

Helmut Geiselhart

Die neuen Grundlagen der Führung

Helmut Geiselhart

Die neuen Grundlagen der Führung

Auf dem Weg
zu einem neuen Menschenbild
im lernenden Unternehmen



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet
über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2008

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2008

Lektorat: Ulrike M. Vetter

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-0922-0

Für

Christina

Catharina

Daniel

Emmanuel

Inhaltsverzeichnis

1. Zur Einführung	9
2. Menschenbilder, die beschädigen	15
Was verstehen wir unter „Menschenbild“?	15
Welche Menschenbilder prägen unsere Gesellschaft?	19
Wie wirken sich diese Bilder auf den einzelnen Menschen aus?	22
3. Wir suchen nach einem anderen Menschenbild	43
Die Neurologie, das Gehirn und seine nahezu grenzenlosen Möglichkeiten	43
Symbole gebrauchen, Identität entwickeln, Instabilität erfahren	63
Die Moderne entwirft ein düsteres Bild vom Menschen, weist aber auf seinen Freiheitsspielraum hin	84
Die Psychoanalyse beschreibt den Menschen als lernbereit und integrierbar und doch immer ganz anders	100
4. Dieses andere Menschenbild muss institutionell abgesichert sein	121
Die systemische Managementtheorie	123
Das lernende Unternehmen in der Weltgesellschaft als Wissensgesellschaft	131
Wie das andere Menschenbild institutionell abgerichtet werden kann	143
Das alternative Assessmentcenter	154
Menschenkenntnis	157
Führung im lernenden Unternehmen	164

8 Inhaltsverzeichnis

Vor allem Selbsterneuerung _____	174
Texte _____	176
5. Auf dem Weg zu einem anderen Menschenbild _____	189
Wiederholen und vertiefen, um sich selbst zu erneuern _____	189
Sich auf die eigene Kultur besinnen _____	192
In fremden Kulturen das andere Menschenbild ausfindig machen _____	195
Literatur _____	197
Der Autor _____	201
Stichwortverzeichnis _____	203

1. Zur Einführung

In Führungsetagen von Unternehmen zirkulieren Begriffe, die abgenutzt sind bis zur Worthülse: Kosten und Gewinn, Rentabilität und Nachhaltigkeit, Vision und Strategie, zweites Standbein und Kernkompetenz, Projekt und Synergie. Es ist als handle es sich um Plastikwörter, die zu einer Schaumsprache gehören und es ermöglichen, über alles zu reden, ohne viel zu sagen.

Ein Begriff wird selten erwähnt. Dabei reicht er bis in die tiefen Schichten neurologischer Netzwerke und wirkt in unbewussten Bereichen unseres psychischen Lebens. Gleichzeitig umfasst er die ganze Breite unserer abendländischen Kultur und prägt unser Denken und Empfinden seit vielen Generationen: unser Menschenbild. Es reicht vom neuronalen Körperbild über das mentale Selbstbild bis zur Botschaft der Gottebenbildlichkeit des Menschen.

Sie erfahren in diesem Buch, was mit Menschenbild gemeint ist, welche kraftvolle Wirkung von ihm ausgeht, welche Grenzen es uns ziehen und welche Chancen es uns eröffnen kann.

Sie erfahren auch, wie fatal sich ein falsches Menschenbild auf das persönliche Leben des Einzelnen und auf das Zusammenleben in der Gesellschaft auswirkt.

Schließlich erfahren Sie, welche Ansätze und Perspektiven sich andeuten, um ein neues und dabei doch ganz altes Selbstbild zu entwerfen, das auch neue Qualitäten des gemeinsamen Handelns ermöglicht, vielleicht sogar fremde Kulturen einbeziehend.

Dieses andere Menschenbild verlangt nach neuen Methoden und Praktiken, die die Würde des Menschen achten und den Respekt vor ihm ausdrücken. Solche Praktiken bestehen aus der Organisationstheorie des Lernenden Unternehmens und seinem systemi-

10 Zur Einführung

schen Führungsstil, aus dem konstruktivistischen Assessmentcenter und aus dem Weiterbildungstagebuch mit seinem autonomie- und integrationsfördernden Grundplan.

