

Auf der Suche nach der verlorenen Verantwortung

Die rasend schnellen Entwicklungen unserer Zeit stellen uns vor große Fragen. Immer öfter scheint unsere gestalterische Kraft am Ende, nichts ist mehr beherrschbar. Stecken wir den Kopf in den Sand oder suchen wir nach Antworten? Verantwortung bedeutet Antworten zu geben und muss daher zukünftig überall mitgedacht werden.

Bernd Schmid



Verantwortung heißt, Antworten zu geben – wohl in einer engagierten verbindlichen Art, was die Vorsilbe »ver-« signalisiert. Kultur meint die Selbstverständlichkeiten des Zusammenlebens, nicht die propagierten, sondern die gelebten. Zur Würde des Menschen gehört, sein Leben zu verantworten. Dass jeder dabei unentrinnbar in gesellschaftliche Entwicklungen verweben ist, könnte nur mit Scheuklappen übersehen werden. Es bleibt uns nichts übrig, als gesellschaftliche Entwicklungen ebenfalls zu verantworten.

Woher sollen die Antworten kommen? Unterprivilegierte sind oft dumpf desinteressiert und ohnehin dafür weniger gut ausgestattet. Privilegierte spüren vielleicht nicht genug Notwendigkeit und sind ohnehin mit scheinbar Interessanterem beschäftigt. Privilegierte müssten also Einsichten und Werte entwickeln und umsetzen, um sich der

ihrer Vorzugsstellung gemäßen Verantwortung zu stellen. Versuche der Unterprivilegierten, sich einer Mitverantwortung zu entziehen oder die Privilegierten mit problematischen Mitteln unter Druck zu setzen, verstärken die ohnehin schwer steuerbaren Umbrüche. Noch könnten wir uns aufrechten Ganges dorthin bewegen, wohin uns sonst das Schicksal auf Knien schleifen wird.

Unsere Zeit konfrontiert uns mit bedrängenden Fragen. Haben wir Antworten darauf? Haben wir uns wenigstens aufgemacht, nach Antworten zu suchen? Gibt uns der eingeschlagene Weg Zuversicht? Oder stellen wir wenigstens die richtigen Fragen? Sind die richtigen Leute mit diesen befasst? Fließen genügend Ressourcen hinein? Wer neigt nicht dazu, eine Vogel-Strauß-Stellung einzunehmen? Viele tun dies nicht immer, aber wahrscheinlich noch zu oft. Es ist ja schwer erträglich, sich so vielen aufgestauten Problemen zu stellen.

.....
Bernd Schmid leitet das *Institut für systemische Beratung* in Wiesloch, das Fach- und Führungskräfte bezüglich der Steuerung von Organisationen in Veränderungsprozessen qualifiziert.

Und wenn man in der Problemflut untergeht, ist auch niemandem geholfen. Dynamische Entwicklungen allerorts übersteigen unsere Gestaltungskompetenz und Gestaltungskapazität. Steht hier David gegen Goliath? Ist es angesichts dessen nicht umso trauriger, wenn Heerscharen von kompetenten jungen Menschen Spielcasinos mit Gesellschaft, Moneymaking mit einem engagierten Bewirtschaften von Ideen und Profit mit dem wirtschaftlichen Gestalten eines humanen Lebens verwechseln?

Einen jungen Verwandten, der nach England aufbrach, um Banker zu werden, mahnte ich spontan: »Ich hoffe, Du willst mehr im Leben werden als bloß Millionär!« Er schaute mich verwirrt an, aber ich hatte auch das Gefühl, dass seine Seele aufhorchte. Nur ein Achtungserfolg? Ich weiß, man sollte nicht altväterlich und schon gar nicht »moraltriefend« daherkommen. Doch sollten wir auch nicht den Fehler unserer Väter- und Müttergeneration wiederholen, die vielleicht durch die moralische Verunsicherung des Dritten Reiches, vielleicht durch den anmaßend-aufmüpfigen Gegenwind der 68er Jahre den Mut verloren hat, mit uns Jüngeren über Werte, gutes Leben und menschliches Maß zu reden.¹

Das Ende der Beherrschbarkeit

Ich möchte meine Sicht auf unsere gesellschaftliche Situation mit einer Metapher illustrieren. Manches mag etwas theatralisch wirken, doch ist es auch eine Frage der emotionalen Einstellung, worauf wir unsere Kräfte richten. Manches mag in unseren Breiten noch weniger dramatisch wirken. Und wer will schon zu den Schwarzsehern und Wehleidigen gehören? Doch führen uns Reisen durch weniger privilegierte Regionen dieser Welt dramatisch vor Augen, wie unwürdig Reichtum hinter Elektrozäunen ist. Dass Zäune das Elend überhaupt auf Dauer fernhalten können, ist unwahrscheinlich.

