Qualität des selbstverantwortlichen und der Ganzheit und den Menschen zugewandten Managements nennt Sievers »Appreciative Management«. Dieses schließt die Entwicklung der Kompetenzen von Mitarbeitern ein, die Organisation in einem weitgefaßten Bereich in seinen wichtigsten Variablen als interdependent zu erkennen, organisationale Zusammenhänge zu erkennen, die eigene Organisation im Ökosystem von Unternehmen im Gleichgewicht zu managen und Probleme selbständig zu lösen. (Vgl. Sievers 1993, S. 264.)

führen.¹¹⁸⁵ «Kooperation mit der Evolution» ist ein weiteres Grundthema, das so sichtbar wird¹¹⁸⁶. Für die so angedeutete Haltung besteht nicht nur in den traditionell gemeinschaftsorientierten fernöstlichen Mentalitäten eine Basis, sondern auch in anderer Form im christlichen Weltbild.¹¹⁸⁷ »Die bekannten Realisierungen dieses Konzepts führen vor Augen, dass hierfür andere Haltungen und organisatorische Formen praktiziert werden müssen, als wir es bisher gewohnt waren; das übliche Kampfesdenken ist in der Wirtschaft – langfristig gesehen – dysfunktional.«¹¹⁸⁸ »Gegenseitige Transparenz und Wahrhaftigkeit sind dafür Voraussetzung: dies in grossem Kontrast zur bisher praktizierten Haltung der Rivalität und Konkurrenz um jeden Preis und im Gegensatz zum ausschliessenden Eigeninteresse-Denkens (sic!) und zur kämpferischen Verhandlungsmentalität in diesen Dingen, die in der Hauptsache auf kurzfristigen Vorteil aus waren.«¹¹⁸⁹ Es hat sich unter ökonomischen Gesichtspunkten gezeigt, daß partnerschaftliche und vertrauensvolle Zusammenarbeit langfristig erfolgreicher und nicht nur einfach aus moralischen Gesichtspunkten wünschenswert ist. Systematisch bearbeitet worden ist diese Tatsache von den Autoren der Studien zum schlanken Unternehmen James P. Womack und Daniel T. Jones.¹¹⁹⁰

Die Assoziationsphase dient der Kernaufgabe, daß Unternehmen sich so vernetzen, daß sie sich »vorausschauend pro-aktiv und partnerschaftlich-dialogisch mit [ihren] verschiedenen Umwelten auseinandersetzen [können] und in diesem Spannungsfeld verbindliche Massnahmen [treffen].«¹¹⁹¹ Dadurch entstehen bewußt gestaltete organisationsübergreifende Strukturen, die als Organisationsbiotope bezeichnet werden können¹¹⁹².

Die Schattenseite bzw. das Randproblem der Assoziationsphase besteht für Glasl in der von ihm vermuteten Entwicklung von Machtpotentialen und deren Mißbrauch. »Die auf dem Wege vielfältiger Assoziationsformen gebildeten «Unternehmensbiotope» können sich makro-gesellschaftlich als Machtblock gebärden und gegenüber dem politisch-rechtlichen und dem

¹¹⁸⁵ Pragmatische Überlegungen zur Gestaltung solcher Prozesse im klassischen geschäftlichen Umfeld findet man unter der Überschrift «commitment» bei Sprenger 1997b, S. 218 ff.

¹¹⁸⁶ Vgl. Gottwald et al. 1999.

¹¹⁸⁷ Vgl. Glasl et al. 1996, S. 114.

Als Stichwort zum Hintergrund dieser Bemerkung seien katholische und protestantische Soziallehre genannt, die jeweils einen sozialen Ausgleich nicht nur auf materieller Basis sondern auch die Entwicklung eines positivem Miteinanders von Menschen und Organisationen anstreben.

¹¹⁸⁸ Vgl. Glasl et al. 1996, S. 103.

¹¹⁸⁹ Glasl et al. 1996, S. 119

¹¹⁹⁰ Vgl. Womack et al. 1992; Womack et al. 1997; Glasl 1994, S. 37.

¹¹⁹¹ Vgl. Glasl et al. 1996, S. 103. Glasl hat den zitierten Satz im Singular formuliert.

¹¹⁹² Vgl. Glasl et al. 1996, S. 103.

geistig-kulturellen Bereich der Gesellschaft eine unerwünschte Dominanz bekommen, die wahrscheinlich demokratische Entscheidungs- und Kontrollformen ausser Wirkung setzen könnten. Die Folge wäre eine sehr mächtige Form des Totalitarismus, nämlich des Wirtschaftstotalitarismus.«¹¹⁹³ Daß Glasl mit dieser Einschätzung reale Gefahren abgebildet hat, sieht man an den gegenwärtigen Realitäten von ökonomisch wie politisch hochwirksamen Machtblöcken von Konzernen und Konzernallianzen, die im rechtsarmen internationalen Raum zu operieren versuchen, durch infotainment, cross-media-marketing und vernetzte Datenbanken Kontroll- und Machtbegrenzungsmechanismen schrittweise auszuhebeln drohen und nebenbei eine neue Form von panem et circenses zelebrieren¹¹⁹⁴. Daß die Grenzen zwischen Journalismus, PR und Werbung offenkundig zunehmend gezielt verwischt werden, indem Promotion in Nachrichtensendungen privater TV-Sender als redaktioneller Beitrag erscheint, ist eine Facette des Themas. Daraus folgt in vielschichtiger Weise hoher Konformitätsdruck.

Man kann auch für Organisationen, die den Schatten der assoziativen Phase realisieren, einen eigenen Begriff einführen. Solche Organisationen treten nicht in ihre assoziative, sondern in ihre „koloniale Phase“ ein. Die üblichen „Nebengeräusche“ wie Überheblichkeit, Legalisierung des Illegitimen, Ausbeutung und geistig-kulturelle Unterdrückung sind Ausdruck dieses Schattenaspektes.¹¹⁹⁵ Was sich daraus letztlich als konkret konstruktive Antwort entwickeln kann, liegt für mich über mehr oder weniger sinnvolle Spekulationen hinausgehend noch im Nebel der Zukunft.

Die Wichtigkeit der Gestaltung systematischer, dauerhafter und verantwortungsbewußter Kooperation zeigt sich in zwei Bemerkungen von Bernard Lietaer: »Geld ist wie ein Eisenring durch unsere Nase. Wir haben vergessen, dass wir es geschaffen haben, und es führt uns nun durch die Arena. Ich denke, es ist an der Zeit, herauszufinden, wohin wir wollen – nach meiner

¹¹⁹³ Vgl. Glasl et al. 1996, S. 103.

¹¹⁹⁴ Der amerikanische Kommunikationstheoretiker Neil Postman vertritt die Auffassung, daß mit dem Ende politischer Diktatur in der neuzeitlichen Demokratie die Form der Diktatur nur gewechselt habe. Statt den Menschen zu peinigen, lulle diese Diktatur ihn ein und gebe vor, ihn mit Information und Unterhaltung zu beglücken. (Vgl. Postman 1999, S. 7 f.; vgl. auch Biser 1996, S. 254 ff.) Im alten Rom war noch der Staat Ausgangspunkt von panem et circenses (Brot und Spiele). Heute träumen Medienkonzerne von einem Informationsmonopol gegenüber ihren Kunden und versuchen dieses durch »Querschnittsmanagement« zu realisieren, das zu dieser Zeit noch einige datenschutzrechtliche Probleme aufwirft. (Vgl. Hammerstein 1999, S. 96 ff.)

Die anschwellende Flut von Sport-, Musik- und Kultur-„events“, die dazu einladen zu scheinen „Ich will ein Star sein, laßt mich hier rein“, kann man wegen ihres Überhandnehmens („Boom“) auch als kollektive Ersatzbefriedigung für fehlende(n) Sinn und Zukunftsperspektiven deuten.

¹¹⁹⁵ Vgl. Glasl, 1979, S. 99 ff.

Den Begriff „koloniale Phase“ verdanke ich dem unvergleichlichen Humor von Sir Peter Ustinov. Er charakterisierte mit dieser Bezeichnung in einem TV-Interview seine Deutung der Entwicklungsstufe des außenpolitischen Handelns der USA während der Präsidentschaft von George W. Bush.

Meinung Richtung Nachhaltigkeit und Gemeinschaftlichkeit –, um dann ein Geldssystem zu kreieren, das uns genau dahin führt.«¹¹⁹⁶ »1500 Wissenschaftler, darunter zahlreiche Nobelpreisträger aus dem naturwissenschaftlichen Bereich warnten: » [...] Der Raubbau durch den Menschen könnte die Erde so verändern, daß es uns unmöglich sein wird, das Leben so zu erhalten, wie wir es kennen.«¹¹⁹⁷

12.5 Einordnungen und Deutungen der Konzepte von F. Glasl und B.C. Lievegoed

12.5.1 Assoziatives Wirtschaften und das Konzept «Schlanke Organisation»

Friedrich Glasl hat den Begriff der Organisation in der assoziativen Phase am Beispiel des Modells „Schlanke Organisation“ erarbeitet. In den 90er Jahren wurde dieses Modell so sehr zum Modebegriff, daß schon fast jede Einsparung unter diesem Etikett plazierte wurde, was zwangsläufig den ganzen Begriff in Mißkredit gebracht hat.¹¹⁹⁸

So wie Glasl unter Bezugnahme auf Womack et al. den Begriff „Schlanke Organisation“ faßt, wird die Organisation selbst und die Organisation mit ihren Kooperationspartnern zu einer positiv gefaßten Gemeinschaft¹¹⁹⁹. Er faßt das Konzept «Schlanke Organisation» als eine mögliche Konkretisierung des Konzeptes «Assoziatives Wirtschaften» auf. Entwicklungen wie die Bildung von Unternehmensclustern und Organisationen, die fairen Handel üben, weisen darüber hinaus darauf hin, daß das Konzept «Assoziatives Wirtschaften» nicht an ein bestimmtes organisatorisches Konzept gebunden ist.

Das Modell „Schlanke Organisation“ ist jedoch ungeachtet der Tatsache, daß es kaum noch diskutiert wird, nicht nur als Konzept für die effiziente Gestaltung kooperativer Austauschbeziehungen in einem Gesamtsystem nach wie vor von praktischer Relevanz.

¹¹⁹⁶ Lietaer in: von Gelder 1999, S. 1

¹¹⁹⁷ Lietaer 2000, S. 110

¹¹⁹⁸ Vgl. Glasl in Glasl et al. 1996, S. 99, S. 110 f.

Das positive Ideal der schlanken Organisation verweist auf die Möglichkeit und die Notwendigkeit, die Entwicklungskraft von Organisationen aus Bewußtsein, Kreativität, Verantwortung und Entwicklungsfähigkeit der mit der Organisation verbundenen Menschen zu schöpfen. »Sogenannte «schlanke Unternehmen» wenden etwa ein Vierfaches der Beträge auf für Ausbildung, Weiterbildung, Persönlichkeitsentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen, verglichen mit herkömmlichen Autoherstellern zum Beispiel.« (Vgl. Glasl et al. 1994, S. 17, S. 35.)

Die Standardwerke zum Thema „Schlanke Organisation“ sind Womack et al. 1992, 1997.

¹¹⁹⁹ Vgl. Womack et al. 1992 S. 58 ff, S. 63 ff.; Glasl 1994, S. 30 ff.

Der Verlust der Fähigkeit maßzuhalten, ist eine der typischen Schwächen der westlichen Gesellschaften und ihrer Mitglieder. Der Begriff „Schlanke Organisation“ verweist in diesem Sinn darauf, daß bewußtes Maßhalten „Raum“ und Zeit für sinnvolles und sinnschaffendes Tun zwischen den Polen der Verweigerung und Völlerei schafft. Wer selbst schon ernsthaft gefastet hat, weiß, daß Gewohnheiten in ihrem Grundcharakter gleichermaßen stark und in wichtigen Teilen unbewußt sein können. Erst vertieftes und erweitertes Erleben kann dann die Wahrnehmung für das rechte Maß und die rechten Qualitäten bringen. Sowohl auf der körperlichen Ebene als auch auf der geistig-seelischen Ebene kann loslassen und reinigen in diesem Sinne zu wichtigen klärenden Prozessen führen, die Wichtiges von Unwichtigem, Förderliches von Hinderlichem, Sinnvolles von Sinnwidrigem, Vergangenes von Zukunftsweisendem sowie Notwendiges von Überflüssigem zu trennen helfen. Fasten ist eine Möglichkeit, solche Prozesse anzustoßen.¹²⁰⁰ Auch vor diesem Hintergrund kann der Begriff „Schlanke Organisation“ verstanden werden.

Vor dem Hintergrund tief verwurzelter und unbewußter Gewohnheiten kann gegenseitiges (Nicht-)Verstehen von Menschen so nicht nur in den Oberflächenphänomenen der allgegenwärtigen Dogmen und Denkgewohnheiten, sondern auch in den damit verbundenen „eingeschliffenen“ Wahrnehmungs- und Deutungsmustern begründet sein. Zuwenig Wahrnehmung und Kommunikation leistet solcher Verhärtung Vorschub. Auf allen Ebenen des persönlichen Konsums gilt das ebenso wie für private Organisationen und für Organisationen auf der Staatsebene. Der Wachstumszwang, aus dem heraus sich viele Organisationen genauso wie Menschen in ihrem privaten Konsum immer noch zu „definieren“ scheinen, ist eine der Gewohnheiten, die durch Einseitigkeit zunehmend mit systemgefährdenden Symptomen verbunden ist. Dieser Wachstumszwang scheint momentan zunehmend von extremen Sparzwängen und Sparversuchen begleitet zu sein, die vermutlich auch deswegen so schwierig sind, weil sie zu häufig wenig sinn- und gemeinschaftsorientiert erscheinen. Zudem ist es ohne innere Orientierung doppelt schwer, Gewohnheiten loszulassen und neu zu bilden. Vor diesem Hintergrund wird es verständlicher, warum Menschen und Organisationen versuchen, alte Pfründe zu retten.

Für diese Tatsache steht beileibe nicht nur ein aufgeblähter staatlicher Verwaltungsapparat, der in Teilen zum selbstversorgenden Zweck entartet zu sein scheint oder ein Sozialsystem, das nicht mehr haltbar ist. Auch

¹²⁰⁰ Vgl. Buchinger 1987, Lützner ohne Jahresangabe (ca. 1995). Einen Überblick über «Wege der Reinigung» findet man bei Dahlke et al. 2000.

privatwirtschaftliche Organisationen können mittels politischer Lobbyarbeit unverantwortliche Selbstversorgung betreiben. Diese Zusammenhänge „an den Pranger“ zu stellen ist jedoch schon wieder so modisch, daß man sich fragen kann, ob hinter den Begriffen von „Effizienzsteigerung“, „Verschlankung“ auch das steht, was die Begriffsverpackungen suggerieren, oder ob nicht *auch* simple Machtpolitik eigenen Veränderungsbedarf durch Erpressung Schwächerer auf andere „abschiebt“. Man kann am eigenen Wachstumszwang festhalten, wenn man andere mit naturgemäß mangelndem eigenen Sinnbezug auspreßt. – In diesen Zusammenhang gehört auch, daß Massenarbeitslosigkeit im kurzfristig gedachten Interesse von Organisationen ist, die einseitig darauf aus sind, Personalkosten zu senken. In einem Nachfragermarkt braucht es ein Überangebot, um den Preis der „Ware“ senken zu können. – Arbeit; ist Arbeit eine Ware? Ist es angemessen, den Arbeitsmarkt einerseits und die Märkte für Schrott, Schrauben und Computer andererseits begrifflich und praktisch über einen Kamm zu scheren?

Es gilt also, von einem gleichermaßen stabilen und formbaren Standpunkt innerer Überzeugungen und Grundhaltungen aus, in jeder Hinsicht ein rechtes Maß an Aktivitäten, Ressourcenallokation, Ressourcenverbrauch und Ruhephasen zu entfalten. Zuviel von Ressourcen zu haben oder zuviel nach bestimmten Ressourcen zu streben, bindet Aufmerksamkeit, Verwaltungskapazität und Streben und lenkt von Sachaufgaben und menschlichen wie auch natürlichen Notwendigkeiten genauso ab, wie das Fehlen benötigter Ressourcen.

In den Zusammenhang des Maßhaltens gehört naturgemäß auch das Geld und der Umgang mit Geld, weil es universelle Trägerfunktion im Wirtschaftskreislauf hat. Bernard Lietaer schreibt: »Das vorhandene Geld übersteigt mittlerweile den Wert der verfügbaren Waren und Dienstleistungen um das Dreifache, und der wichtigste Handel in der Welt ist die Währungsspekulation, unbesteuert, mit einem Volumen von 1500 Milliarden Dollar und mehr, die täglich um die Welt fließen. All das vorhandene Geld bringt Zins und Zinseszins, sehr zur Freude der Banken, aber die privaten und öffentlichen Haushalte versinken immer mehr in Schulden. [...] Es ist ein Spiel, das Nationen zerstören kann, sogar Banken, die es falsch verstehen, ...«¹²⁰¹ Das Entscheidende ist also nicht nur die Geldmenge in Bezug auf den Preis realwirtschaftlichen Handelns sondern auch die Umlaufgeschwindigkeit bzw. der Umsatz im reinen Geldgeschäft im

¹²⁰¹ Bruges 2002, S. 88

Verhältnis zur Realwirtschaft. Nimmt man vor diesen Hintergründen für die Träger- und Botenfunktion des Geldes die Blutmetapher ernst, die Samuelson für das Geld benutzt, ist unser Geldsystem schwer krebskrank bzw. leiden die westlichen Gesellschaften an einer Leukämie des Wirtschaftssystems.¹²⁰²

12.5.2 Individuelle und kollektive Licht- und Schattenaspekte in Organisationen

Mit einem tiefenpsychologischen Grundmuster können die phasentypischen Randprobleme vertieft betrachtet werden. Es lassen sich nicht nur für Personen, sondern auch für Organisationen individuelle und kollektive Schattenseiten herausarbeiten.

Das Organisations-Bild von Glasl et al. basiert auf einem Organismuskonzept des Menschen, das den Menschen als dreiegliedert nach Geist, Seele und Körper begreift. Der Geistpol des Menschen wird ebenfalls als dreiegliedert betrachtet. Er besteht aus Lichtperson, Schatten/Doppelgänger und dem Alltags-Ich. Die Lichtperson vereinigt in sich die inneren Ideale, positiven Werte und positiven Grundrichtungen. Der Schatten und innere Doppelgänger umfaßt die negativ-regressiv-bösartigen Tendenzen der Person. Zwischen Licht und Schatten steht das Ich des Alltags.¹²⁰³ Betrachtet man das geistig-kulturelle Subsystem einer Organisation durch den Licht-Schatten-Alltags-Ich-Begriff hindurch, integriert das Konzept von Glasl et al. auch diese Schichten menschlicher Realität¹²⁰⁴. Indem Glasl et al. ihr Organismuskonzept der Organisation als Wesenstypierung begreifen, ist jedoch klar, daß der Geistpol einer

¹²⁰² Ein Mensch, dessen Blutwachstum überschießt, ist von Leukämie befallen.

Der Mechanismus von Zins- und Zinseszins führt dazu, daß Geldwachstum losgelöst vom realwirtschaftlichen Wirtschaftsorganismus entstehen kann und mit zunehmenden Exzessen und fatalen Folgen auch entsteht. Für diese Logik existieren alte Bilder: a) Lege auf das erste Feld eines Schachbretts ein Reiskorn und verdoppele für jedes weitere Feld die Zahl der Reiskörner. Es existiert nicht genügend Getreide auf Erden, um diese Aufgabe für alle Felder eines Schachbrettes zu erfüllen. b) einfacher: Der Teufel (wer auch sonst?) schießt auf'n großen Haufen. Im Bild des Organismus und des Blutes gedacht, schießt das Wachstum des Geldes (Geld entspricht dem Blut) früher oder später im Verhältnis zum Organismus zwangsläufig über, was dazu führt, daß im modernen Geldsystem wegen fehlender Mechanismen der Entwertung Krisen vorprogrammiert sind.

Zuviel Geld bindet Aufmerksamkeit und kann Geldgier an das Tageslicht bringen. Zuwenig Geld erschwert oder verhindert die Erfüllung von Aufgaben. Sachunangemessene Geldakkumulation ist daher doppelt hinderlich. Sie verhindert bei den Organisationen, die zuwenig und bei denen die zuviel haben, vernünftiges Handeln. Nicht nur Wasserköpfe und Speckgürtel binden bzw. lähmen eine Organisation.

Genauso wie Blut Teil eines ganzen Organismus ist, ist Geld Teil von ganzen Gesellschaften.

¹²⁰³ Vgl. Glasl 1997, S. 33.

¹²⁰⁴ In der 4. Auflage von «Selbsthilfe in Konflikten» hat Glasl diesen Teil ausformuliert. Vgl. Glasl 2004b; S. 69-79.

Organisation qualitativ die Elemente umfaßt, die Menschen in Organisationen selbst in sich tragen. Damit sind Organisationen über Licht, Schatten und Alltags-Individualität hinaus auch durch das charakterisiert, was in tiefenpsychologischer Sprache als individuell Bewußtes und individuell Unbewußtes einer Organisation bezeichnet werden kann.

Die Individualität einer Organisation drückt sich so in den Ausprägungen von Integrität und Korruptheit, der individuellen Stellung zum menschlichen und sachlichen Umfeld (Friedfertigkeit, Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit, Konkurrenzorientierung, Aggressivität usw.) sowie in ihren Leistungen und deren Auswirkungen auf die natürliche und die menschlich-soziale Umwelt aus. Hier wirken immer individuelle und kollektive Einflüsse ineinander. Organisationen leben und arbeiten nicht isoliert im luftleeren Raum, sondern nach der einen Seite mit den Menschen, die in sie hineinwirken und auf die wiederum die Organisation wirkt und nach der anderen Seite in einem größeren Ganzen, von dem der Begriff Markt nur einen kleinen Ausschnitt umfaßt.

Aus dieser Ganzheit arbeiten Glasl et al. in ihrem Modell der Organisationsentwicklung die von ihnen als Randprobleme bezeichneten Schattenaspekte heraus, die aus den Grundprinzipien der Entwicklungsphasen abgeleitet werden können. Sie zeigen darüber hinaus alltägliche Symptome, die Ausdruck des Virulent-Werdens dieser Schattenseiten sein können. Diese auf die jeweilige Phase bezogenen Aspekte von Licht, Schatten und Alltagskultur sind immer lebendig, wenn eine Organisation in der entsprechenden Phase ist. Das In-den-Vordergrund-treten der Schattenseiten kann in der jeweiligen Entwicklungsphase Indikator dafür sein, daß die Organisation von der Reife in die Überreife ihrer Entwicklungsphase eintritt und daher eine Wandlungskrise ansteht.

Werden Begriffe von C.G. Jung erneut zur Deutung herangezogen, handelt es sich dabei wegen des grundsätzlichen Charakters der Randprobleme um einen Teil des kollektiven Unbewußten, mit dem sich jede Organisation in individueller Weise auseinandersetzen und ihn schließlich integrieren muß, wenn sie sich erfolgreich in die nächste Phase entwickeln will. Eine Organisation kann sich diesen Notwendigkeiten dauerhaft nur durch den Vorgang entziehen, den Glasl et al. Desintegration – also Insolvenz, Auflösung, Verschwinden vom Markt – nennen, genauso wie Menschen sich Wandlungsphasen wie der Geburt, der Pubertät und der Midlife-Crisis nur durch Sterben entziehen können.

Die Konzepte der Integrationsphase und der assoziativen Phase bieten darüber hinaus einen konzeptionellen Rahmen für die Wahrnehmung, Deutung und für die praktische Umsetzung der Notwendigkeiten, die ich aus verschiedenen Blickwinkeln herausgearbeitet habe: die sachliche, ethische, menschliche und ökologische Verantwortung für das eigene Tun und Lassen und seine Auswirkungen schrittweise mehr zu übernehmen, gleich, ob es nun um den Umgang mit Menschen, Organisationen oder um unsere Stellung zu Mutter Erde geht. So wird von Menschen der technisch-wissenschaftlichen Kultur kollektiv in den Schatten Gedrängtes praktisch bewußt und in das alltägliche Handeln integrierbar. Bewußte Gemeinschaftsbildung und Vernetzung schafft Wahrnehmungsmöglichkeiten im Alltag und damit den Entscheidungszwang, täglich für gesteigerte Ausbeutung und einseitige Machtverhältnisse oder für mehr gemeinsam gelebte Verantwortung handelnd einzutreten.

12.5.3 Organisation, Organigramm und Verantwortung

Während der Entwicklung von Organisationen durch die Phasen hindurch verändert sich die Bedeutung von Organigrammen nachhaltig. In der Pionierphase ist das Organigramm weder Teil bewußt gelebter Organisationskultur noch schriftlich niedergelegt. Es ist vielmehr metaphorisch gesehen ein unbewußt gelebtes, unstrukturiert und chaotisch wirkendes „Schnittmuster“, das auf Außenstehende leicht verwirrend wirken kann¹²⁰⁵.

In der Differenzierungsphase ist das Organigramm ein kodifizierter und systematisch strukturierter bürokratischer Kanon, der ein zentrales Werkzeug der Führung einer Organisation ist. Dieser bürokratische Kanon beinhaltet u.a. Normen der Kommunikation, der Leistungsproduktion sowie funktionale Zuständigkeitsdefinitionen und -abgrenzungen und stellt die formelle Struktur der Organisation in Kurzform dar. Das Organigramm ist in dieser Phase Instrument der Steuerung einer Organisation nach funktionalen Kriterien, die von der Organisationsführung festgelegt werden.

In den Folgephasen wird das Organigramm ein eher undogmatisch und gemeinsam von allen Menschen reflektiert handzuhabendes Vor- und Spiegelbild der gelebten Organisation. In der Integrationsphase dient es vor allem der organischen Entwicklung der Organisation, während es in der

¹²⁰⁵ Vgl. Glasl 1994, S. 17 f., Glasl et al. 1996, S. 47 f. Der Begriff „Schnittmuster“ ist wörtliches Zitat eines Bearbeiters des Modells von Glasl et al., das aus dem Schneiderhandwerk metaphorisch entlehnt ist. Die Belegstelle fehlt mir. Sachlich entsprechendes findet man bei Glasl et al. 1996, S. 48.

Assoziationsphase der Integration und Entwicklung der Organisation innerhalb und außerhalb ihrer originären Grenzen in größeren Schicksalsgemeinschaften dient. Es entspricht damit der Entwicklung zu bewußt getragener und geteilter Verantwortung. Diese bewußt getragene und geteilte Verantwortung entspricht der Tatsache, daß die Menschheit insgesamt eine Schicksalsgemeinschaft in enger Verbindung mit Mutter Erde und allem Leben bildet – egal ob man es sehen kann und will oder nicht.

12.5.4 Entwicklungsprozesse: Organisation und Kontrolle im Verhältnis zu Vertrauen und Freiheit

Traditionelle Organigramme entsprechen Organisationen in der Differenzierungsphase. Sie sind mit ihrer Ausrichtung auf Steuerung, Macht und Machbarkeit naturgemäß eng mit institutionalisierten Kontrollsystemen verbunden. Kontrolle in diesem konventionellen Sinn ist eine Status-Quo-Kontrolle mit längerfristig festgelegten Parametern. Solche methodisch überwiegend quantitativ ausgelegten Kontrollsysteme überwachen einen überlieferten Status Quo, in dem Veränderung nur innerhalb gegebener qualitativer und zumeist in weiten Teilen unbewußter Basisannahmen möglich ist und zugelassen werden soll.

Insbesondere solche funktional ausgerichteten Kontrollsysteme können in einem Feld geistig-kultureller Grundhaltungen zu gewohnheitsmäßigem Handeln werden, in dem alte Grundmuster in immer wieder neuen Formen so lange reproduziert und verstärkt werden, bis die durch sie stabilisierten Systeme von innen her scheitern. Organisationskrisen können also nicht nur in einem Mangel an Kontrolle begründet sein. Auch ein Übermaß von Kontrolle oder deren qualitativ hinderlicher Ausrichtung kann Krisen auslösen oder verschärfen. Je schwieriger und wandlungsdynamischer die Situation ist, in der Beziehungen und Organisation stattfinden, umso mehr verhindern konventionelle Kontrollkonzepte also Lebensnotwendiges: die Entwicklung nicht längerfristig vorhersehbarer oder planbarer Prozesse. Daher müssen Kontrollsysteme und das Denken im Umgang mit ihnen gleichermaßen wandlungsfähig sein, wenn eine Organisation sich wandeln soll oder muß. Wandlung begleitende und bewußt machende Kontrolle ist also qualitativ anschauend mit fallweise angemessen gesetzten quantitativen Indikatoren zu gestalten. Sie bedarf des persönlichen Austausches von Menschen unterschiedlicher Zugehörigkeit, Verantwortlichkeit und Sprache, weil ein Gesamtüberblick unterschiedliche Sichtweisen, Zugänge

und Informationsquellen benötigt, um zeitnah Wahrnehmung und angemessene (Re-)Aktionen zu ermöglichen. Persönlich tragendes und getragenes Vertrauen vor dem Hintergrund kräftiger Identitäten und innerer Haltung ist dabei lebensnotwendiger Faktor.

Offensichtlich sind Vertrauen und Kontrolle weder entgegengesetzt, noch bewähren sie sich oder scheitern sie einfach als solche. Dieses Phänomen ist in Zusammenhängen von besonderer Bedeutung, in denen Kontrolle nicht vorwiegend funktional-technisch auf die Kontrolle vorgegebener und feststehender Parameter ausgelegt ist und werden kann, weil es mit Kontrollkonzepten um die reflektierende Begleitung von Wandlungsprozessen geht. Die Bewährung von Vertrauen ist dann am wenigsten durch die Einhaltung von Regeln oder Vereinbarungen zu erfassen. Vertrauen braucht vielmehr ein Verstehen und hinreichende Flexibilität auf der Basis gegenseitiger Achtung. Eine wirkungsvolle und fruchtbare Zusammenarbeit braucht umso mehr Vertrauen und Verstehen im Gestalten persönlicher Beziehungen, je durchgreifender Veränderungs- und Wandlungsprozesse das Geschehen bestimmen¹²⁰⁶. Ein Partner kann nicht nur deswegen als

¹²⁰⁶ Vgl. Weber 1996, S. 210 f.

Beziehungen bedürfen der langfristigen Pflege und sind rationaler Planung und Steuerung nur eingeschränkt zugänglich. Die für die Qualität von Gemeinschaft unverzichtbaren Beziehungs- und Verständigungspotentiale bilden sich auf der Basis der Faktoren Verstehen und Vertrauen. »Vertrauen entsteht nicht voraussetzungslos, sondern läßt sich nur durch eigene Vertrauenswürdigkeit erwerben und erhalten. [...] Vertrauenswürdig ist [...] nur der, der selbst vertraut. Vertrauen entwickelt sich nur durch ein wechselseitiges [Handeln], das unter anderem von Merkmalen wie Glaubwürdigkeit, Loyalität, Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit und Integrität geprägt ist. [...] Letztendlich hängt die Bereitschaft zu Vertrauen aber wohl von einem gesunden Selbstwertgefühl und dem Maß an innerer Gelassenheit eines Individuums ab, da das Eingehen einer Risikoposition immer auch mit einem, zumindest teilweisen Verlust an Einflussmöglichkeiten und Kontrolle einer Situation verbunden ist.« (Weber 1996, S. 214) Das bewußte Eingehen einer vertrauenden „Risikoposition“ bedeutet nicht einfach den Verlust von Kontrolle, sondern das Eingeständnis und den realistischen Umgang mit grundsätzlich und für jeden eingeschränkten Kontrollmöglichkeiten. Das realistische Annehmen der eigenen Begrenztheit bedeutet bei Kontrollkonzepten und -prozessen eine Stärkung und Verbesserung von Kontrolle durch Maßhalten in der Selbsteinschätzung und im Handeln.

In Anlehnung an Weber prägen folgende Merkmale persönliche Beziehungen (Vgl. Weber 1996, S. 211.)

1. Emotionale Färbung (Sympathie und Antipathie und ihre Auswirkungen auf den Beziehungsalltag),
2. ethische Haltung,
3. Toleranz oder Intoleranz (Achtung der Individualität des Partners und das Maß an gelebter oder versäumter Fairneß),
4. Gegenseitigkeit oder einseitiger Egoismus/Altruismus (lebendiges Geben und Nehmen in einer gegenseitig förderlichen Beziehungsgestaltung),
5. Grad der gemeinsam realisierten Sozialkompetenz (Kommunikations-, Integrations- und Kompromißfähigkeit, Kritik- und Konfliktfähigkeit).

Über Webers Überlegungen hinausgehend sind weitere Qualitäten für die Realität persönlicher Beziehungen wichtig. Machtbeziehungen und Hierarchie formeller und informeller Art gehören in diesen Zusammenhang. Unter Bezugnahme auf den an anderer Stelle besprochenen Synchronizitätsbegriff und auf Realitäten von Schicksal und Spirituellem kann man darüber hinaus damit rechnen, daß sich manches so fügt, daß es im Guten wie auch im Bösen zusammenpaßt. Ob zeitnahe und bewußte menschliche Entscheidungen für das „Sich-fügen“ (mit-)verantwortlich sind, steht auf einem anderen Blatt und entwickelt sich im individuellen Geschehen.

vertrauensunwürdig erscheinen, weil er Schwächen und/oder Fehlhaltungen an den Tag legt wie Vereinbarungen nicht einzuhalten und Motivationen und Ziele nicht offen auszusprechen. Ebenso kann er unklare oder in ihn projizierte Erwartungen nicht erfüllt haben, die in individuellen Eigenarten beider Seiten begründet sind. Aus Abweichungen von Vereinbarungen (formell festgelegte Rechte und Gewohnheitsrechte) resultierende Vertrauensverluste können darüber hinaus in nicht wahrgenommenen, respektierten oder in nicht offengelegten qualitativen Wandlungsprozessen begründet sein, die nicht alle Partner mehr oder weniger deutlich sehen, respektieren und/oder mittragen können/wollen. So wird pragmatisch die Wichtigkeit einer wiederholten prozeßbegleitenden Klärung der Grundideen und Maßstäbe nicht nur für Kontrollvorgänge, sondern für kooperative Prozesse aller Art sichtbar.

Vor dem Hintergrund kräftiger, offen kommunizierter und gegenseitig respektierter Identitäten kann Andersartigkeit und Neuartigkeit außerhalb tradierter Konzepte und Wege ausgehalten, zugelassen und gefördert werden. Anders ist eine bewußt konstruktiv gestaltete Form des Wandels kaum zu realisieren.

Unter der Kontrolle von Shareholder-Value-Systemen wären also vermutlich weder Computer erfunden worden noch hätten Mondflüge stattgefunden, falls sie denn stattgefunden haben. Der Aufbruch zu neuen Ufern wird Kleinkrämerei und Buchhalterei benötigen, um nicht auszufern. Ein Aufbruch braucht jedoch viel mehr als buchhalterische Bürokratie innere Motivation, die von Träumen und menschlichen und sachlichen Zielen so angetrieben ist, daß sie auch gegen erhebliche Widerstände und mit viel Überzeugung realisiert werden können. Terra incognita – das unbekannte Land – wird nicht entdeckt, weil Kontrollsysteme die Einhaltung „bewährter“ Normen gewährleisten, Gier, Neid oder Geiz herrschen, sondern weil Menschen die richtigen (formellen oder informellen) Normen brechen oder dorthin aufbrechen, wo noch keine Normen als Wegweiser die Landschaft vorstrukturieren, verunstalten oder gar zustellen. Ob es recht getan wird, ob man seiner Zeit voraus ist oder ob man gründlich auf Abwege gerät, wer kann sich da, im Aufbruch befindlich, schon einigermaßen sicher sein? Was ist noch frei an einer Marktwirtschaft, wenn alle denselben Normen folgen sollen – Shareholder Value?

12.5.5 Organisation und Dimensionen der Evolution

Betrachtet man das dreigliedrige Organismuskonzept der Organisation gemeinsam mit dem Organisationsentwicklungskonzept von Glasl und Lievegoed, kann der umfassende und ganzheitliche Charakter des Konzeptes dargestellt werden. Die Körper, Seele und Geist des Menschen entsprechende Entwicklung von Organisationen umfaßt mit den Entwicklungen des technisch-instrumentellen Subsystems eine „Entwicklungsbiologie“, mit den Entwicklungen des sozialen Subsystems eine „Entwicklungssoziologie“ und mit den Entwicklungen des geistig-kulturellen Subsystems einen der wenigen Ansätze zu einer Entwicklungspsychologie¹²⁰⁷ der Organisation.

In jeder der vier Phasen des Entwicklungspotentiales von Organisationen gelten »andere Werte und Grundkonzepte [...]: für die Gestaltung der Markt- und sonstigen Umfeldbeziehung, für den Umgang mit Geld- und

¹²⁰⁷ Das Konzept, daß individuelle Biographien ein Neuvollzug menschlicher Bewußtseinsentwicklung beinhaltet, skizzieren Langer et al. in Meinhold et al. 1998, S. 159 ff.

Weitere Konzepte, die in je eigener Art eine Entwicklungspsychologie der Organisation beinhalten, sind:

1. Henry Mintzberg beschreibt die Entwicklung der primären Koordinationsprinzipien von Organisationen im Zeitverlauf. Danach entwickeln sich die Koordinationsprinzipien von gegenseitiger Abstimmung bei Pionierorganisationen (in der Sprache von Glasl et al.; in englischer Sprache: Start-Up) zur direkten Kontrolle, danach zur Standardisierung von Arbeit, Produkten, Dienstleistungen und Qualifikationen und schließlich zu einer komplexeren und vernetzteren gegenseitigen Abstimmung. (Vgl. Mintzberg, 1979, S. 8.) Die Konstatierung der Entwicklung in Richtung komplexer wechselseitiger Abstimmungsprozesse, setzte 1979 eine außergewöhnliche Weit- und Klarsicht voraus.
2. Burkard Sievers bespricht einen entwicklungspsychologischen Kernaspekt, wenn er das Phänomen der Reifung von Organisationen aus der Perspektive des Umgangs mit den Menschen in einer Organisation aufarbeitet. Daß Organisationen nicht mehr nur auf Gebrauchen und permanentes äußerliches Wachstum ausgerichtet sind, drückt sich danach in konzentrierter Weise darin aus, wie in Organisationen mit Lebenskrisen, Schwächen und individuellen Wandlungen von Mitarbeitern umgegangen wird. Wenn Organisationen an dem Bild des immer stark und funktional seienden Mitarbeiters festhalten, blockiert dieses zunächst auf der individuellen Ebene die Wahrnehmung und das Einbeziehen der sich in Lebenskrisen (manchmal nur in Krisen) entfaltenden Qualitäten von Mitarbeitern in den organisationalen Prozeß. Lebenskrisen bieten grundsätzlich eine Chance zur Reifung. Reifungsprozesse fruchtbar in die Entwicklung von Organisationen einzubinden, setzt Führungspersonen voraus, die Erlebnisse von Wandlung und Schwäche in sich erlebt, angenommen und bewußt verarbeitet haben. Daraus folgt, daß höheres Lebensalter eher erwarten läßt, daß Führungskräfte diese Qualitäten in sich entwickeln konnten. (Vgl. Sievers 1994, S. 287 ff.)
3. Oswald Neuberger entwickelt diesen Gedanken entlang der Bedürfnispyramide nach Abraham Maslow. »Man kann zeigen, daß sich in dieser Aktualgenese und/oder Ontogenese die Phylogense wiederholt: die „physiologischen“ Bedürfnisse, die der Sicherung der leiblichen Existenz dienen, dominieren in den Zeiten frühkapitalistischer Ausbeutung [...] Als letzte offene Bedürfnisklasse schließlich ist die Gruppe der Wachstums- oder Selbstverwirklichungsmotive anzusehen, bei denen es darum geht, in der verwalteten Welt die personale Einmaligkeit und Einzigartigkeit zur Geltung zu bringen.« Diese Entwicklungsperspektive Maslows ist nicht zwingend und läßt Raum für eigene Entwicklungen. (Vgl. Neuberger 1985, S. 47.)
4. In «Kooperation mit der Evolution» findet man drei Aufsätze von Russell, Pearce und Skolimowski unter den Überschriften «Die Geschichte des Bewußtseins», «Werden was wir sind» und «Der kreative Kosmos», in denen für Organisationen grundlegende Ansatzpunkte für bewußtes Handeln gesucht und umschrieben werden. (Vgl. Gottwald et al. (Hrsg.) 1999, S. 451 ff.)

Geistkapital, für die Unternehmenspolitik, für Organisation und Führung, Personalentwicklung, Ablauforganisation und für den Umgang mit den physischen Mitteln usw.«¹²⁰⁸

Das Modell von Glasl et al. erscheint so insgesamt als evolutionäres Modell im erweiterten Sinn. Es beschränkt sich nicht auf die Entwicklung äußerer Formen und Strukturen. Entwicklung wird von innen heraus als ein Prozeß der Bewußtwerdung angeschaut, der sich in der Bildung äußerer Gestaltungsprozesse ausdrückt.

Das Phänomen fairer Handel zeigt zudem, daß das Konzept von Glasl et al. selbst individualisierbar und wandlungsfähig ist. Es gibt Pionierunternehmer, deren Grundüberzeugung und Mission auch darin besteht, im Modell von Glasl der assoziativen Phase zugeordnetes Gedankengut in ihren Leistungsprozessen zu verwirklichen. Es ist ihnen wichtig, niemanden zu schädigen, sich nicht auf Kosten von Menschen und Umwelt zu bereichern und Verantwortungsgemeinschaften zu bilden. Ich bin mir sicher, daß, sollten solche Unternehmen in die Differenzierungsphase eintreten, diese Phase aufgrund des praktizierten Gedankenguts der Pioniere anders ausfallen muß, als oben skizziert.

12.5.6 Über die Unmöglichkeit permanenten Wandels

Krisen in Organisationen und Krisen des Menschen entsprechen einander in grundlegenden Qualitäten. Daraus folgt, daß Organisationen reifen können und daß Krisen in Organisationen in der Weise angeschaut werden können, wie Krisen von Mitarbeitern. Krisen umfassen daher auch bei Organisationen die Möglichkeiten des Scheiterns und Sterbens sowie des Entstehens von neuen Qualitäten und der Wandlung.

Das Modell von Glasl et al. macht in dieser Art deutlich, daß Lebenskrisen für Organisationen genauso natürlich und notwendig sind, wie für individuelle Biographien. Darin zeigt sich, daß die gleichermaßen platte wie allgegenwärtige Formulierung des „permanenten Wandels“ für Lebensprozesse jeder Art unhaltbar ist. Die oft hysterisch anmutende Beschwörung permanenten Wandels im Sinne permanenter qualitativer Veränderung ist widernatürlich. Hysterische Anbetung bringt zudem durch Übertreibung letztlich nur den vielbeklagten Schatten hervor, den sie ja gerade vertreiben will: das ängstlich lamentierende Verkriechen vor dem Wandel und/oder das Festhalten an alten Strukturen und Besitzständen oder als anderes

¹²⁰⁸ Vgl. Glasl et al. 1996, S. 104.

Extrem blindwütig und hektisch anmutendes Umbauen und (Zer)stören (alt) gewordener Strukturen¹²⁰⁹. So kann ein bißchen mehr Gelassenheit im Umgang mit den aktuellen Prozessen eintreten, die als Wandel „natürlich“ auch mit Angst verbunden sind. Der Mensch hat sich auch so von außen betrachtet nicht den reißenden Fluten permanenten Wandels auszuliefern, es gibt ihn nicht. Entwicklung verläuft in Stufen. Wie nach dem Sturm wieder ruhigere Wetterlagen kommen, kommen also auch in absehbarer Zukunft wieder Phasen relativer äußerer Stabilität und Konstanz. Im Sturm braucht es jedoch innere Stärke und Orientierung, um nicht einfach mitgerissen zu werden. Die Allgegenwärtigkeit der Formulierung des „permanenten Wandels“ entbehrt naturgemäß jedoch nicht eines wesentlichen Realitätsbezuges. Wenn es gegenwärtig so zu sein scheint, als herrsche permanenter Wandel, ist eine qualitative Umbruchssituation der westlichen Gesellschaften gegenwärtig, die so subjektiv wie illusionär auf den Verlauf der gesamten Zukunft projiziert wird. Vor diesem Hintergrund ist es dann jedoch sinnvoll und notwendig, daß das Modell der „Professionellen Prozeßberatung“ von Glasl et al. auf permanenten Wandel angelegt ist, indem es nicht auf »Verändern der Organisation« sondern auf »Organisieren des Veränderns« ausgerichtet ist¹²¹⁰.

12.5.7 Organisationsentwicklung als Spiralmuster

Die Überlegungen von Gareth Morgan zum Begriff »Adhocratie« erfassen nach meinem Eindruck Wesentliches der Entwicklungen, die Glasl in sein Konzept der assoziativen Phase gegossen hat. Die Schwerpunktsetzung beider Autoren ist jedoch unterschiedlich. Glasl betont die Gemeinschaftsbildung, die Voraussetzung für Kundennähe, Bedarfsorientierung und Flexibilität ist. Morgan betont in seinem Konzept »Adhocratie« Bedarfsorientierung, Flexibilität und Kundennähe, in deren Hintergrund die dafür benötigte Gemeinschaftsbildung wirkt.

¹²⁰⁹ Krisen werden je nach kultureller Herkunft, zeitlich bedingtem Standpunkt, Lebensalter und Blickrichtung unterschiedlich wahrgenommen und bezeichnet. Der Umgang mit ihnen wird geprägt durch die Bedeutung und Einordnung des eigenen Lebens in den Kosmos und drücken sich in dem eigenen Bezug zum Religiösen, zu Gott oder zu den Göttern und in den geistig-seelischen Dimensionen von Existenz aus. Sie finden vielfältigen Niederschlag in Aspekten der Biographie wie Geburt und Tod, Kindheit, Heranreifeung, soziale Bindungen und Trennungen, Beruf und Berufswechsel, Gesundheit und Krankheit, Schicksal und Altern.

»Darum werden die «Bombenwurf-Strategien» der Katastrophen-Propheten niemals den von diesen gewünschten positiven Effekt haben: Auf diese Weise kann keine neue Qualität des Denkens und Handelns entstehen. Diese muß wachsen und dabei gehegt und gepflegt werden. Wer es jetzt so eilig hat, vergißt oft, dass er selber zumeist sehr lange das Erhalten des alten Systems und seiner Paradigmen betrieben hat. Der Zeitdruck heute ist die Folge der Abwehr einer möglichen [Entwicklung] gestern.« (Vgl. Glasl et al. 1996, S. 201.)

¹²¹⁰ Vgl. Glasl et al. 2005, S. 36.

Das Konzept »Adhocratie« macht so deutlich, daß Qualitäten der Pionierorganisation in verwandelter Form in der assoziativen Phase einer Organisation wieder auftauchen. Flexibilität und Schnelligkeit der Anpassungsfähigkeit an Umfeldveränderungen werden durch unterschiedliche Organisationsgestaltungen ermöglicht. Die Pionierorganisation ist eine einfache und undifferenzierte »Adhocratie« im Wortsinn. Sie ist flexibel durch wenig formalisierte Regeln und Strukturen und die Orientierung an einer Führungspersönlichkeit. Die Organisation in der assoziativen Phase wird in den Begriffen Morgans zur dezentral organisierten und komplex ausdifferenzierten »Adhocratie«, in der formalisierte Regeln und Strukturen dergestalt sind, daß eine Umformung im Hinblick auf die Notwendigkeiten eines sich wandelnden Umfeldes auch in komplexen Strukturen hinreichend schnell und flexibel möglich ist.¹²¹¹ Mit der Qualität der »Adhocratie« der assoziativen Phase tritt also eine wesentliche Eigenschaft von Organisationen in der Pionierphase – die Bedarfs- und Kundennähe – in neuer Weise wieder auf, so daß sie in einem erheblich komplexeren und weiter gefaßten Umfeld realisiert werden kann. Dieser Qualitätssprung wird dadurch möglich, daß die Nähe zum Umfeld nicht mehr an personell eng begrenzte Führungseliten gebunden ist, sondern in der Organisation und deren Mitgliedern auf breiter Basis lebendig wird.

In diesem Wiederauftreten wird über die Stufenform hinaus ein weiteres Grundmuster von Entwicklung deutlich. Entwicklungen verlaufen spiralförmig, wenn der Blick auf längere Zyklen gerichtet wird als bei der Stufenform. Damit realisieren sie ein Muster, das in großen und kleinen Strukturen in der uns umgebenden Natur, im Kosmos und in unserem eigenen Körper so regelmäßig wiederkehrt, daß man es als archetypisch kennzeichnen kann.¹²¹²

In den Überlegungen von Glasl wird das Spiralmuster (unausgesprochen) ebenfalls sichtbar. »Betrachten wir die Unternehmensinitiative des Pioniers als die These, dann bildet das Scientific Management in gewisser Weise die Antithese, und ein dritter Schritt wird dann die Synthese sein [...] Das führt

¹²¹¹ Morgan verwendet die Begriffe »Pionierorganisation« und »assoziative Organisation« nicht. Statt dessen verwendet er die Begriffe »einfache Struktur« und »Adhocratie«. Er definiert diese Begriffe so, daß die diesbezügliche inhaltliche Nähe zum Modell von Glasl et al. deutlich ist. (Vgl. Glasl et al. 1996, S. 46 ff.; Morgan 1997, S. 76 f.)

¹²¹² Beispiele für alltägliche Spiralmuster sind:

1. Spiralnebel im Kosmos (unser Sonnensystem ist Teil eines solchen),
2. Wirbelstürme,
3. die Form, die ablaufendes Badewasser annimmt (Strudel im Wasser),
4. die genetischen Informationen von Menschen, die in einer doppelten Spirale (Doppel-Helix) angeordnet sind, so wie im Körper des Kindes zwei menschliche Entwicklungen zur körperlichen Grundlage einer neuen vereinigt wurden.

zum ausgereiften sozialen Subsystem« in der Integrationsphase. In der Integrationsphase soll jeder befähigt werden, im Sinne des Ganzen und mit einem weitgehenden Maß von Eigenverantwortung aus sich heraus zu handeln. Das Ganze ist in der Integrationsphase eine bestimmte Organisation. Mit dieser Phase kommt ein vollständiger Prozeß aus These, Antithese und Synthese zum Abschluß. Bleibt man vorerst in diesem dreischrittigen konzeptionellen Rahmen, folgt danach ein neuer Prozeß beginnend mit einer neuen These.

Diese neue These beinhaltet im Konzept von Glasl und Lievegoed die Erweiterung bewußten organisatorischen Handelns über die Begrenztheit der eigenen Organisation in ein organisatorisches Biotop hinein. Das Konzept der Assoziationsphase bedeutet also einen Neuanfang, indem das bewußte Denken und Handeln über die Organisationsgrenzen hinausgeht. Im Licht der Entwicklung einer Spiraldrehung steht die These der Assoziationsphase daher vertikal über der These der Pionierphase.

Die Pionierphase und die Assoziationsphase weisen gleichartige Qualitäten auf, die in der späteren Phase auf ein höheres Niveau von Bewußtheit und Komplexität gehoben werden. Damit geht eine über Organisationsgrenzen hinauswachsende Erweiterung des Bewußtseins von organisatorischem Handeln einher. Das flexible Eingehen auf Kundenwünsche durch den Pionier wandelt sich zum flexiblen bedarfs- und sinnorientierten kooperativen Wertschöpfungsstrom in der Assoziationsphase. Die Flexibilität und die Bedarfsorientierung des Leistungsprozesses bleibt und wird in einem komplexeren und weiter gespannten Umfeld möglich. Im Schatten der Entwicklung wandelt sich die Überhöhung und der Machtmißbrauch einer Pionierpersönlichkeit zum Schatten der Überhöhung von Organisationen und des Machtmißbrauchs durch viele, die assoziatives Wirtschaften egozentrisch zu Bereicherungen aller Art mißbrauchen¹²¹³. Die Möglichkeiten von sinnvollem Tun genauso wie die Möglichkeiten von zerstörerischem und mißbrauchendem Tun sind in dieser Entwicklung durch das verwandelte und ausdifferenzierte Auftreten dominanter „alter“ Qualitäten potenziert. So erscheint die Assoziationsphase als die Ausgangstheze einer weiteren Drehung der Spirale der Möglichkeiten von Organisationsentwicklung, die ansonsten noch im Nebel offener zukünftiger Entwicklungen – in vier Stufen? – verborgen sind.

Zur Form der Spirale und ihren vielfältigen Erscheinungsformen in der materiellen Wirklichkeit und in Lebensprozessen vgl. Riedel 2002, S. 111 ff.

¹²¹³ Markenkult bzw. Organisationskult nebst Konsumentendevotion ist ein Zeichen von Überhöhung. Es sind mir mehrfach Situationen begegnet, in denen ich den Eindruck hatte, daß moderne Organisationen Jubler und Fahenschwenker in ähnlicher Weise bestellen, wie diktatorische politische Regimes es zu tun pflegen.

»Die Spirale ist der Weg, um aus dem Kreis des Lebens in ein höheres Bewußtsein aufzusteigen.«

*Galan O. Seid*¹²¹⁴

Spiralformen waren schon in der Frühzeit menschlichen Werdens Symbole der Schöpferkraft, der Zeit und der Evolution.¹²¹⁵

12.6 Über die Bildung eines neuen Subsystems der Organisation und die Umbildung der dreigegliederten Organisation in eine viergegliederte Kreuzform

12.6.1 Entwicklungsprozeß

Die Dreigliederung des sozialen Organismus, wie sie Glasl und Lievegoed für Organisationen ausgearbeitet haben, kann vermutlich nicht bestehen bleiben, wenn in die assoziative Phase übergegangen wird. Es muß sich in der vierten Phase wohl auch ein viertes Subsystem herausbilden. Dann würde aus der Dreigliederung eine Viergliederung. Für diese Vermutung sprechen unterschiedliche Beobachtungen.

In den ersten drei Phasen der Organisationsentwicklung nach Glasl und Lievegoed hat sich mit der Integration neuer Qualitäten in die Organisation ein vorher embryonal angelegtes Subsystem herausgebildet, ausdifferenziert und zur Blüte entwickelt. Jedes Subsystem bildete diejenigen Qualitäten und Kompetenzen der Organisation institutionell ab, die zur Reife ausgebildet sind. Jede Neubildung und Entfaltung eines Subsystems führt zu einer Umformung der ganzen Organisation.

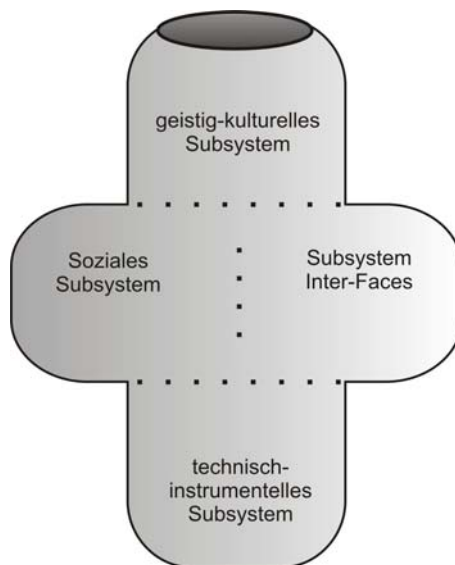
1. In der Pionierphase bildet sich eine überwiegend informell strukturierte Organisation rund um eine oder mehrere Pionierpersönlichkeiten und ihre geistig-kulturellen Impulse. Diese Impulse finden in marktfähigen Produkten und Dienstleistungen sowie in der vorwiegend informellen Gestaltung der Organisation ihren Niederschlag. *Das geistig-kulturelle Subsystem entwickelt sich.* Die Organisation bildet sich und lebt im Sinnmodell der *Familienorganisation*. In der Differenzierungsphase wird in Polarität zum Geistpol der Organisation ein steuerbarer Apparat aufgebaut, der größere Komplexität und technische Kompetenz mit relativ geringerer Flexibilität verbindet. *Das technisch-instrumentelle Subsystem entwickelt sich.* Die Organisation wandelt sich beim Über-

¹²¹⁴ Zitat nach Rätsch 1997, S. 49

gang von der Pionierphase in die Differenzierungsphase entsprechend dem Sinnmodell der *Maschinenorganisation* und lebt danach in diesem. In der Integrationsphase bildet sich ein ganzheitlicher Organismus, der prozeßorientiert die Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter auszuschöpfen beginnt. *Das soziale Subsystem entwickelt sich.* Die Organisation wandelt sich beim Übergang von der Differenzierungsphase in die Integrationsphase entsprechend dem Sinnmodell der *Organismusorganisation* und lebt in diesem.

2. In der Assoziationsphase vernetzt sich die Organisation bewußt werdend mit der Umwelt.¹²¹⁶ Die Organisation wandelt sich beim Übergang von der Integrationsphase in die Assoziationsphase entsprechend dem Sinnmodell der *Organismusorganisation im Organisationsbiotop* und lebt in diesem. Der Logik der vorgelagerten Entwicklungsschritte entsprechend, müßte sich mit der Entwicklung von Organisationen in die Assoziationsphase ebenfalls ein Subsystem herausbilden, das Träger der prozeßorientierten Vernetzung der

Abbildung 14: Die viergegliederte Organisation



Organisation mit dem Umfeld ist. Man kann also entsprechend der Heranbildung organisationsübergreifend vernetzender und gemeinschaftsbildender Qualitäten der assoziativen Phase die *Herausbildung eines „Subsystem Inter-Faces“* erwarten. Es ist das Subsystem, in dem sich der Austausch zwischen Organisationen mit in individueller Entwicklung befindlichen

Identitäten harmonisierend entwickeln kann.

Erste konkretisierte Entsprechungen meiner Vermutung zeigen sich mit der Internet- und der Intranettechnologie, die in kaum einer Organisation mehr fehlen. Darüber hinaus müßten sich Regeln und Regelungsmechanismen herausbilden, die den Zugang zur Informations- und Kommunikationstechnologie auf eine für alle gleiche formelle und informelle rechtliche Basis

¹²¹⁵ Vgl. Rättsch 1997, S. 50.

¹²¹⁶ Vgl. Glasl et al. 1996, S. 39 ff., S. 101 ff.

stellen. Die bewußte und freilassende Gestaltung geistig-kultureller Inhalte muß jedoch die konkrete Nutzung der Technologien prägen.

Betrachtet man die vier Subsysteme anhand der Innen-Außen-Relation genauer, wird deutlich, daß zwei Subsysteme den Innenbezug und den Außenbezug wie zuvor in einer Einheit ausbilden, während für das soziale Subsystem die Innen-Außenpolarität strukturformend wirkt. Aus dem in den ersten drei Phasen ebenso einheitlichen sozialen Subsystem bildet sich ein soziales Subsystem mit primärem Innenbezug und ein soziales Subsystem, das entsprechend der schon vorhandenen Technologien gleichgewichtipolar nach innen und nach außen gerichtet ist, dessen Aufgabe der Austausch zwischen Innen- und Außen ist: das *Subsystem Inter-Faces*.

12.6.2 Vernetzungen, Deutungen und Perspektiven

Es gibt weitere Phänomene und Entwicklungen, die auf die Realisierung einer solchen Metamorphose hindeuten. Sowohl ihr Scheitern als auch ihre Realisierung scheinen aufgrund dieser Phänomene existentiell zu sein.

1. Die Ausbildung eines vierten Subsystems, das die Vernetzungen der Organisation institutionell abbildet, führt dazu, daß Organisationen in ihren Abgrenzungen fließend und in der Gestaltung ihrer äußeren Abhängigkeiten bewußter werden. Dem entspricht auf der politischen Ebene die nachlassende Bedeutung der Nationalstaaten und die wachsende Bedeutung zwischenstaatlicher Zusammenarbeit.
2. In der Physik vermutete Wolfgang Pauli mit dem Übergang von der konkret-gegenständlichen Physik Newtons über das Zwischenphänomen der Physik Einsteins hin zur unkonkreten Welt der Quantenphysik den vollendeten Vollzug des Übergangs elementarer geistig-wissenschaftlicher Strukturen von der Zahl drei zur Zahl vier. Dieser vermutlich auch meditativ vollzogene Übergang war Voraussetzung für die Entdeckungen rund um die vierte Quantenzahl – den Spin –, die ihm schließlich den Physik-Nobelpreis einbrachten.¹²¹⁷ Den Übergang von der „drei“ zur „vier“ hatte jedoch schon Albert Einstein mit seiner allgemeinen Relativitätstheorie vollzogen. In dieser verabschiedete er sich von der dreidimensionalen Physik des Raumes hin zu einer Physik und physikalischen Kosmologie der vierdimensionalen Raumzeit. In der Raumzeit sind Raum und Zeit nicht unabhängig von den Dingen der physischen Welt, sie existieren und verschwinden vielmehr gemein-

¹²¹⁷ Vgl. Fischer 2000, S.56 f.

sam.¹²¹⁸ Das euklidische Konzept des Raumes hat in der physikalischen Kosmologie Isaac Newtons mit Länge, Breite und Höhe drei lineare eindimensionale Dimensionen und Ewigkeitscharakter. Die vom Raum unabhängige Zeit hatte mit den Dimensionen Vergangenheit und Zukunft, in deren Mitte Gegenwart ist, polaren Charakter und war ebenfalls linear modelliert, wie es jede der heute gängigen Uhren zeigt. Mit der Zusammenführung von Raum und Zeit in das vierdimensionale Konzept der Raum-Zeit hat Einstein die vergleichsweise statische Kosmologie Newtons als Ganze zu Grabe getragen und ein Konzept eines verwandelten und potentiell vergänglichen physikalischen Makrokosmos aus der Taufe gehoben. Damit verschwinden die Zwänge zu Linearität und Trennung der Gegebenheiten der Welt und Raum und Zeit werden zur Einheit. Sie können gestaucht, gekrümmt und gedehnt werden und sind nicht mehr unabhängig, sondern ein Ganzes. – Tiefer werdende Kontemplation kann solches zur subjektiven Erfahrung werden lassen. – Die Raum-Zeit besteht in dieser Weise aus einem dynamischen und nichtlinearen Ganzen mit drei räumlichen einfach-einheitlichen Dimensionen und einer polaren Dimension, der Zeit.

Den entsprechenden Übergang im physikalischen Mikrokosmos hat Wolfgang Pauli mit der Entdeckung der polaren vierten Quantenzahl vollzogen. Drei Quantenzahlen sind einfach-einheitlich und die vierte ist polar-zweiwertig. Sie charakterisieren das Atom hinsichtlich der Lage der Elektronen in unscharfer Form. In der modernen Physik werden darüber hinaus nicht mehr drei, sondern vier Kräfte unterschieden, die für den physikalischen »Aufbau der Welt verantwortlich sind.«¹²¹⁹ Organisationen würden mit der Herausbildung eines vierten polaren Subsystems am Ausgang des klassischen naturwissenschaftlichen Zeitalters wie zu seinem Beginn von Newton zugrundegelegt zum zweiten Mal Entwicklungen ausbilden, die von der Physik vorgezeichnet wurden. Aus Newtons Ideen der Machbarkeit und der Statik des Raumes wurden technisch angelegte Organisationen, die sich Machbarkeit und Nutzen verschrieben haben und Ewigkeitsansprüche in Wachstum, Größe und Macht zu realisieren suchen. – Kollektive Überheblichkeit, die von Macht zum

¹²¹⁸ Vgl. Fischer 1996, S. 47 ff.

¹²¹⁹ Den Nobelpreis erhielt Pauli für die Entdeckung der vierten Quantenzahl k , die den sogenannten Spin in einer Zahl darstellt. (Vgl. Fischer 1996, S. 53, S. 100 f.) Die Grundvorstellungen der Raumzeit werden bei Fischer 1996, S. 52 ff. einigermaßen leicht verdaulich erklärt. Die Vierdimensionalität der Quantentheorie wird auf eben jenem populärwissenschaftlichen Niveau von fachkundiger Seite in Fischer 2000, S. 43 ff. beschrieben. In der zitierten Literatur befinden sich Hinweise auf einschlägige fachwissenschaftliche Texte.

Allmachtswahn führen kann. – Die Idee der Organisation mit vier Subsystemen hat mit den Konzepten Einsteins und Paulis gemeinsam, daß drei Dimensionen (Raum; L, B, H), charakterisierende Zahlen (die ersten drei Quantenzahlen) und Subsysteme einfach-einheitlich und die vierten Dimensionen, charakterisierende Zahlen und Subsysteme zweiwertig-polar sind. Allen Konzepten gemeinsam ist die Integration von Dynamik und Vergänglichkeit des Irdischen und Materiellen sowie ausdrücklich formulierte spirituelle Hintergründe. So ist *ein mögliches* Konzept skizziert, mit dem Organisationskonzepten moderneren geistig-wissenschaftlichen Entwicklungen entsprechen können. Das ist jedoch kein besonderer, sondern ein natürlicher geistiger Prozeß, da prägende geistig-kulturelle Konzepte sich immer zu ausdifferenzierten Harmonien entwickeln, wie die alte Idee der Entsprechung von Mikrokosmos und Makrokosmos genauso wie die jüngeren Konzepte von Synchronizität und morphogenetischen Feldern zeigen.¹²²⁰

3. Die Pauli-Interpretation des Spins paßt zu einem gelingenden „Subsystem Inter-Faces“¹²²¹. Es muß wohl in »eigentlich unmechanischer

Vgl. auch diesen Text S. 495, Fußnote 1221; Fischer 2000, S. 76 f..

¹²²⁰ Die Arbeiten an den hier zusammen angeschauten Konzepten verliefen über Jahre „getrennt“. Erst zum Schluß gingen mir schrittweise die Übereinstimmungen dessen auf, was ich mir erarbeitet habe bzw. als Frucht von Kontemplation oder im Schlaf geschenkt erhalten habe.

¹²²¹ So wie ein Atom ein Mikrokosmos ist, ist es eine Organisation. Der Innen-Außen-Bezug der Subsysteme findet daher seine deutlichste Entsprechung in den vier Quantenzahlen des Atoms. Die ersten drei Quantenzahlen charakterisieren das Atom selbst unscharf hinsichtlich der möglichen Lage der Elektronen auf den Schalen, der geometrischen Form der Bahnen und deren Ausrichtung auf das äußere Magnetfeld. Die vierte Quantenzahl (der Spin) trägt in der Interpretation ihres Entdeckers Wolfgang Pauli zweiwertig polare Qualitäten. (Zur Interpretation der Quantenzahlen vgl. Fischer 2000, S. 43 ff., S. 54 ff.) »Ein Elektron – so formulierte Pauli behutsam weiter – „bringt es auf rätselhafte unmechanische Weise fertig, in zwei Zuständen (mit gleichem k) mit verschiedenem Impuls zu laufen“. [...] Leider hat es sich zu Paulis Ärger und Verdruß eingebürgert, den Spin einfacher (eben: simpel) zu betrachten und durch eine rotierende Bewegung um die eigene Achse zu veranschaulichen. [...] Natürlich ist solch ein Bild eines rotierenden Elektrons einfach, es ist aber vor allem falsch, wie Pauli hinzugefügt haben würde, der lieber an seiner „eigentlichen, klassisch nicht beschreibbaren Art von Zweideutigkeit“ festhielt und sich damit begnügte, sie in Form einer vierten Quantenzahl zu erfassen und zu behandeln.« (Fischer 2000, S. 56)

Das Phänomen der Bedeutung einfacher Zahlen taucht in Paulis Biographie mehrfach an Wendepunkten auf. Es scheint, als ob Pauli buchstäblich verkörpert hat, daß alles Sinn hat, auch einfachste Zahlen. Es waren wohl vier Physiker, die die Newtonsche Physik erst zu Fall brachten und dann den Grundstein für eine völlig neue die Weltbilder Newtons und Galileis sprengende und transformierende Kosmologie legten. Einstein leistete mit seiner Relativitätstheorie wohlstrukturierte Abrißarbeiten und Grundrißzeichnungen einer neuen Physik. Das Trio Bohr, Pauli und Heisenberg baute darauf und trieb Einstein wohl in manchen Verzweiflungsanfall, ob der gründlichen Radier- und Umwandlungsarbeiten an dem von ihm vorgegebenen Grundriß. »Gott würfeln nicht!« ist ein Ausdruck dieser Haltung von Albert Einstein, der angesichts der Antwort von Niels Bohr zu diesem Thema bis zu seinem Tod keine öffentlichen Äußerungen mehr abgegeben hat. (Vgl. Fischer 1996, S. 160 ff., S. 177 ff.) »Was war geschehen? Auf welche (im Rückblick) entscheidende Einsicht hatte sich das Trio Bohr, Pauli, Heisenberg geeinigt, das man in den zwanziger Jahren als Zentrum eines Wirbelsturms ansehen konnte, der seit der Jahrhundertwende über die Physik herzog, der selbst sie solidesten Baumstämme ins Wanken bracht und mehr oder weniger alles durcheinanderwirbelte.« (Fischer 2000, S. 26)

Wolfgang Pauli starb nach einer Vorahnung in Zimmer 137 im Rotkreuzspital in Zürich an einer zum Zeitpunkt der Ahnung noch nicht diagnostizierten schnell wuchernden Erkrankung. 137 ist der Wert der Feinstrukturkonstante, deren Verständnis Pauli für eminent wichtig hält. Fischer

Weise« zweiwertig nach innen und außen gerichtet sein, um einen sinnvollen und individualitätserhaltenden Austausch zu ermöglichen. Diese eigentümlich unmechanische Weise charakterisiert und ist Leben. Gelebtes Leben führt dazu, daß Menschen und Organisationen die Selbst-Überhöhung im Machbarkeits- und Steuerbarkeitsdogma des technisch-naturwissenschaftlichen Weltbildes loslassen und die Entfaltung von Leben bewußt zulassen können. Damit wird es möglich, in maßvoller Aktivität als Katalysator dafür zu wirken, daß Organisationen sich mit Achtung und Selbstachtung und mit Gestaltung bewußter Aktivität und bewußten Geschehenlassens in die Aufgaben eines Organisationsbiotops einbringen. Daß diese Haltung hinreichende Entsprechungen bei den beteiligten Menschen braucht, ist klar. Solche Haltung formt die Spaltungen in Aktivität und Passivität, Machen und Blockieren sowie dafür und dagegen zugunsten eines ausgewogenen Mitgestaltens und Geschehen-Lassens um.

Die gängige Interpretation des Spins als Drehung um die eigene Achse entspricht der problematischen Perspektive eines bewußt gestalteten engen und dauerhaften Außenbezugs von Organisationen. Kreist das „Subsystem Inter-Faces“ nur um sich selbst, führt das wohl entweder zum Tod der Organisation oder aber zur Ausbildung der Schattenseiten der assoziativen Phase, wie sie Glasl beschrieben hat: zur Bildung von extremen und gefährlichen Machtpotentialen. Das Um-sich-selbst-Kreisen des Subsystem Inter-Faces wäre also genauso wie beim Elektronen-Spin auch »einfacher (eben: simpel)« und vor allem (eigene Anmerkung: in bösartiger Weise) »falsch«. Um sich selbst zu kreisen quasi im Sicherheitsabstand zu anderen, wie es das kapitalistische Weltbild der nutzenmaximierenden Monade nahelegt, ist eine Sache und die

bezeichnet die Feinstrukturkonstante als »eine von der Natur vorgegebene reine Zahl.« 137 ist der Zahlenwert, mit dem die jüdische Kabbala ihre eigene Benennung kodiert. »Die mystische Frömmigkeit der Kabbala und die mathematische Rationalität der Physik treffen also in einer Zahl zusammen. In dieser Symmetrie steckt ein offenes Geheimnis, das Pauli gerne gekannt hätte. Er hat es nicht mehr lösen können. Die wuchernde Krankheit war zu weit fortgeschritten und auch durch eine Operation nicht mehr zu bremsen. Am 15. Dezember 1958 ist Pauli in Zimmer 137 gestorben.« (Vgl. Fischer 2000, S. 40 f.) Ein weiteres wichtiges Symmetriephänomen der Zahl 137 hat Fischer nicht genannt. 137 ist eine Aneinanderreihung in aufsteigender Form der drei kleinsten heiligen Zahlen, die jede kulturübergreifend für Ausformungen und Differenzierungen der Ganzheit stehen. Eins ist »die Zahl des Urgrundes«, drei symbolisiert »die umfassende Synthese«, sieben steht für die »Säulen der Weisheit« und faßt die heilige (transzendente) Drei und die irdische Vier additiv (+) zur universellen Schöpfungszahl zusammen, die in sieben Schöpfungstagen, sieben Wochentagen und im siebenarmigen Leuchter jüdischer Religion Entsprechungen hat. (Vgl. Endres et al. 1998, S. 55 ff., S. 72 ff., S. 142 ff.) Die Universalität der Schöpfung in 137 scheint der Neuschöpfung zu entsprechen, die sich mit dem Übergang von der Drei zur Vier andeutet. Die Neuschöpfung und die Neuerschließung spiritueller Realitäten vollzieht sich mit dem Übergang von der heiligen Zahl drei zur irdischen Zahl vier und finden ihren Ausdruck in etwas so irdisch-materiell Anmutendem, wie der Tätigkeit von wirtschaftenden Organisationen.

Nebenwirkungen sind bekannt: Umweltverschmutzung, nicht mehr funktionierende Funktionalitäten und Sicherheitssysteme. – Hat Mutter Erde eine fiebrige Erkrankung mit Symptomen wie Erwärmung, Stürmen, Absterben von Organismen und gesellschaftlichen Umbrüchen? – Um sich selbst zu kreisen in engem Kontakt und direktem Außenbezug, ist eine ganz andere Sache. Entweder man reißt ohne Unterschied alles Umgebende gewaltsam mit und/oder man ruft massive Konfliktpotentiale im Zusammenwirken mit Vierten wach, weil sie sich nicht mitreißen lassen oder lassen wollen. In der im tradierten nationalstaatlich verankerten Konkurrenzprinzip wurzelnden „Kooperation“ von nutzenmaximierenden „Monadern“ prallten materielle Bedürfnisse direkt aufeinander. Geistig-seelisch und auf der Ebene von Werten, Ideen und Identitäten herrschte unter solchen entfremdeten Voraussetzungen relative Distanz. Wird Kooperation enger und internationaler und wirken normative Grenzen und geographische Grenzen wie jetzt immer weniger, kommen über das Materielle hinaus die innersten Werte und Überzeugungen von Menschen und Organisationen in engen Kontakt. In dieser geistig-seelischen Nähe entstehen Selbst- und Fremdklärungspotentiale und damit Konfliktpotentiale erheblichen Ausmaßes und unvermeidbarer Natur. Bringt man diesen Wandel in Beziehung zu wachsenden und kompliziert verflochtenen Verteilungskonflikten, so wird deutlich, was da im Kommen ist. Zu meinen, „Alles“ und „alle Macht“ den Arbeitern, den Bauern, den Gelehrten, den Gelehrten, den Kapitalisten, den Kommunisten, den Mächtigen, den Priestern, den Räten, den Schönen, der Wirtschaft (oder wem auch immer) ist als Einseitigkeit prinzipiell nicht effizient, sondern kollektive Dummheit und doppelt destruktiv; Leben braucht Vielfalt und erzwungene Einfalt erzeugt Apathie und/oder Widerstand. Vielfalt braucht gegenseitige Achtung *und* Selbstachtung. Und: Wenn materielle Mittel subjektiv knapp werden, können nicht mehr alle Bedürfnisse gedeckt werden. Es braucht daher individuelle und gemeinsam offen bearbeitete Klärungsprozesse darüber, was man in Zukunft für sinnvoll hält, was man will und was nicht. Damit muß, in der Sprache Glasls ausgedrückt, die Umbildung des sozialen Subsystems und die Umbildung des Ganzen von geistig-kulturellen Impulsen her gestaltet werden, um nicht destruktiv zu werden. »Damit werden neue Gebiete des menschlichen Lebens

dominant, in diesem Fall geistig-kulturelle und politische Probleme« vermutete Glasl schon 1996¹²²².

4. Ich bin überzeugt, daß die weitverbreitete Annahme richtig ist, daß aktuelle Entwicklungen wie „Globalisierung“, Vernetzung, Währungsverbünde unvermeidlich ein Ausweiten und Intensivieren von Zusammenarbeit in wirtschaftlichen Zusammenhängen beinhalten. Wie auch immer es geschehen und gedeutet werden mag, die innere und äußere Distanz zwischen Organisationen und Personen nimmt ab. Wird unter diesen Bedingungen auf der bewußten Ebene an traditionellen kapitalistischen Idealen festgehalten, folgt daraus, daß Personen mit qualitativ gleichen Werten einander näherkommen. Diese Werte beinhalten individuelle Nutzenmaximierung, Gewinnmaximierung, Wertfreiheit und Sozialdarwinismus. Die Realisierung dieser Werte ist nur für einen Teil der Beteiligten auf Kosten anderer möglich, während andere den Verlust der Realisierungsmöglichkeiten der gleichen Werte verstärkt erleben müssen. Durch Näherrücken geht materiell wie emotional jedoch der menschliche und der gesetzliche „Sicherheitsabstand“ verloren, der lange vor Ausuferungen dieses Kampfes schützte, die das Ganze von Gesellschaften mit Formen kapitalistischen Wirtschaftens zerstören können. Die Folge ist, daß Gewinne und Verluste extremer werden, als vorher. Die menschlich-emotionalen Erlebnisse werden dabei wegen der extremeren Auswirkungen materieller Art und wegen des Näherrückens der Beteiligten intensiviert. Man ist für sich selbst und im Angesicht des Mitmenschen in viel krasserer Weise mit den Auswirkungen des eigenen Handelns konfrontiert, als es zu den Zeiten der Fall war, als sich noch jeder und jede Organisation leichter in sein/ihr Kästchen zurückziehen konnte und sein/ihr Ding tun konnte, ohne zwangsweise unmittelbar mit den materiellen und geistig-seelischen Folgen des eigenen Handelns konfrontiert zu sein. Die wechselseitig intensivierte Konfrontation der „traditionellen“ kapitalistischen Werte beinhaltet daher nicht weniger Konfliktpotential, als wenn abweichende Werte mit den „traditionellen“ Werten konfrontiert werden. Daher erzwingen die aktuellen Entwicklungen des Näherrückens auch dann eine Klärung innerer Werte und Haltungen, wenn man versucht, an traditionellen kapitalistischen und/oder technisch-naturwissenschaftlichen Werten festzuhalten. Halten zu viele zu lange an den Werten fest, die traditionell kapitalistisch sind, folgt daraus erhebliches Konfliktpotential und die Möglichkeit des „totalen

¹²²² Vgl. Glasl et al. 1996, S. 44.

Kriegs“ Gleichgesinnter, die in der Gefangenschaft narzißtischer Haltung verharren. Aus dem durchgängigen Befolgen kapitalistischer Ideale folgt also nicht eine harmonische Zusammenarbeit von Menschen in einer Wertegemeinschaft, sondern ein erhebliches Zerstörungspotential. Die These von der dem Kapitalismus eigenen Selbstzerstörungstendenz, die unter anderen Karl Marx und Joseph Schumpeter konstatiert haben, findet so eine aktuelle Bestätigung.

5. Friedrich Glasl beschreibt unter Bezug auf andere Autoren eine Entsprechung der Organisationsentwicklung zu Stufen der menschlichen Bewußtseinsentwicklung. Die assoziative Phase entspricht danach der vierten Stufe menschlicher Bewußtseinsentwicklung, der »Bewußtseinsseele«, die die Entwicklung von »Gemeinschaftssinn« mit sich bringt. Diese müßte auch eine institutionelle Entsprechung finden.¹²²³
6. Die vier Dimensionen können in Form eines Kreuzes in der Ebene dargestellt werden. Sie entsprechen dem Irdisch-Materiellen, den Himmelsrichtungen und zugleich dem religiösen Symbol des Kreuzes, das in allen mir bekannten Hochreligionen von fundamentaler und aktueller Bedeutung ist.¹²²⁴ Die vier Dimensionen verweisen so auf elementare geistig-seelische Gegebenheiten und Perspektiven des Menschen.

¹²²³ Vgl. Glasl 1994, S. 37 ff. Friedrich Glasl bezieht sich u.a. auf Georg Kühlewind und Rudolf Steiner. Die dort formulierte Idee der Stufen von Bewußtseinsentwicklung ist in anderer Form traditioneller Teil östlicher Religiosität, soweit ich das mit Interesse und nicht ausgereiftem Wissen nachvollziehen kann.

¹²²⁴ Die Zahl vier ist die Zahl des Irdisch-materiellen. (Vgl. Endres et al. 1998, S. 72 ff.) Sie entspricht geometrisch dem Kreuz, das in der Mathematik u.a. als Additionszeichen verwendet wird. Eine wunderbare Einführung in das Symbol des Kreuzes gibt Riedel 2002, S. 35 ff. »Es scheint einer archetypischen, seelischen Grundstrukturanlage des Menschen zu entsprechen, dass Ganzheitsorientierungsversuche quaternären Charakter haben. In China, bei den [...] Indianern, bei den Inka und Maya dominieren Vierheitsorientierungen in allen Weltmodellen und Gottesvorstellungen. Bei uns blieb die Vier im Mittelalter die Zahl der Elemente [eig. Anm.: Feuer, Erde, Wasser, Luft], der Aggregatzustände [eig. Anm.: fest, flüssig, gasförmig, Plasma],« der Himmelsrichtungen, der Koordinaten einer doppelten Polarität. »Das Kreuz ist ein Integrationszeichen für spannungsreiche Gegensätze, schließt sie zu einer übergreifenden Form zusammen.« Es ist vielfach als stoffliches Formprinzip in der Natur anzutreffen wie bei Kristallen, im Blütenstand der Kreuzblütler und mehrfach im Körperbau des Menschen, physisch und symbolisch. Kreuzschmerzen symbolisieren, daß man ein Problem mit dem aufrechten Gang hat. »Im Kreuz vereinigen sich konzentrische und exzentrische Kräfte. [...] Als zentrales Symbol des Christentums – heute oft zum Signet verblasst – finden wir es an allen Stellen und Stätten, an denen Kirche wirkt.« Grundrisse von christlichen Kirchengebäuden, die vor dem 20. Jahrhundert erbaut sind, sind zumeist in der Grundform des Kreuzes angelegt. Das lateinische Kreuz ist diejenige Kreuzform, die in den christlichen Weltkirchen überwiegend gebräuchlich zu sein scheint. Es symbolisiert nach Riedel durch die Dehnung der Längs- gegenüber der Querachse einen überzogenen Transzendenz- und Leidensbezug, während das vollkommen symmetrische griechische Kreuz ein einfaches [...] Mandala ist. »Ob als Zeichen für Mensch schlechthin oder zugleich als »Mensch vor seiner Gottheit«, das Kreuz bildet eins der urtümlichsten Zeichen für die menschliche Existenz.« (Vgl. Riedel 2002, S. 35 ff.)

Der Jesuit Pierre Teilhard de Chardin schrieb über das Kreuz als Resultat seiner Kreuzesmeditationen: »Gerade wegen der tiefen im Gang befindlichen Umgestaltung steht in unserer phänomenalen Sicht der Welt das Kreuz immer noch aufrecht. Und es richtet sich sogar in der Menschheit auf. An ihm kann und muss sich weiterhin mehr denn je die Scheidung

7. Geld, wie es mit in Entwicklung befindlichen Konzepten werden kann, weist nicht mehr drei, sondern vier bewußt integrierte Funktionen auf. Bilden sich grundlegend neue Gegebenheiten in der Wirtschaft, muß auch ihr Träger- und Austauschmedium umgewandelt werden – das Geld. Damit weisen die neu entstehenden vierten Qualitäten in der Physik, des Geldes und der Organisation polaren Charakter auf.
8. Religiös kann ebenfalls mit einer umformenden Re-Integration des Archetyps der Großen Mutter aus der männlich geprägten Trinität von Vater, Sohn und Heiligem Geist eine vierte polare Qualität eingebunden werden.
9. Die dem Konzept von Glasl und Lievegoed zugrundeliegende archetypische Qualität der Dreigliederung von Mensch und Organisation in Körper, Seele und Geist bleibt auch für die viergliederte Organisation erhalten. Die Qualitäten des Seelischen sind es, die sich mit der Viergliederung so verändern können, daß sie ein Wahrnehmen und Empfinden über die eigene Individualität hinaus integrieren. Die in der Organisation verankerten seelischen Qualitäten bilden sich von vergleichsweise einheitlichem Charakter in eine Institutionalisierung der polaren Qualitäten von Innen und Außen um.

Das Subsystem Inter-Faces, das der assoziativen Phase (und nicht der kolonialen Phase) entspricht, kann in dieser Weise eine systematische Institutionalisierung für die Gestaltung der Austauschbeziehungen gleichberechtigter Partner sein. Damit solches im Sinne der Charakterisierungen von Friedrich Glasl gelingen kann, ist die Bewahrung und Stärkung der Identitäten der Partner und das Zurückführen von Machtkonstellationen zugunsten gleichberechtigter und gleich verpflichtender Austauschsituationen notwendig. Das Subsystem Inter-Faces wird wie das interne soziale

vollziehen zwischen dem, was aufsteigt, und dem, was absteigt. Jedoch nur unter einer Bedingung: daß nämlich, indem es sich zu den Dimensionen eines neuen Zeitalters ausweitet, es sich uns nicht mehr vor allem (oder sogar ausschließlich) als Zeichen des Sieges über die Sünde darstellt, indem es das dynamische und vollständige Symbol eines Universums im Zustand personalisierender Evolution wird.« Und: »Das Kreuz ist nicht nur Symbol der dunklen regressiven Seite [...], sondern auch vor allem der erhabenen lichten Seite des in Genese befindlichen Universums.« (Teilhard de Chardin zitiert nach Riedel 2002, S. 47 f..)

Alfons Rosenberg führt seine Meditation dahin, zu schreiben, daß es nicht darum gehen könne, das Kreuz nachzuahmen, sondern Kreuz zu werden.

Ganz profan können Lebenspläne durchkreuzt werden, kann das Leben ein Kreuz werden und können in den Himmelsrichtungen die Ost-West und Nord-Südkonflikte der Gegenwart verdeutlicht werden. »Da der Mensch in seiner Körpergestalt selbst die Kreuzstruktur in sich trägt, erfährt er die Aufgabe, Senkrechte und Waagerechte zusammenzubringen, nicht nur als äußere Aufgabe, sondern als innerste Intention seiner Arbeit an sich selbst. »Werde der, der du bist.«« (Vgl. Riedel 2002, S. 48 f.; vgl. auch Pearce in Gottwald et al. (Hrsg.) 1999, S. 462 ff.) Schwarzenau widmet der damit angedeuteten intimsten Aufgabe des Menschen ohne Beschränkung auf das Christentum ein eigenes Buch »Das Kreuz«. Es ist im Kreuz-Verlag erschienen. (Vgl. Schwarzenau 1990.)

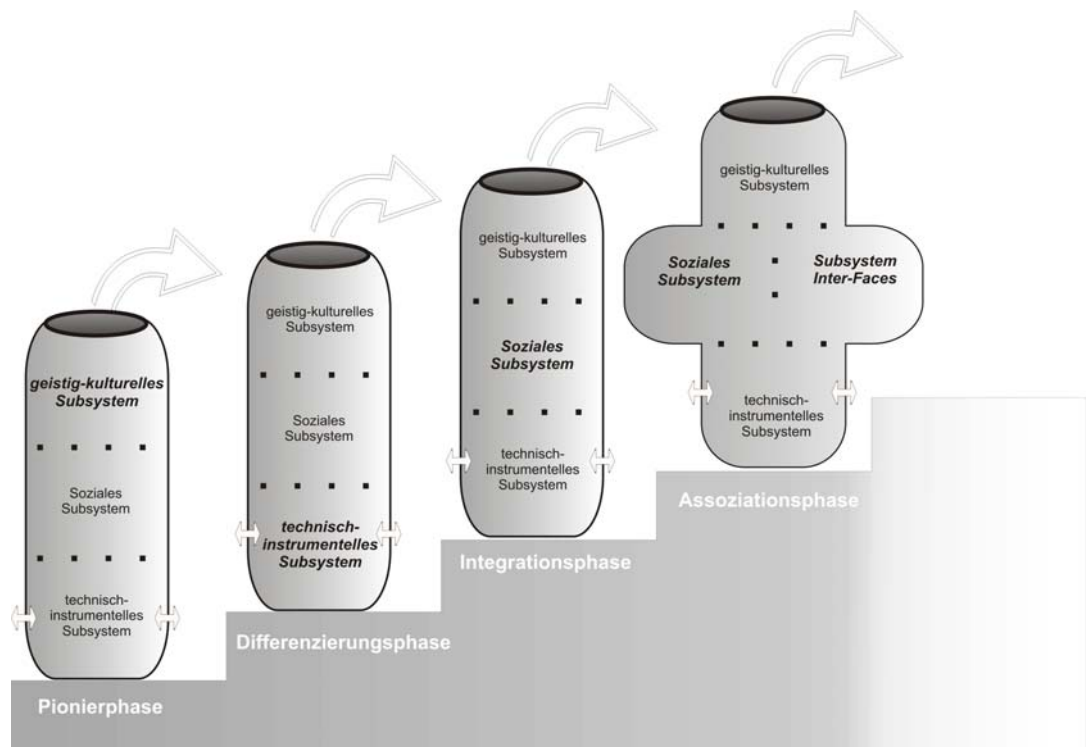
Subsystem von der Haltung der Gleichwertigkeit und gleicher Rechte der beteiligten Partner getragen. Es bildet die menschlichen und kommunikativen Grundlagen für den Austausch technischer Prozesse sowie kultureller Begegnung und Abstimmung zwischen den Organisationsidentitäten. Die ursprünglich ausgebildeten drei Subsysteme treten durch das vierte Subsystem hindurch in einen vollen Austauschprozeß ein. Das Subsystem Inter-Faces wird damit Spiegel der Organisation, ihrer Beteiligten und des gesamten Organisationsbiotops.

12.7 Zusammenfassender Überblick über die Entwicklung von Organisationen durch vier Phasen

Für einen abschließenden Überblick über die Konzepte der Organisationsentwicklung können die Stufenform mittelfristiger Entwicklungen und die Spiralförmigkeit langfristiger Entwicklungslinien zusammengeführt werden. Dabei ist damit zu rechnen, daß langfristige Entwicklungen in den hier beschriebenen Zusammenhängen sich über mehrere Generationen erstrecken können und eine Vielfalt von Organisationen unterschiedlichen Entwicklungsstandes existieren wird und muß.

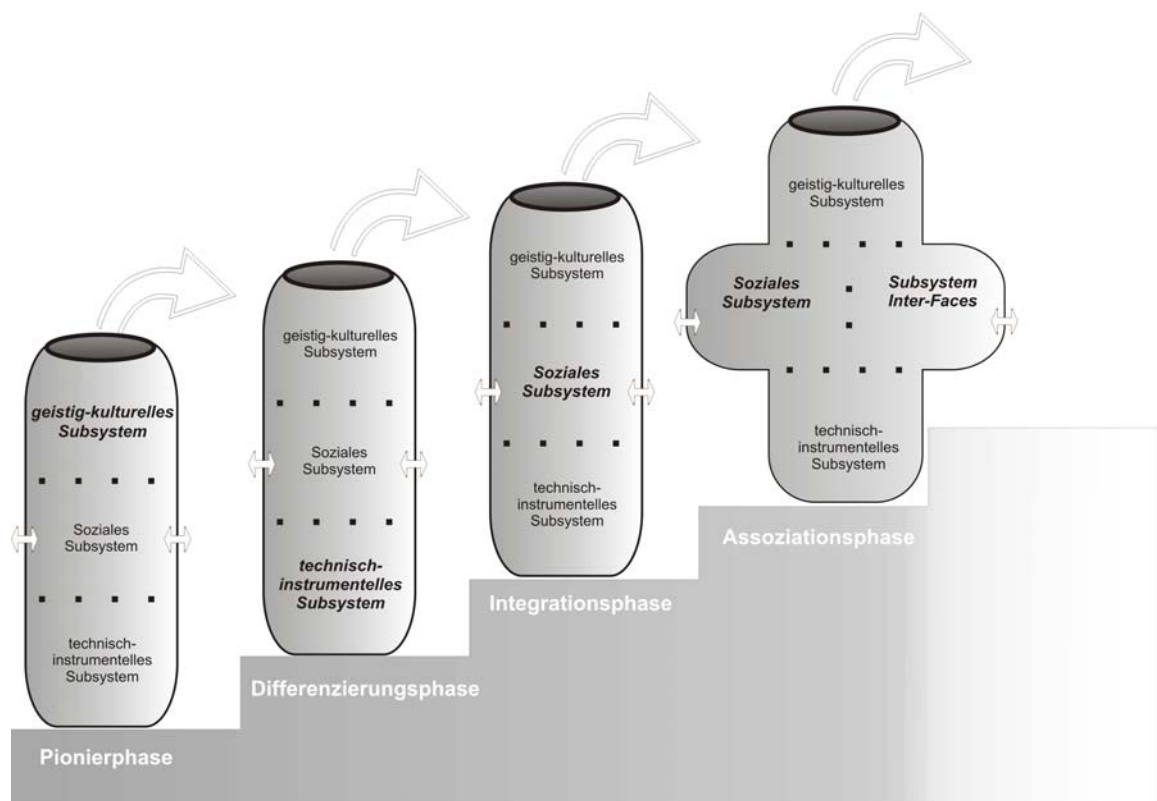
Die Grundstruktur der Entwicklung von Organisationen umfaßt unter Einschluß meiner ergänzenden Überlegungen zur Assoziationsphase als erste vollständige Drehung eines spiralförmigen Entwicklungsmusters die drei Stufen Pionier-, Differenzierungs- und Integrationsphase. In diesen drei Stufen wird eine Organisation von ihrem Entwicklungspotential in der Pionierphase bis zur vollständigen institutionalisierten Realisation in der Integrationsphase geführt. Mit dem Erreichen der Integrationsphase ist dieser aufsteigende Entwicklungskreis zu einem Ende und Abschluß gekommen und die dreigliedrige Organisation ist voll ausgebildet.

Ein wesentliches Kennzeichen von Organisationen in den ersten drei Phasen ist, daß sie *relativ* autonom als Organisation agieren. Dieses hohe Maß an institutionell verankerter Autonomie entspricht sowohl dem technisch-naturwissenschaftlichen als auch dem kapitalistischen Weltbild traditioneller Prägung. Es existiert noch kein „einheitlich“ institutionalisierter Außenbezug in Form eines eigenen Subsystems.

Abbildung 15: Die Entwicklung einer Produktorganisation in vier Phasen¹²²⁵

Mit Beginn der Assoziationsphase institutionalisiert sich erstmals die Gestaltung der Außenbeziehungen einer Organisation als eigenes Subsystem. Der Übergang von der Dreigliederung zur Viergliederung der Organisation wird so angelegt. Es beginnt damit eine neue Drehung der Spirale möglicher Entwicklungen von Organisationen auf einem Niveau höherer Komplexität.

¹²²⁵ Die Doppelpfeile dienen der Darstellung und Kennzeichnung des Subsystems, das den Schwerpunkt der Außenbeziehungen einer Organisation hinsichtlich des Leistungsprozesses bildet. In einer Produktorganisation ist dies das technisch-instrumentelle Subsystem. Der kursive Fettdruck der Bezeichnung eines Subsystems kennzeichnet dessen Status als Schwerpunkt hinsichtlich der Entwicklung einer Organisation nach innen.

Abbildung 16: Die Entwicklung einer Dienstleistungsorganisation in vier Phasen¹²²⁶

Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen kann die Entwicklung von Produktorganisationen, Dienstleistungsorganisation und professionellen Organisationen durch ihre vier möglichen Entwicklungsphasen in Schaubildern idealtypisch dargestellt werden. (Die Darstellung der Spiraldrehung fehlt aus Übersichtlichkeitsgründen.)

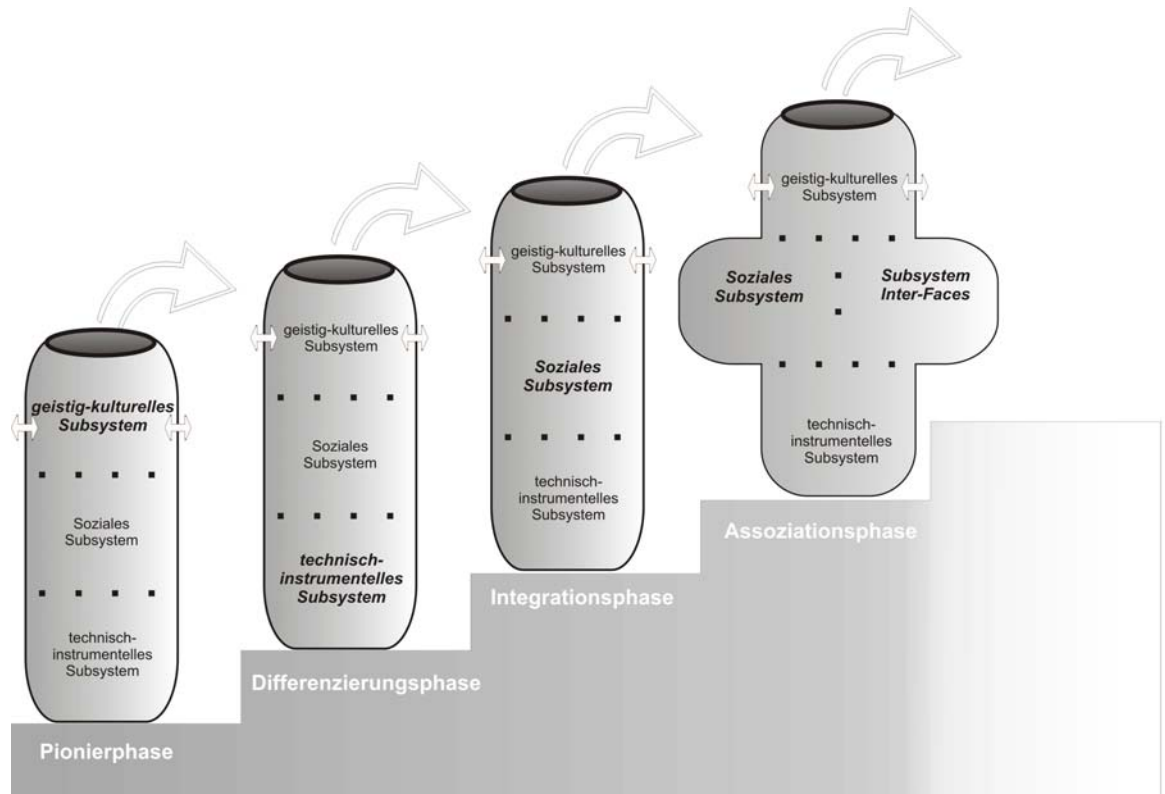
Für jede Art von Organisation kann festgestellt werden, daß über alle Stufen der Entwicklung das Subsystem, das den Schwerpunkt der Beziehungen im Leistungsaustausch zur Umwelt bildet, gleichbleibt. Bei der Produktorganisation handelt es sich dabei um das technisch-instrumentelle Subsystem. In der Dienstleistungsorganisation ist der Schwerpunkt des Leistungsaustausches im sozialen Subsystem verortet, bei der professionellen Organisation im geistig-kulturellen Subsystem.

Der Schwerpunkt der inneren strukturellen Entwicklung der Organisation verändert sich hingegen von Entwicklungsstufe zu Entwicklungsstufe für alle Organisationsarten in gleicher Art und Weise. In der Pionierphase ist der Schwerpunkt der inneren Entwicklung der Organisation das geistig-kulturelle Subsystem, in der Differenzierungsphase das dem geistig-

¹²²⁶ Die Doppelpfeile dienen der Darstellung und Kennzeichnung des Subsystems, das den Schwerpunkt der Außenbeziehungen einer Organisation hinsichtlich des Leistungsprozesses bildet. In einer Dienstleistungsorganisation ist dies das soziale Subsystem. Der kursive Fettdruck der Bezeichnung eines Subsystems kennzeichnet dessen Status als Schwerpunkt hinsichtlich der Entwicklung einer Organisation nach innen.

kulturellen Subsystem polar entgegengesetzte technisch-instrumentelle Subsystem und in der Integrationsphase schließlich das soziale Subsystem.

Abbildung 17: Die Entwicklung einer professionellen (Dienstleistungs-)Organisation in vier Phasen¹²²⁷



Organisationen bilden nach den Konzepten von Glasl und Lievegoed die vertikale Polarität zwischen Geist-Materie durch das geistig-kulturelle Subsystem und das technisch-instrumentelle Subsystem institutionell aus. In der Mitte dieses polaren Spannungsverhältnisses steht das soziale Subsystem nicht nur für den Ausgleich und die Regelung der Umgangsformen und -modalitäten zwischen den Menschen in einer Organisation, sondern auch als Ausgleich zwischen den Polen Geist und Materie, die im geistig-kulturellen Subsystem und im technisch-instrumentellen Subsystem der Organisation realisiert sind.

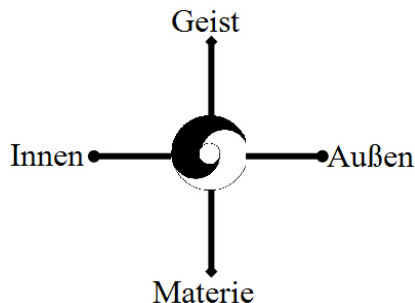
Die zwischen Geist und Materie ausgleichende Mitte der Organisation ist das soziale Subsystem. In der Assoziationsphase bildet sich dieses Subsystem zur zweiten institutionell abgebildeten Polarität zwischen Innen und Außen um. Zur organisatorisch realisierten Abbildung der vertikalen Polarität Geist-Materie tritt damit die ebenso konkret realisierte Ausformung der horizontalen Polarität Innen-Außen hinzu. Durch die

¹²²⁷ Die Doppelpfeile dienen der Darstellung und Kennzeichnung des Subsystems, das den Schwerpunkt der Außenbeziehungen einer Organisation hinsichtlich des Leistungsprozesses bildet. In einer professionellen Organisation ist dies das geistig-kulturelle Subsystem. Der kursive

Entfaltung und Einbindung der zweiten Polarität entsteht so die Kreuzform der Organisation.

Auf die Organisation und auf die mit ihr verbundenen Menschen bezogen

Abbildung 18: Strukturformende Polaritäten der viergegliederten Organisation



bildet sich in der Senkrechten die Polarität zwischen Erdverwurzelung und Geistbezug sowie in der Waagerechten als Innenbezug und Außenbezug zwischen Menschen, Organisation und Umwelt aus. Die Polarität Innen-Außen wiederum ist in Organisationen in den ersten drei Phasen einfach und ab der

vierten Phase in der Organisation doppelt angelegt:

1. Jede Qualität ist in jedem Wesenselement und Subsystem der Organisation mit nach innen und nach außen gerichteten Ausprägungen vertreten¹²²⁸. Das gilt für alle vier Phasen, ist in den ersten drei Phasen jedoch nicht strukturformend.
2. In der vierten Phase wird Innen-Außen zusätzlich strukturformend, indem das soziale Subsystem zweigliedrig wird.

Die Herausbildung eines neuen Subsystems kann nicht aus dem „Nichts“ heraus geschehen. Interaktive Prozesse mit der Umwelt sind in Organisationen seit jeher integriert und institutionalisiert. Mit Marketing, Öffentlichkeitsarbeit und Personalwesen in seinen externen Bezügen werden Organisationen nach außen gezielt interaktiv tätig. Extern integrierend wirken darüber hinaus in jüngerer Zeit Techniken der prozeßintegrierenden Datenverarbeitung über Organisationsgrenzen hinaus. Die Integration der zunehmend differenzierten Brückenprozesse zu einem eigenen Subsystem würde also aus Vorhandenem heraus etwas Neues bilden. Das Subsystem Inter-Faces ist daher in der ganzen Organisation diffus angelegt und vorbereitet. Von diesem Quellpunkt aus könnte sich eine Verwandlung der drei Subsysteme ergeben. Damit wäre ein Umstülpungsprozeß dessen verbunden, was Organisationen sein können, was sie sind und wie sie sinnvoll und angemessen angeschaut und gehandhabt werden können. Könnten dann neue Pionierorganisationen von vornherein assoziativ tätig werden? (Entwicklungen wie Initiativen zum fairen Handel deuten auch auf diese Möglichkeit hin.) Das hieße nichts weniger, als daß Organisationen

Fettdruck der Bezeichnung eines Subsystems kennzeichnet dessen Status als Schwerpunkt hinsichtlich der Entwicklung einer Organisation nach innen.

von Anfang an viergegliedert sein können und daß sich daher neue Konzepte und Realisierungen von Organisationsarten und Organisationsentwicklung herausbilden müßten. Bilden sich statt drei nun vier Organisationsarten heraus?

Letzte vortastende und wertende Bemerkungen zur Herausbildung des vierten Subsystems:

1. Meine Überlegungen zur Entwicklung einer viergegliederten Organisation in der assoziativen Phase haben von allem hier vorgestellten den geringsten Anteil an Beschreibung von Realisiertem und den größten Anteil an konzeptionellen und grundsätzlichen Erwägungen. Daraus folgt, daß diese Überlegungen in Zukunft am deutlichsten der Prüfung und Modifizierung an den Entwicklungen organisatorischer Realitäten bedürfen.¹²²⁹
2. Schon in einer oben zitierten Bemerkung von Friedrich Glasl wird deutlich, daß die Tendenz zu höherer Komplexität von Organisationen vermutlich nicht auf die Ausbildung eines vierten Subsystems beschränkt bleiben kann. »Damit werden neue Gebiete des menschlichen Lebens dominant, in diesem Fall geistig-kulturelle und politische Probleme«. ¹²³⁰ Wird diese Bemerkung auf Organisationen angewendet, könnten mehrere (zwei?) Subsysteme zugleich dominant sein. Professionelle (Dienstleistungs-)Organisationen können auch so angeschaut werden, daß der innere Schwerpunkt das geistig-kulturelle Subsystem, der äußere Schwerpunkt das Subsystem Inter-Faces ist.
3. Es ist nicht zwangsläufig, daß Organisationen in ihrer Entwicklung konstant das Subsystem ihres Leistungsschwerpunktes beibehalten. Organisationen können diesen im Verlauf ihrer Entwicklung wechseln, ergänzen oder in Untergliederungen unterschiedliche Schwerpunkte in der Leistung nach außen haben (Mischkonzerne!).
4. Wenn Wandlungsprozesse grundsätzlicher Natur anstehen, können konzeptionelle Überlegungen aller Art widerlegt werden...

¹²²⁸ Vgl. Glasl et al. 2004, S. 14; Piber in: Glasl et al. 2005, S. 75.

¹²²⁹ Die von Glasl et al. herausgearbeiteten zwei Phasen Integrationsphase und Assoziationsphase sind auch aus deren Sicht noch in der Entwicklung und Ausdifferenzierung begriffen. Das gibt ihnen neben dem klärenden und beschreibenden Aspekt auch den Charakter eines Orientierungs- und Deutungsrahmens für zukünftige Entwicklungen. (Vgl. Glasl 1994, S. 27.)

¹²³⁰ Vgl. Glasl et al. 1996, S. 44.