Angesichts einer unaufhaltsam kommenden anderen Welt und einem notwendigen neuen Denken vermittelt Ihnen dieses Buch durch Ihre Auseinandersetzung mit seinen Alternativen ein Hintergrundwissen, das Sie befähigt, sich von zahlreichen Managementmoden kritisch zu distanzieren und auf Grund theoretischer Überlegenheit auch in der Praxis neue Wege zu beschreiten.

Es gibt einen weiteren Grund, warum es sich für Sie lohnen könnte, sich mit den Überlegungen dieses Buches auseinander zu setzen. Es ist die Entdeckung von Sinn. Es könnte Sie dazu anregen, Ihrer Arbeit und Anstrengung einen neuen Sinn zu geben. Nichts bewegt uns ja so sehr, neue Werke zu schaffen, keine Mühe zu scheuen, Kräfte und Ideen zu wecken, wie Sinn.

Dieses Buch wendet sich an alle, die Führungsaufgaben wahrnehmen, sich darauf vorbereiten oder dafür vorgesehen sind und die nach etwas anderem suchen, als zu zentralisieren und autoritär zu führen und die nicht einverstanden sind, wie mit unprofessionellen Selektionsverfahren Führungskräfte in geeignet und nicht geeignet unterschieden werden. Es wendet sich an alle, die nach mehr suchen als nach Fakten, Zahlen und Programmen.

Allerdings finden Sie in diesem Buch auch praktische Anregungen, die sich abheben von den Methoden, die das beschädigte Menschenbild begleiten. Damit meine ich Folgendes: Ein Managementtrainer bekommt den Auftrag, eine Veranstaltung zu leiten, bei der es um die Auswahl von Führungskräften geht, die sich für höhere Aufgaben eignen.

Bei dieser Veranstaltung wird den Kandidaten die Aufgabe gestellt, die Posten eines vorgegebenen Organigramms unter sich zu verteilen. Das Problem dabei ist, dass es einen Posten weniger gibt, als es Teilnehmer sind. Die Aufgabe ist also, einen auszuwählen, der ausscheidet.

Was kann eine solche Inszenierung verdeutlichen und was soll hier geübt werden? Ob jemand brutal genug ist, schnell eine Entscheidung zu finden und den Betroffenen vor die „Tatsachen“ stellt? Ob es der Gruppe gelingt, den Entscheidungsprozess so „mitarbeiterzentriert“ zu gestalten, dass sich schließlich einer freiwillig meldet? Ob jemand geschickt genug ist, um mit List und Tücke die eigene Haut zu retten? Was vermutlich nicht kritisch reflektiert wird, das ist die Brutalität der Inszenierung selber. Es wird nicht gefragt, welche Personalentscheidung falsch war, ob ein Strategiefehler vorliegt oder ob latente Rivalitäten dazu geführt haben, dass jetzt ein Opfer gebraucht wird. Eines könnte allerdings gelernt werden, nämlich wie es kommt, dass solche Situationen entstehen und was zu tun ist, um sie vorausschauend zu vermeiden. Dies ist aber nicht vorgesehen. So verlassen alle als Beschädigte die Szene.

Dazu möchten wir im Zusammenhang mit dem anderen Menschenbild auch andere Methoden vorstellen. Wir gehen dabei von einem wissens- und lernorientierten Unternehmensverständnis aus, beschreiben das Weiterbildungstagebuch und das alternative Assessmentcenter.

Wir versuchen Führungsinstrumente zu vermitteln, die aus der neueren Systemtheorie abgeleitet sind und Methoden der Selbsterneuerung, die aus der Philosophie der Lebenskunst stammen.

Welchem Gedankengang folgen diese Überlegungen? Es gibt Phänomene, die wir nicht mit den üblichen Deutungsmustern erklären können.

Da gibt es Managementmethoden, die mit viel Aufwand an Zeit und Geld eingeführt werden und die nach und nach wieder verschwinden, so ganz sang- und klanglos und dies in einer Zeit der Effizienzsteigerung und der aufeinanderfolgenden Kostensenkungsmaßnahmen.

Corporate Identity: übrig geblieben ist Graphik; Reengineering: ganze Unternehmen sind dadurch in die Knie gegangen; TQM: manche wissen schon nicht mehr, was die drei Buchstaben bedeu-

12 Zur Einführung

ten. ISO 9000 erstickt in Bürokratie; auch die Balanced Scorecard soll ihren Höhepunkt bereits überschritten haben. Ist die nächste Modewelle schon im Anrollen?