Wie konnte es soweit kommen? Das industrielle Zeitalter ließ uns noch die Hoffnung auf Beherrschbarkeit der Evolution und auf letztlich mehr Wohlstand für alle durch kapitalistische Marktwirtschaft. Man konnte sich noch eine auf den Weltmeeren kreuzende, verbesserte Titanic vorstellen. Auf dieser konnten die sich humanistisch verstehenden Berater ganz darauf konzentrieren, den Menschen von den Eierschalen belasteter persönlicher Entwicklung zu wahrer Autonomie zu befreien. Heute sind diese Illusionen geplatzt und wir müssen uns fragen, ob nicht schon solche Heilungsvorstellungen Ausfluss von irrationalen Machbarkeitsphantasien waren. Sie sind, zumindest was breite gesellschaftliche Wirkung betrifft, ebenfalls illusionär.²

Aber es ist viel schlimmer: Wir finden uns nicht in überlegener Zivilisation, sondern eher in einer

Nusschale im unbeherrschbaren Ozean wieder. Oft ist die See ruhig, dann hofft man doch noch auf eine Luxusfahrt. Doch zeigen die Elemente ihre Kraft, dann herrscht an Bord erhebliche Verwirrung, wie und wohin man entkommen und vorankommen könnte. Wer versteht es dann, Orientierung zu bieten? Und wem sollte an Bord welche Rolle eingeräumt werden? Ob die auf der Brücke kompetent sind, ist fragwürdig geworden, doch ob andere zu Recht Führung beanspruchen, ebenso. Seelenfänger aller Art bieten ihre Dienste an. Unter dem Schiff die Tiefsee, von der wir ohnehin nur circa fünf Prozent wirklich wissen, über uns das Weltall, für das die Aufklärungsquote nicht besser ist. In uns glaubten wir die Genetik entschlüsselt bis wir bemerkten, dass die 95 Prozent Geninformationen, die wir für Müll hielten, vermutlich die Software sind. Sie werden jetzt unter dem Etikett Epigenetik erforscht. Um uns herum ein Naturgeschehen, dem wir erschütternd wenig wirklich entgegensetzen können.

Dennoch: Das Schiff muss gesteuert werden, soweit im Spiel dieser Kräfte Steuerung möglich ist. Und vielleicht ist es ein notwendiger Schock, wenn Machbarkeits- und Sicherheitsphantasien platzen. Zu viele hatten die Nase ganz schön oben und den Hintern ganz schön tief im Sessel. Es ist Zeit, wieder Engagement und Bescheidenheit zu lernen. Dann können wir dem Diktat der Beherrschbarkeit ein neues, aufgeklärtes Weltbild entgegenstellen, das kreative Gestaltung, aufeinander angewiesen Sein und sich anheimstellen neu integriert. Da auf Dauer der Staat unsere Versorgung nicht sicherstellt und Expertokratien unsere Probleme nicht lösen, müssen und dürfen wir unser Schicksal wieder beherzt in die eigenen Hände nehmen. Wir müssen dies radikal und doch mit Augenmaß tun. Fundamentalismus jeder Couleur gießt nur Öl in ohnehin schwer zu begrenzende Brände. Wir brauchen eine neue Aufklärung, brauchen neue Koalitionen und Kooperationen auf allen Ebenen der Gesellschaft, einen kybernetischen d. h. integrativen Humanismus³, wenn wir eine Chance haben wollen. Ein Zurück gibt es nicht. Vielleicht werden wir auf längere Zeit nicht bestimmen können, wo wir uns wirklich befinden und wie der neue Kurs sein soll. Was wir aber tun können, ist an Bord eine neue Kultur einzuüben, die das Aushalten von Unsicherheit, den Abschied von überkommenen Traditionen und die gemeinsame Entwicklung neuer Selbstverständnisse und Beziehungen integriert. Wir brauchen eine neue Verantwortungskultur.