12.8 Vertiefende Betrachtungen elementarer Qualitäten des Lebens von Organisationen

12.8.1 Gesundheit, Krankheit und Organisation

12.8.1.1 Gesundheits- und Krankheitsprozesse: Grundbegriffe

Laut der Weltgesundheitsorganisation WHO ist ein dramatischer Anstieg von Zivilisationskrankheiten zu verzeichnen. Dieser äußert sich seit 1920 u.a. in einem 14-fachen Anstieg der Herz-Kreislauf-Erkrankungen, einem Anstieg der Krebserkrankungen um das 20-fache, einer Zunahme von Diabetes um das 56-fache und einer Zunahme der Alzheimer-Krankheit um das 89-fache. Depressionen haben sich seit 1956 mehr als verdoppelt¹²³¹. So banal es klingt, Lebensstil ist wesentlich für die Ausbildung von Zivilisationskrankheiten. Organisationen formen sich mit diesem Lebensstil und sind ein Ausdruck dessen. Daher ist es naheliegend, daß die Entwicklung von Organisationen auf längere Frist nicht gesünder verlaufen kann, als die Entwicklung der Menschen, die für diese stehen.

Mir sind dazu passend wiederholt Symptome aufgefallen, die auf Entwicklungen in Organisationen verweisen, die ihre qualitative Entsprechung in zwei schwerwiegenden Krankheitsbildern haben. Es sind die Phänomene „Eßstörungen“ und „Krebs“, die für das Geschehen in Organisationen genauso bedeutend und symptomatisch zu sein scheinen, wie sie auf der individuellen Krankheitsebene zeittypisch sind. Die Schwere und die Verbreitung dieser Krankheitsmuster bedingt, warum sie hier angesprochen werden. Die Art der Erkrankung birgt zugleich den Lösungsansatz, wenn auch nicht in funktionaler Rezeptform nach dem Motto „man nehme“ und „man tue“.

Darüber hinaus ist es naheliegend, wenn Organisationen als Organismus betrachtet werden, als Beschreibung und Bezeichnung für Krisensituationen nicht nur den Begriff „Fehlfunktion“, sondern auch den Begriff der Krankheit heranzuziehen. Der Begriff der Fehlfunktion ist in Organisationen immer dann und nur soweit angemessen, wenn es um die Beschreibung und die praktische Realisierung technischer bzw. technikartiger Vorgänge geht, die schlechter als konstruktive und planerische Vorgaben ablaufen. Technische Vorgänge sind aber auch dann verbesserungsfähig, wenn keine Fehlfunktionen vorliegen, indem

¹²³¹ Vgl. Dahlke 2001, S. 96

planerische und konstruktive Vorgaben oder technische Realisationen verändert werden.

Der Begriff der Erkrankung betrifft dagegen in unterschiedlichen Schweregraden Entwicklungsstörungen einer ganzen Organisation, die sich jeweils auf der Symptomebene individuell je nach Art der Störung äußern. Wenn man jedoch Organisationen als Ausdruck lebender Prozesse begreift, dann finden auch alle Lebensprozesse ihren spezifischen Ausdruck in Organisationen. Leben drückt sich in Lebensprozessen aus und diese finden wiederum ihren Niederschlag und Ausdruck in Gesundheit und Krankheit. Wenn dazu die qualitativen Unterschiede von Personen und Organisationen für Prozesse in Organisationen beachtet werden, ist es sinnvoll und notwendig, Gesundheit und Krankheit als grundlegendes Bild und Erklärungsmuster heranzuziehen. Eine einseitige Anwendung funktionaler Deutungsmuster verdeckt bei Entwicklungsproblemen von Organisationen genauso das Wesentliche, wie das bei Menschen der Fall ist. Es handelt sich bei „Schwierigkeiten“ in Organisationen oft eben nicht um Funktionsstörungen, die mit technomorphen Methoden angemessen zu behandeln wären, sondern um den Ausdruck von Lebensprozessen, die mit dem Begriff der Erkrankung deutlich lebensnäher zu fassen sind. Eine vitale Organisation bei guter Gesundheit auf „reibungsloses Funktionieren“ zu reduzieren, blendet in gleicher Art soziale und geistig-kulturelle Realitäten aus. In diesem Sinn sollen meine Überlegungen zu «Gesundheit, Krankheit und Organisation» ergänzende und bildhafte Grundlagen für ein lebensnäheres Anschauen, Beschreiben und für ein lebensnäheres Umgehen mit Entwicklungen in Organisationen bieten.

Die praktische Handhabung dieser Idee wird dadurch erschwert, daß Funktionales nach meinem Eindruck in der modernen Medizin ungeachtet der deutlich wahrnehmbaren Krise des Krankheitssystems nach wie vor genauso im Vordergrund steht, wie in der Theorie und Praxis von Organisationen¹²³². Der funktionale Begriff der Krankheit selbst ist mit den vielfältigen Krisensymptomen des Systems, für das er steht, in Frage gestellt, so daß diese Einschätzung schnell überholt sein oder sich als Irrtum herausstellen kann.

Ich kenne zu dieser Zeit, in der ich diese Kapitel schreibe, nur wenige Versuche, Teilrealitäten von Organisationen und an ihnen beteiligten Personen als Gesundheitsprozesse oder als Krankheitsbilder zu beschreiben

¹²³² Die Krise des schulmedizinischen Gesundheitssystems äußert sich symptomatisch u.a. darin, daß die Massenversorgung mit dieser Art von Medizin zunehmend auch in Industriestaaten zu teuer wird und daß „Zivilisationskrankheiten“ weiter voranschreiten.

und zu verstehen – in diesem Fall wird der funktionale Rahmen notwendigerweise schnell gesprengt. Ich bearbeite das Vorhandene ungeachtet der Tatsache, daß ich es für wichtig halte, nicht vertiefend, weil ich dazu über Wiedergabe hinaus nichts von Wert beitragen kann.¹²³³ Ich denke darüber hinaus aufgrund eigener Erfahrungen und Symptombetrachtungen, daß deutlich sichtbar ist, daß sich Personen und Organisationen grundsätzlich wechselseitig in ihren Lebensprozessen prägen. Das gilt ungeachtet der Tatsache, daß diese Prozesse zwar bemerkt, aber selten zu Ende bedacht und behandelt werden.¹²³⁴ Daher bedingen sich Gesundheits- und Krankheitsprozesse von Personen und Organisationen in ihrer gemeinsamen Zeitbedingtheit sinnvoll und gegenseitig. Gleiches gilt auch für die Art, mit Gesundheit und Krankheit umzugehen. Die funktionale und

¹²³³ Gareth Morgan formuliert auf der Basis kontingenz- und systemtheoretischer Überlegungen sowie seiner Erfahrungen als Berater die Überzeugung, daß es »gesunde Entwicklung von Organisationen« gibt und daß diese vom Zusammenwirken der Faktoren Umfeld, Strategie, Technologie, Mitarbeiter und Struktur abhängt. Berater, die in diesem Sinne wirkten, hätten die »Rolle eines Heilberufs im Bereich Organisation übernommen.« (Vgl. Morgan 1997, S. 83 ff.) Der ehemalige Top-Manager der Autoindustrie Daniel Goeudevert beschreibt die Grundhaltung des Top-Managers in seinem Kapitel »Der «Nestbeschmutzer»« so: »Die Medizin beschreibt Autismus wie folgt: Psychische Störung, die sich in krankhafter Ichbezogenheit, affektiver Teilnahmslosigkeit, Verlust des Umweltkontaktes, Rückzug in die eigene Welt äußert und manchmal von Paranoia begleitet wird. So oder zumindest in vielerlei Hinsicht ähnlich könnte man auch die psychische Verfassung eines Topmanagers beschreiben.« (Goeudevert 1997, S. 180) Der Topmanager sei zudem in einem permanenten Zustand der Regression, die im realisierten Anspruch auf Rundumversorgung aus dem Umfeld ihren Ausdruck finde. »Er selbst droht dadurch die «Bodenhaftung» zu verlieren und sich in vielen banalen Dingen des Lebens wie ein Kleinkind zu verhalten.« (Goeudevert 1997, S. 135) »Das Leben des Managers ist total fremdbestimmt – es zwingt geradezu zur Aufgabe des eigenen Ich.« (Goeudevert 1997, S. 181) Hesse betrachtet „Haltungen“ und „Verhaltensweisen“ von Institutionen insgesamt als neurotisch. (Vgl. Hesse 1998.)

Sievers betrachtet den Zustand des zeitgenössischen Managements und der jeweiligen Rolleninhaber unter Bezug u.a. auf Bateson und Laing als paranoid-schizoid. Dieser Zustand drücke sich darin aus, daß Personen immer tiefer in die ohnehin vorherrschende Isolation getrieben würden. So entstehe sowohl ein Riß zwischen Individuum und Welt als auch ein Bruch in der Beziehung zu sich selbst. Dieser Riß taucht in der Arbeitswelt in unterschiedlicher Form sowohl bei Arbeitnehmern als auch bei Managern auf. Aus Angst würden alle Objekte in gute und schlechte eingeteilt und in idealisierender Form auf sich selbst (gute) und auf andere (schlechte) projiziert. Wechselseitig würden so Arbeiter und Manager die Einteilung der Welt in Gute(s) und Schlechte(s) vornehmen. Das verhindere, daß überhaupt jemand in Organisationen die Gesamtheit der Organisation wahrnehmen kann. Diese Muster machen Mitglieder von Organisationen zu Gefangenen von machtbasierten Organisationsrealitäten, die innere Autorität vermissen lassen. Dem traditionellen Manager bleibe so keine andere Wahl, als sich mit seiner Rolle als Manager übermäßig zu identifizieren. (Vgl. z.B. Sievers 1993, S. 284 ff.) Die Idee, als Manager keine andere Wahl zu haben, als zu einem bestimmten Verhalten, ist ungeachtet der Überlegungen von Sievers eine gefährliche Illusion und ethisch höchst problematisch, weil sie scheinbar von Verantwortung entbindet, die man für sein Handeln immer trägt.

In den »Grundlagen einer Pathologie einer Organisation« von Türk findet sich eine differenzierte und detaillierte Beschreibung und Begründung der Erscheinungen, die Glasl et al. als Krisensymptome einer Organisation in der überreifen Differenzierungsphase beschreiben und deuten. Die enge systemtheoretische und kybernetische Grundlage der Überlegungen Türks läßt naturgemäß eine Pathologie im organischen Sinn nicht zu. (Vgl. Türk 1976 insbes. S. 17 ff. und S. 108 ff.)

¹²³⁴ In den letzten Jahren wird häufig von einer Zunahme der Stressfaktoren am Arbeitsplatz, einer Zunahme psychosomatischer Erkrankungen, zunehmender Aggressions- und Gewaltbereitschaft berichtet, ohne ernsthaft zu berücksichtigen, daß individuell, auf der organisationalen Ebene und gesamtwirtschaftlich Wohlstand nicht nur vom Bruttosozialprodukt, sondern auch von der

hochtechnisierte Sichtweise auf Krankheit, die in der „Schulmedizin“ ausgebildet ist, ist in einer Krise, die zur Zeit vordergründig überwiegend als Finanzierungs- und Organisationskrise diskutiert wird. Zugleich treten wie zu den funktionalen Sichtweisen auf Organisation zunehmend auch erweiternde und alternative Betrachtungs- und Handhabungsweisen hinzu. Ohne es zu vertiefen: Analog zu den verschiedenen Sichtweisen der Heilkünste auf den Menschen und seinen Gesundheitszustand existieren, idealtypisch und vereinfachend formuliert, verschiedene Heilungsprinzipien. Sie entsprechen genauso dem Menschenbild, das ihnen zugrundeliegt, wie das auf Verhalten von Menschen in Organisationen zutrifft:

1. Schulmedizinische Behandlungen basieren auf dem Prinzip, den Körper auf funktionaler Ebene der Wiederherstellung oder Optimierung eines als gesund definierten „alten“ oder verbesserten Zustandes unter Inkaufnahme von aus dem Bewußtsein und dem bewußten Umgang verdrängten Nebenwirkungen zugänglich zu machen. Sie sind eine Übertragung des naturwissenschaftlich-technischen Ansatzes auf den Menschen und in Abhängigkeit vom Krankheitsbild mehr oder weniger angemessen, aber naturgemäß nie umfassend.¹²³⁵ Es wird aus dieser Perspektive weitgehend ignoriert, daß Lebensprozesse, auch wenn sie gesund verlaufen, durch Wandel und Verwandlung geprägt sind.
2. Alternative Heilmethoden wie anthroposophische Medizin, asiatische Heilmethoden, Homöopathie und naturheilkundliche Verfahren integrieren auf unterschiedliche Art blinde Flecken der „Schulmedizin“.

Eine gesundheitsfördernde und immunstärkende Lebensweise und der Verzicht auf krankmachende Verhaltensweisen gehört nicht nur im Sinne von Krankheitsprävention, sondern auch im Sinne von Entwicklung zu diesem Thema. – Der Ansatz von Friedrich Glasl, in Organisationen

Gesundheit sozialer und geistig-seelischer Faktoren abhängt und daß finanzieller Erfolg nachhaltig durch ausufernde Krankheits- und Sozialkosten beeinträchtigt wird.

¹²³⁵ Therapiemethoden sind Operation, physiotherapeutische Methoden und pharmazeutisch-chemische Behandlung. Stichworte für die damit verbundene Haltung sind Krankheitsbekämpfung, Symptomunterdrückung und Symptombeseitigung. Alternative Ansätze wie die Homöopathie kennen auch Phänomene wie Symptomverschiebungen infolge von allopathischen Therapien.

Ein Patient, der sich einmalig einen gebrochenen Arm zugezogen hat, ist mit einer rein funktionalen Therapie angemessener zu behandeln, als ein Patient mit einer schweren Magenerkrankung. Entsprechende funktionale Therapien sind die Schienung des Armes bzw. eine medikamentöse Pufferung der Magensäure oder eine operative Entfernung erkrankten Gewebes. (Zu funktionalen Aspekten des Magens und seiner Erkrankungen vgl. Pschyrembel 1998, S. 966 ff.) Bei einer Magenerkrankung ist die unmittelbare Beteiligung von Lebensumständen und der inneren Haltung des Patienten zu diesen Umständen für Krankheits- und Heilungsverlauf vermutlich weit bedeutsamer, als bei einem Patienten mit gebrochenem Arm. Bei einer funktionalen Therapie des Magens wird also mehr vom Wesentlichen des Krankheitsprozesses

Konfliktfestigkeit zu fördern, kann als Umsetzung einer solchen Haltung für Organisationen gesehen werden.¹²³⁶ – Wenn man die Bilder der funktionalen Störung und der funktionalen Effizienz durch die Bilder von Krankheit und Gesundheit ersetzt, ändert sich die innere Haltung der Beteiligten in Organisationsprozessen. Man entwickelt sich vom Analytiker zum Teilnehmer, vom Beobachter zum Betroffenen und vom Steuernden und Gesteuerten zum Mit-Wirkenden. Die innere Würde des sich entfaltenden Ganzen wird im Abschied von reiner Funktionalität wieder lebendig. Das Bild der Führung bildet sich dann zu weniger „steuernden“ und zu mehr bewußter Hilfestellung im organisationalen Biotop um. Zugleich verändert sich das Bild der Behebung von organisatorischen Problemen weg von Reparatur und Korrektur von Defekten und Fehlkonstruktionen hin zur Heilung und Entwicklungshilfe.

Betrachtet man Krankheiten, ist auch im Zusammenhang mit dem Geschehen in Organisationen zu beachten, daß es unterschiedliche Arten von Krankheiten gibt, deren Heilungsprozesse je eigene Behandlungsschwerpunkte nahelegen. Die Unterteilung von Krankheiten in physische, psychische (geistig-seelische) und psychosomatische Krankheitsbilder ist allgemein geläufig und für meine Zwecke auch für die Betrachtung der Krankheitssymptome von Organisationen praktikabel.¹²³⁷

Es wird überwiegend großer Wert darauf gelegt, Organisationen funktional effizient zu strukturieren und entsprechende Störungen des Funktionsablaufs zu beseitigen und Funktionsabläufe zu optimieren. Heerscharen von Beratern stehen Organisationen von dieser Sichtweise aus zur Verfügung. In Verbindung mit Organisationen finden die physischen „Krankheitsbilder“ daher traditionell hohe Beachtung, auch wenn sie sinnvollerweise nicht als Krankheit bezeichnet werden.

Die Beschäftigung mit Krankheitssymptomen und Gesundheitsprozessen aus dem geistig-seelischen bzw. psychosomatischen Formenkreis ist im Zusammenhang mit Organisationen weniger üblich und arbeitet selten ausdrücklich mit den Bildern „Krankheit“ und „Gesundungsprozeß“. In diese Kategorie gehören die Modelle und Umsetzungen zur Unternehmens-

ausgeblendet, als bei der Behandlung des Patienten mit Armbruch (wenn er überhaupt als Patient und nicht als „der Armbruch“ behandelt wird).

¹²³⁶ In «Konfliktmanagement» beschreibt Glasl Konfliktpotentiale, die sich aus den oben besprochenen Organisationsarten und Subsystemen und der Nicht-Einhaltung der ihnen eigenen Gestaltungsprinzipien ergeben. (Vgl. Glasl 1997, S. 130 ff.) Das Konzept der Konfliktfestigkeit von Organisationen wird beschrieben in Glasl 1998, S. 32.

¹²³⁷ Zu den Begriffen Physis, Psyche, und Psychosomatik und ihren elementaren Bezügen zu Erkrankungen vgl. Pschyrembel 1998, S. 557, S. 1243, S. 131. Der Begriff der Geistes- bzw. Seelenerkrankung wird dort vor dem Hintergrund eines funktionalen Weltbildes als »veraltet« bezeichnet.

kultur und zur Corporate Identity. Sie bearbeiten die geistig-kulturellen Grundlagen von Organisationen mit positiv-gestaltender Zielrichtung. Individuelles Coaching von Menschen in Organisationen und in die Tiefe gehende Konfliktberatung zielt in eine vergleichbare Richtung, wobei seelische Aspekte ausgesprochen wichtig sein können.

Das Eskalationsmodell für pathologische Zustände in Organisationen, das Türk entwickelt hat, verweist auf die Tatsache, daß neben der Ursachen-suche und der qualitativen Diagnose von Erkrankungsarten die Einordnung des Schweregrades und der Ausbreitung wichtig ist. Es scheint mir mit kleinen Änderungen zu einer ersten überblicksartigen Betrachtung und Einordnung des Schweregrads der Auswirkungen von pathologischen Grundmustern in menschlichen Beziehungen aller Art geeignet zu sein¹²³⁸. Nach Türk führen in Organisationen »pathologische Grundmuster« zu »Spannungen«, die wiederum auf allen Ebenen und in allen Gliederungen von Organisationen zu pathologischen Prozessen führen können. Zur Identifikation von Art und Schweregrad pathologischer Prozesse kann danach zwischen Störungen, Krisen und Verlusten unterschieden werden.¹²³⁹

1. Störungen sind zeitweilige „Reibungsverluste“ zwischen oder in Teilsystemen. Sie sind nicht pauschal als pathologisch zu qualifizieren, sondern typisch für menschliches und zwischenmenschliches Leben. Reibungen sind natürliche Vorgänge in Beziehungen, die Veränderung

¹²³⁸ Das Modell von Türk wurde über die im Text hinaus erwähnten Überarbeitungen in zweierlei Hinsicht abgeändert:

1. Türk spricht nicht von pathologischen Prozessen, sondern von »pathologischen Zuständen«. Leben gestaltet sich jedoch durch Prozesse und nicht durch Abfolgen von Zuständen.
2. Türk hat sein Modell so erstellt, daß es auf die spezifischen pathologischen Erscheinungen der Krise der Differenzierungsphase von Organisationen bezogen werden kann. Die spezifischen pathologischen Erscheinungen dieser Phase wurden hier nicht eingearbeitet.

In den Begriffen von Türk gedacht, treten Spannungen und daraus folgende Störungen, Reibungen und Verluste nicht nur in Organisationen, sondern auch innerseelisch bei Personen auf und äußern sich in äußeren Symptomen wie Biographieverläufen, Körperausdruck und Gesundheitsstatus.

Differenzierter und konkreter Umgang mit pathologischen Grundmustern in zwischenmenschlichen Beziehungen erfordert über diese Überlegungen hinaus differenziertere Modelle und Deutungsmuster. Damit erhalten die analytischen und therapeutischen Ansätze Gewicht, mit deren Hilfe versucht wird, konstruktiv und heilend auf zwischenmenschliche Beziehungen einzuwirken. Es können ohne Anspruch auf Vollständigkeit gruppensystemische Konzepte wie Psychodrama, Familienstellen, Transaktionsanalyse und systemische Therapie genannt werden, die teilweise direkten Niederschlag in Organisationsberatungskonzepten gefunden haben. (Vgl. Bartz 1988, Bosselmann et al. 1993; Schäfer 2003; König 1993.)

Im Kern ist bei der Bearbeitung pathologischer Grundmuster in zwischenmenschlichen Beziehungen weiterhin ein praktischer Zugang zum Konfliktmanagement vonnöten, wie ihn Glasl entlang eskalierender pathologischer Grundmuster in zwischenmenschlichen Beziehungen darstellt. (Vgl. Glasl 1997 und Glasl 1998.) Konzepte und Maßnahmen, die auf heilende und entwickelnde Beeinflussung von Gruppendynamik zielen und solche, die auf individuelle Entwicklung zielen, sind gegenseitige Ergänzungen.

¹²³⁹ Vgl. Türk 1976, S. 153 ff.

erst möglich machen und vorantreiben. Sie führen erst zu pathologischen Mustern, wenn sie nicht konstruktiv verarbeitet werden. Wenn in längerdauernden zwischenmenschlichen Beziehungen die Überzeugung geäußert wird, diese seien immer frei von Reibungen, ist das ein Hinweis darauf, daß ein pathologisches Grundmuster der Art da ist, das Unterschiede und daraus resultierende Reibungen verdrängt werden.

2. »Krisen sind akute Gefährdungen des Zusammenhanges in Form von offenen Wendepunkten (eigene Anmerkung: besser Wendestrecken, da sie eine zeitliche Ausdehnung besitzen), an denen sich entscheidet, ob der Zusammenhang zerstört oder eine neue Stabilität erreicht wird«.
3. »Verluste bedeuten eine Zerstörung des Zusammenhanges einzelner Bezugssysteme oder zwischen Bezugssystemen«.

Jedes dieser Phänomene kann nach Türk wiederum auf unterschiedlichen Ebenen auftreten und sich im Zusammenwirken lokal begrenzt oder auf die Gesamtorganisation auswirken¹²⁴⁰.

Im Zusammenwirken aller Organisationsebenen können in der Sprache Türks pathologische Prozesse auftreten, die die Kategorien Orientierung, Motivation, Identität, Anpassung, Abstimmung, Etablierung und Kooperation betreffen.¹²⁴¹ Der Schweregrad von Symptomen und ihre Ausbrei-

¹²⁴⁰ Türk nennt drei „Ebenen“ der Organisation:

1. Personen und Personengruppen,
2. Organisationsebene,
3. die Art, miteinander umzugehen.

In Anlehnung an das Organismusmodell der Organisation von Glasl et al. sind die drei Wesenselemente einer Organisation auf pathologische Grundmuster sowie deren Auswirkungen und Heilungsmöglichkeiten zu untersuchen.

¹²⁴¹ Vgl. Türk 1976, S. 153 ff.

Wie schwierig die angemessene Deutung von Symptomen ist, zeigt sich am Beispiel des Symptoms „gelegentlich abweichendes Verhalten“, das bei Türk für Anpassungsstörungen steht. Diese Deutung kennzeichnet jedoch nur eine mögliche Art abweichenden Verhaltens. Ich denke, daß abweichendes Verhalten und der Umgang damit in Organisationen eines der wichtigsten Symptome für den Zustand einer Organisation ist. Es ist jedoch als solches nicht generalisierend einzuordnen. Abweichendes Verhalten kann nicht nur notwendige Veränderungen anstoßen, sondern ohne solches Verhalten gibt es keine Entwicklung. Eine Organisation, die nicht in der Lage ist, abweichendes Verhalten zu integrieren und positiv zu nutzen, ist daher wegen des Verlustes der Fähigkeit, sich bewußt zu wandeln, ernsthaft in der Existenz gefährdet. Daher ist das Fehlen abweichenden Verhaltens weit gefährlicher, als das Vorhandensein.

Die Zuordnung der Symptome zu pathologischen Grundprozessen würde ich ebenfalls in Teilen anders als Türk vornehmen. Eindeutige Zuordnungen scheinen mir jedoch so oder so schwierig zu sein, z.B.: Türk deutet Apathie als Ausdruck eines Verlustes an Orientierung. Apathie kann jedoch neben einem Orientierungsverlust auch Ausdruck eines Motivationsverlustes sein. Im konkreten Fall wird man Kategorisierungen als Einzelfallbewertung leisten müssen. Die von Türk getrennt angeführten Kategorien Anpassung, Abstimmung, Etablierung und Kooperation würde ich zusammenfassen unter der Überschrift Koordination. Die Symptome, die Türk nennt, scheinen mir dessen ungeachtet sinnvolle Hinweise auf den Schweregrad und die Ausbreitung von problematischen Entwicklungen in Organisationen geben zu können. Auf der Ebene von Störungen nennt Türk u.a. Verhaltensunsicherheiten und Suche von [eig. Ergänzung: zusätzlichen] Informationen, emotionale Bindungsschwäche, geringes Selbstwertgefühl, gelegentlich abweichendes Verhalten, Kontaktschwierigkeiten, Informationsverzerrung [Türk spricht hier abweichend von meiner Begriffswahl von Informationsmanipulation. Er betont damit einseitig die vorsätzliche Verzerrung von Information mit „Hintergedanken“. Die „passive“

tung¹²⁴² geben Hinweise darauf, welchen Schweregrades die pathologischen Prozesse in einer Organisation sind.

Die damit skizzierten Bilder von Krankheit und Gesundheit sind jedoch nur ein erster wichtiger Schritt, mit organisatorischen Prozessen anders und nicht nur funktional umzugehen. Sie sind Ausdruck dafür, daß Organisationen nicht als Maschine, sondern im erweiterten Sinn als Lebensform betrachtet werden, durch die und in denen sich Menschen in ihrer Individualität einbringen und Ausdruck verschaffen. Konkrete Maßnahmen bedürfen jedoch der Konkretisierung der allgemeinen Begriffe in konkrete Krankheitsbilder und daraus abzuleitende Heilungsansätze. Die folgenden spezifischen Krankheitsbilder betreffen die vitalen Grundlagen einer Organisation und sind daher geeignet, existentielle Krisen und Wandlungsprozesse anzustoßen.

12.8.1.2 Eßstörungen und Organisationsstrategie

Wesentliche Qualitäten organisatorischen Handelns drücken sich in „Nehmen“, „Geben“ und „Verarbeiten“ von „Stofflichem“ und „Nicht-Stofflichem“ aus. Geld drückt wiederum in spezifischer Weise das Geschehen in modernen Organisationen aus, durchdringt und trägt in gewisser Weise Austauschhandlungen mannigfaltiger Art als Bote. Daher sind der Umgang mit Geld und die damit offenbar werdenden psychologischen Qualitäten mit diesem „Nehmen“, „Geben“ und „Verarbeiten“ und den einschlägigen Möglichkeiten krankhafter Muster eng verbunden. Im Vordergrund stehen dabei oft die Habgier und das dazugehörige „Einverleiben“ und der mehr oder weniger bewußte Glaube an banale Machbarkeit.¹²⁴³ Diese Haltungen sind jedoch weder die einzigen noch die gesündesten Formen des Umgangs mit Erscheinungsformen des Lebendigen, zu denen auch moderne Organisationen zählen.

alltägliche selektive Wahrnehmung und Deutung und deren Intensivierung in Konflikten und daraus folgende Informationsverluste werden durch diese Begriffswahl ausgeblendet]. Auf der Ebene von Verlusten spricht Türk von Symptomen wie Apathie, Ritualismus, Zusammenbruch der Selbstwertschätzung, Rebellion, Isolation und Sabotage.

¹²⁴² Die Ausbreitung ist im Realfall in verschiedener Hinsicht so zu prüfen, daß den Gegebenheiten einer konkreten Organisation entsprochen wird. In den Dimensionen Türks gedacht, ist auf der Ebene der Personen, der Organisation und des Miteinander-Umgehens zu untersuchen, welche Muster und Prozesse sich in welchem Schweregrad ausgebreitet haben. Im Modell von Glasl et al. gedacht, ist durch die Wesenselemente hindurch die Organisation als Ganze zu untersuchen. Weiterhin ist es naheliegend regionale Ausbreitungen und Verknüpfungen bzw. Ausbreitungen in das Organisationsumfeld zu untersuchen.

¹²⁴³ Damit ist das Thema angesprochen, das Erich Fromm unter der Überschrift «Haben oder Sein» bearbeitet hat. (Vgl. Fromm 1982.)

Das Thema Essen wird so als sinnvolle Metapher für verschiedene Dimensionen organisatorischen Handelns sichtbar. Eßstörungen verdeutlichen Möglichkeiten des Mißlingens dieser Qualitäten von Organisation. Im Gelingen findet ein individueller und lebendiger bewußter Austausch im Rhythmus von Geben, Nehmen und Verarbeiten statt. Die stetig anwachsenden Phänomene von Zivilisationskrankheiten, von Nahrungsmittelskandalen und Eßstörungen zeigen die Aktualität und Bedeutung des Themas auf individuell-menschlicher Ebene.

Es existieren verschiedene organisatorische Symptome, die als Entsprechung von Eßstörungen betrachtet werden können, wie:

In der Zeit, in der das Modell „schlanke Organisation“ in der Form Mode war, daß Abspecken als solches Massentrend war, fanden sich in der einschlägigen Diskussion – wenn ich mich richtig erinnere – Formulierungen, wie „Abbau von Speckgürteln“ und „Wasserköpfen“, die umgangssprachlich mit Hilfe des Organismusbildes darlegen, daß Organisationshandeln Überflüssiges und Unpassendes abbauen, umwandeln oder darauf verzichten soll. Eine Eßstörung als solche ist damit aber noch nicht angesprochen. Sie findet erst in der selbstbezogenen Maßlosigkeit des Verzichts statt. Eine individuelle Ausprägung davon ist die Magersucht, die Lebensenergie, Vitalität und sinnvolle Handlungsperspektiven raubt und im Extremfall zum frühen Tod führt. Sie ist eine auf körperlicher Ebene ausgetragene Weigerung, Verantwortung zu übernehmen.¹²⁴⁴

Der von Friedrich Glasl formulierte Slogan »Schlank werden oder sterben«¹²⁴⁵ prägt in inhaltlich gründlich mißverständlicher Weise bis heute einäugige Kostenreduzierungsprogramme immer dann, wenn das Konzept „schlanke Organisation“ nicht zum Ausdruck einer von positiv sachlichen und menschlichen Idealen inspirierten Organisationspraxis wird, die maßvoll handelnd mit dem Blick für das Ganze in ihrem Umfeld wirkt und sinnorientiert Überflüssiges abbaut. Es fehlt in diesem Fall die Grundhaltung der schlanken Organisation, sich als sich entwickelnder Teil eines sich entwickelnden Ganzen zu begreifen und auch so zu handeln. »Wenn es dem ganzen Biotop gut geht, weil es ein Füreinander-, ein Zueinander-Arbeiten ist, dann geht es auch meinem Unternehmen gut! Wenn ich egozentrisch bin, geht es auch den anderen schlechter. Wenn ich [...] versuche, meine Lieferanten zu würgen bis unter den Grenzpreis - dann schwäche ich den

¹²⁴⁴ Zu Eßstörungen vgl. Zimbardo 1995, S. 613. »Innerhalb der letzten 20 Jahre ist die Häufigkeit zweier Eßstörungen, [der Magersucht und der Bulimie], dramatisch gestiegen.« Zur Deutung der Magersucht vgl. Dahlke 1997, S. 180.

¹²⁴⁵ Glasl et al. 1994, S. 25

Lieferanten, von dessen Leistungsfähigkeit ich doch gerade abhängig bin.«¹²⁴⁶ Die Vorreiter und Interpreten des Konzeptes „schlanke Organisation“ im Westen, Womack et al., finden klare Worte für letztlich selbst- und fremddestruktive Erpressungsversuche bei mangelnder Selbstverwandlung. Sie sind »heimtückisch«, »geizig«, »gierig«.¹²⁴⁷ Dietrich Grönemeyer bearbeitet diesen Aspekt an den mißlingenden Reformversuchen tradierter „Gesundheitssysteme“ u.a. unter den Überschriften «Heilen statt Kranksparen» und «Die gesellschaftliche Bedeutung von Gesundheit: Potenziale der Gesundheitswirtschaft».¹²⁴⁸ Vergleichbares gilt auch für die Bezahlung von Arbeitsverhältnissen; es gibt nach oben und nach unten Gehälter, die in einem obszönen Mißverhältnis zur erbrachten Leistung und zum Bedarf der Betroffenen stehen. In Extremfällen resultieren daraus illegitime Bereicherung und moderne Formen entwürdigender und demotivierender Armut und Lohnknechtschaft.

Merkwürdigerweise scheint kaum Bewußtsein dafür da zu sein, daß von Unternehmen erpreßte Preise zu Qualitätssenkungen und weiteren Ausweichstrategien führen müssen, wie es auch im real existierenden Sozialismus für staatlich diktierte Preise galt. Gleiches gilt dafür, daß das zwanghafte Schauen auf (zu) niedrige Preise durch Organisationen und durch Konsumenten grundsätzlich auch zu billiger Qualität, zu unmenschlichen Produktionsbedingungen und zu Entlassungen zunehmend auch in den Industrienationen und mittel- und langfristige eben nicht zu preiswerten Waren führt. Arbeits- und Dienstleistungen sind von solchen Zusammenhängen noch weit direkter betroffen. Sie sind viel stärker als Waren im Zustandekommen an konkrete Personen und ihr Miteinander gebunden. Gute Qualität braucht daher in diesen unmittelbar menschlichen Zusammenhängen noch viel mehr ein Klima gegenseitiger Achtung und gegenseitigen Vertrauens. Zu einem solchen Klima gehört unter den Bedingungen einer arbeitsteiligen Wirtschaft mit Geld das Leisten einer angemessenen Bezahlung. Die Verweigerung einer angemessenen Bezahlung ist bei vorhandener finanzieller Leistungsfähigkeit zumeist auch Ausdruck mangelnder Achtung der Leistung und dem Leistenden gegenüber. Im konkreten Einzelfall ist in offener Kommunikation die Festlegung eines angemessenen Preises einer Ware oder einer Dienstleistung zu leisten. Nach einer Lernzeit wird auch hier in den meisten Fällen Routine und Selbstverständlichkeit einkehren können.

¹²⁴⁶ Glasl 1994, S. 31

¹²⁴⁷ Vgl. Womack et al. 1997, S. 16 f.; Barkoff 1997, S. 11.

¹²⁴⁸ Vgl. Grönemeyer 2004, S. 13 ff., S. 38 ff.

Preiswerte Waren und preiswerte Dienstleistungen sind also einen Preiswert, der aus Sicht des Käufers nicht einfach zu minimieren ist und aus Sicht des Verkäufers nicht einfach zu maximieren ist. Die Jagd nach billigsten Preisen hat daher unverantwortlich hohe „Preise“. Billige Waren sind nur eingeschränkt gebrauchstüchtig. Ein weiterer elementarer „Preis“ ist, daß nicht nur alltägliche Arbeit unnötig erschwert, sondern auch wechselseitig Mißtrauen gesät wird, das Möglichkeiten sinnvoller Gemeinschaftsbildung zu untergraben droht, weil die versprochenen Leistungen zum Billigtarif nicht oder nicht dauerhaft brauchbar erbracht werden.¹²⁴⁹ Wenn dann noch sinnvolle Kostenersparnisse und Strukturveränderungen durch finanzielle Erpressung ersetzt werden, wird nicht nur den Erpressten die Grundlage der Existenz bedroht oder entzogen, sondern auf absehbare Zeit auch den Erpressern, da denjenigen die Existenzgrundlage entzogen wird, die mit ihrem investierendem und konsumierenden Handeln selbst unverzichtbar für die Kreislaufprozesse der Wirtschaft sind. Erpresser sägen also an dem Ast auf dem sie sitzen, auch wenn das kurzfristige Ausnutzen von Machtpositionen gern als „Handeln nach Marktgesetzen“ rational maskiert wird. Verstärkt werden solche gesamtwirtschaftlich existenzgefährdenden Prozesse dadurch, daß ein Überhandnehmen von Erpressung kollektive Ängste, Lähmungserscheinungen und Aggressionen schürt.

Wird einseitig auf kurzfristige finanzielle Aspekte geschaut, geraten die mittel- und längerfristigen menschlichen, sachlichen und finanziellen Risiken und Nebenwirkungen einer derart kurzfristigen und einäugigen Strategie aus dem Blick. Ohne den Sinn des Verschlankens im Blick zu haben, ist es naturgemäß schwer möglich, für den sachlichen und menschlichen Leistungsprozeß Notwendiges, Hilfreiches, Komfortables, Überflüs-

¹²⁴⁹ Es gibt einfache und komplexe Beispiele für den Unterschied zwischen billig und preiswert.

Ein Kugelschreiber für 99 ct. schreibt ungleichmäßig, liegt schlecht in der Hand, ist nicht nachfüllbar, geht schnell kaputt. Ein Billigschraubendreher ist nach der ersten ernsthaften Belastung genauso wie ein ebensolcher Bohrer irreparabler Müll.

In Bezug auf Neufahrzeuge stellte der ADAC fest: Vom PKW-Jahrgang 94/95 zum Jahrgang 1996 erhöhten sich Motorenprobleme von 30 auf 38 %, Zündungsprobleme von 13 auf 26%, Auspuffprobleme von 6 auf 17%. Im Praxistest des ADAC landeten in Bezug auf die Qualität von Neuwagen die Modelle der Kleinwagenklasse deutscher Hersteller hinter den Produkten aus Japan, Frankreich, Spanien und Italien. Die Überschrift des zitierten Artikels lautet: «Sparwut nagt an Qualität:...» (Vgl. Westfälisches Volksblatt 11.11.1997, S. 6.)

Ein weiteres Beispiel zeigt Alfons Graf: 1992 wurden 98 % aller Kfz-Kabelbäume für deutsche Kfz in Deutschland gefertigt, 1997 stammten 98 % aus dem Ausland. Rußland bot aus reiner Devisennot Kabelbäume unter den Weltmarktpreisen für Kupfer an. Das Fatale an der Situation sei, daß nicht mehr Qualität und Innovation entscheidend sei, sondern ausschließlich der Preis. (Kommentiertes Interview mit Alfons Graf, Vorsitzender des Gesamtbetriebsrates der Siemens AG, Hilzenbacher et al. 1997, Seite 28)

Wenn man als Einzelhandelskunde diese Entwicklung mitmacht, und selbst überwiegend auf den Preis schaut, treibt man die Entwicklung selbst mit an, die dazu führt, daß „Experten“ an Hotlines für „Hightech“ genauso hilflos oder noch ahnungsloser als ihre Kunden sind und die Wegwerfgesellschaft in eine neue Spirale geht, daß Nahrung ungenießbar wird usw.

siges und Schädliches zu identifizieren und sachgerecht aufzubauen, handzuhaben, umzuwandeln und/oder abzubauen. Bei Erpressung sollen immer die anderen abnehmen! In einem solcherart bewußtlosen Umfeld können dann auch quantitative Kontrollen von Leistungen sowie Benchmarking und Gutachten in ihren Auswirkungen fragwürdig und schädlich werden. Die sparsame, flexible und zukunftsorientierte Gestaltung von Kriterien, Erhebungs-, Auswertungs- und Bewertungsmodalitäten vor dem Hintergrund geklärt kultureller Grundhaltungen und strategischer Ausrichtung hat in solchen Zusammenhängen entscheidende Bedeutung. Wird Reduktion zum Selbstzweck, können die sachlichen und menschlichen Entwicklungen im Extremfall das Abnehmen bis zum Tod und damit „Schlank werden bis zum Sterben“ nach sich ziehen. Mitarbeiter zu entlassen oder Unternehmensteile abzustoßen, die für den Leistungsprozeß notwendig sind, ist ebenso falsch, wie das übermäßige Vorhalten von Reservepotentialen. Insofern sind Reaktionen im Aktienmarkt, die Ankündigungen von Entlassungen und Kostensenkungen wie Pawlowsche Hunde pauschal mit Kurssteigerungen beantwortet haben oder noch beantworten nicht rational, sondern von Gier getriebene kollektive Dummheit.

Um die Jahrtausendwende stand die bisher letzte Welle des Handels mit Unternehmenseinheiten und ihre Krisenerscheinungen mehr in der Diskussion, als das eben angesprochene Phänomen der „Verschlankung“. Der Chef der Deutschen Börse AG, Werner Seifert, charakterisierte die letzte vom Internet angetriebene Hype-Phase der Wirtschaft als »darwinistisch« und betonte folgenden Aspekt darwinistischen Verhaltens: »Der Lebensfähigere schluckt den weniger Lebensfähigen.«¹²⁵⁰ Im «manager magazin» titelten Balzer et al.: »reiche Schlucker«. In den USA sei »klipp und klar geregelt, daß der Vorstandschef seinen Aktionären verpflichtet ist und bei einem Unternehmensverkauf stets dem Meistbietenden den Zuschlag erteilen muß.«¹²⁵¹ Freiheit sieht anders aus. Investmentbanker vereinen im Handel mit Unternehmenseinheiten die Rolle der Partnervermittlung mit der des Scheidungsanwaltes und verdienen in jedem Fall am Handel mit Unternehmensteilen. Später schrieben Balzer et al.: »Es gibt viele Untersuchungen, die nachweisen, daß die meisten Zusammenschlüsse scheitern.« »Der Fusionswahn – eine chronische Krankheit oder nur ein momentaner Anfall?« »Vernunft kehrt vorerst nicht ein, der Wahnsinn geht

¹²⁵⁰ Vgl. Koenen 2000, S. 58, S. 60.

¹²⁵¹ Vgl. Balzer et al 1998, S. 66, S. 73.

weiter.«¹²⁵². Während des zwangsläufig folgenden Absturzes von Konjunkturen und Börsenkursen zappelten »Europas Konzerne in der Schuldenfalle«. »Die Zerschlagung von wild zusammengekauften Konzernen gehört zum Forderungskatalog« von Analysten und wurde hektisch in die Tat umgesetzt.¹²⁵³

Wenn Unternehmen auf der Gesamtebene qualitativ nicht zusammenpassen, äußert sich das früher oder später in finanziellem Mißerfolg und führt zu Neustrukturierungen, Zerschlagungen, Verkäufen von dem, was ursprünglich zusammengeführt werden sollte. Die veröffentlichten hohen Mißerfolgsquoten des Handels mit Unternehmensteilen und die Reaktionen auf Mißerfolg und Existenzkrisen legen nahe, daß diese Dimension zu Beginn des 21. Jahrhunderts weitverbreitet ist. Der Verdacht liegt nahe, daß nicht mangelnder Umgang mit Zahlen Ursache für massenhaften Mißerfolge ist, sondern Ignoranz gegenüber dem Qualitativen von Organisationen, die den „Erfolg“ von Partnerwahl außerhalb finanzieller Parameter bestimmt.¹²⁵⁴

Die Metapher Unternehmens-Hochzeit ist in diesem Zusammenhang klärend. Nicht nur bei Hochzeiten von Menschen ist klar, daß die Harmonie und der Erfolg des ehelichen Beisammenseins durch simples Zusammenbringen der Meistbietenden gefährdet ist. Der Hochzeitsmarkt ist im wesentlichen kein Markt. Die Übernahme von rational maskierten Verhaltensmustern aus Kuhhandel und Pferdemarkt ist daher eine denkbar schlechte Ausgangsbasis für Hochzeiten von Personen *und* von Organisationen. Wer geistig-kulturell nicht zusammenpaßt, kann finanziell zusammen nicht erfolgreich sein.

Mit Fixierung auf finanzielle Parameter betriebenes Fusionsmanagement führt daher mit hoher Wahrscheinlichkeit zum finanziellen Mißerfolg. Nimmt man die bildhaften Umschreibungen der Motivationen des Handels mit und in Unternehmensteilen und die damit verbundenen Phänomene wörtlich und denkt sie nur einen Schritt weiter – es geht um schlucken, abspecken, Optimierung von Preisen usw. – geht es in diesem Bild von Organisation um gieriges, hemmungsloses und bewußtloses Einverleiben von Organisationen nach den Kriterien Menge, Größe und Macht und anschließendes (meistbietendes) Abstoßen von Teilen, bei denen das Behalten für unpassend gehalten wird. Das Abstoßen geschieht in zwei Zeitphasen. Sofort abgestoßen wird, was in der neuen Struktur für zuviel

¹²⁵² Balzer et al. 2000, S. 78, S. 91

¹²⁵³ Vgl. Zschäpitz 2002, S. 22.

¹²⁵⁴ Langer ruft in «Früherfassung der Unternehmenskultur als Risikofaktor bei Mergers & Acquisitions» dazu auf, sich der »Unternehmenskultur als einer bislang verkannten und in der Regel vernachlässigten, jedoch für den ohnehin sehr fragilen und fragwürdigen Erfolg vieler M&A-Projekte zunehmend kritischen Determinante« zuzuwenden. (Vgl. Langer 1999, S. 197.)

gehalten wird (Produkte, Produktionskapazitäten, Mitarbeiter, Abteilungen etc.). Später wird alles abgestoßen, was finanziell und/oder kulturell „Bauchschmerzen“ oder „seelische Blähungen“ verursacht. Ursache für diese Beschwerden ist eher die Art der „Essensauswahl“ und der „Nahrungsaufnahme“, als die „Unbekömmlichkeit“ des „Verspeisten“ selbst – wer denn doch tatsächlich Unbekömmliches zu sich nimmt, darf sich immer noch fragen, wer außer ihm selbst für den Inhalt des „Speisezettels“ Verantwortung trägt... Die geistig-kulturellen und sozialen Grundsätze des Fusionsmanagements sind so oder so für den Erfolg von Fusionen wesentlich.

Die dementsprechende Verhaltensweise des Menschen ist eine im schlimmsten Fall tödliche Krankheit und heißt Bulimie. Sie zählt zu den zwanghaften Umgangsformen mit Essen und Gewicht und umfaßt doppelte Maßlosigkeit. Zunächst erfolgt sinnwidriger, übermäßiger und wahlloser Konsum von Nahrungsmitteln unter Verzicht auf bewußte Auswahl und Verarbeitung (kauen und verdauen). Danach folgt stoßweises Erbrechen von Unverdaulichem und Halbverdaulichem. Auf einfach-deutsch formuliert geht es um einen Wechsel von Fressen und Kotzen, der Suchtcharakter hat. Auf der Bedeutungsebene geht es bei Eßstörungen um verschiedene Formen der Weigerung, erwachsen zu werden und um die Weigerung Selbstverantwortung durch selbst wahrgenommenes sinnvolles Handeln auch im Stofflichen zu übernehmen¹²⁵⁵. Bei der Bulimie handelt es sich um »selbsterstörerisches Eßverhalten junger Frauen«¹²⁵⁶. »Das Muster des *gestörten Eßverhaltens* ist lediglich die Spitze des Eisbergs, Symptom tieferliegender emotionaler Konflikte«¹²⁵⁷. Wenn die Metapher Bulimie organisatorisches Handeln prägt, taucht also verdrängte Weiblichkeit und Jugendwahn in vorwiegend männlichem Verhalten als destruktiver Abklatsch wieder auf. Damit ist die Richtung der Heilung in der Art der Krankheit enthalten. Es geht um erwachsen werden, erwachsen werden zulassen und um die Übernahme von Verantwortung für Personen, Prozesse und Sachen und daraus entstehende Konsequenzen. Die Beschränkung auf Gewinn-, Nutzen-, Spaß- und Machtmaximierung ist keine aktive Verantwortung – isolierte Budgetverantwortung auch nicht – sondern eine der Unterformen der Gier, die so häufig als Rationalität bemäntelt werden. Den Slogan »Schlank werden oder sterben«¹²⁵⁸ kann man in dieser Weise auch in eine dritte Form bringen: „Sterben und Schlank werden“. Dann

¹²⁵⁵ Zu Deutungen der Bulimie vgl. Dahlke 1996, S. 157 f., S. 348 f.

¹²⁵⁶ Zimbardo 1995, S. 421

¹²⁵⁷ Zimbardo 1995, S. 613

¹²⁵⁸ Glasl et al. 1994, S. 25

kommt in den Blick, daß es beim Schlanksein und Schlankwerden nicht um pauschales und erzwungenes Abnehmen geht, das zum Selbstzweck entartet. Es geht vielmehr darum, die richtige dynamische Mittellage zwischen gleichermaßen lebensgefährlicher Panzerung in Verfettung und Verkrustung einerseits und dünner Kraft- und Perspektivlosigkeit andererseits zu finden. Personen und Organisationen können und müssen in diesem Sinn lernen, wahrzunehmen und umzusetzen, was sie wann, in welchem Umfang, wie lange zu welchem Zweck brauchen, was sie selbst erarbeiten oder aber besser erwerben können, und was sie wann, an wen und in welchem Umfang und zu welchem Zweck abgeben sollten.

12.8.1.3 Krebs, Konformität und menschliches Handeln in Organisationen

George Soros formuliert aus der Sicht eines der mächtigsten Insider und Profiteure von globalen Prozessen des Geldhandels: »Zu den Bereichen, die nicht allein durch Marktkräfte reguliert werden dürfen, gehören viele der wichtigsten Dinge des Lebens, von moralischen Werten über Familienbeziehungen bis zu ästhetischen und intellektuellen Errungenschaften. [Er spricht »Berufsfelder wie Recht und Medizin, aber auch Politik, Bildung und Wissenschaft, die Künste und sogar persönliche Beziehungen« an.¹²⁵⁹] Dennoch versucht der Marktfundamentalismus in Form eines ideologischen Imperativs unablässig in diese Regionen vorzustoßen [...] Jedes Tätigwerden sollte soweit wie möglich durch die unsichtbare Hand der profitmaximierenden Konkurrenz reguliert werden. Dieses Eindringen der Marktideologie in Bereiche, die jenseits von Wirtschaft und Ökonomie liegen, hat ohne Zweifel zerstörerische und demoralisierende Folgen für die Gesellschaft. Doch ist der Marktfundamentalismus inzwischen so mächtig, daß alle politischen Kräfte, die sich ihm zu widersetzen wagen, kurzerhand als sentimental, unlogisch oder naiv gebrandmarkt werden.«¹²⁶⁰

Weck schreibt dazu: »Ein Geist geht um, der Ungeist des Ökonomismus: Alles hat sich nach der Wirtschaft zu richten, auf ihre (kurzfristigen) Interessen auszurichten. Manche träumen von einer Wirtschaft, die sich selber die Rahmenbedingungen setzt, wie sie es in der Globalisierung - dank des Ausspielens eines Nationalstaates gegen den anderen und mangels starker internationaler Institutionen - bereits ein Stück weit tut. Der Staat nicht als Ordnungsmacht, sondern als Erfüllungsgehilfe, williger Helfer im Notfall und billiger Anbieter von Infrastruktur - darauf läuft der Ökonomis-

¹²⁵⁹ Vgl. Soros 1998, S. 257.

¹²⁶⁰ Soros 1998, S. 26 f.

mus hinaus. [...] Diese radikale Ökonomisierung geht bald so weit, wie im alten Preußen die Militarisierung oder viel später - im Nachgang zu 1968 - die Politisierung einer jeden Frage. Wer so eindimensional denkt, schafft lauter Sachzwänge, denen sich Andersdenkende zu beugen haben.«¹²⁶¹

Friedrich von Hayek zählt zu den großen liberalen Wirtschaftstheoretikern.¹²⁶² Seine Überlegungen zum «Triumph der menschlichen Gemeinheit» beginnt er mit einem Zitat von Lord Acton: »Macht korrumpiert, absolute Macht korrumpiert absolut.«¹²⁶³ In einer Gesellschaft, die sich zum Totalitarismus entwickelt, seien die Skrupellosen zwangsläufig in ihrem Element.¹²⁶⁴ Die Tugenden von Rücksicht auf Schwache, Achtung für andere, Toleranz, persönliche Bescheidenheit, Vertrauen in die guten Eigenschaften des Gegenübers gedeihen nach Hayek nur in einer dem Individuum verpflichteten Kultur, die er mit einer kommerzialisierten Kultur gleichsetzt. Diese lebenswichtigen Grundlagen von Menschlichkeit und Effizienz gingen mit Zunahme von Kollektivismus und Militarismus zwangsläufig verloren.¹²⁶⁵ Offensichtlich treffen Qualitäten, die Hayek bei der Analyse diktatorischer Zwangssysteme kommunistischer Staaten aufdeckte, in umgewandelter Form zunehmend auf das System zu, in dem wir leben – bis hin zu alltäglich praktischen Symptomen in vielen Lebensfeldern.¹²⁶⁶ Hayek scheint übersehen zu haben, daß die banal kommerzialisierte Kultur ebenso wie die realen sozialistischen Gesellschaftssysteme nicht dem Individuum sondern dem Kollektiv dient – ungeachtet aller Werbeversprechen geht es zumeist um *Massenkonsum*, der durch Designunterschiede aller Art maskiert und scheinindividualisiert wird. Es wird nicht mehr gegessen, was auf den Tisch kommt, sondern was auf den Bildschirm kommt... Bringt man die älteren Überlegungen von Friedrich

¹²⁶¹ Weck 1998, S. 1; vgl. auch «Der Terror der Ökonomie»; Forrester 1997.

¹²⁶² Zu einer Einführung in Leben und Werk von F.A. Hayek vgl. Frowen 1997.

¹²⁶³ Hayek 1971, S. 173

¹²⁶⁴ Vgl. Hayek 1971, S. 174; S.178 f.

¹²⁶⁵ Vgl. Hayek 1971, S. 186 ff.

¹²⁶⁶ Im Bildungssystem sollen Vergleichbarkeit, einheitliche Standards und Kontrolle „von außen“ die Misere lösen. Ich habe den Verdacht, daß es sich konzeptionell bedingt dabei um Sterbehilfe handelt. Die Konsumgüter- und Nahrungsmittelindustrie mit ihrer Neigung zur Vortäuschung von Qualität und Vielfalt ist ein weiteres Beispiel.

Die folgenden Bemerkungen stammen aus dem Katalog eines Handelsunternehmens, das sich dem Trend zur Uniformität wie einst das gallische Dorf um Asterix und Obelix den Römern widersetzt – vermutlich ohne die einschlägigen Prügelorgien. »Den Upanischaden zufolge wird die Welt dermaleinst an einem Mangel an Unterschieden zugrunde gehen, was – wenn man die verbleibende Frist am Zustand der westlichen und der verwestlichten Welt ablesen müßte – zu erheblichen Befürchtungen Anlaß gäbe. Subtilität, Finesse, Distinktion und Differenz sind vergehende Größen in einer Banalglobalisierung (oder Globalbanalisierung), die auf alle Regionalkulturen wirkt wie eine Dampfwalze im Blumenbeet. Es gibt Residuen ...« (manufactum 2002, S. 13)

von Hayek mit den aktuellen Diagnosen von George Soros zusammen, steht Wirtschaftstotalitarismus im Raum.

Genauer betrachtet zeigt jedoch die Anschauung, daß das ökonomische Prinzip alles dominiere, nur eine von mehreren wichtigen Facetten moderner Entwicklungen. [Damit werden die rituellen Verehrungen der „neuen“ (uralten) Heilslehre (die Lehre vom Tanz um das goldene Kalb) und die ebenso rituellen Verdammungen der kulturzerstörenden Wirkung des gleichen Gegenstandes – des Ökonomismus – relativ.] Es bleibt zu klären, was das „ökonomische Prinzip“ eigentlich ist. Das ökonomische Prinzip, das in der öffentlichen Diskussion je nach persönlicher Haltung verdammt oder gefeiert wird, enthält im Kern die egozentrische Optimierung der kurzfristigen finanziellen Effizienz von Scheinmonaden. Die moderne Wirtschaft ist und bleibt jedoch bei allen Veränderungen arbeitsteilig. Damit sind alle Beteiligten sachlich und menschlich aufeinander angewiesen. Niemand kann seinen Bedarf ohne Vorleistungen und Nacharbeiten anderer Personen und Institutionen decken. Genau betrachtet ist die Hauptleistung dessen, was man selbst als Person oder Institution braucht, von anderen erbracht. Das Geld selbst deckt keinerlei Bedarf, sondern ist ein Mittel um Bedarfe und Bedürfnisse erfüllen zu können. Geld selbst deckt ausschließlich niedere Bedürfnisse wie Geltungs- und Machtbedürfnisse¹²⁶⁷. Damit ist das Prinzip des Ökonomischen das des sinnvollen Arbeitens für andere. Es geht damit um Zusammenarbeit und nicht um finanziellen Erwerbstrieb, auch wenn das Kooperative und seine wirtschaftliche Bedeutung in den modernen Wirtschaftsstatistiken genauso radikal ausgeblendet wird, wie im tradierten Bildungssystem die Kooperation zuungunsten der Einzelleistung zurückgedrängt wurde¹²⁶⁸. Das ökonomische Mittel Geld ist eine Ressource, die diesem Zweck zu dienen hat. Der Sinn des eigenen Tuns ist daher immer auch nur in dem zu finden, was andere aus der eigenen Leistung empfangen. Die Umwandlung dieses Denkens in das Denken der Maximierung von Geld, das Geld zum Ziel wirtschaftlichen Handelns werden läßt, ist also eine Degeneration und Verengung des ökonomischen Prinzips. Es wird also nicht das ökonomische Prinzip zunehmend auf alle Lebensbereiche übertragen, sondern ein degeneriertes und krank gewordenenes ökonomisches Prinzip.

Die zunehmende Militarisierung internationaler Beziehungen zuungunsten von politischen Abstimmungsprozessen ist ein weiterer Beleg für die These, daß »absolut« scheinende Macht absolut korrumpieren kann.

¹²⁶⁷ Geld wurde im Mittelhochdeutschen als »gelt« geschrieben. (Vgl. Kluge 1999, S. 309.) So zeigt sich unmittelbar die sinnentleerte Seite von „Gelt“ung.

¹²⁶⁸ Der Human Development Report schätzte den Wert der unbezahlten Arbeit weltweit grob auf 16 Billionen Dollar. (Vgl. Henderson 1999, S. 334 f.)

Im Kern bedeutet das, daß ein Denk- und Handlungsmuster (hier das ökonomische Denk- und Handlungsmuster) erst degeneriert und dann auf anderes übergreift, dem es umso weniger angemessen ist. Die so beschriebene makroökonomische Tendenz kann sich im kleineren Maßstab auch in Organisationen abspielen, wenn ein Prinzip alle anderen vollständig zu dominieren droht und die lebendige und lebensnotwendige Vielfalt zerstört. In der Sprache Glasls ausgedrückt, kann es dabei um die vollständige Dominanz eines Subsystems und seiner Prinzipien in einer Organisation gehen. Anders gedacht, kommt Ähnliches zum Tragen, wenn eine Organisation längere Zeit von einer speziellen Art des Denkens wie Technik-, Kosten-, Marketingdenken einseitig beherrscht wird. So entstehen neue Formen von Totalitarismus.

Die mit plakativer Macht wirkende Dominanz des erkrankten wirtschaftlichen Prinzips mutet an wie, „von der Wirtschaft zu lernen, heißt siegen zu lernen“. Dabei ist nicht immer klar, zu welchen Teilen „Erfolg“ auf sinnvollem und ökonomischem Handeln beruht und zu welchen Teilen „Erfolg“ auf „gelungenes“ Abwälzen eigener Fehler und Probleme auf andere, die Allgemeinheit und die Umwelt zurückzuführen ist¹²⁶⁹. Angesichts existentieller Probleme kann die Frage gestellt werden, ob Wirtschaft insgesamt noch erfolgreich nach tradierten Mustern funktioniert¹²⁷⁰. Das

¹²⁶⁹ Die Identifikation von angemessenen Handlungsprinzipien aufgrund von ökonomischen Erfolgskennzahlen kann zu kurz greifen. Erfolgreich zu wirtschaften hat nicht nur mit effizientem oder sach- und personenangemessenem Handeln zu tun, sondern auch mit Macht. Damit kann die Unterscheidung zwischen tauglichen und untauglichen Handlungsprinzipien auf der Basis ökonomischen Erfolgs im Extremfall zur Farce werden:

1. Der ökonomische Mißerfolg des Staatssektors hat nicht nur mit überkommenen und ineffizienten Verwaltungsstrukturen zu tun, sondern auch damit, daß ökonomisch erfolgreiche und große Organisationen die Macht haben, die effizienteste Subventionseinwerbung zu betreiben, die über den klassischen Subventionsbereich hinaus geht. Sie können höchste Gewinne erwirtschaften und zugleich keine nennenswerten Steuern und dabei zur Zeit noch von einem funktionierenden Gemeinwesen profitieren und im Fall des Kollapses auswandern. Die Erde ist beschränkt und verbunden und jede Strategie des Aussaugens und Weiterwanderns hat Grenzen. Nomadenvölker werden solches Wissen sicher haben.
2. Wenn Sozialhilfeempfänger als Schmarotzer bezeichnet werden und zugleich von Konzernen mit operativen Milliarden Gewinnen berichtet wird, die im Nettotransfer mit dem Staat weitere Überschüsse einstreichen, entsteht ein Bild, das klar macht, daß Grundlegendes aus der Balance ist. So besehen gilt offensichtlich immer weniger gleiches Recht für alle.
3. Der Staatssektor als Gemeinwesen muß die zunehmenden Mißerfolgsseiten des Wirtschaftssektors tragen. Die Wirtschaft zieht sich aus der Beteiligung am Gemeinwesen heraus.
4. Große Konzerne können kleine Organisationen mit innovativen Techniken wirtschaftlich „platt machen“, bevor diese zur Konkurrenz werden.

¹²⁷⁰ Symptome für Mißerfolg sind:

1. Seit Jahrzehnten herrscht in den Ländern Europas, Asiens und Nordamerikas ein Trend zu wachsender Massenarbeitslosigkeit.
2. Afrika ist auch ökonomisch „der vergessene Kontinent“.
3. Innovative kleine Organisationen werden häufig von großen Konzernen zerstört, was innovationsfeindlich wirkt.
4. Weltweit ist Hunger ein Massenproblem und Wasserversorgung kann zu Verteilungskriegen entarten.
5. Die internationalen Geldmärkte stehen vor dem Risiko, in eine Existenzkrise zu geraten.

Ende von „von Moskau lernen, heißt siegen lernen“, zeigt wohin Gleichmacherei auf Dauer führt und das „von den USA lernen, heißt siegen lernen“, „von der Wirtschaft lernen, heißt siegen lernen“, „von Management-Guru xy lernen, heißt siegen lernen“ als (un-)ausgesprochene Haltung, nicht weniger dumm sind, als alle andere Gleichmacherei. – Was soll letztlich auch anderes als Mißerfolg aus etwas werden, das daraus besteht, wie der Zug der Lemminge kollektiv fremden Vorbildern hinterherzuhecheln, statt aus sich heraus etwas zu tun, was der eigenen Berufung für das Ganze entspricht. Das Eigene zu wagen und das „Andere“ im Blick zu berücksichtigen, ist wesentliches Kennzeichen von Fortschritt. Das Globalisierungsargument wird zum kindischen Totschlagargument, wenn postuliert wird, weil andere etwas tun, müsse man sich anschließen. Meine Mutter hatte häufiger auf kindliche Entschuldigungen nach dem Muster „aber der auch...“ gesagt: Nur weil meine Nachbarin aus dem Fenster springt, springe ich nicht auch. Damit hatte sie recht. Wenn es im Nachbarhaus brennt *und* jeder andere vernünftige Fluchtweg abgeschnitten ist, kann dort das Springen angemessen sein. Im Bild des Organismus formuliert heißt Gleichmacherei dasselbe, als wenn das Zentrale Nervensystem [ZNS, entspricht dem Geistes- und Kulturleben] nach den Prinzipien des Ernährungssystems [Verdauung, Blutkreislauf, Ausscheidungsorgane usw., entspricht dem Wirtschaftssystem] funktionieren soll. Daß es für das Gehirn wichtig ist, erhaltene Energien und Stoffe ökonomisch einzusetzen, steht auf demselben Blatt, wie es für das System der Ernährung wichtig ist, daß die ihm eigenen Neuronen angemessene „Informationsweiterleitung“ nach Gehirnprinzipien und zum ZNS gewährleisten. Die Aufgaben, für die das Verdauungssystem und das Gehirn Organe sind, werden jedoch mit den Organen nach unterschiedlichen Prinzipien erfüllt.

Praktisch angeschaut, wäre es Dummheit, wenn Kirchen sich die Marketingprinzipien der Konsumgüterindustrie zu eigen machten, ohne zuerst im Blick zu haben, daß Religion und Erfrischungsgetränke gänzlich andere Inhalte sind. Das eine wird in Flaschen gut verpackt, das andere geht erst gar nicht hinein oder verliert seine Essenz, sofern man nicht an Geister in der Flasche à la Disney glaubt. Akademische Leistungen nach Mengenkriterien zu beurteilen und daraus ein Leistungsprinzip abzuleiten geht nicht nur am Kern des Geistes- und Kulturlebens vorbei, sondern behindert Leistungen. Faktisch oder gar juristisch festgeschriebene

Grundsätzliche Probleme wirtschaftlichen Handelns sind also nicht gelöst, sondern scheinen sich zu verschärfen.

unterschiedliche Rechtshandhabungen bei unterschiedlichem Status sind selbst für konventionellen Wettbewerb schädlich, weil es nicht die bessere Alternative erfolgreich sein läßt, sondern die Alternative, die den mächtigsten Vertreter hat. Sie untergräbt moderne Staatsprinzipien und menschliche Freiheit, die sie zu fördern vorgibt. Die Freiheit, Freiheit und Vielfalt zu unterdrücken, ist keine Freiheit, sondern eine unangemessene und schädliche Form von Macht.

Im Bild organischen Lebens angeschaut, entspricht die eben skizzierte Entwicklung (Degeneration, Ausbreitung, Gleichmacherei) der Logik und dem Wesen einer Krebskrankheit im fortgeschrittenen Stadium. Krebs schädigt zuerst das Organ, dem er entstammt, durch degenerative Prozesse. Zwei biologisch-qualitative Veränderungen zeichnen das Krebsgeschehen in diesem Stadium aus:

1. Die differenzierte Lebensqualität der unterschiedlichen Zellen im Organ verkommt zum funktionalistischen auf blinde Vermehrung ausgerichteten, konformen und aggressiven Einheitsbrei.
2. Ein ins Abnorme abgeglittenes Überschießen von Zellteilungsrate führt zu überhöhter und deswegen gefährlicher Wachstumsgeschwindigkeit, die sich in einem Energie- und Vitalitätsverlust des Gesamtorganismus niederschlägt.

Krebs ist in dieser Phase eine Umwandlung der Existenzprinzipien und Aufgaben des betroffenen Organs in das Lebensgefährliche. In der danach folgenden Phase der Bildung von Metastasen, beginnt Krebs auf fremde Organe überzugreifen. Das vom Krebs degenerierte Organ verläßt das sinnvolle Zusammenwirken in der Gemeinschaft und lebt rücksichtslos eigenes Wachstum zuungunsten der Gemeinschaft aus. Es mißachtet die Grenzen, die dem gesunden Organ noch zugrunde lagen. Irgendwann scheidet der Krebs an Versorgungsproblemen, spätestens dann, wenn der befallene Organismus stirbt. Der größte Erfolg des Krebs wird in der Phase der Metastasenbildung erreicht. Er breitet sich maßlos aus und macht ohne Unterscheidung andersartiges Gewebe seiner eigenen degenerierten Wucherung gleich. Zum Abschluß der Phase maximalen „Erfolgs“ tötet Krebs den Wirtsorganismus und damit auch sich selbst. In gleicher Weise tötet einseitiges und eindimensionales Denken Vielfalt und damit den Charakter des Lebens.¹²⁷¹

¹²⁷¹ Zum Wesen des Krebses vgl. Dahlke 1996. Durch die Metapher „Krebs“ angeschaut kann man sagen, daß in den ehemals sozialistischen Staaten das Machtzentrum des Politischen durch persönlich geprägtes Machtstreben alles andere überlagert hat. Warum sollte eine einseitige

Dethlefsen et al. ergänzen diese Betrachtung. »Die Blindheit und Kurzsichtigkeit der Menschen unserer Zeit steht der Krebszelle um nichts nach. Um die wirtschaftliche Expansion voranzutreiben, benutzte man jahrzehntlang die Umwelt als Nährboden und Wirt, um heute »mit Erstaunen« festzustellen, daß der Tod des Wirts auch den eigenen Tod beinhaltet. Die Menschen betrachten die ganze Welt als ihren Nährboden: Pflanzen, Tiere, Rohstoffe. Alles ist einzig und allein dafür da, daß wir uns grenzenlos über die Erde ausbreiten können.«¹²⁷² »Unser Zeitalter ist gekennzeichnet durch die rücksichtslose Expansion und Verwirklichung der eigenen Interessen. Im politischen, wirtschaftlichen, »religiösen« und privaten Leben versuchen die Menschen, ihre eigenen Ziele und Interessen ohne Rücksicht auf (»morphologische«) Grenzen auszubreiten, versuchen, überall Stützpunkte ihrer Interessen zu gründen (Metastasen) und nur ihre eigenen Vorstellungen und Ziele gelten zu lassen, wobei man alle anderen in den Dienst des eigenen Vorteils stellt (Schmarotzerprinzip)«. ¹²⁷³ »Nach egozentrischer Ausrichtung ist »Evolution« lediglich etwas, was man für ausschließlich menschliche Zwecke formen und managen kann.« Daraus resultiert eine »tiefe Einsamkeit« und »Abspaltung« von unseren Wurzeln und damit eine Geistesverfassung »die aus einer größeren Perspektive als absolut verrückt angesehen werden kann. Es handelt sich um eine Art individueller »Erkrankung«, die sich zu einem Netz von Überzeugungen verwoben hat, die alle unsere kulturellen Institutionen durchzieht.«¹²⁷⁴ Der Physiker Hans-Peter Dürr¹²⁷⁵ formuliert: »Es zeichnet sich immer deutlicher ab, daß das unerbittliche Wettrennen der verschiedenen Länder und Ländergruppen um größere Marktanteile letztlich von denjenigen gewonnen wird, die am schnellsten, raffiniertesten und umfassendsten die Naturschätze unserer Erde zu ihren Gunsten auszuplündern vermögen. Dieses Wettrennen gleicht [...] immer mehr einem Wettsägen an dem Ast, auf dem wir letztlich alle sitzen. [...] Die Natur kann ohne uns leben. [...] Ohne eine Änderung der Rahmenbedingungen und der Spielregeln der von uns praktizierten Ökonomie kann keines der uns heute bedrängenden Probleme – Friedenssicherung,

Dominanz des Wirtschaftlichen anders enden, als eine Dominanz des Politischen? Ich sehe keinen Grund dafür.

¹²⁷² Dethlefsen et al. 1998, S. 342

¹²⁷³ Dethlefsen et al. 1998, S. 341

¹²⁷⁴ Vgl. Greenway 1999, S. 242.

¹²⁷⁵ Hans-Peter Dürr (nicht zu verwechseln mit Hans Peter Dürr, mit Dank an die im Vorwort genannte Frau Büchler) ist „Schüler“ von Edward Teller und Werner Heisenberg. Er war 24 Jahre lang bis 1995 geschäftsführender Direktor des Max-Planck-Institutes für Physik und Astrophysik. (Vgl. Dürr 1999, S. 256.) Von ihm stammen darüber hinaus Werke wie »Das Netz des Physikers«, »Gott, der Mensch und die Wissenschaft«, »Geist und Natur« und »Umweltverträgliches Wirtschaften«. Zu Person und Werk von Hans-Peter Dürr vgl. Kürschner 2001, S. 588.

Ressourcenschutz, Umweltverträglichkeit, Herstellung und Bewahrung wirtschaftlicher, gesellschaftlicher und kultureller Ausgewogenheit zwischen Menschen und Völkern gelöst werden.«¹²⁷⁶

„Die Bäume wachsen nicht in den Himmel.“ Das einzige, was unkontrolliert und *scheinbar* uferlos und endlos quantitativ weiter wächst, ist Krebs. Das Ende ist bekannt: Sterben und Tod.

»Der Krebs scheitert letztlich an der Polarisierung »Ich oder die Gemeinschaft«. Er sieht nur dieses Entweder-Oder und entscheidet sich deshalb für das eigene, vom Umfeld unabhängige Überleben und merkt zu spät, daß er weiterhin vom Umfeld abhängig ist. Ihm fehlt das Bewußtsein für eine größere umfassende Einheit.«¹²⁷⁷ Das Gründen von Tochtergesellschaften bzw. Umwandeln von „fremden“ Organisationen in Tochtergesellschaften ist nicht grundsätzlich metastasen- und krebsartig, sondern die gewaltsame Erzeugung hoher Grade von Anpassung und Konformität und das Wachstum ohne Sinnbezug und ohne innere Weisheit¹²⁷⁸. »Krebs ist pervertierte Liebe.«¹²⁷⁹ Damit bekommen die durch rücksichtslose Unterwerfung begründeten ideologischen und/oder strukturellen Übernahmen und Zusammenschlüsse eine Tiefendimension und Krebs wird zum Bewußtseinsproblem. Alfrun von Vietinghoff-Scheel schließlich deutet Krebs in einer Weise, die nicht besser in die Zeit passen könnte. Krebs ist »Narzißmus als positives Entwicklungspotential.«¹²⁸⁰ Krebs drückt so ein Versagen oder Verweigern darin aus, sich bewußt in ein größeres Ganzes einzubrin-

¹²⁷⁶ Dürr 1999, S. 257 f.

¹²⁷⁷ Dethlefsen et al. 1998, S. 342

¹²⁷⁸ Friedrich Glasl ordnet die so beschriebenen Entwicklungen anhand der christlichen Engelhierarchie einer Pervertierung der Engel der Weisheit (Kyriotes) zu. (Vgl. Glasl 1998, S. 186.)

¹²⁷⁹ Dethlefsen et al. 1998, S. 346

Es gibt naturgemäß weitere Formen pervertierter Liebe wie das Aufdrängen von „guten Werken“ auf Personen und Objekte, die diese im Grunde (so) nicht wollen/brauchen – ein „Helfersyndrom“ zeigt nicht eingestandene Aggression im Mantel des „Gutwilligen“. (Vgl. Dethlefsen et al. 1998, S. 346.) Entwicklungs- und Katastrophenhilfe und kann im Kern eine Schlacht und ein Vernichtungsfeldzug gegen einheimische bodenständige Wirtschafts- und Kulturformen sein.

¹²⁸⁰ Vgl. Vietinghoff-Scheel 1991, S. 10.

Es existieren naturgemäß einflußreiche Ansichten, die Krebsentstehung, von meinen Überlegungen abweichend, vorwiegend oder ausschließlich stofflich (genetisch und umweltbasiert) deuten und auch bekämpfen wollen. Aufgrund intellektuell und persönlich verarbeiteter Erfahrungen mit Krebs in meiner Verwandtschaft bin ich mir vorläufig sicher, daß diese Haltung – mit Verlaub – gefährlicher Blödsinn ist.

Alfrun v. Vietinghoff-Scheel versucht, dem Krebs an die Wurzel zu gehen. Für sie gehen die Psychoanalyse Freudscher Prägung und die Onkologie beide am Wesen des Menschen vorbei, indem sie den Lebenswillen und den Sinn des Krebsgeschehens nicht respektierten und stattdessen meinen, den Krebs als das inkorporierte, das buchstäblich »leibhaftige Böse« im Körper bekämpfen zu müssen. »»Spiel mir das Lied vom Tod« läßt sich das Behandlungsparadigma sowohl der Psychoanalyse als auch der Onkologie überschreiben.« (Vgl. Vietinghoff-Scheel 1991, S. 10 f.)

gen. Gemeinschaftsbildung können Mensch und Organisation also offenkundig nicht entgehen. Es kommt „nur“ auf die Art an, wie sie in der Spannung zwischen den Polen „Ich“ und „Gemeinschaft“ gelebt wird.

Pragmatisch auf die Ebene der beteiligten Menschen bezogen, heißt Gemeinschaftsbildung nichts weniger, als die Notwendigkeit der fortlaufenden Entwicklung von persönlichen Haltungen sowie überpersönlichen Maßstäben und Strukturen, die vertrauensvolles, offenes und ehrliches Miteinander von Andersartigen ermöglichen.

Auf das Modell einer sich aus Subsystemen bzw. Wesenselementen herausbildenden Organisation bezogen heißt Gemeinschaftsbildung nach innen, daß Organisationen nicht gesund bleiben können, die überzogen aus einem Subsystem oder aus einem Element heraus gestaltet werden. Das hätte zur Folge, daß die anderen Elemente und Subsysteme in ihrer Entwicklung so behindert würden, daß die Organisation als Ganze in Mitleidenschaft gezogen wird. »Ich kann nicht die ganze Organisation nur nach dem Technik-Verständnis gestalten. Damit würde ich das Soziale denaturieren oder deformieren. Das würde Krankheiten und alles mögliche zur Folge haben. Ich kann sie auch nicht nur nach sozialen Gesichtspunkten gestalten und leiten, auch nicht nur nach rein geistigen Gesichtspunkten. Schlußendlich ist ja die Organisation tätig aktiv in dieser Welt, die durch ein Zusammenwirken von Geist, Seele und Materie gebildet wird.«¹²⁸¹ Gemeinschaftsbildung nach außen in einer gesunden Entwicklung heißt, daß Organisationen sich als Glied in einem Organisationsbiotop verstehen und sie »eine gestaltete Beziehung pflegen, die mehr ist als das opportunistische Nutzen von Gelegenheiten. Es ist dies eine Schicksalsgemeinschaft, [...] Es wird mir und dem Lieferanten und der Vertriebsorganisation dann gut gehen, wenn jeder nicht nur an das eigene Wohlergehen denkt, sondern grundsätzlich an das gemeinsame Wohlergehen im Zusammenspiel.«¹²⁸²

Schulmedizinisch scheint mittlerweile die Rolle der Psyche für den Heilungsprozeß von Krebs anerkannt zu sein. Für eine Übersicht über „konventionelle“ und alternative Sichtweisen und Heilmethoden bei Krebs vgl. Lerner 1998.

¹²⁸¹ Glasl 1994, S. 15

¹²⁸² Glasl 1994, S. 18

12.8.1.4 Konflikte und Mobbing in Organisationen – Aggressionen und Allergie

Es ist naheliegend, über weitere Krankheitsbilder als Deutungsmuster für soziale Phänomene nachzudenken. Auffällig ist zum Beispiel die rasante Zunahme von autoaggressiven Krankheiten des „zivilisierten“ Teils der Menschheit. Es handelt sich dabei um Krankheiten, die sich aggressiv störend bzw. zerstörend gegen den eigenen Körper richten und dadurch die Leistungsfähigkeit des Menschen einschränken. In diesen Zusammenhang gehören Allergien aller Art und Krankheiten des rheumatischen Formenkreises. Die generelle Zunahme dieser Krankheiten trifft mit einer Zunahme von Konflikten im Zusammenleben auf allen Ebenen und zunehmenden Schwierigkeiten, diese konstruktiv zu lösen, zusammen. Die subtile Zerstörungs- und Lähmungskraft und die offenbare Sinnlosigkeit von Mobbing für betroffene Personen und Organisationen entspricht qualitativ und bezüglich der Intensität der entsprechenden Kraft und Bedeutung von Allergien auf individueller und körpernaher Ebene.¹²⁸³

Ich habe das Thema Aggression und seine dunklen Seiten für organisationale Zusammenhänge schon unter den Leitthemen „Krieg“ und „Konkurrenz“ bearbeitet. Auswalzende Übertreibungen im Umgang mit Krankheit und Bösartigkeit können genauso ungesund werden, wie fortgesetzte Verdrängung. Daher beschränke ich mich hier auf Andeutungen...

12.8.2 Krise, Wandel und Organisation

12.8.2.1 Einordnende Anmerkungen

Die verwandelnden Qualitäten von Entwicklung und ihre vielfältigen Ausdrucksformen im Leben sind durch die funktional-materialistische Kultur in das Unbewußte abgedrängt worden. In Zeiten des Wandels ist dieser blinde Zustand unhaltbar und gefährlich. Die vielfältigen Symptome, die sinnvoll als Krankheit zu deuten sind, erhalten so eine weitere plausible Erklärung. Wenn das Prinzip „Funktionalität“ als Generalmetapher

¹²⁸³ Eine Deutung der hier angesprochenen Krankheitsbilder auf vorwiegend individueller Ebene findet man bei Dahlke 2003. Ein Vortrag von Rüdiger Dahlke zum Thema Aggression hat mich zu diesem Kurzkapitel angeregt. Dahlke zählt jedoch Allergien nicht zu den »autoaggressiven Krankheiten« im Gegensatz zu Krankheiten wie Krebs und Rheuma. (Vgl. Dahlke 2003, insbes. S. 212 ff., S. 247 ff.) Ich vermute aufgrund eigener Erfahrung, daß Allergien auch deutliche autoaggressive Facetten haben.

technisch-wissenschaftlicher Kultur selbst in der Krise ist, steht die Entwicklung einer neuen sinngebenden Generalmetapher an, die die Funktionalität in verwandelter Form in differenzierteres und komplexeres Ganzes des Lebens integriert.

In den obigen Ausführungen zu den Begriffen „Leben“ und „Entwicklung“ sind die Themen Krise und Wandel eingeschlossen. Entwicklung geschieht im Leben wie auch in den von mir aufgearbeiteten Ansätzen immer erst dann, wenn qualitativer Wandel stattfindet, der sich in einer Umformung alltäglichen Handelns Ausdruck verleiht. Bei gesundem Verlauf der Bewältigung einer Krise wird für das alltägliche Handeln eine neue stabile Grundlage geschaffen. Bei Menschen und Organisationen bedeutet das ein Umdenken und aus erneuertem Denken geleitete Entwicklungen neuer Handlungsprinzipien.

Sich ausbreitende und intensivierende Krisen- und Krankheitssymptome machen auf drängender werdende Entwicklungsnotwendigkeiten aufmerksam. Es scheint jedoch noch zu häufig eine Eigenschaft der bewußt gestalteten Aspekte von Organisationen „verändernden“ Prozessen zu sein, daß das Hauptaugenmerk darauf gelegt wird, in ökonomischen und produktionstechnischen Zusammenhängen alles beschleunigen und effizienter gestalten zu wollen. Zeit und Geld zu sparen - Zeit ist Geld - ist die vordergründigste Dimension wirtschaftswissenschaftlichen und praktischen Bestrebens, das an den Erfordernissen vorbeigeht, wenn es nicht tiefer gründet, als in den Dimensionen Zeit und Geld.

Dabei wird übersehen, daß die Tatsachen stufenweiser Entwicklung eigenen und inneren Gesetzmäßigkeiten folgen, die des bewußtwerdenden Innehaltens bedürfen. Wenn mit einer Krise ein qualitativer Wandel ansteht, ist allein mit den Maßstäben „schneller!“ und „effizienter!“ die Lösung nicht zu finden. Eine quantitative Verbesserung bei Beibehaltung des inneren Charakters einer Organisation, läuft in solchen Fällen ins Leere bzw. verschärft die Krise. Wandel von Organisationen bedarf an erster Stelle der Bewußtseinsbildung und aus dieser heraus der Vertiefung in Materielles und Strukturelles. Dabei sind die Notwendigkeiten und Prozesse von Optimierung und Neukonstruktion einerseits und qualitativem Wandel andererseits zu unterscheiden. Qualitativer Wandel braucht Zeit und Raum außerhalb der alltäglichen Routine, die in Beratung, externem Coaching, Pilgerreisen und Sabbatzeiten Ausdruck finden können.

In den vorherigen Kapiteln wurde Entwicklung als rhythmischer Wechsel von Phasen der Verwandlung und Phasen der qualitativen Ruhe deutlich.

Hier werden aus diesem Rhythmus die Phase des Wandels selbst und ihre Sinnbilder herausgenommen und bearbeitet. Ebenso reichhaltig wie die geistigen Schätze sind, die es hier wieder zu entdecken und neu zu bearbeiten gilt, so sehr sind sie und die von ihnen transportierten Inhalte in Vergessenheit geraten.¹²⁸⁴

Über all das gehe ich hinweg. Daß Wichtiges und auch heute Wertvolles an dieser Stelle nicht bearbeitet wird, ist mir bewußt. Ich bearbeite knapp anhand zweier archetypischer Sinnbilder Qualitäten des Wandels, die mir pragmatisch als ein naheliegender und verständlicher Anknüpfungspunkt an tieferliegende Qualitäten des Wandels erscheinen. Es handelt sich dabei weit mehr um ein zu Wahrnehmung, Deutung und Weiterarbeit aufforderndes Andeuten und Hinweisen, als um Abgeschlossenes oder Umfassendes.

12.8.2.2 Prinzipien und Sinnbilder – Janus und Phönix

Zwei eng mit westlichen Mythen verbundene Sinnbilder für die spezifischen Eigenheiten von Wandlungsprozessen sind Phönix und Janus.¹²⁸⁵ Sie zeigen und verdeutlichen Sinn, Verankerung und Tiefen des Menschseins.

Der archetypische Schöpfungs- und Wandlungsmythos des Phönix transportiert in den ihm selbst eigenen Facetten und Wandlungen den Prozeß und die Inhalte von Wandlungen und Verwandlungen.

¹²⁸⁴ In der Natur finden sich einschlägige Abbilder und Vorbilder zu Verwandlung und ihren Gesetzen zuhauf. Die Entwicklung der Raupe über die Puppe hin zum Schmetterling ist dafür ein gleichermaßen schönes wie augenfälliges Beispiel. Der Gestaltwandel des menschlichen Embryos im Mutterleib und des Menschen in seiner weiteren Entwicklung ist ein weiteres schönes Beispiel für die Qualitäten von Metamorphosen. Der Begriff der Metamorphose hat als Gestaltwandel seinen festen Platz in modernen Entwicklungslehren. (Vgl. Emschermann 1979, S. 214 ff., S. 228 ff.) Von den zahllosen literarischen Quellen seien nur eine erwähnt: Die Metamorphosen von Ovid. (Vgl. Ovid 1948) Die Metamorphosenlehre des Johann Wolfgang von Goethe und ihre Beachtung durch Werner Heisenberg zeigt, daß Goethe auch Naturwissenschaftler von hohem Rang war. (Vgl. Goethe 1949 und Heisenberg 1973b, Heisenberg 1976.)

Wenn ich Goethes Werk, soweit ich es „kenne“, richtig deute, geht nicht nur sein naturwissenschaftliches Werk und seine Metamorphosenlehre mit diesem Begriff um. Vielmehr erscheint mir vieles aus dem literarischen Werk Goethes als Ausdruck der Wandlungen und Verwandlungen des menschlichen Lebens.

¹²⁸⁵ Die hier angeführten Mythen sind zwei Beispiele für Sinnbilder des Wandels. Sie gehören zur Geschichte des „westlichen Kulturraumes“ und sind von daher für unsereins am nächstliegenden. Sie gehören jedoch in das Gesamtbild der Entwicklung der Menschheit.

Josef Campbell schrieb anlässlich der Fertigstellung seines 4-bändigen Werkes «Die Masken Gottes», daß ihm in der Rückschau der Gedanke bestätigt wurde, daß eine Einheit der Menschheitsgeschichte im Hinblick auf ihre Biologie und ihre Seelengeschichte besteht. »Diese Geschichte hat sich überall in der Art einer einzigen Symphonie entfaltet, deren Themen angekündigt, entwickelt, ausgemalt und umgekehrt, verzerrt und wiedergefunden werden und heute in einem großartigem Fortissimo aller zusammenklingenden Teile unaufhaltsam auf einen gewaltigen Höhepunkt zutreiben, aus dem die nächste große Bewegung hervorgehen wird.« (Campbell 1996, S. 9)

Heute wird er wohl mehr strapaziert, als in seinen Tiefendimensionen erkannt und angenommen. Sportlern und Managern wird oft nachgesagt, sie seien wie Phönix aus der Asche wiedergekehrt, wobei die sichtbare Qualität des Auferstehens sich oft auf das »ganz der Alte sein« oder das in den alten Dimensionen »besser als zuvor sein« beschränkt.¹²⁸⁶

Im Kern beinhaltet der Phönix-Mythos jedoch nicht die Wiederherstellung, Stärkung oder Vergrößerung des Gewesenen. Es geht vielmehr um das Verbrennen des Phönix ins Dunkel der Asche und das erneute Aufstehen und die Neuformung desselben ins Licht. Phönix ist damit mit Tod und Auferstehung, Licht und Schatten, Wandlung und Verwandlung sowie Erneuerung und Kontinuität verbunden. Damit ist das Wesentliche des Strebens des Menschen überhaupt angesprochen. Soweit es zurückzuverfolgen und mir bekannt ist, hat es im Zentrum von allen religiösen Systemen genauso wie im Zentrum der modernen Astrophysik Ausdruck und Heimatorte gefunden. Phönix erscheint so als Archetypus von Gott, Mensch und kosmischer Entwicklung sowie der Einbindung und Einweihung des Menschen in diese Prinzipien.¹²⁸⁷

¹²⁸⁶ Clutterbuck et al. unterstellen programmatisch als Grund für den »Phönix-Faktor« einen Managementfehler. (Vgl. Clutterbuck et al. 1990, S. vii ff.) Sie schreiben über Träume, die sich über Nacht in Alpträume verwandeln, über schillernde Führungsfiguren, die Unternehmen in Katastrophen führen und Prozesse, die manchmal zum Aufstieg aus der Asche führen. Damit personalisieren und profanisieren sie in gewisser Weise Wandlungsprozesse. Es kann je nach Lage genauso Ausdruck von Managementfehlern sein, eine Organisation von der Realisierung einer Wandlungskrise abzuhalten, wie Krisen entstehen zu lassen. Diese Erkenntnis macht die beliebten Schuldzuweisungen gelegentlich schwierig.

¹²⁸⁷ Der Phönix-Mythos ist der mythische Dreh- und Angelpunkt des Bandes »Schöpferische Mythologie« der »Masken Gottes« von Joseph Campbell. Der Mythos wird nicht nur in einem eigenen Kapitel in wie ich meine einzigartiger Weise bearbeitet, sondern literarisch in den »Masken Gottes« insgesamt verlebendigt. Der hier besprochene Band verwandelt die Struktur des klassischen Schemas eines Initiationsprozesses von drei hin zu vier Schritten: »Teil Eins: Der alte Weinstock«; »Teil Zwei: Das wüste Land«; »Teil Drei: Der Weg und das Leben«; »Teil Vier: Neuer Wein« (Campbell 1996, Inhaltsverzeichnis.) Ein solcher Initiationsprozeß, welcher Art er auch immer ist, erhellt vorher individuell im Dunkeln Liegendes. Initiation führt im besten (Ausnahme-)fall zur spirituellen Einweihung. Campbell schließt seine »Masken Gottes« ab mit: »Und wie in jeder der hier nachgezeichneten Geschichten wird in diesem lebensschaffenden Abenteuer das Kriterium der glücklichen Vollendung der Mut sein, die Vergangenheit mit ihren Wahrheiten, ihren Zielen, ihren dogmatisch festgelegten »Bedeutungen« und ihren Gaben loszulassen: Der Welt zu sterben und von innen heraus neugeboren zu werden.« Diesem Anspruch entspricht die Tatsache, daß der Initiationsprozeß in der Lesart Campbells nicht mehr dreischrittig sondern vierstufig verläuft, so wie Wolfgang Pauli verdeutlicht und konkretisiert hat, daß mit dem Übergang von der mechanistischen Physik Newtons zur unkonkreten und unanschaulichen Physik der Quantenwelt der Übergang von der Zahl drei zu vier anstand und heute realisiert ist. (Zum Zahlenübergang im Weltbild Paulis vgl. Fischer 2000, S. 43 ff.) In der Lesart des Brockhaus ist der Phönix-Mythos auf die ägyptische Mythologie zurückzuführen. Er war zu dieser Zeit die Verkörperung des Sonnengottes und hat sich in vielen Abwandlungen bis zur Geburt Christi erhalten. Im 1. Jh. n. Chr. erfuhr der Phönix-Mythos eine »Umdeutung«, die sich bis heute erhalten hat. Der Phönix-Mythos wurde zum Mythos von Tod und Auferstehung und der Unsterblichkeit der Seele. Er ist damit unmittelbar mit dem Gründungsmysterium des Christentums verbunden. [Vgl. Becker 1992, S. 227 f.; Brockhaus Bd. 17, S. 114; Kirschbaum 1971, S. 431. Zur Entwicklung des Phönix von der ägyptischen Kultur zur Zeit der Pharaonen-Dynastien über die griechische Kultur bis heute vgl. Helck et al. 1982, S. 1030 ff. Eine vielseitige Einführung in den Phönix-Mythos findet sich bei Schöpf 1992. Die

Der Phönix soll sich in gewissen Zeitabständen selbst verbrennen und dann wieder aus der Asche aufsteigen.¹²⁸⁸ »Er vernichtet sich, wahrscheinlich wenn er das Alter nahen fühlt, selber und setzt sich aus der eigenen Asche wieder zusammen. Er erinnert sich dabei offensichtlich an alles, was ihm vor seiner Verbrennung bekannt war.«¹²⁸⁹ »Doch so sicher das Vergehen ist, so gewiß ist die Auferstehung. Die alten Überreste des verbrauchten Leibes werden durch das «Feuer, das in allem wirkt», erneuert und zu neuem Dasein umgewandelt.«¹²⁹⁰ Dieser Weg führt haarscharf am Tode vorbei.¹²⁹¹

Das Bild des Phönix verdeutlicht die Notwendigkeit der ständigen Selbsterneuerung in rhythmischen Abständen nach jedem Zyklus von Neuerung und Jugend – Reifung – Alterung und Überreife. Er verdeutlicht, daß Leben ohne bewußt gelebte Sterbeprozesse verdirbt. Der Phönix ist Sinnbild für das Opfern im kreativen Feuer, das in allen Zeiten zeitgemäßen Ausdruck in Lebensweisheit gefunden hat. In neuerer Zeit findet man zunehmend Bemerkungen, Konzepte und Literatur, die vor unterschiedlichen Hintergründen und mit Nähe und Ferne zu unmittelbaren organisatorischen Prozessen diese Qualitäten wieder sichtbar machen.¹²⁹²

Bände von Barbara Sproul zu östlicher und westlicher Schöpfungsmythologie haben ihren Schwerpunkt in der kurz kommentierten Übersetzung und Wiedergabe von schöpferischer Mythen der westlichen und der östlichen Hemisphäre. (Vgl. Sproul 1993 und Sproul 1994.) Die „moderne“ Form des Phönix teilt mit der ägyptischen „Urform“ das Licht als wesentliches Element von Christus und dem Sonnengott.

Die Schöpfungsgeschichte der jüdisch-christlichen Tradition beginnt in der Genesis mit der Erschaffung des Lichtes aus der Finsternis. »Im Anfang schuf Gott den Himmel und die Erde. Die Erde war wüst und leer, Finsternis lag über der Urflut, und der Geist Gottes schwebte über den Wassern. Da sprach Gott: „Es werde Licht!“ Und es ward Licht. Gott sah, daß das Licht gut war. Da trennte Gott Licht von der Finsternis.« (Genesis (1. Mose) Vers 1-4)

Im Evangelium nach Johannes spricht Jesus Christus (ausgerechnet) zu den Pharisäern : »Ich bin das Licht der Welt, wer mir nachfolgt, wird nicht im Finstern gehen, sondern das Licht des Lebens haben.« (Johannes Kapitel 8 Vers 12)

Das Licht der Selbsterkenntnis ist in der Sprache der Psychoanalyse Jungscher Prägung mit der Integration des Schattens zu erlangen. Dieses Licht stammt damit aus der ureigenen Finsternis, die jedem Menschen in der Entsprechung von innerer und äußerer Welt sowie von Mikro- und Makrokosmos zueigen ist. „Der Schatten folgt dem Licht auf dem Fuße“ weiß der „Volksmund“. Der „aufgeklärte“ Mensch ignoriert es viel zu häufig.

Der Schöpfungsmythos der wissenschaftlichen Moderne schließlich ist die Urknalltheorie, die mir ohne einen schier unvorstellbaren Lichtausstoß aus der Dunkelheit undenkbar zu sein scheint. Daß diese Theorie offenlassen „muß“, wer das Licht wie entzündet hat, liegt in der Natur der Sache „konventioneller“ Physik. Feuerzeuge nebst „Bedienungspersonal“ werden jedenfalls zu dieser Zeit vermutlich nicht existiert haben...

Der hier angedeutete Zusammenhang zwischen Schöpfungsmythen unterschiedlicher Herkunft und modernen physikalischen Kosmologien wird bearbeitet in dem Buch »Das tanzende Universum: Schöpfungsmythen und Urknall« des Physikers Marcelo Gleiser. (Vgl. Gleiser 1998.)

¹²⁸⁸ Der Brockhaus nennt alle 500 Jahre oder alle 1461 Jahre ohne weitere Deutung. (Vgl. Brockhaus 1992, Bd. 17, S. 114.)

¹²⁸⁹ Golowin 1994, S. 131

¹²⁹⁰ Golowin 1994, S. 129

¹²⁹¹ Vgl. Golowin 1984, S. 131

¹²⁹² Friedrich Glasl schreibt, daß die aktuellen »Strukturveränderungen bedeuten, daß die Führungskräfte in der Verwaltung, in der Politik und im kulturellen Leben wenig äußeren Halt mehr finden werden, sondern daß sie vielmehr einer Art neuer Feuer- und Luftprobe ausgesetzt

Johann Wolfgang von Goethe hat dem Phönix und seiner Bedeutung für den Menschen ein Denk-Mal in Versform gesetzt.

Abbildung 19: Phönix¹²⁹³



(1) Sagt es niemand, nur den Weisen,
Weil die Menge gleich verhöhnet,
das Lebend'ge will ich preisen,
Das nach dem Flammentod sich
sehnet.

(5) Und so lang du das nicht hast,
Dieses: Stirb und werde!
Bist du nur ein trüber Gast
Auf der dunklen Erde.

*Johann Wolfgang von Goethe*¹²⁹⁴

So steht der Phönix für die sich in
Krisen offenbarende Notwendigkeit
einer qualitativen Umwandlung des

im Innersten Gleichbleibenden. Der Phönix wird so zum vielschichtigen Sinnbild für Wandlungen und Verwandlungen. Er ist Symbol und Metapher in einem und vollzieht in seiner Struktur die dritte Dimension des Bildhaften – das Ritual. Der Phönix braucht im Prozeß, für den er steht, das den Lebensgesetzen und dem Umwandlungsprozeß angemessene Handeln – das bewußte und bewußtmachende Ritual. Sonst endet die Existenz des Phönix im Tod.

Er sammelt Gewürze, Kräuter und Reisig, schichtet die Zutaten zu einem nestartigen Haufen und setzt sich auf diesen. Schließlich begibt er sich in diesen hinein, fängt mit dem Schnabel einen Sonnenstrahl ein und zündet damit das Nest an, auf dem er sich niedergelassen hat. Nach der Selbstverbrennung verwandelt sich die Asche am ersten Tag in einen Wurm, am zweiten in einen jungen Vogel und am dritten Tag hat der Phönix seine ursprüngliche Gestalt wieder. Verjüngt und neugeboren erhebt er sich

sind. Und entscheidend ist, ob sie inneren Halt finden, ob sie eine Orientierung in sich haben, denn die Orientierung an dem, was im Umfeld geschieht, ist schwierig.« (Glasl 1994, S. 9)

Aries beschreibt die Todesstunde als Vergegenwärtigungsprozeß des Lebens und führt diese u.a. auf das paulinische »Ich sterbe täglich« und auf Manlius zurück: »Mit der Geburt beginnen wir zu sterben und das Ende setzt mit dem Anfang ein.« (Vgl. Aries 1997, S. 123 ff.)

Betrachtet man die Biologie des Lebens, findet man körperliche Entsprechungen dieser philosophisch-religiösen Einsichten. Mit der Geburt beginnen die Ausscheidungsprozesse von Stoffen, die abgestorben sind wie Haaren, Hautschuppen, Urin und Exkrementen. In der ersten Lebenshälfte überwiegen die Wachstums- und Aufbauprozesse, während in der zweiten Lebenshälfte die Abbauprozesse die Oberhand gewinnen.

¹²⁹³ Die Abbildung wurde entnommen aus Schöpf 1992, S. 121. Sie entstammt laut Schöpf im Original aus „Ortus Sanitatis 1491, De Avibus (lat.: Über die Vögel), Kap. 48.

¹²⁹⁴ aus »Selige Sehnsucht«, Goethe 1967, S. 18 f.

wieder in die Lüfte, um die nächsten 500 Jahre zu überdauern.¹²⁹⁵ Der Sonnenstrahl ist Symbol für die transzendente Kraft, die das Feuer der Erneuerung entzündet. Das Einfangen mit dem Schnabel zeigt das bewußte Loslassen der Macht des Lebens und die Übergabe des Schicksals an höhere Mächte. Die Zusammensetzung des Brandnestes ist ebenfalls Hinweis auf die Heiligkeit des Feuers, in das sich der Phönix begibt; es hat Anklänge an Scheiterhaufen (Reisig brennt wie Zunder so schnell und heiß) und Weihrauch (Gewürze und Kräuter erzeugen würzigen heilsamen Duft, wie er sonst nur dem Weihrauch zueigen ist.)

Phönix aus *der* Asche.

Der Phönix-Mythos entspricht hinsichtlich der Prozeßstruktur dem klassischen Schema von Initiations- und Wandlungsritualen. Diese Art von Ritualen haben eine dreistufige Struktur und entsprechen dem Schlaf-Wachrhythmus des Menschen.

1. Der vergehende Tag ist die Phase der Ablösung (Séparation).
2. Die Nacht ist die Zeit des Übergangs (Marge).
3. Der Anbruch des neuen Tages die Angliederungsphase in den neuen Zustand (Agrégation).

Man stirbt in dieser Weise in der alten Welt, erfährt den Seinswechsel und wird in der neuen Welt wiedergeboren.¹²⁹⁶ Phönix ist ein Wesen, das den ganzen Prozeß eines unwiderrufflichen Übergangs wirksam und sichtbar werden läßt. Prozesse dieser Art gab es zu allen Zeiten und wird es weiter geben, wie:

Der Zustand einer Beziehung nach einem Konflikt und der Rückkehr zu einem friedlichen Miteinander wird immer ein anderer sein, als vor einem Konflikt. In welcher Weise dieser Zustand anders ist, hängt von den beteiligten Personen und der Tatsache ab, ob man die Konflikterfahrungen bewußt integriert oder verdrängt, weil man wünscht, daß alles so sein soll, wie vorher.

Eine Organisation, die in der integrativen Phase der Biographie ist, kann nicht schadlos versuchen, wieder zu einer Pionierorganisation zu werden. Es werden so Qualitäten der Regression heraufbeschworen¹²⁹⁷.

¹²⁹⁵ Vgl. Schöpf 1992, S. 122

¹²⁹⁶ Vgl. van Gennep 1986, S. 15 ff.

¹²⁹⁷ Wenn in Unternehmenskrisen von fortgeschritten entwickelten Organisationen eine Rückkehr zum alten Pioniergeist beschworen wird, die Rückkehr in die Urzelle „Garage“, werden damit kraftvolle Bezüge geweckt – die Sehnsucht nach den guten alten Zeiten. Aus der Perspektive der Regression betrachtet sind solche Rückgriffe nicht unproblematisch und können massive Enttäuschungen hervorrufen, weil die „Garage“ Vergangenheit bleiben muß.

Maßnahmen, die massiv in die Entwicklung von Organisationen eingreifen, wie Unternehmensfusionen, Auslagerung von Teilaktivitäten und strategische Partnerschaften sind auch bei einem Mißlingen nicht einfach rückgängig zu machen. Alle Beteiligten werden auf Dauer erheblich verändert sein, auch wenn vordergründig-strukturell der alte Zustand wiederhergestellt wurde.

Abbildung 20: Janus¹²⁹⁸



Janus ist anderer Art. Er ist das zweite mythische Sinnbild, das in Übergangssituationen wirksam wird. Janus verdeutlicht in verdichtender Form vorwiegend den *Zustand* des Übergangs und seine Qualitäten. Er konzentriert den Blick des Betrachters auf die Schwellen- und Übergangssituation und sorgt so für ein Innehalten. In „alter“ Zeit war Janus der Gott des Übergangs. Janus identifiziert sich damit als Wesen, das der alltäglichen Welt zwar nicht angehört, aber

in diese hineinwirkt. Daher ist das Innehalten nicht einfach ein Anhalten von Zeit oder ein Verlangsamen von Prozessen, sondern ein Hinaustreten aus der linearen Zeit und eine Umformung des Bewußtseins aus dem alltäglichen Zustand hinaus in einen nicht unmittelbar zeitgebundenen Zustand hinein.

Janus ist in unterschiedlichen Facetten der Archetyp der zwei Gesichter, die in zwei Richtungen blicken. Er ist darüber hinaus Symbol aller Gegensatzpaare, des Irdischen und der Polarität insgesamt – alles hat zwei Seiten die einer Einheit entstammen: Geschlecht (männlich-weiblich), ethische Haltung (gut-böse), Lichtstärke und Lichtqualität (hell-dunkel, farbig-farblos usw.), seelische Orientierung (innen-außen), räumliche Orientierung (rechts-links, oben-unten, innen-außen), Alter (alt-jung), Gefühlsorientierung (Liebe-Haß), Zeit (Anfang-Ende), Dialog (These-Antithese). Der Janus bildet in dieser Art Rhythmik und Vergänglichkeit ab.

¹²⁹⁸ Schomburg-Scherf in van Gennep 1986, S. 249

Umfaßt der Janus die Dimension des Zeitlichen in Vergangenheit und Zukunft, wird er auch zum »Gott des Übergangs«.¹²⁹⁹ Janus steht also auch dafür, daß in Schwellen- und Übergangssituationen das Wahrnehmen, Annehmen, Aushalten und Wandeln gelebter Paradoxien Voraussetzung für fruchtbare Wandlungsmöglichkeiten ist.

Die Mythen von Phönix und Janus sind insgesamt auch Sinnbilder für die Einbindung alles Existenten in individuell und kosmisch wirkende Lebensrhythmen. Sie machen die Existenz und Präsenz von Wandlungsprozessen nachvollziehbar und vor allem innerlich erlebbar.

12.8.2.3 Krise, Tod und Leben: Wirklichkeiten und Perspektiven für Organisationen

Die Mythen von Phönix und Janus drücken sich in unterschiedlichen aktuellen Modellen und Realitäten aus.

In existentiellen Krisen tauchen für Organisationen oder größere Teilbereiche von Organisationen und für die jeweils betroffenen Menschen grundlegende Fragen auf wie:

1. Sind für Menschen, Organisationen und Teile von Organisationen Aufgaben vorhanden, die zukünftige Bedarfe decken?
2. Welche Veränderungen in Strukturen und Prozessen sind damit verbunden?
3. Welche Aufgaben fallen weg, welche Organisationsteile werden aufgelöst, welche Mitarbeiter werden nicht mehr gebraucht?
4. Welche neuen Strukturen müssen gebildet werden und welche Mitarbeiter können an diese herangeführt werden oder müssen neu eingestellt werden?
5. Wie kann in der Krise angemessen Verantwortung für Menschen, Aufgaben und für die Organisation getragen werden, ohne inneren und zwischenmenschlichen Widersprüchen aus dem Weg zu gehen?