Es ist schon länger her, da hieß es, ein Unternehmen sollte auf mehreren Standbeinen stehen, wie z. B. General Electric, das wohl erfolgreichste Unternehmen der Welt. Dann kam die Parole von der Konzentration auf das Kerngeschäft. Es begann die Zeit der großen Fusionen.

Es gibt Topmanager, die sich als „Manager des Jahres“ feiern ließen, ein Weltunternehmen konzipierten, aber wegen gigantischer Verluste das Unternehmen schließlich durch den Hintereingang verlassen mussten.

Es gibt in einem weltbekannten Unternehmen Manager, die sich aufwendige Privatreisen, berufsferne Besuche aus Südamerika oder einen Urlaub in Indien von der Firma, die ihnen nicht gehört, bezahlen lassen. Wie ist dies möglich, obwohl an solchen Praktiken schon manche hoffnungsvolle Karriere gescheitert ist?

Es gibt ein Ritual, das sich herausbildet und das darin besteht, bei der Hauptversammlung nicht nur die neuesten Gewinnsteigerungsquoten bekannt zu geben, sondern auch gleichzeitig die Zahl der zigtausend Arbeitsplätze, die abgebaut werden. Es wird argumentiert, dass die Zwänge des Weltmarktes eine andere Entscheidung nicht zuließen, was falsch ist. Denn wir wissen aus der Philosophie des kritischen Rationalismus, dass es für ein Problem immer mehrere Lösungen gibt, und wenn wir nur eine sehen, dann ist dies eine Frage unserer Phantasie und nicht der Fakten. Aber könnte man denn nicht wenigstens den Betroffenen diese Stillosigkeit ersparen?

Bei diesen Ereignissen handelt es sich nicht um Organisationsversagen, falsche Investitionsentscheidungen sind nicht ausschlaggebend, Strategiefehler liegen nicht vor. Immer übersehen wir etwas. Was übersehen wir hier? Vielleicht machen wir uns ein falsches Bild vom Menschen.

In unserer Gesellschaft werden die Lebensbedingungen des modernen Menschen beschrieben als Verlust an Orientierung, als Einschmelzen von Tradition und Norm, als Ende des Bisherigen ohne das Neue zu erkennen.

Diese Umbruchsituation wirkt sich auch auf die Bilder aus, die wir vom Menschen entwerfen. Sie lassen sich zusammenfassen als das Bild vom beschädigten Menschen, der nicht mehr mithalten kann, als das Bild vom getriebenen Menschen, der es allen recht machen will, und als das Bild vom analysierten Menschen, transparent und manipulierbar, der in seiner Persönlichkeit bedroht ist.

Um den Herausforderungen unserer Zeit gewachsen zu sein, brauchen wir ein intaktes Menschenbild. Wo können wir es finden? Wir fragen nach: bei den Soziologen, Neurologen und Psychoanalytikern.

Die Soziologen zeichnen zunächst ein düsteres Bild vom Menschen in der modernen Gesellschaft als „stahlhartem Gehäuse“ und „Panoptikum“. Sie zeigen allerdings auch einen neuen Freiheitsspielraum auf, den es zu nutzen gilt.

Die Neurologie ist wohl die modernste Wissenschaft vom Menschen. Sie beschreibt ihn als einmalig und autonom, selbstkritisch und lernfähig, einfühlsam und auf der Suche nach Sinn.

Die Psychoanalyse kommt dem Menschen wohl am nächsten. Sie beschreibt ihn als ein Ich, das über eine unversiegbare Quelle von Energie verfügt, unbeherrschbar und unkontrollierbar, aber auch lernend, sich anpassend, auf den anderen ausgerichtet. Sie zeichnet ein Bild vom Menschen, der durch die Wüste geht, den Verzicht kennt und bereit ist, den Anderen in seiner Würde, weil immer ganz anders, zu respektieren.

Statt vom Bild des beschädigten und getriebenen Menschen auszugehen, müssen wir dieses neue Bild vom Menschen verinnerlichen und zur Grundlage unseres Handelns machen. Aber seine

14 Zur Einführung

Wirkung kann es erst entfalten, wenn es auch eine institutionalisierte Form findet. Eine institutionalisierte Form findet dieses neue Menschenbild

- ▶ im Begriff des lernenden Unternehmens,
- ▶ im Weiterbildungstagebuch,
- ▶ im alternativen Assessmentcenter,
- ▶ im veränderten Personalauswahlverfahren,
- ▶ im veränderten Führungsstil.