Verantwortung ganzheitlich denken

Das Thema Verantwortung ist an sich schon kompliziert genug. Da ereilt uns die Einsicht, dass man es nicht isolieren kann. Verantwortung ist weniger ein eigenes Thema als eine Perspektive vieler Themen. Dabei verhält es sich wie mit der psychosomatischen Perspektive in einer Kli-

nik. Will man sie bedienen, indem man eine Abteilung für Psychosomatik einrichtet und sonst alles beim Alten lässt, ist nicht viel gewonnen. Isolierte Themen und Maßnahmen gelingen leichter, dienen aber oft auch nur als Feigenblätter. Nein, die Perspektive »Psychosomatik« muss in allen Abteilungen der Klinik Bedeutung gewinnen, muss Welt- und Menschenbilder neu durchdringen. Berufliche Selbstverständnisse in vielen Rollen, Organisationen des Gesundheitssystems, Bezüge zur Umwelt, Finanzierungen, politische Absicherungen usw. müssen neu gefasst werden. Es ist zwar relativ einfach, auf Konferenzen psychosomatische Strohfeuer abzubrennen, doch es müssen dickere Bretter gebohrt werden, wenn die Perspektive Lebensgestaltung durchdringen soll.

Auch das Thema Verantwortung kann man ebenso wenig sinnvoll isoliert behandeln wie etwa das Thema demographischer Wandel.⁴ Auch dort sind wir trotz Tagungen und Arbeitskreisen nicht wirklich weitergekommen. Schulterklopfen ja, aber konkretes Engagement, Bereitschaft zum unternehmerischen Experiment? Eher schwierig! Damit uns das Brennholz des Engagements nicht ausgeht, garen wir das Thema nun langsam und halten es auf kleinem Feuer warm bis die Notwendigkeit auch aus Sicht der wirtschaftlichen Keyplayer zu konkretem Engagement, zu konkreter Nachfrage führt.

Richtiger wäre es, Verantwortung überall mitzudenken. Als Bild dafür eignet sich das Hologramm. In jedem Element des Hologramms wird die ganze Information berücksichtigt. Doch je nachdem, von welcher Seite es betrachtet wird, sind bestimmte Aspekte im Vordergrund und andere im Hintergrund. Sie bleiben aber unlösbar mit dem Vordergrund verbunden.

Um gesellschaftliche Entwicklungen voranzubringen, braucht man die Geduld und Kompetenz, eine Karawane in Bewegung zu setzen. Für die Karawane taugen nicht alle Routen, die die Vorhut auf schnellen Pferden ins Visier nehmen kann.⁵ Und die Synchronisation ist schwierig. Bis die letzten merken, dass aufgebrochen werden soll, sind die ersten schon wieder müde.

Komplexe Leistungen von Systemen beruhen letztlich auf Unternehmenskultur. Verantwortung ist eine Dimension von Organisationskultur. Leistung geht verloren über Desintegration vieler Kulturkomponenten.⁶ Hierzu ein Bild: Als ein komplexes, wenn auch technisches System kann man sich eine große Druckmaschine vor Augen führen. Viele mechanische und elektronische Teilsysteme müssen präzise ineinander greifen, wenn das Druckergebnis hochwertig sein soll. Wenn die durch die Maschine erreichbare Qualität verbessert werden muss, ist dies selten durch Verbesserungen einer Komponente allein zu machen. Die einzelnen Teilsysteme zeigen vielleicht geringfügige Abweichungen oder solche, die man durch

Veränderungen an anderer Stelle kompensieren kann. Doch multiplizieren sich viele kleinere Abweichungen zu einem insgesamt unbefriedigenden Ergebnis. Verbesserung kann dann eben auch nicht durch die eine einzelne Maßnahme erreicht werden, sondern durch viele kleine Korrekturen, die sorgfältig aufeinander abgestimmt werden müssen.