Wenn nicht mehr klar ist, was morgen noch Erfolg hat, ist es lebensnotwendig zu wissen, wann, wofür und wie es sinnvoll ist zu arbeiten.¹³⁰⁰ Die Aufmerksamkeit wird bei einer Fixierung des Bewußtseins auf das „Irdische“ vordergründig nur auf Kurzzeitig-Materielles und schon einmal erlangten Status gerichtet. Im Umgang mit solchen Fragen kann sich

¹²⁹⁹ Vgl. Bauer 1990, S. 135 ff.

¹³⁰⁰ Vgl. Glasl 1994, S. 44 ff.

fehlender innerer Halt und fehlender Transzendenzbezug daher fatal auswirken. Mit der Perspektive des Endes des eigenen organisatorisch-strukturellen Seins sind in diesem Denken Tod und das Ende aller im Äußeren genährten Selbstanteile verbunden. Auf der Basis eines materiell-funktionalen Weltbildes wird aus den mit diesen Fragen verbundenen Ängsten daher der Intensität nach schnell Todesangst. Todesangst kann naturgemäß für Organisationen, die Mitarbeiter mit „klarem Kopf“ und positiver Motivation brauchen, schnell bedrohlich werden. Um den überzeitlichen und transzendenten Anteil von Realität zu wissen, läßt irdische Krisen weniger existentiell werden, womit mehr Gelassenheit und Sinnbezug möglich werden.¹³⁰¹ Die oft sichtbar werdenden Phänomene von Angst vor dem Ende von Organisationen und vor Veränderungen (Subventionen über Jahrzehnte...) muten denn auch merkwürdig-paradox an und werden teilweise instrumentalisiert, um die eigenen Interessen durchsetzen zu können.¹³⁰² Das Verhökern von kurz vorher noch hoch bewerteten „Wertgegenständen“ zu minimalen Preisen¹³⁰³ mutet an wie Todesangst, Leichenfledderei und Versuche des Verbergens von Tod.

Dem entspricht die verkommene Kultur im Umgang mit Sterben und Tod, die sich in der technisch-wissenschaftlichen Kultur ihrer Natur gemäß entwickelt hat. Sterbende und Leichen sind in einer materialistisch verengten Sicht zu nichts mehr nütze, außer als Projektionsfläche für „noch nicht“ genügend „rationale“ Seelen. Selbst in der Charakterisierung der Biographie des Menschen durch den Ethnologen van Gennep fehlen Alterung (Altersweisheit und Altersstarrsinn), Sterben und Tod. »Das Leben eines Menschen besteht somit in einer Folge von Etappen, deren End- und

¹³⁰¹ Stein beschreibt und deutet aus der Perspektive eines Beraters, daß er während des Abbaus von Strukturen und Arbeitsmöglichkeiten im US-amerikanischen Gesundheitswesen und bei Massenentlassungen kollektive Ängste und Vernichtungsphantasien erlebt hat. (Vgl. Stein 2003) Diese Beobachtungen stützen meine Vermutung, daß Transzendenzferne oder die Ablehnung von Transzendenz angstverschärfend wirkt und Ängste und Aggressionen buchstäblich existentiell werden läßt.

¹³⁰² Ein vielschichtiges Beispiel zum Thema „Instrumentalisieren von Ängsten“ liefert Lentz. Er unterstellte 1996 in der Zeitschrift «Capital», daß funktionsübergreifende Teams nur dann funktionieren, wenn die vermutlich ohnehin vorhandene Angst für das Team in »Todesangst« verwandelt wird. Lentz unterstellte dabei als »Fakten«: Teams arbeiten im Vakuum und sind umgeben von einer klassischen Linienorganisation, die Lösungen aus dem Team, die Bewährtes in Frage stellen, sofort angreifen. Bei IBM habe ein Team mit der Aufgabe der drastischen Reduzierung von Durchlaufzeiten in der Chipproduktion erst dann Ergebnisse geliefert, nachdem der Vorstand mit der Schließung des Werkes gedroht habe. (Vgl. Lentz 1996, S. 59 f.) Was Lentz beschreibt, sind nicht einfach Fakten, sondern eine Selbst-Erfüllende-Prophezeiung. Sie erwächst auch aus Angst der Führung vor eigener Veränderung und einem daraus folgenden Festhalten an einer hierarchischen Linienorganisation. Auch Ängste der Führung und der Geführten und daraus folgende Abwehrhaltungen sind Fakten.

¹³⁰³ Insolvenzversteigerungen und ähnliche Vorgänge sind hier angesprochen.

Anfangsphasen einander ähnlich sind: Geburt, Pubertät, Elternschaft, Aufstieg in eine „höhere“ Klasse, Tätigkeitsspezialisierung.«¹³⁰⁴

Die ehemals vorhandene kulturelle Vielfalt¹³⁰⁵ und Lebendigkeit im Umgang mit Krise, Krankheit, Tod und Sterben, ist so zugunsten von Verarmung, Funktionalisierung, Entfremdung und Verdrängung im modernen Alltag fast vollständig zurückgedrängt worden. Zugleich verschwunden sind im Nebel des elektrischen Dauerlichtes die besonderen Qualitäten der Nacht. Anstelle eines transzendent-religiösen Ewigkeitsbezuges sind destruktiv-materialistische Allmachtsphantasien getreten, die sich naturgemäß zuerst in menschengemachten Organisationen ausdrücken. Die Trennung von Privat- und Berufsleben wird so als Illusion deutlich, hinter der sich innerlich einheitliche Strukturen mit äußerlich unterschiedlichen privaten und beruflichen Ausdrucksformen enthüllen.

Der Umgang mit Sterben und Tod in unserer Gesellschaft ist denn auch genauso grotesk verarmt und degeneriert, wie das Sterben und das Umwandeln von Organisationen und von Organisationsteilen merkwürdig verdrängt werden. Damit wird insgesamt verdrängt, daß Krisen natürlicher Bestandteil jeder Existenzform von Leben und damit Teil jeder individuellen und organisatorischen Biographie sind. Das Aufkommen von Sterbehospizen zeigt jedoch zunehmendes Bewußtsein für die menschliche Verarmung, die in diesen Entwicklungen für alle entstanden ist.¹³⁰⁶ Mythen wie Phönix und

¹³⁰⁴ Vgl. van Gennep 1986, S. 15.

¹³⁰⁵ Eine umfassende Sammlung von kommentierten Texten zu Tod und Unsterblichkeit europäischer Denk- und Geistestraktionen findet man bei Ruprecht 1993. Die Pluralität dieses Werkes dokumentiert sich exemplarisch darin, daß die Absage an Tod und Unsterblichkeit Ludwig Feuerbachs und die Evolutionssichtweise Haeckels, die diejenige Darwins auf eine Spitze trieb, gleichberechtigt mit der Dichtung Hermann Hesses und der Anthroposophie Rudolf Steiners in einem Band vereinigt ist. (Vgl. Ruprecht 1993, Bd. 3.)

¹³⁰⁶ Aries schreibt mit Recht von einer buchstäblichen Verwilderung der Gebräuche des Abendlandes im Umgang mit dem Sterben und dem Tod. – Der Zusammenhang mit einer zunehmend psychisch und physisch alternden Gesellschaft ist frappant. Drei Punkte, an denen sich diese Tatsache für jeden unmittelbar manifestiert, der sich Tod und Sterben nur eine Stufe bewußter aussetzt, als üblich, sind (Vgl. Aries 1997, im zweiten Buch «Der verwilderte Tod» S. 381 ff., S. 715 ff.):

1. Sterben wird verheimlicht und isoliert.
2. Sterbende werden „zu ihrem eigenen Wohl“ isoliert, belogen, entmündigt und betäubt und so der Fähigkeit eines bewußten Trennens und Sterbens chemisch beraubt. Oftmals prägt lähmende Angst auf Seiten von Sterbenden und von Bleibenden die Todesvorgänge. Wenn man sieht, wie sehr Sterben individuell gelebtem Leben entspricht, zeigt sich, wie sehr sich hinter all dem technisch-rationalem Allmachtswahn nackte Angst offenbart.
3. Offen sichtbare und gelebte Trauer ist mit den zugehörigen Ritualen weitgehend abgeschafft worden. (Das Tragen von Trauerkleidung, das Abhalten von Totenwachen und das Einhalten von Trauerzeiten sind sinnvolle Trauer- und Übergangsrituale persönlichen Abschieds und Neubeginns)

Wie soll man etwas sinnvoll und fruchtbar leben, was durch alle Altersgruppen hindurch abgeschoben wird. Psychisch, indem man lebt, als gebe es kein morgen, dann physisch durch chirurgische Maßnahmen und Kosmetik und schließlich durch nahezu vollständige Verbannung der Großelterngeneration in Altersghettos. Ist man in einem solchen verschwinden kann kollektive Verarmung erfahren werden durch die Existenz in einer Warthalle auf den Tod. Spätestens dann sollen Psychopharmaka dafür sorgen, daß die Lebenden nicht gestört und verstört und die Sterbenden (des Lebens, des Sterbens und ihrer selbst) nicht bewußt werden und

Janus sind Träger des Wissens um den Sinn, die Gesetzmäßigkeiten und die Würde von Sterbe- und Auferstehungsprozessen.

Clutterbuck entgehen in «The Phoenix Factor: Lessons for Success from Management Failure» diese Qualitäten hinsichtlich des Umgangs mit Krisen. Er hält daran fest, daß Jedermanns(!) Rezepte zum Erfolg verdammt seien. Das gelte für die Managementwissenschaft genauso wie für die Managementpraxis.¹³⁰⁷ Mit Krisen umzugehen lernt man jedoch nur in der Krise, in der auch „Mißerfolg“ und „Scheitern“ eingeschlossen sind. Das „zum Erfolg verdammt sein“ weist auf einen kollektiven Verlust von Realitätssinn hin. Dieser Realitätsverlust ist Ursache für den Wechsel von Euphorie und Depression, der in organisatorischen Zusammenhängen häufig zu beobachten ist und der umso stärker wird, je enger die Prozesse mit Geldgier verbunden sind.

So angeschaut erhält die Tatsache, daß wir in einer Zeit grassierenden Jugendlichkeits- und Neuigkeitswahns leben, in gewisser Weise einen sinnvollen Hintergrund. Menschen und Produkte sollten in diesem Sinne immer „up to date“ sein und Neuheit suggerieren, ohne daß noch hinreichende innere Orientierung für Nutzen und Nutzbarkeit und Sinnhaftigkeit von Neuigkeiten und von Neu-Sein als solchem vorhanden ist. Dabei finden das Beworben-Werden als neu und der Neuigkeitswert des Beworbenen häufig nicht zusammen. Erfolgreich und erfolgversprechend zu sein gehört dazu und wird gleichermaßen wichtig genommen. Als in der Internet-Boomphase das Jungsein von Managern als „Qualifikation“ überbetont wurde, hat es naturgemäß das Problem fehlender innerer Orientierung verschärft, da die Entwicklung innerer Orientierung Zeit und Alterung und Reifung braucht. Es wird an diesen Grundhaltungen wie an vielem anderen solange festgehalten, bis die Schattenseiten nicht mehr zu verbergen sind. In einem Abgrund „überraschender“ Krisen besteht die Gefahr, immer wieder Sündenböcke rituell und stellvertretend zu opfern und Retter und Lichtgestalten erneut schattenverdrängend in personalisierter und konzeptionalisierter Gestalt zu inthronisieren. Bis zum nächsten Sündenbock – Inthronisationszyklus¹³⁰⁸. Aus Erfahrung ist jedoch klar und mehr oder weniger

nicht zuviel gesellschaftlich „ineffizienten“ Einsatz verbrauchen. Dabei übersieht man, daß gerade im Angesicht des Sterbens individuell und gesellschaftlich unschätzbare Wertvolles zu lernen ist. Die beschriebenen Symptome zeigen, daß Erfahrungen im Umgang mit Sterben und Sterbebegleitung wesentliche Elemente einer persönlichen Entwicklung innerer Orientierung sein können.

¹³⁰⁷ Vgl. Clutterbuck et al. 1990, z.B. S. vii.

¹³⁰⁸ Neue Führungskräfte und Berater übernehmen im Krisenfall straff die Führung und handeln nicht selten so radikal, daß Abweichendes verdrängt und der verbleibende Rest entmündigt wird. In der einschlägigen Wirtschaftspresse ist mir noch nie ein Artikel darüber begegnet, daß Krise nicht

bewußt, daß Konzepte, Personen und Organisationen nicht nur Stärken und Schwächen, sondern auch Licht und Schatten haben. Sie passen mehr oder weniger ins Umfeld und in die Zeit und realisieren sich im Zusammenspiel in den Dimensionen Einheitlichkeit, Einfachheit und/oder Vielfalt. Heilsversprechen halten nicht mehr lang. Wenn sie funktional angelegt sind und/oder auf ein sich entwickelndes Umfeld treffen, wird ihre Haltbarkeit immer kürzer. Im Rhythmus von Euphorie und Depression, von „Hosianna!“ und „kreuziget ihn!“ liegt ein Wechsel von zwanghafter Licht- und Schattenfixierung, die tendenziell jede Vielfalt zugunsten von Einfachheit auflöst.

Der Phönix-Mythos ist jedoch nicht nur in den eben skizzierten Oberflächendimensionen mit für unsere Zeit typischen Vorgängen verbunden. Deal et al. stellen fest, daß qualitativer Wandel von Organisationen nur dann gelingt, wenn kultureller Wandel die Organisation durchdringt. Ein solcher Wandel führt alle Beteiligten durch Empfindungen von Angst und Bedrohung hindurch. Er braucht daher das rituelle Verlassen alter kultureller Werte und Bilder und das Einführen und Aufladen neuer kultureller Bezüge.¹³⁰⁹ Diese Riten helfen über intellektuelle Konzeptveränderungen hinaus emotionale Betroffenheiten und Befindlichkeiten wahrzunehmen und auszuhalten, wenn mit dem Abschied von alten Inhalten und Strukturen auch der Abschied von Gewohnheiten, ungeschriebenen Gesetzen – von beruflicher und einem Stück persönlicher Heimat ansteht. Riten werden gleichermaßen gebraucht, wenn es um das Annehmen und Stabilisieren des Neuen geht. Glasl formuliert das Gelingen solcher Prozesse damit, daß ein neuer Geist in der Organisation inkarniert¹³¹⁰. Die Installation neuer Funktionalitäten ist vor diesem Hintergrund in ihren qualitativen Resultaten und in ihrem wirtschaftlichen Erfolg von dem Sinn abhängig, den sie transportiert und davon wie die so offenbar werdenden Inhalte in das Umfeld passen, ihn ergänzen, umwandeln oder eben nicht passen.

Im Modell der Organisationsentwicklung von Glasl et al. finden der Phönix- und der Janus-Mythos einen neuzeitlichen Ausdruck. Die ihren Organisationskonzepten zugrunde liegenden Begriffe von Wachstum und Entwicklung machen es deutlich.

Entwicklung im engeren Sinn beinhaltet danach immer ein Verwandeln innerer Grundlagen. Sie findet erst dann statt, wenn quantitative Veränderungen an eine Grenze stoßen, in der die inneren Strukturprinzipien nicht

immer mit simplem Versagen im Umgang mit Managementtechniken zusammenhängen muß, sondern natürlicher und sinnvoller Anstoß zu Wandlungsprozessen sein kann.

Für eine Einführung in das Thema Sündenbock und Gewalt vgl. Girard 1987

¹³⁰⁹ Vgl. Deal et al. 1982, S. 157 ff.

mehr ordnend wirken können, woraus entweder Desintegration folgt oder der Sprung zu einem höheren Ordnungsniveau stattfindet. Die Radikalität und der umfassende Charakter solcher Prozesse entspricht dem Feuer im Mythos, in dem alles verbrennt. Entwicklung wird nicht einfach durch Umwelteinflüsse und genetische Vererbung determiniert. Sie erhält durch das Mitwirken von bewußt werdendem Handeln von Individualitäten eine eingeschränkte aber prinzipielle Offenheit – der Vogel spürt die Reife in der Zeit und bereitet sich selbst reisigsammelnd vor. Letztlich ist Phönix nicht allmächtig und gibt im entscheidenden Moment die Kontrolle ab und läßt los. Er läßt geschehen, daß das Feuer seinen Körper verbrennt.

In den von Glasl et al. beschriebenen Phasen der Entwicklung von Organisationen findet sich eine viergliedrige Rhythmik von Erneuerung, Reife und Überreife, die schließlich in einer qualitativen Wandlung weitergeführt wird. Die Qualitäten und Lernerfolge der Vorgängerphasen einer Organisation gehen, ebenso wie Phönix es vorlebt, im individuellen Wandlungsprozeß nicht verloren, sondern werden verwandelt und verjüngt wieder integriert. Eine Organisation wäre in der assoziativen Phase ohne die Fähigkeiten aus der Pionierphase (Flexibilität und Zielgerichtetheit des Handelns), ohne die Fähigkeiten aus der Differenzierungsphase (rational begründetes organisieren, strukturieren und produzieren), ohne die Fähigkeit aus der Integrationsphase (als Ganzes integriert sein, wechselseitige Abstimmungsprozesse gestalten) in der nun aktuellen Phase nicht existenz- und lebensfähig. Darüber hinaus finden die im Janus-Mythos hervortretenden Polaritäten menschlicher Existenz ihren Niederschlag in Licht und Schatten organisatorischer Realitäten.

Noch einmal auf pragmatischer Ebene angeschaut entwickelt sich Wandel als Leben und ist von daher nicht konstruierbar, planbar und steuerbar. Wandel, der unter der Dominanz von Managementtechniken steht, droht daher im äußerlichen Verändern eines Prozesses steckenzubleiben und zu ersticken. Es entstehen dann nichts mehr als „des Kaisers neue Kleider“. Wandel gelingt nur bei Dominanz von Haltungen wie tastendem Fortschreiten, Annehmen, Geschehen lassen, neu erblicken und durchblicken, Bedeutungen erkennen und schaffen sowie innerlich durchleben. An diesem Punkt ist die naturwissenschaftliche Haltung und die konstruierende und kontrollierende Herangehensweise an Organisationen unpassend und schädlich. »Die ganze Idee des wissenschaftlichen Experiments besteht darin, die wiederholbaren Aspekte der Natur zu untersuchen, deren

¹³¹⁰ Vgl. Glasl et al. 1996, S. 109.

Regelmäßigkeit dann ihren Niederschlag in Form von deterministischen oder statistischen Naturgesetzen findet.«¹³¹¹ Diese Ignoranz gegenüber dem Inneren und dem Einzelfall ist es, die Wandlungen lange blockieren kann. Wandlung entsteht aus dem Einzelfall und aus der Abweichung von Gesetzmäßigkeiten, Routinen und Normen. Aus dieser Abweichung können erst in mehreren Schritten neue Gesetzmäßigkeiten, Routinen und Normen herausgebildet werden.

12.9 Zusammenfassung

1. Die Maschinenmetapher ist die prägende Metapher des Industriezeitalters. Mit ihr sind die Potentiale von Funktionalitäten und Machbarkeit so durchdringend wirksam geworden, daß heute auch die meisten Bilder des Organismus und der Organismusorganisation starke Einflüsse der Metapher Maschine aufweisen. Insofern wurde die Maschinenmetapher durch Übergriffe in unpassende Bereiche vom Potential zum Dogma. Sie symbolisiert *den Sinn der Sinnlosigkeit*, Funktionalität und Entfremdung sowie die Illusion, alles sei sinnlos und nur funktional. Daher ist sie in sich und zunehmend auch funktional zutiefst widersprüchlich – brauchen doch industriell gedachte Maschinen diejenige funktionale Widerspruchsfreiheit und Exaktheit um funktionieren zu können, die mechatronische und elektronische Maschinensysteme schon wegen ihrer schieren Komplexität und kombinatorischen Potentialität schon lange nicht mehr aufweisen können.

Schließlich besteht hier der Kern aller Widersprüche zwischen dem Wesen von Funktion und Leben. So werden Menschen und Organisationen durch Maschinendenken in sich konsequent dazu angetrieben, sich zu verhalten, als seien sie lebende Tote, als hätten sie kein Gewissen, keine Seele, keine Verantwortung für ihr Handeln – mit der Folge innerer und äußerer Entfremdung und Spaltungen. Darin liegt ein großer kollektiver Anteil sowohl des Bewußten und Unbewußten als auch von Licht und Schatten in den abendländischen Kulturen.

2. Mensch-Sein entwickelt sich gemäß der von mir geteilten Überzeugung von Glasl und Lievegoed in der Polarität zwischen Geist und Materie im seelisch getönten dialogischen Austausch von Menschen und den von ihnen geschaffenen Lebenswelten. Die Entwicklungen von Leben folgen dabei Grundgesetzen, die sich in Stufen entfalten. Daher lösen

¹³¹¹ Fischer 2000, S. 146

sich Phasen qualitativer Stabilität und prinzipieller Umbrüche entsprechend den Prozessen von Evolution einander ab, in denen die Entwicklung innerer Realitäten und äußerer Formen und Strukturen einander entsprechen. Wandlungsprozesse sind irreversibel, Regression in frühere Entwicklungsstufen ist jedoch möglich. Auf jeder Stufe wird ein neues geistig-kulturelles (Bewußtseins-)Prinzip der Entwicklung realisiert, wobei die Qualitäten der vorherigen Stufen verwandelt integriert werden. Damit tendiert Leben zu zunehmender Komplexität, Differenzierung und zu Bewußtwerdung. Mit jeder Stufe der Entwicklung wird ein neues Sinnmodell mit Licht und Schatten, Bewußtem und Unbewußtem durch Denken, Fühlen, Wollen und Handeln realisiert.

Entwicklung ist also durch Wachstum bei gegebenen Strukturprinzipien bis zu einer Schwelle und eine folgende Desintegration oder den Sprung auf ein höheres Ordnungsniveau zu beschreiben. Innerhalb dieser Grundmuster entfaltet sich menschliches Leben zwischen den Möglichkeiten von geistiger Freiheit und den Notwendigkeiten, die mit materiellen und strukturellen Gegebenheiten verbunden sind. Das Leben beginnt schließlich mit dem Geboren-Werden und endet mit dem Sterben. Wandlungskrisen sind also Chance und Risiko – zum Neuwerden, Bereichert-Werden aber auch zum Scheitern und Sterben.

3. Gemäß des Postulates der Wesens-Entsprechung von Mensch-Sein und den von Menschen gestalteten Lebenswelten gliedern Glasl und Lievegoed Organisationen mit körperlichen, seelischen und geistigen Wesenselementen dreigliedrig in das technisch-instrumentelle, das soziale und das geistig-kulturelle Subsystem. Diese Subsysteme konstituieren als Ganzheit eine Organisation, indem sie holographisch und ineinander komplex vernetzt sind. Sie sind durch je eigene dominante Prinzipien von Geschwisterlichkeit im Austausch funktionaler Prozesse, Gleichheit und Gleichwertigkeit im sozialen Miteinander und Freiheit des geistig-kulturellen Werdens geprägt. Je nachdem welches Subsystem für die Leistungen der Organisation in das Umfeld hinein prägend ist, ist eine Organisation danach eine Produktorganisation, eine Dienstleistungsorganisation oder eine professionelle (Dienstleistungs-) Organisation.

Organisationen entwickeln sich, indem sie sich mit dem Werden der Subsysteme bewußt werdend stufenweise immer wieder neu bilden. Licht- und Schatten, Bewußtes und Unbewußtes von Organisationen entsprechen dabei sowohl dem individuellen geistigen Gepräge einer

Organisation, als auch der kollektiv wirkenden Entwicklungsstufe, in der sie sich befindet. Den Entwicklungsmustern menschlichen Lebens von der Jugend bis zur Reife entsprechend, können sich Organisationen von der Pionierphase durch die Differenzierungsphase zur Integrationsphase in die Assoziationsphase entwickeln. In jeder Stufe entwickeln sie neue und komplexere Fähigkeiten, die in den Subsystemen in Stufen institutionalisiert werden. Mit der Reife der dritten Entwicklungsphase ist die Entwicklung der dreigliedrigen Organisation hinsichtlich der geistig-kulturellen Grundlagen, der technisch-instrumentellen Gegebenheiten und des inneren sozialen Miteinanders in drei Subsystemen voll durchgebildet und ausdifferenziert. In der von Glasl in Auseinandersetzung mit den Konzepten und Realitäten der „schlanken Organisation“ herausgearbeiteten vierten Phase entwickeln Organisationen darüber hinausweisend auch jenseits der Grenzen der Organisation bewußtwerdendes Handeln durch Netzwerkbildung. Dabei ist zu beachten, daß aus Metamorphosen geistig-kultureller Grundlagen des Lebens entsprechende Metamorphosen materiell-struktureller Realitäten folgen. Dementsprechend müßte in der vierten Phase der Organisationsentwicklung – der Assoziationsphase – ein viertes Subsystem ausgebildet werden, das der Aufgabe der vierten Phase entspricht: der Netzwerkbildung. Damit differenziert sich das soziale Subsystem in ein (nach innen gerichtetes) soziales Subsystem und das außenorientierte Subsystem Inter-Faces aus. In diesem Subsystem Inter-Faces realisiert sich der gleichberechtigte Austausch zwischen verantwortlich und bewußt werdenden Organisationsindividualitäten als viertes Subsystem der Organisation.

Die Entwicklung des Subsystems Inter-Faces bewirkt eine von Glasl noch nicht konzeptionierte Verwandlung der Gestalt der Organisation von der Drei- zur Viergliederung. Die Realitäten von Körper, Seele und Geist werden so weiter ausdifferenziert und Organisationen entfalten sich bewußt im Spannungsfeld des Ausgleichs zweier Polaritäten, die in Kreuzform angeordnet sind. Die senkrechte Polarität ist „Geist – Materie“, die Waagerechte wird durch „Innen – Außen“ aufgespannt.

4. Das Maschinenweltbild verursacht aus der spezifischen Lage der mit ihm verbundenen Schattenaspekte und unbewußten Anteile spezifische Störungen, wenn es auf nicht-funktionale Realitäten individuellen und organisatorischen Lebens angewendet wird. Strukturen und Handlungen von Organisationen entwickeln infolgedessen zunehmend Prozesse, die lebensbedrohlichen Krankheiten wie Krebs, Bulimie und Magersucht entsprechen. Diese Gemengelage offenbart eine durchgreifende Ent-

wicklungskrise im westlichen Kulturraum. Die Anwendung der Prinzipien Machbarkeit und Funktionalität braucht also klare Fundierungen hinsichtlich sachlicher Angemessenheit und Ethik, um wieder positiver wirken zu können.

Entwicklungen gestalten sich über das Stufenmuster hinaus weisend in längeren Zeiträumen als Spirale. Im Konzept von Glasl und Lievegoed wird diese Spiralform mit der Metamorphose der Organisation von der Drei- zur Viergliedrigkeit durch die Wesensentsprechung von Pionier- und Assoziationsphase bei Erhöhung von Komplexität und Bewußtseinsniveau nachweisbar.

Die geistige Basis der Entwicklung von Leben an den Schwellenübergängen ist das Prinzip „Stirb und Werde“, das trotz und wegen notorischer Abwehr mit der „Waffe“ *Machbarkeit* nichts an Formkraft verloren hat. Archetypische Formulierungen dieses Prinzips wie der Phönix- und der Janus-Mythos und das Gründungsmysterium des Christentums auf Golgatha können helfen, mit diesen Realitäten des Lebens produktiv und bewußter umzugehen. Damit steht die lange vernachlässigte Auseinandersetzung mit der wirkenden Existenz nicht-rationaler und transzendenter Realitäten an.

Insgesamt wandeln die Überlegungen zur Organismusorganisation das Grundbild von Organisationsentwicklung ausgehend von Prozessen der Optimierung und Behebung von organisatorischen „Herausforderungen“ durch Korrektur von Defekten und Fehlkonstruktionen (Reparatur, Wartung und „Reengineering“) hin zu menschlichem Handeln in selbst-bewußt werdenden Rollen heilkräftiger und wertschätzender Entwicklungsdiagnose, -beratung und -leitung in Wissenschaft, Beratung und Führung. Jeder dieser Aspekte von Organisationsentwicklung braucht jedoch am Ende, um praktisch richtig zu wirken, funktional-strukturelle Neuordnungen.

13 Organisation und Leben III: Rationale, nicht-rationale und transzendente Realitäten

13.1 Leitfragen

Mit rational beschreibbaren materiellen und funktionalen Realitäten differenziert und gekonnt umzugehen, ist für Menschen und Organisationen Alltag. Die wirkende Existenz nicht-rationaler und transzendenter Realitäten gleichermaßen zu leben, ist einer wissenschaftlich-technisch-funktional gedachten Bewußtseinslage jedoch grundfremd. Schon alltägliche nicht-rationale Anteile wie Emotionen und Mitgefühl werden aus einer solchen Perspektive nicht selten als Störfaktor für Rationalität gesehen und in Schatten- und Randexistenzen abgewehrt. Die tiefer im Geistig-Transzendenten wurzelnde Notwendigkeit des Realisierens und Entwickelns ethisch-moralischer – nicht moralisierender – Grundsätze als Wegmarken innerer Orientierung für alltägliches Handeln wird damit von vornherein aus dem Blickfeld gedrängt und genauso als illusorisch geleugnet. Solches gilt erst Recht für die Einbindung von Menschen und Organisationen in einem Feld geistig-transzendenter Realitäten. Da diese Realitäten jedoch nur dann real und bewußt sind, wenn sie auch in unserer transzendenzfernen Kultur erlebt werden können, sind für Bewußtseins- und Organisationsentwicklung Wege zu deren Erleben im Alltag zu zeigen. Sich vor diesem Hintergrund an Grundlagen und konkrete Anknüpfungspunkte organisationalen Bewußtseins schrittweise heranzuarbeiten, ist das Ziel, dem die Bearbeitung folgender Fragen dient:

1. Was sind grundlegende ethische Qualitäten, die Organisationen prägen? Welche tieferen Konsequenzen hat ein Verzicht auf ethische und innere Orientierung individuellen und organisatorischen Handelns?
2. Welche Qualitäten von Nicht-Rationalität charakterisieren über das bis hier bearbeitete hinausweisend organisationale Realitäten?
 - a) vordergründig
 - b) hintergründig
 Welche Folgen für Lernen und Verantwortung von Menschen und Organisationen ergeben sich daraus?
3. Was ist die Essenz organisationalen Bewußtseins, wie drückt es sich im Alltag aus und was ergibt sich daraus für individuelle und organisatorische Verantwortung?

4. Welche pragmatischen Richtungen müssen Methoden organisatorischer Bewußtwerdung nehmen, um Entwicklung für Menschen und Organisationen erlebbar werden zu lassen?

13.2 Ethik und Organisation

13.2.1 Über ethische Reflektionen organisationaler Realitäten von Albert Speer (sen.)

13.2.1.1 Anmerkungen zur Person und Biographie von Albert Speer

Der Architekt Albert Speer (sen.)¹³¹² war seit 1937 «Generalbauinspekteur für die Reichshauptstadt Berlin», seit 1943 «Reichsminister für Rüstung und Kriegsproduktion». Er prägte das Bild des Bürokraten und Technokraten, der in Deutschland zum Eckpfeiler des Regimes der Nationalsozialisten und zu einem engen Mitarbeiter Adolf Hitlers wurde und wurde auch als das technokratische »ausführende Organ« von Adolf Hitler bezeichnet¹³¹³. Speer sagte von sich, er sei die längste Zeit seiner Karriere an der Seite Hitlers »aus eigener Entscheidung blind« gewesen.¹³¹⁴ »Ich dachte nur an meine verfluchten Fabriken.«¹³¹⁵ Speer erkrankte von Januar bis März 1944 schwer und geriet nach seiner Beschreibung in einen Zustand, der dem gleicht, was typischerweise als Nahtoderlebnis bezeichnet wird – verlassen des Körpers, Licht- und Klangerlebnisse, gegen den eigenen Wunsch zurückgeschickt werden.¹³¹⁶ »Das Wiedersehen mit Hitler war ein Schock [...] ›Mein Gott, dieses abstoßende Gesicht [...] Wer ist dieser Mann?‹«¹³¹⁷ Dann hatte er »zum ersten mal seit Jahren eine Vision physischer Vernichtung – nicht von Gebäuden, sondern von Menschen.«¹³¹⁸ Speer widersetzte sich danach aktiv bis zum Kriegsende Hitlers Befehlen der verbrannten Erde (sogenannte Nerobefehle). Er schickte darüber hinaus

¹³¹² Albert Speer (sen.) lebte von 1905 - 1981. Zu den biographischen Angaben über Albert Speer vgl. Brockhaus Bd. 20, S. 620.

Sein Sohn Albert Speer (jun.), geb. 29.7.1934 ist wie sein Vater Architekt und Städteplaner. Er zeichnet für das Gelände der Weltausstellung in Hannover verantwortlich und ist mit diesen Ausführungen nicht gemeint. (Vgl. br-online.de 2004, S. 1 f.)

¹³¹³ Benz et al. 1997, S. 883

¹³¹⁴ Vgl. Sereny 1995, S. 267, S. 277.

¹³¹⁵ Speer zitiert nach Sereny 1995, S. 516

¹³¹⁶ Vgl. Sereny 1995, S. 494 ff.

Georges Casalis war der erste Gefängnispfarrer von Spandau und eng mit Albert Speer vertraut. Casalis berichtete behutsam davon, daß er nicht sicher war, inwieweit die Realität und der Bericht dieses individuellen Vorfalls von Wunschvorstellungen Speers beeinflusst oder geprägt war. (Vgl. Sereny 1997, S. 737.) Ich vermute, daß Casalis die Möglichkeit von Nahtodeserlebnissen spirituellen Charakters nicht grundsätzlich ablehnt.

¹³¹⁷ Speer zitiert nach Sereny 1995, S. 509

¹³¹⁸ Speer zitiert nach Sereny 1995, S. 516

gegen Befehle Hitlers, die eine Hungerkatastrophe bedeutet hätten, »Lebensmittelzüge ›blind‹ in den Kessel einer Schlacht, mit dem Befehl, so weit wie möglich hineinzufahren« und riskierte dafür wissentlich sein Leben.¹³¹⁹ Zur gleichen Zeit arbeitete er nach wie vor mit hoher Energie für den Fortgang der Rüstungsindustrie.

In seiner langjährigen Haft in Berlin-Spandau im Anschluß an die Nürnberger Prozesse¹³²⁰ und danach schrieb Albert Speer einige Bücher. Sie sind die veröffentlichten Produkte der Aufarbeitung seiner Biographie vor dem Hintergrund der Geschichte der nationalsozialistischen Herrschaft, seiner persönlichen Beteiligung und der Entwicklungen nach dem II. Weltkrieg sowie strukturelle Aufarbeitungen des Gewesenen, die er immer wieder in Bezug zu modernen Entwicklungen setzte. In letzter Hinsicht am deutlichsten ist der Titel «Technik und Macht».¹³²¹

Albert Speer war widersprüchlich und ist in seinen verschiedenen Sonderrollen aus naheliegenden Gründen nach wie vor umstritten. Daß bei Albert Speer die Schwere der Schuld und die persönliche Verstrickung auch zu Verdrängungs- und Verzerrungsprozessen geführt hat, ist naheliegend. Auf Einzelfallbeschreibungen und Kommentare in dieser Hinsicht verzichte ich, weil sie mangels persönlicher Beteiligung spekulativ bleiben müßten. Nichtsdestoweniger gehört die Verdrängung der eigenen Schattenseiten zum Kern der Möglichkeiten des Menschlichen. In einer technokratischen Haltung erfährt Verdrängung eine spezielle Ausformung. Die Vermutung ist naheliegend, daß Speer vor allem im Hinblick auf Antisemitismus, Völkermord, Massenverklavung und Kriegsverbrechen mit aus persönlicher Schuld und eigenem Überlebenswillen resultierenden Verdrängungsmechanismen zu kämpfen hatte, die derart tiefgehend und kompliziert verstrickt sind, daß vermutlich kein Mensch (Speer eingeschlossen) in der Lage ist, diese schlüssig und „fehlerfrei“ zu beschreiben und zu klären. Ich vermute daher, daß jedes eindeutige Bild der Person und der Biographie von Albert Speer nicht gerecht werden kann.¹³²² Die Überlegungen Albert

¹³¹⁹ »Nach Posers Eindruck zeigte Speer [...] damals eine einzigartige Zivilcourage.« (Vgl. Sereny 1995, S. 566.) Manfred von Poser war zum Kriegsende hin Verbindungsoffizier von Albert Speer. (Vgl. Sereny 1995, S. 550 ff.) Aktives Unterlaufen von Befehlen Adolf Hitlers war bei Bekanntwerden in den allermeisten Fällen mit Folter und juristisch maskiertem Mord verbunden.

¹³²⁰ Die Nürnberger Prozesse waren u.a. der Versuch der juristischen Aufarbeitung der verwickelten Schuldfragen auf Seiten Deutschlands, nach dem Zusammenbruch des Dritten Reiches und dem Ende des zweiten Weltkrieges. Sie begannen am 20.11.1945. (Vgl. Heydecker et al. 1959.)

¹³²¹ Vgl. Speer 1979.

¹³²² Von einer Person wie Albert Speer eine angemessene Skizze zu entwerfen zu versuchen, ist genauso schwierig wie heikel. Fehlende persönliche Bekanntschaft mit Speer und fehlende Zeitzeugenschaft meinerseits machen dieses Unterfangen nicht leichter. Man wird mit Beschreibungen leben müssen, die widersprüchlich anmuten, ohne zu wissen, wo man selbst im einzelnen nicht klar sieht und wo vorhandene Widersprüche in der Skizze eine Entsprechung

finden. Der Versuch einer Skizzierung ist jedoch unverzichtbar, weil die Inhalte der von Albert Speer hinterlassenen Gedanken ohne seinen speziellen Hintergrund kaum angemessen zu deuten sind. Vorerst habe ich den Eindruck, daß alles, was hier an Ergebnissen des Ringens unterschiedlichster Persönlichkeiten steht, gleich ernst zu nehmen ist, auch und weil die daraus resultierenden Widersprüche existentieller kaum sein können, als sie sind.

Zur Bewertung des hier geschriebenen ist eine zweite persönliche Bemerkung sinnvoll. Meine eigene Beschäftigung mit dem Thema Deutschland zwischen 1920 und 1945 ist weniger punktuell, als dieses Kapitel. Sie dauert seit der Gymnasialzeit ca. 25 Jahre mit unterschiedlicher Intensität und wurzelt in einer Vereinigung von Judentum, Christentum und Nationalsozialismus in meiner Herkunftsfamilie.

Die Erinnerungen Speers sind aus der Perspektive desjenigen geschrieben, der die dunkle Seite der Technik durch eigene Erfahrung wahrnahm. Speer hatte erkannt, daß er, der in seinem Tun für Hitler für sich in Anspruch nahm, unpolitischer Diener zu sein, mit seinen technischen Dienstleistungen bösen Zielen gedient hatte, die im Umfeld Hitlers sämtlich offen zutage lagen. (Vgl. Speer 1975b, S. 521 ff.)

Speer ist sich bewußt, daß jede Selbstbiographie ein zutiefst fragwürdiges Unternehmen ist, da sie streng genommen eine Form von Selbstobjektivität voraussetzt, die es in Wirklichkeit nicht gibt. Die besondere Qualität der Veröffentlichungen Albert Speers wird jedoch gerade durch diese Tatsache ermöglicht. »Es fehlt mir der Abstand des Unbeteiligten.« (Speer 1979, S. 7; vgl. dazu auch das Eingangszitat von Karl Barth in Speer 1975b, S. 6) Er schließt seine Ausführungen mit: »Nun wollte ich endlich verstehen. Auch dieses Buch will es.« Mein Eindruck nach Lektüre ist, daß Speer diesen Anspruch zu erfüllen versuchte.

Erich Fromm äußerte über Albert Speer: »Speer hat seine Beteiligung am Nazi-Regime aufrichtig bereut, und ich glaube seiner Versicherung, daß er inzwischen ein völlig anderer Mensch geworden ist.« (Fromm zitiert nach dem Klappentext von Speer 1981). Dazu gehört die anonyme finanzielle Unterstützung von Opfern des Nationalsozialismus durch Albert Speer und daß diese erst nach seinem Tod bekannt wurde.

Auf Vorhaltungen seines Anwaltes Hans Flächsner in Nürnberg, sein Schuldbekenntnis »werde ihn wahrscheinlich den Kopf kosten« reagierte Speer nach Flächsners Aussage mit »Dann ist es eben so.« Flächsner gewann den Eindruck, daß die Aussicht auf zwanzig Jahre Haft Speer schwerer getroffen hatte, als die Todesstrafe es vermocht hätte. (Vgl. Sereny 1997, S. 685, S. 715.)

George Casalis, der Albert Speer in Spandau als Gefängnispfarrer betreute, schrieb über ihn: »Und doch war er in der ersten Zeit [...] unter der außergewöhnlichen Gelassenheit, die er an den Tag legte, der von Schuldgefühlen gepeinigteste und gequälteste Mensch, den ich je gekannt habe.« (Casalis zitiert nach Sereny 1995, S. 32)

Gitta Sereny sah bis zum Ende die Frage als unbeantwortet, »wie ein Mann von seinen Fähigkeiten nicht unmoralisch oder amoralisch, sondern etwas unendlich viel Schlimmeres werden konnte – ein moralisch erloschener Mensch.« (Sereny 1995, S. 17) »Speer hat niemanden getötet und empfand keine Feindschaft, keinen Haß oder auch nur Abneigung gegen die Millionen [...], die in Osteuropa systematisch umgebracht wurden; er empfand nichts.« Er konnte nicht Liebe, sondern nur »romantisierende Ersatzgefühle für Liebe« empfinden. (Vgl. Sereny 1997, S. 865.) »Die Ambivalenz zwischen seinem moralischen Bedürfnis, sich der lange verdrängten Schuld seines schrecklichen Wissens zu stellen, und dem überwältigendem Drang, dieses Wissen zu bestreiten oder zu »blockieren«, war das große Dilemma seines Lebens,...« (Sereny 1995, S. 21) Bei dem, was Sereny als lange verdrängte Schuld von Albert Speer charakterisiert, geht es um das Wissen um den Massenmord in den nationalsozialistischen Konzentrationslagern während seiner Regierungsbeteiligung. Mehrfach belegt Gitta Sereny Widersprüche, die nicht nur von ihr als Lüge Albert Speers auslegt werden. (Vgl. Sereny 1997, S. 637, S. 645, S. 845, S. 850) Einzelne Schuldbekenntnisse Speers nach seiner Haftentlassung bewertet sie so: »Wenn Speer in Nürnberg so weit gegangen wäre, hätte man ihn gehängt.« (Sereny 1997, S. 852) Erich Goldhagen glaubt nachweisen zu können, daß Speer aufgrund seiner Anwesenheit bei einer grausam offenen Rede von Heinrich Himmler über den Völkermord entgegen eigener Beteuerungen doch beizeiten davon wußte. Speer stritt diese persönliche Anwesenheit wie auch das Wissen um den Massenmord in den Konzentrationslagern bis zuletzt ab. (Vgl. Sereny 1997, S. 848 ff.) Susanne Willems befaßte sich mit Albert Speers Wohnungspolitik in Berlin unter dem Titel »Der entsiedelte Jude«. (Vgl. Willems 2002.) Gitta Sereny kam nach langen Gesprächen mit Speer zu dem Schluß, »daß Speer, viel schwerer, als die Wahrheit zu blockieren, was im Extremfall bedeuten kann, daß man sich der Lüge nicht mehr bewußt ist, eine Lüge lebte, nicht wissend, wie er sie beenden sollte. Ich glaube, daß sein entsetzliches Leiden unter diesem Zwiespalt sein größter Verdienst war.« (Sereny 1997, S. 850)

John Kenneth Galbraith hat aus seinem persönlichen Kontakt mit Albert Speer in Vorbereitung der Nürnberger Prozesse den Schluß gezogen, daß Speer sein Leben einer »sorgfältig inszenierten Taktik der Selbstdarstellung« verdankte. (Galbraith zitiert nach Sereny 1997, S. 663.) Sereny erlebte ihn nicht nur als »gewandte[n], glatte[n] und fast theatralische[n] Mann«. Viel später und wohl zur rechten Zeit in der richtigen Art konfrontiert mit dem, was Sereny Speers »Lebenslüge«

Speers zum Verhältnis von Technik, Ethik und Verantwortung scheinen mir dagegen im Hinblick auf ihre Klarsichtigkeit durch die Schwere der persönlichen Schuld eher gefördert worden zu sein. Von daher sind die Berichte, Bewertungen und Warnungen desjenigen, dem trotz verantwortlicher Teilhabe an dem größten unmenschlichen Exzeß der Verbindung von Macht und Technik teilweise – ich wage nicht zu beurteilen, in welchem Ausmaß – die Augen geöffnet worden sind, lesens- und beachtenswert.

Vor dem so angerissenen Hintergrund wird im folgenden zusammenfassend einiges von dem vorgestellt, was Albert Speer über das Wesen von Technokratie, Technokraten und Konformität zu sagen hatte und in aktuelle Zusammenhänge hineingestellt. Die Ausführungen Speers sind eine bleibende Mahnung an diejenigen, die den Erfolg in bedingungslosem Einsatz für den Erfolg einer Sache oder bestimmter Personen suchen. Sie zeigen, wie der Verlust des inneren Haltes und der geistig-seelischen Offenheit anfällig dafür machen kann, im Gewand des Rationalen zum Werkzeug des Bösen zu werden.

13.2.1.2 Über Verbindungen und Unterschiede von „Damals“ und „Heute“

Ich glaube nicht, daß das, was heute im Alltag von Organisationen geschieht, mit dem unmittelbar vergleichbar ist oder verglichen werden sollte, was Albert Speer zu verantworten hatte. Ich bin mir jedoch sicher, daß das Böse und das Technokratische nicht erst im Exzeß zusammenfinden können. Daher können die Ereignisse des II. Weltkrieges nicht als für heute bedeutungsloses Ereignis in den Geschichtsbüchern abgelegt werden. Die Gründe für diese Überzeugung sind vielschichtig und komplizierter als die einfache Tatsache, daß ein entfesselter Raubtierkapitalismus und der Nationalsozialismus eine ideologische Grundlage teilen: den Sozialdarwinismus.¹³²³ Die überragende Bedeutung der sachlichen und der ethischen

nennt, konnte endlich der letzte Vorhang seines Abwehrkampfes gegen den grausamsten Teils seiner Lebenswahrheit zu Boden fallen und Albert Speer zeigen »todernst, unendlich müde, ohne auch nur eine Spur seiner früheren Gewandtheit.« (Vgl. Sereny 1997, S. 850.) Kann dieser Abwehrkampf nur nach außen geführt worden sein?

¹³²³ Joachim Fest bezeichnet den Sozialdarwinismus als »granitenes Fundament« der nationalsozialistischen Ideologie. »Bezeichnenderweise hat diese sogenannte sozialdarwinistische Theorie, zumindest zeitweilig, [...] allen Lagern [...] gedient. [...] Alles in allem war [der Sozialdarwinismus] eine der klassischen Ideologien des bürgerlichen Zeitalters, das [...] seinen robusten kapitalistischen Durchsetzungswillen unter die Rechtfertigungsformeln eines unentrinnbaren Naturgesetzes zu stellen trachtete.« Und schon damals war Sozialdarwinismus zwangsläufig antidemokratisch, antipluralistisch und international populäres Gedankengut, das in exzessiv verfolgten Rassereinheits- und Lebensraum„idealen“ von Deutschland ausgehend in Europa mit grausigen Folgen einen Tiefpunkt erreichte. (Vgl. Fest 1973, S. 80 f., S. 296 f.)

Verantwortung jedes Einzelnen angesichts moderner Perspektiven kann von Albert Speer aus der reflektierten Perspektive desjenigen gelernt werden, der mit grausigen Konsequenzen an eben jener Aufgabe des Menschseins scheiterte. Eine zweite Brücke zwischen der jungen Geschichte und heute ist die Dominanz von Technokratie und Technik, die Albert Speer eine entscheidende Zeit lang getragen hat.¹³²⁴

13.2.1.3 Albert Speer zu Technokratie, Konformität, Arbeitssucht und zum Bösen

Albert Speer formulierte in seinem Schlußwort bei den Nürnberger Prozessen: »Der Alptraum vieler Menschen, daß einmal die Völker durch die Technik beherrscht werden könnten - er war im autoritären System Hitlers nahezu verwirklicht. In der Gefahr von der Technik terrorisiert zu werden, steht heute jeder Staat der Welt, in einer modernen Diktatur scheint mir dieses aber unvermeidlich zu sein. Daher: Je technischer die Welt wird, umso notwendiger ist als Gegengewicht die Forderung der individuellen Freiheit und des Selbstbewußtseins des einzelnen Menschen.«¹³²⁵ In der Gefängniszelle verfaßte er eine Notiz, die diesen Gedanken fortschreibt. »Durch diese Kriegskatastrophe ist die Empfindlichkeit des in Jahrhunderten aufgebauten Systems der modernen Zivilisation erwiesen worden. Wir wissen jetzt: Wir leben in keinem erdbebensicheren Bau. Die komplizierte Apparatur der modernen Welt kann sich, durch negative Impulse, die sich gegenseitig steigern, unaufhaltsam zersetzen. Kein Wille könnte diesen Prozeß aufhalten, wenn der Automatismus des Fortschritts zu einer weiteren Stufe in der Entpersönlichung des Menschen führte, ihm immer mehr die Selbstverantwortung entzöge.«¹³²⁶

Bei George Soros findet man eine beispielhafte Formulierung der innigen Verbindung von Sozialdarwinismus und »Raubtierkapitalismus«. Skrupel sind in dieser Haltung als »Belastung« tabuisiert. (Vgl. Soros 1998, S. 81, S. 113.)

¹³²⁴ Der deutsch-amerikanische Raketenbauer Wernher von Braun bewertet die Erinnerungen Albert Speers als wichtigen Beitrag dazu, in der technisch-wissenschaftlichen Moderne die moralische Verantwortung des Einzelnen sichtbar zu machen. (Vgl. Speer 1979, S. 75.) Wernher von Braun war Raketenkonstrukteur und als solcher im 2. Weltkrieg Direktor der Heeresversuchsanstalt in Deutschland/Peenemünde und Leiter der Entwicklung der Flüssigkeitsrakete V2. (Die Zustände bei der Fabrikation der Raketen wurden von Speer als »Dantes Inferno« beschrieben, was ihn nach Lage der mir bekannten Literatur erstmals dazu brachte, das Leiden von Sklaven anzusehen und Linderung zu erzwingen. Speer sagte nach dem Krieg, es sei der schlimmste Ort, den er je gesehen habe.) Nach dem zweiten Weltkrieg war Wernher von Braun in den USA Leiter des amerikanischen Raketenprogramms der NASA bis hin zu dem Apollo-Programm, das zum Betreten des Mondes durch amerikanische Astronauten Ende der 60er und Anfang der 70er Jahre des 20. Jahrhunderts führte. (Vgl. Brockhaus 1987 Bd. 3, S. 632; zur Fabrikation der V2 vgl. Sereny 1995, S. 486 ff.)

¹³²⁵ Speer 1975b, S. 522 f.

¹³²⁶ Speer 1975b, S. 525

Alleinige Beherrschung des Menschen durch Technik ist nur vordergründig möglich, real jedoch nicht existent, genauso wie falsch ist: „Geld regiert die Welt“. Die Vermutung, man werde durch die Technik terrorisiert oder gar beherrscht ist letztlich wohl wieder Flucht vor Verantwortung, da jegliches diktatorische System Menschen zur Inthronisierung und Stabilisierung braucht, auch wenn es nicht mehr personifiziert, sondern mittels Technik anonymisiert ist.

Eine Schlüsselstellung innerhalb von vorwiegend technischen bzw. nach technischen Prinzipien gestalteten Systemen haben „Technokraten“. »Die Vorstellung, daß nur Techniker Technokraten stellen, ist grundverkehrt. Ein hoher Offizier kann ebenso als Technokrat wirken, wie ein hoher Jurist. Technokraten bilden sich in allen Berufen heraus, die sich auf Sachgebiete erstrecken und in irgendeiner Form von Wichtigkeit sind. Menschen, die große Fachkenntnisse haben, aber zu sachbezogen sind, als daß sie gleichzeitig in der Lage wären, die vielfältigen öffentlichen Interessen wahrzunehmen, sind Technokraten. Vielleicht läßt sich der Technokrat am besten mit dem moderneren und gröberen Wort »Fachidiot« umschreiben. Ein Experte hingegen, der die Dinge nicht nur von seinem Fachstandpunkt, sondern von einer generellen Position aus zu beurteilen vermag, ist kein Technokrat.«¹³²⁷ Verantwortungsübernahme im sachlich-menschlichen Sinn fehlt bei technokratischer Haltung. Diese Lücke muß sich in individueller Weise füllen.

Bei Albert Speer ist ein immer wieder auftauchendes Motiv die Arbeitsucht. »Aber bald nachdem Hitler von mir Besitz genommen hatte, geriet ich in jenen hektischen und narkotischen Arbeitsrausch, den ich dann wie eine Droge brauchte. Selbst während der Ferien versuchte ich durch stundenlanges Herumfahren von Stadt zu Stadt, [...] den erwünschten Zustand abendlicher Erschöpfung zu erreichen. Mein Verhältnis zur Arbeit ist ein Suchtproblem. [...] Nur durch ein Übermaß persönlichen Einsatzes konnte ich den fehlenden Überblick, die unzureichenden Kenntnisse ersetzen.«¹³²⁸ Arbeitssucht kann vor diesem Hintergrund als Symptom von gelebter Technokratie und innerer Haltlosigkeit gesehen werden. Speer beschrieb die eigene Anfälligkeit für Sucht und Getriebensein so, daß ein Mangel an innerer Stabilität und Haltung deutlich ausgesprochen wird. »Aber ich frage mich mitunter, ob es nicht einen unerklärlichen Instinkt in mir gibt, der mich immer, ob ich es will oder nicht, dem Zeitgeist ausliefert; als trage mich die jeweils herrschende Strömung hierhin und dorthin. [...]

¹³²⁷ Speer 1979, S. 74 f.

¹³²⁸ Speer 1975, S. 152 f.

Es war auch Unfreiheit im allerbanalsten Sinne, nicht nur im sublimpsychologischen.«¹³²⁹ »Aber jetzt frage ich mich, ob Loyalität nicht nur der Fetzen war, mit dem wir unsere moralische Blöße bedeckten: unsere Entschlußlosigkeit, Verantwortungsscheu, Feigheit, all das, was wir hochtrabend als unsere Pflicht ausgaben. [...] Viel zu spät beginne ich zu begreifen, daß es nur eine Loyalität gibt: die der Moral gegenüber.«¹³³⁰

»Ich bekenne, daß ich der Technik gegenüber ein schizoide Haltung einnehme. Selbst wenn ich an ihre Gefahren denke, kann ich mich ihrer Faszination nicht entziehen.«¹³³¹ »Nicht wir beherrschen die Technik, sondern die Technik bestimmt unser Leben in einer sehr eigenständigen Weise. Und hier stoßen wir wieder auf das Phänomen der Faszination: Hitler hätte ohne die Faszination [...] Deutschland nicht in dieser Form beherrschen können. Heute wird deutlich, daß wir uns von technischen Vorgängen und Erzeugnissen bis zur Urteilslosigkeit faszinieren lassen.«¹³³²

13.2.1.4 Gut und Böse durch die Sicht von Albert Speer – Heute

Friedrich August von Hayek formulierte die ökonomische Variante des Fachidioten, die in Theorie und Praxis gleichermaßen anzutreffen ist. »Ein Physiker, der nur Physiker ist, kann durchaus eine erstklassiger Physiker und ein hochgeschätztes Mitglied der Gesellschaft sein. Aber gewiß kann niemand ein großer Ökonom sein, der nur Ökonom ist – und ich bin sogar versucht hinzuzufügen, daß der Ökonom, der nur Ökonom ist, leicht zum Ärgernis, wenn nicht gar zu einer regelrechten Gefahr wird.«¹³³³

Stefan Baron formulierte in einem Leitartikel der «Wirtschaftswoche» die verheißungsvolle Oberfläche und Perspektiven, die in Verbindung mit modernen Kommunikationstechniken möglich werden. »Die Informationstechnologien stärken das Individuum gegenüber dem Kollektiv. Sie erlauben spontane Gemeinschaften, die sich nicht durch räumliche Nähe, sondern durch gemeinsame Interessen definieren. Sie lassen das Ideal von Adam Smith Wirklichkeit werden: den rationalen Bürger, der mit vollständiger Information versehen (weitgehend) unabhängig von Grenzen und Regierungen seine ökonomischen Interessen verfolgt. Kurz: Sie verweisen auf eine Gesellschaftsform von morgen, die digitale

¹³²⁹ Speer 1975, S. 210, S. 217

¹³³⁰ Speer 1975, S. 284

¹³³¹ Speer 1979, S. 82

¹³³² Speer 1979, S. 65 f.

¹³³³ www.hayek.de, 20.12.2004

Demokratie.«¹³³⁴ Aber: Was für einen Hammer gilt, gilt qualitativ erst recht für Hochtechnologie. Mit einem Hammer kann ein Nagel in die Wand geschlagen werden, um daran ein schönes Bild aufzuhängen. Man kann ihn aber auch benutzen, um mit ihm einen Schädel einzuschlagen. Es kommt immer auf die bewußten und unbewußten Absichten, Motive und Handlungen der Beteiligten an, wenn Technologie eingesetzt wird. Kommunikations- und Informationstechnologie kann genauso zu den Qualitäten eingesetzt werden, die Baron vermutet, wie zum Versuch der Zensur, Überwachung, Bevormundung und Massenverdummung. In dieser Weise eingesetzt sind Informations- und Kommunikationstechniken Mittel zur Erzeugung und Maskierung von Konformitätsdruck. Diese Gefahren müssen beileibe nicht zuvorderst von staatlichen Organisationen ausgehen. Es geht auch um die Gewinnung von Wissensmonopolen und deren gewinnbringende Verteilung und Vermittlung. Die Tendenz zur Monopolisierung von Information – Einschränkung bzw. Aufhebung von Konkurrenz – ist jedoch wegen der Natur des „Produktes“ ungleich gefährlicher und systemgefährdender für die Systeme „freie Marktwirtschaft“ und „Demokratie“, als andere Monopole.¹³³⁵ Geistige Gleichschaltung und Zensur ist um keinen Deut weniger schlimm, wenn sie statt von staatlichen Organen von privaten Organisationen durchgesetzt werden.

Faszination bis zur Urteilslosigkeit ist ein aktuelles Phänomen auch in anderer Hinsicht. Albert Speer stand naturgemäß mit dieser Haltung nicht allein. Er beschreibt den Kreis um Adolf Hitler als sich immer weiter von der Wirklichkeit entfernend und darin als absolut konform. »Die Abwendung von der Wirklichkeit, die zusehends um sich griff, war keine Besonderheit des nationalsozialistischen Regimes. Während aber unter normalen Umständen die Abkehr von der Realität durch die Umwelt, durch Spott, Kritik, Verlust an Glaubwürdigkeit berichtigt wird, gab es im dritten Reich keine Korrektive, besonders wenn man der obersten Schicht angehörte. Im Gegenteil: Wie in einem Spiegelkabinett vervielfachte sich jeder Selbstbetrug zum immer wieder bestätigten Bild einer phantastischen Traumwelt, die mit dem düsteren Außen nichts mehr zu tun hatte. In diesen Spiegeln konnte ich vielfältig immer nur mein Gesicht sehen, kein fremder Anblick

¹³³⁴ Vgl. Baron 1999, S. 3.

¹³³⁵ Einer der weltgrößten Medienkonzerne verfolgt dementsprechend einen „Traum“, von dem ich vermute, daß er repräsentativ für weite Teile der Branche und Ausdruck ihrer wachsenden Verflechtungen und Machtkonzentrationen ist. »Es ist der Traum der [...] Manager, dass der Kunde seine medialen Wünsche ausschließlich bei Bertelsmann befriedigt.« »Querschnittsmanagement« ist das Zauberwort, das zu dieser Zeit noch einige datenschutzrechtliche Probleme aufwirft. (Vgl. Hammerstein 1999, S. 96 ff.)

stört diese Uniformität von hundert immer gleichen – meinen Gesichtern.«¹³³⁶

Der ehemalige Vorstandsvorsitzende von Ford und ehemalige VW-Vorstand Daniel Goeudevert beschreibt gleichartige Spiegelkabinette als typische Situation von Vorstandsvorsitzenden in modernen Unternehmen¹³³⁷.

Das Technokratische ist jedoch nicht aus sich heraus böse, sondern nur ein bedeutendes von vielen modernen Kleidern, in dem sich das Böse durch Menschen hindurch realisieren kann, genauso wie es sinnvoll wirken kann, wenn es bewußt gehandhabt wird. Mit den Worten Albert Speers ausgedrückt waren es nicht nur einzelne böse Führer, es waren auch viele andere Menschen, »die Menschenschindern die Lizenz für ihre Greuelthaten gaben, nicht infolge technischer Vervollkommnung, sondern infolge moralischen Zerfalls« in Form von Passivität oder von aktiver Beteiligung.¹³³⁸ Der moralische Zerfall erzwingt früher oder später Bewußtwerdung. Den damit angedeuteten Perspektiven ist menschliches Leben ab einem Alter, in dem Verantwortung vom Individuum getragen werden kann, vermutlich zu jeder Zeit ausgesetzt.

Genauso gefährlich wie diverse Verdrängungsmechanismen wäre es vermutlich, sich von realistisch anmutenden Negativanalysen in den Bann schlagen zu lassen oder sich technischen und sozialen Entwicklungen willen- und urteilslos produzierend, konsumierend und benutzend anzuliefern. Die Bedeutung dieser Überlegungen wird an Gedanken Edzard Reuters deutlich, die er in seiner Zeit als Vorstandsvorsitzender von Daimler-Benz formulierte. Er vertrat die Auffassung, daß sowohl die Hypothese, daß sich die Technik absolut verselbständigt habe, als auch die Hypothese, daß der internationale Wettbewerb dazu zwingt, der Technik um jeden Preis hinterherzulaufen, falsch seien: »Beide Behauptungen scheinen mir von Grund auf falsch, jedenfalls wenn man sie in ihrer Absolutheit stehen ließe. Mehr als das, ich halte sie für ausgesprochen gefährlich, weil sich in ihrer Konsequenz die Widerstände gegen die neuen Techniken, die vom beschleunigten Wandel ohnehin angestachelt werden, zu verhärten drohen, möglicherweise bis hin zu Ideologien. Das aber würde den unverzichtbaren Diskurs über die Gestaltung unserer Zukunft aufs Spiel setzen.«¹³³⁹

¹³³⁶ Speer 1975b, S. 303 f.

¹³³⁷ »Der Blick auf die Außenwelt ist verwehrt. Man sieht nur noch sich selbst. Auch die Mitarbeiter, mit denen man verkehrt, stellen ständig Spiegel auf: Gucken Sie mal Chef, Sie sind der Beste.« (Goeudevert 1997, S. 180)

¹³³⁸ Speer zitiert nach Sereny 1997, S. 715

¹³³⁹ Reuter 1986, S. 267

»Dies ist der wahre Egoismus, in welchem jede einzelne Kunstart sich als allgemeine Kunst gebärden möchte, während sie in Wahrheit dadurch ihre wirkliche Eigentümlichkeit verliert.«

*Richard Wagner*¹³⁴⁰

Die modernen Vorgänge in der Informations- und Kommunikationsindustrie und der Umgang mit deren Produkten mutet oft vergleichbar an. Der Druck zum up-date und der Druck „up-to-date“ zu sein, wird technologisch verstärkt eher noch größer. Eine passende wissenschaftlich-ideologische Unterfütterung dieser Prozesse gibt Keith Devlin, der Mathematiker, Sprach- und Kommunikationswissenschaftler an der Stanford-University (USA) ist. Er glaubt, sich vom traditionellen naturwissenschaftlich-technischen Weltbild zu verabschieden und verleiht diesem Kaiser doch nur neue Kleider in modernisierter und radikalierter Technokratie. Man müsse sich grundsätzlich und insbesondere im Bereich der Humanwissenschaften von der überwiegenden Verwendung exakt spezifizierter mathematischer Modelle traditioneller Prägung verabschieden, wenn man zu angemessenen und nützlichen wissenschaftlichen Beschreibungen der Wirklichkeit kommen wolle.¹³⁴¹ Es brauche neue Modelle. Soweit teile ich Devlins Ansichten.

Devlin schreibt auch: Die neuen Wissenschaften würden sich daher mehr mit den Maßstäben der heutigen Wissenschaften messen lassen. Sie würden vielmehr an den Notwendigkeiten der zukünftigen Technologien ausgerichtet sein.¹³⁴² Diese Entwicklung führt also als Ideal eine Wissenschaft an, die sich vom Maßstab des Menschlichen und der Möglichkeit menschlicher Freiheit endgültig verabschiedet. Die geistige¹³⁴³ Qualität der Fremdsteuerung des Menschen mit Technologie ist die schauderhafte Zukunftsperspektive, die in dieser Haltung Devlins deutlich wird – nicht was der Mensch an sinnvollem Tun will, soll die Entwicklung von Technologie bestimmen, sondern die scheinbaren Notwendigkeiten der Technologie sollen das Denken bestimmen.

¹³⁴⁰ Wagner zitiert nach Sedlmayr 1988, S. 79.

¹³⁴¹ Devlin beruft sich dabei auf Rota vom Massachusetts Institute of Technology. Dieser ist der Auffassung, daß die kommende Wissenschaft vage Konzepte der Mathematik in der Form integrieren muß, daß vage sachliche Konzepte wie Motivation und Zielsetzung formalisiert die alten Logiken, Formalismen, Axiome und Theoreme ergänzen müssen. Devlin bezeichnet die so angedeutete Zukunftsversion einer neuen Wissenschaft als weiche Mathematik (»soft mathematics«). (Vgl. Devlin 1997, S. 273 ff.)

¹³⁴² Wörtlich: »The new sciences are not being created, they are emerging. And they measure themselves not by any of today's scientific yardsticks, but by the needs of tomorrow's technology.« (Devlin 1997, S. 285)

¹³⁴³ Die hier diskutierten Überlegungen sind die Ergebnisse von Devlins Suche nach einer neuen Kosmologie des Geistes. (Der Titel des Buches lautet: «Goodbye, Descartes: the end of logic and the search for a new cosmology of mind»; Devlin 1997)

Es braucht keinen personifizierten Führer, um in Abhängigkeit zu geraten. Es reicht oft, die Entscheidung über das, was zu tun ist, zugunsten wessen auch immer abzugeben – an Vorschriften, Maschinen, Programme, Gewohnheiten oder an andere Menschen. Der Pakt mit dem Bösen lauert also immer dort und solange man sich weigert hinzusehen, was man tut, mit welchen Folgen, für wen und für was. Dann ist die Gefahr groß, unwissentlich Böses zu tun und dennoch für das Nicht-Wissen und das Handeln verantwortlich zu sein. Schlimmer: der Pakt ist für die meisten von uns Alltag. Wer ißt nie Eier oder Eiprodukte aus Legebatterien genannten Hühner-KZs und wer konsumiert nie Kleidung und Nahrung, die in der Sklaverei ähnlichen Verhältnissen entstanden sind?

13.2.2 Denkeexperiment: Konsequenzen der Machbarkeitsethik

13.2.2.1 Inhalte einer modernen Variante der Machbarkeitsethik

Der Direktor des Max-Planck-Instituts für Immunbiologie Davor Solter vertrat 1998 in einem Interview mit dem Magazin «Spiegel» die Auffassung, daß Wissenschaftler unbegrenzte Handlungsfreiheit auch gegenüber Gesetzen und ethischen Erwägungen erhalten sollten. Aus der Akzeptierung dieser Ethik würde in einer wissenschaftlich-technischen Gesellschaft praktisch folgen, daß wirtschaftlich produziert wird, was technisch machbar ist, und somit in der gleichen Weise die wirtschaftliche Produktion entgrenzt wird. So gesehen ist Solters Ethik ökonomisch eine neoliberale Ethik.

Davor Solters Ethik umfaßt folgende Hauptargumente, die teilweise in suggestiver Rhetorik formuliert sind¹³⁴⁴:

1. Es sei schwer einzusehen, warum in Deutschland »gewisse Versuche« verboten sein sollen, die in England und in den USA erlaubt sind.¹³⁴⁵
2. Die Aufregung um die Verwendung von Embryonen als Rohstoff für die Forschung hält Solter für übertrieben, weil andererseits Abtreibung im dritten Monat erlaubt sei.¹³⁴⁶

¹³⁴⁴ Punkt eins schließt Solter mit der Frage »Sind die Engländer Verbrecher?« (Solter 1998, S. 274) Realistisch kann kein Volk als Ganzes so verurteilt werden.

¹³⁴⁵ Vgl. Solter 1998, S. 274.

¹³⁴⁶ Dieses Argument ist auf den ersten Blick berechtigt. Es ist eine Tatsache, daß Abtreibung bis zum dritten Monat in Deutschland erlaubt ist. Es zeigt sich hier jedoch die Problematik einer willkürlichen Definition von menschlichen und nicht menschlichen Lebensformen unter pragmatisch-oberflächlichen biologisch oder genetisch definierten Aspekten der Bedürfnisse von Erwachsenen. Es ist zu Recht nicht unumstritten, wie von Gesetzes wegen mit Abtreibung umgegangen werden kann. Dabei werden auch die grundsätzlichen Grenzen gesetzlicher

3. Wenn Gesetze ein direktes Experimentieren mit Menschenzellen nicht zuließen, müsse man den Weg der Verschmelzung menschlichen Erbguts mit Zellen von Kühen gehen.¹³⁴⁷
4. Man dürfe nicht vergessen, daß jeder auch in der Forschung berühmt und reich werden wolle.¹³⁴⁸
5. Ethische Debatten würden ohnehin von der Wirklichkeit des wissenschaftlich-technischen Fortschritts eingeholt und daher gelte zweierlei:
 - a) Ethische Debatten seien nicht überflüssig, weil sie den Geist schärfen.
 - b) »Gesetze müssen sich eben an die Realität anpassen.«¹³⁴⁹

Dieses Denken mündet in ungehemmter Grausamkeit. Vordergründig reicht schon Punkt eins von Solters anti-ethischen Überlegungen, um das deutlich zu machen. „Die dürfen das aber auch...“ ist Sandkastenethik. (Wenn Kinder in solchen spielen ist das gut und richtig.) Man könnte genauso gut fragen, warum man in Deutschland niemanden mehr wegen abweichender Gesinnung in Umerziehungslager und Gefängnisse internieren darf. In anderen Ländern ist es doch auch erlaubt. Ich übe auch keine Blutrache, nur weil es immer noch Kulturkreise gibt, in denen diese, mehr oder weniger legalisiert, üblich ist. Und: Zu Zeiten von „Kulturrevolutionen“, in denen Angehörige geistig-kultureller Eliten ermordet wurden, war es richtig, daß sich die überwiegende Zahl der menschlichen Gesellschaften solcher Untaten enthalten hat¹³⁵⁰.

Solters Ethik ist in den ethischen und wissenschaftlichen Konsequenzen verdammt nah an den Menschen-Experimenten, die nicht nur im „Dritten Reich“ in Deutschland durchgeführt wurden; dort aber mit absoluter und kaum zu überbietender Grausamkeit und Konsequenz. Wenn man zudem nur ein wenig tiefer schaut, wird schnell deutlich, daß Menschenversuche

Regelungsmöglichkeiten und die Notwendigkeit deutlich, nicht alles Legale gleichzeitig für legitim zu halten.

Daß Anpassung gegenüber technisch-wissenschaftlich geschaffenen Möglichkeiten in der Vergangenheit erfolgt ist, sagt nichts darüber aus, ob die Anpassung, sachlich richtig und/oder ethisch zu befürworten ist. Weiterhin brauchen neue Möglichkeiten Neubewertungen in sachlicher und ethischer Hinsicht.

¹³⁴⁷ Aus dieser Bemerkung folgt, daß Gesetze dazu da sind, sie möglichst geschickt zu umgehen, wenn es den eigenen Zielen dient. In dieser Einseitigkeit ist diese Haltung nicht ungefährlich. Mit welcher Legitimität will man dieses anderen Menschen absprechen? Eine solche Haltung ist geeignet, jede Art von Normensystem zu sprengen. Daraus folgt nichts anderes als Anarchie und der Sieg der Schattenseiten von Macht wie Brutalität, Grausamkeit und Rücksichtslosigkeit.

¹³⁴⁸ Damit formuliert Solter, daß die persönlichen Grundhaltungen von Wissenschaftlern und Forschern mit den egoistischen „Idealen“ des Kapitalismus konform gehen, was weder auf alle Wissenschaftler zutreffen kann, noch bar jeder Realität ist.

¹³⁴⁹ Solter 1998, S. 275

¹³⁵⁰ Ich denke bei diesem Stichwort an Phänomenen wie die Bücherverbrennungen und die kulturell begründeten Morde in Deutschland von 1933-145, die Herrschaft der Roten Khmer in Kambodscha und die Kulturrevolution in China unter Mao Tse Tung.

mit teilweise grausamen und/oder tödlichen Folgen in Geschichte und Gegenwart nicht auf den genannten Extremfall beschränkt sind.¹³⁵¹

Ist diese Auslegung der anti-ethischen Haltung von Davor Solter abstrus? Wenn man sich selbst keine Beschränkungen auferlegen will, die andere Menschen irgendwo brechen, ist so gut wie alles erlaubt. Die Konsequenz einer solchen Haltung ist dumpfe Anarchie und nackte Gewalt:

Zur Konkretisierung der praktischen Konsequenzen aus Solters Anti-Ethik folgt nun ein kurzes Denkexperiment. In diesem wird versuchsweise die nutzen- und machbarkeitsorientierte Ethik in der Formulierung von Davor Solter akzeptiert. Diese Akzeptierung erfolgt *ausschließlich* für die Zwecke dieses Denkexperiments, weil die Konsequenzen weit jenseits jeder Grenze von Menschenwürde sind, deren Überschreitung ich bereit bin, zu tolerieren.

13.2.2.2 Definition der Ausgangslage des Denkexperiments

Annahmen zur Ausgangslage:

Es sei möglich, natürliche neuronale Netze mit technischen Mitteln so komplex nachzubilden, daß eine Modellierung des menschlichen Gehirnes im Sinne eines realitätsnahen Nachbaus erstmals in realistische Reichweite rückt.

Das Ideal menschlichen Denkens sei analytische Klarheit, Objektivität und Wertfreiheit und Freiheit der Forschung, so wie Solter es als konsequente (Anti-)Ethik einer rein naturwissenschaftlich, technisch-wirtschaftlichen Kultur mit den Idealen Funktionalität und Machbarkeit formuliert.

Es ist bekannt, daß das Gehirn vom Embryo bis zum voll ausgebildeten Erwachsenen Gehirn eine Reifeentwicklung durchmacht, die den jeweiligen Denkfähigkeiten in der Lebensbiographie eines Menschen entspricht. Dementsprechend unterliegt das Gehirn in der Jugend Ausdifferenzierungs- und Reifungsprozessen und im Alter Degenerationsprozessen. Es sei weiterhin möglich, genaue Einblicke in die gesamten Zellstrukturen und den Aufbau von einzelnen Neuronen eines Gehirnes zu bekommen. Dies sei aber in der benötigten Genauigkeit und Schnelligkeit nur am präparierten toten Gehirn möglich. Die hier betrachtete Schule der Wissenschaft gehe

¹³⁵¹ Klee schreibt »Die Medizin während der Nazi-Zeit unterscheidet sich von der Medizin vorher und nachher nur in einem: Forscher dürfen alles was sie wollen.« (Klee 1997, S. 9) Tatsachen medizinischer Verbrechen sind weder an die Zeit des Nationalsozialismus noch an Deutschland gebunden. Schultz erwähnt beispielhaft Skandale in den USA zwischen 1930 und 1973, die teilweise mit qualvollem Sterben der Patienten endeten. (Vgl. Schultz 1980, S. 184; vgl. auch Osnowski (Hrsg.) 1988; Koch 1996.)

weiterhin wie heute davon aus, daß das Denken ein Produkt des Gehirnes sei.

Die wissenschaftliche Kapazität in Form von möglichst vielen hochqualifizierten Wissenschaftlern wird weiterhin wie heutzutage als entscheidende Bedingung des Überlebens als fortschrittliche Industrienation und als Standortvorteil gewertet. Dann ist es sinnvoll und notwendig im Kampf der Kulturen, der Forschungsstandorte und der Wirtschaftsstandorte möglichst viele Kapazitäten von Top-Wissenschaftlern zur Verfügung zu haben. So wird der technische Fortschritt durch die Erweiterung der Forschungskapazitäten und durch Synergieeffekte gefördert. Künstlich nachgebildete Wissenschaftlerhirne sind dann ein Standortvorteil, da mehr wissenschaftlich-technische Probleme in kürzerer Zeit gelöst werden könnten.

Strategische Forschungs- und Entwicklungsaufgabe:

Ein sinnvolles und naheliegendes Ziel von kognitiven Neuro-Wissenschaften, Biotechnik und der Forschung zur künstlichen Intelligenz könnte es dann sein, das Gehirn eines Top-Wissenschaftlers so detailliert hinsichtlich des strukturellen Aufbaus und der Funktionsweise zu entschlüsseln, daß man es voll funktionsfähig nachbauen und im Sinne einer späteren Serienfertigung beliebig oft produzieren kann. Zum Zweck der Realisierung dieses Fortschritts sollen nun die Denkfähigkeiten und -inhalte von Top-Wissenschaftlern in einem Biotechnik-Computer erstmals in voller Qualität als Prototyp nachgebildet werden.

Erstes Forschungsziel:

Es sind detaillierte Erkenntnisse sowohl über Input-Outputreaktionen des Gehirns, die internen Strukturen und Vernetzungen, die bioelektrischen und biochemischen Prozesse und die daraus abzuleitenden Veränderungen des Gehirns im Verlaufe von Lern- und Denkvorgängen bei Top-Wissenschaftlern in der biographischen Phase höchster schöpferischer Potenz zu gewinnen. Weiterhin benötigt man detaillierte Erkenntnisse über die Denkinhalte, die das Produkt der Gehirnvorgänge sind. Diese Erkenntnisse sollen Basis der Produktion eines ersten Prototypen sein.

Zur Ableitung eines Modells des Gehirns sind genaue Daten notwendig. Daher benötigt man für einen Start der Forschung¹³⁵²:

¹³⁵² Die ersten beiden Punkte werden heute schon entwickelt und angewendet. (Vgl. z.B. Kandel 1996, S. 686 ff.)

1. Empfindlich messende und detailgetreu erfassende interne Meßinstrumente und biotechnische Schnittstellen zum lebenden Gehirn eines Top-Wissenschaftlers während dessen alltäglicher Forschungsarbeit,
2. permanentes lautes Denken des Wissenschaftlers und akribische Auswertungen multimedial-exakter Aufzeichnungen der äußerlich sichtbaren Prozesse,
3. genaue Erkenntnisse, wie das Gehirn bio-chemisch und strukturell zur Zeit der Hochphase eines Forscherlebens aufgebaut ist und funktioniert.

13.2.2.3 Durchführung des Denkexperiments

Mit diesem Denkexperiment soll nicht die hier vorgelegte vorerst hypothetische Forschungssituation detailliert ethisch untersucht werden. Es ist vielmehr die Zielrichtung, zu untersuchen, welche Konsequenzen sich aus einer Ablehnung der Praktizierung von Ethik für menschliche Realität ergeben. Für die Zwecke des ethischen Denkexperimentes genügt daher die Behandlung der Konsequenzen einer exakten physischen Untersuchung des Gehirns von Forschern in der Blüte ihres Schaffens in Kombination mit der von Solter formulierten Ethik.

1. Solter formuliert, daß die gesetzlichen Grundlagen den technischen Machbarkeiten der Wissenschaft angeglichen werden müssen. Sie dürften weder dem Streben nach Erkenntnis, dem Streben nach technischer Potenz noch dem Streben nach Ruhm und Reichtum von Wissenschaftlern im Wege stehen.¹³⁵³
2. Es besteht zum Zwecke des eben beschriebenen forschersichen Durchbruchs jetzt die Notwendigkeit, zunächst ein lebendes Forscherhirn gemäß 1. und 2. aus den Forschungszielen zu untersuchen. Bildgebende Verfahren wie Kernspintomographie ermöglichen es jedoch nicht, hinreichend genaue Erkenntnisse über Struktur und Prozesse eines Forscherhirns zu erlangen, so daß eine Erfüllung des Forschungsauftrages in realistische Reichweite kommt. Für hinreichend genaue Strukturuntersuchungen benötigt man daher das Forscherhirn, das lebend untersucht wurde, als von der Pathologie aufbereitetes und konserviertes Präparat, das tot und konserviert ist. Man benötigt dieses Präparat möglichst bald, um den Anschluß an den Fortschritt der Forschung und an die Entwicklung serienreifer Produkte nicht zu verpassen.

3. Dann ist ein geeigneter Wissenschaftler nach den Kriterien wissenschaftlicher Freiheit und Objektivität auszusuchen und den Experimenten am lebenden Objekt zu unterziehen.
4. Es stehe kein Wissenschaftlerhirn zur Verfügung, das hinsichtlich der organischen Repräsentationen von Denkprozessen und den Ergebnissen genau genug untersucht wurde und anschließend schicksalhaft zur rechten Zeit mit seinem Träger aus dem Leben schied.
5. Daher ist nach dem Stand der Technik nach der Untersuchung eines lebenden Wissenschaftlers dieser anschließend zu töten und ein Gehirnpräparat anzufertigen, das baldmöglichst zu Forschungszwecken zur Verfügung zu stellen ist.
6. Ein Verzicht auf das Töten eines Wissenschaftlers kommt nicht in Betracht, da man sonst auf einen „zufällig“ rechtzeitigen Tod eines Wissenschaftlers vor der Degeneration des Gehirns *und* bevor die Konkurrenz ein passendes Präparat hat, angewiesen wäre. Ein solcher Verzicht würde daher Nachteile im internationalen Standortwettbewerb von Forschung und High-Tech-Industrie, Arbeitsplatz- und „Wohlstands“verlust nach sich ziehen, die weite Bevölkerungsteile direkt oder indirekt betreffen. Letzteres würde allgemeinen Wohlstand und die Wahlchancen von Politikern in nicht akzeptabler Weise senken. Ruhm und Ehre von Wissenschaftlern wären gefährdet.
7. In einem ersten Schritt sind daher Gesetze im Sinne Solters so zu ändern oder zu schaffen, daß Wissenschaftler weder in der Industrie noch in akademischen Zusammenhängen Grenzen in ihrem Tun unterliegen. Für den beschriebenen Fall müßten also im Gesetz Ausnahmetatbestände geschaffen werden, die das Töten von Menschen zu wissenschaftlichen Zwecken nicht mehr als Mord aus niedrigen Beweggründen klassifizieren. Nach der derzeitigen Gesetzeslage ist in der Bundesrepublik Deutschland das Töten eines Menschen mit den angeführten Motiven als Mord aus niedrigen Beweggründen zu bewerten und strafrechtlich zu verfolgen. Würde man den Argumenten von Solter folgen, müßte man die Gesetze in folgender Weise verändern:
 - a) Die Tötung eines Menschen für die Wissenschaft wäre als eine Tötung aufgrund höchststehender Ideale unserer Kultur festzulegen. Freiheit von Wissenschaft und Fortschritt wären dann so zu schützen, daß festgelegt würde, daß die Tötung eines Einzelnen dann zulässig ist, wenn die Chance besteht, daß dem wissenschaftlichen Fortschritt

¹³⁵³ Vgl. Solter 1998, S. 275

so gedient wird, daß vielen Menschen in Zukunft mit Hilfe von Wissenschaft und Technik das Leben erleichtert oder gerettet werden kann.

- b) Eine Tötung von Menschen nur bei gelungenem Fortschritt zu legalisieren, wäre nicht ausreichend, weil Experimente nicht immer zum Erfolg führen können. Eine solche Änderung würde also nicht zu genügend Rechtssicherheit für Wissenschaftler führen.

Abschluß des Denkexperimentes: Die wissenschaftlichen Voraussetzungen seien zum jetzigen Zeitpunkt geschaffen. Der Nachbau eines menschlichen Gehirns in voller Funktionalität sei möglich. Es wird als wichtig betrachtet, das Gehirn eines Wissenschaftlers zu modellieren, dem vom Fachgebiet her für die zukünftige wissenschaftliche und technische Entwicklung und deren kommerzielle Nutzbarkeit zentrale Bedeutung zukommt. Dazu zählt für den medizinisch-technischen und den pharmazeutischen Fortschritt ohne Zweifel die Immunbiologie. – Als Stichworte mögen hier HIV und die Schwierigkeiten im Zusammenhang von wirkungslos werdenden Antibiotika genügen. – Nehmen wir weiterhin an, daß im Fall von Davor Solter der Status als Direktor des Max-Planck-Instituts für Immunbiologie und seine kognitive wissenschaftliche Kapazität in dem Sinne im Einklang sind, daß ein außergewöhnlich hohes fachliches Niveau wissenschaftlicher Tätigkeit von Solter vorliegt. Dann ist Solter ein vorzüglich geeignetes wissenschaftliches Objekt zur empirischen Untersuchung am lebenden und am getöteten Menschen und sollte zu den Experimenten inklusive Ermordung und wissenschaftlicher Untersuchung des neuronalen Systems freigegeben werden. Alternativ müßte Solter im Sinne der Gemeinschaft nach Abschluß der Untersuchungen am lebenden Menschen und nachdem er einen Wissenschaftler eingewiesen hat, der seine Forschungen kompetent weiterführen kann, Selbstmord begehen. Ob er damit einverstanden wäre? Die Früchte seiner Arbeit würden auf Erden jedoch mehr seine Nachkommen genießen, was Solters Intentionen mit hoher Wahrscheinlichkeit widerspricht. An diesem Punkt wird das Projekt innerhalb der Ethik Solters und des von mir bis hier gesetzten Rahmens also scheitern.

Erweiterung: Das Problem ist wissenschaftlich und logisch im Sinne einer Durchführung der Forschungsaufgaben lösbar, ohne das System der Solterschen Ethik zu sprengen, wenn der Rahmen des Denkexperimentes realitätsnah differenziert wird. Zu diesem Zweck muß man an dieser Stelle die Phänomene Macht und Sozialdarwinismus ausdrücklich einführen, wie es in der Solterschen Ethik im Kern unausgesprochen ohnehin vorhanden

ist. Es gelte daher die Annahme, daß Davor Solter zum Zeitpunkt der Forschung auf das Feld der künstlichen Intelligenz gewechselt ist. Solter sei leitender Experimentator und ein weltweit führender Pionier auf dem Gebiet der Erschaffung künstlicher Gehirne. Damit stellt er im Erfolgsfall den mit ihm verbundenen Unternehmen ein Pionierprodukt höchsten Ranges und höchster Absatzchancen zur Verfügung. Sollte Solter sein Gehirn im Rahmen seiner wissenschaftlichen Nutzenethik zur experimentellen Tötung zur Verfügung stellen? Für eine solche Vorgehensweise spräche, daß in diesem Fall weiterhin ein wissenschaftliches Pioniergehirn par excellence zur Verfügung stünde. Dagegen spricht aber, daß Solter nach einer Tötung sein Experiment nicht selbst zu Ende bringen könnte und andere den Prototyp mit geringeren Erfolgsaussichten bauen müßten. Das macht den lebenden Solter unverzichtbar. Es sind also andere Versuchspersonen zu suchen. Die Nichtteilnahme Solters als Versuchsmensch ist jetzt mit wahrhaft bössartiger „Selbstlosigkeit“ im Sinne der Sache zu begründen. In industrialisierten Ländern der „ersten Welt“ sind die Macht- und Rechtsverhältnisse so, daß jeder Wissenschaftler sein Überleben sichern kann und sich nicht als Versuchsmensch zur Verfügung stellen muß. Die oben gemachte Annahme der Änderung der gesetzlichen Grundlagen in diesem Sinne scheint in Westeuropa derzeit unmöglich. Dann ist ein Wissenschaftler zu suchen, der nicht den Schutz einer materiell und/oder rechtlich gesicherten Existenz aufweist. Diese Suche muß in einem Staat erfolgen, in dem keine relevanten Schwierigkeiten mit Gesetzen oder aufgrund der praktizierten Ausführung von Gesetzen zu erwarten sind. Dieser Wissenschaftler wäre dann „zum Wohle der Menschheit“ zwangszuverlässigen und erst lebendig und danach seine nicht mehr sterblichen (weil ermordeten) Überreste nach den Regeln der wissenschaftlichen „Kunst“ auszuschlachten und auszuwerten.

Die Beschränkung der Untersuchungen auf einen Wissenschaftler birgt die Gefahr einer nicht repräsentativen oder gar einer nicht reproduzierbaren Anomalie auf der Spur zu sein. Man müßte also nach den auch heute üblichen Kriterien der Stichprobenbildung mehrere zufällig ausgewählte Wissenschaftler einer vollständigen Untersuchung unterziehen, um zu hinreichend gesicherten Grundlagen für den anschließenden Bau eines Prototypen zu gelangen.

13.2.2.4 Verallgemeinerung: Technisch-naturwissenschaftliches Weltbild, Kapitalismus und sozialdarwinistische Ethik

Kann innerhalb eines materialistischen Weltbildes irgendeine Ethik sinnvoll begründet werden, oder schließen sich Materialismus und Ethik gegenseitig aus?

Materie ist für sich betrachtet ein ethisch-geistiges Neutrum. Im Materialismus gelten darüber hinaus notwendigerweise Darwins Ideen. Nach diesen hat sich Materie zufällig in physikalischen, chemischen, energetischen oder sonstigen materiellen Kategorien in verschiedene Ordnungen gebracht, von denen die am besten *der materiellen Umwelt* angepaßten überlebten. Die Natur von den Einzellern bis zum Menschen wäre dann ausschließlich und vollständig nach darwinistischen Prinzipien von Zufall und Selektion des am besten Passenden entstanden. Das bedeutet aber auch, daß es innerhalb des Materialismus nicht wirklich Kategorien wie „gut“ und „böse“ geben kann. Es gibt aber trotzdem auch bei materialistischen Denkern „Werte“ wie „gut“ und „böse“, die per Definition eben nicht neutral sind. Ethik muß also gleichzeitig ethisch neutral sein und ist es aber wiederum nicht, wenn man innerhalb des Materialismus verbleibt. Damit wird ein elementarer Widerspruch des Materialismus deutlich. Wenn Ethik aber doch Teil einer ethisch neutralen Welt wäre, könnte man sie nur als ein weiteres Phänomen der Evolution betrachten, das sich dem Überlebenskampf gegen nicht-ethisch beeinflusste Lebensformen zu stellen hat. Die Konsequenz wäre dann der Überlebenskampf - also auch Krieg - der Individuen ohne ethische Denk- und Handlungsbeschränkungen gegen die Individuen mit ethischen Denk- und Handlungsbeschränkungen.

Wenn Materialismus in welcher Spielart auch immer Realität ist, ist kein Grund erkennbar, warum ethnische „Säuberungen“ – also Ausgrenzung, Mißhandlung, Vertreibung und Völkermord – ethisch und/oder per Gesetz ausgeschlossen sein sollen¹³⁵⁴. Es ist nicht zu erkennen, warum Mord nicht

¹³⁵⁴ Die Wortwahl „ethnische Säuberung“ ist bezeichnend. Aus Menschen wird so im Geiste Dreck, der entfernt werden soll. Es wird suggeriert, nach dem Handeln sei es sauberer als vorher, wo doch leid- und blutgetränkte Erde symbolisch für realisierte tiefe Vergiftung und Verschmutzung von menschlichen Seelen und Zusammenhängen steht. Abgesehen davon sind Kulturräume, in denen Menschen den Furor „ethnischer Säuberungen“ in die Welt gelassen haben, zumeist auf lange Zeit auch materiell verwüstet und schaurig schmutzig. Die Wortwahl „ethnische Säuberung“ hat auch mein Denken lange geprägt, obwohl ich derartiges Handeln immer als realisierten Ausdruck des Bösen im Menschen verstanden habe. Solche beschönigenden Bezeichnungen, so verständlich sie angesichts von Grausamkeit sein mögen, können selbst böse sein, indem sie die Notwendigkeit eigenen Handelns verdecken. Es ist wichtig, die „Dinge“ beim Namen zu nennen. Liebe ist Liebe, Haß ist Haß, Reinigung ist Reinigung, Folter ist Folter, Krieg ist Krieg, Völkermord ist Völkermord. Ethnische Säuberungen gibt es nicht.

Mittel der Karriereplanung sein soll und warum nicht teuflische „wissenschaftliche“ Experimente durchgeführt werden dürfen, wie sie Josef Mengele in Auschwitz durchführte¹³⁵⁵. Die stalinistischen Schauprozesse, in denen Menschenopfer für die „gute“ Sache Programm waren¹³⁵⁶, wären wie alle anderen Beispiele ein zufälliger Versuch der Evolution zur Höherentwicklung der Menschheit. Gleiches gälte dann für alle alten und modernen Formen von Unterjochung und Sklaverei. Alles das wäre sinnvoll oder legitim nicht mehr kritisierbar.

Im Kern der menschlichen Gesellschaft und seiner Formen des Umgangs miteinander wirkt dann nach wie vor das ethische Neutrum Materie. Wenn das rein-materialistische Prinzip tatsächlich und ausschließlich in dieser Form gewirkt hätte, würde außer einer diffusen Sozialromantik kein Grund bestehen, dieses nun aus den Angeln zu heben, indem man eine wie auch immer geartete Ethik entwirft. Diese würde dann die Entwicklung der Natur zum Besser-Angepaßten und Lebensfähigeren nur untergraben können. Sozialdarwinismus ist die logische Konsequenz aus einer solchen Haltung. Unbegrenzter Kapitalismus ist eine Ausformung dieses Sozialdarwinismus, die kein richtig und falsch kennen will, kein gut und böse, kein förderlich und hinderlich, sondern nur abstrakten finanziellen Gewinn, der alle vorgenannten Kategorien und Qualitäten von Leben unterdrückt und zerstört.

Wirtschaft funktioniert doch nach vorherrschender Auffassung nach nutzen- und gewinnmaximierenden rationalen und daher ethisch neutralen Kalkülen. Wissenschaft erhebt gleichfalls auf der Basis des Materialismus bis heute immer wieder den Anspruch der Wertfreiheit. Alles entstünde zufällig und die Gesetze der Evolution sorgten dann dafür, daß Schlecht-Angepaßtes nicht überlebt. Dann könnte man alle Phänomene, die man beunruhigt in ethische, juristisch-normative oder andere Kategorien einteilt, beruhigt den Mechanismen der Evolution zur Selektion überlassen.

Materialismus führt also in letzter Konsequenz zu allseitigen Gewaltexzessen und Untergangsszenarien, wenn man nicht so dumm ist, davon auszugehen, daß die Täter- und Opferrollen im Drama eines exzessiven Materialismus personell stabil verteilt sind und die schwächeren Opfer sich für alle Zeiten wehrlos zur Schlachtbank führen lassen.

¹³⁵⁵ Vgl. Lagnado 1994.

¹³⁵⁶ Weber betrachtet den stalinistischen Terror unter dem Blickwinkel, daß Kommunisten als Trotzlisten verfemte Kommunisten verfolgen. (Vgl. Weber 1993.) Zu einem Augenzeugenbericht vgl. Gorbатов 1967. Erhellend ist in diesem Zusammenhang auch die Stalinbiographie von Conquest. (Vgl. Conquest 1991.) Wendel zeigt, daß auch die deutsche Geschichte in direktem Zusammenhang mit dieser Art der Politik und Justiz steht. (Vgl. Wendel 1996: «Ulbricht als Richter und Henker...»)

13.2.2.5 Wertende Zusammenfassung

Jeder Prototyp und jedes Produkt, das aus dem oben skizzierten Prozeß entwickelt, produziert, vermarktet und konsumiert würde, würde auf der Basis von vorsätzlichem und systematischen Mord entstanden sein. Die damit verbundenen Wissenschafts- und Produktions- und Vermarktungsprozesse wären Element einer in kaltblütige Gewaltexzesse und kriegerische Grundmuster abstürzenden „kapitalistischen“ Gesellschaftsformation. Wollen wir Menschen so leben? Ich nicht, ich will Mensch werden und Mensch bleiben.

Man könnte vor Entsetzen – welches mich selbst mehr als einmal gepackt hat – auf die Idee kommen, daß dieses Denkeperiment im Verhältnis zu den ethischen Ausführungen von Solter mindestens übertreibt, wenn nicht abwegig ist.¹³⁵⁷ Ich habe diese Idee ad acta gelegt.

Solter schließt seine ethischen Überlegungen damit, daß er das wissenschaftlich-technische Menschen-Design¹³⁵⁸ mit Gen-Technik für kein Problem und für keine Gefahr hält. Seine Begründung ist: Er hält das Zusammenspiel der Gene für so kompliziert, daß »Basteleien« daran zum Scheitern verurteilt sind.

Aus dieser Argumentation Solters in Verbindung mit seiner „Idealisierung“ des Machbaren ergibt sich für eine wissenschaftlich-technische Kultur: Technik entwickelt sich weiter, bis auch „Basteleien“ am menschlichen Genom genauso machbar werden, wie „Basteleien“ an tierischen und pflanzlichen Genomen. – Die neuesten Entwicklungen der Biotechnik verweisen in diese Richtung. Protagonisten wie Solter fordern erst dann die Gesetze, die es erlauben. Wenn es nicht erlaubt wird, wird als Schreckgespenst beschrieben, wie Standorte (je nach Interessenlage: Buxtehude, Deutschland oder Europa) beschädigt werden und Arbeitsplätze verloren gehen, und dann wird es erlaubt. Und dann wird es gemacht.

Bedingungen dafür sind gängige Praxis. Gesetzgeber folgen in ihren Entscheidungen häufig den Forderungen der Personen, die in Wissenschaft und Wirtschaft eine vergleichbare Haltung vertreten. Die Beschreibung und Deutung solcher Prozesse als Weg in ein mögliches Schreckensszenario

¹³⁵⁷ Vgl. Solter 1998, S. 275

¹³⁵⁸ Ein solches ist ohnehin nur denkbar, wenn man definieren und glauben würde: Der Mensch ist identisch mit seinem physischen Leib und dieser wird in seinen Grundanlagen definiert durch seine genetischen Anlagen. Die Idee des „Design“ von Menschen wird jedoch auch im rein biophysikalischen Menschenbild als Illusion sichtbar, wenn man sie mit Modifikation und Mutation zusammen anschaut.

Akzeptiert man demgegenüber, daß der Mensch im Kern ein geistiges Wesen ist, das sich seines Leibes bedient, um bestimmte Lebensaufgaben meistern und Lebenswege gehen zu können, verändert sich die Betrachtungsweise erheblich.

läuft dann vermutlich Gefahr, als haltlose, technikfeindliche, realitätsfremde und rückwärtsgewandte Romantik gebrandmarkt und unterdrückt zu werden. Das Realisieren dieser Schrecken ist jedoch gerade Symptom für ein haltloses Abgleiten in Abgründe des Unmenschlichen. Das Brandmarken ethischer Positionen ist im Prinzip nicht neu und dient der Rechtfertigung eigenen ethischen Versagens. Es würde bei Vollzug des hier skizzierten Falls eine extreme und absolut zerstörerische Form annehmen. Wenn eine Personenminderheit sich die Freiheit herausnimmt, unter Mißachtung der Menschenwürde Personen für ihre eigenen Zwecke zu töten, ist es zwangsläufig, daß andere Personen sich legal oder illegal die gleichen „Rechte“ nehmen. Damit wäre der Anfang vom Ende freiheitlich demokratischer Grundordnung erreicht und viel mehr als nur der Samen für Anarchie und Bürgerkrieg gelegt.

An diesem Extrembeispiel wird deutlich: Sowohl für Wissenschaftler als auch für diejenigen, die wissenschaftlich-technische Erkenntnisse in Produktion, Vertrieb und Konsum benutzen, besteht die Verantwortung, bewußt wertende Entscheidungen zu treffen über die Dinge und Prozesse, in die man sich einbringt oder eben nicht einbringt. Wertfreiheit im Sinne Freiheit der Wissenschaft ist genauso eine Illusion wie die Wertfreiheit, die sich im Zuge „freier“ Marktwirtschaft alleine auf Maximierung des Gewinns oder die Maximierung individuellen Konsumnutzens bezieht. Die Frage ist nicht, ob man ethisch-wertende Grenzen setzt oder nicht, sondern wo und wie man sie setzt. Die Entscheidung für „Wertfreiheit“ ist wertend. Als Forscher entscheidet man dann so, daß der Eigennutz es wert ist, daß alles benutzt, entwertet und mißbraucht werden kann, also in den Augen des Forschers seinen Wert nur in der Entwertbarkeit und persönlicher willenloser und würdeloser Verfügbarkeit erhält. – Entwertung entwertet das Entwertete und den Entwertenden – Als wirtschaftlich Handelnder steht man vor den gleichen Wertentscheidungen. In all dem offenbart sich, was Wolfgang Pauli als »böse Hinterseite der Naturwissenschaften« an den Entwicklungen der Kernphysik erkannte. Das Tor zur Erlösung dieser bösen Hinterseite sah er im Streben nach einem Ausgleich der Polaritäten. »Indem wir die Spannung der Gegensätze bestehen lassen, müssen wir auch anerkennen, dass wir auf jedem Erkenntnis- und Erlösungsweg von Faktoren abhängen, die außerhalb unserer Kontrolle sind und die die religiöse Sprache stets als Gnade bezeichnet hat.«¹³⁵⁹ Dieses Erkennen steht

¹³⁵⁹ Vgl. Fischer 2000, S. 164, S. 170.

Pauli dachte dabei an die Paare:

1. »Bewusstsein – Unbewusstes

im Gegenpol zur Allmachtsillusion, die in der Terminologie der Psychologie C.G. Jungs ausgedrückt zu »Aufgeblasenheit« „der“ (eigene Bemerkung: der zeitbedingten alltäglichen) Person führt¹³⁶⁰.

Beim Umgang mit Werten und Wertungen geht es zunächst um Unterlassungsentscheidungen. Das bedeutet auch, daß man Entscheidungen darüber treffen muß, wo man bewußt darauf verzichtet, zu dem „Fortschritt“ Anderer in Konkurrenz zu treten, und wagt, eigene und andere Wege zu gehen. Diese anderen Wege können dann wirtschaftlich und wissenschaftlich mindestens genauso erfolgreich sein, als wenn einfach nur das getan wird, was „die Anderen“ tun. Blinder Wettbewerb, der nachahmt und nur dasselbe, was alle tun, „effizienter“ tun will, ist kollektive Dummheit. Solcher Wettbewerb unterläßt den manchmal schmerzlichen aber immer sinnvollen und heute notwendigen Weg, eigene Wege zu suchen und zu gehen. Das weit verbreitete Argument, daß man, um mitzuhalten im Wettbewerb das tun muß, was „alle“ (die man sich wertend und unter Ausblendung der Andersartigen zum Vorbild nimmt) tun, ist eine hohle und verantwortungslose Phrase. Mit dem gleichen Argument hätten im II. Weltkrieg in der Chemieindustrie weltweit KZ errichtet werden müssen, um die aus den Menschenversuchen in den deutschen KZ resultierenden „Konkurrenzvorteile“ der IG Farben ausgleichen zu können und um mit minimalem Kosteneinsatz maximale Massen von Sklavenarbeitern rekrutieren zu können. Das Argument ist darüber hinaus fortschrittsfeindlich. Wenn alle das Gleiche tun, und das gleiche Rennen in der gleichen Bahn laufen, wird Fortschritt behindert. Am Beispiel des schwärzesten Teils der deutschen Geschichte kann darüber hinaus ohne weitere Vertiefungen angedeutet werden, wie sehr es stimmt und wie gefährlich es ist, daß im „rationalen“ Vorgehen der naturwissenschaftlich-technischen Zivilisation »kein Ritual für den Umgang mit Fascinosa entwickelt«¹³⁶¹ werden kann.

Man kann alles, was ich hier formuliert habe, auch kurz, aktuell und nicht weniger drastisch ansehen. Das Phänomen des Prozesses gegen den Kinderschänder und Mehrfachmörder Marc Dutroux in Belgien zeigt genauso wie die Kontinuität der Folter, daß Gut und Böse in allen Menschen angelegt sind und es Achtsamkeit und Aktivität braucht, um das Böse nicht zu realisieren.

2. Denken – Fühlen
 3. Vernunft – Instinkt
 4. Logos – Eros«
 (Fischer 2000, S. 164)

¹³⁶⁰ Vgl. Fischer 2000, S. 177.

¹³⁶¹ Vgl. Fischer 2000, S. 178.

Es gilt daher: Das Setzen und Einhalten ethisch-moralischer Grenzen ist notwendig, aber nicht hinreichend für den Fortschritt von Organisationen und Kulturen. Es ist unverzichtbar, sich immer wieder neu bewußt zu machen, für was, für wen und wie man sich sinnvoll einbringen will - und sich dann auch einzubringen. Es braucht nichts weniger als positive, sinnvolle und geistig-seelisch wertvolle Entwicklungsperspektiven, für die es sich zu leben lohnt. Diese findet man nirgendwo anders als in sich selbst im Umgang mit dem eigenen Leben und der Welt, in der man lebt.

Dietrich Grönemeyer hat also zutiefst recht genauso wie er einseitig denkt, wenn er unter der Überschrift «Ethik, Philosophie und Religion: eine Wahrnehmungskrise» formuliert: »Wir befinden uns in einer Phase transhumanen Denkens und Handelns und stehen am Übergang von menschlicher Natur zur technischen Natur. Menschwerdung und Menschsein verändern sich unter dem Aspekt des technisch Machbaren. Die Würde des Menschen – die eigentlich unantastbar ist – hat in diesem Denken keinen Platz mehr. Aber erst durch die Würde ist der Mensch Person. Dies ist eine alte Weisheit.«¹³⁶² Ich bin mir sicher, daß die Würde des Menschen unantastbar sein sollte, aber immer wieder angetastet wurde und wird. Mit der modernen Technik droht sich jedoch ein Zwangssystem aufzubauen, das die Entwürdigung des Menschen wie „früher“ politische Zwangssysteme erneut zum Prinzip erhebt, statt sie bei dem zu belassen, was sie ist: Eine Realität, die erlösungsbedürftig ist. Ob Mensch diesem kollektiv mit grausamen Konsequenzen tiefer und vollständiger als wiederholt geschehen erliegt, scheint mir nach wie vor offen zu sein. Grönemeyer trifft also „die“ Frage der Zeit überhaupt, wenn er seine Überlegungen zu diesem Thema und sein Buch unter die Überschrift «Mensch bleiben!» stellt¹³⁶³. Von welcher Bedeutung diese Frage ist, wird in einem Satz von Carl Friedrich von Weizsäcker sichtbar: »Es ist undenkbar, daß die Menschheit sich durch diese Macht [eigene Anmerkung: C.F. von Weizsäcker bezieht sich mit dieser Bemerkung auf die Macht, die mit Naturwissenschaft, Technik und Politik verbunden ist.] nicht selbst zerstört, wenn sie nicht eine ebenso radikale moralische Wandlung durchmacht.«¹³⁶⁴

¹³⁶² Grönemeyer 2004, S. 158

¹³⁶³ Vgl. Grönemeyer 2004, S. 158

¹³⁶⁴ Weizsäcker zitiert nach Görnitz 1992, S. 111.