Um diesen hohen Anspruch zu erfüllen, muss der Einzelne eine „Arbeit an sich selbst“ leisten, indem er Übungen aufgreift, die aus der „Philosophie der Lebenskunst“ stammen und die seiner Selbsterneuerung dienen.

Weil wir aber heutzutage weltweit unterwegs sind und oft mit fremden Kulturen zu tun haben, müssen wir versuchen, das neue Menschenbild auch dort ausfindig zu machen, statt es anderen aufzuzwingen oder es resigniert beiseite zu legen.

2. Menschenbilder, die beschädigen

Was verstehen wir unter „Menschenbild“?

Seit einiger Zeit hat sich in Unternehmen eine Praxis eingebürgert, Mitarbeiter zu beurteilen, zu bewerten, einzuteilen und auszusondern. Diese Methoden bestehen aus Test, Assessmentcenter, Appraisal, Audit, Potenzialbeurteilung oder wie sie auch immer bezeichnet werden. Als Folge dieser Beurteilungen werden die Mitarbeiter in Kategorien eingeteilt gemäß einer Bewertungsskala, die von „sehr geeignet“ bis „ungeeignet“ reicht.

Die Folgen sind also einschneidend. Warum können sich diese Methoden so verbreiten? Schließlich bedeuten sie einen Eingriff in die Intimsphäre eines Menschen, der untersucht und anschließend kategorisiert wird. Das Ganze findet dann auch noch mit dem Anspruch statt, objektiv zu sein.

Wie kommt es, dass ein solches Verfahren sich so widerspruchslos durchsetzen kann? Haben wir ein falsches Menschenbild?

Es gibt Fehlleistungen, Misserfolge und Störungen, die sich trotz gründlicher Analyse nicht auf organisatorische, strategische oder führungsmäßige Ursachen zurückführen lassen, auch nicht auf fehlende Qualifikation der beteiligten Manager. Dennoch muss es eine Ursache geben, und sie muss mit den beteiligten Menschen zu tun haben. Sie kann nicht aus den Quellen stammen, die üblicherweise herangezogen werden, und sie muss nicht auf der Hand liegen, also bewusst sein, sonst wüssten wir längst um sie. Dieser Beschreibung entspricht der Begriff des Bildes, das wir uns von uns selbst und auch von anderen Menschen entwerfen. Dieses Menschenbild ist eine mentale Wirklichkeit, die tief im Körper

16 Menschenbilder, die beschädigen

verwurzelt ist und nur gelegentlich in unserem Bewusstsein auftaucht. Sie beeinflusst unser Verhalten zu uns selbst und prägt unsere Beziehungen zu anderen Menschen.

Wenige Wochen vor ihrem Tod schreibt Romy Schneider an ihre Freundin: „Ich kann meine Fresse nicht mehr sehen.“

Eine Mutter ist bei der Geburt ihres Sohnes enttäuscht. Sie hat sich ein Mädchen gewünscht. Sie zieht ihm Mädchenkleider an und lässt seine Haare wachsen, bis er in die Grundschule kommt. Noch mit zehn Jahren zeichnet sich der Junge in Mädchenkleidern.

Eine Bekannte fragt die Mutter, wie es ihrem inzwischen fünfjährigen Sohn erginge. Sie antwortet, er entwickle sich eher rückwärts. Der Junge hört dies und geht von da an an der Hand seiner Mutter nur noch rückwärts. Es ist, als würde er die Aussagen seiner Mutter direkt in seinem Körper abbilden. Als er mit zwölf Jahren stirbt, ohne organisch krank zu sein, war es, als ob sein Körper erschöpft zusammengesunken wäre. Nicht immer so fatal, aber immer so tief greifend wirken Menschenbilder und bestimmen uns bei unseren Entscheidungen und in unseren Beziehungen zu anderen.

Wir unterscheiden zwischen Körperbild, Selbstbild und Menschenbild. Damit wollen wir aufzeigen, dass es eine mentale Wirklichkeit gibt, die unser Verhalten und unsere Interaktionen bestimmt, ohne dass es uns deutlich bewusst ist, und die zu Fehlleistungen führen kann, für die wir sonst keine einleuchtenden Erklärungen haben.

