

Martin Bentele
Jörg Fellermann (Hg.)

Womit Supervision und Coaching zu tun haben werden

Schlaglichter auf Veränderungen in Gesellschaft,
Arbeit und Beratung



Beiträge von
Heiner Keupp, Hans Ruh,
Karl Schörghuber und
Eva Senghaas-Knobloch

kassel
university



press

Martin Bentele
Jörg Fellermann (Hg.)

**Womit Supervision und Coaching
zu tun haben werden**

Schlaglichter auf Veränderungen in
Gesellschaft, Arbeit und Beratung

Beiträge von
Heiner Keupp, Hans Ruh, Karl Schörghuber
und Eva Senghaas-Knobloch

kassel
university 
press

Die Herausgabe dieses Bandes wurde gefördert durch die Österreichische Vereinigung für Supervision (ÖVS), den Schweizer Berufsverband für Supervision, Organisationsberatung und Coaching (BSO), die Deutsche Gesellschaft für Supervision e. V. (DGSv) und Schloss Hofen Wissenschaft und Weiterbildung Lochau/Bregenz

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

ISBN print: 978-3-86219-276-2

ISBN online: 978-3-86219-277-9

URN: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0002-32779>

2012, kassel university press GmbH, Kassel
www.upress.uni-kassel.de

Satz/Umschlaggestaltung: Fernando Aguado Menoyo, Köln
Foto: Martin Bentele, Bregenz, Fassade des Kunsthauses Bregenz

Druckerei: docupoint GmbH, Barleben
Printed in Germany

Inhalt

Zur Einführung <i>Martin Bentele / Jörg Fellermann</i>	5
Decent Work – eine Antwort auf fehlgeleitete Globalisierung <i>Eva Senghaas-Knobloch</i>	9
Riskante Chancen: Das sich erschöpfende Selbst auf dem Fitnessparcour des globalen Kapitalismus <i>Heiner Keupp</i>	24
Von der sozialen Marktwirtschaft zur ethischen Marktwirtschaft <i>Hans Ruh</i>	46
Unkalkulierbares akzeptieren. Vom Management des Risikos am Beispiel des Bergführens <i>Karl Schörghuber</i>	59
Autorin, Autoren und Herausgeber	75

Zur Einführung

Martin Bentele / Jörg Fellermann

„Wohin driftet die Arbeitswelt?“ lautete 2008 der Titel eines Buches der Bremer Arbeitswissenschaftlerin Eva Senghaas-Knobloch und illustrierte damit den Charakter der Entwicklung dieser Arbeitswelt anschaulich als „Drift“, als eine Strömung, ein Treiben, auf deren Gestaltung verschiedene Kräfte Einfluss nehmen, ohne sie bislang umfassend steuern zu können. Supervisor/innen und Coaches bieten Menschen und Organisationen in dieser Arbeitswelt Beratung an, sie begleiten und reflektieren Veränderungs-, Entscheidungs- und Gestaltungsprozesse, sie bieten den Akteur/innen einen Denkraum, dessen Nutzung dazu beitragen soll, diese Prozesse nicht nur besser zu verstehen, sondern sie auch gut durchdacht mit in die eigenen Hände zu nehmen. Wenn Supervisor/innen und Coaches auf diese Weise mit „unterwegs“ sind in der vielfältigen Wirklichkeit von Arbeit und Beruf, dann versteht es sich von selbst, dass sie dies gut gerüstet tun, mit fachlicher Kompetenz für die Beratungspraxis und mit fundiertem Wissen zu den Umständen und Verhältnissen, in die Arbeit und Beruf eingebettet sind.