13.3 Nicht-rationale Realitäten in Organisationen I

13.3.1 Über Dogmen, Realitäten, Bedeutungen und Konsequenzen „Künstlicher Intelligenz“ und alltäglicher EDV

Eine sinnvolle Anwendung von Techniken benötigt immer ein Bewußtsein von Möglichkeiten, Grenzen und Folgen der Technik und die Stellung der Handelnden und betroffenen Menschen in einem technisierten Prozeß. Die Techniken der Datenverarbeitung und der „Künstlichen Intelligenz“ (KI) durchdringen zunehmend den Alltag innerhalb und außerhalb von Organisationen. Sie reichen bis hin zur Entscheidungsvorbereitung, Entscheidungsstützung und zu automatisierten Entscheidungen. Im folgenden werden einige grundsätzliche Aspekte dieses Themas behandelt und bewertet.

Für die DV-gestützte Modellierung von Entscheidungsprozessen sind insbesondere die Spieltheorie und die normative Entscheidungstheorie von Bedeutung¹³⁶⁵. Diese Theorien haben eine zentrale Funktion bei den Versuchen, KI-Systeme praktisch in Organisationen einzusetzen. Eine Grundidee der Entwicklung von KI ist die Nachbildung von Gehirnfunktionen in Form von formal modellierten Neuronen und deren Verknüpfungen. Die Neuronenverknüpfungen bestehen aus mathematischen Funktionen, die u.a. aus der Ökonometrie¹³⁶⁶ abgeleitete Modelle sind. Neuere KI-Modelle basieren auf der Theorie der unscharfen Mengen (Fuzzy Sets)¹³⁶⁷ und insbesondere auf der formal-logischen Verarbeitung beschreibender Informationen¹³⁶⁸. Die Konzepte der Automatisierung und Abbildung menschlichen Verhaltens in technischen Systemen setzen als zentrale Verhaltensannahme rational-analytisches Entscheidungsverhalten von Individuen und von Koalitionen von Individuen voraus. Sie haben damit nicht beschreibenden, sondern normativen Charakter. Sie machen blind für das Wesentliche des Menschseins, das nicht-rationale Charakter

¹³⁶⁵ Zur normativen Entscheidungstheorie vgl. Raiffa 1973; Rapoport 1989; zur Spieltheorie vgl. von Neumann et al. 1974.

¹³⁶⁶ Vgl. Bamberg 1979; Maddala 1993.

¹³⁶⁷ Vgl. Ziarko 1994.

¹³⁶⁸ Es handelt sich um sogenannte deklarative und nicht-numerische Informationen. Damit ist die Formulierung von Informationen in einer Sprache gemeint, die an die natürliche Sprache angelehnt, jedoch hinsichtlich Verwendungsregeln, Wortschatz, logischer Strukturen und inhaltlicher Tiefe starr strukturiert und vereinfacht ist. Diese logischen Kunstsprachen kommen der natürlichen Sprache näher als übliche Programmiersprachen und sind von daher für im Programmieren ungeübte Personen leichter zu erlernen. (Vgl. Massen 1995, S. 26 f.; Manhart 1995, S. 289 ff.)

hat, und werden in verschiedener Hinsicht gründlich überschätzt.¹³⁶⁹ Aktuell wird KI in erheblichem Umfang für standardisierte Verfahren der Kreditvergabe eingesetzt. Die zentrale Annahme dieser Verfahren ist ebenfalls rationales Entscheidungsverhalten auf der Basis quantifizierbarer Eigenschaften. Diese werden mit standardisierten vagen Algorithmen standardisierten Entscheidungslösungen zugeführt.¹³⁷⁰ Ob solche Entwicklungen vernünftig und wirtschaftlich effizient sind, darf nicht nur wegen der Überlegungen von Oswald Wiener bezweifelt werden, die ich im folgenden skizziere. Daß die maschinelle Entscheidung für die Biographie von Menschen und (kleinen...) Organisationen möglicherweise wesentliche Vergabe von Geldern eine Verletzung der Menschenwürde ist, steht für mich außer Frage. Was ist frei an einem System, das Entscheidungen und Verantwortungen für häufig existentielle Entscheidungen standardisiert? Unter dem Deckmantel einer Ideologie, die die Freiheit des Einzelnen als zweithöchsten Fetisch (nach dem Geld) der Marktwirtschaft deklariert, werden Geschäfte mit individuellen Menschen vereinheitlicht und kollektiviert. Ist es Angst, persönlich für unternehmerisches Risiko und menschliche Beziehungen einzustehen, ist es Angst, noch einmal Risikokapital zu verschleudern, wie es in der „Internet-Hype“ der Börse wohl häufiger geschah (und folgt nach hysterischem Verschleudern nun ängstliches Horten? Beides sind Verhaltensmuster ohne nennenswerten Sinnbezug), ist es technisch kaschierter Allmachtswahn und Machtgehabde oder ist es Geiz oder ist es...? An Kreditentscheidungen ist gut zu lernen, daß nicht standardisierte Parameter die Kreditwürdigkeit (sachliche und finanzielle Bonität) bestimmen, sondern individuelle sachliche und menschliche Kriterien. Credit – credere. Glaubt man an „den“ Menschen oder an von verschwundenen Menschen gemachte Technik? Tilt – Blue Screen – Stop.

Oswald Wiener ist einer der führenden Theoretiker und Philosophen der Künstlichen Intelligenz. In seinen Überlegungen findet der normativ-dogmatische-kollektivierende Charakter der Basismodelle von EDV und KI in Form von Klartext *und* verwirrend-paradoxen Wendungen Wiederhall. Die

¹³⁶⁹ »Die Erwartungen an die „symbolische“ Künstliche Intelligenz wurden allerdings völlig überzogen. Viele der heutigen Expertensysteme stellen sich bei näherer Betrachtung als ziemlich naive wenn-dann Entscheidungsfolgen dar. Es wird immer deutlicher, daß es nicht reicht, menschliche Experten allein mit logischen Begriffen darzustellen. [...] Die akademische KI-Szene hat auf diese ernüchternde Erkenntnis prompt reagiert und in atemberaubendem Tempo die Richtung gewechselt [...] zu den neuen nicht mehr programmierten, sondern trainierten neuronalen Netzen. Zahlreiche universitäre Wendehälse nähren jetzt wieder die bekannten überzogenen Erwartungen potentieller Anwender. [...] Der Grund ist offensichtlich: Im Rahmen von [...] Großprojekten gibt es derzeit [...] nur dann noch Geld, wenn der Begriff „lernfähig“ auftaucht« (Massen 1995, S. 27)

an der Oberfläche in Unternehmen der „High“¹³⁷¹-Tech-Industrien und Anwendern von High-Tech oft anzutreffende blinde Technikgläubigkeit findet so in einem der geistigen Väter moderner Hochtechnologie ihren Meister und Narren. Im Zusammenhang mit der KI-Forschung beschreibt Wiener die Grundeigenschaften der einschlägigen Modelle des menschlichen Bewußtseins. Sie lassen Bewußtsein als Produkt einer analogen – und digital nachbaubaren – Rechenmaschine erscheinen. Die damit einhergehenden Denkprozesse und Prozeduren beschreibt Wiener derart, daß zitieren auch bei bestem Willen sinnentstellend wirkt¹³⁷². Ich zitiere trotzdem mit Genuß und Zustimmung und bitte im übrigen um Verzeihung. »Ein IPS¹³⁷³ ist ein von-Neumann-Computer, der, „einigermaßen axiomatisch“ [...], in anthropomorphisierenden Wendungen beschrieben, oder vielmehr ein Mensch, der in bestimmten Situationen als Computer dargestellt wird.«¹³⁷⁴ Diese Gleichsetzung von Mensch und Computer wird von Wiener umge-

¹³⁷⁰ Vgl. Russell et al. 2003, S. 968 ff.

¹³⁷¹ „High“ ist durchaus vieldeutig. Vgl. dazu die Ausführungen von Bauer et al. in diesem Kapitel auf S. 400 und folgende Begebenheit: In einem der Jobs meiner Studentenzeit wurde aus „High-Tech“ der geflügelte Gruß Hi! Tech. Die Aufgabe einer Gruppe angelernter Studenten, zu der ich gehörte, war es, unter Anleitung eines Managers des Produzenten für das Weihnachtsgeschäft eines der großen deutschen Warenhauskonzerne aus einer Menge von Computerkomponenten und Software verkaufsfertige Komplettrechner zu machen. Was bei mir im wesentlichen hängengeblieben ist gehört immer noch zu Realitäten in Organisationen:

1. Von Kontrollzwang geplagte Menschen hätte an der Tatsache einer maximal zergliederten und linear-kausal aufgebauten Montage ihre helle Freude gehabt, Kritiker von Überkontrolle mehr an den Frustrations- und Verblödungsgefühlen der montierenden Studenten, den ironischen Kommentaren und den folgenden Qualitätsverlusten der Montage, die ohnehin vom Grundkonzept der Montage her schon zu dem Spruch Hi! Tech animierte, da
2. die Räumlichkeiten dreckig wie eine Hinterhofschauberei für mechanischen Müll waren, keine Möglichkeiten zum Ausgleich von statischen Spannungspotentialen der Montierenden geschaffen wurden und das Anlernen so dürftig war, daß auch deswegen Fehler vorprogrammiert waren. Ich sah zum ersten Mal einen Computer von innen und lernte eine Grafikkarte in den richtigen Steckplatz zu stecken, die ein weiterer Student mittels Schraube im Gehäuse befestigte, die ein weiterer Student mit dem Motherboard verkabelte...
3. Ironie machte manches erträglicher – auch die Fehlerquote von ca. 40% (kein Druckfehler) beim ersten Testlauf der Komplettsysteme vor Auslieferung an den abnehmenden Warenhauskonzern. Ironie hilft auch beim Denken und wirkt Verblödungsgefahren wenigstens eine Zeit lang entgegen. Schwieriger wird es jedoch, wenn man der Versuchung zum Sarkasmus erliegt – nicht nur bei der Fehlersuche und Behebung nach Testlauf mit mangelhaft ausgebildeten Testern, schlechtem Diagnoseinstrumentarium und nebulösen Schulzuweisungen an die Monteure. Sowohl die „Gemeinschaft“ der Monteure mit ihren Vorgesetzten als auch die vertragliche Bindung des Lieferanten mit dem Warenhauskonzern waren mehrfach akut vom „Aus“ bedroht. (Die vertraglichen Probleme sind mir nur aus Drohungen des lokalen „Managements“ mit Arbeitsplatzverlust an die Monteure bei Verlust des Vertrages mit dem Abnehmer wegen Qualitätsmängeln bekannt. Die Drohungen machten die Qualität der Montage nicht besser, dafür stiegen die humoristischen Fähigkeiten der bedrohten Monteure. Also wurde nach Montage intensiver und in Nachtschichten getestet, wochenlang im Rechnerraum übernachtet und nur stundenweise geschlafen, um die fehlerhaften Rechner rechtzeitig in einen auslieferungsfähigen Zustand zu bringen.)
4. Man muß manches durchleben und durchleiden, um zu verstehen beginnen, auch wenn verstehen erst später folgen sollte.

¹³⁷² Schon der Begriff „beschreiben“ ist sinnentstellend. Oswald Wiener muß immer wieder in diese geistige Materie eingetaucht sein und beim Auftauchen nicht mehr derselbe gewesen sein. Er flüstert, umschreibt, ironisiert, flucht und läßt den Leser, der sich auf seine Winkelzüge einzulassen wagt, an der authentischen Lebendigkeit und Vieldeutigkeit seines Ringens teilhaben.

¹³⁷³ IPS=Information Processing System

¹³⁷⁴ Wiener 1996, S. 156

formt, indem er wissenschaftliche Bilder des Bewußtseins als »informativische Bilder für Bilder aus der Neurologie (man denke an die wunderbare Rolle des Wortes Neuron in der KI-Forschung) [auffaßt]. Diese Bilder – etwa die sogen. „Symbolical Architectures for Cognition“ oder gar die verschiedenen Darstellungen des denkenden Apparats durch Produktionssysteme [...] sind wie der Behaviorismus nichts anderes als Beschreibungen extern registrierter, doktrinär vorklassifizierter Vorgänge. Sie sind, wie er, Produkte eher einer Dialektik der wissenschaftlichen Institutionen als einer Dialektik der Wissenschaft. Vielfach gemahnt, wie Kritiker insinuiert haben, die kognitive Psychologie an eine Anthropologie, wie sie Marsmenschen (oder besser noch: Beamte) vielleicht betreiben würden; jedenfalls sehen manche ihrer Ergebnisse so aus, als wären sie von ihren eigenen KI-Programmen produziert. Die ganze Entwicklung ist geradezu paradox, denn es gibt keine psychologische Theorie (ich meine sogar überhaupt keine wissenschaftliche Theorie) die nicht letztlich in der Selbstbeobachtung wurzelt.«¹³⁷⁵ »Gleichzeitig ist die Informationstheorie, hinsichtlich der Information als Wirkungsweise der Kräfte der Ordnung, die Kulmination des Pragmatismus. Das „alles sehen, alles hören, alles sagen“ der Entscheidungshelfer bringt auch den letzten Gauloise-Typ in die Wahrheit, in die Währung, und sogenannte Facts und ‘Daten’, die sich zum Unglück des Lesers die Aufmerksamkeit des Apparats und damit gespenstische Realität zugezogen haben, schaffen ein System kommunizierender Gesäße, wie es einförmiger auch nicht die Anstrengungen gewaltsamer Indoktrination zuwege gebracht haben.«¹³⁷⁶ Ein langjähriger Kollege von Stephen Hawking, Roger Penrose, hat ein weiteres sinnvolles Buch zum Thema veröffentlicht «Computerdenken: des Kaisers neue Kleider oder die Debatte um die künstliche Intelligenz, Bewußtsein und die Gesetze der Physik.»¹³⁷⁷

Für Management-Informationssysteme gilt dabei: Sie sind tendenziell äußerlich einfach (im Sinne von technischer Ergonomie wie Maustechnik, Fenstertechnik) trotzdem unübersichtlich (wegen einer Unmenge von Funktionen) und dem Nutzer hinsichtlich ihrer Funktionsbasis und Grundannahmen mit vertretbarem Aufwand zumeist nicht zugänglich. Daraus folgt eine zunehmend größere Kluft zwischen äußerem Schein (Benutzeroberfläche) und innerem Sein (Algorithmen und Maschinenlo-

¹³⁷⁵ Wiener 1996, S. 200

¹³⁷⁶ Wiener 1996, S. 10 f.

¹³⁷⁷ Penrose 1991

gik¹³⁷⁸). Diese Kluft bedingt, daß das Wesen und die Reichweite der Aussagen des Informations-Werkzeuges Computer für Benutzer zunehmend undurchsichtig werden. Es besteht nach meiner Erfahrung die Gefahr, daß die Verwechslung von computermodellierten Realitätsabbildern mit der Lebens-Realität erhebliche und zunehmende Verbreitung findet. Diese Verwechslung kann zu schwerwiegenden Fehleinschätzungen verleiten und zur Überschätzung der Aussagekraft von Ergebnissen von computergestützten Analysen führen. Diese Situation wird nicht eben durchschaubarer, dadurch daß die computermodellierten Realitätsabbilder einen immer größeren Raum in der Alltagsrealität einnehmen und dadurch das Leben selbst modellhaft zu werden scheint – „Virtuelle Realität“ (VR). Gerade unter diesen Bedingungen gilt, daß Strukturen und Prozesse existieren, die für Organisationen wesentlich und in Zahlen nicht sinnvoll zu fassen sind und sich daher der Bearbeitung mit Computern ganz oder teilweise entziehen. Darüber hinaus können Abbildungsprobleme gravierende Fehleinschätzungen nach sich ziehen, wie: dabra

1. Im Fall des vernetzten Projektmanagements mit EDV können wesentliche Indikatoren fehlen, falsche mathematische Funktionen zu Fehleinschätzungen verleiten oder Bediener die Projektleitung mit selektiven oder verzerrten Informationseingaben vorsätzlich oder fahrlässig zu Fehleinschätzungen führen. Das letztgenannte Problem ist auch nicht mit automatisierter Datenerfassung in „Echtzeit“ aus der Welt zu schaffen. Es tritt dann unbeabsichtigt auf, wenn Wahrnehmungsunterschiede hinsichtlich der anzugebenden Sachverhalte oder unterschiedliche Codierungen bei gleichen Sachverhalten auftreten. Absichtlich mit vorsätzlicher Weglassung oder Verfälschung von Dateneingaben in datengestützte Entscheidungssysteme herbeigeführte Fehleinschätzungen sind im Fall von machtpolitisch gefärbten Konstellationen nicht eben unwahrscheinlich und können in zweierlei Hinsicht auftreten:
 - a) Speichelleckerei und/oder Angstkorrekturen, wenn Untergebene fürchten, in Ungnade zu fallen oder sich mit geschönten Zahlen für einen Karriereschub profilieren wollen; oder wenn Menschen durch abweichendes Verhalten Gruppenzugehörigkeit nicht gefährden wollen,
 - b) Fehleingaben, die Fehleinschätzungen und Fehlentscheidungen bei „gegnerischen“ Parteien provozieren sollen und so kurzfristigen egoistischen Zielen dienen.

¹³⁷⁸ Die Computerlogik selbst basiert an der Wurzel auf einfachen Operationen im binären Zahlensystem, auf die die komplexeren Programmiersprachen aufsatteln. (Vgl. z.B. Hillis 2001.)

Es handelt sich so oder so um Verhalten in Konkurrenzsituationen, in denen ein Verhalten auftritt, das für Konflikte typisch ist, ohne ausschließlich an diese gebunden zu sein. Es handelt sich dabei um wesentliche Facetten des organisatorischen Lebens, die nicht planbar oder programmierbar sind. Formal angelegte Modellierungsversuche in dieser Hinsicht findet man unter dem Stichwort Spieltheorie, die im Fall von nicht-kooperativen Spielen gerade die Situationen abbildet, wenn aus Spiel die dunkle Seite von Ernst in eskalierenden Konflikten wird.¹³⁷⁹ Verzerrungen und Verdeckungen von positiven menschlichen und organisatorischen Qualitäten sowie von sachlichen Informationen sind in Konflikten unvermeidlich und stehen der Annahme der Rationalität diametral entgegen, die für die technische und die formale Basis aktueller Systeme von KI elementar ist. Die Modellierung von Konfliktszenarien in DV-technischen Lösungen kann daher keine realistischen Abbilder und Handlungsszenarien und keine Handlungsempfehlungen mit Heilungspotential für Konflikte liefern. Als Rollenspiel in eine simulierte Echtsituation umgesetzt, wirkt der konfrontative Teil der Spieltheorie nach meiner Erfahrung derart heikel auf Motivation und Verhalten der Beteiligten, daß mir derzeit keine konkrete Konstellation vorstellbar ist, in der ich sie versuchen würde.¹³⁸⁰

¹³⁷⁹ Vgl. z.B. Rapoport 1989, S. 174 ff.

¹³⁸⁰ Vor einiger Zeit war ich Teilnehmer einer von K.-K. Pullig geleiteten Konfliktsimulation, die von außergewöhnlich positiven Voraussetzungen hinsichtlich der Grundhaltung der Teilnehmer ausging. Pullig hat seine Methodik und Erfahrungen in verschiedenen Simulationen beschrieben und bewertet. (Vgl. Pullig 1998, S. 47 ff.) Diese unbedingt lesenswerten Beschreibungen und Deutungen werden hier jedoch nicht wiedergegeben, sondern das, was aus meiner Teilnahme an einer Simulation an Einsichten und Überlegungen resultierte.

Die Teilnehmer sollten eine simulierte Konfliktsituation zwischen zwei Personengruppen lösen. Der gemeinsam formulierte Eindruck war, daß insgesamt eine positive Atmosphäre des Vertrauens und der Offenheit zwischen den Beteiligten vor der Simulation vorlag, was bei realen Konkurrenzsituationen und Konflikten nicht der Fall ist – daher meine Einschätzung der außergewöhnlich positiven Ausgangssituation. Es wurde das Spiel „Prisoners-Dilemma“ – ein spieltheoretischer Klassiker – zwischen zwei Gruppen in wiederholten Schritten gespielt. (Zu näheren Beschreibungen des Prisoners-Dilemma-Spiels vgl. Weise et al. 1991, S. 85 ff.; S. 340 f.; vgl. auch Pullig 1998, S. 47 ff.) Jede Gruppe hatte die gleiche Höhe ökonomischen Startkapitals, mit der sie in die Simulation ging. Wesentlich für diese Art der Simulierung von Konfliktsituationen sind die Konsequenzen des Verhaltens und der Lerneffekt, der mit den Konsequenzen einhergeht:

1. Bei kooperativem Verhalten der beteiligten Gruppen verbessert sich die ökonomische Lage für beide Gruppen in jedem Schritt etwas.
2. Der individuelle Gewinn je Gruppe wird erheblich höher als in 1., wenn man sich selbst egozentrisch-konfrontativ, die andere Gruppe sich jedoch kooperativ verhält. Egozentrisches Verhalten wird in diesem Fall mit einseitiger Gewinnsteigerung auf Kosten von Verlusten der kooperativen Gruppe belohnt.
3. Verhalten sich beide Gruppen egozentrisch-konfrontativ, treten für beide Gruppen erhebliche ökonomische Verluste auf.

Innerhalb kurzer Zeit stabilisierte und verstärkte sich egozentrisch-konfrontatives Verhalten und gegenseitiges Mißtrauen beider Gruppen. Man ging simuliert „gemeinsam in den Abgrund“. Die ökonomische Situation endete im Konkurs beider Gruppen und die dunklen Seiten des (Un-)Menschlichen der Beteiligten traten derart realistisch auf, daß in der Analyse nach der Simulation allgemeines Entsetzen darüber geäußert wurde, wie schnell man selbst und als Gruppe

2. Die verbreiteten Methoden der Entscheidungsstützung bzw. automatisierten Entscheidungsfindung im Börsenwesen bilden die technische Grundlage der Entwicklungen der Aktienkurse. Sie haben als gemeinsame Basis die Annahme, daß es rational sei, mit Aktien nach dem alleinigen Kriterium „individuelle Gewinnmaximierung“ kaufend und verkaufend zu handeln. Eine Konsequenz dieses Systems scheint es zu sein, daß das Verhalten der am Handel beteiligten Gruppen in der Weise technisch verstärkt wird, daß Kauf- und Verkaufsentscheidungen unbeußt gleichgerichtet gelenkt werden und irrationales „Herdenverhalten“ der Beteiligten entsteht. Unter Verletzung der Rationalitätsannahme werden in qualitativ ähnlichen Modellen und deren Anwendung Phasen der Depression und der Euphorie auf scheinbar objektiver technischer Basis angestoßen. Das heißt, daß programmierte Modelle der Habgier

in destruktive Haltungen und Verhaltensweisen wie Haß, Zerstörungswut, Inkaufnahme der eigenen Zerstörung und Rache abgeglitten sei. Die ökonomische Basissituation der Simulation, die kooperativ zu einem gemeinsamen Gewinn hätte geführt werden können, war in simulierter absoluter Zerstörung beider beteiligter Gruppen geendet. Die real erlebte psychische Erschöpfung der Teilnehmer und die Vergiftung der Atmosphäre war trotz der Schonsituation einer „Simulation“ so erheblich, daß alle Beteiligten nur noch das Bedürfnis zu haben schienen, den Ort und die Personen des Geschehens zu verlassen, um je nach Persönlichkeit an die frische Luft zu kommen, zu meditieren, zu rauchen, schlafen zu gehen, den Kopf zu lüften, Sport zu treiben, spazierenzugehen usw. Am nächsten Tag konnte man sich wieder „in die Augen sehen“ – es war ja „nur“ ein „Spiel“ – das doch in einer für mich vorher nicht für möglich gehaltenen Intensität Ernst geworden war.

Erst mit erheblichen zeitlichen Abstand dachte ich über die positiven Möglichkeiten einer solchen Simulation nach und kam zu folgenden Überlegungen: Die positiven Möglichkeiten könnten darin liegen, daß auch Menschen mit durch und durch rationalem Anspruch schnell und intensiv ihre Schattenseiten erfahren können und so durch die Konfrontation mit ihren dunklen Seiten hindurch lernen, daß das Menschliche mehr ist als nur Ratio. Damit können solche Rollenspiele – begleitete – „Einweihungserlebnisse“ in das Wesen des Menschen durch seinen Schatten hindurch anstoßen. Wie man jedoch die Verantwortung dafür übernehmen soll und kann, daß solche Prozesse durch das Dunkel hindurch nicht wie auch immer im Dunkel stecken bleiben – und wenn es auch nur um eine intensiviertere, weil verständlicher- und schädlicherweise angstvoll festgehaltene Rationalität geht – steht auf einem anderen Blatt. Das ist einer der Gründe für meine eben formulierte Haltung der Unterlassung. Pullig zog für sich vergleichbare Konsequenzen und formulierte diese im Teilnehmerkreis und im wertenden Teil seiner veröffentlichten Ausführungen zum Einsatz des Prisoners-Dilemma-Spiels als Konfliktsimulation. »Darf man pädagogische Maßnahmen wählen, die den niederen Teil unserer Persönlichkeit aktivieren? [...] Schaffe ich mit solchen Realitäten gerade das, was ich ja bekämpfen will? Müssen wir nicht nach Übungen, Trainingsformen suchen, die uns Gelegenheit geben, konstruktives Konfliktverhalten zu üben?« (Pullig 1998, S. 50 f.) Für mich bleibt darüber hinaus die bisher nicht näher berührte Frage offen, was in der Simulation geschieht und welche Einsichten und Erfahrungen sich daraus ergeben, wenn eine oder mehrere Personen in der Simulation stark genug sind und wirken, so daß eine oder beide Gruppen der Versuchung widersteht, egozentrisch-konfrontativ zu „spielen“. Man muß sich bei dem Stellen einer solchen Frage darüber im klaren sein, daß solche Konstellationen hinsichtlich des Auftretens eines bestimmten Verhaltens nur eingeschränkt simulierbar sind. Die Wirkung des Widerstehens gegen die Kräfte des Konfliktes auf die anderen Teilnehmer ist nicht im voraus planbar.

Zur Bewertungsmöglichkeit der obigen Beschreibung gehört folgender Hintergrund: Ich habe mich in der Beschreibung der obigen Vorgänge in der Simulation eng an die Beschreibung von Konfliktprozessen von Friedrich Glasl angelehnt. Insbesondere ist zu beachten, daß in Konfliktverläufen das Denken, Fühlen und Wollen und schon die Wahrnehmung aller unmittelbar und mittelbar Beteiligten permanent Korrumpierungen und Verzerrungen ausgesetzt ist. (Vgl. Glasl 1997, S. 433.) Die obige Beschreibung resultiert aus einer Situation, die für mich in dieser Hinsicht intensiv erlebbar war, da ich Teilnehmer und damit Teil einer „simulierten“ Konfliktpartei war.

im Masseneinsatz die gleichen Lemmingeffekte hervorbringen, wie Massenhysterien und Massenpaniken von Menschen in Spekulationsblasen ohne nennenswerten Technikeinsatz. Schönen Gruß an die Techniker: Wenn Menschen ihr Weltbild in Artefakte programmieren, entsteht auch ohne Seele und Emotionen der Maschinen der gleiche „fehlerhafte“ Prozeß, der durch den Einsatz von Technik vermieden werden sollte. Programmierte Verantwortungslosigkeit. Es kann wohl nicht anders sein. Verantwortlich ist immer der Mensch.

Man kann das „Spiel“ um Gewinne aus Aktienkursen mit problematischer „Dehnung“ des Konfliktbegriffs jedoch auch so betrachten, daß sie eine Konfliktsituation von Beteiligten um das Erlangen von Gewinnen und das Abwehren von Verlusten bilden – von daher ist die Abbildung in spieltheoretischen Modellen gerechtfertigt.

Festzuhalten bleibt, daß Computer Maschinen sind, die Zahlensysteme aufgrund von menschengemachten Modellen Lösungen zuführen. Das gilt auch dann, wenn für den Benutzer Zahlen nicht sichtbar werden und/oder wenn sie vorgefertigte Modelle und Programme zur Lösung von Realweltproblemen einsetzen. Daher ist die Grundqualität meiner Aussagen zu quantitativen Modellen auf die Arbeit mit Computern direkt übertragbar. Die Ergebnisse von Computeranwendungen sind weder wertfrei noch objektiv, sondern wertend, selektiv, subjektiv, vieldeutig und einseitig in Richtung des sogenannten „Meßbaren“ verzerrend. Sie versagen notwendigerweise immer dann als Entscheidungsinstrument, wenn im Basismodell nicht implementierte und adaptierte Strukturen und/oder Wesensveränderungen des wesentlichen Zusammenhanges vorliegen oder wenn die einem Computermodell zugrundeliegenden wertenden Basisannahmen erheblich von den Grundwerten des Verwenders abweichen. *Unter anderem* in solchen Fällen können Entscheidungen mit Hilfe von computergestützten Systemen vollständig irrational werden.¹³⁸¹

¹³⁸¹ Zur Illustration dieses Sachverhaltes seien vereinfachte Beispiele genannt:

1. Die Minimierung der Einkaufspreise durch Ausübung von überzogenem Druck, kann einer Produktorganisation unmittelbaren wirtschaftlichen Schaden zufügen, wenn dadurch die Qualität der Zuliefererteile so sinkt, daß die Produktqualität und das Image der Organisation leidet. Hinzu kommt eine Beschädigung vertrauensvoller Geschäftsbeziehungen.
2. Die erfolgreiche Maximierung des Gewinnes aus Aktieninvestment kann einem Klein-Aktionär unmittelbar schaden, wenn das Unternehmen, dessen Aktionär er ist, ihn zur Maximierung des Gewinnes entläßt und seine Lebenswelt von diesem Unternehmen so vergiftet wird, daß er schwer erkrankt.
3. Die Teilnahme an einer Börsenhype kann einem Kleinaktionär schaden, wenn er mangels Informationen und „Nase“ Gewinnmitnahmen nicht rechtzeitig realisieren kann und so sein

Die Informationstechnik steht entsprechend dem Wesen der Binärvariable zwischen Mensch und Erfahrung als abstrahierendes, distanzerzeugendes und abkühlendes technisches Sinnesorgan, das die Gefahr in sich birgt, daß die Beteiligten sich im wesentlichen unbewußt in eine technisch manipulierte Umwelt integrieren. Dadurch drohen Wahrnehmung und Kommunikation selektiv technikdominiert und verarmt zu werden, woraus erhebliches Konfliktpotential entstehen kann¹³⁸².

Informationstechnik ist die technische Repräsentierung rationaler Prozesse, von Prozessen, die in eine rationale Form gebracht wurden sowie von Ergebnissen solcher. Emotionales und Transzendentes ist verdrängt. Es mutet daher an wie ein betäubtes Gehirn, dem die emotional-ganzheitliche Seite amputiert wurde. Damit ist die Versuchung verbunden, den Menschen noch mehr auf „Information“ und „Meßbares“ zu reduzieren. Zugleich eröffnen sich neue und andersartige Erfahrungshorizonte. Die „Internet-Hype“ mußte zwangsläufig nicht nur in den Börsenkursen, sondern muß erst recht inhaltlich irgendwann auf den Boden der Tatsachen zurückkommen. Eine inhaltliche Schattenseite des Internets ist, daß es auch zu einem modernen Werbe- und Propagandainstrument geworden ist, in dem verfälschend Einfachheit, Verfügbarkeit und Vollständigkeit suggeriert

kleines Vermögen auf Dauer nicht wächst, sondern an Großaktionäre mit Informationsvorsprung umverteilt wird.

¹³⁸² Wenn aus Internet-Nutzern sogenannte Freaks oder Internet-Junkies werden, kann selektive Wahrnehmung zur fast vollständigen Ausblendung unmittelbar-menschlicher Kommunikation und zum Verlust der zugehörigen Fähigkeiten ausarten. Die aus dem Bereich des Drogenkonsums stammende Wortwahl ist sinnvoll. Teilnehmer an Massenveranstaltungen der „Internet-Gemeinde“ berichten, daß die Kommunikation selbst zwischen nebeneinander sitzenden Personen fast ausschließlich mit Hilfe der technischen Medien abgewickelt wird. Ausnahmen von der Regel sind auch hier leicht vorstellbar. Wenn ein Teilnehmer mit einem Teil der obligatorischen Dosis Pizza und Cola den Nachbarn bekleckert, weil er mal wieder zugleich den Rechner und den Magen malträtirt und diese fehlgeleitete Art des Multitasking offensichtlich schon in der Koordination der menschlichen Grobmotorik schiefeht ist das Entstehen von Konflikten nicht unwahrscheinlich. Die Versuchung mag so für bleibende Freaks größer werden, zunehmend verkümmerte eigene Fähigkeiten durch technische und/oder chemische Konstrukte „komfortabel“ zu „verbessern“, indem man vollautomatische Fütterungsautomaten für derartige „Events“ entwickelt oder zur intravenösen Nährstoffzufuhr übergeht. Ich weiß aus eigener Anschauung, daß Verantwortliche für Rechner weit empfindlicher reagieren können, wenn Pizza und Cola nicht auf der Kleidung, sondern auf dem Rechner landen könnten.

Menschliche Versuche des Multitasking sind gegenläufig zu Konzentration im allgemeinen und Meditation im besonderen. Sie sind nicht Multitasking, sondern ein zunehmend hektischer und nervöser werdendes Springen der Aufmerksamkeit im Zeitablauf zwischen verschiedenen äußeren Reizen, die in jedem Fall und beim Essen besonders deutlich einverleibt werden, aber zunehmend unverdaulich werden müssen. Es geht dabei wohl nicht um das „ob“, sondern um das „wann“ und „in welcher Form“. Derartige Verdauungsschwierigkeiten werden nicht nur beim Essen sondern auch bei den seelisch-geistigen Reizen durch undifferenziertes schnelles Hineinstopfen eingeleitet und verstärkt. Dieses Problem ist beileibe nicht auf „Freaks“ beschränkt, sondern bei allen Menschen anwesend, die dem Druck nachgeben oder nachlaufen, dauernd erreichbar zu sein und/oder permanent Informationen zu konsumieren. Undifferenzierte Mengen dieser Art machen sinnvolle Deutung – nicht nur bei Infotainment – genauso schwierig bis unmöglich wie beim Essen, das zum Dauergelage und/oder zur lästigen Nebenbeschäftigung ausartet, der differenzierte Geschmack und Genuß abhanden kommen. Unter dem Stichwort Informationsüberlastung ist der psychische Teil des Problems oberflächlich bekannt (vgl. Bork 1996.).

wird.¹³⁸³ Sammelsurien von oberflächlich Zusammengestückeltem werden produziert, transportiert und akzeptiert, *wenn* man dieser Suggestivkraft erliegt.

Joseph Weizenbaum¹³⁸⁴ beklagt damit einhergehende Verkümmierungen menschlicher Kompetenzen. Selbst Studenten können häufig nicht einmal mehr vollständige Sätze formulieren. Die Kulturtechnik Sprache sei in Gefahr, indem die Sprache zur Zusammenhanglosigkeit tendiert. Infos aus dem Internet herunterzuladen sei dagegen kein Problem. »Die Leute hören nicht richtig hin und schreiben es falsch auf. Das macht aber nichts, die anderen lesen ohnehin nicht richtig.«¹³⁸⁵

Damit deutet Weizenbaum eine Facette der Gefahren der Computertechnik an. Ein Grund dafür ist mangelndes Bewußtsein dafür, daß jede Technik als Werkzeug zu begreifen ist, mit dem man sinnvolle Aufgaben erledigen kann und das Möglichkeiten eröffnet, die man nicht realisieren sollte. Die Gefahren, die sich hier auftun, sind beschrieben durch Abnahme von Wahrnehmungsfähigkeit und Sprachkompetenz, Denkverlust, Desintegra-

¹³⁸³ Sean Maloney, Vizepräsident des Chipherstellers Intel, vertrat 1999 die Auffassung, daß jedermann das Weltwissen auf Tastendruck im Internet zur Verfügung stehe. (Vgl. Müller von Blumencron et al. 1999b, S. 89.) Er liegt damit in mindestens dreierlei Hinsicht falsch – hofft aber vermutlich ungeachtet der Tatsache, ob er glaubt, was er sagte, auf die verkaufsfördernde Wirkung seiner Falschaussage.

1. Das Internet erreicht nicht alle Menschen, sondern nur die eingeschränkte Zahl von Menschen, die hinreichend Zugang zur Computertechnik haben – weltweit dürfte das auf absehbare Zeit eine Minderheit von Personen sein. Darüber hinaus hat eine erhebliche Zahl von Nutzern Probleme bei der effizienten Suche, Interpretation und Bewertung der dargebotenen Informationsflut. Im Grunde wird durch Haltungen, wie sie Maloney propagiert, ein wichtiger Teil der menschlichen Weltöffentlichkeit aus dem Bewußtsein der sogenannten „entwickelten“ Welt wegdefiniert – mit absehbaren Folgen.
2. „Verfügbarkeit“ suggeriert, daß Informationsaufnahme und Informationsverwendung in völliger Freiheit und Fülle für jedermann gleichwertig zugänglich und nutzbar sind. Das ist aus mehreren Gründen falsch:
 - a) Es gibt zunehmend kontrollierte und eingeschränkt zugängliche Bereiche im Internet, die nur beschränkten Zirkeln von Nutzern zugänglich sind. Im Fall von kommerziellen Angeboten sind die „Exklusivnutzer“ Kreditkarten- und Geldbesitzer – die dafür oft banale Massenware zum Zeittotschlagen vorfinden – und diese mit »Bananensoftware« (Produkt reift beim Kunden, in unterschiedlichen Computermagazinen mehrfach verwendete Aussage über die Produktqualität eines bestimmten weltbekannten Software-Hauses) bestellen oder herunterladen.
 - b) Einige Angebote sind für Eigentümer von Nutzungsrechten und Nutzern der „falschen“ Software nur eingeschränkt oder gar nicht zugreifbar. Das erhöht den sozialen Druck, Monopoltendenzen durch Anpassung zu unterstützen und immer schneller neue Soft- und Hardware anzuschaffen, was ebenfalls nur bei hinreichender Geldverfügbarkeit möglich ist. Man kann das auch subtile Wegelagererei mit psychischem Zwang nennen, die sich im Nachgeben des Kunden durch Abgabe von Geld an den Nahezu-Monopolisten selbst verstärkt.
 - c) Die Möglichkeit der Anwendung der „Verfügbarmasse Weltwissen“ wäre auch dann von der persönlichen und fachlichen Entwicklung der Nutzer abhängig, wenn „Wissen“ Verfügungsmasse wäre.
3. Erfahrungshorizonte wie spirituelle Erfahrungen und Weisheit machen den Kern des Menschenmöglichen aus. Sie zählen zum Weltwissen und sind in DV-Systemen nur eingeschränkt und oberflächlich darstellbar.

¹³⁸⁴ Joseph Weizenbaum ist emeritierter Professor for Computer Sciences des MIT (Massachusetts Institute of Technology), USA, und einer der Väter des Internet.

¹³⁸⁵ Weizenbaum in: Borchers 1998, S. 426

tion, Verlust der Mitte, Verlust der Friedensfähigkeit und Friedfertigkeit, Rückzug in das Schneckenhaus DV-Technik (Bildschirm, Augmented Reality, Virtual Reality) Manipulierbarkeit, Verlust der inneren und äußeren Autonomie (Informationssucht, mangelnder Datenschutz etc.)¹³⁸⁶.

Eine Wurzel der so skizzierten Aktivierungspotentiale für die Schattenseiten menschlichen Handelns ist die „Trial and Error“ genannte prinzipielle Haltung von Versuch und Irrtum und ihre Übergriffe von der Welt der Datentechnik in die allgemeine Realität. Mit dieser Haltung wird irrtümlich unterstellt, daß das eigene Tun im allgemeinen und Fehler im besonderen scheinbar keine beachtenswerten Folgen haben – notfalls zieht man den Stecker aus der Steckdose und startet den Rechner neu. Diese Haltung stimmt für sich betrachtet schon nicht, weil die Form des Arbeitens entscheidend die Inhalte und damit die Qualität des eigenen Tuns mitbestimmt und weil diese Qualitäten gegenüber anderen Personen und Institutionen sichtbar werden und zu Reaktionen führen¹³⁸⁷. Endgültig fatal

¹³⁸⁶ Die Tendenz, den Menschen und seine Lebenswelt mittels DV-Technik immer mehr zu vernetzen, läßt eine weitere Ablösung von natürlichen Prozessen und eine weitere Verbindung von menschlichen und technischen Prozessen unausweichlich erscheinen. Entwicklungen von Bioadaptoren (direkten Mensch-Maschine-Schnittstellen), tragbaren Computern, die ständig Zusatz-Informationen einspielen (und so andere Wahrnehmungen unterdrücken) bis hin zum automatisch bestellenden Kühlschrank mit Internet-Verbindung lassen diese Entwicklung aus der Perspektive des in den industrialisierten Gesellschaften aufgewachsenen Menschen als zwangsläufig erscheinen. Daraus ergibt sich, daß Lebensqualität von Menschen heute und noch mehr in Zukunft erheblich vom Grad der Selbstbestimmtheit im Umgang mit Technik abhängt. Das gilt umso mehr, je näher und umfassender die Technik in die Natürlichkeit des menschlichen Leibes eindringt. Plakatativ formuliert ergeben sich zwei Perspektiven für die weitere Entwicklung: Kollektivierung und Unterdrückung menschlicher Individualität in weit krasserer und umfassenderer Form, als es bisherige politische Zwangssysteme je zustande gebracht haben, oder das Erlernen selbstbestimmten Umgangs und selbstbestimmter Entwicklung von Technik. Die Tatsache, daß Technik zunehmend in den menschlichen Körper eindringt, zeigt die ultimative Dringlichkeit, mit der jeder einzelne gefordert ist, Art, Umfang und Motive von Technikeinsatz und Technikkonsum zu durchdenken und aus einer bewußten Haltung heraus selektiv zu vollziehen.

Die dem gegenüberstehende Schattenperspektive ist literarisch und filmisch vielfach umgesetzt worden. Das der science-fiction (ist nicht jede innovative Wissenschaft science-fiction – ein Entwurf zukünftiger Welten?) entstammende Volk der Borg ist eine Ausformung dieser Perspektive. Die Borg sind ein vampiristisches Volk von Mensch-Maschine-Mischwesen aus der Fernsehserie «Raumschiff Voyager», die zur Star-Trek-Reihe von Gene Roddenberry gehört. Sie assimilieren alles in ihr Kollektiv, das ihnen interessant erscheint, hinterlassen eine grausige Spur der Verwüstung und wännen sich als höchstehendste Existenzform - »Widerstand ist zwecklos«. Die Romane «1984» von George Orwell und «brave new world» von Aldous Huxley gehören auch an diese Stelle. (Vgl. Huxley 1986 und Orwell 1991 (Erstausgabe 1959)

¹³⁸⁷ Drei Beispiele zur Illustration:

1. Im Internet hinterläßt jeder „Klick“ und jede Eingabe Spuren, die andere Personen und Institutionen zu ihren Zwecken – Information, Kommunikation, Kommerz – weiterverwenden. Kommunikation mit Interessierten, die sonst nicht zustande gekommen wäre, ist eine positive Seite, die Flut unerwünschter Werbebotschaften (Spam) eine negative Seite der Vernetzung.
2. Die Qualität der Vertiefung in geistige Inhalte ist mit dem Medium Papier in jedem Fall eine andere, als mit dem Medium Bildschirm. Ich komme bis heute bei qualitativ hochwertigen Inhalten nicht ohne ein intensives Auseinandersetzen mit geschriebenen oder gedruckten Versionen aus, wenn ich die Inhalte wirklich verstehen und verarbeiten will. Ich brauche auch das „Zu-Papier-bringen“ von Grundsätzlichem. Ob das ausschließlich meiner altersbedingten Sozialisation zuzuschreiben ist, kann getrost abgewartet werden. Meine Vermutung ist jedoch, daß das Medium Buch grundsätzlich Vertiefung und Verinnerlichung eher zuläßt, als das Medium Computer – es ist weniger technisch und als solches in gewisser Weise freilassender

wird es, wenn „trial & error“ bewußt oder unbewußt zur prinzipiellen Haltung auch gegenüber der allgemeinen Lebensrealität wird – sie mündet dann in einer weiteren Steigerung von Wahrnehmungsverlust, Rücksichtslosigkeit und mehr oder weniger subtiler Gewalttätigkeit. Schon die von Weizenbaum beklagte scheinbare Beliebigkeit im Umgang mit geistigen Inhalten ist geistige Gewalttätigkeit – an sich selbst und an dem, was einem entgegentritt.

Die Vorzüge der Computertechnik sind hinreichend bekannt: technische Vernetzung als eine Möglichkeit aus Isolation herauszutreten, Erleichterung beim Schreiben von Büchern und Rechenwerkzeug, Optimierungswerkzeug der Produktion (rechnerintegrierte Produktion, PPS etc.), Möglichkeit, in diktatorisch wirkenden Systemen oppositionelle Gedanken einer breiten Öffentlichkeit zugänglich zu machen, Verbreitung von Bildern usw.

Bauer et al. fassen bestimmte Qualitäten der Informationstechnik weniger gedrechselt zusammen als ich.: »Allerdings sind die Aussprüche des Computergottes – auf kiloschweren Computerausdrucken – selbst für erfahrene Programmierpriester oft genauso schwer zu deuten, wie es das Gebrabbel der angetörnten¹³⁸⁸ Priesterin auf dem Dreistuhl des Apollo zu Delphi für die umstehenden Deuter gewesen ist. Verlaufen diese Anrufungen erfolgreich, erhalten also die Götzendiener den langersehnten Orakelspruch, dann dauert es meist nicht lange, bis er auf allen Gebetsmühlen (sprich Zeitungen und Zeitschriften) endlos gebetet, im Fernsehen und Radio gechantet und auf allen (Plakat-)wänden für die Gläubigen zu sehen ist. Nichts aber ist für die Götzendiener schlimmer, als wenn bisher Gläubige zu Ungläubigen werden. In einem solchem Fall scheuen sie sich nicht, den Abgefallenen bezahlte Informanten (Interviewer) ins Haus zu schicken, die jeden Ketzer anhand von dicken Verhörunterlagen (Fragebogen) streng ins Gebet nehmen müssen.«¹³⁸⁹

»Nun zittern wir in der Nacktheit eines Nihilismus, in der sich größte Macht mit größter Leere paart, größtes Können mit geringstem Wissen wozu.«¹³⁹⁰

Friedrich Nietzsche, Morgenröte (I,48)

und persönlicher. Meine Konsequenz ist, daß ich Schreibpapier, Buch und Computer versuche möglichst fruchtbar anzuwenden, wo sie mir helfen und beiseite lasse, wo sie erfahrungsgemäß hinderlich sind.

3. Trotz dieses versuchten bewußten Umgangs denke und arbeite ich ganz anders, als vor „meiner“ Computerzeit – was aber nicht nur mit den neuen technischen Möglichkeiten zusammenhängt.

¹³⁸⁸ »Im Adyton des Tempels verkündete die Pythia [...] durch Erddämpfe, den Trank aus der Kastalischen Quelle oder das Kauen von Lorbeerblättern verzückt – auf einem Dreifuß sitzend die Antwort des Apoll auf die Fragen der Ratsuchenden.« (Brockhaus Bd. 5, S. 225)

¹³⁸⁹ Bauer et al. 1996, S. 399 f.

¹³⁹⁰ Jonas 1984, S. 57

Die Abbildung des Menschen als (Rechen-)Maschine und seine Integration als Teil der Maschinerie in Systeme, die dieses Bild technisch reproduzieren, läßt den Menschen oberflächlich betrachtet als tote Hülle und Spiegelbild seines Äußeren zurück. Da die KI-Forschung eng mit den Neurowissenschaften zusammenhängt, ist diese Entwicklung zwangsläufig und logisch konsequent. Das Menschliche, das aus technischen Systemen herausgedrängt wird, verschwindet „nur“ aus dem Bewußtsein und drängt als Schattenseite des Menschlichen ans Licht. Weil es da ist, äußert sich das Menschliche. Es hinterläßt als Schatten nicht nur Internet-Junkies. Dann liegt die Versuchung nahe, den Menschen mit diesen Schattenseiten zu identifizieren und diese mit mehr Technik, „Rationalität“ und Kontrolle zu bekämpfen, was den bekämpften Schatten zu stärken droht. Diese Versuchung schwingt immer mit, wenn der „Störfaktor“ Mensch ausgeschaltet und nicht die Technik und der Umgang mit ihr umgestaltet werden soll, *wenn* sie Menschen sichtbar stört, krank macht und in die innere Kündigung treibt. Man übersieht dann, daß der Schatten, der sich so äußert, ein Schatten menschlicher Rationalität ist, der mit „mehr vom Gleichen“ nicht zu erlösen ist. Man begegnet sich und seinen eigenen Realitäten also auch in der Realität der Technik und der Mensch (und Gott) verleugnenden Ratio immer wieder selbst. Es ist daher eine gefährliche Illusion davon auszugehen, die Verantwortung für Prozesse und Folgen von Entscheidungen und Handlungen auf automatisierte Systeme abwälzen zu können oder zu sollen. Automatisierte Systeme wären dann in dieser Hinsicht nichts anderes, als es anonyme Massen, Sachzwänge und Machtstrukturen schon oft waren: Versteck und Rückzug vor persönlicher Verantwortung und ein erneuter Anfang vom Ende von Zivilisation, Kultur und Menschlichkeit¹³⁹¹.

Aus diesen Überlegungen wird die Dringlichkeit klar, die mit den grundsätzlichen Überlegungen der Herausgeber der Arbeiten Oswald Wieners verbunden ist. Die absolute Leistungsgrenze des Ansatzes, innere Vorgänge auf »„flache“ formale Systeme« oder »statistische Verknüpfungen« zu reduzieren, ist erreicht. Daher ist an Selbstbeobachtung wieder anzuknüpfen.¹³⁹² Das bedeutet, daß die Forschungen zur künstlichen Intelligenz genauso wie die Neurowissenschaften gerade dann an die Grenzen von kontemplativen Prozessen führt, wenn man den radikalen Realitätsverlust

¹³⁹¹ Ich glaube nicht, daß nur die wissenschaftlich-technische Kultur das Recht hat, sich Zivilisation zu nennen. Das hat zweierlei Gründe, die sich gemeinsam nennen und zugegebenermaßen pauschalisierend beschreiben lassen. Ich bewerte aus anderen Kulturen Kommendes oft als beeindruckend kultiviert – und den Umgang mit diesen Kulturen von westlicher Seite aus nicht selten als wenig zivilisiert.

¹³⁹² Vgl. Wiener 1996, S. VI (Geleitwort der Herausgeber)

des tradierten technisch-naturwissenschaftlichen Weltbildes weiter technisch „kultivieren“ und ausbauen will. Die Darstellung von Versuchen der Selbstbeobachtung ist die letzte Wendung, die das in diesem Kapitel zitierte Werk von Oswald Wiener nimmt. Oswald Wieners Denken mündet so in Kontemplation.

Schon die Offenheit für die Qualitäten von Wahrnehmung und Kontemplation macht klar, daß Wissen unabhängig vom Kommunikationsmedium keine einfache auf dem „Wissensmarkt“ der „Wissensgesellschaft“ handelbare Ware und Verfügungsmasse ist, wie ein Kugelschreiber. Die wie ein Fetisch angebetete Informationsverarbeitungskapazität von Maschinen und Menschen ist nur Oberfläche und Bedingung von Erkenntnisprozessen. Der technikförmige Informationsbegriff ist dementsprechend genauso inhaltsleer, wie sich irrtümlich Wissenschaft wertfrei und Wirtschaft wertneutral gewinnoptimierend wähen.¹³⁹³ Wissen wird erst in der

¹³⁹³ Vgl. Bork 1994. Entscheidend ist nicht Information im üblichen Sinne, sondern deren Einordnung in einen sinnvollen Zusammenhang und ihre Bewertung und die daraus abgeleitete persönliche Stellungnahme, Haltung und Handlungskonsequenz.

Der Informationsbegriff ist im Gegensatz dazu dermaßen leer, daß er auch in wissenschaftlichen Veröffentlichungen selten ausdrücklich definiert wird. Er ist jedoch zumeist aus den Gesamtausführungen herzuleiten. Stellvertretend sei hier der gängige Informationsbegriff der Informatik skizziert und gedeutet.

Information ist in der Informatik als Zeichen und als Zeichenkombination definiert:

»Je geringer die Erwartung eines bestimmten Buchstabens ist, umso größer ist sein Informationsgehalt. Neuigkeit, also all das, was jemand noch nicht weiß. Anders ausgedrückt, die Abwesenheit von Ungewißheit.« (Charvat 1992, S. 221) Gemäß dieser Definition sind Rechtschreibfehler von hohem Informationsgehalt, wenn sie nicht von Menschen mit einer Lese- und Rechtschreibschwäche stammen.

Menschliche Erkenntnisprozesse in Realsituationen sind im Kern durch die Anwesenheit von Ungewißheit gekennzeichnet. Im Zusammenhang mit Phänomenen der Informationsüberlastung steigt diese und verbindet sich mit individuellen seelischen Qualitäten wie Unsicherheit, Angst, Verdrängung. Der Informationsbegriff der Informatik ist daher für Organisationszusammenhänge völlig unbrauchbar. Er weicht dessen ungeachtet kaum von dem in wirtschaftlichen Zusammenhängen gebräuchlichen Informationsbegriff ab. Im «Gabler Wirtschafts-Lexikon» wird Information definiert als: »Zweckbezogenes Wissen über Zustände und Ereignisse, das im Informationssystem einer Unternehmung übermittelt (Kommunikation), gespeichert (Informationsspeicherung) und verarbeitet (Informationsverarbeitung) wird. - 2. Arten (nach dem Informationsgrad): unvollkommene Information, vollkommene Information.« (Gabler 1993, S. 1265.)

Informationsüberlastung wird definiert als »Überforderung des Konsumenten/Individuums durch ein zu großes Informationsangebot; nach neueren Ansätzen als Anteil der nicht wahrgenommenen Informationen am gesamten Informationsangebot in Prozent definiert. Die erlebte Notwendigkeit übermäßiger Informationsaufnahme führt zu negativem Streß. In der Printwerbung liegt die I. schätzungsweise bei über 90%.« (Gabler 1993, S. 1287.)

Beispiele für empirische Untersuchungen zum Thema individueller und organisationaler Informationsverarbeitung sind die folgenden:

1. Galbraith et al. untersuchten die organisatorischen Möglichkeiten zur Veränderung der Informationsverarbeitungskapazität von Gesamtorganisationen. Dabei erkannten sie die Begrenzung der Informationsverarbeitungskapazität als Funktion der Kapazität der beteiligten Personen an. Diese ist in einem Prozeß der Anpassung von Strategie, Struktur und Prozeß positiv zu beeinflussen. (Galbraith 1973; 1977, 1978)
2. Einhorn (1971) untersucht die kognitiven Vereinfachungsstrategien von Individuen in komplexen organisatorischen Zusammenhängen.
3. Senn und Dickson (1974) fanden heraus, daß die erhöhte Detaillierung von Daten die Qualität von Entscheidungen in bestimmten Situationen deutlich weniger beeinflußt als die Schnelligkeit von Entscheidungen.

persönlichen Verinnerlichung und bearbeitenden Umwandlung – die weit mehr ist als Informationsverarbeitung, die auch von Computern geleistet werden kann – zum individuellen Wissens- und Erfahrungsschatz einer Person, die diese bewußt handelnd in die Welt zurückbringen kann. Keines von den menschengemachten Medien kann diese bewußte und umwandelnde Verarbeitung durch die Person ersetzen. Sie erfordert Vertiefung und Anstrengung, die in einem Gewahrwerden von Sinn und von Zusammenhängen durch den Menschen münden kann, was allein das Glück der Erkenntnis in sich tragen kann¹³⁹⁴. Daher greifen Versuche, das Lernen von Personen und Organisationen selektiv von der Technik aus zu verstehen und zu gestalten, ungeachtet ihrer Verbreitung, ausschließlich die Oberfläche von Lernprozessen und zu kurz. Wird dieser Zusammenhang mißachtet, ist der Weg von der Nutzung der Technik hin zu einer Technikabhängigkeit der Beteiligten kurz.

In einem Werk zu Management-Informationssystemen für Praktiker beschreibt der Vorsitzende des Fraunhofer Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation, H.J. Bullinger, Manager als Problemlöser in turbulenten Umwelten und den Prozeß der Problemlösung als »the process of converting information into action«.¹³⁹⁵ Manager sind in diesem Bild datenverarbeitende Maschinen, die den Input Information nach antrainierten Algorithmen zu einem Output verarbeiten. Sie sind in dieser Weise scheinbar nichts weiter verantwortlich, als einem effizienten Funktionieren im Sinne vorgedachter und vorgekauter Algorithmen. Solches ist die elektronische Variante des „Rädchen im Getriebe“ Organisation.

Abgeschobene Verantwortung im Zusammenhang mit elektronischer Datenverarbeitung kann jedoch auch humoristische Qualitäten haben, die zusätzlich erhellend wirken. Die Teilhabe am Allwissenheitsmythos des Internet treibt den Marketing-Professor Mario Rese dazu, die Qualität des Internets und das Wesen des Märchens vom Aschenputtel gründlich zu verkennen. Er glaubt, daß die Partnerwahl von Königssohn und Aschenputtel mittels Internet Zu-Fälle, Zeit und Pein erspart hätte. Eine »bessere Wissensausstattung auf Seiten aller Handelnden [hätte] die im Original entstandenen Verwicklungen reduziert mit der Konsequenz einer schnelle-

¹³⁹⁴ »Der Vorgang des Verstehens der Natur sowie auch die Beglückung, die der Mensch beim Verstehen, d.h. beim Bewußtwerden einer neuen Erkenntnis empfindet, scheint demnach auf einer Entsprechung, einem Zur-Deckung-Kommen von präexistenten inneren Bildern der menschlichen Psyche mit äußeren Objekten und ihrem Verhalten zu beruhen.« (Wolfgang Pauli, zitiert nach Hermann 1988, S. 18)

¹³⁹⁵ Vgl. Bullinger, in: Hichert et al. 1995, S. VI. Zu weiteren technikzentrierten Sichtweisen vgl. Bullinger 1996, Bullinger 1997.

ren und sicheren Vermählung.«¹³⁹⁶ Er übersieht ökonomisch formuliert schon das Einfachste. Die Verwicklungen werden aus der Oberflächenperspektive nicht durch „suboptimale“ Techniken von Information und Kommunikation der Zeiten verursacht, in denen Märchen geschrieben wurden. Vielmehr werden die Dramen der Konfliktprozesse in Märchen vordergründig durch selektive Informationsweitergabe vorangetrieben, die weit mehr ausmacht, als nur „beschränkte Rationalität“. Nicht vereinbare persönliche Haltungen und Zielsetzungen bewußter und unbewußter Natur verursachen im Märchen grausames Konfliktverhalten. Dieses wird durch komplementäre innere Motive und Haltungen geprägt, die zunächst unbewußt sind und in destruktivem Verhalten harmonieren und zusammenpassen. Sie führen schließlich zu einem Weg des Lernens, Reifens und Bewußtwerdens, der ohne Leid und Krise nicht auskommen kann.

Ich bin mir sicher, daß die Qualität von Information in Zeiten des Mediums Internet genauso entscheidend von Haltung und Vertrauenswürdigkeit und Kooperation der Beteiligten geprägt wird, wie vorher. Angesichts der technisch bedingten Distanz nimmt die Bedeutung von Vertrauen und Vertrauenswürdigkeit beim Gebrauch des Internets zu. Die Freiheiten der neuen mobilen Techniken werden jedoch schnell zur Zwangsjacke mit psychoterroristischen Qualitäten, wenn man zuläßt, sich von den „Notwendigkeiten“ der Techniken dominieren zu lassen. Der Druck des permanenten On-line-Seins führt, wenn man ihm nachgibt, zu extremer Außenbestimmung, die den Rhythmen des Lebens zutiefst widerspricht und vom Konsumparadies geradewegs in die Hölle der Fremdbestimmung führt. Permanentes Multitasking ist die Verdeckung des Sinnes und geistig-seelischer Raubbau. Das Piepen von Handys und vernetzten Computern bestimmt dann, wann gelesen, gegessen, geschlafen wird und was an Information aufgenommen wird. Die Angst, etwas zu verpassen, scheint der Motor des permanent und immer On-line-Seins zu sein. Erkenntnisse des Wesentlichen und sinnvolles Tun setzen jedoch voraus, sich auf Menschen und Erfahrungen ungeteilt, unmittelbar und wiederholt einzulassen und brauchen das bewußte zeitweise Off-line-Sein. Das gilt für das berufliche Leben genauso wie für das private.

¹³⁹⁶ Rese 2002, S. 27

13.3.2 Multitasking, Multimedia, Informationsüberlastung – Kontem- plation und Lernen in Organisationen

Menschen leben und entwickeln sich heute in einer diffusen Welt von Vernetzung und Veröffentlichung von Datenmassen, die als Fakten oft in der Hinsicht überinterpretiert werden, daß mit ihnen umgegangen wird, als seien sie annähernd feststehend und vollständig. Vernetzte Datenmassen, -verarbeitungen und -interpretationen können so zu Informationsüberlastung und Bewußtseinsverneblung einerseits und andererseits zu globaler Bewußtwerdung beitragen. Es gibt dabei wie immer offene aber nicht beliebige Möglichkeiten des Fort-Schritts. Die Forderungen und „Herausforderungen“ des nicht selten aufdringlichen „alles, jederzeit, gleichzeitig und multimedial“ stehen heute im Zentrum dieser Entwicklungen und transportieren mit den Daten (und den weggelassenen Daten) vielschichtige alltägliche genauso wie tiefgreifende Bedeutungen, die zugleich offen erkennbar und oft unbeachtet sind. Ohne Deutungsrahmen und die Erkenntnis von Bedeutungen und Sinn existiert letztlich keine Verantwortung. Man muß sich daher heute dem „alles, jederzeit und gleichzeitig und multimedial“ stellen, um die in diesem Rahmen dargebotenen Daten angemessen deuten zu können. Andere Zeiten haben andere Schwerpunkte, durch die hindurch immer wieder dasselbe Thema transportiert wird: Verantwortlichkeit für das eigene Handeln, seine Folgen und für Selbsterkenntnis und Selbstentwicklung.

Ungeachtet eines mehr oder weniger bewußten Umgangs mit Multimedia entsteht „dauerhafte“ Realität jedoch nur durch das, was man durch die eigene persönliche Haltung hindurch aus dem Umgang mit jeweils aktuellen Möglichkeiten, Verführungen und Perspektiven an Menschlichkeit und Unmenschlichkeit entstehen läßt und in Handeln, formelle und informelle Strukturen und in Produkte gießt; für Individuen genauso wie für Organisationen.

Anhand einer Abhandlung von Karlheinz Geißler, der Professor für Wirtschaftspädagogik ist, läßt sich das damit angedeutete Lebensthema vertiefen. Geißler formuliert klar und in gewisser Weise hintergründig die Schwächen und Abgründe, die im plakativen „alles, jederzeit und gleichzeitig und multimedial“ enthalten sind. Der damit verbundene Massenzwang wird zugleich gut sichtbar und in seinen Gefährdungen radikal beschönigt und verkehrt.

Geißler wertet den technologisch sichtbar werdenden Massenzwang als Befreiung größten Ausmaßes. Er formuliert: »Der uhrwerkartige Mechanismus, charakterisiert durch Takt, Gleichmäßigkeit und Inhaltsleere, der unser Denken und Handeln [...] über mehr als ein halbes Jahrtausend gefesselt hat, leidet an akutem Sinnverlust.« Er wähnt Abhilfe für den Sinnverlust im Generationenwechsel in Sicht. »Jungen Menschen gelingt es offenbar problemlos, sich in öffentlichen Verkehrsmitteln per Knopf im Ohr mit ihrer Lieblingsmusik beschallen zu lassen, dabei eine SMS an Freunde und Freundinnen zu verschicken und gleichzeitig dem Kontrolleur den gültigen Fahrausweis vorzuzeigen«. So beschreibt und bewertet er in einem Satz ein Phänomen, das auch ich häufig beobachte. Er bewertet dieses Handeln idealisierend als »Daseinsoptimierung« durch gleichzeitige Mehrfachhandlungen wie Konsum von »Fingerfood« in Verbindung mit Zeitungslektüre und Programmzappen beim Fernsehen sowie Internetsurfen. Es befriedige »die Sehnsucht [...], drei bis vier Leben in einem führen zu können.«¹³⁹⁷ »Ob wir aber wollen oder nicht, wir sind zur Freiheit des Multitasking verdammt.« Das gelte ungeachtet der Aussage von Gehirnforschern, daß Multitasking für unser Gehirn nicht möglich ist, weil »im Zeitfenster und im Bewußtsein immer nur Raum für ein Thema ist.« »Der Simultant [...] verlässt die bisher gültige Zeitordnung, indem er versucht, sich der Begrenztheit seines Lebens durch Vergleichzeitigung zu entziehen. Er ist ein Junkie der Versofortigung des Zukünftigen. Allein die Tatsache, dass das Leben trotz eingetretener Non-Stop-Gesellschaft auch weiterhin begrenzt ist, irritiert sein Paradiesprogramm.« »Der Simultant ist an- und abwesend zugleich.« »Begegnen konnte man dem sich heute epidemisch ausbreitenden homo simultans bereits in der Literatur des beginnenden 20. Jahrhunderts«, wie in Robert Musils »Mann ohne Eigenschaften«. »Jetzt heiligen wir die Medien, die ihrerseits das „Immer“, das „Überall“ und das „Sofort“ anbeten«. »„Allzeit bereit“ heißt die Grundausstattung« des Simultanten. »Es ist Realität [...]: Wir leben bereits im Absoluten, denn wir haben schon die ewige allgegenwärtige Geschwindigkeit geschaffen.«¹³⁹⁸ Achtsamkeit braucht das Gegenteil.

In Geißlers Text vermengen sich zutreffende Beschreibungen mit Bewertungen, die ich für irreführend und gefährlich halte. Diese Bewertungen sind jedoch nach meiner Beobachtung Teil von alltäglichen Phänomenen, die auch in Organisationen gehäuft auftreten. Das ist der Grund, warum ich mich dieses Themas hier annehme.

¹³⁹⁷ Vgl. Geißler 2002, S. 30 f.

¹³⁹⁸ Vgl. Geißler 2002, S. 31 ff.

Der Glaube, zur Freiheit des Multitasking verdammt zu sein, ist eine zur blinden Konformität verzerrte Bewertung eines Massenphänomens im Umgang mit technischen Werkzeugen. Mit dem intellektuellen Kleid elegant erscheinender Formulierungen verhüllt, sind die Analysen Geißlers kaum noch als Anpassungen an ein Massenphänomen zu erkennen, die von Wertungen strotzen. Es kann keine Freiheit geben, zu der man verdammt ist. Freiheit, zu der man verdammt zu sein glaubt, raubt die oberflächlichste aller Freiheiten, die zugleich die elementarste Freiheit der marktwirtschaftlichen Ideologie ist – die Wahlfreiheit. Sie raubt zugleich, wenn sie wirksam wird, die wichtigste aller Freiheiten: die innere *Freiheit*. Diese kann nur entstehen, *wenn* man *nicht* als *Simultant* lebt.

Die alte Weisheit der Notwendigkeit von Achtung und Achtsamkeit, die am Anfang jeder menschlichen Reifungsmöglichkeit stand und steht, hat nicht nur in elementarsten Einsichten östlichen Meditationssystemen und westlicher Mystik sondern auch in der modernen Gehirnforschung Ausdruck gefunden – im Gehirn ist zur gleichen Zeit eben nur Raum für ein Thema. Wer alles zugleich tut, merkt so oder so kaum noch was er/sie tut und ist der elementarsten Grundlage beraubt, die zur Realisierung und Entwicklung der bewußten und freien Dimensionen der Individualität benötigt werden: der bewußten Wahrnehmung der Voraussetzungen, der Folgen des Tuns, des Tuns selbst sowie der Wahrnehmung und Deutung der eigenen Rolle im Ganzen. Allzeit bereit? Wozu? Diese Frage stellt sich im mehrfachen Sinn. Zu welchen Inhalten und für welche Menschen ist man bereit? Wozu nicht? Gibt es einen vernünftigen Grund dafür, *All-Zeit* bereit zu sein? Allzeit bereit zu sein ist ein Zeichen von Sklaverei. Anders formuliert: Wer für alles offen ist, kann nicht ganz dicht sein....

In diesem Zusammenhang wird die Einschätzung Geißlers wichtig, daß der uhrwerkartige Mechanismus der alten Welt »unter akutem Sinnverlust leidet.« Ich teile diese Einschätzung. Vergleichzeitigung und Multitasking beseitigen diesen Mechanismus aus sich heraus jedoch nicht – im Gegenteil. Sie verändern nur die Art der technischen Realisation des Mechanismus, die Menge der Uhren und deren technische Vernetzung¹³⁹⁹.

¹³⁹⁹ Multitasking wird möglich, weil die Rhythmen von Uhrwerken durch den Übergang von Mechanik zur Elektronik enorm beschleunigt werden und diese Uhrwerke den Menschen umgeben und sich der gleichzeitig mehrfachen Bedienung und Nutzung „andienen“.

Jede durch Chips realisierte Anwendung von Datenverarbeitungsprogrammen benötigt im Kern einen Taktgeber, der die Gleichmäßigkeit und die Ordnung der Abarbeitung der Befehlsätze gewährleistet. Die Taktfrequenz, die derzeit in Gigahertz angegeben wird, ist bezeichnenderweise der symbolische Geschwindigkeitsfetisch moderner Computertechnologie und nicht die nutzungsrelevante Bearbeitungsgeschwindigkeit von Aufgaben, die Nutzer auszuführen wünschen. Nutzungsrelevante Modelle der Arbeitsgeschwindigkeit sind Benchmarktests. (»Weder die Taktfrequenz noch die Zahl der Prozessoren [läßt] einen auch nur ansatzweise

Die Begriffe »Junkie« und »Freiheit des Multitasking« in der Geißlerschen Verwendung anzuschauen, offenbart über die Oberflächendimension von Uhrwerken hinaus – „Wozu“ – in ganz eigener Art.

»Junkies« im geläufigen Sinn sind nicht Künstler der Sinn- und Selbstfindung. Sie sind im Gegenteil im Strudel von Sinn- und Haltlosigkeit abgestürzte und verwahrloste Süchtige, die marginalisiert und häufig kriminalisiert werden und den eigenen Tod unmittelbar vor Augen haben. Sucht in jeder Form hat mit Suche und dem Verlust von Sinn zu tun und eben nicht mit Abschied von dem durch äußerlich erscheinende Sinnlosigkeit geprägten Takt des mechanischen Zeitalters. – Damit taucht das Suchtthema, das ich im Zusammenhang mit Geld schon einmal angeschaut habe, aus einer veränderten Perspektive wieder auf. – Der Süchtige des mechanischen Zeitalters unterscheidet sich vom Süchtigen des elektronischen Zeitalters durch das Ausmaß der Sucht, der qualitative Zustand – Sucht – bleibt gleich. Es kann in diesem Sinn gezeigt werden, daß die Anwendung des Begriffs »Junkie« von Geißler passend und zugleich fehlgedeutet ist. Geißler übersieht den zutiefst entfremdeten, unfreien und leidenden Charakter des Junkies, der bei jeder Form von Sucht zutage treten muß. Es kommt beim Übergang vom Süchtigen des alten mechanischen Zeitalters zum »Junkie der Versofortigung des Zukünftigen« das Parallelsieren und Beschleunigen der Handlungsrhythmen hinzu. Solches kann nicht ohne einschneidende Folgen bleiben, die mit Beschreibungen hypothetischer Süchtiger verdeutlicht werden können.

Der dem Empfinden von Sinnlosigkeit anheimgefallene Süchtige, der im mechanischen Zeitalter lebt, macht alles immer „brav“ nacheinander. Er raucht und geht auch mal an die frische Luft. Morgen säuft er und schläft übermorgen seinen Rausch aus. Zu Weihnachten (fr)ißt er fette Karpfen, Gänse und industriell gefertigten Süßkram, bis er völlig benebelt-duselig im Sessel hängt und Fett und Zucker mit Kräuterschnaps zu binden versucht – in Perversion des Festes des Liebe-Schenkens und des Im-Dunkeln-das-innere-Licht-Findens. Im Frühjahr wird in körperlicher Verflachung des Fastens mit mehr oder weniger Erfolg der Speck abgehungert oder abtrainiert oder eine Morgen-Diät begonnen – Morgen fange ich mit der Diät an. Anderntags geht der traditionelle Süchtige in ein Bordell. Wenn das geschlossen ist, zieht er eine Linie Kokain. Älter geworden, versteht er vernünftiger mit seinen Konsumgewohnheiten umzugehen und Konsum maßvoll zu leben oder er kommt nur scheinbar vorzeitig in eine lebensbe-

gültigen Schluss auf die Arbeitsgeschwindigkeit zu.« (Schuster et al., c't Nr. 20/2003, S. 104)
Die Gleichmaß simulierende Uhr ist so oder so in dieser Sichtweise das Maß der äußeren Dinge

drohliche Krise wie Krebs, klinisch relevantem Alkoholismus oder Aids. Diese Sinnlosigkeits- und Suchtbiographie des Menschen der mechanischen Zeitgeschichte ist in von dem sequentiellen Uhrwerkstakt geprägt, dem Charlie Chaplin im Film «Modern Times» aus dem Jahr 1936 so wunderbar Ausdruck verliehen hat¹⁴⁰⁰.

Multitasking, das ansonsten – innerlich! – nichts verändert, dreht den entfremdeten Menschen durch mehrere Mühlen zugleich. Der Junkie der Sinnsuche, der im „Absoluten“ des Multitasking angekommen ist, gleicht dem Süchtigen, der sich zur gleichen Zeit eine Linie Koks reinzieht, ein Callgirl bestellt und sich „bedienen“ läßt, dabei einschlägige Bilder im Internet betrachtet und eine Flasche Whisky leert. Anderntags reicht das schon nicht mehr. Er muß den Kick der Intensität des Gleichzeitigen durch zunehmend exteme oder noch mehr Reize steigern. Damit das „Vergnügen“ kein Ende hat, nimmt er Speed und geht als gedopter workaholic erst zur Arbeit und entflieht danach der lärmenden Stille des fehlenden Sinnbezugs auf der „after business party“. Kurz vor dem Zusammenbruch nimmt er Betäubungsmittel (werbetechnisch korrekt: Beruhigungsmittel), um in einen kurzen traumlosen „Schlaf“ zu fallen.

Der von Geißler idealisierte Massentypus des »Junkie der Versofortigung des Zukünftigen« ist also nicht durch Befreiung und Sinnfindung und schon gar nicht durch die Ankunft im „Absoluten“ gekennzeichnet. Im Gegenteil. Er findet als neues gleichermaßen subtiles wie starkes Suchtmittel die Vergleichzeitigung von allem, das sich anbietet. Es handelt sich daher um Steigerungen von Suchtpotentialen und Sucht, mit der innere Leere und der Verlust des Kontaktes zum Inneren bis zum Exzeß zgedeckt werden können. Auch die von Geißler idealisierten Junkies sind daher Süchtige hohen Grades. Sie sitzen nicht im Paradies, sondern in der höchstens teilbewußt selbstgewählten Hölle allzeit bereiter multitaskender Nervosität und Parallelität, in der man außer Geflimmer nichts mehr „erlebt“ und schließlich auch noch um den so heilsamen Schlaf gebracht wird. Allzeit bereit? Multitasking drängt also Entfremdung auf einen neuen Höhepunkt und erzwingt zugleich seine Erlösungsmöglichkeiten im Finden von sinnvollen und sinnerlebenden Tätigkeiten.

Der Kontakt mit einer existentiellen Krise rückt durch beschleunigte Todesnähe bei den Junkies der Moderne viel schneller nahe, als bei dem

geblieben, auch wenn sich das Gleichmaß exponentiell beschleunigt und vermehrt.

¹⁴⁰⁰ In einer Szene wird die von Charlie Chaplin gespielte Hauptfigur buchstäblich durch die Mühlen eines überdimensionalen Räderwerks gedreht. Chaplins Protagonist hat vorerst keine andere Chance, außer sein Schicksal als leidender Fremdkörper im Uhrwerk der Produktion anzunehmen und zu durchschauen. (Vgl. Brockhaus 17. Aufl., Bd.3 1967, S. 693.)

weniger maßlos Süchtigen des mechanischen Zeitalters. Vervielfachung und Beschleunigung von Sinnferne zwingt zur Konfrontation damit, daß das Absolute nicht im Technisch-Diesseitigen liegt und liegen kann. Wenn Geißler mit seiner Diagnose recht hat, daß »Junkies der Versofortigung des Zukünftigen« ein Massenphänomen sind, kann das als Symptom dafür gedeutet werden, daß nicht einfach existentielle Krisen auf individueller Ebene ihrer Wandlung und Lösung harren, sondern daß die technisch-wissenschaftliche Kultur insgesamt eine Existenzkrise ausbildet, die logisch und inhaltlich konsequent Form annimmt. Eine Kultur, die Sinn leugnet und durch Funktionalität ersetzt, muß das Thema Sinnkrise umfassend durchleben und durchleiden.

Sinn liegt eben nicht in einer Anwendung von Werkzeugen selbst, welcher Art sie auch immer sind, sondern zuerst in dem Zweck, der Angemessenheit, den Adressaten und den Folgen der Anwendung. Computeranwendungen und die sie taktenden Uhren sind Werkzeug, mehr nicht.

Die Absolutsetzung des Maschinellen und die Veränderung seiner Prinzipien vom Mechanischen zum Elektronischen führt nicht zu »ewiger Geschwindigkeit« und zum »Absoluten«, sondern zur Intensivierung der Absolutsetzung des Maschinellen. Der so entstehende Verfall drückt sich zwangsläufig im Verlust der dauerhaften Gebrauchstüchtigkeit der materiellen Repräsentanten dieser „ewigen allgegenwärtigen Geschwindigkeit“ (Computer und Computeranwendungen) aus – sie werden immer schneller zu giftigem Müll.¹⁴⁰¹ Die Taktraten, die Häufigkeit des Auftretens und das Gleichmaß des Ganges vervielfachen sich. Insofern ist es mit der Ewigkeit der Allgegenwärtigkeit von Geschwindigkeit so eine Sache. Damit ist Multitasking äußerlich die Multiplikation scheinbarer Sinnlosigkeit, die durch das gleichzeitige „Ticken“ von elektronischen Uhrwerken das mehrfache und gleichzeitige Erleben von Sinnleere ermöglicht. Wer im

¹⁴⁰¹ Ein Computerhändler, der ehrlich-selbst-ironische Werbung machte, empfahl per Plakat: »Bitte benutzen Sie Ihren neu gekauften Computer umgehend und am besten noch heute. Ich wünsche, daß meine verehrten Kunden wenigstens einmal einen nicht veralteten Computer benutzen.« (Gedächtniszitat)

Eine mechanische Armbanduhr eines guten Herstellers ist nach 50 Jahren ein altherwürdiges Schätzchen, das mit Vorsicht und Genuß getragen, genutzt und gewartet wird, wenn der Besitzer die Qualität des Gegenstandes zu schätzen weiß. Ein Computer und ein computergesteuertes Gerät ist nach spätestens 5 Jahren mindestens schlicht veraltet, meistens aber eine kaum noch brauchbare Skurrilität aus „ferner“ Vergangenheit und damit Sondermüll. Damit das Veralten noch schneller geht, wirken Hard- und Softwarehersteller daran mit, daß in diesem Sinn „antike“ Technik wegen erzwungener Inkompatibilität und damit wegen technischer Kommunikationsunfähigkeit ihren Gebrauchswert verliert.

Die Umweltproblematik elektronischer Artefakte liegt u.a. in teilweise hochgiftigen Prozessen, die bei Produktion und Entsorgung und Recycling eine große Rolle spielen müssen, wenn man nicht auf Kosten von Erde und Mitmenschen wirtschaften will.

zunehmend surrealen Wust von technisch-maschinell Geplapper und Geflimmer keinen Sinn und keine eigene Stellung findet, droht verschärfte Qualitäten von Lebensunfähigkeit zu erleben. »Es ist Realität [...]: Wir leben bereits im Absoluten, denn wir haben schon die ewige allgegenwärtige Geschwindigkeit geschaffen.«¹⁴⁰² Dieser Satz enthüllt sich so als Ausdruck des gleichermaßen nackten wie extremen Aberglaubens, auf der Basis technischer Allmachtsphantasterei das Absolute nicht nur erreichen zu können, sondern es schon erreicht zu haben. Wenn man dem weiter auf den Grund geht, werden Dimensionen sichtbar, die die abergläubische Narretei alltäglicher Technikverliebtheit und zugleich die Anbindung des Menschen an alte Zeiten und in kosmische Harmonien schlagartig deutlich machen – Schwingungen von kristallinen Stoffen spielen eine zentrale Rolle sowohl für die Rhythmen (Takte) der modernen EDV-Technik wie in alten Heilverfahren, die heute eine zumeist belächelte oder bekämpfte Außenseiterstellung in der Medizin innehaben¹⁴⁰³.

¹⁴⁰² Vgl. Geißler 2002, S. 31 ff.

¹⁴⁰³ Bei verbindender Betrachtung ergeben sich merk-würdige Verbindungen von „Aberglaube“, moderner Technik und alten Heilverfahren. Man findet so surreal anmutende Paradoxien menschlicher Grundhaltungen im Viereck von Fetisch, Aberglaube, Komplexitätsreduktion und energetischen Wirkungen.

Kaum jemand, der fest im naturwissenschaftlichen Glauben verankert ist, akzeptiert heute auch nur die Möglichkeit einer heilenden Wirkung durch die Anwendung verschiedener Steine bei spezifischen Krankheitsbildern. Diese hat Hildegard von Bingen im 12 Jhd. n. Chr. beschrieben und auf Energiepotentiale von Steinen und Mineralien zurückgeführt. Dieselben Menschen, die solcherart Heilwirkungen als abergläubischen Humbug abtun, würden es trotz zumeist fehlender eigener Anschauung vermutlich und richtigerweise ablehnen, die Tatsache, daß Quarzresonatoren die Taktfrequenz in allen Arten von Computern vorgeben ebenfalls als Aberglauben abzutun. (Quarzresonatoren sind elektrisch im Mikrowattbereich angeregte Quarze, die aufgrund ihrer Kristallstruktur nur in einer ganz bestimmten Frequenz schwingen können; vgl. Brockhaus 2000, S. 455 f.) Quarze sind also Fundament der energetischen Prozesse in den Teilen der modernen Technik, die heute unser ganzes Leben dominieren. (Auch in den mechanischen Uhren meiner Jugend war noch die Aufschrift „21 Jewels“ Signal für besondere Ganggenauigkeit des verbauten Uhrwerkes.) Die Möglichkeit, daß die energetischen Prozesse des Menschen, die nachgewiesenermaßen von subtilen elektrischen Prozessen geprägt sind, durch Steine oder Mineralien, zu denen der Quarz gehört, beeinflußt werden könnten, wird dessen ungeachtet unter dem Etikett Naturwissenschaft wissenschaftswidrig, weil vermutlich nicht angemessen geprüft, als Aberglaube abgetan. Alt und sehr alt in dieser Weise pauschal als veraltet oder gar als Aberglaube abzuqualifizieren, ist Zeichen einer gehörigen Portion Überheblichkeit moderner „aufgeklärter“ Menschen, die doch wie kaum jemals mit Prozessen hantieren, die sie in ihren elementaren Prinzipien nicht verstehen. Das Universalgenie ist nicht umsonst eine schon lange ausgestorbene Abart der Spezies Mensch. Der Normalmensch kennt erst recht fast nichts mehr und zumeist nur einen Bruchteil der Funktionen der elektronischen Geräte, mit denen er hantiert und schon gar nicht die Funktionsprinzipien. Und wer sich mit Elektronik immer bestens auskennt, kennt schon aus Zeitgründen häufig sonst nichts mehr, so schnell lösen sich Produktgenerationen ab und häufen sich die Gerätschaften...

In den Einsichten, die Hildegard von Bingen hinterlassen hat, wirkt eine tiefverwurzelte für den modernen Menschen kaum nachzuempfindende oder zu realisierende Form der Spiritualität, die in einem Werk von kosmischen Visionen ihren Höhepunkt gefunden hat. So werden ihr die Überzeugungen zur Selbstverständlichkeit, daß alles durchgeistigte Wirklichkeit ist, an der der Mensch Anteil hat. Steine, Pflanzen, Tiere, Menschen und Erde bilden einen Makrokosmos, und alles, was aus der menschlichen Geisteshaltung in den weltlichen Raum hineindringt, entfaltet unmittelbar gute und böse Wirkungen auf das Ganze. »In der Mystik der hl. Hildegard geht es nie um Erleben um seiner selbst willen oder gar um eine Selbstbestätigung, sondern ausschließlich um eine prophetische Sendung, d.h. um eine Durchlässigkeit für die Geheimnisse des Wirkens

Multitasking ist technische Realität, die für sich genommen weder negativen noch positiven Charakter hat. Auf das Verhalten einzelner Menschen übertragen ist es genauso widernatürlich, wie es für Organisationen, in denen Menschen zusammenarbeiten, elementar ist.

Der Mensch, der innere Orientierung hat, wird sich aus der Kakophonie äußerer Reize diejenigen Inhalte auswählen, in die sich *nacheinander zu vertiefen* und an denen zu arbeiten sich für ihn als sinnvoll erweist – mit allen Möglichkeiten des Irrtums. Konzentration auf das Wesentliche ist auch dann noch möglich und führt zu sinnvollen Handlungen und zu bewußtem Verzicht. Die Kakophonie äußerer Reize führt bei fehlendem inneren Sinnbezug und fehlender innerer Stabilität in Verbindung mit den menschlichen Versuchen, maschinelles Multitasking individuell nachzuäffen, schneller zu Orientierungslosigkeit und in existentielle Krisen, als althergebrachte Konsumgewohnheiten der Industriegesellschaft. Diese Krisen stellen die ultimative Aufgabe des Phönix in einer der Konsumgesellschaft angemessenen Form: Mensch, friß oder stirb. Im letzten Fall ist der Kontakt mit dem Absoluten dann zwangsläufig da.

Der Glaube, durch Multitasking und Multimedia im Absoluten anzukommen, enthüllt sich so auch praktisch in alltäglichen Symptomen psychischer und psychosomatischer Störungen und Erkrankungen wie Lernschwierigkeiten, Depressionen und Verhaltensauffälligkeiten als Aberglaube.

Wenn psychische und psychosomatische Erkrankungen unter Kindern und Jugendlichen auffallend zunehmen, dann liegt es nahe, zu vermuten, daß Lebensumstände und Lebensweisen darauf erheblichen Einfluß haben. Multitasking führt auch nach Aussage des Hirnforschers Pöppel »nicht zu schnellerem Denken, sondern zu größerer Hektik«, aufgrund derer man sich verzettelt und die Konzentrationsfähigkeit schädigt.¹⁴⁰⁴ Ich glaube daher nicht an die funktionale Problemlösbarkeit des Multitasking in der Multi-Mediawelt, deren Schattenseiten unter dem Stichwort Reizüberflutung zusammengefaßt werden können und sich in Krankheitsbildern wie Aufmerksamkeits-Defizit-Syndrom (ADS), Depressionen und Hyperaktivität und bei offenbar verbreitet abnehmender Lernfähigkeit auswirken. Wieviel psychoaktive Substanzen verabreicht oder „freiwillig“ konsumiert werden, um Menschen unauffällig daran anzupassen, was Maschinenwelten erforderlich zu machen scheinen, ist weitere Untersuchungen wert. Angesichts der zunehmenden Wissensdefizite von Jugendlichen, wie sie in

Gottes, die größer ist als die eigene Intelligenz und Existenz.« (Sr. Caecilia Bonn OSB in Hildegard von Bingen 1998, S. 12)

¹⁴⁰⁴ Pöppel zitiert nach Geißler 2002, S. 34 f.

der „Pisastudie“ aufgedeckt wurden, sei die Frage gestattet, ob multimedialer simultaner Konsum großer Mengen von Informationen Defizite in Aufnahme sowie Deutungs- und praktischer Umsetzungsfähigkeit bei Jugendlichen nicht erst provoziert oder fördert. Zu viel zur gleichen Zeit ist eben nicht bekömmlich und schon gar nicht ernsthaft verdaulich¹⁴⁰⁵. Das gilt für Menschen jeden Alters. – In Zeiten mit weniger Multimedia waren auch weniger Probleme mit Wissensdefiziten vorhanden. Es scheint an der Fähigkeit zu fehlen, das rechte Maß hinsichtlich Zeitdauer, Zeitpunkt und Umfang im Umgang mit den Techniken zu finden. Die Art der menschlichen „Informationsverarbeitung“ ist bei alledem entscheidend. Menschliches „Multitasking“ provoziert einen Verlust an Achtsamkeit, Aufmerksamkeit und innerer Wahrnehmungsfähigkeit. Versucht man auf Verschiedenes zugleich zu achten, achtet man auf nichts richtig, macht nichts richtig und ist nicht in der Lage, vernünftige Entscheidungen zu treffen. Verlust von Wahrnehmung ist der Verlust elementarster Entscheidungsgrundlagen. Damit verbinden sich moderne Entwicklungen neu mit altem Wissen um die Bedeutungen kontemplativer Haltung. In allen mir „bekannten“ religiösen und esoterischen Schulungswegen ist so oder so das Schulen von Achtsamkeit und Wahrnehmungsfähigkeit daher Ausgangspunkt und dauerhaftes Grundanliegen. Der moderne Simultant, der sich praktizierend mit solchem konfrontiert, wird beim zeitweiligen Ausschalten des multimedialen Lärms bemerken, daß das äußere Gedaddel durch ein innerlich weiterlaufendes Gewirr von Gedanken- Ton und Bilderfetzen abgelöst wird, welches vorher nur betäubt und/oder übertönt war. Nicht Herr des eigenen Denkens zu sein, ist jedoch jedem Menschen bekannt, der schon erlebt hat, daß ihn Gedanken oder Bilder nicht losließen und er daher keine Ruhe oder keinen Schlaf fand.

»Alles zu jeder Zeit« statt des biblischen »alles hat seine Zeit« ist nicht menschengerecht. Der von Geißler idealisierte »Simultant« ist banaler, entwurzelter und süchtiger Abklatsch von Techniken der Datenverarbeitung. Technisch ist paralleles Bearbeiten von Aufgaben sinnvoll, normal und angemessen, solange der Mensch die rechnenden Maschinen so bedient, daß sie sinnvolle Aufgaben erfüllen – multimediales Multitasking. Bewußtes und achtsames menschliches Multitasking braucht so viele Menschen, wie Aufgaben gleichzeitig bearbeitet werden sollen.

Evolution und Entwicklung sinnvoll verstanden heißt also nicht, daß der Mensch versucht so zu sein, wie die Technik sich entwickelt und im Zuge

¹⁴⁰⁵ Das Buch zum Thema stammt von Cordes/Miller: «Die pädagogische Illusion», 2002.

dessen vom Menschen wegselektiert wird oder wegselektiert werden sollte, was nicht den technischen Entwicklungen gerecht wird. Sinnvoll ist, daß Technik, die nicht menschengerecht ist – also auch die, die nicht naturgerecht ist –, wegselektiert wird und vom „Markt“ verschwindet. In Bezug auf den Umgang mit Zeit heißt das, daß man wieder neu zu lernen hat, unter Einbeziehung und Nutzung von Technik den Umgang mit Zeit so zu gestalten, daß selbstbestimmte Entwicklungen in der Zeit und mit der Zeit in den Dimensionen Beschleunigung, Verlangsamung, Rhythmus und Heraustreten aus der Zeit entstehen können. Damit verbinden sich Erfahrungen der differenzierten Qualitäten, die sich in unterschiedlichen Zeiträumen offenbaren. Lernen von Menschen in Organisationen, Lernen von Menschen an Organisationen und auch Lernen von Organisationen braucht in Zeiten von Multitasking erst recht die Fähigkeiten von Wahrnehmung und Konzentration auf das Wesentliche.

Medien und Medientechnik waren und sind zuerst als Ausdruck geistiger Qualitäten zu verstehen¹⁴⁰⁶. Die Notwendigkeit, die Inhalte und Qualitäten, die Medien transportieren, zu entschlüsseln, zu bewerten und zu deuten, bleibt prinzipiell die gleiche, egal ob es sich nun um Unimedia- oder um Multimediatechnik handelt. Medien werden wie Geld problematisch und destruktiv, wenn sie vom Mittel zum Zweck und von da aus zum Identitätsstifter und Selbstzweck werden. Daß Form und Inhalt sich entsprechen, gilt auch für Multimedia. Mehr Technik und mehr Medien (Form) führt häufig zu mehr Inhalt, und zugleich zu weniger inhaltlicher Qualität – zuviel Technik wird zur äußeren Form und kann so Aufmerksamkeit und Arbeitszeit von den Inhalten abziehen. So werden elementare und subtile Suggestions- und Beeinflussungsmöglichkeiten durch die Technik angedeutet.

Darüber hinaus führen die mit Multimedia verbundenen Verheißungen von Zeitersparnis bei mangelnder Konzentration und Achtsamkeit zu Zeitverlust. Zeit zu sparen, ohne die Hintergründe, Inhalte und qualitativen Besonderheiten von Zeit und Zeiträumen hinreichend im Blick zu haben, wird dem Wesen von Zeit nicht gerecht und führt zu paradoxen und ungewollten Wirkungen wie Zeitverzögerungen in Entwicklungen.

«Momo» von Michael Ende verarbeitet Zeit und ihre Qualitäten literarisch¹⁴⁰⁷. Meister Hora vollbringt es zusammen mit dem merk-würdigen Mädchen Momo, das Wirken der süchtigen grauen Herren von der

¹⁴⁰⁶ »Medium [...]: Vermittler, vermittelndes Element usw.« [Kluge 1999, S. 549]

¹⁴⁰⁷ Vgl. Ende 1973

Zeitsparkasse – den Räubern von Leben(-squalität) – in Rauch aufgehen zu lassen.

Anagarika Govinda formuliert die mit oberflächlichen Beschleunigungsversuchen verbundene Tiefendimension des Umgangs mit Zeit so: » Die künstliche maschinell regulierte Zeit des modernen Menschen hat ihn nicht zum Herrn, sondern zum Sklaven der Zeit gemacht; je mehr er versucht, Zeit zu gewinnen, desto weniger besitzt er sie. Es ist, als ob wir einen Fluß in einem Eimer einfangen wollten, ohne uns zu vergegenwärtigen, daß es ja gerade das Fließen, die Kontinuität seiner Bewegung ist, die den Fluß ausmacht. Das gleiche trifft auf die Zeit zu: nur wer sie in ihrer Fülle, in ihrem ewigen lebensspendenden Rhythmus akzeptiert, in der ihre Kontinuität besteht, kann sie meistern und sich zu eigen machen. Indem wir die Zeit in dieser Weise akzeptieren und willig in uns aufnehmen, ohne ihrem Fluß zu widerstreben, verliert sie ihre Macht über uns. Wir werden von ihr wie auf dem Gipfel einer Woge getragen, ohne von ihr verschlungen und in die Tiefe gezogen zu werden, und ohne den Blick für unsere essentielle Zeitlosigkeit zu verlieren.«¹⁴⁰⁸

13.4 Nicht-rationale Realitäten in Organisationen II

13.4.1 Märchen, Mythen und „die“ Moderne: Grundsätzliches und Zusammenhänge

Im aktuellen Sprachgebrauch wird der Begriff Märchen oft mit Kindergeschichten, Aberglaube und Vergangenheit gleichgesetzt. Märchen und Mythen im Zusammenhang mit modernem Bewußtsein und Organisationen anzuschauen, mag daher auf den ersten Blick befremdlich oder unangemessen erscheinen. Wesen wie Feen, Kobolde und Zauberer, Aschenputtel, Drachen, Narren, Könige, Vampire, Teufel und sonstiges „Phantastische“ bilden jedoch höchst lebendige nicht-rationale Anteile der eigenen Seele ab. Märchen als kindisch abzuwerten und zu verdrängen hilft daher nur vordergründig. Sie sind vermutlich gerade für sich rational gebende Erwachsene unbewußt angstbesetzt. Wer wagt es schon in die eigenen Untiefen und Abgründe zu schauen? Wer von denen, die es wagen, kann jederzeit der Versuchung widerstehen, sich mit Grausen abzuwenden oder gar das Grausen in Form von Projektionen nach außen zu wenden? Das Märchen wird also von Masken moderner Rationalität verdrängt. Mythische Gestalten sind so heutzutage eher zu platten geldscheffelnden und geld-

schießenden (Goldesel!) Heldengestalten in Sport und Kommerz verkommen, als daß sie Träger besonderer Bedeutung sind.

Albrecht Kieser deutet in seinen Ausführungen zu «Moden & Mythen des Organisierens» an, daß in Märchen und Mythen auch heute noch andere Qualitäten verborgen sind als die, zur Unterhaltung und Freizeitbeschäftigung – zum „Zeittotschlagen“ – zu dienen.¹⁴⁰⁹ Königreiche sind auch nicht mehr relevant in Zeiten der Demokratie, oder? Glasl et al. beschreiben jedoch, daß Mythen und Legenden über Gründerfiguren eine Organisation in der Pionierphase nachhaltig prägen.¹⁴¹⁰ Gouedevert sieht einen Umstand, der zum verbreiteten Realitätsverlust von Managern erheblich beiträgt, in dem einschlägigen »höfischen Zeremoniell«, das unabhängig vom Alter von Organisationen weitverbreitet die Führungsfiguren umgibt.¹⁴¹¹ Die Berichterstattung in einschlägigen Presseerzeugnissen wimmelt von Kronprinzen und deren Fehlen, der Eroberung neuer Reiche (Marktanteile), strategischen Hochzeiten und weiteren märchenhaft monarchisch anmutenden Qualitäten.

In Märchen und Mythen spiegeln sich in dramatischen Bildern die Realitätsanteile prozessual ab, die dem rationalen Bewußtsein weitgehend entzogen sind. Es ist die innere psychologische Natur des Märchens (und des Mythos), daß es von etwas erzählt, was mit täglichen Vorkommnissen »eng verwoben und daher von allgemeinem Interesse ist« – wird im «Handwörterbuch des deutschen Aberglaubens» beschrieben.¹⁴¹² In der Sprache von C.G. Jung formuliert, kann man Märchen und Mythen als Ausdruck archetypischer Motive sehen, die allgemeine Grundlagen des Menschseins (ab)bilden. Mit Hilfe von Mythen und Legenden können realitätsnahe „Modelle“ individueller und sozialer Dramen entwickelt werden, wenn es gelingt, die speziellen Qualitäten der Lebensnähe von Mythen, Legenden und Märchen in die eigene Wahrnehmung heutiger Realitäten umzuformen, ohne die alten Stoffe in ihrer Andersartigkeit zu vergewaltigen. Die Deutungen von Joseph Campbell können dabei hilfreich sein. Er sieht die erste Funktion von Mythen und Märchen darin, »das Wachbewußtsein mit dem *mysterium tremendum et fascinans* dieses Weltalls, *so wie es ist* zu versöhnen und die zweite eine bedeutende Gesamtschau dieses Weltalls, so wie es sich dem Bewußtsein der Zeit erschließt, zu erschließen. [...] Eine

¹⁴⁰⁸ Govinda 2000, S. 104

¹⁴⁰⁹ Vgl. Kieser 1996, S. 21–39

¹⁴¹⁰ Vgl. Glasl 1996, S. 107 f.

¹⁴¹¹ Vgl. Gouedevert 1997, S. 135.

¹⁴¹² Bächtold-Stäubli 1986 Bd. 5, Spalte 1599, Vgl. auch Bächtold-Stäubli 1986 Bd. 5, Spalte 1598 ff.; Bächtold-Stäubli 1987 Bd. 6, Spalte 722 ff.

dritte Funktion ist die Durchsetzung einer sittlichen Ordnung. [...] Die vierte und wichtigste [...] Funktion einer Mythologie ist es [...], eine ganzheitliche Gründung und Entfaltung des Einzelnen zu fördern, in Einklang d) mit sich selbst (dem Mikrokosmos), c) mit seiner Kultur (dem Mesokosmos), b) mit dem Weltall (dem Makrokosmos) und a) dem ehrfurchtgebietenden letzten Geheimnis, das sowohl jenseits von als auch in ihm und allen Dingen ist:...«¹⁴¹³

In der «Enzyklopädie des Märchens» werden 31 Qualitäten besprochen, die mit dem Begriff Märchen direkt verbunden sind. Historisch beinhaltet der Begriff Märchen ganz unterschiedliche Bedeutungen wie „Nachricht“, „törichtes Geschwätz“. Die negative Bedeutung lebt weiter in der Aufforderung: „Erzähl keine Märchen“. Im «Handwörterbuch des deutschen Aberglaubens» wird das Märchen u.a. so eingeordnet, daß es für Erwachsene »aber eben in Anpassung ans kindliche Geistesniveau« geschrieben sei. »Neid und Mißgunst, Eifersucht und Übelwollen, diese Produkte des NACKTEN EGOISMUS, unter denen die A n g s t s t i m m u n g sich auswächst, bilden den psychischen Untergrund der M[ärchen]gesellschaft.«¹⁴¹⁴ Damit wird „das“ Märchen im «Handwörterbuch des deutschen Aberglaubens» in die Nähe der Religionsdeutung Sigmund Freuds gerückt. Es wird als kindlich gebliebenes Projektionsmuster überforderter Erwachsener angesichts der Grausamkeit und Sinnleere moderner Realität gedeutet¹⁴¹⁵. Diese Deutung zeigt jedoch nur eine von vielen Realitäten und Facetten, die mit Märchen verbunden sind. Ihre tieferen Einsichten verschließen sich so dem rationalitätsvernagelten Bewußtsein von uns alltäglichen „Erwachsenen“¹⁴¹⁶. Unabhängig davon, wie man sich zum Thema „Projektion“ stellt, wird die Aktualität märchenhafter und mythischer Stoffe deutlich, wenn man sie mit zweierlei Phänomenen zusammenschaut:

¹⁴¹³ Campbell 1996, S. 15, S. 17

¹⁴¹⁴ Vgl. Bächtold-Stäubli 1986 Bd. 5, Spalte 1600 (eigene Hervorhebung durch Schrifttyp „Kapitalchen“)

¹⁴¹⁵ »Es ist die durch die Härte und Grausamkeit des Lebens, durch die Unbillen der Naturereignisse, die Erbarmungslosigkeit und die Skrupellosigkeit der menschlichen Umwelt verursachte G e d r ü c k t h e i t und V e r s c h ü c h t e r t h e i t gegenüber dem S c h i c k s a l, welche nach dem M[ärchen] greifen läßt, welche das M[ärchen] inspiriert.« (Bächtold-Stäubli 1987 Bd. 5, Spalte 1600)

¹⁴¹⁶ Märchen und Mythen enthüllen ihren Sinn nur soweit, wie der Betrachter hinreichend wahrnehmungsfähig und wahrnehmungswillig ist – dem einseitig rational-diskursiven Denken bleiben Märchen automatisch verschlossen. Sie entsprechen also im Sinne Goethes fast ganz den Lehren des Konstruktivismus.

1. »NACKTER EGOISMUS« als ›Ideal‹ der Marktgesellschaft und zugleich als psychischer »Untergrund der M[ärchen]gesellschaft«, die eine Regression auf kindliches Geistesniveau durchlebt,¹⁴¹⁷
2. Unterschiede zwischen postulierter und gelebter „Rationalität“ in modernen Gesellschaftsrealitäten und Irrationalitäten, Aberglauben und Angst-Aggressions-Muster angesichts des Lügen-Märchens von der rationalen Maschine Mensch.

Erst mit der Verbreitung der Grimmschen Märchen bekam der Begriff seinen modernen und unscharfen Charakter der Volkspoesie.¹⁴¹⁸ Von den unterschiedlichen Deutungsmustern über die Gattung der Märchen seien hier noch zwei weitere genannt, die mir für „erwachsene“ und organisatorische Zusammenhänge wichtig zu sein scheinen. »Das M[ärchen] bezieht seine Bedeutung nicht daraus, daß es abseits der Wirklichkeit angesiedelt ist, sondern daraus, daß es in verdichteter Weise etwas von dieser Wirklichkeit vermittelt, von den Spannungen in Familien und Gruppen, von den Problemen und den Gefahren des Größerwerdens, vom Umgang mit Vertrautem und Fremdem.« Die zweite Deutungsart findet ihre Ausprägungen in unterschiedlichen tiefenpsychologischen Deutungen einzelner Märchen.¹⁴¹⁹

Eine weitere Perspektive öffnet die Etymologie. Das Wort Märchen hat einen altirischen und einen keltischen Stamm und läßt sich auf die Bedeutung „große Nachricht“ zurückverfolgen.¹⁴²⁰ Im Mythos drücken sich wie im Märchen über viele Generationen wirkende Wahrheiten aus, die das Menschliche und das Allzumenschliche und/oder seine Bezogenheit auf etwas Unsinnlich-Göttliches in Erzählform wiedergeben. So lassen sich Wahrheiten, Härten und Grausamkeiten ausdrücken, die in der direkten Vermittlung angstbesetzt sind und in rationaler Formulierung wesentliche Qualitäten verhüllen.

Für mich zeigte sich viel weniger in eingehender wissenschaftlich-analytischer Durchdringung, als viel mehr in individuell erlebenden Begegnungen mit Mythen und Märchen, daß sie mit dreierlei Qualitäten in

¹⁴¹⁷ Vgl. Bächtold-Stäubli 1986 Bd. 5, Spalte 1600 (eigene Hervorhebung durch Schrifttyp „Kapitälchen“)

¹⁴¹⁸ Vgl. Brednich et al. 1999, S. 251 ff.

¹⁴¹⁹ Vgl. Brednich et al. 1999, S. 262.

¹⁴²⁰ Vgl. Dött 1994, S. 9 und zu einer Gesamtcharakteristik des Begriffes Märchen Bächtold-Stäubli 1987 Bd. 5, Spalte 1597 ff., z.B.: Martin Luthers Adventslied „Der guten neuen Mär bring ich euch so viel...“. »Das Wort ist eine Verkleinerungsform von [...] ‚Kunde, Nachricht‘. [...] Dies ist ein Abstraktum zu ‚verkünden‘ [...] und ein Faktitivum zu [...] ‚berühmt‘.« (Kluge 1995, S. 539) Vgl. weiterhin Grimm 1885, S. 1618 f.