Körperbild

Das Körperbild ist tief im Körper verwurzelt und mitten im Gehirn lokalisiert. Es handelt sich um Hirnstammkerne, also um neuronale Strukturen, die sich damit befassen, das innere Milieu des Körpers zu regulieren und die inneren Prozesse aufeinander abzustimmen. Sie verfügen über eine umfassende Sicht des Körperzustandes und erzeugen somit das Gefühl für den eigenen Körper.

Diese Strukturen schaffen auch das Wissen um den Bauplan des Körpers und um die Funktionen der Organe. Obwohl der Körper und seine Teile ständig ausgewechselt werden, obwohl die Körperzellen im Verlauf des Lebens immer wieder ersetzt werden, so wird doch alles nach demselben Plan rekonstruiert. Diesen Plan nennen wir Körperbild. Es gibt den Zustand des Körpers wieder und bildet die neuronale Grundlage für das Selbstbild.

Selbstbild

Das Selbstbild gründet auf dem Körperbild als seiner neuronalen Basis und ist, wie erwähnt, über die Hirnstammzellen tief im Körper verwurzelt. Diese sind aber nicht nur körperbezogen, sondern reichen auch ins Bewusstsein hinein und lösen dort mentale Vorgänge aus, die das Gefühl erzeugen, dass ich es bin, der etwas sieht, hört, berührt oder riecht. Mit Selbstbild ist die Erfahrung gemeint, dieselbe Person zu sein, obwohl wir uns im Laufe des Lebens ändern. Das Selbstbild sorgt dafür, dass ein Mensch sich als Urheber seiner Handlungen sieht, dass er fähig ist, sich als zuständig und verantwortlich zu empfinden, und fähig, Zusagen über lange Zeit einzuhalten. Die mentalen Repräsentationen des Selbstbildes werden angereichert durch die Erfahrungen, die der Einzelne bei Schlüsselereignissen im Verlauf seines Lebens macht, und die Bedeutungen, die er seinen Erfahrungen zuschreibt.

Menschenbild

Das Körperbild hat seine Wurzeln tief in den gleichbleibenden biologischen Prozessen des Körpers, die es steuert und aufeinander abstimmt. Das Abbild davon reicht bis ins Bewusstsein des Menschen, für den der eigene Körper letztlich den verlässlichsten Bezugspunkt bildet. Das Selbstbild baut auf dieser Basis auf und erweitert sie durch mentale Repräsentationen, die sich auf persönliche Erfahrungen und Erlebnisse eines jeden Einzelnen beziehen.

18 Menschenbilder, die beschädigen

Jeder Mensch mit seinem Körper- und Selbstbild ist in ein soziales Umfeld eingebettet. Jedes soziale Umfeld enthält Werte und Normen, Regeln und Rituale. In ihnen kommt auch ein bestimmtes Bild vom Menschen zum Ausdruck, das in der jeweiligen Gesellschaft durch Traditionen über Generationen hinweg überliefert wird. Dieses Bild vom Menschen gilt es mit Hilfe der Erziehung zu verinnerlichen, wenn jemand der Kultur dieser Gesellschaft angehören will. Dadurch entwickelt er seine persönliche Identität, die es ihm dann ermöglicht, mit sich selbst und mit seinen Erfahrungen in Übereinstimmung zu leben. In dieser Meinung wird er dann von den Menschen bestätigt, die ihm viel bedeuten. Identität entsteht dann, wenn die Erfahrungen mit sich selbst und die Botschaften aus dem sozialen Umfeld einigermaßen übereinstimmen.

Das Menschenbild beruht folglich auf ziemlich gleichbleibenden biologischen Prozessen und auf der konstanten Arbeitsweise des Organismus, auf Repräsentationen des Körpers im Bewusstsein und der Stabilität, die sie vermitteln. Es beruht auf den Erfahrungen mit wichtigen Ereignissen in der Lebensgeschichte des Einzelnen und den Bedeutungen, die ihnen dieser verleiht, und dem Eingebundensein in ein Wertesystem, das als Tradition über Generationen weitergegeben und über Erziehung dem Einzelnen vermittelt wird.