Übertragen auf menschliche Systeme macht dies deutlich, dass Leistung durch vielschichtige und nachhaltige, also auch durch alltägliche Kulturpflege in kleinen Schritten gesichert werden muss. Dummerweise reagieren die Verantwortlichen meist erst, wenn sich Fehlentwicklungen in dramatischen Zahlen zeigen. Dann ist es meist sehr spät und sie neigen zu übergroßen Gesten und zu einseitigen Lösungsversuchen. Wenn sich Desintegration erst in deutlichen Zahlen zeigt, ist es meist nicht damit getan, an einzelnen Schrauben nachzustellen. Zum Umgang mit Unternehmenskultur gehört also auch, eine Urteilsfähigkeit zu entwickeln, welche die Zahlen ernst nimmt, sich aber nicht vorrangig an ihnen orientiert und die Zukunftssicherung bezüglich »weicher Faktoren« so ernst nimmt wie die bei »harten Faktoren«. Während Zukunftssicherung im Bereich der Finanzen, der Ressourcen, der Märkte, der technologischen Entwicklungen allgemein und der IT-Organisation eher betrieben wird, findet sie in Bezug auf die Menschen und die Kulturpflege für Menschen nicht genügend Aufmerksamkeit. Menschen werden oft in erstaunlicher Naivität als eine Art »nachwachsender Rohstoff« betrachtet, der schlechte Bedienung und Wartung verzeiht und sich zudem selbst repariert, falls dies einmal nötig ist. Dies hat damit zu tun, dass Menschen viel und lange kompensieren und improvisieren, Belastungen ertragen und immer wieder neu zu Engagement und Hoffnung finden. Auch suchen sie Fehler bei sich selbst, wenn das dann nicht mehr klappt. Solches Engagement ist sympathisch und im Einzelfall evolutionstauglich, doch auch ein Problem, weil strukturelle Probleme zu lange ungelöst bleiben. Menschen funktionieren lange, so dass ihre Vernachlässigung kaum noch auffällt, weil man etwas zynisch schon nichts anderes mehr erwartet. Wenn das Engagement dann kippt, ist es schwer, es wieder herzustellen. Die Kompensationsfähigkeit lebender Organismen nährt auch Illusionen, man könne z. B. einfach durch Zahlenvorgaben führen, ohne – um in der Theatermetapher zu sprechen – wirklich Plots, Drehbücher und Inszenierungspläne zu entwickeln oder das Ganze auf Können, Verfügbarkeit und eigene Lebensmotive der Spieler abstimmen zu müssen. Wenn mangels Inszenierungskompetenz der Verantwortlichen Schwierigkeiten und Klagen aufkommen, reibt man sich dann noch eher an den sich unter Überdruck zeigenden unangemessenen Verhaltensweisen anstatt sich der Inszenierungsprobleme wirklich anzunehmen.

Kultur ist ein verderbliches Gut

Wenn Korrekturen von Fehlentwicklungen mühsam sind, liegt das nicht unbedingt an der Unwilligkeit oder Inkompetenz Einzelner, sondern daran, dass die Verhältnisse durch Verschleppungen und systemische Wechselwirkungen so schwierig geworden sind, dass Einzelne (auch Mächtige) gar nicht so einfach Abhilfe schaffen können. Sie müssen sich mit anderen fach- und zuständigkeitsübergreifend organisieren. Dafür gibt es keine eingespielten Abläufe. Dann fehlt oft die Zeit und es finden sich immer aktuelle Dringlichkeiten, die solche kreativen systemübergreifenden Bemühungen in der Priorität abrutschen lassen. Schließlich verliert man auch den Mut und das Selbstvertrauen, zumal sich Besserungen lange unter der Oberfläche auswirken bis sie sich deutlich zeigen.⁷ Gewohnheiten reichen für solche Prozesse nicht aus. Um schwierige Phasen zu überwinden, muss man übliche Begrenzungen übersteigen. Das löst schnell Ängste aus, bei einem selbst und bei anderen, die dann um ihre Position, ihre Privilegien, ihre Wertschätzung fürchten. Hinzukommt, dass die Logik von Krisenbewältigung anders ist als die Pflege von Kultur, mit der man Krisen vermeiden kann. Auch gefallen sich manche in der Dramatik einer Krise besser als in der Alltagsgestaltung. Oder man lässt Krisenmanager zu lange gewähren, die eben in Krisenbekämpfung denken und den Übergang zu einem wieder unspektakulären Alltag nicht finden. Doch: »Eine Krise kann jeder Idiot haben. Was mir Sorge bereitet ist die Bewältigung des Alltags!« (Anton Tschechow) Am besten ist, man lässt es nicht soweit kommen und investiert in Kulturerhaltung so wie ein umsichtiger Bauer in Bodenpflege investiert. Anders als Natur ist Kultur ein verderbliches Gut: Wenn Kultur nicht ständig erneuert wird, verdirbt sie. Spielräume gibt es dafür immer, wenn man die Bedeutung ernst nimmt.

Verantwortungskultur stärken heißt gleichzeitige und komplementäre Neuorientierung in vielerlei Hinsicht. Einiges wurde dazu schon ausgeführt. Aus weiteren Dimensionen soll nun noch einiges herausgegriffen werden.