Verbindung stehen, die in ihren Realisationen zumeist in eigen(un)artiger Weise miteinander verwoben sind:

1. Projektionen eigener (unbewußter) Seeleninhalte in die „Außen“welt,
2. Grundmuster menschlicher Begegnung und Entwicklung,
3. Geistig-spirituelle Realitäten.¹⁴²¹

Um sie einigermaßen verstehen zu können, müssen Märchen und Mythen jedoch nicht nur intellektuell durchdacht, sondern vor allem in ihrer Bildersprache mit der Lebensrealität des Betrachters zusammengesehen werden. Erst dann werden sie lebendig und wichtig. Sie können menschliche Realitäten von Biographie, Schicksal, inneren Kämpfen und Krisen verdeutlichen, indem sie diese in die Bildersprache eines Schauspiels übertragen. Diese Übertragungen führen zu Gegebenheiten und Konstellationen, die dem materialistischen Tagesbewußtsein als sinnleere und flüchtende Phantasie, Halluzination oder bestenfalls als unterhaltsame Illusion anmuten müssen. Eine Prüfung der Seele wird im Ortswechsel zum Kampf des Helden gegen den Drachen, sie wird zum Gehen der Kinder in den Wald, wo tödliche Gefahr lauert, oder sie wird zum Kampf eines schwarzen gegen einen weißen Ritter. Nach dem Bestehen des Abenteuers sind die Protagonisten unwiderruflich verwandelt und einen Schritt der Reifung gegangen. Dieses Prinzip der Reifung teilen Prozesse von Entwicklung von Persönlichkeit und individuellem Bewußtsein genauso wie Prozesse von Bewußtseins- und Organisationsentwicklung.

¹⁴²¹ Die in Form von Aquarellen und Gedanken durch Udalrike Hamelmann imaginativ verarbeitete und erweiterte Ausgabe von Goethes «Märchen» veranschaulicht die Aspekte meiner Aufzählung für den modernen Leser. »Der Schatten des Riesen verkörpert die dunkle Seite des Menschen. Der Schatten – nicht der Riese – handelt böse. Während das Licht [...] in den unterschiedlichsten Variationen den positiven Fortlauf der Geschichte vorantreibt, bringt der Schatten Bedrohung. Doch Licht und Schatten gehören zusammen.« (Hamelmann 1994, S. 37) »Das Motiv des Lichtes bestimmt das Märchen. Alle Figuren stehen in Beziehung zu jeweils anderen Seinsformen des Lichtes, gemeinsam ist allen die visionäre Kraft des Lichtes. Licht bedeutet Wissen, „Erleuchtung“.« (Itten zitiert nach Hamelmann 1994, S. 17, aus: Itten 1980, S. 85) »Die Irrlichter sind vollgestopft mit unstrukturiertem Wissen ohne Erkenntnis von Zusammenhängen, das sie in Form von Gold vergeuden, nicht sinnvoll anwenden können.« (Hamelmann 1994, S. 17) »...die schöne Lilie als Lichtsymbol in ihrem herrlichem Garten. Licht versinnbildlicht die Erkenntnisform des rationalen, diskursiven Denkens. In dieser Einseitigkeit existierend, bedarf auch die schöne Lilie der Erlösung. [...] Lebendiges, das sie berührt, stirbt.« (Hamelmann 1994, S. 47) »Während sie [die Schlange] in der Genesis in Verbindung mit dem Baum der Erkenntnis das Böse symbolisiert, ist sie hier Sinnbild ständiger Erneuerungskraft und ewigen Lebens.« (Hamelmann 1994, S. 19) »Übernatürlich leuchtende Blumen haben in vielen Paradiesvorstellungen ihren Platz: Lotosblumen im Hinduismus und Buddhismus, Rosen und Lilien in der christlichen Vorstellung. „Der Gartenbau hat ... einen seiner Ursprünge in der Jenseitswelt der Antipoden der Psyche.“« (Hamelmann 1994, S. 55; das Zitat zum Gartenbau hat Hamelmann aus Aldous Huxley, Himmels und Hölle, München 1970, S. 72 entnommen) »Der junge Mann ist aus Liebe zur schönen Lilie bereit, die erworbenen Zeichen seiner königlichen Macht und Würde abzulegen. Sein Individuationsprozeß beginnt mit der Überquerung des Flusses.« (Hamelmann 1994, S. 39) »Die Lilie verkörpert in der Alchemie das weibliche Prinzip. [...] In der Verkündigung wird der Erzengel Gabriel mit der Lilie dargestellt, um die Vereinigung von Himmel und Erde zu verdeutlichen.« (Hamelmann 1994, S. 45)

13.4.2 Mythos, Allwissenheit, Lüge und Wahrheit

Die „Mythen“ der Machbarkeit und Allwissenheit und das Wesen von Heimlichkeiten und Irreführungen sind in modernen Organisationen ein den Alltag prägendes Thema. Sie leben in bewußten und unbewußten Varianten mit all ihren geplanten und ungeplanten Nebenwirkungen. Der Umgang mit diesen Themen ist jedoch häufig von der „rationalen Kurzsichtigkeit“ geprägt, die den Alltag insgesamt häufig dominiert, so daß man zwangsläufig mit „überraschenden“ Wendungen in den Dramen des organisatorischen Alltags konfrontiert wird. Die Prozeßqualitäten, die sich in diesem Zusammenhang auftun, werden in einem Mythos aus der griechischen Götterwelt dermaßen deutlich, daß er auch heute noch selbsterklärend ist. Es handelt sich um ein Drama von Irrungen und Wirrungen, von Lüge, Allmacht, Täuschungsversuchungen, Liebe und Lust, das sich bei Ovid in der Wiedergabe eines Mythos aus der altgriechischen Götterwelt entfaltet.¹⁴²² Und um mehr.

Zeus hatte seine Gattin Juno hintergangen und sie mit Io betrogen. Zu allem Überfluß widersetzte Io sich (erfolglos) dem Werben und Treiben des Zeus. Um den Blicken seiner Gattin zu entgehen, entfachte Zeus einen Nebel, der seine Tat verhüllen sollte. Dabei unterschätzte Zeus, daß der verhüllende Nebel zugleich ein Signal war, das auf ihn, den Herrscher der Elemente, verwies. Durch eine Verhüllung wird der Verhüllte und das Verhüllte indirekt sichtbar. Das Finden von etwas Verborgenen wird auf diese Weise erleichtert, die Deutung jedoch erschwert. Juno gelingt die Deutung nicht in voller Klarheit, so daß sie auf höhere Hilfe angewiesen ist. Das Ränkespiel nimmt seinen weiteren Lauf, anstatt wie von Zeus gewünscht, sein „Privatvergnügen“ zu bleiben. Zeus bemerkt die Signalwirkung des Nebels und verwandelt die der eigenen Entscheidung beraubte „Geliebte“ in eine Kuh. Juno traut ihrem Göttergatten nicht und läßt sich die Kuh zum Geschenk machen. Eingedenk ihrer Begrenztheit bewacht sie die Kuh jedoch nicht selbst, sondern engagiert als Wächter Argus, der allzeit in jede Richtung blicken kann. Er hat einen Augenkranz von hundert Augen, die in Wechselschicht schlafen und wachen, rund um das Haupt.¹⁴²³ »Argus blickt rundum in jede Richtung zugleich, weshalb er auch den Beinamen Panoptes führt: derjenige, welcher alles sieht.« – Sind moderne Überwachungssys-

¹⁴²² Zu den folgenden Beschreibungen und Deutungen vgl. insgesamt Bexte 1999, S. 41 ff. Der Originaltext, auf den sich die folgenden Ausführungen beziehen, ist im ersten Buch der «Metamorphosen» von Ovid das Kapitel Io / Argus / Syrinx, die mir in der Übersetzung von Thassilo v. Scheffer vorgelegen haben. (Vgl. Ovid 1948, S. 21-26.)

¹⁴²³ Vgl. Bexte 1999, S. 43 ff.

teme ein Versuch technischer Umsetzung des Panoptischen? – »Eben diese nur göttlichen Augen zukommende Eigenschaft prädestiniert ihn zum Wächter im optischen Kontrollraum. Jeder Versuch, bei diesem optischen System *dahinter zu kommen*, käme ebenso *vor die Augen* wie ein Frontalangriff.«¹⁴²⁴ Schließlich schickt Zeus den als Hirten getarnten Götterboten und Rinderdieb Merkur, um Argus zu töten und die Kuh wiederzuerlangen. Merkur betört Argus und schläfert seine simultane optische Präsenz ein, indem er eine zauberhafte Flötenmusik erklingen läßt. Der schlafende Argus wird schließlich von Merkur, dem Träger der Zeitkunst Musik und der Linearität enthauptet.¹⁴²⁵ So wird zum Ende des Mythos das Trennende und das Vereinende zugleich deutlich. Der Gott der Linearität tötet den Gott des allseits und rundum Wachenden und läutet die Frühzeit der Naturwissenschaften ein.

13.4.3 Alltägliche Facetten von Kriegsgeschichten und Heldenmythen in Organisationen

Moderne Organisationsrealitäten sind voll von Heldengeschichten und Heldengestalten unterschiedlicher Couleur. Sie sind ein Ausdruck nicht-rationaler Realitäten in Organisationen, der dem Wesen des Mythos und des Märchens vermutlich näher steht, als dem Wesen von Analytik und Nutzenoptimierung. Hier werden einige Facetten dieses Phänomens anhand von Beispielen verdeutlicht.

Müller von Blumenkorn et al. berichteten im «Spiegel» sichtlich erschrocken und irritiert von einem gesichtslosen Kapitalismus, in dem das traditionsreiche Netzwerk von Managern, Bankiers und Versicherungsaren die Macht an eine neue Kaste von Fondsmanagern abgegeben habe. Die Dreieinigkeit – Trinität – von Eigentümern, Managern und Wohn- und Arbeitsbevölkerung sei zerbrochen und Fondsmanager behandelten Unternehmens-Manager zunehmend nur noch als Erfüllungsgehilfen zur kurzfristigen Profitmaximierung. Ihre gemeinsamen Sitzungen mit Vorständen hießen unter Insidern Grillpartys.¹⁴²⁶ Der eben noch zum Helden hochstilisierte Manager steht so plötzlich als Würstchen da. *Fast* niemand wagt es offen auszusprechen.¹⁴²⁷ Der Chefredakteur des «manager magazins» Wolfgang Kaden kritisiert in vergleichbarer Weise, daß junge

¹⁴²⁴ Bexte 1999, S. 43 f.

¹⁴²⁵ Vgl. Bexte 1999, S. 45 f.

¹⁴²⁶ Vgl. Müller von Blumenkorn et al. 1999, S. 84

¹⁴²⁷ Ausnahmen bestätigen die Regel, vgl. das Lied: »Wir sind alle lauter arme kleine Würstchen« aus der LP/CD «Jahreszeiten» von Reinhard Mey.

Analysten ohne Führungserfahrung Topmanager zu Erfüllungsgehilfen degradieren.¹⁴²⁸ Der Mechanismus von „Hosianna“ und „kreuziget ihn“ ist verbreitet und findet naturgemäß seinen Ausdruck in der einschlägigen Wirtschaftspresse. Das Menschsein und die beruflichen Qualitäten von Managern verschwinden im hysterischen Hochjubeln genauso wie im Anden-Pranger stellen. Hier liegt eine Tendenz zur Entpersonalisierung genauso vor, wie es einfachen Arbeitern und Angestellten gegenüber schon lange festgestellt wird.

„Berichte aus der (Helden-)Realität“ handeln in der Regel einseitig von vorhandenem oder in naher Zukunft erwartetem finanziellen Erfolg. Damit ist verbunden, daß qualitativ sich wiederholende Einseitigkeiten im zeitlichen Verlauf der Berichterstattungen zu merkwürdigen Widersprüchen führen. Ein Beispiel für viele ist die Berichterstattung in Deutschland zur Historie eines Konzerns nach dem Merger mit einem anderen Konzern und seines ersten Vorstandsvorsitzenden. In der Anfangszeit wurde der „große Vorsitzende“ im «manager magazin» bejubelt. »Der [...] -Chef kann begeistern, kann andere mit unbändiger Energie mitreißen. Und er versteht es, diese Qualitäten einzusetzen: bei Mitarbeitern, die sich, so einer seiner engen Vertrauten, „für ihn aufgeben“, bei Gewerkschaftern und Aktionären. [...] „Es gibt auch ein Leben außerhalb von [...]“ erklärt Vorstandschef [...] derzeit auffallend oft in internen Zirkeln und schürt mit dieser trivialen Bemerkung Karriere- und Zukunftsängste. Schon werden die Positionskämpfe heftiger.“¹⁴²⁹ Linden schrieb im «manager magazin» einen Artikel unter der Überschrift, der Vorstandsvorsitzende habe einen »fehlerlosen [...] Merger« inszeniert. Der Informationstand des Vorstandsvorsitzenden habe »...natürlich, etwas von Orwells „Big Brother“; das ist vermutlich auch die einzige Möglichkeit, den Doppelkonzern an der Spitze zusammenzuhalten.«¹⁴³⁰ Es wurde berichtet, daß alle für die Konzernentwicklung relevanten internen und externen Daten wie Börsenkurse, Stand der Verhandlungen von Projektteams, Produktionskennziffern, Marktkennziffern im vom Management intern »war room« genannten Lagezentrum zusammenfließen. Eine andere inoffizielle Bezeichnung des »war room« aus ebenfalls nicht namentlich genannter Quelle soll »Platz des himmlischen Friedens« sein¹⁴³¹. Es ist klar, daß die

¹⁴²⁸ Vgl. Kaden 2000, S. 5.

¹⁴²⁹ Linden 1998, S. 72 ff.

¹⁴³⁰ Linden 1998, S. 70

¹⁴³¹ Vgl. Müller 1999, S. 17. Der «Platz des himmlischen Friedens» in Peking steht für die Niederwalzung der chinesischen Demokratiebewegung durch Vertreter der herrschenden Klasse, die dabei über Biographien, Menschenrechte und Leichen gingen.

fehlerhafte Bewertung eines strategischen Vorgangs größter Reichweite als »fehlerlos« auf kurz oder lang in den praktischen Ergebnissen der Konzerntätigkeit offenbar werden mußte. Im Grunde war schon in den Geschichten von der Brutalität des Helden klar zu sehen, daß da alles war, nur keine Fehlerlosigkeit und welcher Art bestimmte Fehler waren. Merkwürdigerweise dienten auch die Fehler zu diesem Zeitpunkt noch der Hochstilisierung von Prozeß und Prozeßverantwortlichen. Nichts Menschliches ist fehlerlos und die Hochstilisierung zum Übermenschen muß auf kurz oder lang zum Absturz auf oder unter den Boden der Realitäten führen. Der Weg vom Übermenschen zum Sündenbock ist sachlich wie menschlich kürzer, als er aus luftigen Höhen scheinen mag.

Mit persönlich gefärbter Kritik wurde später von Seiten des „Helden“ offiziell geäußert, daß es sich zu den inoffiziellen Bezeichnungen passend nicht um einen Merger, sondern um eine verdeckte Übernahme gehandelt hat. Im «manager magazin» beschränkte man sich auf Kritik über die undiplomatische Offenheit, ohne die eigene Berichterstattung bis dahin sichtbar zu hinterfragen. »Der Merger of Equals war nur eine Mär, um [...] zu besänftigen. [...] Der Ärger über die Offenheit ist groß.«¹⁴³² Der Ärger über nachträgliche Ehrlichkeit ist das eine, die Tatsache, daß inoffizielle Bezeichnungen von vornherein nahelegten, was geschah, das andere. Demzufolge sind die wichtigen Probleme nicht in „diplomatisch ungeschickten Enthüllungen“ des Vorstandsvorsitzenden zu suchen. Sie offenbaren sich vielmehr in der praktischen Entwicklung des Konzerns.

Ebenfalls einige Jahre nach dem Merger wurden dem Vorstandsvorsitzenden wiederum im «manager magazin» genauso zielsicher wie unreflektiert dort Schwächen vorgeworfen, wo er Jahre zuvor als allwissender »big brother« hochgejubelt worden war. Es offenbarten sich »große Lücken im Controlling«, so daß die Zentrale lange Zeit nichts vom »Absturz der [...] Tochter« bemerkte.¹⁴³³ Im Konzern traten Sanierungsfälle auf, die als »ein Lehrstück über die bitteren Folgen von Inkompetenz und Machtanmaßung, sowie, wieder mal, über das Versagen der Unternehmenskontrolle« bewertet wurden. Es seien zum Konzernvorstand falsche Zahlen gemeldet worden, um nicht auch in Ungnade zu fallen.¹⁴³⁴ Die Überschrift des zitierten Artikels fragte: »Wie konnte der einst profitabelste [X-Hersteller] in so kurzer Zeit zum Sanierungsfall verkom-

¹⁴³² Balzer et al. 12/2000, S. 71.

¹⁴³³ Vgl. Schmitt et al. 2001, S. 13.

¹⁴³⁴ Vgl. Schmitt et al. 3/2001, S. 62, S. 64-66.

men?» Und nun steht passend wieder 4 Jahre später die Scheidung der »Hochzeit im Himmel« an.

Es werden in diesem Beispiel genauso typisch wie weitverbreitet¹⁴³⁵ diejenigen Schattenseiten sozialer Realitäten ignoriert, die auftreten, wenn mit brutaler Macht der Wille Einzelner durchgedrückt wird. Big Brother hilft dann auch nichts mit bester technischer Ausstattung, weil in einer unter der Metapher des Kriegs geführten Fusion (»war room«) auch der glänzende Sieger mit Gegenreaktionen und mit Abstoßungsreaktionen rechnen muß. Nachgeordnete Führungspersonen, die um ihre Existenz fürchten, können Angst haben, die Wahrheit in Zahlen auszudrücken, wenn Probleme auftauchen. Falsche Zahlenangaben können in einer Welt von Zahlenfetischisten darüber hinaus auch ein Instrument sein, eine interne Schlacht zu führen, um denjenigen loszuwerden, der eine Übernahme unter Vortäuschung falscher Tatsachen geführt hat. In jedem Fall ist Desinformation und verzerrte Wahrnehmung grundlegendes Element einer kriegerischen Situation und durch angemessene Kontrollsysteme nicht aus der Welt zu schaffen. Im Gegenteil: In Situationen dieser Qualität ist es zwangsläufig, daß allseits intensiv versucht wird, Kontrollprozesse für Partikularinteressen zu instrumentalisieren und in ihrer Funktion zu unterlaufen. Nicht Information, sondern Desinformation in all ihren bewußten und unbewußten Facetten wird in kriegsartigen Situationen zum Prinzip. Gelingt totale Kontrolle für eine gewisse Zeit weitgehend, provoziert sie ihr eigenes Scheitern durch Erzeugung innerer und äußerer Lähmungserscheinungen und durch Abwanderung von Mitarbeitern, die sich dieser Kontrolle entziehen und durch das Anziehen von Konformität und hektisch intellektuell malochendem Duckmäsertum.

Abschließend rückt in das Bewußtsein, daß Überlegenheit durch Größe und Stärke dazu verleiten kann, vor lauter kriegerischer Überheblichkeit zu ignorieren, daß Mythen wie die von Achill, Hagen von Tronje und der alttestamentarische Kampf Davids gegen Goliath¹⁴³⁶ ihren Realitätsgehalt wohl nicht so schnell verlieren werden und daß es auch aus dieser Perspektive unerläßlich ist, in Gemeinschaftskategorien, statt in Freund-Feind-Mustern denken und handeln zu lernen.

¹⁴³⁵ Bei Hofe, bei Hofberichterstattem und bei Hofstrategen jeglicher Couleur

¹⁴³⁶ 1. Samuel Kapitel 17 Vers 12-51

13.4.4 Elementare Bedeutungen kreativer und destruktiver Felder für organisationales Lernen

Der Erfinder und Unternehmensgründer Artur Fischer¹⁴³⁷ beschreibt: »Der wirtschaftliche Erfolg entsteht als Geschenk der Sache, nicht aber in der Schraubzwinge des Bilanzdenkens. [...] Unsere Wirtschaft krankt daran, daß mit der strengen Kalkulation kreative Gedanken kaputt kalkuliert werden.«¹⁴³⁸

Er schreibt weiter: »Kreativität bedeutet Beweglichkeit. Wir sind im Wohlstand unbeweglich geworden, sagt uns das Sprichwort vom vollen Bauch, der nicht gern studiert. Wir haben die reine Produktivität über die qualitativen Werte gestellt und den Kontakt mit dem kreativen Strom in uns verloren. [...] Denn der Eindruck, alles läuft gut, täuscht. Der wichtigste Wendepunkt liegt nicht außen, sondern in uns selbst.«¹⁴³⁹ »Neben unserer intellektuellen Kompetenz basiert schöpferische Kreativität auf einem positiven Selbstbezug des Menschen. Es braucht das mitfühlende Herz desjenigen, der Not und Mangel für andere überwinden will.« Ludwig Bölkow, der ein anderer der großen Industriepioniere Deutschlands ist, schreibt: »Erst als Teil des Systems kommt die Klarheit, in der wir erkennen können, was das Objekt unseres Interesses bedeutet oder nicht bedeutet und wo wir eingreifen können.«¹⁴⁴⁰ Mit Fischer mitgedacht, paßt Kreativität »kaum in die Raster unseres materiellen Weltbildes. Sie ist kein Produkt mit festen Konturen, sondern etwas Immaterielles und Geistiges. Mit all ihren unterbewußten und emotionalen Aspekten gleicht sie eher einem Energiezustand, in dem Gedanken entstehen, deren Umsetzung in die Praxis dann zu Produkten führt. [...] Gerade die schöpferische Zusammenarbeit innerhalb eines Teams macht deutlich, daß im Kollektiv so etwas wie ein kreatives Feld entsteht. Wenn Menschen mit einer verbindlichen Haltung, Offenheit und Wahrhaftigkeit sowie einem gemeinsamen Ziel miteinander umgehen, dann kann eine dichte Atmosphäre gegenseitiger Befruchtung und Ergänzung entstehen, die Kreativität fast wie ein Magnet hervorzieht, bindet und potenziert. Wer eine derartige Erfahrung gemacht hat, weiß aber auch, daß die Kreativität ein zartes, sensibles und schreckhaftes Wesen ist, das sich

¹⁴³⁷ Artur Fischer ist vermutlich fast jedem Westeuropäer, der schon versucht hat, etwas sicher aufzuhängen, was nicht klebt oder am Nagel hängt, durch Fischer-Dübel bekannt. Er hat nie studiert und ist als Inhaber von über 5000 Patenten einer der bedeutendsten Erfinder nach dem II. Weltkrieg und zugleich erfolgreicher Unternehmer. Zu einer Kurzbiographie vgl. Fischer 1999, S. 77.

¹⁴³⁸ Fischer 1999, S. 81

¹⁴³⁹ Fischer 1999, S. 88

plötzlich entzieht, wenn ein Teilnehmer eigene Motive verfolgt. [...] Wenn wir Abstand nehmen von einem rein materiellen Verständnis, bei dem Klugheit, Fachwissen, Phantasie und kombinatorisches Denken einfach nur aufaddiert werden, dann wird Kreativität auch etwas, was bestimmte geistige Haltungen und ethische Werte von uns verlangt. [...] Um die schöpferische Energie in uns lebendig werden zu lassen, müssen wir einen Mangel, eine Notwendigkeit wahrnehmen, die sich wenden läßt. [...] Zur ethischen Komponente der Kreativität gehören Begriffe wie Ehrlichkeit, Wahrhaftigkeit, Liebe und die Aufrichtigkeit sich selbst und anderen gegenüber.«¹⁴⁴¹

Die dichte Atmosphäre der Kreativität und Gemeinschaft, die Artur Fischer beschreibt, wenn man mit Wahrhaftigkeit für andere an der gemeinschaftlichen Lösung eines Problems arbeitet, hat auch ihren Schattenbruder. Es gibt genauso eine sich aufschaukelnde dichte Atmosphäre der Gewalt und der Aggression, die schon in der Verdichtung wahrnehmbar ist, bevor äußeres Verhalten diese intellektuell, körpersprachlich oder in Form von allgemein sichtbarem Verhalten oberhalb von Subtilität verarbeitbar macht. Während Kreativität und nicht sich selbst oder anderen vorgetäuschte liebevolle Hingabe befreiend wirken, wie wenn man das Fenster öffnet und Frischluft am Morgen hineinläßt, passiert im Fall einer sich akut verdichtenden potentiellen Gewalttätigkeit das Gegenteil. Die „Luft“ wird stickig, kalt und kraftraubend. Es baut sich ein versteinern und surreal anmutendes Feld auf. Die dabei entstehende Verkrampfung und Verhärtung bereitet die Möglichkeit vor, in einer Explosion mitreißender Gewalt, der sich innerlich und äußerlich nur schwer zu entziehen ist, zum Ausbruch kommen zu können. In diesen Momenten integer, aufrecht und gut zu handeln, gehört zu den schwierigen Prüfungen des Lebens, denen man ausgesetzt sein kann.¹⁴⁴²

¹⁴⁴⁰ Bölkow 1999, S. 72

¹⁴⁴¹ Fischer 1999, S. 78, S. 82 ff.

¹⁴⁴² Es ist eine länger zurückliegende Erfahrung, die mir die so skizzierten Wahrnehmungsmöglichkeiten und ihre praktischen Folgen schlagartig klar gemacht hat. Ich befand mich in meiner Zeit als Student auf einer großen Universitätsfete mit mehreren tausend Gästen und unterhielt mich mit einer Studentin, die mir bis dahin „vom Sehen“ bekannt war. Sie hatte mich angesprochen, weil sie jemanden suchte, der sie »heil nach Haus bringen« sollte. Ich hatte zugesagt und fühlte mich wegen ihrer Bitte für diesen Abend für ihr gutes Heimkommen verantwortlich. Es wurde spät und es war eine Mischung aus Aufbruch von Bands und Publikumsmassen und Übergang in gemütliche Runden mit weniger lauter Musik. Urplötzlich fühlte ich mich, als wenn ein kalter Hauch von Gefahr und Gewalt mich im Innersten streifen würde. Ich blickte auf, entdeckte nichts, was mir mein Empfinden äußerlich bestätigte und bestand dessen ungeachtet darauf, mit der Studentin sofort den Ort des Geschehens zu verlassen. Meine ausdrücklich geäußerte Begründung war, daß ich das Gefühl habe, daß Bleiben lebensgefährlich werden könnte. Ich kann bis heute nicht „rational“ begründen warum, aber ich war mir sicher, ohne schon äußere Anzeichen für Gefahr gesehen zu haben. Meine Äußerung wurde mit einer Bemerkung in aller Deutlichkeit sinngemäß so quittiert: „Du spinnst, es ist doch alles in Ordnung und endlich ist das Gedränge und der Lärm zuende.“ – Ich mochte diese Zeit der

Die zahllosen Aspekte im Stillen erkalteter und formalisierter Gewalt in unserer Kultur machen gemeinsam mit wachsender akuter und unmittelbarer Gewalttätigkeit und Gewaltbereitschaft deutlich, daß dies kein Thema allein für Randgruppen und deren Sozialarbeiter, sondern ein Thema für alle ist. „Mobbing“ reicht als Stichwort dafür, daß destruktive Felder für ganze Organisationen auch bei besten Fähigkeiten konventioneller Organisationsführung existenzgefährdend werden können, wenn „psycho-soziale“ Heilung auf individueller und organisationaler Ebene nicht gelingt.

Die eben skizzierten „Extremfälle“ sind insgesamt Zeichen dafür, daß individuelle und kollektive Felder in der Sprache von Matthew Fox und Rupert Sheldrake sowie im Begriff Synchronizität im Anschluß an

äußeren Beruhigung und der Gespräche immer, als ich noch hin und wieder zu Feten ging – Die junge Frau protestierte und ging erst mit, als ich sagte, ich würde auch ohne sie gehen. Sie wußte sonst niemanden, der sie nach Hause bringen sollte. Es war psychologische Gewalt (Erpressung) und danach „sanfte“ physische Gewalt (ich nahm sie nach der (auf mich widerwillig wirkenden) verbalen Zustimmung bei der Hand und zog sie nachdrücklich beschleunigten Schrittes zum Auto) meinerseits im Spiel. Ich weiß nicht, wie weit ich mit meiner äußerlich einigermaßen unterschwellig gebliebenen Gewaltausübung gegangen wäre, wenn meine „Überredungskünste“, so wie sie waren, versagt hätten. Ich weiß bis jedoch heute keine wirklich bessere Lösung für die Situation, als selbst in gewisser Weise eine Ansteckung durch die da noch „vermutete“ Gewalttätigkeit der Situation in Kauf zu nehmen. Alternativen wären gewesen, die Ablehnung mitzukommen, zu akzeptieren, zu gehen, und mich auf Abruf an einem sicheren Ort zum Fahren bereitzuhalten, oder aber am Ort des Geschehens zu bleiben und der Dinge zu harren, die da kommen. Die eine Alternative erscheint mir heute als formaler Gewissensablaß, die andere als falsches Heldentum. Beide Alternativen sind mir jedoch in der Situation selbst erst gar nicht in den Sinn gekommen. Alternativen hätte ich wohl erst durchdacht, wenn meine Überredungskünste erfolglos geblieben wären. Beim Verlassen der Räume kamen uns auf der Treppe und am Ausgang mehrere „verwegen“ aussehende Männer entgegen, die den Ort der Fete zügigen Schrittes betraten. Ich identifizierte sie, ohne mich weiter zu äußern, instinktiv mit meiner Gefahrvermutung und beschleunigte mich entspannend meine Schritte. Während der Fahrt bat ich ob meines unsanften Verhaltens um Verzeihung. Die Studienkollegin akzeptierte die Entschuldigung verbal. Ihre Haltung und Ausstrahlung wirkte auf mich jedoch abweisend und kühl. Wir haben nie wieder mehr als „hallo“ gewechselt.

In dem Raum, in dem wir uns aufgehalten hatten, hat sich laut lokalen Presseberichten ca. 15 Minuten nach unserem Gehen eine Messerstecherei ereignet, die von einer in der Nacht hinzugekommenen Motorradgang angezettelt worden sei. Es soll mehrere Schwerstverletzte gegeben haben.

Mit dieser Erfahrung war für mich eine eigene Gewalterfahrung verbunden. Auch erhebliche Gewalt kann überwiegend psychischer Natur sein und das war in meinem Verhalten der Fall. Ich habe sicher deutlich ausgestrahlt, daß ich willens war, die junge Frau zum Verlassen der Feier mit mir zu veranlassen. Dem hat sie nachgegeben, obwohl sie meinen Andeutungen zu keinem Zeitpunkt irgendeinen Realitätsgehalt zuzubilligen schien und obwohl sie klar erkennbar anderes wollte, nämlich bleiben. Ich bin mir sicher, daß die an diesem Beispiel gezeigte Art von Gewaltausübung, auch wenn sie gut gemeint ist, nicht auch automatisch und selbstverständlich gut ist oder gute Folgen hat. Das gilt für mich unabhängig davon, welches Maß an Überlegungen und/oder Instinkt den Gewaltausübenden zu seinen Handlungen motiviert oder „treibt“ und ob der Gewaltausübende „Recht“ behält. Deswegen nicht zu handeln wäre wohl in jedem Fall falsch, weil nicht zu Handeln ein Handeln ist, das anderen das Gesetz des Handelns und seine Resultate in die Hände legt. Nichtsdestotrotz muß Gewaltausübung mit noch so rechtschaffenen erscheinenden Motiven Grenzen haben und Zurückweisungen akzeptieren können. Im skizzierten Fall käme mir sonst der Verdacht, daß es gar nicht um Einhaltung von Zusagen (heile nach Hause bringen!), Schutz von Frauen vor Gefahr, sondern unterschwellig und dominant um Machtausübung über Frauen, Selbsterhöhung, Selbstbeweihräucherung (bin ich nicht ein guter Mensch...?) geht. Ob das so ist, muß jeder mit sich selbst klären und in jedem Einzelfall immer wieder im Auge behalten.

Wolfgang Pauli und C.G. Jung Ausdrucksformen geistiger Qualitäten sind. Sie sind nur im allgemeinen weniger wahrnehmbar, weil sie einerseits einfach da sind und andererseits für den Intellekt und das Alltagsbewußtsein vordergründig nicht präsent sind. Im Grunde bauen sich überall, wo Menschen miteinander zu tun haben, Felder ganz eigener Qualität auf.¹⁴⁴³

Mit dem Physiker Peter Molzberger kann die Quintessenz dieses Kapitels formuliert werden: »Kreatives Lernen und synergetisches Erkennen unterscheidet sich vom Auswendiglernen von Fakten dadurch, daß nicht ein Speicher mit Inhalten gefüllt wird, sondern daß sich der Speicher selbst verändert, höhere Dimensionen und komplexere Strukturen annimmt. Jedes winzige kreative Erlebnis verändert das Bewußtsein des Menschen selbst, läßt ihn ein Stück wachsen oder reifen. Tiefgreifende plötzliche Einsichten können Menschen sogar fundamental verändern.« Im synergetischen Lernen wird darüber hinaus die Dualität zwischen Lehrenden und Lernenden zugunsten eines gegenseitigen Gebens und Nehmens aufgehoben.¹⁴⁴⁴

13.5 Organisationales Bewußtsein

13.5.1 Erste Umschreibungen

In Alltagsbegriffen kommt Menschen Bewußtsein zu, Organisationen nicht. In konventionellen naturwissenschaftlichen Begriffen ist Bewußtsein auch für Menschen eine Illusion. Der Begriff „Organisationales Bewußtsein“ ist daher zunächst einmal eine Provokation für „aufgeklärte“ Menschen, die intellektuelle Gewohnheiten genauso trifft, wie emotionale Befindlichkeiten. Es ist klar, daß „Organisationales Bewußtsein“ in einer Kultur, die schon individuelles Bewußtsein kaum fassen und wahrnehmen kann, zwar realitätsprägend ist, aber umso verborgener wirken muß. Ich bin mir dabei sicher, daß unabhängig davon, ob man die Existenz geistig-transzendenter Realitäten akzeptiert, „Organisationales Bewußtsein“ genauso die Realität in Organisationen prägt, wie individuelles Bewußtsein¹⁴⁴⁵.

Dieses Kapitel stellt Ergebnisse von Versuchen dar, bewußte und unbewußte geistige Qualitäten in Organisationen mit Hilfe dieses Begriffes

Wer die Welt-Nachrichten verfolgt, weiß, daß weit gewalttätigere Situationen, als die hier geschilderte, täglich vorkommen und daß von daher die hier geschilderten Qualitäten täglich im Grunde jeden betreffen können.

¹⁴⁴³ Hier treffen sich meine Überlegungen mit denen von Rupert Sheldrake und Matthew Fox.

¹⁴⁴⁴ Vgl. Molzberger 1999, S. 386 f.

von der Organisationsseite aus näherungsweise zu erfassen und zu beschreiben. Die damit verbundenen Qualitäten drücken sich zuerst in den alltäglich wahrnehmbaren Formen von Organisationskultur aus und bilden sich im Zulassen und in der Verdrängung von stofflichen und nicht-stofflichen Prozessen. „Organisationales Bewußtsein“ umfaßt in der einfachsten Betrachtung zunächst zwei Elemente, die sichtbar machen, daß persönliches Bewußtsein weniger komplex und vielschichtig ist, als „Organisationales Bewußtsein“:

1. Die Schichten individuellen Bewußtseins der beteiligten Menschen und ihre geistig-kulturellen Auswirkungen und
2. die Identität einer Organisation, die Licht, Schatten und Alltagsidentität umfaßt sowie deren geistig-kulturelle Wirkungen und Einbindungen.

13.5.2 Selbstreflexion

Das Wesentliche der folgenden Ausführungen ist nicht intellektuell-abstrakt. Ich habe vielmehr versucht, mich geistig-transzendenten Grundlagen organisationalen Geschehens mit Kontemplations- und Amplifikationsversuchen anzunähern. Es ging mir insgesamt darum, einen authentischen Blick davon zu erhaschen, was der Geistpol einer Organisation „ist“ und „wird“ und die Ergebnisse dieses Blicks mitteilen zu können. Der Kern dieses Kapitels sind dem entsprechend nicht rationale Prozesse, sondern amplifizierende und kontemplative Übungen rund um das Wort Jesu Christi „Wenn zwei oder drei...“. Die Auswahl der Worte erfolgte ebenfalls auf nicht rationaler Ebene. Sie kamen als seit Jugendzeiten verschüttete Worte in mir zum Vorschein, als mein Denken über Organisationen und meine Wahrnehmungen in Organisationen zu solchen inneren Spannungen führten, daß sie für mich neue Lösungen erforderten.

Zuvorderst ist die Qualität des Erarbeiteten von meinen eigenen Fähigkeiten, meiner inneren Haltung und Reife und von deren Grenzen abhängig. Meisterschaft in praktischer Kontemplation habe ich nicht erreicht; solche scheint mir auch noch nicht in naher Reichweite zu sein.

Ich habe mir die Frage gestellt, ob ein In-die-Öffentlichkeit-Stellen schon dann sinnvoll sein kann, wenn die Selbsteinschätzung die des Übens ohne Meisterschaft ist. Es gibt denn auch zum Thema Geistiges und geistige

¹⁴⁴⁵ Die Art zu denken und die Inhalte des Denkens von Einzelpersonen, die sich einer gemeinsamen Sache und Organisation widmen, bestimmen auch von extremen neurowissenschaftlichen Standpunkten aus das, was eine Organisation an Manifestationen des Handelns hervorbringt.

Wesenheiten und transzendente Realitäten weit Besseres und Differenzierteres, als ich es authentisch zu schreiben in der Lage bin. Der Grund dafür, daß ich dessen ungeachtet eine Verschriftlichung wage, liegt auf einem anderen Gebiet. Der Umgang mit transzendenten Realitäten beginnt wie alles Menschliche nicht mit Meisterschaft. Es kann sinnvoll sein, Wege des Beginns nicht in der Rückschau zu zeigen, sondern zeitnah. Und: So anfänglich das ist, was ich hier bearbeite, so „eigen“ scheint es mir in Teilen zu sein. – Der Umgang mit dem Begriff „Organisationales Bewußtsein“, den ich noch bei keinem Autor gefunden habe, steht für diese „eigene“ Qualität. – Jede Zeit, jeder Ort und jeder Mensch braucht eigene Wege. Ich hoffe auch wegen dieses „eigenen“ Charakters darauf, daß das hier Dargelegte in diesem Sinne rein persönlichen Wert in zweierlei Hinsicht überschreitet.

1. Mein Versuch, Authentizität in der Darstellung eines Teils meines Weges zu erreichen, mag den Lesern fruchtbare Anstöße zu eigener Authentizität im Leben, Erleben und Handeln im Umgang mit geistig-kulturellen Realitäten geben. Der wichtigste Teil für die Entwicklung von Authentizität und auch beim Erlernen eines Zugangs zu transzendenten Realitäten von Organisation scheint mir die Schulung des eigenen Wahrnehmungs- und Urteilsvermögens zu sein. Es ist stets Ausgangspunkt und Teil von Kontemplationsversuchen – ohne Wege der Selbsterkenntnis der eigenen Abgründe, Untergründe und transzendenten Hintergründe kann wohl nichts Vernünftiges geleistet werden. Erste Notwendigkeiten, die sich hier auftun, bestehen darin, eigene Emotionen und deren Ausdrucksformen wahrzunehmen, auszuhalten und zu deuten. Das gilt für positiv Erlebtes wie wohlfühlen, inspiriert, entspannt und kreativ sein in gleicher Weise wie für negativ getönte Reaktionen wie „mir gehen die Nackenhaare hoch“, „mein Nacken verspannt sich“, mein Gang verändert sich, es tauchen innere Bilder auf, die im Einklang oder im Widerspruch zu Gewohnheiten im Denken und Handeln stehen. Solche Phänomene sind zuerst in Bezug auf die eigene Haltung und dann erst in Bezug auf die geistig-seelischen Qualitäten von Organisationen, in denen man sich bewegt, zu deuten. Ich bin überzeugt: Solange man seine eigenen Aggressionen und Ängste genauso wie seine Begeisterungen, Freuden und handlungsleitenden Motivationen nicht gelassen innerlich anschauen kann und man stattdessen ungeläutert euphorisch reagiert, „neben sich steht“ oder einfach „aus der Haut fährt“, sollte man auf dieser Ebene mit Deutungen des Handelns von Menschen und Organisationen besonders vorsichtig sein. Sie sind

zu nah und zu eng mit den eigenen Abgründen verknüpft. Sich vorzeitig einzubilden oder zu suggerieren, man sei „reif“ und „durch nichts zu erschüttern“, scheint mir jedoch auch gerade dann fatal zu sein, wenn man dem entsprechend, was man sein möchte, „cool“ bleibt. Nicht weniger fatal kann es werden, wenn man das, was einem nahegeht, durch Anklagen, Wutausbrüche oder rational erscheinende Analysen aus der Welt zu schaffen versucht.

Friedrich Glasl zeigt positive Potentiale, die mit Zorn verbunden sind. Momente „heiligen Zorns“ können der Schlüssel sein, den Kontakt zu verschütteten Idealen eines Menschen wiederherzustellen.¹⁴⁴⁶ Sie zeigen die innersten Werte und Ideale in einem verletzten, verletzenden, verstörten, verstümmelten und noch unkultivierten Ausbruch und sind Potential und Hinweismarken zu Wegen zur Realisation der individuellen Berufung dieses Lebens.

2. Die Inhalte und die Texte, mit denen ich mich hier auseinandergesetzt habe, sind das Eigentliche. Sie sind nicht von mir und von zeitloser und tiefer Bedeutung. Wenn diese Bedeutung in meiner Bearbeitung neu sichtbar werden sollte, wäre das für mich eine Form von Glück.

13.5.3 Organisationales Bewußtsein: Ergebnisse eines Kontemplationsversuchs zu profanen und transzendenten Realitäten

Ich habe mich einer biblisch dokumentierten Aussage Jesu Christi als „Hilfsmittel“ bedient, um mir den Begriff „Organisationales Bewußtsein“ und die Grundzüge geistiger Realitäten in Organisationen erschließen zu können. Es handelt sich dabei um die Bibelstelle „Matthäus für Skatspieler“¹⁴⁴⁷. Es geht mir aufgrund der Methoden „kontemplative Übung“ und „Amplifikationen“ nicht um eine theologisch „korrekte“ und differenzierte Bearbeitung und Exegese der biblischen Passage, sondern ausschließlich um die Inhalte, die sich mir für mein Thema mit Hilfe des Christus-Zitates

¹⁴⁴⁶ Vgl. Glasl 1998, S. 62 f.

¹⁴⁴⁷ Mit dieser Eselsbrücke hat mir Martin Leutzsch nicht nur dazu verholfen, die Belegstelle zu finden. Ich habe mir so zum ersten Mal die Stelle eines Bibelzitates einprägen können (und wollen): Matthäus 18 Vers. 20; wenn 2 oder 3... Für nicht Skatkundige: Die Zahlenfolge 18, 20, 2, 3 ist der Anfang des Reizens, anhand dessen vor jedem Skatspiel entschieden wird, wer alleine spielt und wer als gegnerische Partei zu zweit spielt.

erschlossen haben. Ein Versuch „vollständiger“ Ausdeutung auf meiner eigenen Zugangsebene findet ebenfalls nicht statt.¹⁴⁴⁸

Nach der Ankündigung seines Leidens und des Endes seiner irdischen Existenz sprach Jesus Christus zu seinen Jüngern:

»Wenn zwei von euch übereinstimmen auf Erden in irgendeiner Sache, um die sie bitten: Es wird ihnen zuteil werden von meinem Vater im Himmel. Denn wenn zwei oder drei in meinem Namen zusammen sind, dann bin ich mitten unter ihnen.«¹⁴⁴⁹

Bleibt man in einem ersten Schritt der Deutung eng am Text, können verschiedene Inhalte herausgearbeitet werden. Mit der Zahl zwei oder drei, die sich in Gemeinschaft zusammenbegeben, ist die besondere Qualität von Kleingruppen angesprochen. Es geht also nicht um individuelle Mystik und Christusbegegnung, die zunächst nur eine Person einem Wandlungsprozeß unterzieht. Es geht auch nicht um im außen wirkende Massenaufläufe, die in der Geschichte wiederholt hochwirksam und zugleich fatal suggestiv waren. (Massenhafte Gewalt braucht Massenhysterie.) Es geht wohl um einen Ausgleich von Innen und Außen, der so nur in der Kleingruppe geschehen kann. Sie ist klein genug, um den Weg nach innen zu gestatten. Die Anwesenheit weiterer bietet die Gewähr der Spiegelung des einen im anderen und so einer freilassenden und im Äußeren und im Gegenüber reflektierten und verankerten Entwicklung.

Christus verspricht in der Ankündigung des Leidens sich auch nach seinem Tod dort hinzuzugesellen, wo zwei oder drei in seinem Namen zusammen sind. Dieses Versprechen ist jedoch nur dann sinnvoll, wenn es ein teilhabendes und ein sowohl spirituell wie auch in die irdische Welt hineinreichendes wirkendes Dasein ist, denn Dasein ohne Wirkung wäre sinnlos und ist letztlich unmöglich¹⁴⁵⁰. Es wird zudem kein hierarchischer

¹⁴⁴⁸ Weitergehendes ist erschließbar, wenn die in dem Satz enthaltenen Zahlenkonstellationen angeschaut werden. Unmittelbar enthalten sind die Zahlen 2, 3 und 4, die in mystischen Traditionen u.a. für Polarität und Dualität (2; männlich-weiblich, Tag-Nacht, Gut-Böse), Trinität, Ganzheit und Vollkommenheit (3; Vater-Sohn-Heiliger Geist, Polarität und Steigerung) und die vierfache Struktur des Irdischen (4; Himmelsrichtungen, Raum-Zeit) stehen. Zur Vertiefung vgl. Endres et al. 1998. „Matthäus für Skatspieler“ scheint auf der Ebene der Zahlendeutung esoterische Vollkommenheit zu offenbaren.

¹⁴⁴⁹ Matthäus Kapitel 18, Vers 19-20

¹⁴⁵⁰ Diesen Satz konnte ich erst deutlich formulieren, nachdem ich während der Zeit der „Abschlußkorrektur“ folgendes gelesen hatte: »Der Engel, der die Auferstehung des Gekreuzigten von den Toten zur Zeit des Sonnenaufgangs verkündet, sitzt zur rechten Seite des Grabes (vgl. Markus 16/5). Diese Betonung der rechten Seite verdeutlicht dem Gläubigen, daß Christus lebt und nicht nur in der inneren Welt, sondern auch in der Außenwelt wirken wird. Er ist auferstanden, um den Menschen das innere Licht zu bringen, in ihrer Mitte zu verweilen und somit die getrennten Welten zu verbinden.« Jutta Ströter-Bender beschreibt und deutet im Umfeld dieses Satzes die „getrennten“ Welten des Inneren und des Gegenständlichen sowie des Weiblichen und des Männlichen, die jeweils durch die räumliche Dimension (links bzw. rechts)

Führungsanspruch seitens Christi deutlich – er verspricht, sich in die Mitte der Anwesenden zu begeben, mehr nicht. Wenn wir zusammenpassen, wirken wir gemeinsam ohne Führungsanspruch von irgendeiner Seite, so ist die Gnaden-Botschaft. Christus lebt damit vor, daß es nicht mehr wie noch im alten Testament um einen hierarchisch hochstehenden Gott geht, der Gebote vom Berg herab zum Volk durch den Mittelsmann Moses geben läßt, sondern um den Sohn Gottes, der sich mitten ins Volk hinein begibt, auch nach seinem Tod. Christus fordert auch nicht, „der Mensch komme in meinem Namen zusammen“. „Wenn es so ist, dann ist es so“ ist alles, was in dieser Passage zum Ausdruck kommt. Das so angekündigte wirkende Dabeisein ist jedoch an innere Bedingungen geknüpft, die ebenso klar wie einfach formuliert sind – so einfach, daß sie sich nicht auf den ersten Blick erschließen, wenn man es gewohnt ist, wie eine Katze um den heißen Brei herum zu intellektualisieren, zu spekulieren und zu analysieren.

Es kommt bei dem Hinzugesellen auf die Gemeinschaftsbildung und auf den inneren Charakter der Gemeinschaftsbildung an. Erst wenn beides zusammenwächst, gesellt sich Christus wirksam hinzu, ohne daß er in irgendeiner Weise gezielt gerufen werden oder gar gezwungen werden könnte. Es kommt nicht darauf an, ob geglaubt wird, im Namen Christi zusammenzukommen. Es kommt auch nicht darauf an, ob beansprucht wird, in seinem Namen zusammenzusein und zu handeln. Es kommt schlicht und einfach darauf an, daß die Zusammenkunft wahrhaftig und authentisch im Sinne der Substanz Christi ist. »...«, denn wenn zwei oder drei in meinem Namen zusammen *sind, dann...*« Im Sinn einer qualitativen Übereinstimmung müssen auch die Menschen, die an dem Zusammenkommen teilhaben, selbst innerlich frei und ohne von profaner Macht getrieben zu sein, zusammenkommen. Die Macht der Zusammenkunft liegt also auch in der Freiwilligkeit und im Verzicht auf den Einsatz äußerer Machtmittel. Im Namen Christi zusammenzukommen kann ebenfalls nicht bedeuten, im profanen Sinn oberflächlich Stellvertreter eines anderen zu sein. Im Namen Christi fällt vielmehr Form und religiöser Inhalt unmittelbar zusammen.¹⁴⁵¹

des Auftretens von Erscheinungen der gegenständlichen Welt sowie von Erscheinungen in der gegenständlichen Welt symbolisiert werden. (Vgl. Ströter-Bender 1988, S. 65 ff.)

¹⁴⁵¹ Mit Owen Barfield kann man zeigen, daß die Sprache des Verfassers von Bibeltexten genauso von der Bewußtseinslage seines Zeitalters geprägt war, wie jeder moderne Text. So ist im bezeichnenden Wort aus „biblischer Zeit“ nicht allein eine Bezeichnung enthalten, sondern ganzheitlich die Bezeichnung und das geistige Wesen des Objektes vereint. (Vgl. Barfield 1991, S. 123 ff.) Man kann hinweisend auch davon sprechen, daß im Sinn des überlieferten Überrests partizipativen Bewußtseins – „nomen est omen“ sagen nicht nur alte Lateiner – Sinn, Bedeutung und Bezeichnung ursprünglich eins waren. Barfield geht in diesem Zusammenhang von einer bestimmten Art ursprünglicher partizipativer Bewußtseinsqualität aus, die menschliche Erkenntnisprozesse lange prägte. »Partizipation gehörte zur Grundlage der gesamten Erkenntnistheorie von Aristoteles bis zu Thomas von Aquin; und das eigentliche Problem bestand

Es kommt daher wohl nicht einmal darauf an, sich im Wortsinne als Christ zu begreifen. Vergegenwärtigt man sich darüber hinaus, daß es um die nachtodliche Existenz Christi geht, in der dieser weiterzuwirken verspricht, steht Christus stellvertretend für die Existenz nicht mit den Augen sichtbarer, geistig-transzendenter Wesenheiten und Realitäten. Diese Wesenheiten und Realitäten müssen mindestens so differenziert und vielschichtig sein, wie das sichtbare Leben auf Erden, ohne daß man von einer banalen Analogie ausgehen kann. Es ist schon aus logischen Gründen absurd zu glauben, alles, was in diesem Bereich existiert, sei Christus, christlich und gut. Eine solche Haltung stünde im Widerspruch zu allen mir „bekannten“ religiösen Systemen. Orthodox verengter Monotheismus läuft wohl Gefahr, diese Differenziertheit in gewisser Weise zuzudecken.

Wenn man den Satz »Wenn zwei oder drei in meinem Namen...« verallgemeinernd auf alle Arten geistiger Qualitäten und Wesenheiten anwendet, gesellen sich bei jeder Art des Zusammenseins – das nennt man heute meist Organisation, Institution, Unternehmen oder aber auch Versammlung, Netzwerk oder Demonstration – diejenigen „Geister“ hinzu, die man durch sein Sein ruft.¹⁴⁵² Friedrich Glasl schreibt in diesem Zusammenhang: »In der Spannung zwischen« den Notwendigkeiten, die sich in den Naturgesetzen Ausdruck verschaffen, »wie sie für die physische Wirklichkeit gelten, und der Möglichkeit der Freiheit sowie des Mißbrauchs

lediglich in der Frage, wie sie genau funktionierte. Hieraus können wir nun entweder den Schluß ziehen, daß diese Annahme eine ausgeklügelte Selbsttäuschung war, die nicht erst mit Aristoteles begann, sondern ohne ersichtlichen Grund vom Anfang des menschlichen Denkens bis zum 15. oder 16. Jahrhundert nach Christus bestand. Oder wir können davon ausgehen, daß Partizipation tatsächlich existiert hat. Mir scheint die zweite Hypothese weit weniger unwahrscheinlich als die erste;...« (Barfield 1991, S. 96) Innerhalb der menschlichen Bewußtseinsrevolution läßt sich Partizipation nach Barfield vom Beginn der Sprachentwicklung in verschiedenen Ausprägungen bis ins mittelalterliche Denken hinein mittelbar nachweisen. Sie war gekennzeichnet durch eine a priori einheitliche Welt voller geistig-materieller Phänomene, deren volle Wirklichkeit sich erst im Denken des Göttlichen Wortes – der »forma exemplaris«, dem »Urbild des Seienden« – durch den Menschen entfaltete. (Vgl. Barfield 1991, S. 83 ff.) Just beschreibt unter Bezugnahme auf C.G. Jung und andere Partizipation als archaische Identität von Subjekt und Objekt aller heute als primitiv bezeichneten Menschen. (Vgl. Just 1995, S. 179 ff.)

¹⁴⁵² Wer eine Auseinandersetzung mit Bearbeitungen zu Realitäten von höheren Wesenheiten, die im Christentum Engel genannt werden, nicht scheut, der findet zunehmend auch neuere Literatur mit Niveau. Man findet Einschlägiges bei anthroposophischen Autoren, bei Theologen aber auch am Rande oder außerhalb dieser Kulturen und Subkulturen, wie im dialogischen Gemeinschaftswerk des Theologen und Thomas v. Aquin-Spezialisten Matthew Fox und des Biologen Rupert Sheldrake sowie von der Künstlerin und Kunstprofessorin Jutta Ströter-Bender. (Vgl. Fox et al. 1996; Ströter-Bender 1988.) Friedrich Glasl hat in einem kurzen Kapitel in seinem Buch »Selbsthilfe in Konflikten« das Wirken der Hierarchien und ihrer Gegenmächte mit der Eskalation von Konflikten in Verbindung gebracht. (Vgl. Glasl 1998, S. 185 ff.) Die Differenziertheit transzendenter Realitäten hat darüber hinaus mit aller Vorsicht aus Laiensicht formuliert in östlichen Religionssystemen wie dem Buddhismus und seinen „Schulen“ in kunstvoller Blüte Eingang gefunden.

An diesem Punkt angelangt, gilt etwas besonders, was nie falsch ist. Die Bezugnahme auf echte oder vermeintliche Autoritäten hat Grenzen, die nur bei eigener innerer Auseinandersetzung und Entwicklung durchlässig werden. Wiederkäuen verursacht nicht nur bei Kühen im Darm, sondern auch wenn es „geistig“ übertrieben wird, bei Menschen geistig-seelische Blähungen, gerade dann, wenn das zu verdauende Ausgangsprodukt hochwertig ist. Wohl bekomm's...

der Freiheit können geistige Wesen nur Möglichkeiten anbieten, die der Mensch ergreifen und nutzen oder auch mißbrauchen kann – heute sogar um den Preis der Selbstzerstörung des Planeten auf dem wir leben.«¹⁴⁵³

Für rational durchgebildete Menschen können als „Nebenwirkung“ der Auseinandersetzung mit geistigen Qualitäten Wahrheit, Wahrhaftigkeit und Lüge einen zunächst eigenartig anmutenden Charakter annehmen, der so gar nicht in gewohnte Raster wie 0-1, schwarz-weiß und Freund-Feind hineinpaßt. Ohne Entsprechung von Form und Inhalt gibt es letztlich weder Wahrhaftigkeit noch Authentizität noch ihre Antipoden in (un-)bewußter Verlogenheit und Verdrehung. Wir Menschen müssen uns diese Wahrhaftigkeit unabhängig von der (Nicht-)existenz eines bewußten Christusbezugs täglich neu erringen. Die Tatsache, daß die Geister, die man ruft, auch kommen, steht also über die banale Einteilung in Lüge und Wahrheit hinaus dafür, daß Form und Inhalt grundsätzlich zusammenfinden, wenn man eben nicht nur Äußeres wie gesprochene Worte beachtet, sondern die gesamte Haltung und Handlung. Authentizität und Nicht-Authentizität führen immer zu unterschiedlichen Ausdrucksformen. Damit ist letztlich der Charakter der Lüge nicht nur an den „Lügner“ gebunden, sondern genauso an den „Belogenen“. Letzterer wurde erst dadurch tatsächlich zum „Belogenen“, daß er die Lüge als Täuschung nicht zu entschlüsseln in der Lage war – ihm fehlte im entscheidenden Moment der Sinn – die *Wahrnehmungsfähigkeit* – für Wahrheit. Das gilt zuallererst auch für die vielen Formen von Selbstbetrug, in denen Aspekte der eigenen Wahrheit verdrängt und verzerrt werden. Auch Selbstbetrug kann nach außen in Lügen münden. Die klassische Aufforderung „Werde, der Du bist“¹⁴⁵⁴ beinhaltet vor diesem Hintergrund, daß wohl für jeden Menschen weite und schwierige Wege im Entfalten der eigenen Wahrheiten zu gehen sind.

Innere Form und Ideen können sich durch äußere Masken hindurch aussprechen, die unterschiedlicher Natur sein können. Stimmen Innen und Außen nicht lebendig überein, erstarrt und verkrampft das Äußere zur Totenmaske und zeigt so die Nicht-Authentizität dessen an, was da lebt. In dieser Form wird das Aufgesetzte als Maske erkennbar und damit mittelbar wiederum authentisch.

¹⁴⁵³ Glasl et al. 1996, S. 27

¹⁴⁵⁴ Vgl. Riedel 2002, S. 48 f.

13.5.4 Lebenswandel aus Schicksal und innerer Haltung: Skizzen und Deutungsversuche

Extrembeispiele hinsichtlich übelster äußerer Umstände können zeigen, daß die Haltung äußerer Determiniertheit des Menschen und die Vermutung von Zwängen, die ein bestimmtes Verhalten notwendig machen, Illusion sind und mindestens zeitweise bestehende persönliche Unfähigkeit zu Verantwortung aufdeckt. Opportunismus, Bequemlichkeit und mangelnde Aktivität sind letztlich immer auch persönliches Versagen – wer kann offen in den Spiegel schauen, ohne in seiner Biographie unangenehm viele Beispiele für die Realisierung einiger der vielen Spielarten des Versagens zu finden? Auch unter schlimmsten Umständen kann jedoch die Bewahrung und Entwicklung persönlicher Haltung möglich werden. Persönliches Versagen ist in solche Entwicklungen eingeschlossen und man kann kaum von bestimmtem Verhalten auf richtig, falsch, gut, böse sowie versagen oder nicht versagen schließen. Man kann schrittweise lernen, aufrecht zu gehen und andere darin zu respektieren und zu stützen – beides gehört untrennbar zusammen. Der individuelle äußere Preis dafür kann jedoch nicht weniger hoch werden, als der Preis für Opportunismus, Radfahren und angepaßte Bequemlichkeit, auch wenn er andere Qualität hat. Äußere Umstände lassen sich nicht wegdiskutieren und begrenzen den Rahmen des Möglichen. Wissenschaftliche, geld- nutzenmaximierende „Wertfreiheit“ und Neutralität werden so als genauso banal umgebildete wie fatale Reproduktion einer Haltung des Pontius Pilatus deutlich: die Hände im Wasser nicht vorhandener Unschuld zu waschen.¹⁴⁵⁵

Das Ende des protestantischen Pfarrers Martin Bonhoeffer ist ein Beispiel für Möglichkeiten der Stabilität von Person und Würde unter allen Umständen. Er unterlag in letzter Konsequenz nicht dem grausigen Zeitgeist der Herrschaft der NSDAP in Deutschland, paßte sich äußerlich nicht wie gewünscht an, und verlor seinen Kontakt zu Gott letztlich auch nicht – im Gegenteil. Sein Leben des spirituellen Lichtes und menschlichen Begleiters in dunkler Nazizeit fand einen abschließenden Höhepunkt in der Nieder-

¹⁴⁵⁵ Der römische Statthalter Pilatus hatte noch versucht, die Kreuzigung Jesu Christi im Zuge eines traditionellen Gnadentages im Dialog mit dem Volk zu verhindern, bevor er dem Schicksal seinen Lauf ließ. Zu kommentieren, ob Pilatus alles tat, was tun er mußte, ob er alles tat, was er konnte und/oder ob er den ihm zugewiesenen Platz ausfüllte, entzieht sich meiner Bewertungsfähigkeit. Er versäumte nicht, seine Haltung klar zu machen: »Als Pilatus sah, daß er nichts ausrichtete, sondern der Lärm größer wurde, nahm er das Wasser, wusch seine Hände vor dem Volk und sprach: Ich bin unschuldig am Blute dieses Gerechten. Seht ihr zu!« (Matthäus Kapitel 27, Vers 24)

schrift des später vertonten Gebetes »Von guten Mächten wunderbar geborgen ... «¹⁴⁵⁶. Es ist die letzte erhaltene schriftliche Aufzeichnung Bonhoeffers. Kurze Zeit später wurde Bonhoeffer hingerichtet. Ob man selbst in die Nähe solcher menschlicher Größe und Entwicklung kommen kann, kann sich nur zeigen, wenn die Situation da ist, was niemandem zu wünschen ist. Als Leitstern kann solche innere Größe wichtig werden, wenn man beizeiten nicht versäumt, den eigenen Weg Schritt für Schritt auf dem Boden der Tatsachen des eigenen Lebens zu gehen.

Wie verwickelt und surreal menschliches Leben zwischen Gut und Böse werden kann, zeigt sich jedoch, wenn man einen Blick auf das Wirken weniger „eindeutiger“ Phänomene wirft, als auf das überlieferte Ende des Lebens eines Pfarrers mit menschlicher und starker Haltung. So werden Grenzen menschlichen Wertens und Urteilens deutlich.

Oskar Schindler rettete mit höchstem persönlichem Einsatz mehr als tausend Juden vor der Vernichtung durch dem Rassenwahn erlegene Deutsche. Vor dem II. Weltkrieg galt er als Glücksritter und Lebemann, der ungeachtet seiner Hochzeit mit der als streng katholisch geltenden Emilie seinen Lebenswandel nicht wesentlich änderte. „Schindler hat gesoffen wie ein Schuster und hatte jeden Tag schöne Frauen“ berichtete einer der Zeitzeugen, die dank seiner Hilfe lebten, überlebten und neu lebten.¹⁴⁵⁷ Und doch sind sie bis zum Lebensende tätowiert und gezeichnet. Gezeichnet sind auch ihre Nachkommen.

Vermutlich hätte Schindler nicht zum Retter werden können, wenn er nicht ein geübter Opportunist, korrupter Geschäftsmann und Lebemann gewesen wäre. Er wußte, wie man die „Puppen tanzen läßt“ und korrupt ist, als er sich entschied, seinen Lebenswandel zwischen Partysaal, Fabrik und Hölle gemeinsam mit den Menschen, die zu Schlächtern wurden, fortzusetzen. Hätte er retten können, ohne sich in dieser Weise gemein zu machen? Ich glaube nicht. Er mußte sich wohl mit leicht verdientem Geld, exzessiven Festen, Sex und Alkohol gemein machen, um retten zu können und um nicht einem grausigen Tod als Feind des deutschen Volkes und Kollaborateurs mit den projizierten Zersetzern und Sündenböcken einer entsetzlich entgleisten deutschen Volksgemeinschaft entgegensetzen. Er wäre wohl kaum glaubwürdig für die zu Schlächtern gewordenen Menschen, für die die Feste Teil mörderischer Enthemmung gewesen sein müssen, gewesen, wenn er den Lebemann nur gespielt hätte. Die Feste müssen auf Seiten Schindlers

¹⁴⁵⁶ Vgl. Bethge 1970, S. 1018.

im Krieg wohl auch mit Betäubung der Seele beim Blick in die Hölle zu tun haben. Schindler muß jedoch noch im Suff mit schlafwandlerischer Sicherheit richtig und gut gehandelt haben. Weder er noch die ihm Anvertrauten hätten sonst eine Chance gehabt, zu überleben.

Im abstrusen Schauspiel des Wahnsinns der Hölle auf Erden wurde derweil noch die Mätresse des Lagerkommandanten Amon Göth, die das Grauen von Folter und Massenmord mit lauter Musik, Pelzen, Festen und Sex zuzudecken pflegte, zur Lebensretterin, wenn sie Göth ins Bett zog und so seine Gewohnheit, vom Balkon aus Lagerinsassen wie Tontauben abzuschießen, für Momente unterbrach.

Es müssen auch dann Rätsel bleiben, wenn man die vorhandenen Dokumente und Verfilmungen des Lebens Oskar Schindlers vollständig sichtet und nicht nur öffentlich gemachte Aspekte dieses Lebens skizziert und deutet. Ein Leben, das auch bei um Vollständigkeit bemühter Haltung wohl nur so gründlich subjektiv zugänglich ist, wie kaum ein anderes Leben. Ein Rätsel sind nach rationalen Maßstäben die Quellen der surrealen Brillanz des Handelns von Oskar Schindler vor und während des Krieges. Er häufte vor dem Krieg scheinbar ohne Ziel und innere Substanz ein Vermögen an. Im Krieg hat er als Glücksritter, Hasardeur und Prasser „seine“ Juden ernährt, geschützt, von einem Ort zum anderen verfrachten lassen und mit potemkinschen Dörfern der wohl ineffizientesten Produktion „kriegswichtiger Güter“ aller Zeiten mit schlafwandlerischer Sicherheit gerettet. Als sein Geld aus war, war der Krieg aus. Schindler war nie wieder geschäftlich erfolgreich. Die Seinen haben ihm still gedankt und ihn getragen, als er es brauchte. Seine Ehe zerbrach; nach dem Krieg. Steven Spielberg hat ihm ein filmisches Denkmal gesetzt. Vad Yashem zählt ihn zu den Gerechten. Wenn nicht ihn, wen sonst?¹⁴⁵⁸

Und still schweigt alles konventionelle Werten von Korruption, Gebrauchen von menschlichen Körpern im Rausch, Ehebruch, Selbstbetäubung, Suff und Exzessen. Emilie Schindler mußte wohl hohe persönliche Opfer bringen, ohne die ihr Mann nicht hätte so wirken können. Es wird klar, daß alles Sinn hat und daß Liebe zu Menschen Formen annehmen kann, die nur schwer zu ertragen sind, genauso wie manches, das im Kleid der Menschenfreundlichkeit und der Liebe daherkommt, dunkel ist und ebenfalls Sinn hat. Beschönigung und Verklärung sind genauso verbreitet

¹⁴⁵⁷ Gedächtniszitat der Aussage eines „Schindler-Juden“, die im Zusammenhang mit Hintergrunddokumentationen und Interviews zu dem Film «Schindlers Liste» von Steven Spielberg filmisch dokumentiert wurde.

¹⁴⁵⁸ Oskar Schindlers Leben ist bearbeitet worden von Keneally 1994, dessen Werk Vorlage des Filmes «Schindlers Liste» war.

wie schädlich, nicht nur unter gläubigen Rationalisten. Wer hat keinen Anteil daran? Verliert das Werten und Urteilen die Achtung, den Respekt und die Liebe, wird es dann nicht zum verurteilen, aburteilen, moralisieren und damit unmenschlich und doch wieder zu einer sinnvollen Aufforderung zur Selbsttranszendenz? Manches wird erst in der Rückschau klar.

Dafür, daß alles Sinn hat, steht Viktor Frankl. Gerhard Wehr zählt Viktor Frankl zu den «Gründergestalten der Psychoanalyse», die ein eigenes Profil entwickelt haben. Der in der individuellen Person und Gestalt sich offenbarende »Wille zum Sinn« ist das »Lebensthema« des psychologischen Denkens und Handelns von Viktor Frankl. Er leistete mit der Entwicklung und Begründung der Logotherapie einen nicht zu überschätzenden Beitrag zur »Überwindung einer einseitig trieborientierten Analyse« und zur »Rehumanisierung der Seelenheilkunde«. ¹⁴⁵⁹ Mir versagen mit einer stillen Verneigung vor menschlicher Größe letztlich die Worte davor, daß Frankl als Überlebender des Vernichtungslagers Auschwitz diesen Teil seiner Existenz als Einweihungserlebnis verarbeitet. »Die eigentlich menschlichen Urvermögen der Selbsttranszendenz und Selbstdistanzierung, wie ich sie in den letzten Jahren so sehr unterstreiche und betone, wurden im Konzentrationslager existentiell verifiziert und validiert.« ¹⁴⁶⁰ »Und was das Schicksal [...] anlangt, so gibt es nach Frankls Erfahrung und Überzeugung – auch und gerade nach Auschwitz – keine Lebenssituation, die wirklich sinnlos wäre.« ¹⁴⁶¹ »Dies ist darauf zurückzuführen, daß die scheinbar negativen Seiten der menschlichen Existenz, insbesondere jene tragische Trias, zu der sich Leid, Schuld und Tod zusammenfügen, auch in etwas Positives, in eine Leistung gestaltet werden können, wenn ihnen nur mit der rechten Haltung und Einstellung begegnet wird.« ¹⁴⁶²

Angesichts von Viktor Frankl, Martin Bonhoeffer und Oskar Schindler kann der Druck von Aktionären, Daten, „Fakten“, Genen, Konkurrenz, Nachbarn, Technik usw. einen Teil von Verantwortungslosigkeit und Nachgeben gegenüber äußerem (inneren?) Druck erklären. Als Rechtfertigung und Entschuldigung taugt solcher Druck nicht. Wenn diese drei Herren eine andere Wahl hatten, dann hat jeder von uns heute eine unendlich leichtere Wahl und niemand ist objektiv gezwungen; subjektiv mancher doch – bis er/sie einen anderen Weg bahnt; jeden Tag neu, und wissend, daß ich versäumte, hier die Biographie einer Frau zu skizzieren.

¹⁴⁵⁹ Vgl. Wehr 1996, S. 206, S. 208.

¹⁴⁶⁰ Frankl zitiert nach Wehr 1996, S. 209

¹⁴⁶¹ Wehr 1996, S. 212

¹⁴⁶² Frankl zitiert nach Wehr 1996, S. 212

Versagen in Konsumrausch, Machbarkeitswahn und diversen Formen des Sozialdarwinismus sollen Sinn und Notwendigkeit auch im heutigen Alltag haben? Nicht nur Oskar Schindler kannte eine Palette irdischer Genüsse und kostete diese beizeiten exzessiv aus. Ob es immer Genuß war? Nun ja.

Auch „klassische“ Heilige können offenbar diese Seite der eigenen Lebensmöglichkeiten kennen. Der berühmte Weg des Saulus zum Paulus ist nicht so selten, wie ich selbst lange glaubte. Freddy Derwahl charakterisiert die Eremiten, die er besuchte, als »blutvolle, starke und moderne Persönlichkeiten, die das Leben gesehen und ausgekostet haben.«¹⁴⁶³ Ich sah in Dokumenten über zwei prägende Gestalten des Christentums nach und fand ähnliches, vermutend, daß Legende, Dichtung und Wahrheit auch hier schwer zu durchschauende Zusammenhänge eingehen – wie auch in aktueller Managementliteratur.

Der Begründer des Jesuitenordens Ignatius von Loyola gab sich in jungen Jahren den »derbsten fleischlichen Genüssen« hin und unterließ nicht die völlige »Mißachtung der Ehre jener Frauen, die er zu Opfern seiner Ausschweifungen machte«¹⁴⁶⁴. Der Gründer des Franziskanerordens Franz von Assisi hatte ebenfalls eine Zeit, von der er rückblickend sagte »Als ich noch in Sünden war«¹⁴⁶⁵.

Entscheidend ist wohl, daß die großen Ordensstifter »ihre heilsamen Verunsicherungen« erlebten. »Sie haben bei sich selbst angefangen, weil sie mit sich selbst am Ende waren.«¹⁴⁶⁶

Die in Lehre und Therapie der Tiefenpsychologie wirkende Ingrid Riedel schreibt in ihren Ausführungen zum Kreuz: »Ebenso kann ein verfrühter und einseitiger Bezug auf der Transzendenzachse durchkreuzt werden, wie zum Beispiel bei einer Diakonisse, die, mit achtzehn Jahren in ihr damaliges Mutterhaus eingetreten, erst nach schwerer psychosomatischer Krankheit in ihren vierziger Jahren erkannte, daß sie die horizontale Achse ihres Lebens, ihre Körperlichkeit und erotisch-sexuelle Beziehungsfähigkeit lebensgefährlich vernachlässigt hatte.«¹⁴⁶⁷

Der Weg des 14. Dalai Lama, der von Kindesbeinen an unter Anleitung einen frühen Transzendenzbezug entwickelte, macht deutlich, daß eine frühe Entwicklung dieser Orientierung richtig sein kann.¹⁴⁶⁸

¹⁴⁶³ Derwahl 2000, Klappentext

¹⁴⁶⁴ Vgl. Filop-Miller 1929, S. 52

¹⁴⁶⁵ Vgl. Lang 1990, S. 114.

¹⁴⁶⁶ Vgl. Lang 1990, S. 7.

¹⁴⁶⁷ Riedel 2002, S. 48 f.

¹⁴⁶⁸ Zur Biographie des 14. Dalai Lama vgl. Levenson 1991

Henry F. Ellenberger schließlich sieht eine »fundamentale Ähnlichkeit zwischen dem System von Freud und Jung; beide sind aus einer schöpferischen Krankheit hervorgegangen, die in die Bahnen einer psychotherapeutischen Methode gelenkt wurde. Beide bieten die Möglichkeit einer Reise ins Unbewußte in Form einer Lehr- oder Heilanalyse. Aber die Reisen sind sehr verschieden«. ¹⁴⁶⁹ Kann man die gegenwärtigen Krisen als Teil einer schöpferischen Krankheit der technisch-naturwissenschaftlichen Zivilisation sehen?

Aus der Entwicklung der technisch-naturwissenschaftlichen Zivilisation und Konsumgesellschaft, die nach außen mißachtend benutzt und auch die Mißachtenden in die Entfremdung und innere Leere treibt, schält sich für mich mehr und mehr der Sinn heraus, Achtsamkeit, gegenseitigen Respekt und Achtung der inneren Würde allen Daseins wieder zu erlernen und dabei die in der Aufklärung gewonnene Freiheit der Individualität zu erhalten und zu kultivieren. Damit erhalten auch diese Zivilisation und alle die sie tragen, ihre innere Würde zurück, die sie selbst im Krieg aller gegen alle zu zerstören drohen. So geht es um Kultivierung von Wissenschaft, Technik und Konsum durch Maß, Sinn und Beziehungspflege. Die Entwicklung von Askese nach dem Konsumrausch und dem Machbarkeits- und Wachstumswahn ist eine Möglichkeit unter vielen, die nicht jedem gegeben und vermutlich für noch weniger Menschen der richtige Weg ist. Wobei Askese vermutlich nur dann gelingt, wenn der verbliebene Konsum achtsam und genußvoll bleibt. Erfahrungen der individuellsten und merkwürdigsten Art können offenbar eine Lern- und Heilkrise vorbereiten. Die Mißachtung des anderen und das Mißachtet-Werden als Schmerz in sich selbst zu erfahren kann wohl in einem Weg aus innerer Leere hinaus zu neuer Achtung münden.

Am Ende der Formulierung dieses zuletzt geschriebenen Kapitels wird mir endlich klar, daß ich mich durch meine Erfahrungen mit nutzenorientierter und narzißtischer technisch-wissenschaftlicher Kultur und ihre Verarbeitung und Deutung an die Quellen von Christentum und spirituell-religiöser Praxis zurück vorgearbeitet habe. Achtsamkeit ist Kern und Essenz von kontemplativer Praxis, steht in der religiösen Praxis östlicher Traditionen im Vordergrund und wirkt in kirchlich gebundener christlicher Praxis in vermutlich nicht selten unterschätzter Weise durch kontemplativ-mystische Praxis entscheidend mit. ¹⁴⁷⁰ Der Buchtitel «Zen oder die Kunst, das Leben

¹⁴⁶⁹ Ellenberger zitiert nach Wehr 1996, S. 240

¹⁴⁷⁰ Zur Einführung in die Hintergründe dieser Bemerkungen vgl. die Harvard Vorlesungen des 14. Dalai Lama und die Beschreibung der Pilgerreise von Thich Nhat Hanh mit dem Titel «Schritte

zu meistern»¹⁴⁷¹ zeigt alltägliche Bedeutung von Achtung und Achtsamkeit genauso wie Jesus Christus sie vorgelebt hat; gegenüber sich selbst, gegenüber den menschlichen und den organisatorischen Bindungen, in denen man lebt und als Organisation.

Jesus Christus beantwortete Fragen der Religionsgelehrten, wie er dazu stehe, ob eine im Tempel anwesende Frau, die beim Ehebruch ertappt wurde, nach den mosaischen Gesetzen gesteinigt werden solle, zuerst mit Stille. »Das sagten sie zu ihm, um ihn auf die Probe zu stellen, damit sie einen Grund hätten zur Anklage gegen ihn. Jesus aber bückte sich nieder und schrieb mit dem Finger auf die Erde. Da sie aber nicht nachließen mit ihren Fragen, richtete er sich auf und sprach zu ihnen: „Wer von euch ohne Sünde ist, der werfe den ersten Stein.“ Und er bückte sich abermals und schrieb auf die Erde.«¹⁴⁷² – Mutter Erde – »Als sie aber dies hörten, gingen sie davon, einer nach dem anderen, von den Ältesten angefangen bis zu den letzten, und es blieb Jesus allein zurück und die Frau, die in der Mitte stand. Da richtete Jesus sich auf und sprach zu ihr: „Frau wo sind sie? Hat dich keiner verurteilt?“ Sie sagte: „Keiner Herr!“ Da sprach Jesus zu ihr: „Auch ich verurteile dich nicht. Geh hin und sündige fortan nicht mehr!“¹⁴⁷³

Die Integration und Wandlung des Schattens, das „liebet eure Feinde“¹⁴⁷⁴ wird so verdeutlicht als das, daß jeder Mensch angenommen, achtenswert und geachtet ist; in allem und mit allem. Menschen sind angenommen mit den dunklen Seiten und im Bewußtsein davon, daß, wer mit dem Finger auf andere zeigt, mit vier Fingern auf sich selbst zeigt. Trotzdem Klartext reden und aufrecht handeln – ein Ideal dem man nachstreben kann. Ob es jemals „erreichbar“ ist?

Nachdem sich die Unterdrückung von Sinn, Ethik und Transzendenz als falsch herausgestellt hat, zeigt sich an den modernen Beispielen wie auch am Handeln Jesu Christi, daß zu moralisieren und zu verurteilen keine Lösung ist, sondern daß bei allen Schwierigkeiten Neu-Öffnung zu finden, Menschen und Organisationen in allen ihren Brüchen, Schwächen und Stärken, so wie sie sind, anzunehmen sind. Nicht zuletzt gilt für sich selbst ohne Beschönigung und Verdrängung als Person und Organisation so sein zu dürfen und so gewesen sein zu dürfen, um werden zu können, die oder der man ist. Freude.

der Achtsamkeit sowie Marc Jongens «Das Wesen spiritueller Erkenntnis: Eine Reise ins Innere des Geistes». (Vgl. Dalai Lama 1993; Jongen 1998, Thich Nhat Hanh 1998)

¹⁴⁷¹ Vgl. Besserman 1998

¹⁴⁷² Johannes Kapitel 8, Vers 6-7

¹⁴⁷³ Johannes Kapitel 8, Vers 8-11

¹⁴⁷⁴ Matthäus Kapitel 5 Vers 44

Exkurs VII: Umformung organisatorischen Lebenswandels aus
innerer Haltung

I

Managementkonzepte, Mitläufertum, Krieg, Versklavung, Gier,
Unterdrückung und Allmachtschwahn gelebt.

II

Innen und Außen hinsehen in Licht und Schatten

III

Annehmen, lösen, Widersprüche sehen und aushalten

IV

Sich sehen;

Moden, Managementkonzepte, Strömungen, Menschen, andere Organisations-
formen sehen;

wahrnehmen, einordnen, deuten, annehmen, ablegen, umformen, neu bilden,
neue Widersprüche und Vielfalt in neuen Harmonien sehen und leben
eigene Wege versuchen und finden

Die Organisation werden, die man ist.

13.5.5 Alltägliche Konsequenzen

Die Konsequenzen des oben Skizzierten sind so vielfältig und vielschichtig, daß ich nur versuchen kann, anhand von Beispielen Hinweise zu geben auf das, was mir wesentlich erscheint. Dazu dient dieses Kapitel. Pragmatisch sind die Wirkungen der oben skizzierten Zusammenhänge klar und deutlich. Mit den „Geistern“ die man ruft, wird die Grundrichtung des Schicksals gerufen, mit dem man zukünftig konfrontiert ist. Das gilt sowohl auf der individuellen als auch auf der organisatorischen Ebene.

Friedrich Glasl hat in seinen Überlegungen über den Alltag von Organisationen gezeigt, wie wichtig die geistige Substanz des Realisierten und die persönliche Haltung der Beteiligten immer sind, z.B.:

»Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter merken schließlich doch, wes Geistes Kind eine bestimmte Technik ist. Sie beurteilen den Wert einer Führungstechnik und eines Führungsstiles nicht nach der vorgewendeten Philosophie, sondern nach den tatsächlich praktizierten Prinzipien.«¹⁴⁷⁵ Die konkrete innere Einstellung und seelische Disposition einer Führungskraft manifestiert sich äußerlich wahrnehmbar in ihrem Führungsverhalten.¹⁴⁷⁶

Organisationsleitbilder werden nach innen und außen nur dann in der gewünschten Richtung wirksam, wenn sie »unverkennbar spezifisch, d.h. authentisch für das Unternehmen sind. [...] Noch so gute Leitbildformulierungen, die von anderen Firmen übernommen werden, verfehlen jede *positive* Wirkung. Sie werden als unecht erkannt und können keine Identifikationssubstanz bieten.«¹⁴⁷⁷ Leitbildformulierungen wirken immer. Bei fehlender Identifikationssubstanz bieten sie immer noch Substanz für Verdrängungs- und Abwehrprozesse, die der Organisation Vitalität für ihre eigentlichen Aufgaben entzieht. Es sei denn, es ist Aufgabe der Organisation, Wahrhaftigkeit zu entwickeln.

Im Zusammenhang mit Veränderungen bodenständiger Zusammenhänge wie der Einführung neuer Techniken können dementsprechende Prozesse auftreten. Existieren in einer Organisation geistig-kulturell festgelegte Gesetze des Handelns, die im Widerspruch zu neuen Techniken und Verfahren stehen, entstehen kulturell bedingte Widerstände, die sich im Beharren auf gewohnten Verhaltens- und Rollenmustern solange äußern,

¹⁴⁷⁵ Vgl. Glasl et al. 1996, S. 138.

¹⁴⁷⁶ Vgl. Glasl et al. 1996, S. 139.

¹⁴⁷⁷ Vgl. Glasl et al. 1996, S. 148; eigene Hervorhebung durch Kursivdruck.

wie Kultur, Soziales und Technik noch nicht in einer neuen Harmonie stehen.¹⁴⁷⁸

Das «Tun als ob» man am Wohlergehen und an der Person der Mitarbeiter interessiert ist, führt zu ganz anderen Handlungsweisen und Resultaten als authentisch wechselseitig gelebte soziale Verantwortung.¹⁴⁷⁹ Dementsprechend ist das Ziel Kooperation nur kooperativ und nicht über direkte Anweisungen erreichbar, »man kann Vertrauen als gewünschte Haltung nur erreichen, wenn für den Weg der Veränderung Vertrauen eine maßgebliche Rolle spielt.«¹⁴⁸⁰ »Nur wenn man das Wissen und Können der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wirklich respektiert, werden sie auch mehr Initiativen entfalten.« In dieser Haltung kann ein Klima der Kooperation und Kollegialität reifen, »in dem Statusunterschiede und andere formelle Merkmale relativ unerheblich« werden können.¹⁴⁸¹

»Wenn man bei Anwendung von Techniken der Selbstkontrolle nicht wirklich davon überzeugt ist, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine positive Einstellung zu ihrer Arbeit und zum Unternehmen haben und dass sie nach größerer Selbständigkeit und Entfaltung streben«, hat das Auswirkungen auf Führungsverhalten und Ergebnisse.¹⁴⁸² Mit Rücksicht auf innere Wahrhaftigkeit kann es daher nicht genügen, wenn man sich als Organisation entwickeln will, andernorts erfolgreiche Rezepte zu übernehmen und Formen in das Handeln zu übertragen, die man nach rationaler Begutachtung für sinnvoll oder zielleitend hält. Angemessene Entwicklung braucht das innere Ergreifen und Umwandeln, das Transformieren in ein zum eigenen Entwicklungsstand und zur eigenen Grundhaltung passendes Konzept. Fehlt diese authentische Transformation, scheitern noch so brillant durchdachte Konzepte.

Die Wirksamkeit von Authentizität ist wie die Wirksamkeit fehlender Authentizität immer vorhanden. Als Konsument von Produkten und Dienstleistungen schafft das Suchen nach guten und angemessenen Leistungen für einen angemessenen Preis tendenziell die Möglichkeit, eben solche jetzt und auch in Zukunft zu erhalten. Damit ist die Möglichkeit verbunden, sach- und personenangemessene Leistungen zu erhalten, die gesunden und förderlichen Nutzen erbringen. Das Zahlen eines angemessenen Preises ermöglicht es Lieferanten, hinreichend Ressourcen aufzubauen, um auch in Zukunft leistungsfähig zu bleiben und verantwortungsvoll zu

¹⁴⁷⁸ Vgl. Glasl et al. 1996, S. 159.

¹⁴⁷⁹ Vgl. Glasl et al. 1996, S. 174.

¹⁴⁸⁰ Vgl. Glasl et al. 1996, S. 179.

¹⁴⁸¹ Vgl. Glasl et al. 1996, S. 185.

¹⁴⁸² Vgl. Glasl et al. 1996, S. 145.

handeln. Organisationen stehen unmittelbar und machtvoller in dem gleichen Zusammenhang, da sie in der Regel für die Leistungsfähigkeit von Lieferanten bedeutungsvollere Beiträge erbringen, als Konsumenten von Endprodukten. Ihr Anteil am Gesamtumsatz und die Möglichkeit, sachlich auf die Art und Form der Leistungserbringung einzuwirken, sind weit höher als bei einzelnen Endverbrauchern.

Der Versuch, Produkte und Dienstleistungen in den gegebenen Strukturen zu einem möglichst niedrigen Preis zu erhalten, wird entsprechend anders gelagerte (Gegen-)reaktionen nach sich ziehen wie versuchte oder mittelbar erzwungene Qualitätsminderungen und versuchte Abwälzungen auf Schwächere oder die Natur. Aus einer Haltung des Gegeneinander folgt Verkrampfung und die Zuspitzung von Angst und Aggression. Diese führen zu Tunnelblick auf einseitige Kurzfristmaßnahmen, die Handlungsstärke demonstrieren sollen, wie die Entlassung von Menschen und Verlagerung ins Ausland. Diese Art von vereinseitigter „Innovation“ ist genauso phantasielos und schädlich, wie die von Gier getriebenen Börsen-, Multimedia- und Internet-Hysterien und die von Angst blockierten folgenden Depressionen. Beide Seiten fordern dazu auf, in den Spiegel zu sehen.

Der Versuch, einseitig Macht und Befehlsgewalt zu erlangen, droht innerlich und äußerlich eigenständige Personen und Organisationen zu Abwehrreaktionen oder zu Trennungsreaktionen zu veranlassen. Abhängigkeiten können Machterlangung über andere gelingen lassen. Einseitig zementierte Machtstrukturen führen dazu, daß innerlich eher schwache Personen und Organisationen angezogen werden, was zu Personenkult, Unterwürfigkeit, Konformität und einem Verlust von Kreativität und Vielfalt führen kann. Innere Kündigung, Dienst nach Vorschrift und subtiles Gegenarbeiten sind weitere mögliche Folgen von egozentrisch motivierter Machtausübung.

Einseitig kriegerisch-aggressive Haltungen ziehen Gegner an, die sich im Kampf messen wollen. Gemeinschaftlich-konstruktives Handeln tritt dann in den Hintergrund und zerstörerische Wirkungen auf die Beteiligten und zunächst unbeteiligte Dritte sind je nach Grad der Härte der Auseinandersetzung die Folge. Mangelndes Selbst-Bewußtsein, fehlende Selbstbehauptung und geringes Selbstwertgefühl ist in der Gefolgschaft der beteiligten „Feldherren“ mehr als nur eine Nebenwirkung; nicht selten maskiert durch Arroganz, Härte und Aggression.

13.5.6 Letzte Umschreibungen

Organisationen entfalten aus den in ihnen wirkenden Ideen und geistigen Realitäten »eine Identität, die sich wie das Alltags-Ich einer Einzelpersonlichkeit in der Spannung von Licht und Schattenidentität befindet«¹⁴⁸³. Organisationen haben also, ihre eigenen Gesetze, ihre eigene Dynamik und eine eigene Würde. Es ist daher für Organisationen genauso falsch wie entwürdigend, sie unter dem Blickwinkel von Machbarkeit und Verfügbarkeit anzuschauen und zu behandeln und es führt genauso zu Ausweich- und Abwehrreaktionen, wie bei Menschen, die man in organisatorischen Prozessen bewußt oder unbewußt (in Denk- und Handlungsrouninen) zum Zahnrad im Getriebe einer Organisation werden läßt.

In meinen Versuchen, Organisationen tiefergehend zu betrachten, begannen sich „Innen“ und „Außen“ von Organisationen vor meinem inneren Auge zu einem sinnvollen Ganzen zu vereinigen. Dieser Vereinigungsprozeß kann daran verdeutlicht werden, daß selektive Wahrnehmung von Organisationen unterschiedliche Anteile des „Außen“ in das „Bewußtsein“ von Organisation hineinläßt und handelnd oder durch Unterdrückung und Verdrängung beantwortet. Selektive Wahrnehmung ist weder positiv noch negativ, sondern eine Tatsache, die für Menschen und Organisationen lebenswichtig ist. Im Modell von Glasl und Lievegoed findet diese Tatsache ihren Ausdruck darin, daß Organisationen je nach der Entwicklungsphase, in der sie sich befinden, auf der Basis unterschiedlicher Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsmuster individuelle Antworten auf die Entwicklungen ihrer Lebenswelt entwickeln. – Organisationen schaffen also ihre Außenwelt und die Einflußnahme der Außenwelt auf sie selbst unabhängig von Größen-, Macht- und Typusüberlegungen in derselben Weise mit, wie es Menschen in ihrer privaten und beruflichen Biographie tun. Dieses Zusammenwirken geschieht nicht nur auf materieller Ebene, welche in jüngerer Vergangenheit unter Stichworten wie Umweltschutz, Naturbewußtsein und fairer Handel zunehmend praktische Berücksichtigung findet. Auf der zwischenmenschlichen und auf der geistig-kulturellen Ebene finden diese Austauschprozesse ebenfalls statt und haben zum Resultat, mit „wem“ man sich „warum“, „wann“ um „was“ kümmert und was man eben *nicht* denkt, fühlt, sagt und tut. So gesehen bildet und wandelt sich „Organisationales Bewußtsein“ in Übereinstimmung zu dem menschlichen Lebensweg mit alters- und

¹⁴⁸³ Vgl. Glasl 1998, S. 57.

individualitätsgerechten blinden Flecken und Stärken, Licht und Schatten.¹⁴⁸⁴

Organisationales Bewußtsein kann hier abschließend und zugleich weiterhin vorläufig als ein Werdendes angeschaut werden, in dem eine Vierheit ineinander wirkt. Die Aspekte und Ebenen von Bewußtsein sind dabei ineinander verwoben und auf allen Ebenen von Bewußtheit und Ausblendung zugleich betroffen und durch diese Eigenschaften ausgedrückt. Sie entwickeln sich als Einheit.¹⁴⁸⁵ Organisationales Bewußtsein schließt ein:

¹⁴⁸⁴ Die Ideen, die in diesen Überlegungen deutlich werden, sind nicht „auf meinem Mist gewachsen“. Sie sind in unterschiedlicher Gestalt und Gewichtung Kernaussage von Weisheitssystemen und Religionslehren aller Himmelsrichtungen. Die Stichworte Schicksal, Karma und die Übereinstimmung von „Innen“ und „Außen“, von „Oben“ und „Unten“ mögen zur Illustration an dieser Stelle ausreichen. In meinem Literaturverzeichnis findet sich einige Literatur, die eine Vertiefung dazu ermöglicht. Als in der westlichen Geistesgeschichte verwurzelte Literatur, die zu diesem Thema Vertiefendes bietet, kann auf Werke von B.C.J. Lievegoed und Gerhard Wehr hingewiesen werden (Vgl. Lievegoed 2001; Wehr 1979.). Menschen, die wie ich zunächst in rationaler Hinsicht durchgebildet sind, sind naturgemäß häufig Anfänger in diesem Feld. Der Beginn einer realistischeren Selbsteinschätzung und Weltsicht besteht dann darin, wahrzunehmen, anzunehmen und praktisch zuzulassen, daß nicht alles machbar, steuerbar und kontrollierbar ist, sondern daß jeder und jedes Teil eines größeren Ganzen mit eigener Dynamik und Würde ist. Es gilt ebenfalls, eine dynamische Balance zu finden zwischen falschen Allmachtsphantasien einerseits und ebenso falscher Schicksalsergebenheit und passivem Fatalismus andererseits. Seinen eigenen Platz neu und bewußt zu finden, kann wohl nur in der Mitte zwischen diesen Extremen gelingen. „Wie man in den Wald hineinruft, so schallt es hinaus“ ist als volkstümlich geläufige Aussage genauso richtig, wie zu berücksichtigen ist, daß nicht nur das „Wie“ des Rufens, sondern auch das „Wer“ und das „Wann“ des Hineinrufens das „Wie“, das „Wer“ und das „Wann“ des Hinausschallens bestimmen. Für Menschen und Organisationen gleichermaßen gilt daher, daß die Qualität jeder Entwicklung sich als Harmonie wie als Disharmonie immer sinnvoll zusammenfügen.

In organisationsnaher Literatur werden die so skizzierten Qualitäten von Begegnung naturgemäß meist nicht gesehen oder thematisiert werden können, solange der funktionale und rationale Standpunkt das Denken und das bewußt wahrgenommene Geschehen dominieren. Wenn diese Prozeßqualitäten ausnahmsweise doch deutlich werden, dann in eher behutsam andeutender Weise, wie es aus verschiedenen Gründen wohl nicht nur für mich selbst angemessen ist. Beispiele dafür sind die Besprechungen von Glasl zu dem, was man in Konfliktprozessen tun kann, wenn Selbst- und Fremdwahrnehmung dermaßen gestört sind, daß Freund-Feind-Schemata oder gar Engel-Teufel-Zuschreibungen auftreten. Es reichen dann analytisch-rationale Methoden an wesentliche Qualitäten der zwischenmenschlichen Prozesse nicht mehr heran, z.B. wenn es darum geht, den „Kampf mit dem Drachen“ in sich selbst hinein zu bekommen, statt ihn am äußeren Feindbild gegeneinander in destruktiver und im Extremfall zerstörerischer Weise auszuleben. (Vgl. Glasl 1997, S. 279 ff.; 298; Glasl 1998, S. 181 ff.) In den Gesamtbildern, die Glasl von Konfliktprozessen entwirft und zu selbstverantworteten und durch Beratung begleiteten Möglichkeiten von Klärungs- und Heilungsprozessen von Konflikten beschreibt, wird für mich diese Tatsache insgesamt deutlich. (Vgl. Glasl 1997, Glasl 1998.) Das Modell der Organisationsentwicklung von Lievegoed und Glasl bezieht ebenfalls die nicht-funktionalen Aspekte von Organisationsentwicklung praktikabel ein. (Vgl. Glasl et al. 1996.)

¹⁴⁸⁵ Das Denken, Fühlen und Wollen der Menschen in der Organisation nennt Pullig den »primären inneren Faktor«. Dieser sei die primäre Quelle der organisatorischen Antworten auf äußere Gegebenheiten. Das Denken, Fühlen und Wollen der Menschen führt in »formalen und informellen Kommunikations- und Entscheidungsprozessen« unter Hereinnahme der äußeren Entwicklungen zu organisatorischen Strukturen und Prozessen, die mit Pullig als der »sekundäre innere Faktor« benannt werden können. (Vgl. Pullig 2000, S. 5 ff.) Der innere Faktor einer Organisation ist damit für mich noch nicht vollständig. Das, was ich hier versucht habe, mit „organisationalem Bewußtsein“ – es handelt sich um den häufig beschworenen, aber eher selten gesehenen „Geist des Hauses“... – beschreibbar und wahrnehmbar zu machen, gehört zu diesem inneren Faktor. Es hat nicht nur einen erheblichen Einfluß auf das Denken, Fühlen und Wollen der Menschen in der Organisation, wie auch umgekehrt. Organisationales und individuelles Bewußtsein entwickeln sich im tänzerisch-rhythmischen Spiel von Individualität und gemeinsamer Entwicklung aneinander und miteinander.

1. Individuelles Bewußtsein von Menschen, die in einer Organisation zusammenfinden,
2. „Organisationales Bewußtsein“, das sich in der Kultur ausdrückt; die Identität einer Organisation
3. geistige „Einheiten“ und höhere Wesenheiten,
4. materielle Realisationen von Organisationen und ihrem Wirken; Bewußtsein bildet sich in und mit der Formung und Umformung materieller und struktureller Realitäten.

13.5.7 Beispiele für Methoden der Arbeit an individuellem und organisationalem Bewußtsein

Einiges aus den vorigen Kapiteln ist sinnvoll in dieses Kapitel einzuordnen. Zuvorderst betrifft das Amplifikation, Imagination, Kontemplation und Ansätze der Integration des Schattens sowie die damit gegebenen Potentiale der Entwicklung individueller und organisatorischer Identität. Gleiches gilt für die in der Einführung im Kapitel «Facetten von Bewußtem, Unbewußtem sowie Bewußtseins- und Organisationsentwicklung in Literatur und Praxis» beispielhaft angegebene Literatur. Schrittweise Konkretisierungen ergeben sich u.a. durch Ethik in Bezug auf organisatorisches Handeln, durch Möglichkeiten, Grenzen und Bedeutung von Informationstechnik und durch ganzheitlich bearbeitete Organisationsentwicklungen. Diese Seite des Methodischen geht von der Ebene des Grundsätzlichen, der individuellen und organisatorischen Grundlagen und der Konzeptionen aus in Richtung alltäglichen Wandels.

Hier geht unter es um Anderes: Um Beispielskizzen für Methoden, die das Grundsätzliche stimmig und konstruktiv mit Alltäglichem bis hinunter in Details verbinden können und darum, wie Grundhaltungen des Miteinander-Umgehens pragmatisch konkret und mit „Bodenhaftung“ erlebbar werden können. Nach dem Konzeptionellen, Wissenschaftlichen, Grundsätzlichen, Ethisch-Philosophischen usw. soll damit eine letzte Hinweistafel auf das Land des dazu passenden Pragmatischen aufgestellt werden, die als ganzheitliche Skizze geformt ist.

Im Hinblick auf die Grundhaltung des Umgang in Organisationen ist die elementare Qualität, ob mehr „Miteinander“ (Gemeinschaft) oder mehr „Gegeneinander“ (Konkurrenz, Konflikt) realisiert wird. Solches hat entscheidende Auswirkungen auf die produktiven, sozialen und kulturellen Resultate organisatorischen Handelns. Diese Haltungen können in einfachen

Übungen so wahrnehmbar werden, daß für jedermann an diesem Punkt Selbstreflexion aus Selbsterfahrung möglich wird. Erst wahrnehmen, dann denken, deuten und umformen ist die dazugehörige Grundhaltung. Der Sinn der Übungen ist es, durch begleitete Wahrnehmungsprozesse durch Bewußtwerdung Potentiale bewußter Entwicklung kultureller Grundhaltungen freizulegen. Dies geschieht unter der Annahme, daß solche bis in alltägliche Details hinein entscheidend für individuelle und organisatorische Entwicklungen und Handlungen sind.

Auf der persönlichen Ebene kann die grundsätzliche Qualität einer konfrontativen und einer kooperativen Grundhaltung mit nonverbalen Partnerübungen zur Erfahrung werden. Dazu habe ich drei Übungen entworfen. Der konfrontative Teil der folgenden drei Übungen stammt jedoch von Friedrich Glasl, da dieser eine Variante für Seminare unabhängig von mir entwickelt hat, die für eine größere Anzahl von Personen und Semindynamiken einsetzbar ist. Voraussetzung für die Anwendung solcher Übungen ist, daß sie in einem Seminar, Workshop usw. nicht zu früh eingesetzt werden und die Gruppenbildungsprozesse schon im fortgeschrittenen Stadium sind.

1. Eine konfrontative Grundhaltung kann in einer Partnerübung so durchgespielt werden, daß je zwei Partner eine stabile Holzstange¹⁴⁸⁶ an ihren Enden fassen und vermittelt durch die Stange versuchen, die Partnerin bzw. den Partner zu verdrängen, sie/ihn wegzuschieben, niederzurängen und bewußt die Rolle der Siegerin bzw. des Siegers und auch die Rolle der bzw. des Unterlegenen einzunehmen. Dabei ist der Verlauf vom Leiter so zu führen und zu leiten, daß jeder Teilnehmer alle Rollen erleben kann und Teilnehmerseitig in gegenseitiger Rücksicht aus sich herausgegangen werden kann. Man wird individuell gefärbte Erfahrungen wie Konzentration auf ein engstes Handlungsfeld, Siegesgefühle und Niedergeschlagenheit machen können. Es entsteht ein Tunnelblick, der die nicht kämpfenden Anteile der Personen und außerhalb des Kampfes stehendes aus dem Wahrnehmungsfeld zurückdrängt. Wenn mehrere Paare die Übung in eng begrenzten Räumlichkeiten ernsthaft

¹⁴⁸⁶ Die von mir entwickelte Variante sieht vor, daß sich je zwei Partner zusammenfinden und ohne Vermittlung einer Holzstange mit aufeinandergelegten flachen Händen miteinander ringen. Ansonsten verläuft die Übung so, wie von Glasl praktiziert. Die Umsetzung war teilweise für Teilnehmer schwierig, weil die für Partnerübungen notwendige Einhaltung sozialer Distanz durchbrochen wird. Daraus folgen Potentiale und Hindernisse. Diese Variante der Übung arbeitet mit physischer Nähe, die von Teilnehmern als zu nah und bedrohlich wahrgenommen werden kann. Solches kann ein Hineingehen in die Übung erschweren. Andererseits kann tiefergehendes angestoßen werden und eine Entsprechung zu realen Konkurrenzsituationen deutlicher sichtbar werden, da auch dort Bedrohliches auftreten kann. Durch das Weglassen der Stange entsteht somit eine andere Intensität und Tönung der Übung.

absolvieren, sind „Zusammenstöße“ zwischen übenden Partnerpaaren nur schwer zu vermeiden. Es wird ebenfalls erfahrbar, daß die Kampfhaltung selektive Wahrnehmung und holzschnittartige Deutungsmuster verschärft, energetische Erschöpfungen eintreten können, Gewährsein für das Feld erheblich erschwert usw. und so die Basis menschlicher Entscheidungsprozesse in erheblichem Umfang verschlechtert wird.

2. Eine kooperative und offene Grundhaltung kann in zweierlei Form geübt und wahrgenommen werden:
 - a) Mehrere Personen können sich mittels einer kurzen Leine mit zwei Griffen aneinander binden und als Partner mit Rücksicht auf andere Paare einen Raum durchschreiten. Bei entsprechender innerer Bereitschaft entsteht im Vergleich zur Konfrontation die Erfahrung vollständigerer Innen- und Außenwahrnehmung. So wird es möglich, daß in gegenseitiger Abstimmung und mit Rücksicht auf andere Paare jedes Paar im Raum seinen Weg geht, ohne daß ein Weg vorgezeichnet ist. Es sind Erfahrungen innerer Öffnung und gegenseitiger Stärkung in Kleingruppen möglich, die das gesamte Feld genauso in den Blick nimmt, wie das eigene Menschsein.
 - b) Teilnehmer an einem Seminar können schließlich ohne enge Bindung in gegenseitiger Rücksicht mit Innen- und Außenwahrnehmung „alleine“ ihren Weg in einem Raum machen. Es kann über das in a) skizzierte hinaus zu subtilen Erfahrungen im Bereich von Individualität, Alleinsein und Aufgehobensein in einem größeren Ganzen kommen.

Klar ist in jedem Fall: Mögliche Erfahrungen in Wahrnehmungsübungen können beschrieben, aber wegen der Individualität von Teilnehmern nicht vorweggenommen oder vorgeschrieben werden. Im Einzelfall ist daher immer damit zu rechnen, daß erhebliche Abweichungen von Vorgedachtem auftreten. Wenn solches nicht sichtbar wird, muß man sich als Verantwortlicher fragen, ob und wie man zum Entstehen uniformer Prozesse beigetragen hat oder ob man die übend entstehenden Prozesse mit zu wenig Offenheit wahrgenommen und gedeutet hat. In auf nonverbale Erfahrungen ausgerichteten Prozessen kann weiterhin im Gelingen und Mißlingen deutlich werden, daß es im Handeln und seinen Konsequenzen auf gelebte innere Haltung und auf Wahrnehmungsfähigkeit mindestens genauso ankommt, wie auf konzeptionelle Überzeugungen. – Die Übungen haben unter meiner Anleitung erst dann zu hinreichend eigenständigen Bewußtseinsprozessen

geführt, als ich gelernt habe, einführende und begleitende Hinweise auf das Notwendigste zu beschränken und den Eigendynamiken genügend Raum zu geben.

Kooperation und Konfrontation schlagen sich also in konkretem sozialen Handeln nieder und erfassen immer Menschen und Organisationen. Diese konkrete Ebene wird mit Grundübungen wie den eben dargestellten nicht erreicht.

Die Schichten des Konkreten von individualisierten psychosomatischen Prozessen über seelisch soziale Prozesse bis hin zu geistig-kulturellen Grundqualitäten lassen sich ohne Anspruch auf Vollständigkeit und ohne weitere Vertiefung und Differenzierung in Aufstellungen von Strukturen, Organisationen und Dynamiken verdeutlichen. Aufstellungen mit dem Blick auf mehrere beteiligte Personen bzw. Personengruppen erfassen in ganzheitlicher Form mit wechselndem Fokus die geistig-kulturellen und sozialen Eigenheiten in Organisationen. Der Ausgangs- oder Schwerpunkt der Arbeit können u.a. soziale Dynamiken und die daraus resultierenden Grundhaltungen, Entscheidungssituationen hinsichtlich Handlungsalternativen und die differenzierte Betrachtungen von Persönlichkeitsanteilen sein. Dieses vielschichtige Potential der Methode Aufstellung macht die Handhabung nicht leicht. Es ist jedoch gut, daß sie in dieser Weise den holgraphischen Realitäten des Lebens entspricht. Schon vom Wortsinn von Aufstellung her zeigt sich, daß das soziale Subsystem, in dem geregelt ist, wie man zueinander steht und wie man miteinander umgeht eine sinnvolle Arbeit mit diesen Methoden gestattet. Diese können daher in ganz unterschiedlicher Form erschlossen und in Bewegung gebracht werden.¹⁴⁸⁷

Wenn Organisationsaufstellungen – auch Familienaufstellungen – soziale Dynamiken lösungsorientiert von der Visualisierung des Gegebenen bis zur

¹⁴⁸⁷ Die formellen Aspekte dieses Subsystems findet man in Organigrammen, Organisationshandbüchern usw. „Ungeschriebene Gesetze“, Gewohnheiten sind teilweise bewußt und teilweise unbewußt und informell Teil dieses Subsystems.