Das Menschenbild stellt den Einzelnen nicht nur in den Kontext einer Gesellschaft, sondern auch in den einer Tradition, die Generationen überdauern wird. Es ist geprägt von Erfahrungen, die der Einzelne mit sich selbst macht, und von den Bedeutungen, mit denen er wichtige Ereignisse in seinem Leben versieht. Es bleibt verwurzelt in neuronalen Strukturen und in Verbindung mit körperlichen, biologischen Prozessen. Im Menschenbild sind die starken Kräfte gebündelt, die bewusst und unbewusst Macht über uns ausüben.

Menschenbilder können wir erschließen über die Selbstaussagen einer Gesellschaft, über die Analyse von Texten, Reden, Filmen, die sich mit gesellschaftlich relevanten Themen beschäftigen.

Weil Menschenbilder einen so machtvollen Einfluss auch auf den einzelnen Menschen in unserer Zeit ausüben, fragen wir danach, welches Bild von ihm heutzutage entworfen und vermittelt wird.

Welche Menschenbilder prägen unsere Gesellschaft?

Wenn wir uns Texte vornehmen, in denen sich die jeweiligen Autoren grundsätzlich zu unserer Gesellschaft äußern, dann wollen wir drei Schwerpunkte herausgreifen, die Hinweise auf das in ihnen enthaltene Menschenbild geben: das Ende der großen Metaerzählungen (Lyotard), der Schmelzofen (Baumann), die große Wegscheidung (Prigogine).

Das Ende der großen Metaerzählungen

Gemeint sind die großen Entwürfe zur Erklärung der Welt, wie Religionen, Ideologien und Weltanschauungen. Sie liefern umfassende Entwürfe der Welterklärung und verbinden sie mit dem Anspruch, wahr zu sein. Deshalb fordern sie auch dazu auf, sich ihnen zu unterwerfen und ihnen zu gehorchen.

Wir haben uns von solchen Ansprüchen befreit, weil wir inzwischen wissen, dass kein gedanklicher Entwurf im Besitz der Wahrheit ist, weil wir immer etwas nicht wissen und weil unser Aussagen falsifizierbar sind. Wir haben uns von ihnen befreit, weil wir ihre Niederlagen kennen und die Katastrophen, die sie nicht verhindern konnten, und das Elend, das sie mitverursacht haben.

Jetzt stehen wir vor der Aufgabe, uns selbst Orientierung zu erarbeiten und Welterklärungen zu suchen, die Sinn in unser Leben bringen. Vorgegeben sind sie uns nicht mehr.

20 Menschenbilder, die beschädigen

Wir haben uns bemüht, auf Metaerzählungen zu verzichten und ohne sie zurechtzukommen. Wir haben versucht, unsere Konflikte gewaltfrei zu lösen. Wir haben auch darauf verzichtet, Gewalt anzudrohen, um unsere Interessen durchzusetzen. Wir haben danach gestrebt, eine demokratisch verfasste Gesellschaft autonomer Individuen zu schaffen, welche die Formen ihres Zusammenlebens selbst bestimmen (Kurnitzky, 2002, 10).

Inzwischen scheint sich unsere Gesellschaft wieder von diesem Ziel abzuwenden. Immer häufiger gilt wieder das Recht des Stärkeren. Es entstehen immer rücksichtslosere Konkurrenzkämpfe, die zunehmend das persönliche Verhältnis der Menschen zueinander bestimmen. Aus der Verunsicherung und der Sorge um die Zukunft sind die Menschen wieder bereit, Unterordnung unter autoritäre Organisationsformen zu ertragen. Sie sind in Gefahr, Konformisten ohne Eigenwillen zu werden.

Der Schmelzofen

Flüssigkeit, Flüchtigkeit und Verdampfen sind Metaphern, die Zygmunt Baumann verwendet, um die moderne Gesellschaft zu beschreiben, und fragt, ob das Verdampfen nicht ihre Hauptbeschäftigung war. Sie fand ja eine träge Gesellschaft vor, zu beständig zum Verändern und eingerastet in gewohnter Routine.

Um sie „von der toten Hand ihrer eigenen Geschichte zu befreien, war es erforderlich, die Vergangenheit zu entmachten, vor allem die Tradition mit ihrem Bodensatz vergangener Zeiten“ (Baumann, 2003, 9 ff.). Die nicht funktionierenden Strukturen sollten beseitigt werden.