Das Wort komplementär verweist schon auf ein wichtiges Qualitätskriterium für Konzepte und Vorgehensweisen auf dem Weg zu einer Verantwortungsgesellschaft. Viel zu viele Konzepte und Positionen werden gegen andere herausgestellt. Das ist unseren Gewohnheiten des dualen Denkens geschuldet. Gerne werden sogar polare Positionen bezogen, weil man glaubt, damit deutlich werden zu können. Doch sind Dinge in ihrer Einseitigkeit betont oder in extreme Positionen verrückt selten richtig. Vor allem sind sie nicht geeignet, sich einzufügen und mit anderen zusammen vielschichtige Entwicklungen voran zu bringen. Zwar sind fast alle für Ganzheit, viele achten

aber zu wenig auf Integrierbarkeit oder zumindest Ankoppelbarkeit ihrer Positionen, Konzepte, Produkte und Vorgehensweisen. Im Gegenteil suchen sie sogar Identität und unique selling positions, indem sie behaupten, etwas zu haben, was sonst keiner hat. Doch nicht, dass man Blumen vorzeigt, die es sonst nicht gibt, sondern dass man Blumen, die andere auch kennen, zu einem einzigartigen Strauß bindet, bewirkt anschlussfähige Identität.

Die operationale Übersetzung von Ganzheit heißt Ergänzung. Damit dabei nicht ein unverbundenenes Nebeneinander oder gar Gegeneinander herauskommt, sollte jeder seinen Beitrag auf Integrierbarkeit bzw. Komplementarität hin ausrichten. Duales und oft auch polares Argumentieren stabilisiert die Fragmentierung unserer Gesellschaft. Daher sehe ich alle, unabhängig von ihren sonstigen Standpunkten, in einer Integrationsverantwortung. Das ist emotional und intellektuell durchaus anspruchsvoll: die Spannung auszuhalten zwischen scheinbar inflationär ausgeweiteten Perspektiven, die keine einfachen Positionierungen mehr zulassen und dem immer wieder neuen und fragmentarischen Bemühen, die Dinge zueinander zu führen – nicht nur in der Praxis, sondern auch in der Programmatik. Sloterdijk hat auf die Brückenbauverantwortung aller hingewiesen.⁸ Wir brauchen Mathematiker, die gleichzeitig Künstler sind, Physiker, die gleichzeitig Schamanen sind, Musiker, die gleichzeitig Politiker sind usw. Viele reichern längst ihr Leben und ihr Berufsverständnis so an. Programmatische Integration ist allerdings noch mehr als gelebtes Neben- und Miteinander verschiedener Identitäten. Insgesamt geht es heute eher um Zehnkämpfertum als um Dominanz und die Optimierung von Einzeldisziplinen. ■

¹ vgl. Schmid, Bernd (2009): Reflexionen zum Generationendialog. In: Gutknecht, Thomas; Polednitschek, Thomas; Stölzel, Thomas (Hrsg.): Philosophische Lehrjahre – Beiträge zum kritischen Selbstverständnis philosophischer Praxis. Münster, S. 225-241

² vgl. Hillman, James; Ventura, Michael (1999): 100 Jahre Psychotherapie: Und der Welt geht's immer schlechter. Ostfildern.

³ vgl. Schmid, Bernd (2011): Kybernetischer Humanismus – weite Horizonte für Beziehungen. Eine Hinführung und 99 Thesen zu einem Integrativen Humanismus. Beitrag zum Tagungsband der DGTA, Passau Mai 2011.

⁴ vgl. Schmid, Bernd; Hohn, Klaus-Dieter (2007): Senior-Experten und andere Antworten auf die demografische Entwicklung in der Rhein-Neckar-Region. In: Happe, Guido: Demografischer Wandel in der unternehmerischen Praxis. Wiesbaden.

⁵ vgl. Schmid, Bernd (2009): Spinner und Funktionäre. Blog 37.

⁶ vgl. Schmid, Bernd (2007): Wenn Organisationen desintegrieren – Weiche Themen mit knallharten Auswirkungen. Studienschrift des ISB (Nr. 118)

⁷ vgl. Schmid, Bernd; Messmer, Arnold (2004): Krisenphasen diagnostizieren und damit umgehen. In: LO – Lernende Organisation. Zeitschrift für systemisches Management und Organisation, Nr. 17, Januar/Februar 2004, S. 36-42

⁸ vgl. Sloterdijk, Peter (2007): Optimierung des Menschen? Sendung des Vortrags am 16.01.2011 in der SWR Tele-Akademie.