Ergänzt man die archetypischen Ausdrucksformen des Politisch-Sozialen (das Zueinander-Stehen und das Miteinander-Umgehen) im Hintergrund um den Begriff des „energetischen“ und des morphogenetischen Feldes, ist der Ankerpunkt klar, von dem aus dieses Subsystem in Organisationen sichtbar gemacht werden kann. Im Aufstellen offenbaren sich archetypische seelische Grundmuster und Grundhaltungen zwischen Personen, Schicksalsverflechtungen, Schlüsselereignisse. In diesem Stehen und Bewegen können kollektiv tabuisierte und individuell verdrängte Grundhaltungen sichtbar werden. So kann Verhärtetes und Verstricktes einer konstruktiven Bearbeitung und Auflösung zugänglich werden, indem das Fest-Gestellte vor dem Hintergrund gegenseitiger Achtung und Offenheit in Bewegung geht. (Vgl. z.B. Schäfer 1997, zum Begriff des Feldes vgl. Sheldrake et al. 1997, Sheldrake 1999 sowie Sheldrake et al. 1998.) Das Aufstellen scheint mir starke Impulse dafür zu setzen, daß Sündenbockpsychologien, Moralisieren, Dogmatisieren usw. zugunsten gegenseitiger Achtung und Achtsamkeit losgelassen werden können. Als Stellvertreter und Anfänger habe ich gleich zu Beginn die Impuls-Erfahrung gemacht, daß mir plattes (Ver-)urteilen und Moralisieren im Sinne des Weisheitssatzes eines Indianers unmöglich wurde: „Urteile nicht über einen Menschen, bevor du nicht eine Wegstrecke in seinen Mokkassins gelaufen bist.“ (Sinngemäßes Gedächtniszitat)

Vorwegnahme zukünftiger Wandlungen alltäglicher Prozesse in den Blick nehmen, kann bei guter Vorbereitung für Sie etwas gelten, was Glasl für die astral wirkenden Tragödienspiele in antiken Heilstätten so beschreibt: Die mit physischen und auf die Lebensenergien gerichteten Schritten »vorbereiteten Patientinnen und Patienten sahen auf der Bühne – *vor sich und außer sich!* – etwas, das sich eigentlich in *ihnen selbst* abspielte. Die ganze Dramatik ihrer eigenen Verwicklung in Konflikten und dergleichen, das erlebten sie als das Ringen der Helden mit Ungeheuern und mit feindlichen Wesen, als Taten der Rachegöttinnen usw. [...] So wurde in der Seele eines Menschen [...] eine Krise eingeleitet« – eine entscheidende Wende.¹⁴⁸⁸ Lösungsorientierte Aufstellungen unterscheiden sich jedoch in zwei Punkten von antiken Tragödien:

1. Die urbildhaften menschlichen Qualitäten werden für die um Begleitung bei Heilung Nachsuchenden in antiken Tragödien durch in Figuren gekleidete Wesenheiten als Schauspiel dargestellt, das in jedem „Zuschauer“ individuelle Resonanzen und Reaktionen wachruft. In Aufstellungen werden Teile innerer und gemeinschaftlicher Tragödien von konkreten verkörperten Grundhaltungen und Zuordnungen aus sichtbar und erst von dort aus Teile individuellen und gemeinschaftlichen geistig-seelischen Ringens sichtbar.
2. Zum guten Schluß vollzieht der Auftraggeber die Lösung nach, die er für sich stimmig annehmen will und geht erste Schritte der Wandlung *mit sich und in sich* nach, die er zunächst in schützender und öffnender Klarheit *vor sich und außer sich* betrachten und mitleben konnte.

Die Richtung ging in den antiken Tragödien an Heilstätten also von dem Wachrufen archetypischer geistiger und seelischer Grundmuster als Anregung für individuelle „psychosomatische“ und geistig-seelische Heilungsprozesse, die im Geschenk des Wahrnehmen-Könnens der inneren Wegweiser im Tempelschlaf die letzte Voraussetzung für Heilung und Gesundung integrierenden verwandeltes Leben erhielt. Und: Noch heute ist es gute Sitte, daß man wichtige Richtungsentscheidungen eine Nacht überschläft um dann Leben und Existenz bewußt bedenkend in konkreten Handlungen neue Richtung zu verleihen. Ein fundamentaler und heilsamer Richtungswechsel beinhaltet Katharsis (Reinigung und Läuterung) und Metanoia – die Umkehr zu sinnvollem Leben.¹⁴⁸⁹ Auch hier können mit Aufstellungen in Abhängigkeit von konkreten Aufträgen, methodischen

¹⁴⁸⁸ Vgl. Glasl 2007, S. 17 f.

¹⁴⁸⁹ Vgl. Glasl 2007, S. 18 f., 23 ff., 28 f.

Elementen, Zielrichtungen und Beteiligten sinnvolle Beiträge geleistet werden.¹⁴⁹⁰

Friedrich Glasl und Dirk Lemson haben schließlich eine Struktur geschaffen, innerhalb derer eine konkrete Bearbeitung gelebter Grundhaltungen auf Organisationsebene möglich wird. Das Motto dieses Rahmenkonzepts zur Organisationsentwicklung ist »Der Geist im Materiellen wird sichtbar, der neue Gedanke wirkt ins Materielle hinein.«¹⁴⁹¹ Glasl nennt diese Prozedur »U-Prozedur«. Sie enthält einen gemeinsam vollzogenen zweifachen wahrnehmenden, deutenden und bewertenden Durchgang durch die Subsysteme einer Organisation. Der erste Durchgang ist die Diagnose, der zweite Durchgang ist ein an der materiellen und strukturellen Praxis geprüfter umformender Zukunftsentwurf. Der Weg, der mit Hilfe einer U-Prozedur von einer Gruppe oder einer Organisation beschritten werden kann, wird von Glasl konzeptionell und mit methodischen Hinweisen für die einzelnen Schichten als Weg beschrieben, der die materielle, die soziale und die geistige Wirklichkeit erst auflockert, dann Bewegung und Veränderung impulsiert um schließlich am neuen Ort in eine neue Stabilisierung und Festigung zu münden¹⁴⁹². Insgesamt sind sieben Schritte für eine vollständige Prozedur zu durchlaufen wobei der mittlere vierte Schritt polaren Doppelcharakter zwischen aufwärts und abwärts sowie Vergangenheit und Zukunft hat.

¹⁴⁹⁰ Innere Haltung und Entwicklung von Beteiligten und vor allem von Aufstellungsleiterinnen und -leitern sind wie bei jeglicher Entwicklungsberatung von höchster Wichtigkeit, dies umso mehr, wenn Realitäten aus der Nicht-Alltäglichen-Wirklichkeit in die Arbeit integriert werden.

Die Vielfalt der Aufstellungsarbeit ist genauso erheblich, wie im Text nur Weniges daraus skizziert wurde. Diese Vielfalt wurzelt in der Bedeutung des Aufstellungsleiters genauso wie in der Vielfalt der Konzepte, u.a.:

Über die von Glasl angedeutete Möglichkeit (vgl. Glasl 2007, S. 116), in Strukturaufstellungen vertiefte Zugänge zum „politisch-sozialen“ Anteil organisatorischer Realität zu erhalten, bestehen unmittelbare Berührungspunkte zu Entwicklungsmöglichkeiten der Identität einer Person oder Organisation. (Vgl. z.B. Reiter 2005) Bezüge zu Licht und Schatten und zum überzeitlichen Wesenskern kommen in den Blick, wenn ausgehend vom höheren Selbst Bezüge zu hilfreichen Qualitäten und Wesenheiten hergestellt werden. Einer methodische Unterstützung zur Bearbeitung geistiger Qualitäten im Rahmen von Aufstellungen ist die Arbeit mit „Seelenanteilen“, wie sie mit Aufstellungen des inneren Familiensystems unter Einbeziehung von Selbst und höherem Selbst geleistet werden kann. (Vgl. Schwartz 2003) Dabei ist jedoch zu beachten, daß eine systemisch-konstruktivistische Haltung zu klaren Einschränkungen führt, die nicht nur Überforderungen nötigenfalls verhindern kann.

Die Vielfalt der Hintergründe, Facetten und Konzepte wird weiterhin und u.a. deutlich mit «Systemische Organisationsaufstellungen» (Remmert et al. 2000); «Systemaufstellungen: Geheimnisse und Verstrickungen in Systemen» (Döring-Meijer 2004); «Verkörperungen: Systemische Aufstellung, Körperarbeit und Ritual» (Baxa et al. 2004)

¹⁴⁹¹ Vgl. Glasl 1994, S. 69.

¹⁴⁹² Vgl. Glasl 2007, S. 106 ff., S. 120 ff.

Glasl schreibt in Anlehnung an Lewin anstelle von Auflockern und Stabilisieren auch von «freezing» und «unfreezing». Ich habe diese Begriffe nicht übernommen, da mit freezing das Unterbrechen von Lebensprozessen verbunden ist, mit „lockern“, „stabilisieren“ und „festigen“ jedoch nicht.

Der Prozeß der U-Prozedur vollzieht sich von einer Selbstdiagnose bis zum Selbstentwurf. Die Selbstdiagnose geht von der physischen Wirklichkeit (Instrumente, Mittel, Arbeitsprozesse) des technisch-instrumentellen Subsystems aus, betrachtet dann die sozialen Realitäten der Organisation (formelle und informelle Rollenverteilungen, Einflußmöglichkeiten usw.) und dann zuletzt die gelebten bewußten und unbewußten Maximen des geistig-kulturellen Subsystems. Der Ausgangspunkt der genauen Betrachtung der technisch-instrumentellen Gegebenheiten erdet diesen Prozeß von vornherein und unterbindet so soweit wie möglich das Abdriften in spekulative Wunschvorstellungen. Die umformende Arbeit an diesen Maximen wird schließlich zur Voraussetzung dafür, die neuen Maximen wiederum durch eine sukzessive Neuformung des sozialen und des technisch-instrumentellen Subsystems zum 2. Mal „auf die Erde“ zu holen und an den sich verändernden Realitäten des sozialen und des technisch-instrumentellen Subsystems zu prüfen.

Tabelle 4: Selbstdiagnose und Selbstentwurf der Organisationsentwicklung durch die «U-Prozedur» (Glasl/Lemson)¹⁴⁹³

Ist	Subsystem	Soll
1.) Wie sind die Prozesse, Arbeitsabläufe, Instrumente, Mittel?	technisch-instrumentelles Subsystem	7.) Wie können Abläufe künftig gestaltet werden?
↓		↑
2.)... und wie sind dabei Funktionen, Rollen, Führung verteilt?	soziales Subsystem	6.) ...was bedeutet das für neue Funktionen, Rollen, Führung?
↓		↑
3.) Nach welchen impliziten oder ausdrücklich formulierten Motti und Maximen läuft dies ab?	geistig-kulturelles Subsystem	5.) Welche Motti und Maximen wollen wir in Zukunft realisieren?
↘	4.) Wollen wir das so?	↗

¹⁴⁹³ Vgl. Glasl 1994, S. 69.; Glasl et al. 2005, S. 141 ff., Glasl 2007, S. 120 ff.

Die Partnerübungen sind ein Zugang zu den horizontalen Dimensionen menschlicher und zwischenmenschlicher Realitäten. Die »U-Prozedur« bearbeitet systematisch die vertikale Dimension menschlicher und organisatorischer Realität, indem sie schrittweise vom physischen zum geistig-kulturellen Aspekt organisatorischer Realitäten diagnostisch fortschreitet, um dann schöpferisch ausgehend von einer Umarbeitung der geistig-kulturellen Dimension auch die sozialen und die materiell-strukturellen Realitäten einer Organisation umzuformen. In der »U-Prozedur« findet also ein Aufstieg vom Materiellen in das Geistig-kulturelle und von dort aus ein schrittweiser Abstieg in die materiell-strukturelle Realität zurück. Neue Ideen werden geschaffen und wieder auf den Boden geholt. Es handelt sich bei der »U-Prozedur« also um einen zweifachen Durchgang durch die vertikale Dimensionen menschlich-organisatorischer Realität.

Die vorher skizzierten Partnerübungen bieten Zugänge zu den horizontal angeordneten menschlicher und zwischenmenschlicher Natur.

Die Zusammenfassung der Richtungen horizontal und vertikal der in diesem Kapitel dargestellten Methoden und Übungen ergibt also zuletzt wieder das Bild einer Kreuzform.

»Jedoch zu guter Letzt wird, wie im Falle Parzifals, der innere Führer sein eigenes edles Herz allein sein und der äußere Führer das Bild der Schönheit, die Strahlung des Göttlichen, wodurch in seinem inneren Herzen Amor erweckt wird: der tiefste innerste Same seiner Natur, konsubstantiell mit dem Werden des Alls, «so gekommen»«. Und das Kriterium der vorläufigen glücklichen Vollendung wird »der Mut sein, die Vergangenheit mit ihren Wahrheiten, ihren Zielen, ihren dogmatisch festgelegten «Bedeutungen» und ihren Gaben loszulassen: der Welt zu sterben und von innen heraus neugeboren zu werden.«¹⁴⁹⁴

Joseph Campbell

¹⁴⁹⁴ Vgl. Campbell 1996, Bd. 4: Schöpferische Mythologie, S. 806.

13.6 Zusammenfassung

1. Es ist unmöglich, wert- und ethikfrei zu handeln. Die vielfältigen Formen des Glaubens an ethikfreies Handeln wie „wertfreie Forschung“ und „rationale Geldmaximierung“ sind daher aggressive Formen von Ethik, die ethische Realitäten zu individuellen und organisatorischen Schattenaspekten und positive Potentiale innerer Orientierung destruktiv werden lassen. Dabei führen Verluste innerer Orientierung und bewußter Entwicklung von Wertmaßstäben immer zu einem Verlust inneren Haltes und geistig-seelischer Offenheit. Solches macht für Verluste von Selbstverantwortung und Bewußtheit anfällig. Alltägliche Folgen dessen sind teil- bzw. unbewußte Anpassungen an Trends technisch-prozessualer Entwicklungen oder das Entwickeln und Einsetzen von Techniken um der Technik willen. Im schlimmsten Fall können Menschen und Organisationen dann auch im Gewand des Rationalen zum Werkzeug des Bösen werden.

In der Konsequenz sind beim bewußten wie auch beim unbewußten Umgang mit ethisch fundierten Motiven individueller und organisatorischer Existenz drei grundlegende Qualitäten wirksam:

- a) Leitbilder, die im Sinne einer positiven und potentialorientierten Ethik handlungsleitend sein sollen bzw. sind,
- b) ethische Normen, die individuelles und organisatorisches Werden gegen unerwünschtes Handeln und dessen Folgen wirksam begrenzen,
- c) die graduelle Authentizität von ethischen Normen und Leitbildern im Sinne von Harmonien und Widersprüchen zwischen Formuliertem, Propagiertem und im Handeln ausgedrückten geistig-ethischen Realitäten und Entwicklungspotentialen.

Beabsichtigte und unbeabsichtigte Wirkungen technisch-wissenschaftlicher und organisatorischer Prozesse einerseits sowie natürlicher und sozialer Krisen andererseits zeigen, daß eine im dialogischen Austausch von Menschen alltäglich praktizierte Ethik zur Überlebensfrage der Menschheit geworden ist. Deren weitere Ablehnung zugunsten egozentrischer Nutzenmaximierung hat daher auch höchst autoaggressiven Charakter, zumal hochpotente Techniken mittlerweile zur Selbstvernichtung der Menschheit führen können. Der Umgang mit Organisationen und Techniken ist also im Sinne menschengemäßen Handelns so zu gestalten, daß unsere eine Welt unter Einschluß bewußt im Leben aus-

gedrückter und ausgetauschter Werthaltungen neu lebensfähig und lebenswert werden kann.

2. Qualitäten der Nichtrationalität prägen Organisationen sowohl vordergründig als auch in hintergründigen Sinnbildern.

a) *vordergründig*: Über angewandte Statistik hinaus sind auch Konzepte der Abbildung und Automatisierung menschlichen Denkens und Verhaltens in computerisierten Systemen in Organisationen alltäglich realisiert. Diese setzen rational-analytisches Entscheidungsverhalten von Individuen und Organisationen voraus, wehren den nicht-rationalen Wesenskern von Menschen und Organisationen in den Schatten des Unbewußten ab und nehmen den rational beschreibbaren Teil für das Ganze. Technisch geformte Intelligenz wird wegen dieses mangelnden Gewährseins der Möglichkeiten und Grenzen technisierter Prozesse hinsichtlich ihres Realitätsgehaltes und ihrer Handlungswirksamkeit nicht selten deutlich überschätzt. Infolge dessen werden unter dem Deckmantel individueller Freiheit Handlungen von Menschen und Organisationen hohem Druck zur Vereinheitlichung, Kollektivierung und unbewußt bleibender Abhängigkeit ausgesetzt. Darin und in der teilbewußten Verehrung des Fetisches Geld wurzeln die Potentiale, die irrationales „Herdenverhalten“ u.a. an Börsen und im Nachlaufen hinter Multimediatis Trends antreiben. Sinn liegt jedoch nicht in Werkzeugen, sondern im Zweck, der Angemessenheit und den Folgen ihrer Anwendung. Wenn schließlich Konfliktsituationen prägend werden, werden mit zunehmender Eskalationstiefe nicht-rationale und kollektivierende Verhaltensmuster wirksam, die rationale Konstrukte zum zunehmend verfehlten Phantombild sich destruktiv entwickelnder Realitäten werden lassen. Nicht zuletzt werden Information und Wissen erst in persönlicher und organisatorischer Verinnerlichung und Umwandlung zum Wissens- und Erfahrungsschatz, der bewußt handelnd in die Welt eingearbeitet werden kann. Solch bewußte Mitarbeit an der geistig-kulturellen Basis des Gestaltwandels unserer Existenz ist Voraussetzung für die sinn- und verantwortungsvolle Entwicklung von Rationalität und weit mehr als Informationsverarbeitung, die auch von Computern geleistet werden kann. Bei Mißachtung all dieser Zusammenhänge können Entscheidungen auf der Basis computergestützter Systeme vollständig irrational werden.

b) *Hintergründig* haben die überwiegend nicht-rationalen geistigen Qualitäten, die seit Alters her in der Bildersprache von Märchen und Mythen Ausdruck finden, auch heute einen gewichtigen und der Zeit entsprechenden Platz. Das ist in der Sprache von C.G. Jung formuliert u.a. darin begründet, daß Märchen und Mythen Ausdruck archetypischer Motive sind, in denen Grundlagen des Menschseins wie Biographie, Schicksal, innere Kämpfe und Krisen verdeutlicht werden. Solches reicht von Projektionen unbewußter Seeleninhalte in die „Außen“welt bis hin zu geistig-spirituellen Realitäten. Daher können mythische „Stoffe“ geistige Grundlage realitätsnaher Bearbeitung individueller und sozialer Prozesse sein, wenn es gelingt, ihre speziellen Qualitäten in die eigene Wahrnehmung heutiger Realitäten so hineinzufügen, daß gleichermaßen Achtsamkeit gegenüber alten Stoffen und aktuellen Wahrnehmungen gelebt wird. Dann mag gelingen, was Joseph Campbell als die Versöhnung des Wachbewußtseins »mit dem mysterium tremendum et fascinans dieses Weltalls, *so wie es ist*« angedeutet hat. Letztlich geht es dabei um eine verantwortlich werdende Präsenz im Alltag, die die Tatsache an innerlich bewußte Substanz anbindet, daß schließlich auch heute durchdringend und alltäglich Formen von Mythen und Märchen gegenwärtig sind.

Über intellektuelle und rationale Kompetenz hinausweisend basiert schließlich schöpferische Kreativität, die Grundlage allen Wohlstandes ist, auf einem positiven Selbstbezug des Menschen und dem mitfühlenden Herz derjenigen, die zu Bedarfen anderer beitragen wollen. Sie ist immateriell und geistig und mit all ihren unbewußten und emotionalen Aspekten ein Energiezustand, in dem Gedanken entstehen, deren Umsetzung zu Produkten und Dienstleistungen führt. Schöpferische Zusammenarbeit innerhalb eines Teams kann schließlich ein kreatives Feld entstehen lassen, wenn Menschen mit einer verbindlichen Haltung, Offenheit und Wahrhaftigkeit sowie einem gemeinsamen Ziel miteinander umgehen. Erst als bewußt werdenden Teil des Ganzen kann also erst Klarheit darüber entstehen, was Ideen bedeuten und wo Eingreifen sinnvoll und fruchtbar sein kann.

3. Genauso wenig wie Gehirnfunktionen kausal menschliches Bewußtsein verursachen, ist Informations- und Kommunikationstechnik Ursache für das Bewußtsein von Organisationen. Sie ist vielmehr Ausdruck und

Werkzeug organisationalen Bewußtseins, das erst durch Menschen ausgeformt werden kann.

Das Wesen organisationalen Bewußtseins ist weiterhin durch die Präsenz differenzierter geistiger Realitäten und Wesenheiten gekennzeichnet, die durch individuelle und gemeinschaftliche geistig-seelische Entwicklungen angezogen, abgestoßen, hervorgebracht, in organisatorischen Realitäten konkretisiert und in Teilen materialisiert werden. In Anlehnung an den Goetheschen Zauberlehrling: Die Geister, die man – mit Vorsatz oder unbewußt – ruft, kommen und bringen „Leben in die Bude“. Sie passen zu den persönlichen und organisatorischen Identitäten der Beteiligten und wandeln und entwickeln sich mit diesen. In Licht, Schatten und Alltagsbewußtsein von Menschen und Organisationen wird dieses deutlich – teils unbewußt, teils bewußter werdend. Solches wirkt bis in das Alltäglichsche von Menschen und Organisationen hinein.

Individuelle und organisatorische Verantwortung existieren vor diesem Hintergrund in geistigen, seelischen und materiell-strukturellen Ursachen und Folgen. Dies gilt unabhängig davon, ob Verantwortung bewußt angenommen und ausgeübt wird, oder nicht. Welche Potentiale individueller und organisatorischer Entwicklung mit bewußt werdend gelebter Verantwortung verbunden sein können, zeigt sich dabei gerade im Kontrast gelebter Verantwortung zu individuellem und kollektivem ethischen Versagen. Das »menschliche Urvermögen der Selbsttranszendenz und Selbstdistanzierung«¹⁴⁹⁵ ist also gerade unter Umständen herausgefordert, die ausgeübte Verantwortung im tiefsten Sinne notwendig und zur nächstliegenden Prüfung werden lassen. Der Druck von Aktionären, Daten, „Fakten“, Genen, Konkurrenz, Nachbarn, Technik usw. kann einen Teil von Verantwortungslosigkeit und Nachgeben gegenüber äußerem und innerem Druck erklären. Aufzuschieben, Licht und Schatten verantwortlich werdend auszuhalten und zu leben, ist dadurch nicht zu rechtfertigen, sondern gehört in individuelle und organisatorische Verantwortung gegenüber der eigenen Entwicklung.

Aus der technisch-naturwissenschaftlichen Zivilisation, die nach außen nicht achtend ihre Mitwelt benutzt und folgerichtig auch die Mißachtenden in die Entfremdung und innere Leere treibt, schält sich so der Sinn heraus, Achtsamkeit und Respekt gegenüber der Würde allen Daseins wieder zu erlernen und so die gewonnene Freiheit der Individualität zu erhalten und neu zu kultivieren. Nachdem sich die Unterdrückung von

Sinn, Ethik und Transzendenz als falsch herausgestellt hat, zeigt sich an modernen Beispielen wie auch am Wesen und Handeln Jesu Christi, daß zu moralisieren und zu verurteilen keine Lösung auf dem Weg zur Realisierung unaufgeregter ethischer Aufklärung ist, sondern daß bei allen Schwierigkeiten Neu-Öffnung zu finden, Menschen und Organisationen in allen ihren Brüchen, Schwächen und Stärken, so wie sie sind, anzunehmen und davon ausgehend zu entwickeln sind.

Der geläufigste Ausdruck der Grundstimmung organisatorischen Bewußtseins sind schließlich die bewußt oder unbewußt immer vorhandenen Leitbilder der Organisation. Entscheidend sind für die Wirkung solcher Leitbilder wegen der Qualitäten organisatorischen Bewußtseins nicht Leitsätze, sondern praktizierte Prinzipien.

4. Schlußendlich sind alle organisatorischen Subsysteme in Bewußtseinsarbeit methodisch in der Form einzubeziehen, daß die mit ihnen wirkenden Qualitäten nicht nur von außen betrachtet und beschrieben, sondern erlebend nach innen geholt werden. Auf der Ebene subjektiven Erlebens und Verbindens können dann die horizontale Polarität mit „Innen und Außen“ und die vertikale Polarität mit „Geist und Materie“ so in organisatorische Realitäten hineinwirken, daß man sich in bewußt werdender Verantwortung auf das Loslassen des Abgelebten und auf das Neu-Werden einlassen kann. Dann handelt es sich darum, in der Welt zu sterben und von innen heraus in die Welt hinein neu geboren zu werden.

14 Schlußbemerkungen

14.1 Quintessenz I: Organisationen als Teil des „Hier und Jetzt“ und als Teil des Werdenden

Am Ende der Arbeit an vielfältigen Themen und Schichten, die mit Bewußtseins- und Organisationsentwicklung verbunden sind, wird ein heterogenes und zugleich qualitativ stimmiges Gesamtbild sichtbar. Bezüglich ihrer Verwurzelung im naturwissenschaftlich-technischen Weltbild zeigen sich in Wissenschaft und Wirtschaft, in staatlichen und nicht-staatlichen Organisationen und im Verhalten der Einzelnen miteinander harmonisierende Qualitäten, die auf eine geistige Wesensentsprechung hindeuten und gleichgerichtete Konsequenzen im Alltag haben. Das Wesentliche sind dabei die kulturellen Prinzipien Analyse, Glaube an Sinnlosigkeit, Trieborientierung, Zufälligkeit, Egozentrik und Konkurrenz, die Überbetonung des Äußeren gegenüber dem Inneren und des Materiellen gegenüber dem Seelischen und Geistig-Kulturellen sowie die Betonung der Vereinzelung gegenüber der Kooperation. Auf diesen Grundlagen wurde eine hohe Entwicklungsstufe in der Schaffung, Anwendung und Manipulation materiell-struktureller Phänomene erreicht unter Inkaufnahme der negativen Folgen, die aus der Abwehr der nicht diesen Prinzipien entsprechenden Realitätsanteile resultieren: ökonomische, ökologische und psychosoziale Krisen wie Entfremdung, destruktive Formen der Konkurrenz, zyklisch auftretende Krisenwiederholungen, Umweltverschmutzung, Klimawandel usw. und nicht zuletzt die durchgängige Abwehr ethisch-geistiger Realitäten von Menschen und Organisationen.

Wird nun eine Organisation im Sinne des hier Bearbeiteten als sozialer Organismus angeschaut, greift nicht nur das Prinzip Funktionalität zu kurz und zu flach. Auch das tradierte Konkurrenzprinzip ist nicht mehr zu halten. In einer einfachen Metapher formuliert: Was folgt daraus, wenn zwischen Gehirn, Leber und Magen Konkurrenz herrscht? Krebs und Tod.

Entsprechend dieser Erkenntnis weisen die Entwicklungen in den Subsystemen der Welt qualitativ in Richtung Vernetzung, Vertiefung und Sinnklärung einerseits und mit Vernetzung zunehmender Funktionalisierung und Machtdominanz andererseits. – Auch Vernetzung existiert also in Licht und Schatten, Bewußtem und Unbewußtem, wie an den Phänomenen der Globalisierung deutlich wird. Sie geschieht seit einigen Jahren in jedem Fall, unterscheidet sich jedoch in Qualitäten und Grundhaltungen und führt

zu dementsprechend radikal unterschiedlichen Konsequenzen. Daß diese Konsequenzen für Mutter Erde heilsam sind und für Menschen zu zeitgemäßen lebenswerten Lebenswelten führen, ist Sinn der Arbeit für „Bewußtseins- und Organisationsentwicklung“. Diese beginnt in allen Schichten der Existenz immer mit dem Kehren vor der eigenen Haustür.

14.2 Quintessenz II: Über Bewußtseins- und Organisationsentwicklung

Eine Charakterisierung von Organisationsentwicklung durch Friedrich Glasl und Hans von Sassen bringt Wesentliches auf den Punkt. Organisationsentwicklung ist danach ein »Veränderungsprozeß der Organisation und der in ihr und für sie tätigen Menschen (stakeholders), welcher von diesen selbst aktiv getragen und bewusst gelenkt wird.« Sie führt »zur Erhöhung des *Problemlösungspotenzials* und der *Selbsterneuerungsfähigkeit* der Organisation.« Dabei gestalten die Menschen »gemäß ihren eigenen Werten die Organisation und den Veränderungsprozeß authentisch so«, daß sie »nach innen und außen den *wirtschaftlichen, humanen, kulturellen und technischen* Anforderungen entsprechen« kann.¹⁴⁹⁶ In diesem Begriff der Organisationsentwicklung sind Beschreibungen von Phänomenen (Veränderungsprozeß von Organisationen und der beteiligten Menschen) mit Leitidealen (aktives und bewußtes Handeln, Authentizität und Beachtung viererlei Anforderungen) zu einem Gesamtbild vereint, das aus meiner Sicht stimmig und sinnvoll ist.

Es ist jedoch alles andere als selbstverständlich, daß Veränderungsprozesse »aktiv getragen und bewußt« gelenkt oder gar, daß Menschen gemäß ihrer Werte authentisch eine Organisation gestalten, so daß diese wirtschaftlichen, humanen, kulturellen und technischen Anforderungen entsprechen können. Damit Organisationsentwicklung so werden kann, wie durch Glasl und von Sassen dargestellt, bedarf es also der Klärung von allgemein-kulturellen, konzeptionellen, wissenschaftlichen und spezifisch-praktischen Grundlagen, denn: Selbsterneuerungsfähigkeit braucht Selbsterkenntnis und die Entwicklung von Bewußtsein. Vor dem hinreichend bewußten Arbeiten an Organisationsentwicklung gilt es daher, Unbewußtes aufzuarbeiten und Schattenphänomene ans Licht zu holen, die für Organisationsentwicklung konstituierend sind bzw. diese als kulturellen und ökonomischen Rahmen mit prägen.

¹⁴⁹⁶ Vgl. Glasl et al. 2005, S. 45.

An diesen Grundlagen zu arbeiten und aus diesen heraus einen Beitrag zur bewußten Gestaltung und Entwicklung von Organisationsentwicklung zu liefern, ist das Hauptanliegen der Arbeit an diesem Text gewesen. In der Einführung wurden zur Spezifizierung dieses Anliegens folgende Fragen aufgeworfen, die aus unterschiedlichen Perspektiven bearbeitet wurden bzw. im Hintergrund der Arbeit an den Leitfragen der Kapitel wirksam waren:

1. Was ist Bewußtseins- und Organisationsentwicklung?
2. Wie sind Bewußtseins- und Organisationsentwicklung miteinander verbunden und welche Rolle spielt dabei individuelles Bewußtsein?
3. Wie zeigt sich Bewußtseins- und Organisationsentwicklung?
4. Wie kann sie bewußter gelebt und gestaltet werden?

Zu diesen leitenden Hintergrundfragen kann nun eine einheitliche Antwortskizze formuliert werden:

Bewußtseins- und Organisationsentwicklung schließt die Charakterisierung der OE durch Glasl und von Sassen ein. Sie ist weiterhin ein Wandel des Äußeren von Organisationen in allen Subsystemen, der durch einen Wandel des Inneren – des geistig-kulturellen Wesenskerns – geprägt wird. Dieser Wandel kann progressiv-konstruktiv und regressiv-destruktiv werden. Dabei werden zunächst nicht gelebte geistig-kulturelle Qualitäten und Inhalte in alltägliches Handeln umgesetzt. Regressiv ist solches, wenn vorher Vernachlässigtes auf Kosten anderer ausgelebt wird, statt verantwortlich an der eigenen Entwicklung in bewußt werdender Vernetzung zu arbeiten.

Die Charakterisierung der Organisationsentwicklung durch Glasl und von Sassen umfaßt Bewußtseinsentwicklung und ist eine mögliche Grundlagenformulierung progressiv-konstruktiv gestalteter Organisationsentwicklung. Am Ende werden Elemente von Bewußtseins- und Organisationsentwicklung deutlich, die als Voraussetzung von Organisationsentwicklung im Sinne von Glasl et al. zu sehen sind:

1. Die bewußte Entwicklung von Werten und Leitbildern, die durch eine integrierende Arbeit an den Polaritäten Licht – Schatten sowie Bewußtes – Unbewußtes vorbereitet und begleitet wird. Mangelte es an dieser Arbeit, könnten nicht integrierte Anteile unbewußt weiterwirken und nicht-authentisches Handeln auch ohne Vorsatz antreiben.
2. Organisationsentwicklung entfaltet sich sodann im rhythmischen Austausch von inneren Entwicklungen und konkreten Wandlungsprozessen im Außen und Handeln. Dabei sind quantitativ-analytische und qualitativ-synthetische Methoden so einzusetzen, daß Organisationsent-

wicklung auf authentischen und ganzheitlichen Realitäts- und Zukunftsbildern basiert.

3. Die innere und die äußere Arbeit umfaßt in der jeweiligen Situation angepaßter Form die Arbeit auf individueller, Mikro-, Meso- und Makroebene durch alle Subsysteme hindurch.
4. „Organisationales Bewußtsein“ bildet sich in Harmonie mit Organisationsentwicklung mit individualitätsentsprechendem und phasengerechtem Bewußtem und Unbewußtem, Licht und Schatten.

Organisationales Bewußtsein ist also der zweite Dreh- und Angelpunkt von Organisationsentwicklung und kann abschließend und weiterhin vorläufig als ein Werdendes angeschaut werden, in dem eine Vierheit ineinander wirkt. Die Aspekte und Ebenen von Bewußtsein sind dabei ineinander verwoben und auf allen Ebenen von Bewußtheit und Ausblendung zugleich betroffen und durch diese Eigenschaften ausgedrückt. Sie entwickeln sich als Einheit. Organisationales Bewußtsein schließt ein:

1. Individuelles Bewußtsein von Menschen, die in einer Organisation zusammenfinden,
2. „Organisationales Bewußtsein“, das sich in Kultur und Leitbildern ausdrückt: die Identität einer Organisation,
3. geistige „Einheiten“ und höhere Wesenheiten,
4. materielle Realisationen von Organisationen und ihr Wirken; Bewußtsein bildet sich in und mit der Formung und Umformung materieller und struktureller Realitäten. Diese sind der sich unmittelbar zeigende Teil von Bewußtseins- und Organisationsentwicklung im Ausgleich der Spannung zwischen den Polen Geist und Materie .

Das Wirken von individuell menschlichem und organisatorischem Bewußtsein ist ebenfalls eine Wechselwirkung, deren Konkretisierung von den beteiligten Individualitäten und von deren aktuellen Wandlungsbereitschaft abhängt. Je höher letztere ist, umso höher kann der Einfluß einer Organisation auf menschliche Individualität und die von Menschen auf Organisationen sein. Immer gilt jedoch, daß es sich um einen dialogisch angelegten Austausch handelt. Einerseits ist das Bewußtsein und Denken der Menschen Anfang und Ende der Entfaltung organisatorischen Bewußtseins. Andererseits hat organisationales Bewußtsein, eigene Realität und kraftvolle Rückwirkungen auf das Bewußtsein der Menschen in ihren Rollen als Mitglied der jeweiligen Organisation.

14.3 Ausblick

Die Art dieses Textes bedingt, daß ungeachtet seiner Länge und inhaltlichen Komplexität mehr zu tun bleibt, als geleistet werden konnte, z.B.:

Die Arbeit an Bewußtseinsentwicklung mit Licht und Schatten und alltäglichem Werden sowie mit Bewußtem und Unbewußtem braucht nicht nur differenzierte Konzepte und Methoden, sondern zuerst auch innere Klarheit, Präsenz, Erfahrung und das Handeln in diesen Welten. Hier bietet dieser Text allein keine hinreichende Substanz als konkrete Arbeitsgrundlage. Ergänzendes und selbstverantwortetes Erweitern und Vertiefen in Zugänge, die Licht- und Schattenkonfrontationen maßvoll und direkt Realität werden lassen, sind dafür vonnöten. Wichtiger als die Arbeit des „Gelehrten“ ist also die durch einen Meister (im besten Sinne) begleitete Eigen-Erfahrung, wie sie sich z.B. in der Lehranalyse manifestiert.

Die Vielfalt der herangezogenen Disziplinen bedingt, daß desöfteren verkürzt und mit Beispielen gearbeitet werden mußte, um trotz der Vielfalt den Text zu einem Gesamtbild werden zu lassen und um die Länge einigermaßen verträglich zu halten. Daraus folgt, daß für jedes der Themen, die kapitelweise verarbeitet wurden, einige Ansätze bestehen, um prüfend, differenzierend, vertiefend und erweiternd weiterzuarbeiten, z.B.:

1. Die Ansätze kontemplativer Zugänge zu Mensch und Organisation sind in diesem Text weniger dicht und praxisrelevant durchgearbeitet, als der quantitativ-analytische Teil.
2. Dementsprechend sind für die Integration qualitativer und quantitativ-rationaler Ansätze der Erkenntnisgewinnung weitere Arbeiten wichtig, um Bewußtseins- und Organisationsentwicklung praktisch handelnd vorantreiben zu können.

Diese Punkte sind der innere Kern, da ohne Erkenntnis keine Bewußtseinsentwicklung und ohne Bewußtsein kein Wandel und keine Entwicklung entstehen. Alles andere ist das „Drumherum“, von dem aus sich vorgearbeitet wurde: Phänomene menschlichen und organisatorischen Seins von Elementen, die waren und sind hin zu Elementen, die werden und sind. Ohne dieses Außen und „Drumherum“ ist kein Innen. Auch hier gibt es Vieles, das zu tun bleibt, z.B.:

1. Die Klärung der rational geformten Wurzeln und Grundstrukturen organisatorischen Handelns unter Verzicht auf bewußt gelebte Ethik ist bei weitem nicht umfassend. Nichtsdestotrotz ist meine Haltung zu diesem Thema, daß es in zweierlei Hinsicht genug ist:

- a) Die Arbeit an diesen Themen ist überwiegend rückwärtsgewandt mit Gegenwartsbezug. Dieses zu übertreiben, kann Entwicklung behindern.
- b) Aus diesen hochentwickelten Grundlagen heraus zukunftsgerichtet weiterzuarbeiten, ist sinnvoller.

Dauerhaft bleibt jedoch die Aufgabe, an den geistigen Grundlagen und der Ethik organisatorischen Handelns in Licht und Schatten, Bewußtem und Unbewußtem konzeptionell und praktisch weiterzuarbeiten.

2. Die hier geleistete Arbeit an den subjektivierenden Anteilen der Statistik und computerisierter Systeme des Erkennens und Entscheidens ist mit den in der Literatur und Praxis umfangreich vorhandenen Potentialen und Möglichkeiten von Rationalitäten zu einem besser integrierten Gesamtbild zusammenzuführen. Wichtig ist in diesem Zusammenhang statt einseitiger Rationalitäts- und Zahlengläubigkeit nun nicht als überzogene Gegenreaktion „das Kind mit dem Bade auszuschütten“, und den Fortschritt der mit rational-analytischen Verfahren erreicht wurde, gering zu schätzen oder aufzugeben.
3. Zu dem, was Gareth Morgan mit „Bilder der Organisation“ geleistet hat, kann Ergänzendes und Vertiefendes zu Riten und Symbolen in Organisationen geleistet werden. Diese wurden hier knapp skizziert und gedeutet und können auf reichen kulturellen Grundlagen weiter bearbeitet werden. Dazu bieten sich Blicke über die Grenzen der Organisationswissenschaft z.B. in Richtung Psychologie, Ethnologie und Theologie an. Daraus wiederum können vielfältige Ansätze lebensorientierter Organisationsentwicklung erarbeitet werden.
4. Vernetzung ist strukturformend für Organisationen in der Assoziationsphase. Analyse war und ist „männlich“, Synthese und Vernetzung jedoch „weiblich“. Die zum Thema „Geld“ formulierten Überlegungen zur Re-Integration des Weiblichen bekommen damit umfassenden Charakter. Diese Re-Integration braucht das Werden in vier Dimensionen:
 - a) Die Vernetzung von Konzepten mit anderen Konzepten, so wie es von Glasl et al. vorgearbeitet wurde¹⁴⁹⁷. Dabei ist zu beachten, daß die Möglichkeiten der Verantwortungsübernahme von Individualitäten entwickelt und gestärkt werden, da mit Vernetzung nicht nur die Chancen individueller und vernetzter bewußter Verantwortung stei-

¹⁴⁹⁷ Vgl. Glasl et al. 2005; 2004; Glasl 1997, 2004. In Bezug auf das Modell von Glasl et al. kann insbesondere an der Ausformulierung der vierten Phase und am Entwickeln weiterer Konzepte mit weltanschaulich erweiterten Hintergründen gearbeitet werden, die ebenfalls dem siebten Typus „sozial-organisch-evolutionär“ entsprechen. Befruchtend könnten dabei wegen des Prinzips Vernetzung systemische Ansätze wirken, die nicht konstruktivistisch, sondern psychologisch, energetisch oder spirituell verwurzelt sind.

gen, sondern auch die Gefahren des Auftretens von Abhängigkeits- und Unterdrückungsmustern.

- b) Die weitere Entwicklung von Konzepten an praktischen Phänomenen.
 - c) Die Arbeit an und mit Methoden der praktischen Entwicklung von Organisationen.
 - d) Das Hineinarbeiten in Mutter Erde im konkret werdenden Handeln und von dort aufsteigend das vernetzende Formen Erd- und menschengemäßerer Konzepte organisatorischen Seins und Werdens.
5. Wegen der Phänomene von Vernetzung und zunehmend fließender Grenzen und zeitlicher Instabilität von Organisationen sind weite Arbeitsfelder offengeblieben. Die Konzepte »grenzenlose Organisation«, »Zeltorganisation« und »fluide Organisation« sind dazu ebenso geeignete Ansätze, wie Netzwerkbildung und Organisationscluster¹⁴⁹⁸. Diese Begriffe weisen verstärkt darauf hin, daß eine weitere Vergewisserung und Ausarbeitung des Organisationsbegriffes im Hinblick auf Grenzen und Begrenzungen und auf Innen und Außen erforderlich ist.
6. Für die Arbeit an den Polaritäten von Licht und Schatten sowie Bewußtes und Unbewußtes liegt in diesem Text die Betonung auf Konzepten von C.G Jung und den damit kompatiblen Anschauungen von Friedrich Glasl. Unbewußtes ist darüber hinaus, wie hier nur plakativ angewendet, immer auch mit seelischen Abwehrprozessen verbunden. Die Psychoanalyse im Anschluß an Sigmund Freud liefert dazu reichhaltige Grundlagen zur differenzierten Charakterisierung von Abwehrmechanismen der Psyche: Verdrängung, Introjektion, Projektion, Reaktionsbildung, Isolierung, Ungeschehenmachen, Regression, Idealisierung, Identifizierung (mit dem Angreifer), Spaltung, projektive Identifizierung, Verleugnung und omnipotente Kontrolle des Objekts.¹⁴⁹⁹ Wegen der hohen Wichtigkeit des Unbewußten für Bewußtseinsentwicklung und der auf den ersten Blick sichtbaren Praxisrelevanz der Freudschen Typologie von Abwehrprozessen ist eine ergänzende und vertiefende Auseinandersetzung vielversprechend, wenn man die Begrenzung auf das freudianische Lustprinzip nicht wieder einführt und damit am „Rande“ Konsum- und Machtgeilheit (mit Verlaub) ungewollt neue Energien zuführt. Ebenfalls in diesen Zusammenhang gehört die Arbeit des von Humanisierungsbestrebungen geprägten Tavistock-Instituts und der daraus hervorgegangenen Human-Relations-Schule

¹⁴⁹⁸ Vgl. Hedberg 1981, Glasl et al. 1996, S. 125.; Picot 1996, Weber 1996, Morgan 1997, S. 341 ff.

¹⁴⁹⁹ Vgl. Freud 1978, S. 29 ff.; Auchter et al. 1999, S. 28 f.

und insbesondere die noch junge Disziplin der Organisationsanalyse. Auch dort wird intensiv daran gearbeitet, unbewußte Prozesse in Organisationen zu integrieren.¹⁵⁰⁰

7. Insgesamt ist es wichtig, aus Konzepten und Grundlagen, die hier gelegt wurden, im Dialog mit praktischem Handeln weitere Entwicklungen anzustoßen. Das, was hier noch fehlt, ist also zweifellos das Wichtigste: Die dienende und sich bindende umformende Verarbeitung in der organisatorischen Realität, denn: »An ihren Früchten werdet ihr sie erkennen.«¹⁵⁰¹

¹⁵⁰⁰ Vgl. Lawrence 2003, S. 369; Sievers et. al. 2003

¹⁵⁰¹ Aus der Bergpredigt, z.B. Matthäus 7;16-20: »Hütet euch vor den falschen Propheten, die in Schafskleidern zu euch kommen; inwendig sind sie reißende Wölfe. An ihren Früchten werdet ihr sie erkennen. [...] An ihren Früchten werdet ihr sie erkennen.«

ANHANG

I Denkexperiment: Denken und Wirklichkeit – kann es eine rein materielle Welt geben?

Es gibt in ihrer Grundstruktur zunächst zahllos erscheinende Weltbilder. Auf die Grundfragen menschlicher Existenz reduziert, kommt man zu weniger als einer Handvoll von Grundstrukturen, auf die diese Vielfalt zurückzuführen ist. Gibt es nur Materie und Funktion oder hat Leben einen Sinn? Gibt es immaterielle Realitäten, die mit Begriffen wie Gott, Allah, Jahwe, Christus und Engel zusammenhängen oder gibt es keine immateriellen Realitäten? Aus Sicht mancher östlicher Religion muß schließlich noch gefragt werden, ob Materie Trugbild (Maya) und nur Transzendentes real ist. Durch diese Grundfragen hindurch betrachtet, können Weltbilder in materialistische und transzendente Weltbilder sowie in Weltbilder, die Kombinationen materialistischer und transzendenter Elemente enthalten, unterteilt werden.

Das naturwissenschaftlich-technische Weltbild, das in seinen strengen Formen materialistisch ist, bedingt eine herausragende Bedeutung von Logik und Widerspruchsfreiheit sowie von materieller Empirie. Ausgehend von diesem Weltbild werden die eben skizzierten Grundstrukturen mit logischen Methoden daraufhin untersucht, ob sie logisch konsistent sind und daher aus der Sicht einer zentralen naturwissenschaftlichen Methode überhaupt existenzfähig sind. Im nun folgenden Denkexperiment habe ich versucht, auf logischem Wege zu klären, ob eine funktional-materialistische Welt in der ihr entsprechenden Logik überhaupt existieren könnte. Dann ging es mir auch darum, zu klären, welche anderen Weltbilder logisch in sich stimmig sein könnten und was die Resultate des Denkexperimentes bedeuten. Jede Grundstruktur möglicher Weltbilder wurde in diesem Denkexperiment also ausgehend von einem naturwissenschaftlichen Standpunkt untersucht. Dabei ist anzumerken, daß eine vollständige empirisch-materielle Überprüfung im naturwissenschaftlichen Sinn bei keinem der Weltbilder möglich ist. Die Existenz oder Nicht-Existenz transzendenter Realitäten ist materiell nicht zu prüfen. Empirische Untersuchungen so gearteter Fragen brauchen kontemplative Erfahrungsprozesse.

I.I Definition der Ausgangssituation

Folgende dreistufige Grundstruktur der Argumentation wurde wiederholt im Denkeperiment angewendet:

1. Definition der Grundstruktur einer angenommenen Wirklichkeit und seines korrespondierenden Weltbildes,
2. Untersuchung derselben auf Widerspruchsfreiheit und logische Zulässigkeit,
3. Bewertung der Ergebnisse im Hinblick auf das (Nicht-)Vorhandensein systemimmanenter Widersprüche des jeweils untersuchten „Weltbildes“.

Der erste Schritt des Denkeperimentes ist die Definition der Ausgangssituation. Es wird festgelegt, welche generellen Merkmale der Welt mit welchen Merkmalsausprägungen relevant sind. Weiterhin ist zu unterscheiden, welchen generellen Erkenntnisprinzipien das menschliche Erkennen (nicht) unterworfen ist. Es werden dabei nur die Basiseigenschaften der Wirklichkeit betrachtet, die die unterschiedlichen Auffassungen vom Charakter der Welt und des menschlichen Erkenntnisprozesses darstellen¹⁵⁰²:

1. Der Mensch ist Teil der zu erkennenden Wirklichkeit oder er ist es nicht.
2. Die Welt hat einen oder keinen geistigen¹⁵⁰³ Inhalt. Die Realität der Welt kann also rein materiell, materiell und geistig oder rein geistig sein.
3. Es existiert eine oder keine Erkenntnisgrenze in der Form, wie sie Immanuel Kant unterstellt. Es ist dann zu untersuchen, ob es eine für den Menschen prinzipiell unüberwindliche Grenze zwischen der materiellen und der geistigen Welt geben kann.

Als zweiter Schritt ergibt sich unmittelbar die Notwendigkeit, die experimentell möglichen „Weltarten“ durch Kombination aller logisch möglichen und zulässigen Merkmalsausprägungen der drei bearbeiteten Merkmale darzustellen. Zur Vereinfachung des ausführlich zu bearbeitenden Szenarios wird vorab die in Punkt 1 aufgeworfene Frage behandelt:

¹⁵⁰² Vgl. z.B. Locke 1962, S. 392 – 404; Kant 1982; Platon 1993, S. 185-202; Popper 1994; Steiner 1987b.

¹⁵⁰³ Eine kompakte Einführung in das Wesen des Geistes gibt Viktor Frankl. (Vgl. Frankl 1990, S. 129 ff.)

Ist der Mensch Teil der Wirklichkeit?

Gegeben sei zunächst eine Welt, in deren Wirklichkeit der Mensch nicht enthalten sei. Der Mensch stehe der Wirklichkeit gegenüber, ohne Teil derselben zu sein¹⁵⁰⁴. Die logische Schlußfolgerung über den Charakter des Erkennens in dieser angenommenen Welt ist die, daß in dieser Welt eine vom Menschen unabhängige Wirklichkeit existiert und der Mensch sie nur zu erkennen braucht. Der Mensch ist in dieser Wirklichkeit nicht vorhanden, also kann er zu ihr keinen Kontakt bekommen. Eine Erkenntnis des Menschen von einer Wirklichkeit ohne Einschluß eines Kontaktes zu derselben ist ein Widerspruch – ohne Anteilnahme an der Wirklichkeit keine Erkenntnis.¹⁵⁰⁵ Das künstliche Ausklammern des Menschen aus der Welt zur Klärung erkenntnistheoretischer Problemstellungen hilft also nicht weiter. Eine Wirklichkeit ohne Menschen ist eine andere als eine solche mit Menschen und für den Menschen nicht existent. Der Mensch muß als Erkennender in der Wirklichkeit also mitbedacht werden, weil in der uns bekannten Welt Erkenntnis ohne den Menschen nicht möglich ist.¹⁵⁰⁶

Es bleibt dann für die weitere Bearbeitung folgendes Tableau der zu betrachtenden Erkenntniswelten. Dabei gilt grundsätzlich, daß der Mensch Teil der Wirklichkeit ist:

¹⁵⁰⁴ Dieses ist die typische Auffassung, die von der Rolle des neutralen Beobachters in Erkenntnisprozessen ausgeht.

¹⁵⁰⁵ Hier zeigt sich in abgemilderter Form das Problem historischer Forschung. Der Kontakt zur historischen Wirklichkeit ist nur mittelbar, wenn er wie üblich auf erhaltene materielle Fragmente und Dokumente vergangener Epochen angewiesen ist. Es wird auf diese Art nicht direkt die Geschichte vergangener Epochen erforscht. Vielmehr wird unmittelbar nur das untersucht, was im Laufe weiterer historischer Epochen von der untersuchten Epoche in mehr oder minder stark umgebildeter Form *materiell* in der heutigen Wirklichkeit „zufällig“ noch vorhanden ist und auch aufgefunden wurde. Historische Forschung, die auf materiellen Zeugnissen beruht, interpretiert also eine heutige veränderte und nur in kleinen Resten sichtbare materielle Wirklichkeit zur historischen Wirklichkeit in der Vergangenheit um. Die Ursachen geschichtlicher Zusammenhänge sind so genauso wenig zugänglich, wie weite Teile untergegangenen menschlichen und natürlichen Lebens.

Rehork (1989) schreibt eine an Beispielen entwickelte leicht lesbare Archäologie der Archäologie: »Sie fanden, was sie kannten – Archäologie als Spiegel der Neuzeit.« Historiker werden wohl immer mit der Tatsache leben müssen, daß die Haltbarkeit und Auffindbarkeit historischer Artefakte nicht immer mit ihrer kulturellen Bedeutung übereinstimmt. Für weitergehende Betrachtungen dieses Problems vgl. z.B. Barfield 1991, S. 35, S. 60, S. 64, S. 133; Steiner 1987c, S. 56 ff.

¹⁵⁰⁶ Vgl. Barfield 1991.

Tabelle 5: Erkenntnis und Wirklichkeit: logische Möglichkeiten von Inhalten, Grenzen und Grenzüberschreitungen

Inhalt der Welt \ Erkenntnisgrenze	ja	nein
rein geistig	Nicht besetzt, da logisch unmöglich. In einer rein geistigen Welt existiert keine Grenze zum Geistigen, da dieses allein existent ist.	1) Rein geistige Welt
geistig und materiell	2) Die Welt hat einen materiellen Inhalt und einen geistigen Inhalt. Letzterer ist der menschlichen Erkenntnis nicht zugänglich. ¹⁵⁰⁷	3) Die Welt hat einen materiellen Inhalt und einen geistigen Inhalt. Es gibt keinen Seinsbereich, der der menschlichen Erkenntnis prinzipiell unzugänglich ist. ¹⁵⁰⁸
rein materiell	Nicht besetzt, da logisch unmöglich. In einer rein materiellen Welt existiert keine Grenze zum Geistigen, da letzteres nicht vorhanden ist.	4) Rein materielle Welt ¹⁵⁰⁹

Ich hatte zunächst ebenfalls aus verallgemeinerter Eigenerfahrung abgeleitet, daß die Welt als rein geistige Welt von dem Experiment

¹⁵⁰⁷ Vgl. Kant 1982. Das Denken von Albert Einsteins ist in dieser Hinsicht für mich nicht klar zuzuordnen. »Jene mit tiefem Gefühl verbundene Überzeugung von einer überlegenen Vernunft, die sich in der erfahrbaren Welt offenbart, bildet meinen Gottesbegriff.« (Einstein 1951, S. 2) So erfolgt eine Trennung zwischen „erfahrbarer Welt“ und Gott. In dem Werk der Vernunft erkennt Einstein jedoch ein Empfinden »kosmischer Religiosität«, das sich zu allen Zeiten für ihn u.a. in den Psalmen Davids, im Buddhismus und bei den Philosophen Demokrit und Spinoza erfüllt habe. Dabei vermute ich, daß Einsteins Denken auch dem Feld 3 des Tableaus zugeordnet werden könnte, wengleich die Einordnung Demokrits in die kosmische Religiosität dagegen zu sprechen scheint.

¹⁵⁰⁸ Vgl. z.B. Hegel 1970; Husserl 1977; Platon 1993, S. 185 ff.; Steiner, 1987b.

ausgeschlossen werden kann.¹⁵¹⁰ Dieses von vornherein zu tun, erwies sich wegen der im folgenden Abschnitt dargestellten Überlegungen zur rein materiellen Welt als falsch. Daher ist die rein geistige Welt im Tableau enthalten.

I.II Durchführung des Denkexperiments

Im ersten Schritt wird der einfachste Fall betrachtet: die rein materielle Wirklichkeit der Welt.

Es gelten folgende Annahmen für die rein materielle Welt: In der Wirklichkeit der Welt gibt es Menschen und Nichtmenschliches. Die Welt ist rein materiell ohne geistigen Inhalt. Also ist auch das Denken und alles Erkennen¹⁵¹¹ rein materiell-physiologisch. Dabei werden die Grundstrukturen der Neurobiologie mitbedacht.¹⁵¹²

Erste Frage für die rein materielle Welt: Gibt es eine Wirklichkeit der Welt vor dem Erkennen?

Die Welt ist rein materiell. Das Erkennen erfolgt auf der Basis materieller Wahrnehmungsvorgänge, die das Objekt der Erkenntnis in der materiellen Welt nicht beeinflussen. Also müssen die Elemente der Wirklichkeit der Welt vor dem Erkennen vorhanden sein. Sonst wäre jede Entdeckungsreise sinnlos. Es sei denn, man würde vermuten, daß das, was entdeckt wird, materiell erst in dem Moment entsteht, in dem der Mensch als Entdeckender auftritt. Das kann durch das Nichtvorhandensein eines unmittelbar materiellen Einflusses des erkennenden Subjekts auf das Erkenntnisobjekt ausgeschlossen werden. Eine Wirklichkeit vor dem Erkennen ist also vorhanden.

Zweite Frage für die rein materielle Welt: Ist die Wirklichkeit vor dem Erkenntnisprozeß durch den Menschen insgesamt eine andere als nach dem Erkenntnisprozeß?

Die Struktur eines Erkenntnisprozesses in der eben beschriebenen materiellen Welt müßte folgendermaßen aussehen:

¹⁵⁰⁹ Zur Erkenntnis in einer solchen Welt können orthodoxe neurowissenschaftliche Konzepte herangezogen werden. Für eine umfassende Einführung vgl. Kandel 1996.

¹⁵¹⁰ Jeder, der sich selbst kneift, um zu prüfen ob er träumt oder wacht, jeder der stürzt, spürt deutlich das Vorhandensein von Materie. Ich enthalte mich hier der Einfachheit halber der Diskussion, ob alle Materie geformter Geist ist.

¹⁵¹¹ Ich trenne „Denken“ und „Erkennen“. Das Denken ist ein Prozeß, der dem Erkennen dienen kann und dieses aber auch in gewisser Weise erschweren kann.

¹⁵¹² Orthodox formulierte Neurowissenschaften sind ein Weltbild, das eine rein materielle Welt und den in ihr zu vertretenden Erkenntnisprozeß sehr gut beschreibt. Ich lehne mich daher in der Argumentation im materiellen Seinsbereich stark an diese an, ohne das im einzelnen erneut zitierend zu belegen. Vgl. auch Kandel, 1996, S. 324 ff.

Gegeben sei ein beliebiges materielles Objekt der Wahrnehmung und ein erkennendes Subjekt. Letzteres sei ein Mensch, dem dieses allgemeine Objekt zum Gegenstand des Interesses geworden ist.

Der Erkenntnisprozeß verläuft verkürzt auf seine Kernschritte in dieser Welt dann folgendermaßen: Das Wahrnehmungsobjekt stimuliert die Sinnesorgane mittelbar bzw. unmittelbar.¹⁵¹³ Der Mensch nimmt das Objekt wahr, indem er in Bezug auf das Objekt aus den verschiedenen Sinnesreizen, die durch elektrochemische Prozesse in die entsprechenden Gehirnregionen übertragen werden, ein Bild des Objektes konstruiert.¹⁵¹⁴ Dieses hat materiell keine Ähnlichkeit mit dem Ursprungsobjekt, weil die neuronalen Vorgänge des materiellen Denkens eine völlig andere materielle Substanz haben als jedes beliebige Erkenntnisobjekt, das räumlich außerhalb des menschlichen Körpers ist. In einer materiellen Welt ohne geistigen Inhalt entsteht also die Vorstellung von der Wirklichkeit in lokal materiell aufzufindender »innerer Repräsentation des personalen Raumes im Gehirn«. ¹⁵¹⁵ Der Mensch ordnet das Objekt in den personalen Raum aufgrund seines materiell wahrnehmbaren Status ein. Die Welt ist materiell, daher muß auch das Bewußtsein materiell sein.

Annahmen: Der Mensch finde die „richtige“ Bezeichnung für das zu erkennende Objekt. In einer materiellen Welt muß der Nominalismus gelten. Alle Begriffe sind dann Bezeichnungen für materielle Gegenstände.

Daraus folgt für eine rein materielle Welt, daß die gebräuchliche Bezeichnung für das Objekt gefunden wurde. Ein geistiger Inhalt der Begriffe ist in der materiellen Welt nicht vorhanden.

Ändert sich die Wirklichkeit in diesem Erkenntnisprozeß? Die Wirklichkeit besteht aus Erkenntnisobjekt und erkennender Person. Wenn der Mensch das Objekt „erkannt“ hat, dann haben sich in dieser materiellen Sichtweise in den peripheren Sensoren und in seinem Organ des Denkens – dem Gehirn – komplexe physiologische Vorgänge der Wahrnehmung, des Denkens, der gefühlsmäßigen Regungen und des Gedächtnisses abgespielt.¹⁵¹⁶ Es

¹⁵¹³ Problem: Bei hinreichender Genauigkeit der materiellen Beobachtung des Tastsinnes auf atomarer Ebene findet eine unmittelbare Berührung zwischen zwei Objekten nicht statt. Weit größere Schwierigkeiten treten bei genauer Betrachtung des Verhältnisses von Auge und Licht auf. Popper stellt fest, daß Licht keine Materie ist (vgl. Popper, in: Popper et al. 1982, S. 25.). Wenn diese Annahme stimmt, müßte in einer rein dinglich-materiellen Welt ewige Finsternis herrschen. Deswegen ist es folgerichtig, daß dieser Standpunkt von der Physik aufgegeben wurde. Der momentan vertretene Standpunkt ist der, daß Licht je nach Brauchbarkeit als Lichtteilchen oder als Wellen modelliert werden.

¹⁵¹⁴ Kandel 1996, S. 327 ff., 372 ff.

¹⁵¹⁵ Kandel 1996, 332 ff.

¹⁵¹⁶ Für eine Einführung in die hier bearbeitete neurowissenschaftliche Sichtweise auf die Wahrnehmung und der mit ihr verbundenen Prozesse vgl. Kandel et al. 1996, S. 372 ff.

existieren tatsächlich physiologische Vorgänge im Zusammenhang mit dem Denken. In einer als rein materiell gedachten Welt sind sie das Denken.

Im Gehirn des Menschen vollziehen sich also physiologische Prozesse, die durch das „Erkennen“ eben jenes Objekts durch eben diesen Menschen zustande kommen. Das Gehirn ist Denkkorgan des Menschen und damit Teil der Wirklichkeit. Die denkphysiologischen Vorgänge verändern das Gehirn unmittelbar. Das Objekt des Erkennens hat sich selbst jedoch in seiner räumlich-materiellen Gestalt nicht verändert. Ohne das Objekt kämen jedoch Denkvorgänge nicht zustande. Das Denken ist in der materiellen Welt also materiell an das Objekt gebunden und erfolgt im Subjekt. Das Objekt hat sich damit mittelbar materiell verändert, indem es durch ein beliebiges erkennendes Subjekt erkannt wurde. Damit ist hinreichend gezeigt:

Das Gehirn verändert sich unmittelbar und das erkannte Objekt mittelbar. Damit ist nach dem Erkenntnisvorgang durch jedes erkennende Subjekt in einer rein materiellen Welt die Welt und die Wirklichkeit derselben insgesamt also faktisch und nicht vorgestellt eine andere. Die Veränderungen sind physiologisch nachweisbar. Damit ist für eine materielle Welt bestätigt, daß die Grenze zwischen Subjekt und Objekt keinen absoluten, sondern relativen Charakter hat. Sonst wäre der Mensch als „erkennender“ Teil der Wirklichkeit undenkbar.

Dritte Frage für die rein materielle Welt: Hat menschliches Erkennen etwas mit dem menschlichen Handeln zu tun?

Ausgangspunkt: Der Mensch hat das Objekt „erkannt“, indem er es in seinen personalen Raum hineinkonstruiert hat.

Erste Annahme: Der Mensch sei kein Mensch, sondern ein rein trieb- und instinktgesteuertes Wesen und damit dem Tier – so wie es in einer materiellen Welt gesehen wird – nahezu gleich.¹⁵¹⁷ Hat das Erkennen dann einen Einfluß auf sein Handeln¹⁵¹⁸? Wenn das Objekt mit den Trieben und Instinkten des eben definierten „Tier-“Menschen verbunden ist, ja. Das Objekt kann in diesem Fall zum Verhaltensausröser werden.

¹⁵¹⁷ Von widerstreitend diskutierten Ergebnissen der Forschung hinsichtlich Primaten und Meeressäugern sehe ich hier ab.

¹⁵¹⁸ Ich unterscheide zwischen Handeln, Verhalten und Funktionieren. Daher setze ich hier „Handeln“ in Anführungsstriche. Die moderne Begriffsverwendung ist an diesem Punkt dergestalt, daß sie Äpfel und Birnen oft in schädlicher Weise zusammenwirft. Im Sprachgebrauch wird vom Verhalten von Maschinen, Tieren und Menschen unterschiedslos hinsichtlich der Wortwahl gesprochen. Ich verwende folgende Begrifflichkeiten: Handeln setzt eine bewußte und eigenverantwortliche Entscheidung voraus, Verhalten das Vorhandensein seelisch-emotionaler Antriebe – die Mensch und Tier grundsätzlich gemeinsam haben. Funktionieren, Funktionsprinzipien und Funktionalität ordne ich technisch beschreibbaren Konstrukten aller Art zu.

Zweite Annahme: Der Mensch sei über sein Trieb- und Instinktverhalten hinaus kognitiv-materiell denkfähig. Dann erweitert das Erkennen jedes beliebigen Objektes seinen Handlungsspielraum, indem auch über Triebe und Instinkte hinaus durch das Denken Handlungen ausgelöst werden können.

Damit ist zunächst bewiesen: Für eine rein materielle Welt ohne geistigen Inhalt – zwangsläufig auch ohne Gott und ohne Götter – gilt, daß die Wirklichkeit sich im Erkenntwerden durch den Menschen ändert. Der Mensch ändert sich selbst unmittelbar im Erkennen, das Objekt mittelbar durch die daran gebundene Veränderung des Subjektes. Weiterhin ist bewiesen: Es existiert in einer materiellen Welt keine absolute Subjekt-Objekt-Spaltung. Der Mensch ist vielmehr integrierter Teil der Wirklichkeit. Die Wirklichkeit wäre schon ohne den Erkenntnisprozeß des Menschen eine andere. Die volle Wirklichkeit entsteht erst durch das Erkennen. Darüber hinaus ist mit dem Erkennen gleichzeitig eine Erweiterung der menschlichen Handlungsmöglichkeiten gegeben. Mit jeder Erkenntnis kann der Mensch also zusätzlich handelnd die Wirklichkeit verändern. Erkenntnis produziert also modifizierte Wirklichkeit und zukünftige potentielle Änderungsmöglichkeiten bezüglich der Wirklichkeit in einer als rein materiell angenommenen Welt.

Was gilt in der rein materiellen Welt außerdem, wenn man folgenden in ihr notwendigerweise vertretenen Lehrsatz betrachtet?

»Wir konstruieren unser „Weltbild“ aus Seheindrücken, Geräuschen, Berührungen, unseres Körpers. Wahrnehmungen [sind] keine präzisen und direkten Abbilder der uns umgebenden Welt, sondern vielmehr Abstraktionen.«¹⁵¹⁹

So gesehen sind alle Wahrnehmungen und auch alle daraus abgeleiteten Denkgebäude vom Gehirn konstruierte Abstraktionen der Wirklichkeit. Dann sind aber auch die Ergebnisse der Neurowissenschaften Abstraktionen der Wirklichkeit und keine direkten Abbilder der Wirklichkeit. Auf der Überzeugungsebene tritt genau der Zirkelschluß wieder auf, den Hofstadter neurophysiologisch beobachtet, der das Gehirn als weitgehend geschlossenes System erscheinen läßt.¹⁵²⁰ Damit beweist die besprochene Richtung der Neurowissenschaften selbst, daß sie ihre selbst formulierte Hauptaufgabe – das Geheimnis des menschlichen Bewußtseins zu lüften – nicht lösen kann.

¹⁵¹⁹ Kandel et al. 1996, S. 373

¹⁵²⁰ »Demnach scheinen wir uns in einem Teufelskreis zu bewegen – nach der Art des Zirkels zwischen Henne und Ei. Frage: ‘Was löst eine neurale Aktivierung aus?’ Antwort: ‘Andere neurale Aktivierungen’.« (Hofstadter 1988, S. 186)

Weiterhin tritt ein unauflöslicher Widerspruch im Denkeperiment auf, der zu einem unendlichen Regreß und damit in einen weiteren Widerspruch führt.

Wenn in der rein materiellen Welt alles Denken Abstraktion und Konstruktion und somit Vorstellung ist, dann ist auch die Vorstellung, daß alles Denken Abstraktion und Konstruktion sei, eine Vorstellung und so weiter. Dann ist aber auch der eben geführte Beweis und jeder analytische Beweis zu jedem Wissensgebiet eine Abstraktion und Vorstellung. Und auch die Vorstellung, es gebe überhaupt eine Wirklichkeit, ist eine Abstraktion. Daß der Mensch existiert, ist ebenfalls Abstraktion. Daß die Welt materiell sein soll, ist ebenfalls Abstraktion. Die Gegenständlichkeit der Welt ist damit Abstraktion und Konstruktion und auf der Ebene des Erlebens nicht-gegenständlich. Sogar die Vorstellung, es gäbe Vorstellungen, ist dann ebenfalls Abstraktion und daher nicht wirklich. Es gibt also in der rein materiellen Welt aus Sicht des Menschen nichts außer Abstraktionen von Abstraktionen von Abstraktionen... und Vorstellungen von Vorstellungen von Vorstellungen von Vorstellungen... Mit jeder Abstraktionsstufe löst sich das Erkennen damit weiter von der Realität, bis ein Kontakt mit derselben völlig verloren geht.¹⁵²¹ Das ist ein Widerspruch zu der Notwendigkeit, daß der erkennende Mensch integrierter Teil der Wirklichkeit sein muß.

Darüber hinaus ist die Frage zu stellen, welchen Charakter Vorstellungen haben. Vorstellungen müssen in der materiellen Welt gemäß dem neurobiologischen Paradigma eine Abstraktion der Wirklichkeit sein. Eine Abstraktion ist aber etwas rein Begriffliches, welches nichts Dinglich-Reales an sich hat, weil man von dem Materiell-Besonderen absieht.¹⁵²² Es ist also etwas Theoretisches ohne unmittelbaren Bezug zur Realität. Vorstellungen sind damit etwas Unwirkliches, sie gehören der Wirklichkeit nicht an. Daher sind Vorstellungen nicht dinglich und können nicht materiell sein. Und somit kann es Vorstellungen in der rein materiellen Welt streng genommen nicht geben, weil in einer rein materiellen Welt nichts existiert, was den Charakter des Materiellen nicht trägt. Darin besteht ein weiterer Widerspruch.

Die „Erkenntnis“ des Menschen in einer rein materiellen Welt muß aus etwas bestehen, was nicht existent sein kann. Und damit hebt sich in einer rein materiellen Welt, insofern man sie konsequent zuende denkt, alles Den-

¹⁵²¹ Diesen Verlust kann man nur dogmatisch stoppen, indem man gewisse Basisannahmen formuliert, die man als Wahrheit betrachtet, was ein Widerspruch zu dem System der Abstraktion ist. In der Wissenschaft nennt man solche Basisannahmen Axiome.

¹⁵²² Duden 1982, S. 28

ken und menschliche Sein ins Nichts auf. Die rein materielle Welt ist somit buchstäblich zu „Nichts“ geworden.¹⁵²³

Welche logisch möglichen Schlußfolgerungen können darüber hinaus noch aus der nicht möglichen Existenz von Vorstellungen als Abstraktion der Wirklichkeit in einer rein materiellen Welt gezogen werden? Zur Klärung dieser Frage sei versuchsweise folgende Annahme gesetzt:

Die eben entwickelte Vorstellung, eine Vorstellung sei nicht materiell, sei ein Irrtum meines Denkens – in einer rein materiellen Welt kann es ja auch nichts geben, was nicht-materiell ist. In diesem Fall muß alle Erkenntnis in der materiellen Welt eine materielle Erkenntnis und somit real materiell sein. Wenn die Wirklichkeit materiell ist, wie sie in diesem Experiment definiert wurde, dann ist alles Wirkliche materiell und alles Materielle wirklich. Dann gibt es nichts, was dazu berechtigt, etwas Materielles als nicht wirklich anzusehen. Außer diesem kann es also in einer rein materiellen Welt nichts geben. Abstraktionen und Vorstellungen seien also materiell. Damit müssen sie ihre eigene objektive Wirklichkeit haben, weil Abstraktionen materiell nachweisbar sind. Es wird also Materielles (das Erkennen des Objekts durch das Subjekt) durch Materielles (das Objekt) verursacht. Unterschiede in den Abstraktionen, die verschiedene Subjekte über ein Objekt bilden, sind dann begründet in den unterschiedlichen materiellen Ausprägungen des Gehirns und der unterschiedlichen Wahrnehmung der erkennenden Subjekte. Die Unterschiede der Subjekte sind materiell nachweisbar und somit objektiv und wirklich. Damit wird alles Subjektive im Subjekt objektiv. Eine Entscheidung, welche Abstraktion der Wahrheit näher kommt, ist auf materieller Ebene nicht möglich, weil alle Abstraktionen aller Objekte dem Erkenntnisobjekt materiell nicht ähnlich sind. Damit sind materiell alle Abstraktionen prinzipiell gleich weit – nur mit unterschiedlicher Struktur – von der Wirklichkeit entfernt. Aufgrund ihrer vollkommenen Unähnlichkeit mit dem Erkenntnisobjekt sind sie unendlich weit entfernt von der Wirklichkeit und gleichzeitig objektiv und ohne Kontakt zur Wirklichkeit. Auch hier ist die Folge ein unendlicher Regreß des Denkens. Eine Erkenntnis und ihr qualitativer Fortschritt ist so nicht möglich, sondern nur die Veränderung von wertlosen und grundsätzlich nicht bewertbaren Abstraktionen. In dieser Haltung ist es nur natürlich, daß, wenn Wahrhaftigkeit und Wahrheit als Erkenntniskriterium verschwindet, das Weltbild zur Machtfrage wird, und

¹⁵²³ Hegel vertritt in seiner «Phänomenologie des Geistes» einen vergleichbaren Standpunkt, indem er die Welt der (eigene Anm.: materiellen) Erscheinung als »Nichts der Erscheinung« charakterisiert. (Vgl. z.B. Hegel 1970, S. 117.)

damit mit mehr oder weniger subtiler Gewalt geklärt wird – Lüge und Wahrheit werden dann bis zur Unkenntlichkeit vermischt¹⁵²⁴.

Eine letzte Möglichkeit wurde noch nicht bedacht. Wenn alles Erkennen doch tatsächlich Vorstellung und Abstraktion von der Wirklichkeit ist und die Vorstellung, es existiere Materie, eine Vorstellung ist, dann ist nicht nur dieses Denkeperiment nicht zu lösen, sondern jede Logik sachlich überflüssig, weil zwischen wahr und falsch keine Unterschiede bestehen, die nicht willkürlich und zufällig wären. Letztlich entsteht so die (nicht zu prüfende) Möglichkeit, daß eine rein materielle Wirklichkeit vorgetäuscht ist und realiter rein geistig ist. Und damit hebt sich die rein materielle Welt wiederum selbst auf.

Eine rein materielle Welt ist logisch instabil. Sie hebt sich entweder ins Nichts¹⁵²⁵, in einen unendlichen Regreß oder aber in eine rein geistige

¹⁵²⁴ An diesem Punkt wird notwendigerweise die Strukturgleichheit der Erkenntniswissenschaft des Materialismus mit der Ethik des Materialismus deutlich. In der Ausschließlichkeit des Quantitativen löst sich jede Qualität und jeder Wert in illusorischer Beliebigkeit auf. Die katastrophalen Folgen einer solchen Denkhaltung verdeutlicht Glasl am Beispiel des Konstruktivismus. Dieser ist die zu den Neurowissenschaften gehörige Erkenntnisphilosophie:

»Auf den ersten Blick scheint also der Konstruktivismus demokratisch tolerant zu sein, weil er jeden absoluten Wahrheitsanspruch ablehnt und nur relative Wahrheiten zuläßt. – Karl Popper (1957 [eigene Anm.: «Die offene Gesellschaft und ihre Feinde»]) weist nun sehr treffend darauf hin, daß dies — im Gegensatz zur erklärten Absicht — erst totalitäres Verhalten begründet. Denn wenn es keinen Sinn hat, eine Aussage in einem öffentlichen Such- und Diskussionsprozeß auf ihre Annäherung an die Wahrheit zu überprüfen, entscheidet in der Gesellschaft nur noch eines: Man muß die Macht und die Gewalt haben, die eigene Auffassung durchzusetzen! Eine Legitimierung und Widerlegung ist im Grunde ein sinnloses Unterfangen. Diese relativierende Toleranz leistet der nackten Gewalt Vorschub.« (Glasl 1994, S. 76)

Karl Poppers Haltung selbst wiederum ist widersprüchlich und legt selbst in seinen wissenschaftlichen Grundüberzeugungen Gewalt provozierende Fallstricke aus. (In dem, was in seinen Schriften an Persönlichem durchscheint, habe ich immer den Eindruck gewonnen, daß Popper friedfertig ist.) Popper argumentiert selbst konstruktivistisch. Er versteht unter einer wissenschaftlichen Erkenntnistheorie eine logisch-normative Methodenlehre. »Diese interessiert sich nicht für *Tatsachenfragen* (Kant: »quid facti«), sondern nur für *Geltungsfragen* (»quid juris«); vgl. Popper 1994, S. XV ff. Das bedeutet nichts weniger, als daß die wissenschaftliche Basis einer sich „fakten“verliebt gebenden Wissenschaft sich nicht für Tatsachen interessiert, sondern für Normen – die immer derjenige setzt, der die Macht hat, sie zu setzen. Daraus folgt ein Objektivitätsbegriff, mit dem ich zugegebenermaßen wenig anfangen kann und der mir beim ersten Lesen ein verblüfftes Lachen entlockte.

»Nur objektive Erkenntnis ist kritisierbar; subjektive wird es erst, wenn sie sich objektiviert, und das tut sie, wenn wir sie *aussprechen* oder *drucken!*« (Popper, 1973, S. 37)

Wenn das so ist, sind sämtliche gedruckten und gesprochenen Reden von Politikern objektiv – ungeklärt ist dann jedoch die Frage, was eine objektive Lüge und was eine objektive Wahrheit ist. Zurück zur systematischen Betrachtung. Die Frage, wie eine Erkenntnis kommuniziert wird, ist im Gegensatz zur Auffassung Poppers nebensächlich. Aussprechen oder Drucken von Erkenntnissen erleichtert deren intersubjektive Überprüfbarkeit im Sinne Poppers. Dieses hat jedoch *nichts* mit dem Grad der Objektivität einer spezifischen Erkenntnis zu tun. Diese wird „nur“ jeweils durch allgemeinverständliche Kommunikation einem hoffentlich mindestens ebenso wahrnehmungsfähigen wie deutungsfähigen Publikum zugänglich gemacht.

Für mich ist der Objektivitätsbegriff mit der Suche nach Wahrheit und dem Versuch einer Annäherung an dieselbe verbunden. Es geht also um die *Tatsachenfragen*, um die es Popper nicht geht. Indem sich Popper auf formale und normative Äußerlichkeiten zurückzieht, ist seine Erkenntnistheorie symptomatisch für den Teil der abendländischen Kultur, der sich einseitig wissenschaftlich-technisch definiert und zunehmend im Formal-Abstrakten auf der Basis von Macht verhärtet.

Wirklichkeit selbst auf.¹⁵²⁶ Daraus schließe ich, daß eine rein materielle Welt nicht real existent ist und nicht existent sein kann. Innerhalb der rein materiellen Welt wurde weiterhin gefunden, daß folgendes gelten würde, wenn sie denn existieren würde:

1. Die Wirklichkeit ändert sich durch das Erkenntwerden durch den Menschen.
2. Es existiert keine absolute Subjekt-Objekt-Spaltung, sondern der Mensch ist integrierter Teil der Wirklichkeit.
3. Die volle Wirklichkeit entsteht erst durch das Erkennen.
4. Mit dem Erkennen ist gleichzeitig eine Erweiterung der menschlichen Handlungsmöglichkeiten gegeben.

Die Betrachtung der Hypothese der rein-materiellen Welt ist ohne einen abschließenden Blick auf die Frage unvollständig, was es bedeutet, ein rein materielles Weltbild für sich zu übernehmen. Mit Rupert Sheldrake kann konstatiert werden:

»Die Materie ist deshalb so dicht, weil sie so tief habituell ist. [...] Sich selbst überlassen, würden Gewohnheiten fossilieren, und die ganze Welt würde völlig monoton habituell.«¹⁵²⁷

Zu Feld 2 des Tableaus: Die Annahme ist nun, daß die Welt Wirklichkeit in Form von Geist und Materie beinhalte. Es besteht eine Erkenntnisgrenze zwischen der geistigen und der materiellen Seinssphäre, die für den Menschen von nicht überwindbarer Natur ist.¹⁵²⁸ Dann läßt sich folgende Grundstruktur der hier postulierten Welt ableiten:

Der geistige Inhalt der Welt gibt der Welt eine stabile Grundordnung, deren materielle Auswirkungen wir mit Hilfe von Vorstellungen betrachten können. Die materiellen Auswirkungen des geistig-begrifflichen Gehaltes der

¹⁵²⁵ Unter Überschreitung der logischen Grenzen des Denkexperiments wird das „Nichts“ zu etwas, das nicht „Nichts“ im umgangssprachlichen Sinn ist. Das Nichts, in dem die Alltagswelt zeitweilig aus dem Bewußtsein zurückgedrängt wird, hat ganz anderen Charakter: »Dieses Nichts, in dem der Mensch Gott schaut, ist also kein Zustand, keine bloße Abwesenheit, sondern der Raum, in dem Gott dem menschlichen Geist in ungeahnter Lebendigkeit und Tiefe begegnet. Erst in diesem Nichts ist unser Gotteserleben reine Begegnung, frei von aller Einbildung und allem Götzendienst. Das Nichts ist die heiligste Wohnstätte Gottes. Betrete diesen Tempel – und du weißt nicht mehr wie dir geschieht. [...] Weil aber jeder Gedanke, jedes Bild, jedes Gleichnis, jede Vorstellung, jedes Wort, aber auch jedes Gefühl und jede Erfahrung im Geschaffenen wurzelt, ist Gott nur im Nichts unmittelbar zu erkennen. [...] Das Nichts der Mystik ist vor allem das Fehlen jeder Distanz: Nichts steht mehr zwischen mir und der Wahrheit. Das Nichts wird zum Raum, in dem ich Wahrheit erlebe.« (Schmid 1990, S. 46, S. 48)

¹⁵²⁶ Karl Popper stellt fest, daß sich eine rein materielle Welt ebenfalls aufgrund der Instabilität aller Materie aus der Sicht der Physik als instabil erwiesen hat, wobei er die Welt der Physik allerdings argumentativ nicht verläßt. Er argumentiert mit physikalisch meßbarer Energie. (Vgl. Popper in: Popper et al. 1982, S. 26 ff.)

¹⁵²⁷ Sheldrake et al. 1997, S. 29

¹⁵²⁸ Vgl. Kant 1960, fünfter bis achter Satz mit Folgerungen und Erläuterungen.

Welt sind stabil. Die Vorstellungen entstehen in dieser Welt nicht selbst aufgrund von Vorstellungen, sondern sind Abbilder einer objektiven Realität – mit unterschiedlichem Wahrheitsgehalt¹⁵²⁹. Daher mündet alles Vorstellungshafte nicht im unendlichen Regreß. Die Materie und aus ihr erkennend abgeleitete Vorstellungen werden von der geistigen Grundordnung der Welt in einem stabilen Prozeß gehalten.

Es bestehen in dieser Welt drei Irrtumsmöglichkeiten:

1. Mit Vorstellungen wie den von Menschen angenommenen Naturgesetzen kann man gleich einer mathematischen Grenzwertbetrachtung der Wirklichkeit theoretisch unendlich nahe kommen, sie aber wegen der Erkenntnisgrenze niemals objektiv erfassen. Es ist also in jeder Aufstellung eines Naturgesetzes oder eines Begriffes durch den Menschen ein mehr oder minder großer Irrtum mit enthalten. Damit hat *jede* geistige Tätigkeit des Menschen¹⁵³⁰ Theoriecharakter.
2. Man kann Modelle wie Naturgesetze zu Phänomenen der materiellen Welt in der Form falsch zuordnen, so daß materielle Phänomene irrtümlich der falschen Theorie eines Naturgesetzes zugeordnet werden.
3. Man kann aus den Phänomenen Gesetze ableiten, die falsch sind und daher nirgendwo Gültigkeit haben.

Die Basisstruktur des Erkennens ändert sich unter den hier definierten Annahmen beim Übergang von einem rein materiellen Weltbild zu einem Weltbild mit geistigen und materiellen Anteilen folgendermaßen:

Die beobachteten physiologisch-materiellen Gegebenheiten des Erkennens ändern sich nicht, da Materie per Definition dieser Wirklichkeit existent ist. Alle Erkenntnisse über die Wirklichkeit sind aber gemäß den oben getroffenen Feststellungen nur vorläufige Theorie und können somit von einer den wahren Gesetzen besser angenäherten Theorie abgelöst werden.

In dieser Welt sind nur die Korrelate des Erkennens in der Physis des Menschen aufzufinden, aber nicht der Vorgang selbst. Daher sind die Erkenntnisse des Menschen über beliebige Objekte ihrem Wesen nach geistig. Also

¹⁵²⁹ Lügen sind real. Sie haben eigene Realitäten und schaffen erweiterte Realitäten.

¹⁵³⁰ Davon muß man für *alle* Zukunft ausgehen, wenn man tatsächlich die menschliche Erkenntnisgrenze für prinzipiell unüberwindbar hält, wie es in diesem Teil des Denkkonzeptes vorausgesetzt wird. Eine solche Ewigkeitsprognose scheint mir angesichts der Geschichte menschlichen Erkennens gewagt. Wenn man nun aus der Erfahrung einer – vermuteten – weit überwiegenden Mehrheit von Personen schließt, daß tatsächlich *zur Zeit* die Erkenntnisgrenze nicht überwindbar ist, und schließt, daß dieses grundsätzlich *für alle Zeit* an dem sei, dann ist dieses genauso gewagt. Die Natur der besonderen innovativen Leistung – wie sie derzeit in der schrittweisen Überwindung der Erkenntnisgrenze beispielsweise vorliegen könnte – ist nämlich die, daß sie gerade durch Mehrheit und statistische Untersuchung und damit auch mit dem „state of the art“ zeitgenössischer akademischer Wissenschaft nicht erfaßbar sein kann.

ist in dieser Welt sowohl in dem Menschen als auch in der übrigen Welt etwas Geistiges und etwas Materielles gleichermaßen vorhanden. In jedem materiellen Sein in dieser Welt äußert sich also in einer so definierten Welt etwas Geistiges, welches durch den Menschen nicht unmittelbar zu erkennen ist.

Es stellt sich die Frage der Übertragbarkeit der Beweisführungen aus der materiellen Welt auf die hier bearbeitete Welt.

Es sei folgende Annahme gesetzt: Die neurowissenschaftlichen Konzepte beschreiben mit genügender Genauigkeit die Physiologie des Gehirns. Damit sind die stofflichen Prozesse, die mit menschlichen Erkenntnisprozessen verbunden sind, für dieses Experiment hinreichend genau bekannt.¹⁵³¹

Wenn man die Argumentation aus der materiellen Welt betrachtet¹⁵³², dann ist sie in der geistig-materiellen Welt gültig, ohne aber wegen des geistigen Charakters der Vorstellungen in den Widerspruch oder ins Nichts zu führen – beide Weltanteile sind vorhanden. Darüber hinaus gilt aber weiterhin, daß die Vorstellungen im personalen Raum der Erkenntnis sich mit jeder Erkenntnis verändern oder ergänzen. Diese Vorstellungen sind geistiger Natur. Mit jeder Erkenntnis ändern sich in einer geistig-materiellen Welt mit einer Erkenntnisgrenze demnach physiologische Substanz *und* geistige Ausprägung des Menschen.

Das Universalienproblem¹⁵³³ ist in dieser Welt folgendermaßen zu lösen: Die Begriffe, in denen der Mensch denkt, sind Bezeichnungen für die Begriffe geistigen Inhalts. Der geistige Inhalt der Begriffe ist in dieser Welt „jenseitig“ vorhanden, dem Menschen jedoch verschlossen.

In der geistig-materiellen Welt mit unüberwindlicher Erkenntnisgrenze sind also Theorien immer die Grundlage weiterer Theorienbildung. Von der Wissenschaft¹⁵³⁴ ist dann mit Popper zu fordern, daß sie sich ihrer Grundannahmen klar wird und diese offenlegt. Das trifft mit Popper für axiomatisierte

¹⁵³¹ Diese Annahme führt nicht zu einer Beschränkung der Allgemeinheit der Beweisführung, soweit das für mich erkennbar ist. Ich gehe davon aus, daß die Annahme realistisch ist.

¹⁵³² Zur Vermeidung von Wiederholungen bitte ich die Leser, die Argumentation im einzelnen für die für das Denkexperiment definierten nicht rein-materiellen Welten nachzuvollziehen.

¹⁵³³ Dieses grundlegende Problem der Philosophie kann so formuliert werden: Sind die Worte mit ihren Begriffen identisch, d.h. sind Worte beliebige Bezeichnungen für Objekte der materiellen Welt, die in keiner Weise mit einem geistigen Gehalt verknüpft sind? Oder sind Worte als Bezeichnung für Gegenstände gleichzeitig Hinweise auf eine Verbindung mit dem geistig-begrifflichen Gehalt der Welt? Verschiedene zeitgenössische Untersuchungen zum Universalienproblem sind bei Stegmüller 1978 bearbeitet. Das Universalienproblem beinhaltet letztlich die Frage, ob Sprache Sinn hat.

¹⁵³⁴ Meines Erachtens gilt das für jede menschliche Erkenntnis, die teilweise oder ganz unter dem Einfluß von Erkenntnisgrenzen zustandekommt und die sich nicht dogmatisch an einem einmal aufgebauten Wissenskanon festhalten will. (Vgl. Popper 1994, S. 23 f.)

Systeme zu. Was ist ein Axiom in dieser Welt? Popper liefert dazu eine Beschreibung, die ich nicht verbessern kann: »Sämtliche Voraussetzungen werden in einer kleinen Anzahl von „Axiomen“ [oder „Postulaten“: wir implizieren natürlich keinen Wahrheitsanspruch¹⁵³⁵ mit diesen Ausdrücken] an die Spitze gestellt, derart, daß alle übrigen Sätze des theoretischen Systems aus ihnen durch rein logische bzw. mathematische Umformungen abgeleitet werden können.« Ein System von Axiomen selbst muß darüber hinaus »widerspruchsfrei sein«.¹⁵³⁶

An dieser Stelle ist diesem Kriterium zufolge das wichtigste Grundaxiom dieser Welt auf Widerspruchsfreiheit zu prüfen¹⁵³⁷. Es bestehe eine unüberwindbare Erkenntnisgrenze für den Menschen zum geistigen Inhalt der Welt. Es kann aus dem Axiom der Erkenntnisgrenze folgender Satz von Karl Popper durch logische Umformung abgeleitet werden: »Sicheres Wissen ist uns versagt. *Unser Wissen ist ein kritisches Raten; ein Netz von Hypothesen; ein Gewebe von Vermutungen.*«¹⁵³⁸ Wenn dieser Satz stimmt, kann also auch nur „kritisch geraten“ werden, ob menschliches Wissen selbst ein kritisches Raten und ein Gewebe von Vermutungen ist oder ob Menschen auch prinzipiell zur Wahrheitserkenntnis fähig sind. Die Aussage hebt sich selbst im Widerspruch auf, weil sie sachlich-logisch enthält, daß sie nicht weiß, sondern eben nur vermuten kann, ob sie wahr oder falsch ist. Das Axiom der prinzipiell unüberwindbaren Erkenntnisgrenze zwischen der materiellen und der geistigen Welt ist widerlegt, weil der zwingend aus ihm folgende Satz über das Wesen der menschlichen Erkenntnis sich in Widerspruch und Unbestimmtheit auflöst. Damit kann das Axiom nur dogmatisch, nicht aber analytisch-logisch aufrecht erhalten werden.

¹⁵³⁵ Axiome haben in der Wissenschaftspraxis, soweit ich Einblick nehmen konnte, überwiegend Wahrheitscharakter, sei es, weil sie nicht hinterfragt werden, sei es, weil sie nicht bewußt sind. In der Praxis von Organisationen gibt es ähnliche Grundannahmen, die nur nicht in der typischen Wissenschaftssprache abgefaßt sind.

¹⁵³⁶ Popper 1994, S. 41

¹⁵³⁷ Zugegeben, damit begehe ich eine erkenntnistheoretische Unverschämtheit. Meines Wissens werden üblicherweise in einem System von Axiomen die *verschiedenen* Axiome in sinnvollen Gruppierungen auf Widersprüche *zwischen* ihren inhaltlichen Aussagen geprüft. Ich prüfe hier jedoch ein einzelnes Axiom. Diese Unverschämtheit kann heuristisch *und* logisch begründet werden:

1. Heuristisch: Warum soll man eine einzelne Aussage eigentlich nicht auf Widerspruchsfreiheit prüfen?
2. Logisch: Ein Axiomensystem A wird definiert durch eine Menge von Axiomen, die ein System von Basisaussagen darstellt. Ein System von Axiomen ist also definiert durch: $A = \{a_1 \dots a_n\}$ mit $1 \leq n \leq \infty$ und $n \in \mathbb{N}$. Dann ist folgender Sonderfall zulässig: Gegeben sei ein System von Axiomen A mit dem einzigen Element (=Axiom) a_1 . Formal: $A = \{a_1\}$. Man prüfe dieses System von „Axiomen“ auf Widerspruchsfreiheit. Dann ist das Axiom a_1 selbst auf Widerspruchsfreiheit zu prüfen.

¹⁵³⁸ Popper, 1994, S. XXV; die hier gemachten Aussagen gelten zugleich auch für die rein materielle Welt. Die Überprüfung ist analog zu leisten.

Welche logische Möglichkeit der Ableitung eines Satzes über den Charakter der *grundsätzlichen* (Un-)Sicherheit des Wissens aus dem Axiom besteht noch? Man könnte versuchen, den Satz abzuleiten, daß dem Menschen sicheres Wissen eben nicht grundsätzlich versagt ist. Damit sind alle logischen Möglichkeiten bezüglich des (Nicht-)Vorhandenseins einer Erkenntnisgrenze abgedeckt. Wenn man das tut, gerät man jedoch in direkten Widerspruch zur Annahme der Erkenntnisgrenze, auf der die Definition der hier behandelten Welt fußt. Wenn uns sicheres Wissen nicht grundsätzlich versagt ist, besteht keine prinzipiell unüberwindbare Erkenntnisgrenze. Damit ist eine Welt mit geistigem und materiellem Inhalt logisch haltbar, nicht jedoch die Vermutung, der Mensch wäre zur Wahrheitserkenntnis prinzipiell unfähig.

Damit führt die Betrachtung der geistig-materiellen Welt mit unüberwindlicher Erkenntnisgrenze zu dem Resultat, das mit Feld 3 des Tableaus identisch ist. Die Welt hat also einen geistigen und einen materiellen Inhalt. Eine prinzipielle Erkenntnisgrenze besteht nicht, der Mensch kann sich zur Fähigkeit der Wahrheitserkenntnis hin entwickeln. Es bleiben dennoch folgende Fragen zur Beantwortung offen:

1. Ist die Welt rein geistig, ohne Materie?
2. Wenn sie nicht rein geistig, ohne Materie, ist: Sind Irrtümer möglich und wie kommen diese im Prinzip zustande?

Wenn die Welt rein geistig wäre, dann würde man in der Wahrnehmung des Geistes direkt die geistig vorhandenen Zusammenhänge und Naturgesetze erkennen können. Damit wären Erkenntnisirrtümer unmöglich. Alles, was man denkend behandelt, erscheint in diesem Fall in der vollen Wahrheit. Erkennende Individuen könnten sich dann nur in dem unterscheiden, was sie sich bisher erkennend zu eigen gemacht haben, nicht aber in bezug auf die Erkenntnisirrtümer, die in dieser Welt nicht vorliegen können. Ich weiß aus Erfahrung, daß gilt: „Errare humanum est – irren ist menschlich“. Damit ist aus Erfahrung gezeigt, daß die Welt nicht rein geistig sein kann.

Damit stößt¹⁵³⁹ man an die Grenze des logisch-analytischen Denkens, das im Denkexperiment bis hierhin geführt hat. Logisch-analytisch läßt sich

¹⁵³⁹ Im intensiven logisch denkenden Sein kann man dieses Anstoßen bis in eine körperlich wahrnehmbare Verspannung hinein wahrnehmen. Von einem Leser wurde ich ohne genauere Quellenangabe darauf hingewiesen, daß Rudolf Steiner vergleichbare Beobachtungen beschrieben hat. Ich habe aufgrund des Umfanges des Steinerschen Werkes auf ein Suchen dieser Stelle verzichtet.

Barfield liefert einen weiteren Hinweis darauf, daß alles logisch-analytische Beweisen vermutlich grundsätzlich an diesem Punkt endet, wie ich schon durch eigene Erfahrung vermutete. Er beschreibt den Endpunkt des logischen Denkens so:

nicht direkt bearbeiten und entscheiden, ob Irrtümer existieren oder nicht.¹⁵⁴⁰ Man kann die Existenz von Irrtümern nur durch subjektgebundene – also persönliche – Erfahrung nachweisen, jedoch nicht durch theoretische Überlegungen. Gleiches gilt für das Vorhandensein der Erkenntnisgrenze. Ich kann nachweisen, daß die Erkenntnisgrenze innerhalb gängiger Erkenntnistheorien logisch nicht schlüssig nachweisbar ist, sondern daß sie sich selbst aufhebt. Man weiß jedoch bis zu diesem Punkt des Denkexperimentes nur, daß es einen geistigen Inhalt der Welt prinzipiell geben muß, und daß man *nicht grundsätzlich* postulieren kann, daß der Mensch nicht in der Lage ist, diesen zu erkennen. Wenn aber gezeigt werden soll, daß diese Erkenntnisgrenze für eine Person *individuell* tatsächlich nicht besteht, so ist das als positives Existentialurteil ebenfalls logisch-analytisch nicht nachzuweisen. Es geht also nicht ohne persönliche Erfahrung. Es erweist sich an diesem Punkt erneut die sachliche Notwendigkeit zur Selbstbeobachtung, wenn man die aufgeworfenen Fragen im Sinne eines Existentialurteiles selbst untersuchen will. Es geht also um Kontemplation, die die Möglichkeit bieten kann, Geistiges zu erfahren. Wenn man diese Erfahrung nicht hat, bedeutet das nicht, daß es nichts Geistiges gibt, sondern daß die individuelle Wahrnehmungsfähigkeit nicht hinreichend entwickelt ist.¹⁵⁴¹

»Hier stellen die Grundlagen der klassischen Logik – d.h. der <Satz von der Identität> ($A=A$) und der <Satz vom Widerspruch> ($A\neq B$) – dem Denken selbst ein Hindernis in den Weg. Doch dieser Widerstand macht uns darauf aufmerksam, daß diese Sätze der aristotelisch-traditionellen Logik an ihren räumlich-statistischen Gegenstandsbereich gebunden sind, denn nur innerhalb seiner Grenzen behalten sie ihre Gültigkeit. Sobald es um zeitliche Phänomene geht (seien sie nun physiologischer, psychologischer oder geistiger Natur), greifen jene logischen Grundsätze nicht mehr.« (Barfield 1991, S. 196)

¹⁵⁴⁰ In diesem Experiment wurde mehrfach gezeigt, daß Widersprüche im Denken Ausdruck von Irrtümern sein können. Dieser Beweis könnte als logischer Beweis angesehen werden. Genauer betrachtet ist es jedoch eine Erfahrung auf logischem Weg und keine reine Logik, die hier zum Ziel des Beweises führt. Man macht mit Logik die Erfahrung, daß auch diese Denkart Irrtumsmöglichkeiten in sich birgt, und schließt aus dieser Erfahrung, daß das Vorhandensein von logischen Fehlern beweist, daß menschliches Denken zu Irrtümern führen kann. Man bewegt sich an diesem Punkt also in einer Zwischenwelt zwischen Logik und Erfahrung, der zugleich das Grundprinzip von Logik und ihre Grenze ist.

Zur Illustration kann folgender Satz logisch analysiert werden: »Diser Satz enthält drei Feler.«

Im ersten Schritt ist man vermutlich geneigt, festzustellen, daß der Satz zwei Fehler – Rechtschreibfehler – enthält. Daraus folgt: Der Satz enthält tatsächlich drei Fehler: Zwei Rechtschreibfehler und eine fehlerhafte Zählung derselben. Daraus folgt das paradoxe Ergebnis, daß der Satz keine fehlerhafte Fehlerzählung hat und somit doch nur zwei Fehler hat (Vgl. Hofstadter 1988, S. 267.)

¹⁵⁴¹ Schneider formuliert diesen Zusammenhang folgendermaßen: »Ob es nun tatsächlich eine nichtsinnliche oder übersinnliche Seinssphäre [...] gibt oder ob die Behauptung der Existenz einer solchen nur eine Spekulation oder eine Täuschung darstellt, kann rein theoretisch gar nicht entschieden werden. Denn entweder liegt dem Erkennenden in der Wahrnehmung etwas Gegebenes vor, so daß er berechtigt ist, ein Existentialurteil zu fällen, oder es liegt eben nichts vor, dann kann er daraus die Nichtexistenz nicht ableiten, sondern nur feststellen, daß für ihn das z.B. von anderen Behauptete (bis jetzt noch) nicht vorliegt.« (Schneider 1985, S. 111) Sauber ausformuliert kann eine *buchstäblich* nicht-sinnliche Seinssphäre nicht erfahrbar sein. Es steht hier „nur“ die Frage der Erkenntnisgrenze in anderer Form an. Hat der Mensch über die

Existentialurteile sind somit Urteile, die der Kategorie der Wahrheit¹⁵⁴² unterliegen. Ein Objekt existiert oder existiert nicht, und man kann die Wahrheit der Existenz desselben erkennen oder nicht. Aristoteles hat das so beschrieben: »Wahr ist eine Aussage genau dann, wenn sie von einem Seienden aussagt, es ist, und von einem Nicht-Seienden, daß es nicht ist.«¹⁵⁴³ In diesem Sinne ist dann auch klar, warum Bewußtseinsfragen als Existenzfragen dem Wahrheitskriterium folgen müssen. Hegel formulierte diese Einsicht in der Vorrede zur «Phänomenologie des Geistes» folgendermaßen: »Die wahre Gestalt, in welcher die Wahrheit existiert, kann allen das wissenschaftliche System derselben sein. Daran mitzuarbeiten, daß die Philosophie der Form der Wissenschaft näherkomme – dem Ziele, ihren Namen der Liebe zum Wissen ablegen zu können und wirkliches Wissen zu sein –, ist es, was ich mir vorgesetzt.«¹⁵⁴⁴ Um der Wahrheit genüge zu tun – jede Art von Logik hat ihre Grenzen und daher auch Grenzen sinnvoller Anwendung. Alles hier Beschriebene unterliegt Annahmen und Voraussetzungen, die ich nur in Teilen kenne und besprochen habe¹⁵⁴⁵. Ich weiß nicht, wie und wo man dem entgegen kann oder überhaupt sollte. Das so angerissene Problem ist jedoch im Kern kein philosophisches Problem. Es geht vielmehr im Kern darum, daß jegliches Handeln, um Entwicklung in heilsamer Form zu ermöglichen, im

geläufigen leiblich-physischen Sinne wie Geruchssinn, Geschmackssinn und Gleichgewichtssinn hinaus weitere nicht-leibliche Sinnesorgane?

Mit einer Erfahrung des sogenannten Übersinnlichen wird der für viele irritierende, angstmachende oder abzulehnende Bereich des „Übersinnlichen“, der Geisteswelt, des Metaphysischen oder einfach des Göttlichen also zu einem *im Prinzip* geistes-sinnlich erfahrbaren Teil der Welt, der zur Zeit nicht annähernd so vertraut ist, wie der materielle Weltanteil.

¹⁵⁴² Ich bin mir bewußt, daß ich hier komplexeste und tiefreichende Überlegungen zur Erkenntnistheorie und zur Wissenschaftstheorie übergehe. Rupert Lay, der mittlerweile als Kirchenkritiker und Managementberater mit jesuitischem Hintergrund bekannt ist, hat eine auf mich umfassend wirkende Abhandlung zur Erkenntnistheorie aus wissenschaftlicher Sicht geschrieben. (Lay 1973, Bd. I u. II.) Er unterscheidet 6 Grundtypen von wissenschaftlich gängigen Wahrheitsbegriffen. Diese umfassen alle *nicht* den Begriff der Verifikation, um den es hier im Zusammenhang mit dem Existentialurteil gehen muß. (Vgl. Lay 1973, Band II.) Bei seinen vorsichtigen Andeutungen zum individuellen Gotteserlebnis findet man gleichwohl die überragende Bedeutung eben dieses Wahrheitsbegriffs. Dieser Begriff führt qualitativ weit über die Erkenntnistheorie und die geläufige Wissenschaft hinaus. Lay scheut nach meinem Eindruck sichtlich davor zurück, dies in Worte zu fassen.

¹⁵⁴³ Aristoteles 1961, S. 136

¹⁵⁴⁴ Hegel 1970, S. 14

¹⁵⁴⁵ Ein Beispiel für diesen Sachverhalt ist, daß die Art der hier verwendeten Logik methodisch nicht ohne Alternativen ist.

Ich habe stillschweigend eine trennscharfe aristotelische Logik praktiziert, die der Newtonschen Physik angemessen ist. In dieser Logik entsteht zwingend Exaktheit der Argumentation.

Die Anwendung dieser Logik war dem Problem angemessen, weil die Problemstellung in der von mir gewählten Formulierung einen exakten Charakter hat. Die von mir behandelte Frage ist, ob aus logischer Sicht „transzendente Realitäten“ nach logischen Prinzipien existieren müssen oder nicht. Unschärfe Aussagen zu diesem Thema zu treffen ist sinnlos, da transzendente Realitäten existieren oder nicht. Weiterreichendes ist auf dieser Basis nicht zu klären. Die Frage, wie solche Realitäten beschaffen sind, ist etwas ganz anderes.

Vordergrund nicht Nutzenorientierung und Egozentrik, sondern Liebe zu Wahrheit braucht.

I.III Zusammenfassung der Ergebnisse

Das Vorhandensein einer Irrtumsmöglichkeit ist für mich und, wie ich vermute, für alle Menschen, die nicht über ein ungesundes Maß an Überheblichkeit verfügen, klarer Erfahrungsinhalt und evidente Wahrheit.¹⁵⁴⁶ Damit ist paradoxerweise die Erfahrung des Irrtums ein allgemein zugängliches Beispiel dafür, daß menschliches Wissen nicht nur aus Vermutungen besteht: Ich bin mir *sicher*, daß ich irren kann und es nicht selten praktiziere.