In den Schmelzofen kamen Gewohnheitsrechte, Pflichten und Loyalitäten. Eingeschmolzen wurden auch die traditionellen, politischen und ethischen Verpflichtungen der Ökonomie. Übrig blieben Netzwerke sozialer Beziehungen ohne Anbindung und eine Ökonomie allein der Effizienz und Rentabilität verpflichtet.

Jetzt werden die Ziele persönlicher Entfaltung immer mehr von außen bestimmt. Keiner kennt das Ziel – es ist beweglich geworden. Man muss mehrmals die Richtung wechseln, bevor man ans Ende kommt, und das Ende ist vielleicht das Ende des individuellen Lebens.

Die große Wegscheidung

Die flüchtige Moderne, das bedeutet auch eine neue Lebensweise. Wir erleben heute eine Rückkehr der nomadischen Lebensweise. Das Kleinere, Leichtere, Beweglichere steht heute für Fortschritt. Mit leichtem Marschgepäck reisen zu können, ist wichtiger, als an Dingen festzuhalten. Der Zerfall des sozialen Zusammenhalts wird als Folge der neuen Leichtigkeit einer immer weniger greifbaren, hochmobilen Macht registriert. Brüchige und fragile menschliche Beziehungen sind die Folge.

Andere Beschreibungen schildern unsere Zeit als die einer Gesellschaft im Umbruch, in der etwas zu Ende geht, aber auch etwas Neues beginnt. Prigogine spricht von einer „großen Wegscheidung“, einer Revolution, viel radikaler als die Aufklärung oder die Renaissance oder das Ende des römischen Reiches. Denn diesmal lösen sich unsere Ideen, Begriffe und Überzeugungen in Rauch auf. Prigogine vergleicht diese große Wegscheidung mit der vor 12.000 Jahren, die uns vom Paläolithikum zum Neolithikum geführt hat. Im Neolithikum wurde das Nomadenzelt durch die Stadt ersetzt, das Sammlertum durch die Landwirtschaft, die Jagd durch die Tierzucht, die mündliche Überlieferung durch die Schrift.

Erleben wir heute einen Umsturz von ähnlicher Tiefe?

In unserer Gesellschaft besteht die Tendenz, den Menschen als neuen Nomaden zu sehen, der sich von den alten Metaerzählungen befreit hat, der jetzt aber als Regisseur und nicht mehr als Statist sein eigenes Leben inszenieren muss. Er ist verunsichert und desorientiert, denn die Zwänge der alten Wahrheiten haben ihm auch

22 Menschenbilder, die beschädigen

Halt gegeben. Seine Gefahr ist, die Unsicherheit nicht auszuhalten und sich autoritären Strukturen wieder unterzuordnen.

Ein anderes Bild zeigt den Menschen an einem Schmelzofen, im Begriff, Privilegien, Routinen und nicht funktionierende, überholte Strukturen einzuschmelzen. Er schafft Platz für Neues, ist aber in Gefahr, in ein Netzwerk von Beziehungen zu geraten ohne ethische Verpflichtung.

Ein drittes Bild beschreibt den Menschen, wie er an einer Wegscheidung steht, die bedeutet, dass für ihn etwas zu Ende geht und etwas Neues beginnt. Es handelt sich um eine Umbruchsituation von einer solchen Tiefe, dass dafür noch die Worte fehlen, um sie zu beschreiben. Die Gefahr für den Menschen an der Wegscheidung ist, dass er die falsche Richtung einschlägt und das Übliche weitermacht oder dass er das Neue wählt, aber von seiner Radikalität überwältigt wird.

Der neue Nomade, am Schmelzofen und an der großen Wegscheidung: Menschenbilder unserer Zeit.

Wie wirken sich diese Bilder auf den einzelnen Menschen aus?

Jede Epoche in der Geschichte einer Gesellschaft zeichnet ihr eigenes Bild vom Menschen.

Augustinus schreibt: „Gott, du hast uns auf dich hin geschaffen und ruhelos ist unser Herz, bis es ruhet in dir.“ Er sieht den Menschen als ganz auf das Jenseits hin ausgerichtet.

René Descartes versteht den Menschen auf ganz andere Weise. Ausgehend von seiner These: „Ich denke, deshalb bin ich“, teilt er den Menschen ein in die *res cogitans* und die *res extensa*, in einen geistigen und einen körperlichen Bereich. Er legt damit die Grundlagen für die modernen Naturwissenschaften.