Die Welt mit geistigem und materiellem Inhalt ohne dem Menschen prinzipiell verschlossene Erkenntnisgrenze, wie sie in Feld 3 des Tableaus skizziert wurde, ist damit offenkundig die Struktur der Wirklichkeit und ihres Erkennens durch den Menschen.

Zusammenfassend kann für das menschliche Erkennen als Ergebnisse des Denkexperiments festgestellt werden:

1. Es existiert keine absolute Subjekt-Objekt-Spaltung. Der Mensch ist integrierter Teil der Wirklichkeit.
2. Die Welt hat einen geistigen und einen materiellen Wirklichkeitsanteil in jedem Subjekt und in jedem Objekt.
3. Eine prinzipiell für alle Raum-Zeit-Konstellationen gültige Erkenntnisgrenze¹⁵⁴⁷ für den Menschen kann nicht festgestellt werden.
4. Die Wirklichkeit ändert sich im materiellen und im geistigen Wirklichkeitsanteil im Erkennen durch den Menschen.

¹⁵⁴⁶ Ich benutze hier den Begriff der evidenten Wahrheit in dem Bewußtsein, daß er in der Regel von zeitgenössischen Erkenntniswissenschaftlern, die dem kritischen Rationalismus Poppers nahe stehen, und von naturwissenschaftlich orientierten Menschen oft als veraltet abgelehnt oder nicht einmal der Erwähnung für würdig betrachtet wird. Das ist eine in den Gründen nachvollziehbare, aber um so fatalere Verarmung des menschlichen Erkenntnisbegriffes weit über den in diesem Denkexperiment behandelten Zusammenhang hinaus. Gleichwohl scheinen bestimmte wissenschaftliche Paradigmen auch innerhalb der zeitgenössischen Wissenschaft einen evidenten Wahrheitscharakter angenommen zu haben. Dieses gilt beispielsweise für das heliozentrische Weltbild der Astronomie und der Astrophysik. Interessanter ist, daß trotz der allgemeinen Aufgabe des Wahrheitsbegriffes durch die meisten Wissenschaften sich dieser als zentraler methodischer Anker in der exaktesten und formalsten aller Wissenschaften bis heute erhalten hat – der Mathematik. In mathematischen Beweisführungen findet man methodisch gleichberechtigt Verifikations- wie Falsifikationsversuche von Theorien. Von daher wird klar, daß Stegmüller als in der Mathematik verwurzelter Erkenntnisphilosoph formuliert:
 »Über die Bedeutung einer Explikation des Wahrheitsbegriffes braucht man wohl kaum Worte zu verlieren angesichts der Tatsache, daß unser ganzes Erkenntnisstreben darauf abzielt, zu wahren Urteilen oder Sätzen zu gelangen.« (Stegmüller 1954, S. III) Dem ist nichts hinzuzufügen.

¹⁵⁴⁷ Es ist damit die oben untersuchte Grenze zwischen dem geistigen und dem materiellen Gehalt der Welt gemeint.

5. Die volle Wirklichkeit entsteht erst durch das Erkennen.
6. Mit dem Erkennen ist gleichzeitig eine Erweiterung der menschlichen Handlungsmöglichkeiten gegeben.
7. Für das nicht kontemplativ geschulte und gereinigte Denken in Theorien und Vorstellungen gilt, daß in diesem Zusammenhang die Poppersche Einschätzung des Erkenntnisprozesses als Netz von Vermutungen gültig ist.
 - a) In jeder Aufstellung eines Naturgesetzes oder eines Begriffes geistiger Natur ist ein mehr oder minder großer Irrtum mit enthalten, solange man *vorstellungshaft* denkt. Damit hat *jede derartige* geistige Tätigkeit des Menschen Theoriecharakter.
 - b) Man kann die Naturgesetze zu Phänomenen der materiellen Welt in der Form falsch zuordnen, daß materielle Phänomene irrtümlich der falschen Theorie eines Naturgesetzes zugeordnet werden.

Es gilt also nicht: Gedanken sind frei, es ist egal was man denkt. Es ist wichtig, auf sein Denken zu achten – es prägt die Wirklichkeit unmittelbar und mittelbar durch Handlungen.

Ergänzend und in das Alltägliche zurückgeholt ist die Feststellung von C.G. Jung wichtig, daß die Frage nach der Existenz Gottes durch den menschlichen Intellekt nicht zu beantworten sei. Angesichts der Lebendigkeit und Kraft archetypischer Gestalten und Qualitäten hält er die Anerkennung Gottes nichtsdestotrotz für weise, weil sonst anderes sehr Unzulängliches und Dummes zum Gott erhoben wird.¹⁵⁴⁸ Wie wahr.

¹⁵⁴⁸ Vgl. Jung 1966, S. 80 f.

II Literatur

- Achleitner, P.; Breipohl, D.: Wir bremsen nicht. Der scheidende Allianz-Vorstand Diethard Breipohl und sein Nachfolger Paul Achleitner über die Rolle des Versicherungsgiganten im Banken-Monopoly. Interview von Balzer, A. und Wilhelm, W. in: *manager magazin* 29, 1999, 12, S. 70-81
- Adorno, Th.W.; Dahrendorf, R.; Pilot, H.; Albert, H.; Habermas, J.; Popper, K.R.: *Der Positivismusstreit in der deutschen Soziologie*, 2. Aufl. Darmstadt (u.a.) 1972
- Alchian, A.A.; Demsetz, H.: Production, Information Costs, and Economic Organization, in: *American Economic Review*, 72/1972, S. 777-795
- Altner, G.: *Leben in der Hand des Menschen: Die Brisanz des biotechnischen Fortschritts*, Darmstadt 1998
- Altner, G.: *Naturvergessenheit: Grundlagen einer umfassenden Bioethik*, Darmstadt 1991
- Amelang, M.: *Sozial abweichendes Verhalten: Entstehung – Verbreitung – Verhinderung*, Berlin 1986
- American Psychological Association (Hrsg.): *Standards for Educational and Psychological Tests*, Washington 1974
- Ansari, M.A.: *Managing People at Work: Leadership Styles and Influence Strategies*, London (u.a.) 1990
- Apel, H.: *Die deformierte Demokratie: Parteienherrschaft in Deutschland*, Stuttgart 1991
- Aries, Ph.: *Geschichte des Todes*, 8. Auflage, München (u.a.) 1997
- Aristoteles: *Metaphysik*, Halbbd. 1, hrsg. und kommentiert von Christ, W., Hamburg 1978
- Aristoteles: *Metaphysik*, hrsg. von Gohlke, P., Paderborn 1961
- Aronson, E.: *Sozialpsychologie: Menschliches Verhalten und gesellschaftlicher Einfluß*, Heidelberg (u.a.) 1994
- Arrowsmith, W.; Korth, M. (Hrsg.): *Die Erde ist unsere Mutter: Die großen Reden der Indianerhäuptlinge*, München 1995
- Asanger, R., Wenninger, G. (Hrsg.): *Handwörterbuch Psychologie*, Weinheim 1999
- Assagioli, R.: *Psychosynthesis: A manual of principles and techniques*, 10. ed., London 1993
- Atmanspacher, H.; Primas, H.; Wertenschlag-Birkhäuser, E. (Hrsg.): *Der Pauli-Jung-Dialog und seine Bedeutung für die moderne Wissenschaft*, Berlin (u.a.) 1995
- Auchter, Th.; Strauss, L.V.: *Kleines Wörterbuch der Psychoanalyse*, Göttingen [Vandenhoeck&Ruprecht] 1999
- Auer, G.: Qualität auf Raten, in: *auto touring* 1998, 1, S. 8-10
- Austin, N.; Peters, T.: *Leistung aus Leidenschaft - über Management und Führung*, Berlin (u.a.) 1993
- Baader, G.: Menschenexperimente, in: Kudlien, F. (Hrsg.): *Ärzte im Nationalsozialismus*, Köln 1985, S. 191-194
- Baader, G.: Zur Ideologie des Sozialdarwinismus, in: Baader, G.; Schultz, U. (Hrsg.): *Medizin und Nationalsozialismus: Tabuisierte Vergangenheit - Ungebrochene Tradition?*, Dokumentation des Gesundheitstages Berlin 1980, S. 39-54
- Backhaus, K.: Risikofaktor Mensch, Analysten und Fondsmanager sind begeistert, wenn Unternehmen fusionieren und restrukturieren. Werden damit aber wirklich Werte geschaffen? In: *manager magazin* 30, 2000, 6, S. 188-191
- Backhaus, K.; Erichson, B.; Plinke, W.; Weiber, R.: *Multivariate Analysemethoden - Eine anwendungsorientierte Einführung*, 7. Aufl., Berlin (u.a.) 1994

- Backhaus, K; Erichson, B.; Plinke, W.; Weiber, R.: Multivariate Analysemethoden - Eine anwendungsorientierte Einführung, 10. Aufl., Berlin (u.a.) 2003
- Bächtold-Stäubli, H. (Hrsg.): Handwörterbuch des deutschen Aberglaubens, Bd. 1-10, unveränderter Nachdruck der Originalausgabe 1927-1942, Berlin (u.a.) 1987
- Baier, T.: Familientreffen im Forschungslabor: Eine private Biotechnologiefirma will von der genetischen Ähnlichkeit der Isländer profitieren, in: Süddeutsche Zeitung 1999, 43, S. 2
- Ballreich, R.: Was ist Dialog?, in: Trigon Themen 3/2006, S. 2-7
- Balzer, A., Döhle, P.; Nölting, A.: Alles oder Nichts, Investment-Banker: Sie kassieren Schwindel erregende Gehälter. Wenn es ums Geschäft geht, setzen sie ihre Interessen rücksichtslos durch. Sie werden bewundert und gefürchtet – wer ist diese umstrittene Elite? In: manager magazin 30, 2000, 7, S. 140–150
- Balzer, A., Hirn, W.; Scholtys, F.: Marathon-Mann DaimlerChrysler: Riesige Probleme in den USA, die riskante Tour nach Asien – DaimlerChrysler-Primus Jürgen Schrempp stößt bei der Umsetzung seiner Vision vom globalen Autokonzern an Grenzen. Kann er den kühnen Plan noch verwirklichen? In: manager magazin 30, 2000, 12, S. 64–83
- Balzer, A., Hirn, W.; Wilhelm, W.: Gefährliche Spirale: Fusionswahn, in: manager magazin 30, 2000, 3, S. 77–91
- Balzer, A., Nölting A.: Reiche Schlucker, in: manager magazin 28, 1998, 6, S. 66 – 82
- Balzer, A., Wilhelm, W.: „Gebrannte Kinder“ Deutsche Bank: Nach der geplatzten Verlobung mit der Dresdner Bank sind der Branchenprimus und sein Sprecher unter Druck geraten. Wie konnte es zu der Blamage kommen? Was lehrt uns der Fall? Rolf-E. Breuer über Gründe und Konsequenzen. In: manager magazin 30, 2000, 5, S. 10–15
- Balzer, A.: Die stille Revolution, Manager präsentieren sich als verantwortungsbewusste Bürger – mehr als nur PR? In: manager magazin 35, 2005, 2, S. 3
- Bamberg, G, Schittko, U.K.: Einführung in die Ökonometrie, Stuttgart 1979
- Bamberg, G., Baur, F.: Statistik, 8. Aufl., München 1993
- Bandura, A.: Social Learning Theory, Englewood Cliffs 1977
- Bardmann, Th.M.: Wenn aus Arbeit Abfall wird: Aufbau und Abbau organisatorischer Realitäten, Frankfurt a.M. 1994
- Barfield, O.: Evolution - der Weg des Bewußtseins: Zur Geschichte des europäischen Denkens, Aachen 1991
- Barkoff, M.: Brüderlichkeit ist effizienter: Daniel T. Jones im Gespräch, in: info3 1997, 9, S. 11-14
- Baron, St.: Digitale Demokratie, in: Wirtschaftswoche 1999, 46, S. 3
- Baron, St.: Traurige Gestalten, in: Wirtschaftswoche 1998, 50, S. 3
- Bärsch, C.-E.: Die politische Religion des Nationalsozialismus: die religiöse Dimension der NS-Ideologie in den Schriften von Dietrich Eckart, Joseph Goebbels, Alfred Rosenberg und Adolf Hitler, München 1998
- Barz, E.: Selbstbegegnung im Spiel: Einführung in das Psychodrama, Stuttgart 1988
- Bastian, T.: Furchtbare Ärzte: Medizinische Verbrechen im Dritten Reich, 2. Aufl., München 1996
- Bateson, G.: Ökologie des Geistes: Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven, 2. Aufl., Frankfurt a.M. 1988
- Bauer, L.: Krise: Gefahr und gute Gelegenheit, in: Bauer, L.; Oeser, E. (Hrsg.): Evolution - Organisation - Management: Zur Entwicklung und Selbststeuerung komplexer Systeme, Berlin 1989, S. S. 55-76
- Bauer, W.; Dümotz, I.; Golowin, S.: Lexikon der Symbole, 16. Aufl., Wiesbaden 1996

- Bauman, Z.: *Moderne und Ambivalenz, das Ende der Eindeutigkeit*, Hamburg 1992
- Baumann, M.: *Gekochte Bücher. Die US-Börsenaufsicht geht gegen geschönte Bilanzen von Technologieunternehmen vor.* In: *Wirtschaftswoche* 2000, 15, S. 190
- Baumann, M.: *Zweiköpfiges Biest. Militärische Führungsprinzipien sind bei US-Managern groß in Mode.* In: *Wirtschaftswoche* 2002, 10, S. 86-87
- Baxa, G.L.; Essen, Chr.; Habiba Kreszmeier, A. (Hrsg.): *Verkörperungen: Systemische Aufstellung, Körperarbeit und Ritual*, 2. Aufl., Heidelberg [Carl-Auer-Systeme] 2004
- bdvb (Hrsg.): *Werbeanzeige um Neumitglieder*, in: *Wirtschaftswoche* 2000, 27, S. 181
- Becker, H.: *Psychoanalyse und Organisation – Zur Bedeutung unbewusster Sozialisierungen in Organisationen*, in: Sievers, B.; Ohlmeier, D.; Oberhoff, B.; Beumer, U. (Hrsg.): *Das Unbewusste in Organisationen: Freie Assoziationen zur psychosozialen Dynamik von Organisationen*, Gießen 2003, S. 53-72
- Becker, U.: *Lexikon der Symbole*, Freiburg i.Br. (u.a.) 1992
- Behrens, B.: „Näher an die Front“ HP-Chefin Carly Fiorina über Geschichte und Mythos des Unternehmens und die neue Konzernstrategie. Interview in: *Wirtschaftswoche* 2000, 14, S. 99-103.
- Behrens, B.: *Stark im Glauben. Mit seiner neuen Chefin Carly Fiorina will der Computerkonzern HP zu den Wettbewerbern aufholen.* In: *Wirtschaftswoche* 2000, 14, S. 99-103.
- Bendix, R. (Hrsg.): *Max Weber - Das Werk: Darstellung, Analyse, Ergebnisse*, München (u.a.) 1964
- Benoist, J.-M.: *Die Werkzeuge der Freiheit*, München (u.a.) 1988
- Benz, W.; Graml, H.; Weiß, H. (Hrsg.): *Enzyklopädie des Nationalsozialismus*, Stuttgart 1997
- Bergen, H. v.; Bouquet, B.: *Unternehmen überlebensfähig machen: Zukunft und Erfolg mit Organismus-Unternehmen*, Wiesbaden 1996
- Berger, P.A.: *Individualisierung - Statusunsicherheit und Erfahrungsvielfalt*, Opladen 1996
- Berggren, Chr.: *Von Ford zu Volvo: Automobilherstellung in Schweden*, Berlin (u.a.) 1991
- Berke, J.; Baumann, M.; Gries, L.; Schnitzler, L.: *Im Schwitzkasten. Klaus Esser gibt dem Druck der Aktionäre nach: Im Spitzengespräch mit Chris Gent handelt er die Details einer Fusion aus.* In: *Wirtschaftswoche* 2000, 6, S. 50-52.
- Berlin-Brandenburgische Akademie der Wissenschaften; Akademie der Wissenschaften Göttingen; Heidelberger Akademie der Wissenschaften (Hrsg.): *Goethe-Wörterbuch*, Bd. 2 und 3, Stuttgart (u.a.) 1989-1994
- Berner, U.: *Mircea Eliade*, in: Michels, A. (Hrsg.): *Klassiker der Religionswissenschaft* München 1997, S. 342-353
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): *forum: Das Magazin der Bertelsmann Stiftung*, 2002, 4
- Besserman, Perle: *Zen oder die Kunst das Leben zu meistern*, Freiburg 1998
- Bethge, E.: *Dietrich Bonhoeffer: Theologe, Christ, Zeitgenosse*, 3. Aufl., München 1970
- Beumer, U.: »Schläft ein Lied in allen Dingen...«: *Dingliche Objekte und räumliche Szenarien in der psychoanalytischen Organisations-supervision*, in: Sievers, B.; Ohlmeier, D.; Oberhoff, B.; Beumer, U. (Hrsg.): *Das Unbewusste in Organisationen: Freie Assoziationen zur psychosozialen Dynamik von Organisationen*, Gießen 2003, S. 457-486
- Bexte, P.: *Wahrnehmung von Wahrnehmung in der Kunst des 17. Jahrhunderts, mit einem Anhang zur Entdeckung des blinden Flecks im Jahr 1668*, Dresden 1999

- Beyer, H.; Fehr, U.; Nutzinger, H.-G. (Hrsg.): Vorteil Unternehmenskultur: Partnerschaftlich handeln - den Erfolg mitbestimmen, Fazit des gemeinsamen Forschungsprojektes der Bertelsmann Stiftung und der Hans Böckler Stiftung, 7. Aufl., Gütersloh 1996
- Biedermann, H.: Lexikon der magischen Künste: Die Welt der Magie seit der Spätantike, München [Wilhelm Heyne] 1991
- Biezas, H.: Die heilige Entheiligung des Heiligen, in: Duerr, H.P. (Hrsg.): Alcheringa oder die beginnende Zeit. Studien zu Mythologie, Schamanismus und Religion, Frankfurt a.M. 1989, S. 165-190
- Bihl, G.: Von der Mitbestimmung zur Selbstbestimmung: Das skandinavische Modell der selbststeuernden Gruppen, München 1973
- Binswanger, H.C.: Geld und Magie: Deutung und Kritik der modernen Wirtschaft anhand von Goethes Faust, Stuttgart 1985
- Binswanger, H.C.: Geld und Natur, Stuttgart 1991
- Birnbacher, D.: Welche Ethik ist als Bioethik tauglich, in: Ach, J.S.; Gaidt, A. (Hrsg.): Herausforderung der Bioethik, Stuttgart-Bad-Cannstatt 1993, S. 45-67
- Birnbaum, N.: Mehr Demokratie wagen: Die Zivilgesellschaft braucht selbstbewußte Bürger, nicht selbstherrliche Eliten, in: Zeit 24.10.1997, S. 3
- Biser, E.: Der Mensch - das uneingelöste Versprechen: Entwurf einer Modalanthropologie, 2. Aufl., Düsseldorf 1996
- Blech, J.: Die Krankheitserfinder – Wie wir zu Patienten gemacht werden, Frankfurt a.M. 2002
- Blech, J.: Roboter für den Lebensabend: In einem Hightech-Altersheim in Japan übernehmen Maschinen und Sensoren die Seniorenpflege – ein Vorbild auch für das vergreisende Volk der Deutschen? In: Spiegel 2003, 49, S. 212-213
- Blech, J.; Bredow, R. v.: Mischwesen aus der Retorte. Das Europäische Patentamt schützt die Zucht gentechnisch veränderter Menschenembryonen, angeblich aus Versehen. Greenpeace vermutet darin einen mutwilligen Tabubruch. In: Spiegel 2000, 9, S. 208–210
- Bleicher, K.; Gomez, P. (Hrsg.): Zukunftsperspektiven der Organisation, Bern 1990
- Blüthmann, H.: Beulen im Blech - Auslieferstop für die A-Klasse: Nun rächt sich, daß neue Autos zu schnell auf den Markt kommen, in: Zeit 14.11.1997, S. 25
- Böhmer, R.: Quecksilbrige Worte: Wirtschaftswoche-Reporter Reinhold Böhmer über das Kaderwelsch in den deutschen Chefetagen, in: Wirtschaftswoche 1999, 7, S. 98-100
- Böckelmann, F.; Fischler, H.: Bertelsmann: Hinter der Fassade des Medienimperiums, Frankfurt a.M. 2004
- Bölkow, L.: Die Absicht, es besser zu machen, in: Gottwald, F.-Th; Laszlo, E.; Sauer-Sachtleben, M.; Schumacher, St. (Hrsg.): Kooperation mit der Evolution: Das kreative Zusammenspiel von Mensch und Kosmos, München 1999, S. 68-76
- Bohr, N.D.H.: Atomphysik und menschliche Erkenntnis: Aufsätze und Vorträge 1930-1961, Braunschweig (u.a.) 1985
- Bolz, N.: Kultmarketing – Von der Erlebnis- zur Sinngesellschaft, in: Isenberg, W.; Sellmann, M. (Hrsg.): Konsum als Religion? Über die Wiederverzauberung der Welt, Mönchengladbach 2000, S. 95-98
- Boor, H. de (Hrsg.): Das Nibelungenlied zweisprachig, Köln 1998
- Bootz, U.: H.M. Enomiya-Lasalle. Jesuit und Zen-Lehrer, Brückenbauer zwischen Ost und West, Freiburg (u.a.), 2004
- Borchers, D.: 'Es gibt Inseln der Vernunft auf dieser Erde': Joseph Weizenbaum zum 80., in: c't 2003, 3, S. 76-77

- Borchers, D.: Die Menschenfreunde, in: Zeit 19.3.1999, S. 39b
- Borchers, D.: Leben mit Computern: Die Ansichten über ein Leben mit Computern bleiben kontrovers. Die PC-Welt stellt den Computerskeptiker Joe Weizenbaum und den Computerenthusiasten Henry F. Sherwood vor - die beiden sind Brüder, in: PC-Welt 1998, 12, S. 424-426
- Bork, Th. A.: Informationsüberlastung in der Unternehmung: Eine Mehrebenenanalyse zum Problem „information overload“ aus betriebswirtschaftlicher Sicht, Frankfurt a.M. 1994
- Borman, W.C.: Effects of Instructions to avoid Error on Reliability and Validity of Performance Evaluations Ratings, in: Journal of Applied Psychology, 60, 1975, S. 556-560
- Borne, G. von dem: Der Gral in Europa: Wurzeln und Wirkungen, Frankfurt a.M. 1987
- Bornemann, E.: Zur Psychoanalyse des Geldes, Frankfurt a.M. 1973
- Borrmann, N.: Vampirismus oder die Sehnsucht nach Unsterblichkeit, München 1998
- Bortoft, H.: Goethes wissenschaftliche Methode, Stuttgart 1995
- Bortz, J.: Lehrbuch der empirischen Forschung, Berlin 1984
- Bosselmann, R.; Lüffe-Leonhardt, E.; Gellert, M. (Hrsg.): Variationen des Psychodramas. Ein Praxishandbuch, nicht nur für Psychodramatiker, Meezen 1993
- Bowles, M.L.: The Organization Shadow, in: Organization Studies, Vol. 12, 1991, 3, S. 387-404
- Bowles, M.L.: Der Management-Mythos: Seine Ausprägung und Unzulänglichkeit in gegenwärtigen Organisationen, in: Sievers, B.; Ohlmeier, D.; Oberhoff, B.; Beumer, U. (Hrsg.): Das Unbewusste in Organisationen: Freie Assoziationen zur psychosozialen Dynamik von Organisationen, Gießen 2003, S. 275-306
- Bradstreet, J.: Biological Evidence of Significant Vaccine Related Side-effects Resulting in Neurodevelopmental Disorders, Presentation to the Vaccine Safety Committee of the Institute of Medicine, The National Academies of Science, Feb. 9, 2004, http://nationalautismassociation.org/pdf/iom_bradstreet.pdf
- Brand, D.: Der Transaktionskostenansatz in der betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie: Stand und Weiterentwicklung der theoretischen Diskussion sowie Ansätze zur Messung des Einflusses kognitiver und motivationaler Persönlichkeitsmerkmale auf das transaktionskostenrelevante Informationsverhalten, Frankfurt a.M. 1989
- Brauchlin, E.: Problemlösungs- und Entscheidungsmethodik: Eine Einführung, 3. Aufl., Stuttgart (u.a.) 1990
- Brednich, R.W. (Hrsg.): Enzyklopädie des Märchens, Bd. 9, Berlin (u.a.) 1999
- Bredow, R. v.: Mikrobe aus dem Baukasten: Ein Genforscher ist der Schöpfung auf der Spur: Aus schlichter Chemie will er eine neue Kreatur erzeugen und so den Kern allen Lebens finden, in: Spiegel 1999, 5, S. 164
- Breidbach, O.: Die Materialisierung des Ichs: Zur Geschichte der Hirnforschung im 19. und 20. Jahrhundert, Frankfurt a.M. 1997
- Brenner, I.; Clausing, H.; Kura, M.; Schulz, B.; Weber, H.: Das pädagogische Rollenspiel in der betrieblichen Praxis: Konflikte bearbeiten, Hamburg 1996
- Brentano, F. v.: Psychologie vom empirischen Standpunkt, Nachdruck der Ausgabe 1925, Hamburg 1971
- Briam, K.-H.: Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor: Plädoyer für eine mitarbeiter- und marktorientierte Strategie der Zukunft, Gütersloh 1995
- Brockhaus (Hrsg.): Brockhaus - die Bibliothek, Mensch - Natur - Technik, Bd. 5 (Schlüsseltechnologien), Mannheim 2000

- Brockhaus (Hrsg.): Brockhaus-Enzyklopädie in 20 Bänden, 17. Auflage, Wiesbaden 1966-1974
- Brockhaus (Hrsg.): Brockhaus-Enzyklopädie in 24 Bänden, 19. Auflage, Mannheim 1987-1994
- Brockhaus (Hrsg.): Brockhaus-Enzyklopädie in 24 Bänden, 20. Auflage, Mannheim 1996-1998
- br-online.de: Prof. Albert Speer, Architekt und Städteplaner im Gespräch mit Ulrike Leutheusser, <http://www.br-online.de/alpha/forum/vor0407/20040729.shtml>, 29.07.2004
- Bruckner, P.: Ich leide, also bin ich: Die Krankheit der Moderne, Weinheim 1996
- Bruges, J.: Das kleine Buch der Erde – Wohin gehen wir?, München 2002
- Brunner-Traut, E.: Die Stifter der großen Religionen, Freiburg i. Br. 1994
- Brunton, P.: Entscheiden aus der Stille - Ein spiritueller Ratgeber für Menschen, die Verantwortung tragen, Freiburg i.Br. 1997
- Brunton, P.: Karma - Kette von Ursache und Wirkung und weitere bisher unveröffentlichte Essays aus dem Nachlaß, 4. Aufl. Freiburg i.Br. 1996
- Buber, M.: Gottesfinsternis, Zürich 1953
- Buchanan, E.: Criminal Mastermind Lucky Luciano: He downsized, he restructures and used Standard & Poor's as much as Smith & Wesson to change forever the face of organized crime, in: Time 1998, 23, S. 85-86
- Buchinger, O.: Das Heilfasten und seine Hilfsmethoden als biologischer Weg, 21. Aufl., Stuttgart 1987
- Bühl, A.; Zöfel, P.: SPSS für Windows Version 6: Praxisorientierte Einführung in die moderne Datenanalyse, Bonn 1994
- Bullinger, H.-J.: Lernende Organisationen: Konzepte, Methoden und Erfahrungsberichte, Stuttgart 1996
- Bullinger, H.-J.; Wörner, K.; Prieto, J.: Wissensmanagement heute - Daten, Fakten, Trends: Ergebnisse einer Unternehmensstudie des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation in Zusammenarbeit mit dem manager magazin, Stuttgart 1997
- Bundeszentrale für politische Bildung: Soziokultur in Ostdeutschland, www.bpb.de/publikationen/10ZOFF,1,0,Soziokultur_in_Ostdeutschland
- Burgmaier, St.; Schnitzler, L.; Wildhagen, A.: Wellcome (sic!) home: Abschied von der Deutschland AG: Mit einer noch nie dagewesenen Umbauwelle passen sich die deutschen Konzerne an amerikanische Spielregeln an, in: Wirtschaftswoche 1998, 50, S. 82-87
- Burns, T.; Stalker, M.: The Management of Innovation, London 1977
- Busch, C.: Metaphern in der Informatik: Modellbildung, Formalisierung, Anwendung, Wiesbaden 1998
- Busche, H.; Heffernan, G.; Lohmar, D. (Hrsg.): Bewußtsein und Zeitlichkeit: Ein Problemschnitt durch die Philosophie der Neuzeit, Würzburg 1990
- c`t (Hrsg.): Microsoft-Bilanz: Ungeheure Gewinnspanne, in: c`t 1999, 3, S. 17
- Campbell, D.T.: Factors relevant to the Validity of Experiments in social Settings, in: Psychological Bulletin, No. 54, 1957, S. 297-312
- Campbell, J.: Die Masken Gottes, Bd. 4: Schöpferische Mythologie, München 1996
- Canacakis, J.: Ich sehe Deine Tränen: trauern, klagen, leben können, 8. Aufl., Stuttgart 1993
- Capra, F.: Das neue Denken - Aufbruch zum neuen Bewußtsein: Die Entstehung eines ganzheitlichen Weltbildes im Spannungsfeld zwischen Naturwissenschaft und Mystik, Bern (u.a.) 1987

- Capra, F.: Das Tao der Physik: Die Konvergenz westlicher Wissenschaft und östlicher Philosophie, 17. Aufl. der Neuausgabe, Bern (u.a.) 1997
- Capra, F.: Der kosmische Reigen: Physik und östliche Mystik - ein zeitgemäßes Weltbild, Bern (u.a.) 1977
- Carnap, R.: Der logische Aufbau der Welt, 4. unveränderte Aufl., Hamburg 1974
- Chalmers, D.J.: The Conscious Mind: In Search of a Fundamental Theory, Oxford (u.a.) 1996
- Charvat, H.J.: Lexikon der Mensch-Maschine Kommunikation, München u.a. 1992
- Chernow, R.: Blessed Barons: Rapacious? Sure. But the 19th century titans Carnegie, Rockefeller and Morgan set the stage for the empire builders of the 20th, in: Time 1998, 23, S. 42 – 43
- Chevalier, J.; Gheerbrant, A.: Dictionnaire des Symboles: Mythes, Rêves, Coutumes, Gestes, Formes, Figures, Couleurs, Nombres, 23. Aufl., Paris 2002
- Churchland, P.M.: Die Seelenmaschine. Eine philosophische Reise ins Gehirn, Berlin (u.a.) 1997
- Clarke, J.J. (Hrsg.): C.G. Jung und der östliche Weg, Zürich (u.a.) 1997
- Clutterbuck, D.; Kernaghan, S.; Crainer, S.: The Phoenix Factor: Lessons for Success from Management Failure, London 1990
- Collin de Plancy, Jacques A.: Dictionnaire infernal: Ou recherches et anecdotes, sur les Démons, les Esprits, les Fantômes, les Spectres, les Revenants, les Loups-garous les Possédés, les Sorciers, le sabbat, les Magiciens, les Salamandres, les Sylphes, les Gnomes, etc., les Visions, [...], aux choses mystérieuses et surnaturelles, etc. etc. etc., tome second, Paris, 1818
- Computerwoche (Hrsg.): Kreative Buchführung – Enronitis: IT-Firmen stehen am Pranger, in: Computerwoche 2002, 8, S. 32
- Conquest, R.: Stalin: Der totale Wille zur Macht, Biographie, München 1991
- Cordes, C.; Miller, E.: Die pädagogische Illusion, Stuttgart 2002
- Corsten, H. (Hrsg.): Neuronale Netze in der Betriebswirtschaft: Anwendung in Prognose, Klassifizierung und Optimierung, Wiesbaden 1996
- Craig, G.A.: Geschichte Europas 1815-1980 - vom Wiener Kongreß bis zur Gegenwart, München 1983
- Cranach, M. v.: Willens- und Handlungsfreiheit als psychologisches Problem: Die Struktur des Diskurses, in: Cranach, M. v.; Foppa, K. (Hrsg.): Freiheit des Entscheidens und des Handelns: Ein Problem der nomologischen Psychologie, Heidelberg 1996, S. 329–346
- Cranach, M. v.; Foppa, K. (Hrsg.): Freiheit des Entscheidens und des Handelns: Ein Problem der nomologischen Psychologie, Heidelberg 1996
- Creutz, H.: Das Geld-Syndrom: Wege zu einer krisenfreien Wirtschaftsordnung, 5. Aufl., München 2001
- Crolly, H.: Euro-Hüter am Kiez: Verborgener hinter Panzerglas, direkt neben dem Frankfurter Rotlichtviertel, wachen hochbezahlte Experten über unsere neue Währung, in: stern, 1999, 41, S. 202-203
- Cronenburg, Petra van: Schwarze Madonnen, Kreuzlingen (u.a.) 1999
- Cronin, V.: Napoleon - eine Biographie, 3. Aufl., Hamburg (u.a.) 1973
- Czock, H.; Göbel, E.; Guthke, B. (Hrsg.): Arbeit ist das halbe Leben - Lesebuch zur Arbeitskultur, Berlin 1995
- Dahlke, R.: Aggression als Chance: Be-Deutung und Aufgabe von Krankheitsbildern wie Infektion, Allergie, Rheuma, Schmerzen und Hyperaktivität, München 2003
- Dahlke, R.: Krankheit als Sprache der Seele - Be-Deutung und Chance der Krankheitsbilder, vollständige Taschenbuchausgabe, München 1997

- Dahlke, R.: Krankheit als Symbol: Handbuch der Psychosomatik – Symptome, Bedeutung, Bearbeitung, Einlösung, München 1996
- Dahlke, R.: Lebenskrisen als Entwicklungschancen - Zeiten des Umbruchs und ihre Krankheitsbilder, München 1995
- Dahlke, R.: Woran krankt die Welt? Moderne Mythen gefährden unsere Zukunft, 2. Aufl., München 2001
- Dahlke, R.; Ehrenberger, D.: Wege der Reinigung: Entgiften, Entschlacken, Loslassen, überarbeitete Taschenbuchausgabe, München 2000
- Dahrendorf, R.: An der Schwelle zum autoritären Jahrhundert - die Globalisierung und ihre sozialen Folgen werden zur nächsten Herausforderung einer Politik der Freiheit, in: Zeit 14.11.1997, S. 14-15
- Dalai Lama: Einführung in den Buddhismus: die Harvard Vorlesungen, 12. Aufl., Freiburg (u.a.) 1993
- Daniels, R.; Kitano, H.H.L.: American Racism: Exploration of the Nature of Prejudice, London (u.a.) 1970
- Dansereau, F.; Alutto, J.A.; Yammarinao, F.J.: Theory Testing in the Organizational Behavior: The Variant Approach, New Jersey 1984
- Darwin, Ch.: The origin of species by means of natural selection, Nachdruck der ersten Auflage von 1859, London 1994
- Dash, M.: Tulpenwahn: Die verrückteste Spekulation der Geschichte, 3. Aufl., München 2000
- Dath, D.: Stil ist Erkenntnis. Auch die Eleganz will vom Einstein-Jahr profitieren: Der berühmteste aller Physiker war auch ein vorbildlicher wissenschaftlicher Schriftsteller, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung 2005, 6, S. 39
- David-Néel, A.: Arjopa, Leipzig 1930 (Neuaufgabe unter dem Titel: Mein Weg durch Himmel und Hölle: Das Abenteuer meines Lebens 1999)
- Davidow, W.H.; Malone, M.S.: Das virtuelle Unternehmen: Der Kunde als Co-Produzent, Frankfurt a.M. (u.a.) 1993
- Davis, J.: Fortschritt und Evolution – Konflikt oder Kooperation, in: Gottwald, F.-Th; Laszlo, E.; Sauer-Sachtleben, M.; Schumacher, St. (Hrsg.): Kooperation mit der Evolution: Das kreative Zusammenspiel von Mensch und Kosmos, München 1999, S. 298-324
- Dawkins, R.: Das egoistische Gen, Berlin 1978
- Deal, T.E.; Kennedy, A.A.: Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life, Reading (u.a.) 1982
- Depner, J.-M: Der Mensch zwischen Haben und Sein: Untersuchungen über ein anthropologisches Problem für die Seelsorge, Frankfurt a.M. (u.a.) , 1998
- Derwahl, F.: Eremiten: Die Abenteuer der Einsamkeit, München 2000
- Descartes, R.: Meditationen über die Grundlagen der Philosophie mit sämtlichen Einwänden und Erwiderungen, Hamburg 1972
- Descartes, R.: Philosophische Abhandlungen, Berlin (u.a.) 1924
- Descartes, R.: Regeln zur Leitung des Geistes, Berlin 1966
- Deter, H.-Chr. (Hrsg.): Psychosomatik am Beginn des 21. Jahrhunderts, Bern 2001
- Dethlefsen, Th.; Dahlke, R.: Krankheit als Weg: Deutung und Bedeutung der Krankheitsbilder, 32. Aufl., München 1998
- Devereux, G.: Angst und Methode in der Verhaltenswissenschaften, München 1967
- Devlin, K.: Goodbye, Descartes - The end of logic and the search for a new cosmology of the mind, New York (u.a.) 1997

- Deysson, Chr.: So tun als ob: Wirtschaftswoche-Autor Christian Deysson über die Produktivitätsverluste, die durch den Kult mit Teamwork entstehen, in: Wirtschaftswoche 1999, 11, S. 10-13
- Dietz, K.-M.: Gemeinschaft durch Freiheit: Perspektiven für die Zukunft des Geisteslebens, Stuttgart 1996
- Dietzfelbinger, K.: Mysterienschulen: Vom alten Ägypten über das Urchristentum bis zu den Rosenkreuzern der Neuzeit, München 1997
- Dirckinck-Holmfeld, C.: Königthum von Gottes Gnaden: Einleitung in die Behandlung der Verfassungsfragen, Hamburg 1863
- Dönhoff, M. Gräfin: Es sind unsere Kinder: Gewalt unter Jugendlichen - ein Abbild unserer Gesellschaft, in: Zeit 8.4.1998, S. 1
- Dönhoff, M. Gräfin: Zivilisiert den Kapitalismus - Grenzen der Freiheit, Stuttgart 1997
- Döring-Meijer, H. (Hrsg.): Systemaufstellungen: Geheimnisse und Verstrickungen in Systemen, Paderborn [Junfermann] 2004
- Dörner, D.: Modellbildung und Simulation, in: Roth, E. (Hrsg.), Sozialwissenschaftliche Methoden, 4. Aufl., München [Oldenbourg] 1995 S. 327-340
- Dörner, D.: Problemlösen als Informationsverarbeitung, Stuttgart 1979
- Dohmen, F.: Kerbusk, K.-P.: „Wir haben den Krieg gewonnen“. Mit Härte und Cleverness schaffte Vodafone-Chef Chris Gent den Durchmarsch bei Mannesmann: Erstmals konnte ein ausländischer Konzern ein deutsches Unternehmen gegen den Widerstand des Managements schlucken. In: Spiegel 2000, 6, S. 78-82
- Dohmen, M.: „...macht fünf Chiemgauer“: Regiogeld in der Praxis, in: Humanwirtschaft – Zeitschrift für eine menschlichere Marktwirtschaft 2003, 6, S. 54-57
- Dopfer, K.: Ökonomie als lebendes System, in: Bauer, L.; Matis, H.: Evolution - Organisation - Management: Zur Entwicklung und Selbststeuerung komplexer Systeme, Berlin 1989, S. 95-100
- Doray, B.: From Taylorism to Fordism: A rational madness, London 1988
- Dorsch, F., Häcker, H.; Stapf, K.-H.: Dorsch Psychologisches Wörterbuch, Nachdruck der 11. ergänzten Auflage 1987, Bern (u.a.) 1992
- Dorsch, F.: Dorsch Psychologisches Wörterbuch, hrsg. von Häcker, H., 13. Aufl., Bern (u.a.) 1998
- Dött, M.-L.: Gedanken zum Märchen, in: Hamelmann, U.: Märchenhaft: Farbimaginationen zu Goethes Märchen, Paderborn 1994, S. 9-10
- dpa (Hrsg.): „BSE-Test wird umgangen“, in: Süddeutsche Zeitung 2000, 288, S. 7
- dpa (Hrsg.): Anbauverbot für Gen-Mais gefordert, in: Westfälisches Volksblatt 1999b, 119, 25.5.1999, ohne Seitenangabe
- dpa (Hrsg.): Börsen ungebremst auf Talfahrt: Dax unterschreitet zwischenzeitlich die Marke von 2700 Punkten, in: Neue Westfälische, 5./6.10.2002, ohne Seitenzählung, S. «Wirtschaft»
- dpa (Hrsg.): Deutschland bremst EU bei Altautorichtlinie aus: Eklat bei Umweltministertreffen, in: Neue Westfälische 1999, 145, S. 1
- dpa (Hrsg.): Psychische Probleme nach Schönheits-OP, in: Westfälisches Volksblatt 2003, 32, ohne Seitenangabe
- Dressler, R.: An einem Tiefpunkt der Kultur, in: Westfälisches Volksblatt 1999, 19, S. 4
- Dressler, R.: Reproduktions-Medizin diskutiert Kopieren von Menschen – Klon-Debatte: Respekt vor der Schöpfung sinkt, in: Westfälisches Volksblatt 1997, 63, S. 1
- dtv-Atlas zur Weltgeschichte, München 1978
- dtv-Lexikon der Physik, Bd. 10, München 1971

- Duden in 10 Bänden: Bd. 5, Das Fremdwörterbuch: Das Standardwerk der deutschen Sprache, Mannheim 1982
- Duden in 10 Bänden: Bd. 10, Das Bedeutungswörterbuch, Mannheim 1985 xx
- Duerr, H.P. (Hrsg.): Alcheringa oder die beginnende Zeit. Studien zu Mythologie, Schamanismus und Religion, Frankfurt a.M. 1989
- Dürr, H.-P.: Mensch, Technik, Natur, in: Gottwald, F.-Th; Laszlo, E.; Sauer-Sachtleben, M.; Schumacher, St. (Hrsg.): Kooperation mit der Evolution: Das kreative Zusammenspiel von Mensch und Kosmos, München 1999, S. 256-265
- Dunkel, M.; Gries, L.: Zum Schrumpfen verurteilt. Die Bundesbank wehrt sich nach der Euro-Einführung vehement gegen überfällige Reformen, mit Erfolg, in: Wirtschaftswoche 1999, 7, S. 34-40
- Durant, A.W.: Vermächtnis des Ostens, Bern 1956
- Eason, C.: Mütter und ihr sechster Sinn, Berlin 1995
- Ebach, J.: ...und Prediger 3 auslegen hat seine Zeit. Über Zusammenhänge von Exegese und Zeit, beobachtet beim Auslegen von Koh. 3,1-15, in: Marquardt, F.-W., Schellong, D., Weinrich, M., Chr. Kaiser Verlag (Hrsg.): Einwürfe – Die Bibel gehört nicht uns, München 1990, S. 94-123
- Ebeling, H.: Das andere Gesetz - letzte Philosophie und die Lehre vom Einen, Würzburg 1996
- Eberhardt-Metzger, C.: Altersdiabetes – eine weltumspannende Epidemie, in: Spektrum der Wissenschaft 2002, 3, S. 65
- Ebert, M. (Hrsg.): Reallexikon der Vorgeschichte, Bd. 7 Kleinasien - Malta, Berlin 1926
- Eccles, J.C.: Das Gehirn des Menschen: Das Abenteuer der modernen Hirnforschung, Weyarn 2000
- Ehrhardt, U.: Gute Mädchen kommen in den Himmel, böse überall hin, Frankfurt a.M. 1994
- Eikenaar, A.; Schuster, G.: Giftmüll auf dem Teller. Der Dioxin Skandal belegt einmal mehr: Weil unsere Nahrung möglichst billig sein soll, werden Tiere gnadenlos gemästet. Gift im Essen hat System, in: stern 1999, 24, S. 52-60
- Einecke, H.; Boehringer, S.: Börse überrascht mit neuer Aufteilung: Aktienmarkt wird in zwei Segmente gegliedert, in: Süddeutsche Zeitung 2002/224, S. 19
- Einhorn, H.J.: Use of Nonlinear, Noncompensatory Models as a Function of Task and Amount of Information, in: Organizational Behavior and Human Performance Vol. 6, 1971, S. 1-27
- Einstein, A.: Aus meinen späteren Jahren, Zürich 1951
- Einstein, A.: Briefe, Zürich 1988
- Einstein, A.: Mein Weltbild, Frankfurt a. M. 1968
- Einzig, P.: Primitive Money, Oxford 1966
- Eisermann, G.: Rolle und Maske, Tübingen 1991
- Elendt, G.; Schmitz, W.: Der Clan der Beef-Dealer, in: stern 1997, 38, S. 204-206
- Elhardt, S. Tiefenpsychologie: eine Einführung, 15. Aufl., Stuttgart [W. Kohlhammer] 2001
- Eliade, M.: Das Heilige und das Profane: vom Wesen des Religiösen, Frankfurt a.M. 1984
- Eliade, M.: Ewige Bilder und Sinnbilder - vom unvergänglichen menschlichen Seelenraum, Frankfurt a.M. (u.a.) 1998
- Eliade, M.: Kosmos und Geschichte - Der Mythos der ewigen Wiederkehr, Neuauflage der revidierten Übersetzung von 1966, 2. Aufl., Frankfurt a.M. 1984
- Eliade, M.: Yoga – Unsterblichkeit und Freiheit, Frankfurt a.M. 1977

- Elias, Chr.: *Fleeing the Lambs*, Chicago 1971
- Ellenberger, H.F.: *Die Entdeckung des Unbewußten: Geschichte und Entwicklung der dynamischen Psychiatrie von den Anfängen bis zu Janet, Freud, Adler und Jung*, 2. Aufl., Bern 1996
- Emery, F.E., Trist, E.L.: *Socio-Technical Systems*, in: Churchman, C.W.; Verhulst, M. (Hrsg.): *Management Science Models and Techniques*, Vol. 2, 1960, S. 83-97
- Emschermann, P.; Osche, G.: *Entwicklung im Tierreich*, in: Becker, U. (Chefred.): *Das Leben - Die Welt der modernen Wissenschaft: Zelle Pflanze, Tier, Entwicklung, Evolution, Informationsverarbeitung, Verhalten*, 4. Aufl., Freiburg i. Br. 1979, S. 208-242
- Encyclopaedia Britannica Online – Britannica Concise: cogito, ergo sum, http://home.comcast.net/~alxblogs/alex_phaedrus/blogger/2004/06..., Sept. 2004
- Ende, M.: *Jim Knopf und die Wilde* 13, 29. Aufl., Stuttgart (u.a.) 1994
- Ende, M.: *Jim Knopf und Lukas der Lokomotivführer*, Stuttgart 1960
- Ende, M.: *Momo, oder: Die seltsame Geschichte von den Zeitdieben und von dem Kind, das den Menschen die gestohlene Zeit zurückbrachte*, Stuttgart (u.a.) 1973
- Endres, F.C.; Schimmel, A.: *Das Mysterium der Zahl – Zahlensymbolik im Kulturvergleich*, München 1998
- Engeser, M.: *Späte Stolpersteine: Warum scheitert gut die Hälfte aller Fusionen? Eine neue Studie gibt teils überraschende Antworten*, in: *Wirtschaftswoche* 36/2000, S. 88-90
- Enomiya-Lassalle, H.M.: *Mein Weg zum Zen*, München 1988
- Enomiya-Lassalle, H.M.: *Zen und christliche Spiritualität*, München 1987
- Enz, Ch.P.: *Rationales und Irrationales im Leben Wolfgang Paulis*, in: Atmanspacher, H.; Primas, H.; Wertenschlag-Birkhäuser, E. (Hrsg.): *Der Pauli-Jung-Dialog und seine Bedeutung für die moderne Wissenschaft*, Berlin (u.a.) 1995, S. 21-32
- Enz, Ch.P.; Meyenn, K. v.: *Wolfgang Pauli: Das Gewissen der Physik*, Braunschweig (u.a.) 1988
- Epstein, H.: *Geld – ökonomisch Orthodoxes und Unorthodoxes*, in: Biehl, P.; Bizer, Chr.; Degen, R.; Mette, N.; Rickers, F.; Schweitzer, F.: *Gott und Geld, Neukirchen-Vluyn* 2001, S. 25-38
- Etzold, S.: *Body-Check im Klassenraum: Berliner Politiker fordern die waffenfreie Schule*, in: *Zeit* 25.2.1999, S. 35
- Evans-Wentz, W.Y. (Hrsg.): *Das Tibetische Totenbuch*, bearbeitet von Lama Anagarika Govinda, kommentiert von C.G. Jung, 15. Aufl. der Sonderaufgabe, Solothurn (u.a.) 1993
- Evers, M., Franke, K., Grolle J.: *Zucht und deutsche Ordnung: Mit Vokabeln wie „Menschenzucht“ und „Anthropotechniken“ entfachte der Philosoph Sloterdijk einen sehr deutschen Intellektuellenstreit. Dämmert eine Ära des genoptimierten Menschen? Mehr als die Gentechnik könnte der Wandel des Menschenbildes die Welt verändern*. In: *Spiegel* 1999, 39, S. 300-316
- Fabricius, M.: *Die Wachstumsmärkte stehen jetzt am Scheideweg: Nemax 50 stürzt um zeitweise acht Prozent – Buchwerte im Zwielicht*, in: *Die Welt* 4.7.2002, S. 17
- federalreserve.gov: Board of Governors, www.federalreserve.gov/generalinfo/faq/faqbog.htm, 30.9.2005
- Fehr, E.: *Reziproker Altruismus hält auch die Mafia zusammen. Gespräch mit Ernst Fehr* in: *Spektrum der Wissenschaft* 2002, 3, S. 56-57
- Ferner Osten: *Zwischen den Kulturen klaffen Welten, dennoch wagen sich immer mehr Deutsche in japanische Unternehmen. mm beschreibt, wie sie in der fremden Umgebung zurechtkommen, und nennt die Spielregeln für eine erfolgreiche Karriere*, in: *manager magazin* 28, 1998, 11, S. 331 – 349

- Fest, J.C.: Hitler: Eine Biographie, Berlin (u.a.) 1973
- Festing, M.: Strategisches internationales Personalmanagement: Eine transaktionskostentheoretisch fundierte Analyse, München 1996
- Festinger, L.; Walster, E.: The Effectiveness of „Overheard“ Persuasive Communications, in: Journal of abnormal and Social Psychology 65, 1962, S. 395-402
- Feynman, R.P.: QED: die seltsame Theorie des Lichts und der Materie, München (u.a.) 2000
- Fichtner, I. (Hrsg.): Doppelgänger: Von endlosen Spielarten eines Phänomens, Bern (u.a.) 1999
- Fink, D.: Die goldenen Jahre sind vorbei, in: Capital 1999a, 9, S. 68
- Fink, H.: Econoterms: A glossary of economic terms, 5. Aufl., München (u.a.) 1994
- Fischbach, G.D.: Gehirn und Geist, in: Spektrum der Wissenschaft, 1992, 11, S. 30–41
- Fischer, A.: Kreativität ist Beziehung, in: Gottwald, F.-Th; Laszlo, E.; Sauer-Sachtleben, M.; Schumacher, St. (Hrsg.): Kooperation mit der Evolution: Das kreative Zusammenspiel von Mensch und Kosmos, München 1999, S. 77-88
- Fischer, E.P.: An den Grenzen des Denkens: Wolfgang Pauli – Ein Nobelpreisträger über die Nachtseiten der Wissenschaft, Freiburg (u.a.) 2000
- Fischer, E.P.: Die aufschimmernde Nachtseite der Wissenschaft – Träume, Offenbarungen und neurotische Mißverständnisse in der Geschichte naturwissenschaftlicher Entdeckungen, Lengwil 1995
- Fischer, E.P.: Einstein: Ein Genie und sein überfordertes Publikum, Berlin (u.a.) 1996
- Fischer, J.; Gäbler, U. (Hrsg.): Angst und Hoffnung - Grunderfahrungen des Menschen im Horizont von Religion und Theologie, Stuttgart (u.a.) 1997
- Fischer, P.: Goethe-Wortschatz: Ein sprachgeschichtliches Wörterbuch zu Goethes sämtlichen Werken, Leipzig 1929
- Fischer, Th.: Wo waren wir stehen geblieben? 100 000 Kilometer mit dem Audi A6 2.5 TDI V6 offenbarten statt Fortschritt durch Technik Rückschritt durch Stillstand. Der Dauertestwagen blieb mehrfach liegen und enttäuschte mit vielen Qualitätsmängeln. In: auto, motor und sport 2000, 11, S. 56-63
- Fischer, Th.: WOB und Tadel: Über 100 000 km, die in 23 Monaten absolviert wurden hinterließ der VW Passat 1.8 T einen sehr zwiespältigen Eindruck. Zahlreiche gravierende Qualitätsmängel trüben das Bild des ansonsten guten Kombis. In: auto, motor und sport, 1999, 24, S. 48-56
- Fisher, R.A.: Statistical methods and scientific inferences, New York, 1973
- Fleischhauer, J.: Goodbye Mr. Brutalo: Konsens statt Krawall: Das Leitbild des Bürokriglers hat offiziell ausgedient, in den Firmen ist der Teamspieler gefragt. Die Konzernchefs, selbst ausgeprägte Machtmenschen, empfehlen zumindest den Belegschaften die Einführung von Altbewährtem - zum Beispiel Solidarität, in: Spiegel 1999, 1, S. 68-70
- Flensburger Hefte (Hrsg.): Nah-Todeserfahrungen - Rückkehr zum Leben, Flensburger Hefte Bd. 51, Flensburg 1995
- Flick, U (Hrsg.): Handbuch qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen, 2. Aufl., Weinheim 1995
- Flik, H.: The Ameba Concept - Organizing around Opportunity within the Gore Culture, in: Simon, H. (Hrsg.), Herausforderung Unternehmenskultur, Stuttgart 1990, S. 91-129
- Focus (Hrsg.): Wechsel im Imperium: Mark Wössner führte Bertelsmann auf Platz 3 der Medien-Weltrangliste. Mit 60, so will es das Konzerngesetz, verläßt er den Chefposten. In: Focus 19.10.1998, S. 294-300
- Foerster, H. v.: Sicht und Einsicht: Versuche zu einer operativen Erkenntnistheorie, Wiesbaden 1985

- Fornet-Betancourt, R. (Hrsg.): *Mystik der Erde – Elemente einer indianischen Theologie*, Freiburg (u.a.) 1996
- Forrester, J.W.: *Der teuflische Regelkreis: Das Globalmodell der Menschheitskrise*, Stuttgart 1972
- Forrester, J.W.: *Industrial Dynamics*, Cambridge/Mass. 1969
- Forrester, J.W.: *Principles of Systems: Text and Workbook*, 2. Aufl., Cambridge/Mass., 1976
- Forrester, V.: *Der Terror der Ökonomie*, Wien (u.a.) 1997
- Forschner, M.: *Über das Handeln im Einklang mit der Natur – Grundlagen ethischer Verständigung*, Darmstadt 1998
- Forster, W.: *Die Management-Funktionen in Organisationen in Analogie zu den Ich-Funktionen des Individuums: Ein Versuch*, in: Sievers, B. (Hrsg.): *Management: Was bedeutet es, wie kann man es verstehen, ausüben und gestalten?*, Wuppertal [Arbeitspapiere des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Bergischen Universität-Gesamthochschule Wuppertal Nr. 153] 1991, S. 10-18
- Fox, M.: *Geist und Kosmos: Der Weg der Verwandlung*, Grafing 1993
- Fox, M.; Sheldrake, R.: *Engel: Die kosmische Intelligenz*, Wien 1998
- Frank, G.: *Ein digitales Hardwaresystem zur echtzeitfähigen Simulation biologienaher neuronaler Netze*, Paderborn 1997
- Frankenberger, E.: *Gottbekenntnisse grosser Naturforscher*, 12. Auflage, Leutesdorf 1982
- Frankfurter Allgemeine Zeitung (Hrsg.): *Europäisches Parlament verweigert Entlastung der Kommission*, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* 1998, 294, S. 1-2
- Frankfurter Allgemeine Zeitung (Hrsg.): *Greenspan warnt vor Sorglosigkeit der Anleger: „Vorkehrungen für einen Marktumschwung treffen“ / Hohe Verluste durch Vertrauensschwund möglich*, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 16.10.1999, S. 13
- Frankfurter Allgemeine Zeitung (Hrsg.): *„Irgendwas müssen wir mit dem Geld ja machen“: Gier, Betrug, Inkompetenz, Geld für Yetis und energetische Dörfer: das Schwarzbuch Börse 2004*, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 12.2.2005, S. 20
- Frankfurter Allgemeine Zeitung (Hrsg.): *In Straßburg Debatte über die Entlastung der EU-Kommission: Das europäische Parlament uneins / Streit um die Geschäftsordnung verschärft den Konflikt*, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 16.12.1998b, S. 1
- Frankl, V. E.: *Der leidende Mensch: Anthropologische Grundlagen der Psychotherapie*, Genf 1990
- Frankl, V. E.: *Der Wille zum Sinn: Ausgewählte Vorträge über Logotherapie*, Bern (u.a.) 1972
- Franz, M.L. v.: *Reflexionen zum «Ring i»*, in: Atmanspacher, H.; Primas, H.; Wertenschlag-Birkhäuser, E. (Hrsg.): *Der Pauli-Jung-Dialog und seine Bedeutung für die moderne Wissenschaft*, Berlin (u.a.) 1995, S. 331-332
- Franz, M.-L.: *Shadow and the Evil in Fairytales*, Toronto 1974
- Fraunhofer Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung (Hrsg.): *Delphi-Umfrage 1998 – Studie zur globalen Entwicklung von Wissenschaft und Technik im Auftrag des Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Technologie*, Karlsruhe 1998
- Frese, E. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Organisation*, 3. Aufl., Stuttgart 1992
- Freud, A.: *Das Ich und die Abwehrmechanismen*, 11. Aufl., München [1978]

- Freud, S.: Totem und Tabu: Einige Übereinstimmungen im Seelenleben der Wilden und der Neurotiker, 3. Aufl., Hamburg 1968.
- Frey, P.: It's Rover now. Ohne Beispiel in der Unternehmensgeschichte ist die BMW-Vorstandskrise, bei der BMW-Chef Bernd Pischetsrieder wegen der Rover-Krise zum Rücktritt genötigt und Wolfgang Reitzle verschmäht wurde. Er kündigte selbst. In: *auto, motor und sport* 1999, 4, S. 22-24
- Fricke, Th.: Im Bann der Krise: Die weltweiten Turbulenzen setzen dem deutschen Export stärker zu, als vielfach erwartet. Nun droht ein herber Konjunkturrückschlag. In: *manager magazin* 29, 1999, 3, S. 8-11
- Fricke, Th.: Not am Markt: Das weltweite Finanzdebakel läßt am Nutzen freier Wechselkurse zweifeln. Vor den Konsequenzen schrecken die Notenbanker jedoch zurück, in: *manager magazin* 28, 1998, 11, S. 8-11
- Friebe, M.: Vom Kopf zum Herzen – Plädoyer für ein Umdenken im Management, Zürich 1987
- Friedman, M.: The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, in: Donaldson, T.; Werhane, P.H. (Hrsg.): *Ethical Issues in Business – a Philosophical Approach*, Englewood Cliffs 1988, S. 217-223
- Friedrich, H.: Die Struktur der modernen Lyrik – von Baudelaire bis zur Gegenwart, 6. Aufl., Hamburg 1962
- Friedrichs, L.; Vogt M. (Hrsg.): *Sichtbares und Unsichtbares: Facetten von Religion in deutschen Zeitschriften*, Würzburg 1996
- Fromm, E.: Erich Fromm Gesamtausgabe, Bd. 9, *Sozialistischer Humanismus und Humanistische Ethik*, Stuttgart 1981
- Fromm, E.: *Haben oder Sein: Die seelischen Grundlagen einer neuen Gesellschaft*, München 1982
- Fromm, H.: *Kooperation im Unternehmen*, Landsberg/Lech 1986
- Frowen, St. (Hrsg.): *Hayek: Economist and Social Philosopher: A Critical Retrospect*, Basingstoke (u.a.) 1997
- Fuchs, J. (Hrsg.): *Das biokybernetische Modell. Unternehmen als Organismen*, Wiesbaden 1992
- Fülöp-Miller, R. v.: *Macht und Geheimnis der Jesuiten: Eine Kultur und Geistesgeschichte*, Berlin 1929
- Fürer-Haimendorf, Chr. v.: *Caste and Kin in Nepal, India and Ceylon: Anthropological studies in hindu-buddhist contact zones*, Bombay (u.a.) 1966
- Fuhrmann, K.-W.: *Fertigungs- und Materialwirtschaft: Strukturen - Schwachstellen - Rationalisierungsansätze*, Berlin (u.a.) 1983
- Fukuyama, F.: *The End of History and the Last Man*, London 1992
- Gabler *Wirtschafts-Lexikon*, 13. vollständig überarbeitete Auflage, Wiesbaden 1993
- Gadalla, I.E.; Cooper, R.: *Towards an Epistemology of Management*, in: *Social Science Information* No. 17, 1978, S. 349-383
- Galbraith, J.R.: *Designing Complex Organizations*, Reading/Massachusetts (u.a.) 1973
- Galbraith, J.R.: *Organization Design*, Reading/Massachusetts (u.a.) 1977
- Galbraith, J.R.: *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*, Reading/Massachusetts (u.a.) 1978
- Ganske, T.: *Mitbestimmung, Property-Rights-Ansatz und Transaktionskostentheorie - Eine ökonomische Analyse*, Frankfurt a.M. (u.a.) 1996
- Gantke, W.: *Der umstrittene Begriff des Heiligen: Eine problemorientierte religionswissenschaftliche Untersuchung*, Marburg 1998
- Garten, J.E.: *Globale Goliaths*, in: *Wirtschaftswoche* 1999, 5, S. 154
- Gausemeier, J.: *Szenario-Management*, München (u.a.) 1996

- Gebelein, H.: Alchemie - die Magie des Stofflichen, 2. Aufl., München 1996
- Gehrs, O.: Schmutzkind der TV-Familie. Mit „Big Brother“ will RTL 2 seinen Ruf aufpolieren – bei Gesellschaftern und Werbetreibenden wächst die Skepsis. In: Spiegel 2000, 9, S. 119
- Gelder, S. v.: Jenseits von Gier und Knappheit, Ein Interview mit Bernard Lietaer, deutsche Übersetzung, www.transaction.net/press/interviews/lietaer0497.html, August 1999
- Gelernter, D.: Software Strongman Bill Gates: He controls something the world's PCs can't live without. But he's neither as good nor bad as the hype, in: Time 1998, 23, S. 131-134
- Gennep, A. van: Übergangsriten, Frankfurt a.M. (u.a.) 1986
- Gersemann, O.: „Lange Durststrecke“ - Autoanalyst Michael Bruynesteyn über die Probleme von Daimler-Chrysler. Interview in: Wirtschaftswoche 2000, 31, S. 53
- Gersemann, O.: Der Meister: Amerikas Zentralbankchef Alan Greenspan, der mächtigste Mann der Weltwirtschaft, steht vor der größten Herausforderung seiner Laufbahn. In: Wirtschaftswoche 2000, 21, S. 29-38
- Gesell, S.: Gesammelte Werke, Bd. 10, 1916- 1919, 4. Aufl., Lütjenburg 1991
- Gesell, S.: Gesammelte Werke, Bd. 11, 1920, 4. Aufl., Lütjenburg 1991b
- Ghiselli, E.E., Campbell, J.P., Zedeck, S.: Measurement Theory for the Behavioral Sciences, San Francisco 1981
- Gibran, K.: Der Narr – Lebensweisheit in Parabeln, 8. Aufl., Olten (u.a.) 1984
- Giddens, A.: Die Konstitution der Gesellschaft: Grundzüge einer Theorie der Strukturierung, Frankfurt a.M. 1995
- Giddens, A.: Jenseits von Links und Rechts, Frankfurt 1997
- Giddens, A.: Soziologie, 1. Aufl., Wien (u.a.) 1995b
- Giersch, H.: Die offene Ethik: Herbert Giersch über Stammzellforschung und die Würde des Menschen, in: Wirtschaftswoche 2001, 52, S. 110
- Girard, R.: Das Heilige und die Gewalt, Paris (u.a.) 1987
- Girard, R.: Der Sündenbock, Zürich 1988
- Glasenapp, H. v.: Die fünf Weltreligionen: Brahmanismus, Buddhismus, Chinesischer Universalismus, Christentum, Islam, 7.Aufl. München 1998
- Glasl, F.: Das Homo-Mensura-Prinzip und die Gestaltung der Organisationen, in: Sievers, B.; Slesina, W. (Hrsg.): Organisationsentwicklung in der Diskussion: Offene Systemplanung und partizipative Organisationsforschung [Arbeitspapiere des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Gesamthochschule Wuppertal Nr. 44] Wuppertal 1980, S. 99-133
- Glasl, F.: Das Unternehmen der Zukunft: Moralische Intuition in der Gestaltung von Organisationen, Stuttgart 1994
- Glasl, F.: Konfliktmanagement - Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, 5. erweiterte Aufl., Stuttgart (u.a.) 1997
- Glasl, F.: Selbsthilfe in Konflikten: Konzepte – Übungen – praktische Methoden, Stuttgart (u.a.) 1. Aufl. 1998, 4. Aufl. 2004
- Glasl, F.: Konflikt, Krise, Katharsis und die Verwandlung des Doppelgängers, Stuttgart 2007
- Glasl, F.; Brugger, E. (Hrsg.): Der Erfolgskurs schlanker Unternehmen, Impulstexte und Praxisbeispiele, Wien (u.a.) 1994
- Glasl, F.; Kalcher, T.; Piber, H.: Professionelle Prozeßberatung – Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse, Bern (u.a.) 2005

- Glasl, F.; Lievegoed B.: Dynamische Unternehmensentwicklung: Wie Pionierbetriebe und Bürokratien zu schlanken Unternehmen werden, 2. Aufl., Bern (u.a.) 1996
- Glasl, F.; Lievegoed B.: Dynamische Unternehmensentwicklung: Grundlagen für nachhaltiges Changemanagement, 3. Aufl., Bern (u.a.) 2004
- Gleiser, M.: Das tanzende Universum: Schöpfungsmythen und Urknall, Wien (u.a.) 1998
- Godelier, M.: Das Rätsel der Gabe: Geld, Geschenke, heilige Objekte, München 1999
- Goethe, J.W. v.: Der westöstliche Divan, in: Goethe, J.W. von: Werke, Bd. 2, Hamburg 1967, S. 7-125
- Goethe, J.W. v.: Der Zauberlehrling, in: Sophie von Sachsen (Hrsg.), Goethes Werke, Weimarer Ausgabe, Band 1, München [dtv] 1987, S. 215-218
- Goethe, J.W. v.: Dichtung und Wahrheit, in: Goethe, J.W. von: Sämtliche Werke nach Epochen seines Schaffens, Bd. 14, München 1985
- Goethe, J.W. v.: Faust, der Tragödie erster Teil, Stuttgart 1957
- Goethe, J.W. v.: Faust, der Tragödie zweiter Teil, Stuttgart 1958
- Goeudevert, D.: Wie ein Vogel im Aquarium - aus dem Leben eines Managers, Berlin 1997
- Goldbeck, Chr.: Wie viel Wasser braucht der Mensch?, www.quarks.de/dyn/15903.phtml, März 2004
- Goldmann, St.L.: Agil im Wettbewerb, die Strategie der virtuellen Organisation zum Nutzen des Kunden, Berlin (u.a.) 1996
- Goldsmith, M. (Hrsg.): Einstein – The First Hundred Years, Oxford 1979
- Golowin, S.: Drache, Einhorn, Oster-Hase und anderes phantastisches Getier, Basel 1994
- Gomez, P.; Malik, F.; Oeller, K.-H.: Systemmethodik: Grundlagen einer Methode zur Erforschung und Gestaltung komplexer soziotechnischer Systeme, Bern 1975
- Gorbatow, G.: Säuberung in der Roten Armee, in: Schmid, C.; Pleticha, H.: Zeitgeschichte aus erster Hand: Von der russischen Revolution bis zur Besetzung der CSSR - Berichte von Augenzeugen und Zeitgenossen, Würzburg 1967, S. 201-208
- Görnitz, Th.: Carl-Friedrich von Weizsäcker – ein Denker an der Schwelle zum neuen Jahrtausend, Freiburg i. Br., 1992
- Gotteslob: Katholisches Gebet- und Gesangbuch mit dem Anhang für das Erzbistum Paderborn, Paderborn 1975
- Gottwald, E.: Ritus und Religion in der Werbung, in: Korczak, D.; Rosenau, H. (Hrsg.): Rummel, Ritus, Religion: Ästhetik und Religion im gesellschaftlichen Alltag, Neukirchen-Vluyn 2003, S. 47-68
- Gottwald, F.Th., Klepsch, A. (Hrsg.): Tiefenökologie: Wie wir in Zukunft leben wollen, München 1995
- Gottwald, F.-Th.; Rätsch, Chr. (Hrsg.): Schamanische Wissenschaften: Ökologie, Naturwissenschaft und Kunst, München 1998
- Gottwald, F.-Th.; Laszlo, E.; Sauer-Sachtleben, M.; Schumacher, St. (Hrsg.): Kooperation mit der Evolution: Das kreative Zusammenspiel von Mensch und Kosmos, München 1999
- Govinda. A.: Der Weg der weißen Wolken: Erlebnisse eines buddhistischen Pilgers in Tibet, Bern (u.a.) 2000
- Graaf, J. de; Wann, D.; Naylor, Th. H.: Affluenza: Zeitkrankheit Konsum, München 2002
- Grabowski, J.: Von Tests zu Intelligenzmodellen: Komponenten finden mittels Faktorenanalyse, in: Spektrum der Wissenschaft Spezial: Intelligenz, 1999, S. 36 – 38
- Graham, R. B.: Physiological Psychology, Belmont, California, 1990
- Grass, G.: Beim Häuten der Zwiebel, Göttingen 2006

- Greenway, R.: Die Erfahrung der Wildnis, in: Gottwald, F.-Th; Laszlo, E.; Sauer-Sachtleben, M.; Schumacher, St. (Hrsg.): Kooperation mit der Evolution: Das kreative Zusammenspiel von Mensch und Kosmos, München 1999, S. 231-255
- Grimaud, H.: Die Wolfssonate, 4. Aufl. 2005
- Grimm J.; Grimm, W.: Deutsches Wörterbuch, Bd. 6, Leipzig 1885
- Grimm, H.-U.: Chemiealarm auf dem Kinderteller, in: stern 2002, 16, S. 220 – 228
- Grimm, H.-U.: Die Suppe lügt, Stuttgart 1997
- Grönemeyer, D.: Mensch bleiben – High-Tech und Herz – eine liebevolle Medizin ist keine Utopie, 5. Aufl., Freiburg i.Br. 2003
- Grof, S.: Topographie des Unbewußten, Stuttgart 1985
- Grolle, J., Traufetter, G.: „Hirne verändern sich“: Der Gedächtnisforscher und Nobelpreisträger Eric Kandel über die Moleküle der Erinnerung, altersdemente Mäuse und die Entdeckung des Unbewußten, in: Spiegel special 2003, 4: Die Entschlüsselung des Gehirns, S. 72-75
- Grolle, J., Traufetter, G.: „Unser Wille kann nicht frei sein“: Der Hirnforscher Wolf Singer über die Konstruktion der Wirklichkeit in unserem Kopf, unseren Glauben, frei handeln zu können, und seine Vision eines neuen, humaneren Menschenbildes, Spiegel-Gespräch in: Spiegel special 2003, 4: Die Entschlüsselung des Gehirns, S. 20-25
- Grolle, J.: Hotline zum Himmel, in: Spiegel special 2003, 4: Die Entschlüsselung des Gehirns, S. 42-46
- Groothuis, U.: Teure Schikanen, in: Wirtschaftswoche 1999, 48, S. 172
- Groys, B.: Markt- oder „Moral“-Wirtschaft. Zur Typologie von Leistungsgesellschaften, in: Thomas, H.(Hrsg.): Ethik der Leistung, Herford 1987, S. 242-299
- Grün, A.: Weihnachten – Einen neuen Anfang feiern, 5. Aufl., Freiburg (u.a.) 1999
- Grünewald, D.; Legler, W.; Pazzani, K.-J. (Hrsg.): Ästhetische Erfahrung - Perspektiven ästhetischer Rationalität, Festschrift für Gunter Otto, Bonn 1997
- Guareschi, G.: Don Camillo und Peppone, 44. Auflage, Hamburg 2002
- Guggisberg, H. R.: Geschichte der USA, Stuttgart 1988
- Guldin, R.: Körpermetaphern: Zum Verhältnis von Politik und Medizin, Würzburg 2000
- Gutenberg, E.: Unternehmensführung: Organisation und Entscheidungen, Wiesbaden 1962
- Gutenberg, E.: Zur Theorie der Unternehmung: Schriften und Reden aus dem Nachlaß, hrsg. von Horst Albach, Berlin 1989
- Gutmann, H.-M.: Die tödlichen Spiele der Erwachsenen: Moderne Opfermythen in Religion, Politik und Kultur, Freiburg (u.a.) 1995
- Haimann, C.: Die Diabetes-Behandlung der Zukunft. Einer Epidemie gleich explodiert weltweit die Zahl der Zuckerkranken. Neuartige Therapieformen können in Zukunft die Behandlungsmöglichkeiten verbessern. Zugleich ist aber auch Vorbeugung gefragt. In: Spektrum der Wissenschaft 2002, 3, S. 60-66
- Haken, H.: Advanced Synergetics, Instability, Hierarchies of Self-Organizing Systems and Devices, Berlin 1983
- Haken, H.: Can Synergetics be of use to Management Theory? In: Ulrich, H.; Probst, G.J.B. (Hrsg.): Self-Organization and Management of Social Systems, Heidelberg 1984, S. 33-42
- Haken, H.: Die Selbstorganisation der Information in biologischen Systemen aus der Sicht der Synergetik, in: Küppers (Hrsg.): Ordnung aus dem Chaos. Prinzipien der Selbstorganisation und Evolution des Lebens, 3. Aufl., München 1991, S. 105-154

- Haken, H.: Erfolgsgeheimnisse der Natur: Synergetik: Die Lehre vom Zusammenwirken, Stuttgart 1991a
- Haken, H.: Synergetics: An Introduction, Berlin 1978
- Halfas, H.: Das dritte Auge - Religionsdidaktische Anstöße, Düsseldorf 1982
- Hamann, G.: Some Philosophical Issues in Cognition Sciences: Qualia, Intentionality and the Mind-Body Problem, in: Posner, M.I. (Hrsg.): Foundations of cognition sciences, Massachusetts (u.a.) 1989, S. 345-399
- Hamberger, E.: Was heißt „moralisch“ und welchen Platz hat Moral in der Politik? - Mit einer Analyse am Beispiel der deutschen Wiedervereinigung, Linz 1995
- Hamblock, D.; Wessel, D.: Großwörterbuch Wirtschaftsenglisch in 2 Bänden, Bd. 1, Düsseldorf 1989
- Hamedinger,: Raum, Struktur und Handlung als Kategorien der Entwicklungstheorie: Eine Auseinandersetzung mit Giddens, Foucault und Lefebvre, Frankfurt a.M. (u.a.) , 1997
- Hamel, G.; Prahalad, C.K.: Wettlauf um die Zukunft, Frankfurt a.M. (u.a.) 1994
- Hamelmann, U.: Märchenhaft: Farbimaginationen zu Goethes Märchen, Paderborn 1994
- Hammer, M.; Champy, J.: Business Reengineering: Die Radikalkur für das Unternehmen, Frankfurt a.M. 1994
- Hammerstein, K. v.: Profit mit Profilen. Bertelsmann-Chef Middelhoff krempelt den Konzern um. Die Buchclubs werden mit dem Multimediabereich verschmolzen. Das Ziel: Vernetzte Kundendateien für ein Power-Marketing. In: Spiegel 1999, 50, S. 96-98
- Handelsblatt (Hrsg.): Mannheimer Wissenschaftler entwickeln neue Anlagestrategie: Überdurchschnittliche Rendite am deutschen Aktienmarkt, in: Handelsblatt 1999, 39, S. 35
- Handelsblatt (Hrsg.): Nach dem Abbruch der Welthandelskonferenz von Seattle werden die USA als Schuldige hingestellt. Die Welthandelsrunde soll in Genf wieder belebt werden, in: Handelsblatt 1999b, 236, S. 1
- Hartmann, K.: Religiöse Deutungsmuster in der Wirtschaftspresse: Befunde einer Analyse des ´manager magazins´, in: Friedrichs, L.; Vogt, M.: Sichtbares und Unsichtbares: Facetten von Religion in deutschen Zeitschriften, Würzburg 1996, S. 253-273
- Hartmann, W.D.: Handbuch der Managementtechniken – moderne Managementmethoden und –techniken im kritischen Überblick, Berlin 1988
- Hartwig, F., Dearing, B.E.: Exploratory Data Analysis, Beverly Hills (u.a.) 1979
- Harvey, A.C., Collier, P.: Testing for functional misspecification in regression analysis, in: Journal of Econometrics, No. 6, 1978, S. 103-109
- Hassenstein, B; Kaiser, H.: Information und deren Verarbeitung – Datenverarbeitung und deren Regelung im Organismus, in: Becker, U. (Chefred.): In: Becker, U. (Chefred.): Das Leben - Die Welt der modernen Wissenschaft: Zelle Pflanze, Tier, Entwicklung, Evolution, Informationsverarbeitung, Verhalten, 4. Aufl., Freiburg i. Br. 1979, S. 303-404
- Hauskeller, M.: Was ist Kunst – Positionen der Ästhetik von Platon bis Danto, 2. Aufl., München 1998
- Hawken, P.; Lovins, A; Lovins, H.: Öko-Kapitalismus: Die industrielle Revolution des 21. Jahrhunderts, Wohlstand im Einklang mit der Natur, Boston (u.a.) 2000
- Hawking, St.W.: Eine kurze Geschichte der Zeit: Die Suche nach der Urkraft des Universum, Reinbek bei Hamburg 1991
- Hawranek, D.: „Das gibt Ärger“: DaimlerChrysler-Chef Jürgen Schrempp hat den ersten Machtkampf im fusionierten Konzern für sich entschieden. Der widerspenstige US-Vorstand Tom Stallkamp wurde gefeuert. In: Spiegel 1999, 39, S. 126-130

- Hawranek, D.: „Die Party ist vorbei“: Bei Volkswagen häufen sich die Probleme: Die Rendite sinkt, die Qualität lässt zu wünschen übrig – die Kritik an der Strategie des VW-Chefs Ferdinand Piëch wächst. In: Spiegel 1999, 48, S. 124-125
- Hawranek, D.: Schrempps bittere Lektion. DaimlerChrysler steckt in der Klemme. Obwohl der Gewinn steigt, kannte der Aktienkurs lange Zeit nur eine Richtung: Er fiel. Bringt der Einstieg in den E-Commerce die Wende? In: Spiegel 2000, 9, S. 104-106
- Hayek, F.A. v.: Der Weg zur Knechtschaft, München (u.a.) 1971
- Hayek, F.A. v.: Die Anmaßung von Wissen: Neue Freiburger Studien, Tübingen 1996
- Hayek, F.A. v.: Economic Freedom, Oxford (u.a.) 1991
- Hays, W.L.: Statistics for the social sciences, New York 1973
- Heckhausen, H.: Motivation und Handeln, 2. völlig überarbeitete und ergänzte Auflage, Berlin (u.a.) 1989
- Heckhausen, H.: The anatomy of achievement motivation, New York 1967
- Hedberg, B.: How organizations learn and unlearn, in: Nystrom, P.C. (Hrsg.): Handbook of organizational design, Vol. 1, Oxford 1981, S. 3-27
- Hedsel, M; Ovason, D.: Der geheime Bund: Ein Eingeweihter entdeckt das verborgene Wissen der großen Denker, München 1999
- Heeg, F.J.: Handbuch Personal- und Organisationsentwicklung, Stuttgart (u.a.) 1993
- Hegel, G.W.F: Grundlinien der Philosophie des Rechts oder Naturrecht und Staatswissenschaft im Umriss, Neuauflage, Frankfurt 1976
- Hegel, G.W.F: Phänomenologie des Geistes, Frankfurt a.M. 1970
- Hegel, G.W.F: Schriften zur Politik und Rechtsphilosophie, Neuauflage, Frankfurt 1971
- Hegge, H.: Freiheit, Individualität und Gesellschaft: Eine philosophische Studie zur menschlichen Existenz, Stuttgart 1992
- Heidack, C. (Hrsg.): Lernen der Zukunft: Kooperative Selbstqualifikation - die effektivste Form der Aus- und Weiterbildung im Betrieb, München 1989
- Heidack, C.; Schwalbe, H.; Zander, E.: Wie Phönix aus der Asche durch Fordern und Fördern: Total Quality/Qualification Management (TQQM) für den Wirtschaftsstandort Deutschland und Europa, Bielefeld 1997
- Heideking, J.: Geschichte der USA, Tübingen 1996
- Heil, C., Hänel, B.: Ein Fest für „Mohammed“ Wössner: Wechsel an der Vorstandsspitze des Bertelsmann-Konzerns/Deutschlands Elite in Gütersloh zu Gast, in: Neue Westfälische 31.10. 1998, S. 4
- Heilige Schrift des Alten und Neuen Testaments in der Übersetzung von Kürzinger, J., Aschaffenburg 1962
- heiligenlexikon.de: Maria Magdalena http://www.heiligenlexikon.de/BiographienM/Maria_Magdalena.html, 3/2007
- Heim, B. Postmortale Zustände? Die televariante Area integraler Weltstrukturen, Innsbruck 1988
- Heim, B.: Der Elementarprozeß des Lebens, 2. Aufl., Innsbruck 1990b
- Heim, B.: Einheitliche Beschreibung der materiellen Welt: Informatorische Zusammenfassung von «Elementarstrukturen der Materie» Bd. 1, Bd. 2, Innsbruck 1990
- Heim, B.: Elementarstrukturen der Materie, Bd. 1, Innsbruck 1980
- Heinz-Mohr, G.: Lexikon der Symbole: Bilder und Zeichen der christlichen Kunst, München 1998
- Heisenberg, W.C.: Das Naturbild der heutigen Physik, 17. unveränderter Nachdruck der Erstauflage von 1955, Hamburg 1976

- Heisenberg, W.C.: Philosophische Probleme der Quantenphysik, 1954
- Heisenberg, W.C.: Physik und Philosophie, Berlin 1973
- Heisenberg, W.C.: Schritte über Grenzen, 2. Aufl., München 1973b
- Hejl, P.M.: Selbstorganisation in sozialen Systemen, in: Niegel, W.; Molzberger, P. (Hrsg.): Aspekte der Selbstorganisation, Berlin 1992, S. 49-65
- Helck, W.; Otto, E. (Hrsg.): Lexikon der Ägyptologie, Bd. 4, Wiesbaden 1982
- Hemleben, J.: Rudolf Steiner, Reinbek bei Hamburg 1963
- Henderson, H.: Eine Welt an der wir alle gewinnen, in: Gottwald, F.-Th; Laszlo, E.; Sauer-Sachtleben, M.; Schumacher, St. (Hrsg.): Kooperation mit der Evolution: Das kreative Zusammenspiel von Mensch und Kosmos, München 1999, S. 325-348
- Hendricks, A., (Hrsg.): Mit und ohne Ketten: Sklaverei und Abhängigkeit in 2 Jahrtausenden, With and Without Chains: Slavery and Dependency over 2 Millennia, 2-sprachiges Begleitbuch zur gleichnamigen Sonderausstellung im Westfälischen Museum für Naturkunde Münster, Münster 2001
- Hendry, D.F.: Dynamic Econometrics, Oxford 1995
- Herdzina, K.: Wettbewerbspolitik, 4. überarbeitete Auflage, Stuttgart 1993
- Herkner, W.: Lehrbuch Sozialpsychologie, 5. korrigierte und stark erweiterte Auflage, Stuttgart 1991
- Herrhausen, A.: Macht der Banken: Vortrag gehalten am 25.6.1987 an der Universität des Saarlandes, Saarbücken 1987
- Herz, C.; Hofmann, S.: Manager-Bezüge bleiben krisenfest: Jedes zweite Dax-30-Unternehmen steigerte im Jahr 2002 die Vergütung der Vorstände – Erhöhung oft unabhängig vom wirtschaftlichen Erfolg, in: Handelsblatt 1999, 39, S. 1
- Herz, W.: Die Steuern, ein Skandal: Wie der Staat seine Bürger verhöhnt, in: Zeit 24.10.1997, S. 1
- Hesse, J.: Die neurotische Institution: Macht, Ohnmacht und Versagen der großen Apparate, Frankfurt a.M. 1998
- Hetzer, J.; Seeger, Chr.: Die besten Analysten, Aktien: Fast blind vertrauen Millionen Anleger den Tipps der Aktienanalysten von Banken und Sparkassen. Doch was ist der Rat der Banken wirklich wert? Welchen Experten können Investoren vertrauen? mm hat die Qualität der Researcher getestet und stellt die Sieger vor, in: manager magazin 30, 2000, 7, S. 176-186
- Hetzer, J.; Seeger, Chr.: Stille Stars. Euro 500. Wer sind die besten Firmenlenker Europas? manager magazin hat die 500 größten Konzerne untersucht – und präsentiert die Durchstarter, in: manager magazin 34, 2004, 11, S. 115-169
- Heuser, U.J.: Armer Homo Oeconomicus: Die Wirtschaft wird hektisch und allgegenwärtig. Dafür ist der Mensch nicht geschaffen. Er wird sich zu wehren wissen, in: Zeit 25.2.1999, S. 47
- Heuser, U.J.: Der Revolutionär - Reinhard Selten erhielt als erster Deutscher den Wirtschaftsnobelpreis, in: Kuenheim, H. von (Hrsg.): Ökonomie heute, Wirtschaftswissenschaften im Umbruch - Vordenker, Querdenker, Hochschulen, S. 40-41
- Heuser, U.J.: Der Revolutionär: Reinhard Selten erhielt als erster Deutscher den Wirtschaftsnobelpreis, in: Piper, N. (Hrsg.): Die neuen Ökonomen, Stuttgart 1997, S. 112- 117
- Heuser, U.J.: Wohlstand für wenige: Der soziale Zusammenhalt schwindet, der Republik droht die Zerreißprobe, und niemand tut etwas dagegen, in: Zeit 24.10.1997, S. 23-26
- Heydecker, J.J.; Leeb, J.: Der Nürnberger Prozeß: Bilanz der tausend Jahre, Köln (u.a.) 1959

- Hichert, R.; Moritz, M. (Hrsg.): Management Informationssysteme: Praktische Anwendungen, Berlin (u.a.) 1995
- Hildegard von Bingen: Das Buch vom Wirken Gottes = Liber divinorum operum, 1. vollständige Ausgabe, Augsburg 1998
- Hiller von Gaertringen, Chr.: Der Charismatiker, Edson Mitchell, der neue Deutsche-Bank Vorstand, läutet die Wende ein, in: Wirtschaftswoche 25/2000, S. 104-105
- Hillis, D.: Computerlogik: So einfach arbeiten Computer, München 2001
- Hilzenbacher, R.; Ludsteck, W.: „Den Beschäftigten ist überhaupt nicht zum Feiern zumute“ - Unternehmenskultur als Zukunftsaufgabe, SZ-Gespräch mit dem Vorsitzenden des Siemens-Gesamtbetriebsrats, Alfons Graf, in: Süddeutsche Zeitung 1997, 234, S. 28
- Hirn, W.: Aus Freude am Fahren – Volkswagen: Warum Ex-BMW-Chef Pischetsrieder in Wolfsburg anheuert. In: manager magazin 30, 2000, 1, S. 22-24
- Hirn, W.: Schneller, kürzer, besser? Speedmanagement: Manager und Unternehmen sind im Geschwindigkeitsrausch. Getrieben vom Internet, von gnadenlosen Finanzmärkten und einem globalen Hyperwettbewerb, müssen sie immer schneller Entscheidungen treffen. Gibt es ein Tempolimit? In: manager magazin 30, 2000, 6, S. 124-141
- Hoad, T.F. (ed.): The Concise Oxford Dictionary of English Etymology, Oxford 1986
- Hoffritz, A.: Allianz oder Mesalliance: Die Chemieindustrie liefert zahlreiche Lehrstücke zum Thema Fusionsmanagement - leider sind sie oft abschreckend, in: Wirtschaftswoche 1998, 50, S. 140-145
- Hofstadter, D.R.: Reflexionen über Cherniak, Chr., Das Rätsel des Universums und seine Lösung, in: Hofstadter, D.R.; Dennett, D.C. (Hrsg.): Einsicht ins Ich, Stuttgart 1988, S. 184-193
- Hofstadter, D.R.: Reflexionen über Hofstadter, D.R., Präludium und emsige Fuge, in: Hofstadter, D.R.; Dennett, D.C. (Hrsg.): Einsicht ins Ich, Stuttgart 1988, S. 184-193
- Hofstadter, D.R.: Reflexionen über Morowitz, H.J., Die Wiederentdeckung des Geistes, in: Hofstadter, D.R.; Dennett, D.C. (Hrsg.): Einsicht ins Ich, Stuttgart 1988, S. 49-56
- Hofstadter, D.R.; Dennett, D.C. (Hrsg.): Einsicht ins Ich: Phantasien und Reflexionen über Selbst und Seele, 3. Aufl., Stuttgart 1988
- Hofstetter, H.: Die Leiden der Leitenden, Köln 1988
- Holenstein, E.: Europa und die Menschheit: zu Husserls kulturphilosophischen Meditationen, in: Jamme, Chr. (Hrsg.): Phänomenologie im Widerstreit: Zum 50. Todestag Edmund Husserls, Frankfurt a.M. 1989, S. 40-64
- Holl, A.: Im Keller des Heiligtums, Geschlecht und Gewalt in der Religion, Stuttgart 1991
- Holmes, T.H.; Rahe, R.H.: The Social Readjustment Rating, in: Journal of Psychosomatic Medicine, Vol. 11, 1967, S. 213-218
- Homburg, Chr.: Kundennähe in Industriegüterunternehmen - Konzeptualisierung, Erfolgsauswirkungen und organisationale Determinanten, Mainz 1995
- Homeyer, J.: Ära der Macher: Wer war der erfolgreichste Unternehmer des 20. Jahrhunderts? In: Wirtschaftswoche 1999, 45, S. 94-98
- Hoppmann, E.: Eine universelle Quelle der Ordnung: Spontane Ordnung entsteht ohne bewußte gesellschaftliche Koordination/ Was man nicht wissen kann, kann man nicht planen/ Evolution und Effizienz, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung 12.12.1998, S. 15

- Horgan, J.: Die neuen Sozialdarwinisten: Das in Charles Darwins Evolutionstheorie entscheidende Prinzip der natürlichen Selektion findet immer mehr Anklang in den anthropologischen und psychologischen Disziplinen, die geistige Leistungen, Sprache, Geschlechtsunterschiede als biologische Anpassungen verstanden wissen wollen. In: Spektrum der Wissenschaft 1995, 12, S. 80 – 88
- Horowitz, L.M.; Inouye, D.; Seigelmann, E.Y.: On averaging Judges' rating to increase their Correlation with an external Criterion, in: Journal of Consulting and clinical Psychology, Nr. 47, 1979, S. 453-458
- Horst, O.: Christoph Mohn sieht sich mit Lycos auf dem Weg zur Marktführerschaft, in: Westfälisches Volksblatt, 2000, 207, ohne Seitenangabe
- Horstmann, B.: Wie frei sind wir? Abhängigkeiten im hier und heute, in: Hendricks, A., (Hrsg.): Mit und ohne Ketten: Sklaverei und Abhängigkeit in 2 Jahrtausenden, With and Without Chains: Slavery and Dependency over 2 Millennia, 2-sprachiges Begleitbuch zur gleichnamigen Sonderausstellung im Westfälischen Museum für Naturkunde Münster, Münster 2001, S. 131-187
- Horx, M., Wippermann, P.: Markenkult: Wie Marken zu Ikonen werden, Düsseldorf 1998
- Hotze, H.: Skandal Europa. 25 Jahre europäische Gemeinschaft, oder: Wie sich eine Idee zu Tode subventioniert, München 1982
- Huber, A.: Kreativität, München 1998
- Huber, G.: Eidos und Existenz: Umriss einer Philosophie der Gegenwärtigkeit, Basel (u.a.) 1995
- Huber, W.: Zur Freiheit berufen: Biblische Einsichten, Gütersloh 1996
- Hubert, E.-M.: Tauschringe und Marktwirtschaft: eine ökonomische Analyse lokaler Komplementärökonomien, Berlin 2004
- Hübner, K.: Die Wahrheit des Mythos, München 1985
- Hübner, Th.: Schumpeters sozialistische Welt: Der österreichische Ökonom sang das Hohelied auf den dynamischen Unternehmer, sah den „alt gewordenen“ Kapitalismus lediglich noch auf bröckelnden Mauern stehen, in: Süddeutsche Zeitung 1999, 278, S. M 20
- Hügel, St.: Bananenschale Money 99, in: PC-Praxis 3/1999, S. 3
- Huijer, M.: Der Zauberer verliert den Stab, in: Süddeutsche Zeitung 166/2003, S. 3
- Hurrelmann, K.: Gesundheitssoziologie: Eine Einführung in sozialwissenschaftliche Theorien von Krankheitsprävention und Gesundheitsförderung, Weinheim (u.a.) 2000
- Husserl, E.: Arbeit an den Phänomenen: Ausgewählte Schriften, Frankfurt a.M. 1993
- Husserl, E.: Die Krisis der europäischen Wissenschaften und die transzendente Phänomenologie, Hamburg 1977
- Husserl, E.: Erfahrung und Urteil, 2. Aufl., Hamburg 1954
- Huxley, A.: Brave New World, München (u.a.) 1986
- Huxley, A.: Die Pforten der Wahrnehmung, München (u.a.) 1986
- Ihering, R. v.: Der Zweck im Recht, Leipzig 1893
- Isenberg, W.; Sellmann, M. (Hrsg.): Konsum als Religion? Über die Wiederverzauberung der Welt, Mönchengladbach 2000
- ISSD (Hrsg.): Earth Negotiations Bulletin, Vol. 12 No. 319. Published by the International Institute for Sustainable Development (IISD), <http://www.iisd.ca/climate/ipwg1/>, 4.2.2007
- Itten, J.: Kunst der Farbe, Studienausgabe, Stuttgart 1980
- Jacobs, H.-J.: Vision und Wirklichkeit: Zu viel Show, zu wenig Cash: Internet-Guru Paulus Neef steuert seine Pixelpark AG in die Krise. Nun muss das

- Unternehmen saniert werden, der Neue Markt hat einen gefallen Engel mehr,
in: Spiegel 2001, 14, S. 118-119
- Jäpel, W.: Die Qualität alternativer Rating-Formen und ihre Einflußgrößen, Regensburg
1985
- Jambu, M.: Explorative Datenanalyse, Stuttgart 1992
- James, W.: The Varieties of Religious Experience: A Study of Human Nature, 2. ed.,
New York 1961
- Jamme, Chr. (Hrsg.): Phänomenologie im Widerstreit: Zum 50. Todestag Edmund
Husserls, Frankfurt a.M. 1989
- Jamme, Chr.: »Gott an hat ein Gewand«: Grenzen und Perspektiven philosophischer
Mythostheorien der Gegenwart, Frankfurt a.M. 1999
- Janis, I.L.: Groupthink, in: Psychology Today, 11/1971, S. 43-46
- Jaspers, K.: Die maßgebenden Menschen: Sokrates, Buddha, Konfuzius, Jesus, 5.Aufl.,
München 1975
- Jaspers, K.: Philosophie, Bd. 2, Existenzerhellung, Berlin (u.a.) 1956
- Jensen, S.: Die Abzocker, in: manager magazin 27, 1997, 10, S. 57-66
- Jescheck, H.-H.; Ruß, W., Wilms, G.: Strafgesetzbuch – Leipziger Kommentar, Bd. 7, 10.
Aufl., Berlin (u.a.) 1988
- Jessel, T.: Wahrnehmung, in: Kandel, E. R.; Schwartz, J. H.; Jessell, Th. N. (Hrsg.):
Neurowissenschaften, Berlin (u.a.) 1996, 371-494
- Jessel, T.: Von den Nervenzellen zur Kognition, in: Kandel, E. R.; Schwartz, J. H.; Jessell,
Th. N. (Hrsg.): Neurowissenschaften, Berlin (u.a.) 1996, S. 327-352
- Jingsheng, W.: Die Lügen der Unterdrücker: Ein Aufruf von Wei Jingsheng, in: Spiegel
1998, 51, S. 149
- Jonas, H.: Das Prinzip Verantwortung: Versuch einer Ethik für die technische
Zivilisation, Frankfurt a.M. 1984
- Jongen, M.: Das Wesen spiritueller Erkenntnis: Eine Reise ins Innere des Geistes,
München 1998
- Judis, J.B.: Lieber einen zweiten Weg finden – Warnung vor den Räuberbaronen, in: Zeit
21.10.1999, S. 15
- Jünger, E.: Der Kampf als inneres Erlebnis, 4. Aufl., Berlin 1929
- Jung, A.: Ende einer Ära. Die deutsche Wirtschaft ist feindliche Übernahmen nicht
gewohnt. Im Ausland gehören sie fast schon zum Alltag. In: Spiegel 1999c, 47,
S. 120
- Jung, C.G.: Archetyp und Unbewußtes, Augsburg 2000
- Jung, C.G.: Das Wandlungssymbol in der Messe, in: Eranos-Jahrbuch 1940/41, Zürich
1942, S. 120-145
- Jung, C.G.: Zivilisation im Übergang, (Jung: Gesammelte Werke, Bd. 10, Olten (u.a.)
1977
- Jung, C.G.: Die Dynamik des Unbewußten, Freiburg i.Br. 1982
- Jung, C.G.: Einführung in das Wesen der Mythologie, Amsterdam (u.a.) 1941
- Jung, C.G.: Psychologische Typen, Zürich 1921
- Jung, C.G.: Die Archetypen und das kollektive Unbewußte, (Jung: Gesammelte Werke,
Bd. 9, 1. Halbband, Olten (u.a.) 1976
- Jung, C.G.: Über die Entwicklung der Persönlichkeit, Freiburg 1972
- Jung, C.G.: Über die Psychologie des Unbewussten, 8. vermehrte und verbesserte Aufl.
von: Das Unbewußte im normalen und im kranken Seelenleben, Zürich (u.a.)
1966

- Jung, C.G.: Unsterblichkeit - eine Erfahrung des Unbewußten: Über das Leben nach dem Tode, in: Ruprecht, E.; Ruprecht, A. (Hrsg.): Tod und Unsterblichkeit: Texte aus Philosophie, Theologie und Dichtung vom Mittelalter bis zur Gegenwart, Bd. 3: Vom Realismus bis zur Gegenwart, Stuttgart 1993, S. 569 – 581
- Jungbluth, R.: Der Angreifer, in: stern 1998, 21, S. 26 – 27
- Just, W.: Schatten und Ganzheit, in: Atmanspacher, H.; Primas, H.; Wertenschlag-Birkhäuser, E. (Hrsg.): Der Pauli-Jung-Dialog und seine Bedeutung für die moderne Wissenschaft, Berlin (u.a.) 1995, S. 179-204
- Kaden, W.: Ohne Reue, in: manager magazin 30, 2000, 5, S. 3
- Kaden, W.: Treiber und Getriebene, in: manager magazin 30, 2000, 3, S. 5
- Kahle, W.: Taschenatlas der Anatomie, New York, Stuttgart 1991
- Kahlweit, C.; Schwarz, H.: Eine Stadt ohne Tor und Brücke: 135 Jahre lang war der Chemiekonzern in Frankfurt weit mehr als nur ein Wirtschaftsfaktor - nun löst er sich auf in ein heimatloses Konglomerat, in: Süddeutsche Zeitung 1998, 279, S. 3
- Kaiser, R. (Hrsg.): Global 2000: Der Bericht an den Präsidenten, 20. Aufl., Frankfurt a.M. 1981
- Kandel, E.R., Zelluläre Grundlagen von Lernen und Gedächtnis, in: Kandel, E. R.; Schwartz, J. H.; Jessell, Th. N. (Hrsg.): Neurowissenschaften, Berlin (u.a.) 1996b, S. 685-714
- Kandel, E.R.: Ein Überblick, 1. Gehirn und Verhalten, in: Kandel, E. R.; Schwartz, J. H.; Jessell, Th. N. (Hrsg.): Neurowissenschaften, Berlin (u.a.) 1996, S. 5-20
- Kant, I.: Kritik der reinen Vernunft, Stuttgart 1982
- Kant, I.: Neue Erhellung der ersten Grundsätze metaphysischer Erkenntnis, in: Geschichte der Philosophie in Text und Darstellung, Bd. 5, Rationalismus, Stuttgart 1979, S. 376 – 389
- Kasper, W. (Hrsg.): Lexikon für Theologie und Kirche, 3. Aufl., Bd.1-11, Freiburg, Rom (u.a.) 1993-2001
- Kauffman, St.A.: Der Öltropfen im Wasser: Chaos, Komplexität, Selbstorganisation in Natur und Gesellschaft, München (u.a.) 1996
- Kauffmann, F.: Von der Völkerwanderung bis zur Reichsgründung, München 1923
- Kawamoto, N.: Wir müssen uns ändern - Honda-Chef Nobuhiko Kawamoto über neue Wege der Autoindustrie, Sparmotoren und die deutsche Lust am Fahren, Spiegel-Gespräch in: Spiegel 1997, 44, S. 220
- Keenan, J.H.; Hatsopoulos, G.N.; Gyftopoulos, E.P.: Principles of Thermodynamics, in: The New Encyclopaedia Britannica, 15. ed., Vol. 28, Chicago (u.a.), 1989, S. 619-644
- Kehoe, D.F.: The Fundamentals of Quality Management, London (u.a.) 1996
- Keim, R; Unger, H.: Kooperation statt Konfrontation: Vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat, Köln 1986
- Kelle, U.: Computer-Aided Qualitative Data Analysis: Theory, Methods and Practice, London (u.a.) 1995
- Keneally, Th.: Schindlers Liste, München 1994
- Kennedy, C.: Management Gurus, Wiesbaden 1998
- Kennedy, M.: Geld ohne Zinsen und Inflation: Ein Tauschmittel, das jedem dient, 2. überarbeitete Auflage, München 1994
- Kennedy, M., Lietaer, B.A.: Regionalwährungen: neue Wege zu nachhaltigem Wohlstand, München 2004
- Kepler, J.: Kosmische Harmonie, Frankfurt a.M. 1980

- Kern, H.; Schumann, M.: Das Ende der Arbeitsteilung?: Rationalisierung in der industriellen Produktion: Bestandsaufnahme, Trendbestimmung, 4. erw. Aufl., München 1990
- Kessler, H.: Bauformen der Esoterik, Freiburg i. Br. 1983
- Keysberg, K.: Ursachen, Auswirkungen und Perspektiven des schwierigen wirtschaftlichen Anpassungsprozesses in Ostdeutschland vor dem Hintergrund der Wiedervereinigung: Eine empirische und theoretische Analyse, Köln (u.a.) 1996
- Kieser, A.: Moden & Mythen des Organisierens, in: Die Betriebswirtschaft, 56, 1996, 1, S. 21–39
- Kirsch, W.; Meffert, H.: Organisationstheorien und Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1970
- Kirschbaum, E. (Hrsg.): Lexikon der christlichen Ikonographie, Bd. 3, Allgemeine Ikonographie, Freiburg i.Br. (u.a.), 1971
- Kirschbaum, E. (Hrsg.): Lexikon der christlichen Ikonographie, Bd. 4, Allgemeine Ikonographie, Freiburg i.Br. (u.a.), 1972
- Kittel, G. (Hrsg.): Theologisches Wörterbuch zum Neuen Testament, Bd. 2, unveränderter Nachdruck der 1. Aufl. 1935, Stuttgart 1960
- Klee, E.: Ausschwitz, die NS-Medizin und ihre Opfer, Frankfurt a.M. 1997
- Klein, E.: Eine fast perfekte Partnerschaft zwischen Opel und Lear, in: Die Welt, 12.9.1996b, S. WV1
- Klein, E.: Siemens schaffte mit erfolgreichem Re-Engineering die Wende, in: Die Welt, 17.9.1996a, S. WV3
- Kleine Jerusalemer Bibel - AT - Die Weisheitsbücher und die Propheten: Herder Übersetzung mit dem vollständigen Kommentar der Jerusalemer Bibel, Neuauflage der Ausgabe vom 19.9.1968, hrsg. von Schütz, U., Freiburg i.Br. 1992
- Klitzing, V. v.: Handbuch zur kleinräumigen Nutzung von Daten der Volkszählung 1987, 1989
- Kluge, F.: Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache, 23. erweiterte Auflage, Berlin (u.a.) 1999
- Klüver, R.: Die vergessene Katastrophe: Jeden Tag sterben 110.000 Menschen an Unterernährung, in: Süddeutsche Zeitung 239/1997, S. 1
- Knight, J.: Institutionen und gesellschaftlicher Konflikt, Tübingen (u.a.) 1997
- Kobusch, Th.: Die Entdeckung der Person: Metaphysik der Freiheit und modernes Menschenbild, 2. erweiterte Aufl., Darmstadt 1997
- Kobusch, Th.; Mojsisch, B. (Hrsg.): Platon in der abendländischen Geistesgeschichte: Neue Forschungen zum Platonismus, Darmstadt 1997
- Koch, E.: Illusionäre Korrelation als Modell paranormaler Überzeugungen, Frankfurt a. M. (u.a.) 1992
- Koch, M.G.: BSE/vCJD: Rinderwahnsinn, falsche Hoffnungen und Verdrängung, Teil I: Neue Entwicklungen, in: Schweizerisches Medizinisches Forum Nr.3, 17.1.2001, S. 53-57
- Koch, M.G.: BSE/vCJD: Rinderwahnsinn, falsche Hoffnungen und Verdrängung, Teil II: Lehren, Konsequenzen, Ausblick, in: Schweizerisches Medizinisches Forum Nr.4, 24.1.2001b, S. 80-85
- Koch, P.-F.: Menschenversuche: Die tödlichen Experimente deutscher Ärzte, München 1996
- Koenen, K.: Ganz allein. Wirtschaftswoche-Autorin Krisztina Koenen über die Rückkehr des Börsenchefs zum Darwinismus. In: Wirtschaftswoche 14/2000, S. 58 – 60.

- König, E.: Systemische Organisationsberatung, Weinheim 1993
- Koenig, O.: Urmotiv Auge: Neuentdeckte Grundzüge menschlichen Verhaltens, München (u.a.) 1975
- König, W.: Club of Chrom - Der reich verchromte und nobel aufgemachte Rover 75 soll der britischen BMW-Tochter den Weg in eine gesicherte Zukunft ebnet. Die ersten Fahreindrücke lassen vermuten, daß die Chancen nicht schlecht stehen: Er ist der beste Rover den es je gab. In: auto, motor und sport 1999, 4, S. 26-30
- Kohlberg, L. Die Psychologie der Moralentwicklung, 2. Aufl., Frankfurt a.M. 1997
- Koopmans, T.C.: Measurement without Theory, in: The Review of Economic and Statistics 10/1988, S. 161-172
- Koran: Das heilige Buch des Islam, aus dem Arabischen von Max Henning, hrsg. von Hofmann, M.W., Kreuzlingen (u.a.) 1999
- Korczak, D.: Rummel als Mentalität, in: Korczak, D.; Rosenau, H. (Hrsg.): Rummel, Ritus, Religion: Ästhetik und Religion im gesellschaftlichen Alltag, Neukirchen-Vluyn 2003, S. 23-30
- Korman, A.K.: Industrial and Organizational Psychology, New Jersey 1971
- Korte, H.: Der Mythos von Heidelberg, in : Korte, H. (Hrsg.): Einführung in die Geschichte der Soziologie, 3. Aufl., Opladen 1995, S. 97-117
- Krämer, W., Sonnberger, H.: The Linear Regression Model under Test, Heidelberg 1986
- Krämer, W.: So lügt man mit Statistik, 10. Aufl., München (u.a.) 2003
- Kraft, H.: Über innere Grenzen: Initiation in Schamanismus, Kunst, Religion und Psychoanalyse, München 1995
- Kraft, M., Landes, Th., Braun, K.: Statistische Methoden. Eine Einführung für das Grundstudium in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 2. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Heidelberg 1992
- Kramers, R.P.: Konfuzius, in: Brunner-Traut, E. (Hrsg.): Die Stifter der großen Religionen, Freiburg i. Br. 1994, S. 162-181
- Krantz, D.H., Luce, R.D., Suppes, P., Tversky, A.: Foundations of measurement, Vol. I: Additive and Polynomial Representations, London 1971
- Krause, D.G.: Die Kunst des Krieges für Führungskräfte: Sun Tzus alte Weisheiten aufbereitet für die heutige Geschäftswelt, Wien 1996
- Krause, G.; Müller, G. (Hrsg.): Theologische Realenzyklopädie, Bd. 1-, Berlin (u.a.) 1977-, noch nicht abgeschlossen
- Kristeller, P.O.: Renaissance Thought and its Sources, New York 1979
- Kröher, M.O.R.: Tue Gutes und profitiere davon – Soziale Verantwortung. Welche Unternehmen verhalten sich wie gute Mitbürger? manager magazin hat Europas Konzerne getestet – die Ergebnisse sind überraschend. In: manager magazin 35, 2005, 2, S. 80-86
- Krohn, W.; Küppers, G.: Die Selbstorganisation der Wissenschaft, Bielefeld 1987
- Krohn, W.; Küppers, G.; Paslack, R.: Selbstorganisation: Zur Genese und Entwicklung einer wissenschaftlichen Revolution, in: Schmidt, S.J. (Hrsg.): Der Diskurs des radikalen Konstruktivismus, 5. Aufl., Frankfurt 1992, S. 441-465
- Krolzik, U.: Macht Technik über Zukunft mächtig? Zur Geschichte technischer Verheißungen, in: Müller, H.A. (Hrsg.): Die Gegenwart der Zukunft, Bern (u.a.) 1991, S. 66-79
- Kromrey, H.: Empirische Sozialforschung: Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung, 9. Aufl., Opladen 2000
- Kronfli, J.: Im Schatten des Fortschritts – Sklaven im 21. Jahrhundert, in: Hendricks, A., (Hrsg.): Mit und ohne Ketten: Sklaverei und Abhängigkeit in 2 Jahrtausenden, With and Without Chains: Slavery and Dependency over 2 Millennia, 2-

- sprachiges Begleitbuch zur gleichnamigen Sonderausstellung im Westfälischen Museum für Naturkunde Münster, Münster 2001, S. 65-130
- Kruskal, J.B., Wish, M.: Multidimensional Scaling, Beverly Hills (u.a.) 1978
- Kübler-Ross, E.: Reif werden zum Tode, München 2003
- Kühlewind, G.: Bewußtseinsstufen: Meditationen über die Grenze der Seele, 2. Aufl., Stuttgart 1980
- Kühlewind, G.: Die Wahrheit tun: Erfahrungen und Konsequenzen aus dem intuitiven Denken, Stuttgart 1982
- Kuhn, Th. S.: Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen, 3. Aufl., 1978
- Kuhn, Th.; Hennersdorf, A.; Baumann, M.; Gersemann, O.; Sieren, F.: Immense Chancen: Die VoiceStream-Übernahme riss die T-Aktie erst einmal nach unten. Doch strategisch macht der Einstieg Sinn – wenn weitere Deals folgen, in: Wirtschaftswoche 2000, 31, S. 56 – 57
- Kullak, F.: Personalstrategien in Klein- und Mittelbetrieben: Eine transaktionskostentheoretisch fundierte Analyse, München 1995
- Kunczik, M.: Zur Geschichte der Öffentlichkeitsarbeit in Deutschland, Köln (u.a.) 1997
- Küng, H.: Der globale Markt erfordert ein globales Ethos, in: Küng, H.; Kuschel, K.J. (Hrsg.): Wissenschaft und Weltethos, München (u.a.) 1998, S. 19-39
- Kunz, C.E.: Schweigen und Geist - Biblische und patristische Studien zu einer Spiritualität des Schweigens, Freiburg (u.a.) 1996
- Küppers, B.-O. (Hrsg.): Ordnung aus dem Chaos. Prinzipien der Selbstorganisation und Evolution des Lebens, 3. Aufl., München 1991
- Kürschners Deutscher Gelehrten Kalender, Bd. 1, München 2001
- Lagnado, L.M.: Die Zwillinge des Dr. Mengele, Reinbek bei Hamburg 1994
- Lakoff, G.; Johnson, M.: Leben in Metaphern: Konstruktion und Gebrauch von Sprachbildern, Heidelberg 1998
- Landert, G.: Falsche Propheten. Die Börsengurus kommen und gehen, doch alte Anlageregeln bleiben bestehen, in: Zeit 25.5.2000, S. 31
- Lang, J.: Die grossen Ordensgründer: Benedikt – Dominikus – Franziskus – Ignatius, Freiburg (u.a.) 1990
- Langenkamp, Th.: Wissenssoziologische Aspekte weisheitlichen Denkens, Bonn 1998
- Langenscheidts großes Schulwörterbuch Englisch-Deutsch, Berlin (u.a.) 1977
- Langenscheidts Taschenwörterbuch der Lateinischen und Deutschen Sprache, Bd. 1, Lateinisch - Deutsch, Bd. 2, Lateinisch - Deutsch, Berlin (u.a.) 1963
- Langer, B.: Früherfassung der Unternehmenskultur als Risikofaktor bei Mergers & Acquisitions: Eine methodisch-kritische Pre-Merger-Analyse, Hamburg 1999
- Laszlo, E.; Laszlo, Chr.; Liechtenstein, A. v.: Evolutionäres Management: Globale Handlungskonzepte, Fulda 1992
- Laux, G.; Dietmaier, O.; König, W.: Pharmakopsychiatrie, 2. Aufl., Stuttgart (u.a.) 1997
- Lawrence, P.R.; Lorsch, J.W.: Organization and environment, Cambridge (u.a.) 1967
- Lawrence, W.G.: Death, Stress and Life itself, in: Lolas, F., Mayer, H. (Hrsg.): Perspectives on Stress and Stress-related Topics, Berlin 1987, S. 200-208
- Lawrence, W.G.: Myths of Neutrality, in: Lawrence, W.G., Barham, P., Bell, G.; Jones, P., Mant, A.; Miller, E. (Hrsg.): Towards Managerial Development, Manuscript, Tavistock Document No. 1119, London 1975, S. 137-147
- Lawrence, W.G.; Miller, E.J.: Epilogue, in: Miller, E.J. (Hrsg.): Task and Organization, London 1976, S. 361-366
- Lawrence, W.G.: Das Denken im Spiegel der Organisationen: Das Endliche und das Unendliche – Das Bewusste und das Unbewusste, in: Sievers, B.; Ohlmeier, D.;

- Oberhoff, B.; Beumer, U. (Hrsg.): Das Unbewusste in Organisationen: Freie Assoziationen zur psychosozialen Dynamik von Organisationen, Gießen 2003, S. 97-116
- Lawrence, W.G.: Soziales Träumen und Organisationsberatung, in: Sievers, B.; Ohlmeier, D.; Oberhoff, B.; Beumer, U. (Hrsg.): Das Unbewusste in Organisationen: Freie Assoziationen zur psychosozialen Dynamik von Organisationen, Gießen 2003, S. 349-374
- Lay, R.: Die Ketzer, München (u.a.) 1981
- Lay, R.: Die Macht der Moral, Düsseldorf (u.a.) 1990
- Lay, R.: Grundzüge einer komplexen Wissenschaftstheorie, Bd. 1, Bd. 2, Frankfurt a. M. 1971, 1973
- Lay, R.: Nachkirchliches Christentum: Der lebende Christus und die sterbende Kirche, Düsseldorf 1995
- Lay, R.: Philosophie für Manager, Düsseldorf 1989
- Leamer, E.E.: Let's take the Con out of Econometrics, in: The American Economic Review, Vol. 73, 1983, 3, S. 30-34
- Leber, St. (Hrsg.): Die wirtschaftlichen Assoziationen: Beiträge zur Brüderlichkeit im Wirtschaftsleben, Stuttgart 1987
- Leber, St.: Die Menschenkunde der Waldorfpädagogik: Anthropologische Grundlagen der Erziehung des Kindes und Jugendlichen, Stuttgart 1993
- Lemke, U.: Gestalttherapie, in: Handwörterbuch Psychologie, Weinheim 1999, S. 255-261
- Lentz, B., Pierer H. v.: Harmonieterror darf es nicht geben, Interview mit dem Siemens Vorstandsvorsitzenden Heinrich von Pierer, in: Capital 1996, 9, S. 64-66
- Lentz, B.: Teamarbeit: Schmusen ist out - Die Wunderwaffe Teamwork wird neu definiert. Weder Konsens noch Harmonie heißt das Ziel der Projektteams. Statt dessen brauchen sie Streitkultur und straffe Führung, in: Capital 1996, 9, S. 58-64
- Lenz, A.: Neuronale Netze und Subjektivität: Lernen, Bedeutung und die Grenzen der Neuro-Informatik, Braunschweig (u.a.) 1995
- Lerner, M.: Wege zur Heilung: Das Buch der Krebstherapien aus Schul- und Alternativmedizin; München 1998
- Lersch, Ph.: Aufbau der Person, München 1951
- Leutzsch, M.: „Gemeinschaft“ – Eine begriffsgeschichtliche Skizze, in: Effinger, H. (Hrsg.): Soziale Arbeit und Gemeinschaft, Freiburg i.Br. 1999
- Levenson, C.B.: Ein Dalai Lama wird geboren: Wiedergeburt und Berufung des 14. Dalai Lama 1991
- Levine, P.A.; Frederick, A.: Trauma-Heilung: Unsere Fähigkeit traumatische Erfahrungen zu transformieren, Essen 1998
- Lichtenberg, G. Chr.: Aphorismen, Essays, Briefe, Leipzig 1963
- Lieber, H.-J.; Helmer, G. (Hrsg.): Marx-Lexikon - zentrale Begriffe der politischen Philosophie von Karl Marx, Darmstadt 1988
- Liepmann, P.: Marktstrukturen, Marktzutrittsbeschränkungen und Marktergebnisse: Eine explorative Datenanalyse für Wirtschaftszweige in der Bundesrepublik Deutschland - 1977 bis 1987, [Arbeitspapiere des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften der Universität-GH Paderborn Nr. 36], Paderborn 1993
- Lietaer, B.A.: Das Geld der Zukunft: über die zerstörerische Wirkung des existierenden Geldsystems und Alternativen hierzu, München 1999

- Lietaer, B.A.: *Mysterium Geld: Emotionale Bedeutung und Wirkungsweise eines Tabus*, New York (u.a.) 2000
- Lietaer, B.A.: *Schwarze Madonnen*, www.tattva-viveka.de/tattva/tv%2017/lietaer.htm, 12 Seiten, 24.9.2003
- Lievegoed, B.C.J.: *Lebenskrisen – Lebenschancen: Die Entwicklung des Menschen zwischen Kindheit und Alter*, 12. Auflage, München 2001
- Linden, F.A.: *Die Stunde des Perfektionisten*. Jürgen E. Schrempp, oft als burschikoser Ruck-Zuck-Manager mißverstanden, inszeniert einen fehlerlosen transatlantischen Merger. In: *manager magazin* 28, 1998b, 11, S. 70 – 76
- Linden, F.A.: *Volles Rohr voraus: So reich, so renommiert, so global wie nie soll VW unter Ferdinand Piëch werden. Der Konzernchef, ein Auto-Besessener, fährt einen Parforcekurs. Nach dem Preis des Erfolgs fragt niemand mehr*. In: *manager magazin* 28, 1998, 4, S. 59 – 75
- Linden, F.A.; Wilhelm W.: *„Ohne Mut läuft nichts“: Im ersten großen Interview zur Fusion von Daimler und Chrysler nimmt Jürgen Schrempp Stellung zu Strategien, Führungsfragen und Risiken*, in: *manager magazin* 28, 1998, 11, S. 78-95
- Lindgren, A.: *Karlsson vom Dach, Gesamtausgabe (Lillebror und Karlsson vom Dach, Karlsson fliegt wieder, Der beste Karlsson der Welt)*, Augsburg 2000
- Lindgren, A.: *Pippi Langstrumpf, Gesamtausgabe (Pippi Langstrumpf, Pippi geht an Bord, Pippi in Taka-Tuka-Land)*, Hamburg 1987
- Lopez, J.A.P.: *Sachzwänge und Personen im Leistungsmanagement. Zur Theorie menschlicher Organisation*, in: Thomas, H.(Hrsg.): *Ethik der Leistung*, Herford 1987, S. 150-189
- Lorenz, Chr.: *Konstruktion der Vergangenheit: Eine Einführung in die Geschichtstheorie*, Köln (u.a.) 1997
- Lorenz, K.: *Das sogenannte Böse: Zur Naturgeschichte der Aggression*, 24. Aufl., Wien 1969
- Lorenz, K.: *Das Wirkungsgefüge der Natur und das Schicksal des Menschen*, München (u.a.) 1978b
- Lorenz, K.: *Die Rückseite des Spiegels. Versuch einer Naturgeschichte des menschlichen Erkennens*, München (u.a.) 1973
- Lorenz, K.: *Irrgänge des menschlichen Geistes*, in: Lorenz, K.; Guttenberg, E. zu; Weimzierl, H. (Hrsg.): *Gnade für die Schöpfung - Ökologie und Theologie im Widerstreit?*, Grafenau 1981, S. 7-17
- Lorenz, K.: *Kants Lehre vom Apriorischen im Lichte gegenwärtiger Biologie*, in: *Blätter für deutsche Philosophie* Nr. 15, 1941, S. 94-125
- Lorenz, K.: *Vergleichende Verhaltensforschung*, Wien (u.a.) 1978
- Lorenz, K.; Wuketits, F. M. (Hrsg.): *Die Evolution des Denkens*, München (u.a.) 1983
- Lucadou, W. v.: *Psyche und Chaos: Theorien der Parapsychologie*, Frankfurt a.M. 1995
- LucasArts Entertainment Company LLC (Hrsg.): *Star Wars: Behind the Magic*, CD zur Star Wars Trilogie, 1998
- Lueken, V.: *Respekt vor der Wahrheit. In Medienkonzernen sind Journalisten einsam: „The Insider“*, der neue Film von Michael Mann, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 14.12.1999, S. 49
- Luhmann, N.: *Die Wirtschaft der Gesellschaft als autopoietisches System*, in: *Zeitschrift für Soziologie*, Vol. 13, 1984, 4, S. 308-327
- Luik, A.; Wesener, W.: *Ich hab mehr Einfluss als die Präsidenten*, in: *stern* 2000, 36, S. 90-98

- Lüpke, G.v.: Evolution der Sinnlichkeit, in: Gottwald, F.-Th; Laszlo, E.; Sauer-Sachtleben, M.; Schumacher, St. (Hrsg.): Kooperation mit der Evolution: Das kreative Zusammenspiel von Mensch und Kosmos, München 1999, S. 109-126
- Lütge, G.: Die Wunder der Statistik: Ein Vergleich der nationalen Arbeitslosenquoten führt in die Irre, in: Zeit 14.11.1997, S. 27
- Lützner, H.: Wie neugeboren durch Fasten, 2. Ausg., 2. Aufl., München 1995
- Machiavelli, N.: Gedanken über Politik und über Staatsführung, Stuttgart 1954
- Machiavelli, N.: Vom Staate, München 1967
- Macy, J.: Die holonische Perspektive, in: Gottwald, F.-Th; Laszlo, E.; Sauer-Sachtleben, M.; Schumacher, St. (Hrsg.): Kooperation mit der Evolution: Das kreative Zusammenspiel von Mensch und Kosmos, München 1999, S. 205-219
- Maddala, G. S.: Econometrics, Amsterdam (u.a.) 1993
- Mai, J.: Die Cash Burn Rate zeigt, wie viel Verlust Startups jeden Monat einfahren. In: Wirtschaftswoche 2000, 11, S. 99
- Mai, J.: Handicap Haarkranz, in: Wirtschaftswoche 1999, 46, S. 214
- Mai, J.: Kristalline Intelligenz – Die Wirtschaft huldigt der Jugend. Fähigkeiten, die erst mit dem Alter kommen, zählen immer weniger. Mit 40 gehören viele Manager schon zum alten Eisen. In: Wirtschaftswoche 1999, 7, S. 111-117
- Malik, F.: Systemorientierte Managemententwicklung, in: Malik, F. (Hrsg.): Praxis des systemorientierten Managements, Bern (u.a.) 1979, S. 25-42
- manager magazin (Hrsg.): Tatort Chefetage, Wirtschaftskriminalität: Immer öfter werden Unternehmen ausgeplündert durch Betrug und Unterschlagung, Diebstahl oder Bilanzfälschung. Die Schäden gehen in die Milliarden. Und immer öfter gehören die Verbrecher zum Management. In: manager magazin 29, 1999, 12, S. 210-218
- manager magazin (Hrsg.): Wo sich Leistung wirklich lohnt. Gehälter: Möchten Sie mehr verdienen, sogar viel mehr? Die Situation ist günstig: Noch nie standen die Chancen so gut, das Einkommen deutlich zu erhöhen. manager magazin zeigt, wie viel Ihr Know-how wert ist und wo es am besten bezahlt wird. In: manager magazin 30, 2000, 9, S. 236-241
- Manhart, K.: KI-Modelle in den Sozialwissenschaften - Logische Struktur und wissensbasierte Systeme von Balancetheorien, München (u.a.) 1995
- Mardia, K.V.; Kent, J.T.; Bibby, J.M.: Multivariate Analysis, London 1979
- Mariabacher, B. (Hrsg.): Lexikon des Mittelalters, Bd. 4, München (u.a.) 1989
- Marszk, D.: Bald ist auch Goethe lange tot: Von wegen Verhunzung – wenn die Sprache sich wandelt, ist das ein Zeichen dafür, daß sie lebt, in: Zeit 25.2.1999, S. 37
- Martin, A.: Die empirische Forschung in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1989
- Martin, U.; Kaatz, S.; Römer, D.: „Der wahre Global Player“, in: Focus 1997, 28, S. 170-176
- Marx, K.: Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie, nach der 1890 von F. Engels durchgesehenen und hrsg. 4. Auflage, 7. Aufl., Berlin 1972
- Marx, K.: Produktivkräfte und Produktionsverhältnisse: Entstehung, Funktion u. Wandel e. Theorems der materialistischen Geschichtsauffassung, Frankfurt a.M. 1983
- Marx, W.: Die Phänomenologie Edmund Husserls, München 1987
- Maslow, A.H.: Motivation und Persönlichkeit, Reinbek bei Hamburg 1996
- Massen, R.: Künstliche Intelligenz, in: Hichert, R; Moritz, M. (Hrsg.): Management Informationssystem: Praktische Anwendungen, Berlin (u.a.) 1995, S. 24-30
- Matis, H.: Systemansatz und Evolutionsgedanke als Paradigmen in der (historischen) Sozialwissenschaft, in: Bauer, L.; Oeser, E. (Hrsg.): Evolution - Organisation -

- Management: Zur Entwicklung und Selbststeuerung komplexer Systeme, Berlin 1989, S. 55-76
- Maturana, H.R., Varela, F.: Autopoiesis and Cognition, the Realization of the Living, Dordrecht 1980
- Maturana, H.R., Varela, F.: Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens, München 1992
- Maturana, H.R.: Erkennen: Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit, Braunschweig, Wiesbaden 1982
- Mayer, A.; Mechler, B.; Schlindwein, A.; Wolke, R.: Fuzzy Logic – Einführung und Leitfaden zur praktischen Anwendung, Bonn (u.a.) 1993
- McGregor, D.: Der Mensch im Unternehmen (Übersetzung aus dem Englischen), 3. Aufl., Düsseldorf 1973
- Meinhold, W.J.; Conradau, G.; Langer, G. (Hrsg.): Das menschliche Bewußtsein – Annäherungen an ein Phänomen, Zürich (u.a.) 1998
- Melfi, T.; Rother, F.: Kampf an allen Fronten: Die Globalisierung droht für Jürgen Schrepp zur riskanten Spritztour zu werden. Pannen in Asien und USA drücken auf den Aktienkurs und kratzen am Image des Sterns. In: Wirtschaftswoche 2000, 31, S. 46-53
- Menge, H.: Langenscheidts Taschenwörterbuch der lateinischen und deutschen Sprache, Berlin 1963
- Menninghaus, W.: Ekel – Theorie und Geschichte einer starken Empfindung, Frankfurt a.M. 1999
- Metzner, R.: Hineingehen: Wegmarken für die Transformation, Freiburg 1987
- Meyer, B.: Umweltzerstörung: Kriegsfolge und Kriegsursache, Frankfurt a.M. 1992
- Meyer, E.: 'Virtuelles Delirium': Optimismus an den Börsen beflügelt die Internet-Aktien, in: c't 1999, 5, S. 220-224
- Meyer, U.: Soziales Handeln im Zeichen des ›Houses‹: Zur Ökonomik in der Spätantike und im frühen Mittelalter, Göttingen 1998
- Meyer, W.-U., Schützwohl, A., Reisenzein, R.: Einführung in die Emotionspsychologie, Göttingen 1993
- Meyer-Abich, K. M.: Der aufgeschobene Kampf mit dem Drachen oder die Immunisierung gegen die Folgen unserer eigenen Fehler, in: Weizsäcker, C.F. (Hrsg.): Die Zeit drängt - das Ende der Geduld, München 1989, S. 160-175
- Milber, J.: Dynamisches Verhalten von Werkzeugmaschinen: Modellierung - Berechnung und Optimierung, Minden 1995
- Milgram, St.: Behavioral Study of Obedience, in: Zeitschrift für angewandte und experimentelle Psychologie, Bd. 13, 1966, S. 433-463
- Mill, J. St.: Über die Freiheit: Essay, Leipzig (u.a.) 1991
- Miller, M.H., Modigliani, F.: Dividend policy, growth and the valuation of shares, in: Journal of Business 1961, 34, S. 411-433
- Miller, M.H., Modigliani, F.: The cost of capital, corporation finance, and the theory of investment, in: American Economic Review 1958, 48, S. 261-297
- Miller, R.: U.S. Economy a Bubble waiting to burst, in: USA today, 12.-14.3.1999, S. 1-2
- Miller, S.: Nach dem Tod: Stationen einer Reise, Wien (u.a.) 1998
- Minder, R.A.: Freimaurer Politiker Lexikon von Kemal Atatürk bis Saad Zaghul Pascha, Innsbruck (u.a.) 2003
- Mintzberg, H.: Power in and around organisations, 10. Aufl., London (u.a.) 1983
- Mintzberg, H.: The Structuring of Organizations (The Theory of Management Policy), 10. Aufl., London (u.a.) 1979

- Mitchell, L.E.: Der parasitäre Konzern: Shareholder Value und der Abschied von gesellschaftlicher Verantwortung, München 2002
- Molcho, S.: Alles über Körpersprache: Sich selbst und andere besser verstehen, München 1999
- Molcho, S.: Körpersprache, München, 1998
- Molinski, W.: Bildersturm und Bilderverehrung – Die Bedeutung des zweiten Gebotes im Medienrummel, in: Korczak, D.; Rosenau, H. (Hrsg.): Rummel, Ritus, Religion: Ästhetik und Religion im gesellschaftlichen Alltag, Neukirchen-Vluyn 2003, S. 95-115
- Molzberger, P.: Synergetisches Lehren, Lernen und Leiten: Der Paradigmenwechsel in Bildung und Organisation. in: Gottwald, F.-Th; Laszlo, E.; Sauer-Sachtleben, M.; Schumacher, St. (Hrsg.): Kooperation mit der Evolution: Das kreative Zusammenspiel von Mensch und Kosmos, München 1999, S. 68-76
- Moody, R.A.: Leben nach dem Tod, Reinbek bei Hamburg 1994
- Moody, R.A.: Leben vor dem Leben, Reinbek bei Hamburg 1999
- Morgan, C.T.: Physiological Psychology, New York 1943
- Morgan, G.: Bilder der Organisation, Stuttgart 1997
- Morgan, G.: Löwe, Qualle, Pinguin – Imaginieren als Kunst der Veränderung, Stuttgart 1998
- Morowitz, H.J.: Die Wiederentdeckung des Geistes, in: Hofstadter, D.R.; Dennett, D.C. (Hrsg.): Einsicht ins Ich, Stuttgart 1988, S. 41-49
- Mosdorf, S.: Mit Wissen überleben - unser Land muß zu einem Laboratorium der Moderne werden, in: Zeit, 12.9.1997, S. 12
- Mrusek, K.: Die WTO fast ein Monster: Ausschreitungen und Plünderungen in Seattle, in: Handelsblatt 1999, 239, S. 2
- Müller von Blumencron, M.; Juli, A.: Die Mausclick-Ökonomie: Mit revolutionärer Wucht verändert das Internet die Wirtschaft: Immer mehr Menschen kaufen, spekulieren und kommunizieren online. Globale Konzerne lassen sich überhaupt nur durch firmeneigene Netze dirigieren. Das Milliardengeschäft steuern vor allem die Amerikaner. in: Spiegel 1999b, 6, S. 88-90
- Müller von Blumencron, M.; Pauly Chr.: Kapitalismus ohne Gesicht – Deutschlands Wirtschaft steht vor gravierenden Veränderungen: Anonyme Fondsgesellschaften übernehmen die Macht in den Konzernen. Mit dem Milliarden-Vermögen von Kleinanlegern aus aller Welt setzen sie die Topmanager unter Druck, in: Spiegel 1999, 7, S. 84-90
- Müller, E.: Flucht vor Carly – Hewlett-Packard: Deutschland-Chef Harms geht. Jetzt hört alles auf das Kommando von Carly Fiorina. In: manager magazin 30, 2000, 3, S. 43
- Müller, M.: Banker zweiter Klasse: Trotz glänzender Gewinne sortieren deutsche Kreditinstitute Zehntausende von Mitarbeitern aus, in: Zeit 12.2.1998, S. 17-18
- Müller, W.: Duell der Mächtigen: Krieg der Modelle – VW gegen Mercedes in: Auto Zeitung 1998, 22, S. 16-23
- Müller-Böling, D.; Berghoff, S.; Federkeil, G.; Giebisch, P.; Hachmeister, C.D.: Das Hochschulranking: Vorgehensweise und Indikatoren, Gütersloh [Centrum für Hochschulentwicklung Arbeitspapier Nr. 36] 2002
- Müller-Böling, D.; Berghoff, S.; Federkeil, G.; Giebisch, P.; Hachmeister, C.D.: Das Forschungsranking deutscher Universitäten: Analysen und Daten im Detail, Gütersloh [Centrum für Hochschulentwicklung, Arbeitspapier Nr. 40, überarbeitete und korrigierte Version] 2002b

- Müller-Herold, U.: Vom Sinn im Zufall, in: Atmanspacher, H.; Primas, H.; Wertenschlag-Birkhäuser, E. (Hrsg.): Der Pauli-Jung-Dialog und seine Bedeutung für die moderne Wissenschaft, Berlin (u.a.) 1995, S. 159-177
- Musil, R.: Der Mann ohne Eigenschaften, Bd. 1, Bd. 2, 10. Auflage, Reinbek bei Hamburg 1999
- Naarmann, H.-G.: Arbeitskosten und Beschäftigung: Eine empirische Analyse verschiedener Beschäftigungsalternativen, Köln 1991
- Nabokov, P.: Native American Testimony - A Chronicle of Indian-White Relations from Prophecy to the Present, New York (u.a.) 1991
- Nasr, S.H.: Die Erkenntnis und das Heilige, München 1990
- Naß, M.: „Es gibt keinen Weg zurück“ - Parteitag in Peking: Dengs Erben beschleunigen die Reform, in: Zeit, 12.9.1997, S. 3
- Nelson, D.: Frederick W. Taylor and the Rise of Scientific Management, London 1980
- Nerdinger, F.W.: Zur Psychologie der Dienstleistung: Theoretische und empirische Studien zu einem wirtschaftspsychologischen Forschungsgebiet, Stuttgart 1994
- Neuberger, O. (Hrsg.): Führen und geführt werden, 5. Aufl., Stuttgart 1995
- Neuberger, O.: Führung: Ideologie – Struktur – Verhalten, 2. Aufl., Stuttgart 1985
- Neuberger, O.: Mobbing: Übel mitspielen in Organisationen, München (u.a.) 1995
- Neue Westfälische (Hrsg.): „Lauter kleine, agile Moskitos“. Exklusiv-Interview: Bertelsmann-Chef Thomas Middelhoff zieht nach einem Jahr die erste Bilanz seiner Amtszeit. Der Macher plädiert für eine größere Offenheit und eine Lockerheit im Mediengiganten. Interview ohne Redakteursangabe in: Neue Westfälische 1999, 248, Rubrik Zeitgeschehen, ohne Seitenangabe
- Neuhauser, P.C.: Stammesfehden in Unternehmen: Wie sich Konflikte in der Praxis lösen lassen, Freiburg i. Br. 1989
- Neukirchen, H., Wilhelm, W.: Avanti Aventis: Hoechst und Rhône-Poulenc brechen radikal mit ihrer Vergangenheit. Der Zusammenschluß zum neuen Pharmariesen Aventis ist ohne Vorbild. Gelingt das Experiment? Wie gut sind die Topmanager? In: manager magazin 29, 1999, 3, S. 64-73
- Neumann, E.: Die große Mutter: Eine Phänomenologie der weiblichen Gestaltungen des Unbewussten, 11. Aufl., Zürich (u.a.) 1997
- Neumann, J. v.; Morgenstern O.: Theory of Games and Economic Behavior, 3. ed., Princeton 1974
- Niedersächsische Landeszentrale für Politische Bildung (Hrsg.): Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland. Niedersächsische Verfassung, Hannover 1998
- Niedl, K.: Mobbing, Bullying am Arbeitsplatz: Eine empirische Analyse zum Phänomen sowie zu personalwirtschaftlich relevanten Effekten von systematischen Feindseligkeiten, München (u.a.) 1995
- Niegel, W.; Molzberger, P. (Hrsg.): Aspekte der Selbstorganisation, Berlin 1992
- Nieschlag, R.; Dichtl, E.; Hörschgen, H.: Marketing, 19. Aufl., Berlin 2002
- Nietzsche, F.: Das Hauptwerk, Bd. 2, Morgenröte, fröhliche Wissenschaft, 1990
- Nohria, N.; Joyce, W.; Roberson, B.: Was wirklich funktioniert, in: Harvard Business Manager 2003, 10, auszugsweise Sonderausgabe in: manager magazin 34, 2004, 2, S. 8-20
- Nölting, A.: Die Hintermänner. Mannesmann: Vier prominente Investmentbanken koordinieren die Abwehr der Vodafone-Attacke. In: manager magazin 30, 2000, 1, S. 26-28
- Noll, P.: Diktate über Sterben & Tod, München 1987
- Norusis, M.J.: SPSS® for Windows™: Advanced Statistics™, Release 6.0, Chicago 1993b

- Norusis, M.J.: SPSS[®] for Windows[™]: Base Statistics[™], Release 6.0, Chicago 1993a
- Norusis, M.J.: SPSS[®] for Windows[™]: Professional Statistics[™], Release 6.0, Chicago 1993c
- Novalis: Schriften, Bd. 2: Das philosophische Werk I, hrsg. von R. Samuel, Stuttgart 1960
- Novalis: Schriften, Bd. 3: Das philosophische Werk II, hrsg. von R. Samuel, Stuttgart 1968
- Nowak, L.: Anton Bruckner – Musik und Leben, Wien 1964
- Nürnberger, Chr.: Codename Linux: Hacker kämpfen gegen Bill Gates wie David gegen Goliath, in: Süddeutsche Zeitung 1999, 49, S. 13.
- Obleser, H.: Parzival auf der Suche nach dem Gral: Tiefenpsychologische Aspekte der Gralslegende, Leinfeld-Echterdingen 1997
- Obst, G.: Geld-, Bank- und Börsenwesen, Stuttgart 1993
- OECD (Organization for Economic Corporation and Development), (Hrsg.): Die Welt im Jahr 2020: Aufbruch in ein neues globales Zeitalter, Paris (u.a.) 1998
- Oerter, R.; Montada, L.(Hrsg.): Entwicklungspsychologie, 5. Aufl. Weinheim (u.a.) 2002
- Ohlmeier, D.: Psychoanalyse jenseits der Therapie, in: Sievers, B.; Ohlmeier, D.; Oberhoff, B.; Beumer, U. (Hrsg.): Das Unbewusste in Organisationen: Freie Assoziationen zur psychosozialen Dynamik von Organisationen, Gießen 2003, S. 37-52
- Oldag, A.: Brüssel verschlampt Millionen - Europa-Abgeordnete prangert Schlendrian und Korruption an, in: Süddeutsche Zeitung 1997, 240, S. 1
- Oldag, A.: Zehntausende Bauern fürchten den Ruin, Landwirte aus allen EU-Staaten demonstrieren in Brüssel gegen die geplante Agrarreform. In: Süddeutsche Zeitung 44/1998, S. 2
- Olschanski, R.: Maske und Person: zur Wirklichkeit des Darstellens und Verhüllens, Göttingen 2001
- Oppenheimer, J.R.: Science and common understanding, London 1954
- Orth, B.: Einführung in die Theorie des Messens, Stuttgart 1974
- Orwell, G.: Brave new world, Harlow 1991
- Osche, G.: Die biologische Evolution, in: Becker, U. (Chefred.): In: Becker, U. (Chefred.): Das Leben - Die Welt der modernen Wissenschaft: Zelle Pflanze, Tier, Entwicklung, Evolution, Informationsverarbeitung, Verhalten, 4. Aufl., Freiburg i. Br. 1979, S. 459-501
- Osnowski, R. (Hrsg.): Menschenversuche: Wahnsinn und Wirklichkeit, Köln 1988
- Ostmann, B.: Pannenstatistik, in: auto, motor und sport 1997, 24, S. 3
- Otto, G., Otto, M.: Auslegen. Ästhetische Erziehung als Praxis des Auslegens in Bildern und des Auslegens von Bildern, Seelze 1987
- Otto, G.: Ästhetische Rationalität, in: Zacharias, W. (Hrsg.): Schöne Aussichten? Ästhetische Bildung in einer technisch-medialen Welt, Essen 1991
- Ovid: Metamorphosen, Wiesbaden 1948
- Palan, D.: Die Champions-League. Analyse: Europas 500 größte Börsengesellschaften müssen im mm-Test zeigen, ob sie genug für das Geld ihrer Aktionäre tun – Gewinner und Verlierer der Untersuchung. In: manager magazin 30, 2000, 11, S. 192 – 204
- Palan, D.; Rickens, Chr.; Seeger, Chr.: Die Anlegerfalle, in: manager magazin 30, 2000, 8, S. 144–156
- Panse, W., Stegmann, W.: Kostenfaktor Angst, Landsberg/Lech 1996
- Pape, E.-W.: CDU-Unterschriftenaktion: SPD-Mitglieder stimmen gegen den Doppelpaß, in: Westfälisches Volksblatt 30/1999, S. 5

- Papendick, U.: Die letzte Chance. Neuer Markt: Die Deutsche Börse bekommt ihr krisengeschütteltes Segment nicht in den Griff. Ist der Wachstumsmarkt noch zu retten? In: *manager magazin* 31, 2001, 12, S. 167- 174
- Pasierbsky, F.: *Krieg und Frieden in der Sprache – eine sprachwissenschaftliche Textanalyse*, Frankfurt a.M. 1983
- Pasierbsky, F.: *Lügensprecher – Ehebrecher – Mordstecher: Warum wir nicht lügen sollen und es doch nicht lassen können...*, Frankfurt a.M., 1996
- Paterak, J.: Immer wieder ein Notkauf. Vernetzte Hausgeräte sollen in der stagnierenden Branche die Umsätze der Hersteller ankurbeln. Es wird Zeit, denn Innovationen sind längst überfällig, in: *Wirtschaftswoche* 1999, 46, S. 214
- Pauli, W.: *Aufsätze und Vorträge über Physik und Erkenntnistheorie*, Braunschweig 1961
- Pauli, W.: Der Einfluss archetypischer Vorstellungen auf die Bildung naturwissenschaftlicher Theorien bei Kepler, in: Pauli, W.: *Collected Scientific Papers*, Vol. 1, New York 1964, S. 1023-1114
- Pauli, W.: Die Klavierstunde - eine aktive Phantasie über das Unbewußte, in: Atmanspacher, H.; Primas, H.; Wertenschlag-Birkhäuser, E. (Hrsg.): *Der Pauli-Jung-Dialog und seine Bedeutung für die moderne Wissenschaft*, Berlin (u.a.) 1995, S. 317-330
- Pauli, W.: Die Wissenschaft und das abendländische Denken, in: Göhring, M. (Hrsg.): *Europa, Erbe und Aufgabe*, Wiesbaden 1956, S. 71-79
- Pauli, W.: Phänomen und physikalische Realität, in: *Dialectica* Vol. 11, 1957, S. 36-48
- Pauli, W.: *Wissenschaftlicher Briefwechsel mit Bohr, Einstein, Heisenberg u.a.*, Bd. 3: 1940-1949, Berlin 1993
- Pauli, W.; Jung, C.G.: *Wolfgang Pauli und C.G. Jung: Ein Briefwechsel 1931-1958*, hrsg. von Meier, C.A., Berlin (u.a.) 1992
- Pauly, Chr.: Die Kirche des Kapitalismus – Es gibt größere Banken auf der Welt, aber keine einflußreichere: Die Mitarbeiter von Goldman-Sachs beraten fast alle Großkonzerne, kaum eine Megafusion läuft ohne sie. Jetzt bereiten sie sich auf ein besonders lukratives Geschäft vor: Den Umbau der Deutschland AG. In: *Spiegel* 2001, 2, S. 72-75.
- Pauwels, L.; Bergier, J.: *Aufbruch ins dritte Jahrtausend: Von der Zukunft der phantastischen Vernunft*, München 1976
- Pawlow, I.P.: *Conditioned Reflexes*, London 1927
- Pearlstone, N.: Big Wheels Turning: Capitalism not only won, it turned into a marvelous machine of prosperity, led by people who could take an idea and turn it into an industry, in: *Time* 1998, 23, S. 36 – 39
- Pearson, C.S.: *Die Geburt des Helden in uns: Transformation durch die zwölf Archetypen*, München 1993
- Peat, F.D.: *Synchronizität*, München (u.a.) 1987
- Peat, F.D.: Zeit, Synchronizität und Evolution, in: Gottwald, F.-Th; Laszlo, E.; Sauer-Sachtleben, M.; Schumacher, St. (Hrsg.): *Kooperation mit der Evolution: Das kreative Zusammenspiel von Mensch und Kosmos*, München 1999, S. 127-143
- Pedler, M.: A biography of self-development, in: Pedler, M.; Burgoyne, J.; Boydell, T.; Welshman, G.: *Self-Development in Organizations*, London (u.a.) 1990
- Pelz, J.: *Gruppenarbeit via Computer: Sozialpsychologische Aspekte eines Vergleichs zwischen direkter Kommunikation und Computerkonferenz*, Frankfurt a. M. 1995
- Penrose, R.: *Computerdenken: Des Kaisers neue Kleider oder die Debatte um die künstliche Intelligenz, Bewußtsein und die Gesetze der Physik*, Heidelberg 1991

- Pestalozzi, H.: Geist und Herz in der Methode, in: Bosshart, E.; Dejung, E.; Kempfer, E.; Stettbacher, H. (Hrsg.): Heinrich Pestalozzi. Gesammelte Werke in zehn Bänden, Bd. 9, Zürich 1944, S. 323-362
- Pestalozzi, H.A.: Auf die Bäume ihr Affen, 8. Aufl., Bern 1991
- Peters, Th.J.; Watermann, R.H.: Auf der Suche nach Spitzenleistungen - Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann, 15. Auflage, Landsberg/Lech 1993
- Petzold, A.: Einladung in die Surf-Gemeinde, in: stern 2000, 35, 24.8.2000. S. 3
- Pfeifer, W.: Etymologisches Wörterbuch des Deutschen, Bd. 2, Berlin 1989
- Pfeil, D.: Untersuchungen zur Staats- und Herrschaftsmetaphorik im literarischen Zeugnissen von der Antike bis zur Gegenwart, München 1983
- Picot, A.; Reichwald, R.; Wigand, R.T.: Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation, Management: Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter, Wiesbaden 1996
- Pietschmann, H.: Das Ende des naturwissenschaftlichen Zeitalters, Frankfurt a.M. (u.a.), 1980
- Platon: Der Staat, übers. von O. Apelt, 3. Aufl. der Neuübersetzung, 1923, unveränderter Nachdruck, Bd. 5 der Gesamtausgabe, Hamburg 1998
- Platon: Gorgias, übers. von O. Apelt, 1922, unveränderter Nachdruck, in Bd. 1 der Gesamtausgabe Hamburg 1998
- Platon: Politeia, 6. und 7. Buch, in: Wieland, W. (Hrsg.): Geschichte der Philosophie in Text und Darstellung - Antike, Stuttgart 1993, S. 181-202
- Platow, M.: Freiheit und Verantwortung: Aufsätze zu Martin Luther im heutigen Kontext, Erlangen 1996
- Ploetz, K.(Hrsg.): Auszug aus der Geschichte, 2. Aufl., Bielefeld 1974
- Podbregar, N.: Die Daten-Friseure: Erkenntnis ist out, Ruhm und Geld sind verheißungsvoller: In deutschen Labors wird gemogelt, gefälscht, betrogen. Ein Ende ist nicht abzusehen, in: Unicum 2000, 2, S. 10-12
- Poe, E.A.: William Wilson, Deutsche Übersetzung in: E.A. Poe: Phantastische Geschichten, München., S. 260-278
- Pokorra-Brockschmidt, M.: Er gibt die Richtung vor, Folge 1: Andreas Schmidt von AOL-Europe, in: Neue Westfälische 1999, 255 Rubrik „Medien“, ohne Seitenangabe
- Polanyi, K.: The Great Transformation: Politische und ökonomische Ursprünge von Gesellschaften und Wirtschaftssystemen, 11. Aufl., Wien 1971
- Popitz, H.: Phänomene der Macht, 2. stark erweiterte Auflage, Tübingen 1992
- Popper, K.R., Eccles J.C.: Das Ich und sein Gehirn, 5. Aufl., München (u.a.) 1982
- Popper, K.R.: Die offene Gesellschaft und ihre Feinde, Bd. 2, München (u.a.) 1975
- Popper, K.R.: Logik der Forschung, 10. Aufl., Tübingen (u.a.) 1994
- Popper, K.R.: Objektive Erkenntnis - Ein evolutionärer Entwurf, London (u.a.) 1973
- Posner, M.I. (Hrsg.): Foundations of Cognition Sciences, Massachusetts (u.a.) 1989
- Postman, N.: Wir amüsieren uns zu Tode, Frankfurt a.M. 1999
- Potl, M.: Japan: Geographie - Geschichte - Kultur - Religion - Staat - Gesellschaft - Bildungswesen - Politik - Wirtschaft, Stuttgart (u.a.) 1986
- Pötzl, N.F.: „Auf die Idee käme niemand“. Tierfutter aus Klärschlamm und giftigen Kadavern wird zur Gefahr für die menschliche Ernährung. Unter dem Preisdruck auf dem Fleischmarkt setzen Landwirte auf Massenhaltung mit Billigfutter und Antibiotika. Die Brüsseler Verbraucherschützer lassen die Geschäftemacher gewähren, in: Spiegel 2000, 11, S. 72-81

- Pralahad, C.K.; Hamel, G.: The Core Competence of the Corporation, in: Harvard Business Review, Vol. 68, 1990, 3, S. 79 ff.
- Probst, G.J.B.: Organisation: Strukturen, Lenkungsinstrumente, und Entwicklungsperspektiven, Landsberg/Lech 1992
- Probst, G.J.B.: Selbstorganisation und Entwicklung, in: Die Unternehmung 41/1987b, S. 242-255
- Probst, G.J.B.: Selbstorganisation: Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht, Berlin (u.a.) 1987a
- Probst, G.J.B.; Klimecki, R.; Eberl, P.: Entwicklungsorientiertes Management, Stuttgart 1994
- Probst, G.J.B.; Schwager, F.: Das Bleibende im Wandelnden – Gedanken zum Thema „Kultur und systemorientierte Organisation“, in: Bleicher, K.; Gomez, P. (Hrsg.): Zukunftsperspektiven der Organisation, Bern 1990, S. 211-238
- Pschyrembel, W. (Begr.): Pschyrembel Klinisches Wörterbuch, 258. Auflage, 1998
- Pschyrembel, W. (Begr.): Pschyrembel Therapeutisches Wörterbuch, 1999
- Pullig, K.-K.: Brevier der Konferenztechnik: Ein Handbuch für Arbeitsgruppen, Bern (u.a.) 1981
- Pullig, K.-K.: Innovative Unternehmenskulturen: Zwölf Fallstudien zeitgemäßer Sozialordnungen, Leonberg 2000
- Pullig, K.-K.: Personalmanagement, München, Wien 1993
- Pümpin, C.: Management strategischer Erfolgspositionen, Bern 1982
- PWC Deutsche Revision (Hrsg.): Wertorientiertes Personalmanagement, Frankfurt a.M. 1998
- Rabanus, Chr.: `Bertelsmanns Inhalte überall`, Middelhoffs neue Konzernstrategie, in: c't 7/2000, S. 30
- Rabe, Chr.: Handelskonferenz im Bann der Interessen, in: Handelsblatt 235/1999, S. 2
- Rabe, Chr.; Hoenig, J.: WTO streitet über Liberalisierung der Agrarmärkte, in: Handelsblatt 235/1999, S. 13
- Rätsch, Chr.: Die Steine der Schamanen: Kristalle, Fossilien und die Landschaften des Bewußtseins, München [Diederichs] 1997
- Rahmstorf, Stefan: Das Jahrtausend-Risiko
- Raiffa, H.: Einführung in die Entscheidungstheorie, München, Wien 1973
- Ramthun, Chr.: „Deutschland hat in der Gentechnik 10 Jahre verloren“. Pharmacia-Chef Fred Hassan über Chancen und Risiken der Gentechnik und die Zukunft der Pharmaindustrie. Interview in: Wirtschaftswoche 17/2000, S. 64
- Randow, G. v.: Das Ziegenproblem: Denken in Wahrscheinlichkeiten, Reinbek bei Hamburg 1992
- Randow, G. v.: Mein paranormales Fahrrad..., Reinbek bei Hamburg 1993
- Rank, A.; Rank, D.: Schau auf deinen Körper und fühle wer du bist: Körperausdruck und Charakterstrukturen in der Bioenergetik, Stuttgart 1994
- Rao, P.; Rigos, A.: Flammender Protest: Biotechnologie-Konzerne preisen genmanipulierte Nutzpflanzen als Segen für Entwicklungsländer an. In Indien stoßen sie auf erbitterte Ablehnung, in: Spiegel 5/1999, S. 174
- Rapoport, A.: Decision Theory and Decision Behavior: Normative and Descriptive Approaches, Dordrecht (u.a.) 1989
- Rapp, Chr. (Hrsg.): Aristoteles - Metaphysik, die Substanzbücher (Z,H,Θ), Berlin 1996
- Rappaport, A.: Shareholder Value: Ein Handbuch für Manager und Investoren, 2. Aufl., Stuttgart, 1999
- Rappaport, R.A.: Ritual and Religion in the Making of Humanity, Cambridge (u.a.) 1999

- Rath, K.P.; Reimer, H.: Kalte Füße bekommen. Die Unsicherheit am neuen Markt belastet den Börsengang von T-Online. Lohnt sich für Anleger am Montag noch der Einstieg? In: Wirtschaftswoche 16/2000, S. 242-248
- Rattner, J.: Klassiker der Tiefenpsychologie, Augsburg (u.a.) 1997
- Rattner, J.: Pioniere der Tiefenpsychologie: Sigmund Freud, Alfred Adler, Carl Gustav Jung, Harald Schultz-Hencke, Erich Fromm, Karen Horney, Harry S. Sullivan, Wilhelm Reich, Ludwig Binswanger, Viktor E. Frankl, Ronald D. Laing, Jean Paul Sartre, Wien (u.a.) 1979
- Read, H.E. (Hrsg.): DuMont's Künstlerlexikon, Köln 1997
- Reiter, P.: Dynamische Aufstellungen, Petersberg 2005
- Reheis, F.: Konkurrenz und Gleichgewicht als Fundamente von Gesellschaft: Interdisziplinäre Untersuchungen zu einem sozialwissenschaftlichen Paradigma, Berlin [Duncker & Humblot] 1986
- Rehork, J.: Sie fanden, was sie kannten - Archäologie als Spiegel der Neuzeit, München 1989
- Remmert, E.; Holitzka, M.: Systemische Organisationsaufstellungen für Konfliktlösungen in Familie und Beruf, 2.Aufl., Darmstadt [Schirner] 2000
- Rescher, N.: Glück - Die Chancen des Zufalls, Berlin 1996
- Rese, M.: Erhöhte Informationstransparenz durch das Internet - ein Märchen der Neuzeit? Oder: Suchen und finden Königssöhne ihr Aschenputtel heutzutage im Internet?, in: Forschungsforum Paderborn 1/2002, S. 26-30
- Reuter, E.: Vom Geist der Wirtschaft, Europa zwischen Technokraten und Mythokraten, Stuttgart 1986
- Reuter, W.: Zu viel und zu schnell: Mega-Fusionen und ständige Umstrukturierungen verunsichern die Mitarbeiter, in: Spiegel 49/1998, S. 98
- Rey, G.: Contemporary Philosophy of Mind - A Contentiously Classical Approach, Cambridge/Massachusetts (u.a.) 1997
- Reynolds, H.T.: Analysis of Nominal Data, Beverly Hills (u.a.) 1977
- Rhee, M.H.: Apriorische oder empirische Begründung der Moral: Ein Beitrag zur Moralphilosophie bei Kant und Konfuzius, München 1977
- Rheingold, H.: Virtuelle Gemeinschaft: Soziale Beziehungen im Zeitalter des Computers, Bonn (u.a.) 1994
- Richter, F.-J.: Die Selbstorganisation von Unternehmen in strategischen Netzwerken, Frankfurt a.M. 1995
- Richter, R.: Geldtheorie, 2. Aufl. Berlin (u.a.) 1990
- Riedel, I.: Formen: Tiefenpsychologische Deutung von Kreis, Kreuz, Dreieck, Quadrat, Spirale und Mandala, Stuttgart (u.a.) 2002
- Riedl, R.: Die Spaltung des Weltbildes: Biologische Grundlagen des Erklärens und Verstehens, Berlin (u.a.) 1985
- Rifkin, J.: An erster Stelle steht die Gemeinschaft, in: Süddeutsche Zeitung 228/1997, Seite V1
- Rifkin, J.: Entropie – ein neues Weltbild, Hamburg 1982
- Riha, K. (Hrsg.): Thema: Geld – Moos, Zaster, Piepen, Penunzen etc. – interdisziplinär!, Frankfurt a.M. 1998
- Rilke, R.M.: Worpswede, Frankfurt a.M. 1987
- Risch, S.: Eine feine Gesellschaft: Sie fordern Mut, Flexibilität und Entscheidungsfreude – und bieten genau das Gegenteil. Eine repräsentativer Befragung von Führungskräften entlarvt die deutschen Wirtschaftsführer als ängstlich und angepaßt. Elite? Von wegen. In: manager magazin 29, 1999, 4, S. 255–274

- Ritter, J.; Gründer, K.: Historisches Wörterbuch der Philosophie Bd. 1-11, Darmstadt 1971-2001
- Robèrt, R.: Wissenschaft, Körperpolaritäten und Seele, in: Atmanspacher, H.; Primas, H.; Wertenschlag-Birkhäuser, E. (Hrsg.): Der Pauli-Jung-Dialog und seine Bedeutung für die moderne Wissenschaft, Berlin (u.a.) 1995, S. 137-158
- Robichon, J.: Nero: Kaiser, Poet, Tyrann, München 1998
- Rocznik, K.: Kleines Wetterlexikon, Stuttgart 1984
- Roethlisberger, F.J.; Dickson, W.J.: Management and the Worker: An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, 16. Print, Cambridge/Mass. 1975
- Roetz, H.: Konfuzius, München 1995
- Rogers, E.M.: Diffusion of Innovations, London 1962
- Romankiewicz, B.: Die schwarze Madonna: Hintergründe einer Symbolgestalt, Düsseldorf 2004
- Rosenberg, M.B.: Gewaltfreie Kommunikation: Eine Sprache des Lebens, 6. Aufl., Paderborn 2005
- Rosnay, J. de: Das Makroskop: Systemdenken als Werkzeug der Ökogesellschaft, Stuttgart (u.a.) 1977
- Roth, E.: Praktisch—theologische Erwägungen im Flüsterlaut und Dämmerlicht Gottes: Zur schöpferischen Adventure-Dynamik in den Dingen des Lebens, Münster 2000
- Rother, F.W.: Flucht nach vorn, In: Wirtschaftswoche 8/1999, S. 50-51
- Rother, F.W.: Glänzende Rothaut: 46 Jahre nach ihrem Untergang feiert die amerikanische Zweiradlegende „Indian“ Wiederauferstehung, in: Wirtschaftswoche 1999, 48c, S. 50-51
- Rother, F.W.: Ideales Übernahmeziel: Der neue Vorstandschef will Rover auf Erfolgskurs zwingen. Scheitert Milberg, sind die Tage von BMW als unabhängiger Hersteller gezählt, in: Wirtschaftswoche 1999, 7b, S. 54-55
- Rother, F.W.; Wettach, S.: „Wir brauchen Spielregeln“ – Jürgen Kluge, Deutschland-Chef der Unternehmensberatung McKinsey und die Suche nach Alternativen zum anglo-amerikanischen Wirtschaftsmodell. Interview mit Jürgen Kluge in: Wirtschaftswoche 1999, 48, S. 28-29
- ruhr-uni-bochum.de: Freimauerer, www.ruhr-uni-bochum.de/relwiss/freimauerer.htm, 10/2004
- Ruprecht, E.; Ruprecht, A. (Hrsg.): Tod und Unsterblichkeit: Texte aus Philosophie, Theologie und Dichtung vom Mittelalter bis zur Gegenwart, Bd. 1-3, Stuttgart 1993
- Russell, St.J.; Norvig, P.: Artificial Intelligence: A modern Approach, 2. Ed., New Jersey 2003
- Saal, F.E.; Landy, F.J.: The Mixed Standard Rating Scale: An Evaluation, in: Organizational Behavior and Human Performance No. 18, 1977, S. 19-35
- Sachs, W. (Hrsg.): Wie im Westen so auf Erden, Reinbek bei Hamburg 1993
- Sakakibara, E.: Wir haben die Orientierung verloren, Spiegelinterview, in: Spiegel 26/1998, S. 112-113
- Salewski, M.: Vom westfälischen Frieden zum Wiener Kongreß, Kiel 1990
- Salz, J. Der Manager des Jahres: Ein Mann schreibt Industriegeschichte: So radikal wie Hoechst-Chef Jürgen Dormann hat noch kein Chef sein Unternehmen verändert, in: Wirtschaftswoche 1998, 50, S. 68-76

- Sauer, H.: Die Vision im Spiegel der Biographie, in: Gottwald, F.-Th; Laszlo, E.; Sauer-Sachtleben, M.; Schumacher, St. (Hrsg.): Kooperation mit der Evolution: Das kreative Zusammenspiel von Mensch und Kosmos, München 1999, S. 38-76
- Saul, J.R.: Der Markt frißt seine Kinder: Wider die Ökonomisierung der Gesellschaft, Frankfurt a.M. (u.a.) 1997
- Sayles, L.R.: Behavior of Industrial Workgroups, New York 1968
- Scanlon, B.; Keys, B.: Management and Organizational Behavior, 2. Aufl., New York 1983
- Schacht, F.: Das Experiment von Wörgl, Bern 1951
- Schacht, J.: Die Totenmaske Gottes: Zur Kulturanthropologie des Geldes – ein Versuch, Salzburg 1967
- Schaef, A.W.: Im Zeitalter der Sucht. Wege aus der Abhängigkeit, Hamburg 1989
- Schäfer, A.: Erhebliche Vorbehalte. Alle wollen Shareholder Value schaffen. Doch von einem systematischen Wertmanagement sind die meisten deutschen Unternehmen noch weit entfernt. In: Wirtschaftswoche 16/2000, S. 140-144
- Schäfer, A.: Risiken und Nebenwirkungen, in: manager magazin 28, 1998, 6, S. 126 – 135
- Schäfer, Th.: Was die Seele krank macht und was sie heilt: Die psychotherapeutische Arbeit Bert Hellingers, Neuauflage, München 2003
- Schaffer, H.: Das Phönix-Sinnbild als Baum und Vogel: Archäologische Studie, Ratibor 1890
- Schäffer, W.: Rover 75 – überzeugender Auftritt, innen wie außen »very british«, in: Westfälisches Volksblatt 6./7.11.1999, Beilage Westfalenblatt, S. 3
- Scharmer, C.O.: Reflexive Modernisierung des Kapitalismus als Revolution von innen, Stuttgart 1996
- Schein, E.H.: Organizational Psychology, 3. ed., New Jersey 1980
- Schieb, J.: Der Weg in die ONLINE-WELT. Sie brauchen einen PC, das richtige Zusatzgerät und eine Internetverbindung – schon kann es losgehen. Wie sie die richtige Ausstattung finden, erklärt der erste Teil der stern-Serie. In: stern 2000, 35. S. 70-82
- Schiessl, M.: Kämpfen, killen, Kehle zudrücken: Im Kartellverfahren gegen Microsoft hat die zweite Runde begonnen. die Verteidigung versucht zu beweisen, daß das Software-Imperium kein Monopol besitzt - und zu verhindern, daß das übermächtige Unternehmen zerschlagen wird. In: Spiegel 5/1999, S. 90-92
- Schiller, K.: Der schwierige Weg in die offene Gesellschaft, Berlin 1994
- Schimmel, A.: Jesus und Maria in der islamischen Mystik, München 1996
- Schlegel, L.: Handwörterbuch der Transaktionsanalyse - sämtliche Begriffe der TA praxisnah erklärt, Freiburg i. Br. (u.a.) 1993
- Schlicksupp, H.: Innovation, Kreativität & Ideenfindung, 3. Aufl., Würzburg 1983
- Schmid, G.: Die Mystik der Weltreligionen: Eine Einführung, Stuttgart 1990
- Schmid, G.: Im Dschungel der neuen Religiosität: Esoterik, östliche Mystik, Sekten, Islam, Fundamentalismus, Volkskirchen, 2. Aufl., Stuttgart 1993
- Schmidt, S.J. (Hrsg.): Der Diskurs des radikalen Konstruktivismus, 5. Aufl., Frankfurt 1992
- Schmitt, J.; Scholtys, F.: Der Crash-Test. Chrysler: Wie konnte der einst profitabelste Autohersteller der Welt in so kurzer Zeit zum Sanierungsfall verkommen? Was lief schief in Auburn Hills und Stuttgart? manager magazin beschreibt, welche Fehlentscheidungen zu dem Milliardenesaster führten und wer die Verantwortung trägt. In: manager magazin 31, 2001, 3, S. 61-71

- Schmitt, J.; Scholtys, F.: Schwere Last. DaimlerChrysler: Mitsubishi, Chrysler – jetzt Freightliner. Jürgen Schrempps dritter Sanierungsfall offenbart, dass das Daimler-Reich kaum noch steuerbar ist. Warum hat Stuttgart nicht früher bei der US-Lkw-Tochter eingegriffen? Was lief schief in Portland? In: manager magazin 31, 2001, 7, S. 12 – 14
- Schneeweiß, H: Ökonometrie, 4. Aufl., Heidelberg 1990
- Schneider, P.: Einführung in die Waldorfpädagogik, 2. Aufl., Stuttgart 1985
- Schnell, R.; Hill, P.B.; Esser, E.: Methoden der empirischen Sozialforschung, 3. Auflage, München 1992
- Schnüchel, P.: Computer Literacy als Herausforderung der Weiterbildung, in: Thommen, J.-P. (Hrsg.): Managementkompetenz - Die Gestaltungsansätze des Executive MBA der Hochschule St. Gallen, Wiesbaden 1995, S. 418-428
- Schoeck, H.: Der Neid: Eine Theorie der Gesellschaft, Freiburg (u.a.) 1966
- Scholtys, F.: Der große Kehraus. Daimler-Chrysler: Jürgen Schrempp zündet eine neue Stufe im Fusionsprozess. Mit einer straffen Führungsorganisation will er den Konzern auf Einheitskurs trimmen. Neben Chrysler-Chef Thomas Stallkamp verlieren noch weitere Vorstände ihren Job. In: manager magazin 29, 1999, 10, S. 12-14
- Scholz, Chr.: Strategische Organisation: Prinzipien zur Vitalisierung und Virtualisierung, Landsberg/Lech 1997
- Schönfeld, M.: Hans-Olaf Henkel ist optimistisch: Arbeitslosenzahl in drei Jahren halbiert, in: Westfälisches Volksblatt, 17.9.1996, S. 1
- Schönke, A.: Strafrechtsgesetzbuch: Kommentar, 24. von Theodor Lenckner neubearbeitete Aufl., München 1991
- Schöpf, H.: Fabeltiere, Wiesbaden 1992
- Schorlemmer, F.: Freiheit als Einsicht: Bausteine für die Einheit, München 1993
- Schräder, A.: Management virtueller Unternehmungen: Organisatorische Konzeption und informationstechnische Unterstützung flexibler Allianzen, Frankfurt a.M. (u.a.) 1996
- Schröder, R.: Vom Gebrauch der Freiheit: Gedanken über Deutschland nach der Vereinigung, Stuttgart 1996
- Schubarth, W.: Religion und Eros, München 1944
- Schubert, S.: Studentenauflauf, in: DM 11/1998, S. 46-50
- Schuberth, E.: Erziehung in einer Computergesellschaft: Datentechnik und die werdende Intelligenz des Menschen, Stuttgart 1990
- Schüle, J.A.: Theorie der Institution, Opladen 1987
- Schulte Strathaus, R.: Das Leben fällt immer schwerer: Krankenkassen verzeichnen eine dramatische Zunahme von psychischen Problemen bei jungen Menschen, in: Psychologie Heute, 11/2002, S. 13
- Schulte-Althoff, M.: Projektfinanzierung: Ein kooperatives Finanzierungsverfahren aus Sicht der Anreiz-Beitragstheorie und der neuen Institutionenökonomik, München (u.a.) 1992
- Schultz, I.: Der erregende Mythos vom Geld: Die neue Verbindung von Zeit, Geld und Geschlecht im Ökologiezeitalter, Frankfurt a.M. 1994
- Schultz, U.: Soziale und biographische Bedingungen medizinischen Verbrechens, in: Baader, G.; Schultz, U. (Hrsg.): Medizin und Nationalsozialismus: Tabuisierte Vergangenheit - Ungebrochene Tradition?, Dokumentation des Gesundheitstages Berlin 1980, S. 113 – 138
- Schulz von Thun, F.: Miteinander reden – Kommunikationspsychologie für Führungskräfte, Reinbek bei Hamburg 1996

- Schulze-Haddouti, Chr.: Weltweiter Lauschangriff. Schöne neue Welt: Ein internationales Abhörsystem sammelt heikle Daten über Individuen, Regierungen, Handelsorganisationen und internationale Institutionen. In: Neue Westfälische 277/1999, ohne Seitenangabe
- Schumann, J.: Grundzüge der mikroökonomischen Theorie, Berlin (u.a.) 1992
- Schumpeter, J.: Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie, Bern 1950
- Schurian, W.: Psychologie ästhetischer Wahrnehmungen, Opladen 1986
- Schuster, J.; Windeck, Chr.; Wirtgen, J.; Schmid, H.: Stufe 4 – AMD Athlon 64, Apple Power Mac G5 und die Konkurrenz, in: c't 20/2003, S. 98-105
- Schwartz, R.C.: Systemische Therapie mit der inneren Familie, 4. Aufl., Stuttgart 2003
- Schwarzenau, P.: Das Kreuz – Die Geheimlehre Jesu, Stuttgart 1990
- Schwefel, H.-P.: Evolutionäres Rechnen in der Computational Intelligence, in: VDI (Hrsg.): Computational Intelligence: Neuronale Netze, Evolutionäre Algorithmen, Fuzzy Control im industriellen Einsatz, Düsseldorf 1998, S. 19-24
- Schweizer, A.: Das Gilgamesch-Epos: Die Suche nach dem Sinn, Zürich 1997
- Schwenker, B.: Saubere theoretische Analysen sind immer lesenswert: Denkgerüste von Williamson, Strategien von Porter, Szenarien von Huntington, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 16.10.1999, S. 17
- Schwertfeger, B.: Die Mitarbeiter sollen entscheiden als wäre es ihr eigenes Unternehmen - Teamentwicklung ersetzt überkommene Hierarchien / Übernahme von Verantwortung / Arbeitsprozesse begleiten, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 21.12.1996, S. 41
- Scott, W.R.: Grundlagen der Organisationstheorie, Frankfurt a.M. 1986
- Sedlmayr, H.: Verlust der Mitte - Die bildende Kunst des 19. und 20. Jahrhunderts als Symptom der Zeit, Frankfurt a.M. (u.a.) 1988
- Segal, R.A. (Ed.): Jung on Mythology, Princeton 1998
- Sellmann, M., Isenberg, W.: Die Wiederverzauberung der Welten – Eine Einführung, in: Isenberg, W.; Sellmann, M. (Hrsg.): Konsum als Religion? Über die Wiederverzauberung der Welt, Mönchengladbach 2000, S. 7-18
- Selten, R.: The Chain Store Paradox, in: Theory and Decision Vol. 9, 1978, S. 127 – 159.
- Semmel, M.: Die Unternehmung aus evolutionstheoretischer Sicht: Eine kritische Bestandsaufnahme aktueller evolutionärer Ansätze der Organisations- und Managementlehre, St. Gallen 1984
- Sen, A.: Ökonomie für den Menschen: Wege zu Gerechtigkeit und Solidarität in der Marktwirtschaft, München (u.a.) 1999
- Senge, P.M.: Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation, 2. Aufl., Stuttgart 1996
- Senn, J.A.; Dickson, G.W.: Information System Structure and Purchasing Decision effectiveness, in: Journal of Purchasing and Materials Management Vol. 10, 1974, 3, S. 52-64
- Sereny, G.: Das Ringen mit der Wahrheit: Albert Speer und das deutsche Trauma, München 1995
- Servatius, H.G.: Vom strategischen Management zur evolutionären Führung. Auf dem Weg zu ganzheitlichem Denken und Handeln, Stuttgart 1991
- Setzer, V.: Computer in der Schule?, Stuttgart 1992
- Seuse, H.; Tauler, J.: Mystische Schriften, München 1988
- Sewöster, K.: Die Börse läuft der Konjunktur voraus, in: Westfälisches Volksblatt, 2/2004, Rubrik Wirtschaft, ohne Seitenangabe
- Seybold, K.: In der Angst noch Hoffnung! Drei persönliche Zeugnisse aus den Psalmen, in: Fischer, J.; Gäbler, U. (Hrsg.): Angst und Hoffnung - Grunderfahrungen des

- Menschen im Horizont von Religion und Theologie, Stuttgart (u.a.) 1997, S. 59-80
- Sheldrake, R.: Ein neues Weltbild entsteht, in: Gottwald, F.-Th; Laszlo, E.; Sauer-Sachtleben, M.; Schumacher, St. (Hrsg.): Kooperation mit der Evolution: Das kreative Zusammenspiel von Mensch und Kosmos, München 1999, S. 409-414
- Sheldrake, R.; McKenna, T.; Abraham, R.: Denken am Rande des Undenkbaren: Über Ordnung und Chaos, Physik und Metaphysik, Ego und Weltseele, 2.Aufl., München (u.a.) 1997
- Shirer, W.L.: Aufstieg und Fall des dritten Reiches, Köln (u.a.) 1961
- Siegl, E.: Der Ersatzgeldmillionär, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 24.10.1998, S. 9
- Sietmann: E-Voting – ein Spiel mit dem Feuer, in: c't 23/2004, S. 100-105
- Sievers, B.: Mythos als Metapher: Die Schlacht am Lerchenfeld [Arbeitspapiere des Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität-GH Wuppertal Nr. 169], Wuppertal 1995
- Sievers, B.: Work, Death and Life itself: Essays on Management and Organization, Berlin (u.a.) 1994
- Sievers, B.: Zombies or People - What is the Product of Work?, in: Turner, B.A. (Ed.): Organizational Symbolism, Berlin (u.a.) 1990, S. 83-94
- Sievers, B.: »Psychotische Organisation« als metaphorischer Rahmen zur Sozio-Analyse organisatorischer und interorganisatorischer Dynamiken, in: Sievers, B.; Ohlmeier, D.; Oberhoff, B.; Beumer, U. (Hrsg.): Das Unbewusste in Organisationen: Freie Assoziationen zur psychosozialen Dynamik von Organisationen, Gießen 2003, S. 145-176
- Sievers, B.; Ohlmeier, D.; Oberhoff, B.; Beumer, U. (Hrsg.): Das Unbewusste in Organisationen: Freie Assoziationen zur psychosozialen Dynamik von Organisationen, Gießen 2003
- Sigmund, K.; Fehr, E.; Nowak, M.A.: Teilen und Helfen – Ursprünge sozialen Verhaltens. Warum geben wir Werten wie Fairness und Altruismus den Vorzug vor schierem Eigennutz? Wie konnte im Darwin'schen Kampf ums Überleben überhaupt großzügiges Verhalten entstehen? Biologen und Spieltheoretiker geben Antwort, in: Spektrum der Wissenschaft 2002, 3, S. 52-59
- Silver, L.M.: Das geklonte Paradies: Künstliche Zeugung und Lebensdesign im neuen Jahrtausend, München 1998b
- Silver, L.M.: Gefährlicher als die Bombe, Spiegel-Gespräch mit dem Molekularbiologen Lee Silver über das Klonen von Menschen und die genetische Zweiklassengesellschaft der Zukunft, in: Spiegel 29/1998, S. 142-145
- Simmel, G.: Philosophie des Geldes, Berlin [Duncker & Humblot] 1958
- Simon, H.: Die heimlichen Gewinner (Hidden Champions): Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer, Frankfurt a.M. 1997
- Simon, H.: Kollision der Kulturen – das Fusionsfieber nimmt kein Ende – obwohl die Erfahrung zeigt, daß die vorhergesagten Synergien bei weniger als der Hälfte der Mergers eintritt. In: manager magazin 29, 1999, 6, S. 96-98
- Simon, H.A.; Kaplan C.A.: Foundations of Cognition Sciences, in: Posner, M.I. (Hrsg.): Foundations of Cognition Sciences, Massachusetts (u.a.) 1989, S. 1-4
- Singer, P.: Praktische Ethik, Stuttgart 1984
- Sinjawskij, A.: Iwan der Dumme: Vom russischen Volksglauben, Frankfurt a.M. 1990
- Sjölin, A.: Raum - nicht nur zum Reden, in: Grünewald, D.; Legler, W.; Pazzani, K.-J. (Hrsg.): Ästhetische Erfahrung - Perspektiven ästhetischer Rationalität, Festschrift für Gunter Otto, Bonn 1997, S. 250-252

- Smith, A.: Der Wohlstand der Nationen, Bd. 2/3, Smith, A.: Kapitalausrüstung und Wachstum des Wohlstandes, neue Übersetzung der 5. Aufl., London 1776, München 1974
- Söllner, F.: Thermodynamik und Umweltökonomie, Heidelberg 1998
- Solter, D.: „Heuchlerische Empörung“: Professor Davor Solter über die Proteste gegen das Züchten menschlicher Stammzellen, Spiegel-Gespräch, in: Spiegel 48/1998, S. 274-275
- Sommer, Chr.: Ran an den Feind – In Paris hat sich ein sonderbares Institut etabliert. Die „Schule des Wirtschaftskrieges“ unterrichtet künftige Manager in der hohen Kunst des Spionierens. In: manager magazin 29, 1999, 4, S. 278-282
- Sommer, Th. (Hrsg.): Vereint und doch nicht eins: Deutschland fünf Jahre nach der Wiedervereinigung, Hamburg 1995
- Sommer, Th.: Die japanische Gefahr - Ein Bankenkrach in Tokio würde die Weltwirtschaft erschüttern, in: Zeit, 14.11.1997, S. 23
- Sommergut, W.: Next Generation Windows Services, in: Computerwoche 8/2002, S. 7
- Sommerhof, B.: Damit die Fabrik atmen lernt: Das Hoppecke Modell spart Kosten und steigert den Service für den Kunden, in: Süddeutsche Zeitung 1997, 234, S. V1/1
- Sondereinheiten.de: Grenzschutzgruppe 9 (GSG 9) – Aufgaben, www.sondereinheiten.de/gsg9/aufgaben.php, 9/2004
- Soros, G.: „Die Märkte sind amoralisch“: George Soros über seine Rolle als Spekulant, die Gefahren der Globalisierung und neue Regeln für Weltwirtschaft, in: Spiegel 1998, 51, S. 100 – 104
- Soros, G.: Die Krise des globalen Kapitalismus – offene Gesellschaft in Gefahr, Berlin 1998b
- Sparbrod, A.: Gen-Food wird nicht akzeptiert: Aldi verzichtet / Neue EU-Diskussion um Kennzeichnung von manipulierten Zusatzstoffen, in: Neue Westfälische 248/1998, S. 1
- Späth, N.: Der Irak-Krieg ist auch ein lukrativer Werbefeldzug, in: Welt am Sonntag 2003, 15, S. 31
- Spatzenegger, H. (Hrsg.): Freiheit, Gleichheit, Brüderlichkeit: Die Ideale der französischen Revolution - was ist aus ihnen geworden?, Salzburg 1989
- Speer, A.: Der Sklavenstaat, meine Auseinandersetzungen mit der SS, Stuttgart 1981
- Speer, A.: Erinnerungen, 13. Aufl., Frankfurt a.M., 1975b
- Speer, A.: Spandauer Tagebücher, 4.Aufl., Frankfurt a.M. 1975
- Speer, A.: Technik und Macht, München (u.a.) 1979
- Spiegel (Hrsg.): „Es gibt kein Halten mehr“: US-Forscher verschmolzen eine menschliche Zelle mit der Eizelle einer Kuh und isolierten unsterbliche Stammzellen aus Embryonen. Die Forscher versprechen sich davon eine neue Ära der Medizin. Die Abwehrfront der Skeptiker bröckelt. In: Spiegel 1998b, 48, S. 272-276
- Spiegel (Hrsg.): „Wir brauchen Ihr Geld nicht“: Der neue Bertelsmann-Chef Thomas Middelhoff über das Internet, seine Zukunftsstrategie und die Kultur des Gütersloher Konzerns, Spiegel-Gespräch, in: Spiegel 1998d, 47, S. 94–100
- Spiegel (Hrsg.): Das ist ein Hammer: Mit Daimler-Chrysler entsteht die erste Welt AG unter deutscher Führung - die neu globale Wirtschaftswelt wird Wirklichkeit. Die Fusion verändert nicht nur den deutschen Vorzeigekonzern - der gesamten Wirtschaft des Landes steht ein Umbruch bevor. In: Spiegel 1998, 20, S. 104-120
- Spiegel (Hrsg.): Fleischskandal: Panscher am Pranger, in: Spiegel 49/2001c, S. 18

- Spiegel (Hrsg.): Gestreckter Schinken, in: Spiegel 2001b, 48, S. 16
- Spiegel (Hrsg.): Globaler Wahnsinn, in: Spiegel 1998, 42, S. 110-126
- Spiegel (Hrsg.): Internet-Buchhandel: Steil abwärts, in: Spiegel 2001, 8, S. 178
- Spiegel (Hrsg.): Kaltherziger Vordenker: Wann und wo immer Peter Singer auftritt – er entfacht Furor, in: Spiegel 2001, 48, S. 236-237
- Spiegel (Hrsg.): Marketingmaschine Middelhoff: Führungswechsel bei Europas größtem Medienkonzern: Thomas Middelhoff setzt auf mehr Kundennähe und das Internet. Den Dauerstreit mit Leo Kirch rund um das Pay-TV will er rasch beenden, in: Spiegel 1998, 44, S. 140-142
- Spiegel (Hrsg.): Sektkühler gegen Ökowelle: Mit monströsen Lustautos verstörten deutsche Autohersteller auf der diesjährigen Tokio-Motor-Show ihre asiatischen Konkurrenten. Die sind vom Ökofieber gepackt. In: Spiegel 1997, 44, S. 218-220
- Spiegel (Hrsg.): Spiegel-Gespräch: „Essen Sie mal rohe Kartoffeln“: Nestlé-Chef Peter Brabeck-Letmathe über industriell gefertigte Nahrungsmittel und die Verunsicherung der Verbraucher, den Streit mit Dritte-Welt-Gruppen über Babynahrung aus der Flasche und die Globalisierung des Geschmacks, in: Spiegel 2001d, 19, S. 108-115
- Spitzeley, H.: Wissenschaftliche Betriebsführung, REFA-Methodenlehre und Neuorientierung der Arbeitswissenschaft, Köln 1980
- Sprenger, R.K.: Das Prinzip Selbstverantwortung: Wege zur Motivation, 6. Aufl., Frankfurt a.M. (u.a.) 1997b
- Sprenger, R.K.: Der große Bluff: Die Zertifizierung nach der ISO-Norm ist vor allem ein Riesengeschäft. Qualitätssteigerung? Eher ein Rückschritt in stumpfsinnige Bürokratie, in: manager magazin 25, 1995, 8, S. 128-131
- Sprenger, R.K.: Krisenprofiteure: Berater machen sich die Unsicherheit ihrer Kunden zu Nutze. Doch ihre Standard-Lösungen erzeugen mehr Unsicherheit, als sie zu beheben vorgeben. In: manager magazin 29, 1999, 10, S. 268-271
- Sprenger, R.K.: Mythos Motivation: Wege aus einer Sackgasse, 13. erw. und aktualisierte Aufl., Frankfurt a.M. (u.a.) 1997
- Springer, S.P.; Deutsch, G.: Linkes/Rechtes Gehirn, 4. Aufl., Berlin (u.a.) 1997
- Sproul, B.C.: Schöpfungsmythen der östlichen Welt, München 1993
- Sproul, B.C.: Schöpfungsmythen der westlichen Welt, München 1994
- Stadler, R.: Die Akademiker-Schleuder aus Arizona. Eine Universität ohne Labor und Bibliothek: Die größte Privathochschule der USA schult Berufstätige paßgenau für ihren Job, in: Süddeutsche Zeitung 44/1999, S. V2/16
- Staehle, W.H.: Management, eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 6. Auflage München 1991
- Stampf, O.: Der erschöpfte Schöpfer: Die Astronomen entdecken Gott. Viel Himmelforscher können sich die immer wundersamer erscheinende Entstehung des Universums nur noch durch einen Weltenlenker erklären. Der Papst verkündete schon die Versöhnung von Glauben und Wissen. In: Spiegel 52/1998, S. 166-170
- Stapel, W.: Der christliche Staatsmann. Eine Theologie des Nationalismus, Hamburg 1933.
- Staudinger, H.; Schlüter, J. (Hrsg.): Wer ist der Mensch?, Stuttgart (u.a.) 1981
- Stegmüller, W. (Hrsg.): Das Universalien-Problem, Darmstadt 1978
- Stegmüller, W.: Probleme und Resultate der Wissenschaftstheorie und Analytischen Philosophie - Bd. 2: Theorie und Erfahrung, 1. Halbband, Heidelberg 1970

- Stein, H.F.: Todesvorstellungen und die Erfahrung Organisatorischen Downsizings – oder: Steht Dein Name auf Schindlers Liste?, in: Sievers, B.; Ohlmeier, D.; Oberhoff, B.; Beumer, U. (Hrsg.): Das Unbewusste in Organisationen: Freie Assoziationen zur psychosozialen Dynamik von Organisationen, Gießen 2003, S. 177-216
- Stein, H.F.: In Sachen verschwundener Autor: Von der Parapraxis zur Poesie zu einem Einblick in die Organisationsforschung, in: Sievers, B.; Ohlmeier, D.; Oberhoff, B.; Beumer, U. (Hrsg.): Das Unbewusste in Organisationen: Freie Assoziationen zur psychosozialen Dynamik von Organisationen, Gießen 2003b, S. 217-249
- Stein, J.: Bosses from Hell: They don't want to be your friend. You don't want to be their enemy, in: Time 1998, 23, S. 119
- Steiner, R.: Die Ergänzung heutiger Wissenschaften durch Anthroposophie, (GA 73), Dornach 1987c
- Steiner, R.: Die Kernpunkte der sozialen Frage in den Lebensnotwendigkeiten der Gegenwart und Zukunft, (GA 23), Frankfurt a.M. 1985
- Steiner, R.: Die Philosophie der Freiheit – Grundzüge einer modernen Weltanschauung – Seelische Beobachtungsergebnisse nach naturwissenschaftlicher Methode, (GA 4), 15. Aufl., Dornach 1987b
- Steiner, R.: Einleitungen zu Goethes Naturwissenschaftlichen Schriften, (GA 1), 4. Aufl., Dornach 1987
- Steiner, R.: Grundlinien einer Erkenntnistheorie der Goetheschen Weltanschauung, (GA 2), 7. Aufl., Dornach 1979
- Steiner, R.: Mein Lebensgang, (GA 28), 8. Aufl., Dornach 1982
- Steiner, R.: Nationalökonomischer Kurs (Bd. I) und Nationalökonomisches Seminar (Bd. II), Gesamtausgabe in zwei Bänden, (GA 340 und GA 341), Dornach 1979
- Steiner, R.: Themen aus dem Gesamtwerk, Bd. 19, Das Mysterium des Bösen, hrsg. von Kalisch, M., Stuttgart 1993
- Steiner, R.: Über Gesundheit und Krankheit: Grundlagen einer geisteswissenschaftlichen Sinneslehre, (GA 348) Dornach 1983
- Steiner, R.: Wege der Übung: Vorträge ausgewählt und herausgegeben von Stefan Leber, 5. Aufl., Stuttgart 1994
- Steingart, G.: Das Lotteriedeckungsprinzip. An den Weltbörsen regiert gefährlicher Leichtsin: Die Banken haben den Anlegern die Zukunft verkauft – und womöglich die Zeit danach. In: Spiegel 5/2000, S. 76-79
- Stenzel, D.; Stenzel G.: Das große Lexikon der Nobelpreisträger, 2. Aufl., Hamburg 1994
- Stern, H.: Mann aus Apulien: Die privaten Papiere des italienischen Staufers Friedrich II., römisch-deutscher Kaiser, König von Sizilien und Jerusalem, Erster nach Gott, über die wahre Natur der Menschen und der Tiere, geschrieben 1245-1250, München 1986
- Stevenson, R.L.: Der seltsame Fall von Dr. Jekyll und Mr. Hyde, Frankfurt a.M. (u.a.) 2001
- Stier, W.: Empirische Forschungsmethoden, Berlin 1996
- Stiglitz, J.E.: Finanzwissenschaft, 2. Aufl., München (u.a.) 1989
- Stillich, S.: Ist in Zukunft eigentlich ALLES DIGITAL? Die Wirtschaft drängt ins Internet, Politiker schwärmen von der Informationsgesellschaft. Wer vor der „digitalen Revolution“ Angst hat, steht schnell im Abseits. Das muß nicht sein. In: stern 2000, 35, S. 102-105
- Stocker, G.; Schöpf, Chr.: Ars Electronica 98: Infowar: information.macht.krieg, Wien (u.a.) 1998

- Stockhausen, A. v.: Mythos – Logos – Evolution: Dialektische Verknüpfung von Geist und Materie, Stuttgart 1981
- Stollorz, V.: Zankapfel Genkartoffel: Müssen gentechnisch veränderte Lebensmittel strenger kontrolliert werden? In: Zeit 25.2.1999, S. 35
- Straus, J.: Unser Erbgut gehört allen: Der Münchner Patentexperte Joseph Straus über die kommerzielle Nutzung von Genen, in: Süddeutsche Zeitung 43/1999, S. 2
- Streich, J.: Global 1990: Zwischenbilanz der Umweltstudie „Global 2000“, Hamburg 1989
- Ströter-Bender, J.: Engel - Ihre Stimme, ihr Duft, ihr Gewand und ihr Tanz, Stuttgart (u.a.) 1988
- Student, D.: Es wogt hin, und es wogt her. Corporate Restructuring: Europas Unternehmen bauen radikal um. Der Wandel ist so rasant wie niemals zuvor in der Wirtschaftsgeschichte. Topmanager werden zu getriebenen, Firmen zur Ramschware. Wo soll das bloß enden? In: manager magazin 30, 2000, 8, S. 122-129
- Sturn, R.: Altruismus, Utilitarismus und individuelle Rationalität, Research Memorandum der Universität Graz, 8810, 1988
- Süddeutsche Zeitung (Hrsg.): EU mit Vorschlag für die WTO-Runde: Scheitern der Konferenz soll verhindert werden / Streitpunkt Agrarsubventionen, in: Süddeutsche Zeitung 1999, 278, S. 29
- Süddeutsche Zeitung (Hrsg.): Maulkorb für Gen-Food-Kritiker, in: Süddeutsche Zeitung 44/1999, S. V2/12
- Supp, B.: Wie ich Ich werde, in: Spiegel special 2003, 4: Die Entschlüsselung des Gehirns, S. 14-19
- Taylor, F.W.: The Principles of Scientific Management, New York 1911
- Tenbrock, Chr.: Kurz vor der Renaissance - amerikanische Ökonomen sehen Deutschland wieder auf besserem Wege, in: Zeit 24.10.1997, S. 34
- Thich Nhat Hanh: Schritte der Achtsamkeit, Freiburg (u.a.) 1998
- Thimm, K.: Jeden Tag ein Universum, in: Spiegel special 2003, 4: Die Entschlüsselung des Gehirns, S. 64-68
- Thomas, Chr.: Schwert und Flugzeug – Die Stadt als Ziel des Hasses und Raum der Erinnerung, in: Korczak, D.; Rosenau, H. (Hrsg.): Rummel, Ritus, Religion: Ästhetik und Religion im gesellschaftlichen Alltag, Neukirchen-Vluyn 2003, S. 31-34
- Thomas, H.: Leistung lohnt sich, aber erfüllt Erfolg allein? In: Thomas, H.(Hrsg.): Ethik der Leistung, Herford 1987, S. 11-46
- Thommen, J.-P. (Hrsg.): Managementkompetenz - Die Gestaltungsansätze des Executive MBA der Hochschule St. Gallen, Wiesbaden 1995
- Thomsen, P.: Friß oder stirb – Übernahmeschlacht in der Automobilindustrie: Kleine und schwache Firmen werden vom Markt verschwinden oder von den neuen Welt-Konzernen übernommen. Die Fusion der Auto-Giganten Daimler-Benz und Chrysler war erst der Anfang. Schon hat Daimler-Chef Jürgen E. Schrempp die nächsten Kandidaten im Visier: LKW- und PKW-Produzenten in Asien. In: stern, 21/1998, S. 22 – 31
- Tibi, B.: Krieg der Zivilisationen. Politik und Religion zwischen Vernunft und Fundamentalismus, Hamburg 1995
- Tillich, P.: The Dynamics of Faith, New York 1957
- Tinguely, J.: Werkkatalog Bd. 2, Skulpturen und Reliefs 1969-1985, Küsnacht/Zürich 1990

- Tödtmann, C.: Grenzenlos naiv. Die Wirtschaftskriminalität steigt ständig. Doch eine Studie von Artur Andersen belegt: Die Unternehmen verschließen die Augen davor. In: Wirtschaftswoche 13/2000, S. 102-106.
- Toit, S.H.C. du; Steyn, A.G.W.; Stumpf, R.H.: Graphical Exploratory Data Analysis, New York 1986
- Tolkien, J.R.R.: Der Herr der Ringe, Bd. 1-3, neue Übersetzung, 9. Auflage, Stuttgart [Klett Cotta] 2001
- Total Quality Management: The Key to Business Improvement - a Peratec Executive Briefing, 2. ed., repr., London (u.a.) 1995
- Traufetter, G.: Am Anfang war das Wort. Erstmals stießen Genforscher auf ein nur dem Menschen eigenes Sprachgen. Psychologen studieren unterdessen das Sprachtalent von Babys, Informatiker das von Robotern. Nun debattiert die Forscherwelt, was dem Menschen die Zunge löste und wie das sein Verhalten veränderte, in: Spiegel special 2003, 4: Die Entschlüsselung des Gehirns, S. 80-85
- Traufetter, G.: Leben ohne links. Seit zwölf Jahren lebt Philipp Dörr mit einem halben Großhirn. Trotzdem spielt er Schach, liest Goethe und taucht – ein verblüffendes Beispiel für die Wandlungsfähigkeit des Denkorgans, in: Spiegel special 2003, 4: Die Entschlüsselung des Gehirns, S. 30
- Treichler, R.: Die Entwicklung der Seele im Lebenslauf, Stuttgart 1981
- Trist, E.L.: The Evolution of Socio-Technical Systems. A Conceptual Framework and an Action Research Program, Issues in the Quality of Working Life., Toronto 1981
- Trist, E.L.; Bamforth, K.: Some Social and Psychological Consequences of the Long-Wall Method of Coal-Getting, in: Human Relations Vol. 4, 1951, S. 3-38
- Trist, E.L.; Higgin, G.W.; Murray, H.; Pollock, A.B.: Organizational Choice: Capabilities of Groups at the Coal Face under Changing Technologies - the Loss Re-discovery & Transformation of a Work Tradition, Liverpool (u.a.) 1963
- Trutwin, W.: Die Weltreligionen: Wege zum Licht, Düsseldorf 2004
- Türk, K.: „Die Organisation der Welt“: Herrschaft durch Organisation in der modernen Gesellschaft, Opladen 1995
- Türk, K.: Grundlagen einer Pathologie der Organisation, Stuttgart 1976
- Tulku, T.: Raum, Zeit und Erkenntnis: Aufbruch zu neuen Dimensionen von Welt und Wirklichkeit, München 1983
- Turing, A.M.: Intelligence Service – Schriften, Berlin 1987
- Turner, B.A. (Ed.): Organizational Symbolism, Berlin (u.a.) 1990
- Ulich, E.: Alternative Arbeitsstrukturen - dargestellt am Beispiel der Automobilindustrie, in: Psychologie und Praxis, 1, 1983, S. 70-78
- Ulrich, H.; Probst, G.J.B. (Ed.): Self-Organization and Management of Social Systems, Heidelberg 1984
- Unsinn, S.: Die Utopie der Unternehmung: Kritik des Unvorstellbaren, München 1997
- Urban, M.: Monsanto und die grüne Gentechnik - Bekenntnisse eines arroganten Marktführers, in: Süddeutsche Zeitung 234/1999, S. 25
- Ussler, R.; Mörer, A.: Auszeichnung für Schrempp, in: Wirtschaftswoche 1998, 50, S. 12
- Ussler, R.; Mörer, A.: Tietmeyer zieht es nach Rom, in: Wirtschaftswoche 5/1999, S. 12
- Ustinov, P.A.: Achtung! Vorurteile, 11. Aufl., Hamburg 2004
- Vidermann, S.: Die Psychoanalyse und das Geld, Frankfurt a.M. (u.a.) 1996
- Vietinghoff-Scheel, A.v.: Seht doch wie sie leben. – Psychosoma-Analysen mit jugendlichen Krebspatienten, Frankfurt a.M. 1991
- Vilmar, K.: Vilmar fordert klare Gesetzesregelung zur Organspende: Den Hirntod anerkennen, dpa Meldung, in: Westfälisches Volksblatt, 18.04.1996, S. 5

- Virtuelle Universität: Sie hat keinen Campus, keine Mensa, keine überfüllten Vorlesungssäle - architektonisch existiert sie gar nicht, die Corporate University von Daimler Benz - und dennoch ist sie so real, daß sie die international renommiertesten Professoren aus dem Business-Bereich versammelt. Was steckt dahinter, in: Auto Global Vision 6/1998, November 1998, S. 70-73
- Vivekananda: Vedanta: Der Ozean der Weisheit – eine Einführung in die spirituellen Lehren und in die Praxis des geistigen Yoga in der indischen Vedanta Tradition, 2. Aufl., München (u.a.) 1993
- Volkamer, K.; Streicher Chr.; Walton, K.G.: Intuition, Kreativität und ganzheitliches Denken, Heidelberg 1996
- Volke, W. (Bearb.): O Freyheit! - Silberton dem Ohre...: Französische Revolution und deutsche Literatur 1789 - 1799, Marbach am Neckar 1989
- Voss, M.: Die Besserwisser: Unternehmensberater. Kaum ein Konzernlenker verzichtet auf ihre Hilfe. Doch was können die Smart-Guys in ihren dunklen Anzügen wirklich? Capital nahm die Top Ten der deutschen Beraterbranche unter die Lupe. In: Capital 9/1999, S. 64-68
- Vroom, V.H.: Work and Motivation, New York 1964
- Wagenbach, K.: Die Dilettanten in der Todeszone: Wie die Medienkonzerne Verlage sammeln und die Buchkultur ruinieren, in: Süddeutsche Zeitung 243/1999, S. 23
- Waldschmidt, K.: Personalentwicklung und organisationale Identifikation: Eine sozial-kognitive empirische Analyse der Zusammenhänge, München 1999
- Walker, B.G.: Die geheimen Symbole der Frauen – Lexikon der weibliche Spiritualität, Kreuzlingen/München 1997
- Wang, S.: Verhalten von Schwermetallen im Boden unter besonderer Berücksichtigung der Mobilität in Abhängigkeit von ihrer Konzentration, Hohenheim 1994
- Watermann, U.: Schwer geplagt. Depressive können meist geheilt werden. Sie müssen sich nur zu ihrer Krankheit bekennen. In: Wirtschaftswoche 1999, 46, S. 155-158
- Watzlawick, P.: Die erfundene Wirklichkeit, München 1981
- Watzlawick, P.: Münchhausens Zopf oder: «Psychotherapie und Wirklichkeit», Aufsätze und Vorträge über menschliche Probleme in systemisch-konstruktivistischer Sicht, Bern 1988
- Weber, B.: Die fluide Organisation: Konzeptionelle Überlegungen für die Gestaltung und das Management von Unternehmen in hochdynamischen Umfeldern, Stuttgart (u.a.) 1996
- Weber, H.: Kommunisten verfolgen Kommunisten: Stalinistischer Terror und "Säuberungen" in den kommunistischen Parteien Europas seit den dreißiger Jahren, Berlin 1993
- Weber, M.: Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus, Tübingen 1905
- Weber, M.: Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie, Bd. 1, 6. Aufl., Tübingen 1972b
- Weber, M.: Wirtschaft und Gesellschaft, 5. Aufl., Tübingen 1972
- Weber, M.: Wissenschaft als Beruf, in: Weber, M.: Schriften zur Wissenschaftslehre, Stuttgart 1991, S. 237-273
- Weck, R. de: Wirtschaft im Größenwahn: Mega-Unternehmen bedrohen den Wettbewerb - was tut der Staat? In: Zeit 16.04.1998, S. 1
- Wehr, G.: C.G. Jung und Rudolf Steiner: Konfrontation und Synopse, Stuttgart 1972
- Wehr, G.: Der innere Weg, 2. Aufl., Stuttgart 1994b
- Wehr, G.: Die Mitte des Lebens – Krise, Wandlung, Initiative, Esslingen 1997

- Wehr, G.: Esoterisches Christentum, Stuttgart 1995
- Wehr, G.: Gründergestalten der Psychoanalyse: Profile - Ideen - Schicksale, Zürich (u.a.) 1996
- Wehr, G.: Rudolf Steiner zur Einführung, Hamburg 1994
- Weischet, W.: Regionale Klimatologie: Bd. 1, die Neue Welt - Amerika, Neuseeland, Australien, Stuttgart 1996
- Weise P.; Brandes, W.; Eger, Th.; Kraft M.: Neue Mikroökonomie, 2. Aufl., Heidelberg 1991
- Weisskopf, V.: Trauerrede für Wolfgang Pauli, gehalten bei der Trauerfeier im Frommster zu Zürich am 20.12.1958, in: Pauli, W.: Aufsätze und Vorträge über Physik und Erkenntnistheorie, Braunschweig 1961, S. X-XI
- Weitbrecht, H. (Hrsg.): Das Michael Ende Lesebuch, München 1989
- Weizsäcker, C.F. v.: Die sokratische Rückfrage: Was liegt jenseits der Physik?, in: Ruprecht, E.; Ruprecht, A. (Hrsg.): Tod und Unsterblichkeit: Texte aus Philosophie, Theologie und Dichtung vom Mittelalter bis zur Gegenwart, Bd. 3, Vom Realismus bis zur Gegenwart, Stuttgart 1993, S. 624-642
- Weizsäcker, C.F. v.: Wege in der Gefahr, Berlin 1976
- Welsch A.: Ästhetische Rationalität modern - Familienähnlichkeiten des Ausdrucks 'Ästhetik', in: Grünewald, D.; Legler, W.; Pazzani, K.-J. (Hrsg.): Ästhetische Erfahrung - Perspektiven ästhetischer Rationalität, Festschrift für Gunter Otto, Bonn 1997, S. 250-252
- Wendel, E.: Ulbricht als Richter und Henker - stalinistische Justiz im Parteiauftrag, Berlin 1996
- Wernicke, Chr.: Gipfel der Arbeitslosigkeit: Die EU-Regierungschefs ringen um neue Ideen für eine sinnvolle und bezahlbare Beschäftigungspolitik, in: Zeit, 14.11.1997, S. 25-26
- Wessels, M.G.: Kognitive Psychologie, 3. Aufl., München 1994
- Westfälisches Volksblatt (Hrsg.): Sparwut nagt an Qualität: Immer mehr Neuwagen weisen erhebliche Mängel auf, in: Westfälisches Volksblatt, 11.11.1997, S. wirt 6
- Wetz, F.J.: Edmund Husserl, Frankfurt a.M. (u.a.) 1995
- Wheelis, A.: Geist, in: Hofstadter, D.R.; Dennett, D.C. (Hrsg.): Einsicht ins Ich, Stuttgart 1988, S. 119-122
- WHO: WHO/FAO release independent Expert Report on diet and chronic disease, <http://www.who.int/mediacentre/releases/2003/pr20/en/>, 2003
- Wickert, J.: Albert Einstein, 18. Auflage, Hamburg 1994
- Wiehl, R.: Metaphysik und Erfahrung - philosophische Essays, Frankfurt a.M. 1996
- Wiener, O.: Schriften zur Erkenntnistheorie, Wien (u.a.) 1996
- Wiese, W.: Unternehmensberater fordert Offensive vom Düsseldorfer Konzern: „Während Vodafone Krieg macht, leistet Mannesmann Zivildienst“, in: Handelsblatt 235/1999, S. 16
- Wiesmann, D.: Management und Ästhetik, München 1990
- wikipedia.org: Delphi-Methode, [wikipedia, die freie Enzyklopädie des Internet] <http://de.wikipedia.org/wiki/Delphi-Methode>, 21.März 2004
- wikipedia.org: Gnostik [wikipedia, die freie Enzyklopädie des Internet] <http://de.wikipedia.org/wiki/Delphi-Methode>, 9.Oktober 2004
- wikipedia.org: Liste der Nobelpreisträger für Physiologie oder Medizin [wikipedia, die freie Enzyklopädie des Internet] http://de.wikipedia.org/wiki/Liste_der_Nobelpreistr%C3%A4ger_f%C3%BCr_Physiologie_oder_Medizin, 21.11.2004b

- wikipedia.org: Liste der Nobelpreisträger für Wirtschaftswissenschaften [wikipedia, die freie Enzyklopädie des Internet]
http://de.wikipedia.org/wiki/Liste_der_Nobelpreistr%C3%A4ger_f%C3%BCr_Wirtschaftswissenschaften, 21.11.2004a
- wikipedia.org: Yin und Yang [wikipedia, die freie Enzyklopädie des Internet]
<http://de.wikipedia.org/wiki/Yin-Yang>, 27.1.2007
- Wilber, K., Engler, J., Brown, D.-P.: Psychologie der Befreiung: Perspektiven einer neuen Entwicklungspsychologie - die östliche und die westliche Sicht des menschlichen Reifungsprozesses, Bern (u.a.) 1988
- Wilde, O.: The Picture of Dorian Gray, London 2000
- Willems, S.: Der entsiedelte Jude: Albert Speers Wohnungsmarktpolitik für den Berliner Hauptstadtbau, Berlin 2002
- Williamson, O.E.: The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets and Relational Contracting, New York 1985
- Williamson, O.E.: Understanding the employment relation: The analysis of idiosyncratic exchange, in: Bell Journal of Economics, Vol. 6, 1975, S. 250-278
- Wilson, E.O.: Der Engpass: Durch übermäßige Vermehrung und Raubbau an der Natur droht die Menschheit sich selbst und die gesamte Erde in den Abgrund zu stürzen. Noch in diesem Jahrhundert wird ein Versorgungsengpaß entstehen, der nur durch eine radikale Umkehr zu meistern ist. In: Spektrum der Wissenschaft 2002, 3, S. 70-79
- Windelband, W.: Lehrbuch der Geschichte der Philosophie, Tübingen 1919
- Winkler, K.: Die Biographie Lama Anagarika Govinda, Grafing 1990
- Winnicott, D.W.: Some Thoughts on the Meaning of the Word Democracy, in: Human Relations Vol. 3, 1950, S. 175-186
- Wintermann, J.H.: Die Gier beim goldenen Handschlag, in: Die Welt, 4.7.2002, S. 19
- Wissenschaftliche Arbeitsstelle des Oswald-von-Nell-Breuning-Hauses (Hrsg.): Arbeit und Menschenwürde: Standpunkte - Kontexte - Perspektiven, Bornheim (u.a.) 1996
- Witzenmann, H.: Beobachtung und Intuition, Teil 1: Das Erfassen des Geistes im Erleben des Denkens, Stuttgart 1977, Teil 2: Befreiung des Erkennens, Erkennen der Freiheit, Stuttgart 1978
- Wöhe, G.: Bilanzierung und Bilanzpolitik, 8. Aufl., München, 1992
- Wolff, U.: Der gefallene Engel: Von den Dämonen des Lebens, Freiburg i.Br. 1995
- Womack, J.P.; Jones, D.T.: Auf dem Weg zum perfekten Unternehmen: Lean Thinking, Frankfurt a.M. 1997
- Womack, J.P.; Jones, D.T.; Roos, D.: Die zweite Revolution in der Autoindustrie - Konsequenzen aus der weltweiten Studie aus dem Massachusetts Institute of Technology, 6. Aufl., Frankfurt a.M. 1992
- Woodward, J.: Industrial Organization: Theory and Practice, London 1965
- Wooley, B.: Die Wirklichkeit virtueller Welten, Basel (u.a.) 1994
- Wüllenweber, W.: Die Blockadebrecher, in: stern, 33/1997, S. 40-47
- Wuttke-Groneberg, W.: Von Heidelberg nach Dachau, in: Baader, G.; Schultz, U. (Hrsg.): Medizin und Nationalsozialismus: Tabuisierte Vergangenheit - Ungebrochene Tradition?, Dokumentation des Gesundheitstages Berlin 1980, S. 113-138
- Wyss, D.: Die tiefenpsychologischen Schulen von den Anfängen bis zur Gegenwart: Entwicklung, Probleme, Krisen, 5. erweiterte Auflage, Göttingen 1977
- Yogananda, P.: Religion als Wissenschaft, 1969, 1. Aufl. der Neuausgabe 1996

- Zeller, R.A.; Carmines, E.G.: Measurement in the Social Sciences - The Link between Theory and Data, London 1980
- Zernack, J.: Geschichten aus Thule - Íslendingasögur in Übersetzungen deutscher Germanisten, Berlin 1994
- Zeylmans van Emmichoven, F.W.: Rudolf Steiner, Stuttgart 1963
- Ziarko, W.P. (Ed.): Rough Sets, Fuzzy Sets and Knowledge Discovery, London (u.a.) 1994
- Ziemen, E.: Der Wolf, Sonderausgabe, München [] 1997
- Ziesemer, B.: Ära der Ängstlichkeit, in: Wirtschaftswoche 5/1999, S. 34-43
- Ziesemer, B.: Die Neidfalle: Wie Mißgunst unsere Wirtschaft lähmt, Frankfurt a.M. 1999
- Zimbardo, Ph. G.: Psychologie, 6. Aufl., Berlin (u.a.) 1995
- Zimbardo, Ph. G.: The Psychological Power and Pathology of Imprisonment, Congressional Record (Serial No. 15, 25.10. 1971), Hearings before Subcommittee No. 3 of the Committee on the Judiciary, House of the Representatives, Ninety-Second Congress, First Session on Corrections, Part II, Prison Reform and Prisoner's Rights, Washington D.C. (u.a.) 25.10.1971
- Zimmer, H.: Philosophie und Religion Indiens, Zürich 1961
- Zimmermann, H.-J.: Fuzzy Set Theory and its Applications, 2. ed., Boston (u.a.) 1991
- Zink, J.: Die goldene Schnur: Anleitung zu einem inneren Weg, Stuttgart 1999
- Zölter, J.: Nicht sauber, sondern rein. Wer sich in Japan einen Gebrauchtwagen kauft, lässt die Teile austauschen, die der Vorbesitzer berührt hat. Anschließend wird das nunmehr reine Auto gesegnet. In: stern, 10/2000, S. 136 – 138
- Zschäpitz, H.: Konzerne zappeln in der Schuldenfalle: Börsianer fordern Verkauf des Tafelsilbers oder die Zerschlagung, in: Süddeutsche Zeitung 27.6.2002, S. 22
- Zürn, P.: Leistungsprinzip und Unternehmenskultur, in: Thomas, H.(Hrsg.): Ethik der Leistung, Herford 1987, S. 216-241
- Zumstein, C.: Reise hinter die Finsternis: Aus der Depression zur eigenen Schamanenkraft, 2.Aufl., München (u.a.) [Heinrich Hugendubel] 2001
- Zuschlag, B.: Mobbing - Schikane am Arbeitsplatz: erfolgreiche Mobbing-Abwehr durch systematische Ursachenanalyse, Göttingen 1994