Der vorliegende kleine Band leistet einen exemplarischen Beitrag dazu, wissenschaftliches Wissen zu ausgewählten Perspektiven auf Gesellschaft, Arbeit und Beratung zur Verfügung zu stellen. Er bietet Lesestoff, um das Nachdenken über die eigene Beratungspraxis mit der Expertise einer Arbeitswissenschaftlerin, eines Sozialpsychologen, eines Wirtschaftsethikers und eines Bergführers zu verbinden. *Eva Senghaas-Knobloch* eröffnet zunächst mit ihrem Beitrag zur Agenda „decent work“ der Internationalen Arbeitsorganisation einen Blick auf weltweit zu diagnostizierende Tendenzen in der Arbeitswelt und die daraus folgenden Herausforderungen einer übergreifenden Steuerung. *Heiner Keupp* skizziert in seinem Beitrag Interdependenzen zwischen herrschenden gesellschaftlichen Verhältnissen und der psychosozialen Lage der Menschen, der Erschöpfung gilt dabei sein Augenmerk. *Hans Ruh* diagnostiziert das Ende der sozialen Marktwirtschaft vor dem Hintergrund der Unmöglich-

keit, diese noch politisch steuern zu können, und ruft auf, eine ethische Marktwirtschaft selbst zu organisieren. *Karl Schörghuber* schließlich wirft vor dem exemplarischen Bildhintergrund des Bergführens und Bergsteigens einen Blick auf die Frage, was der Umgang mit Risiken und dem Unkalkulierbaren in der Bergwelt in anderen Wirklichkeiten nützen kann; und er ruft auf, den Zweifel dabei nicht zu missachten.

Die Beiträge des vorliegenden Büchleins entstanden aus Vorträgen, die die Autorin und die Autoren im Sommer 2010 auf der 3. Internationalen Supervisionstagung *Womit wir zu tun haben werden. Perspektiven auf Veränderungen in Gesellschaft, Arbeit und Beratung* in Bregenz am Bodensee gehalten haben. Mit der Reihe Internationaler Supervisionstagungen in Bregenz wollen die Österreichische Vereinigung für Supervision (ÖVS), der Schweizer Berufsverband für Supervision, Organisationsberatung und Coaching (BSO), die Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv) und Schloss Hofen Wissenschaft und Weiterbildung Lochau/Bregenz Supervisor/innen, Coaches, Berater/innen und deren Auftraggeber/innen im 2-Jahres-Rhythmus einladen, zentrale fachlich und gesellschaftlich relevante Themen in anspruchsvoller Weise und im besonderen Rahmen der Festspielstadt Bregenz zu diskutieren. Auf der 4. Internationalen Supervisionstagung 2012 wird der norditalienische Berufsverband für Supervision und Coaching/Associazione Professionale Supervisione & Coaching (BSC/ASC) als weiterer Mitveranstalter den fachlichen und kollegialen Rahmen noch erweitern.

Die Organisation der ersten Tagung im „Dreiländereck“ wurde angeregt von Studierenden der Supervisions- und Coachingausbildung beim Vorarlberger Bildungsträger Schloss Hofen¹. Die besondere Note der Tagung führte seinerzeit zu einem vollen Erfolg und ist prägend geblieben:

- 24 Stunden intensiver fachlicher Austausch unter Kolleg/innen aus vier (auch) deutschsprachigen Ländern
- Durch Workshops von Praktiker/innen Einblick bekommen und

¹ Eine Dokumentation dieser Tagung mit Beiträgen von Christoph Lauterburg, Andreas Bergknapp u.v.a. findet sich unter http://www.dgsv.de/wp-content/uploads/2012/02/tagungsdokumentation_bregenz_2006.pdf (zuletzt gelesen am 18.02.2012).

Einblick gewähren in eine attraktive und zum Teil ungewohnte Beratungspraxis

- Durch besondere Vorträge Impulse für die Beratungsarbeit aufnehmen und diskutieren
- Einen attraktiven Begegnungsrahmen in der besonderen Umgebung der Bregenzer Festspiele und des Bodensees bereit stellen
- Dem mainstream der fachlichen Diskussion immer einen halben Schritt voraus sein und reizvolles Neues bieten

Die Programmüberschriften der Tagungen von 2006 bis 2012 mögen diese besondere Note andeuten:

- 2006: *Die Kunst gelingender Kooperation*. Supervision und Coaching – Zum „State of the Art“ aus der Sicht von auftraggebenden Organisationen und Berater/innen
- 2008: *Unternehmen Sie doch was!* Geschäftliche Organisationsmodelle für Supervisor/innen, Coaches und Prozessberatende
- 2010: *Womit wir zu tun haben werden*. Perspektiven auf Veränderungen in Gesellschaft, Arbeit und Beratung
- 2012: *La scolta avanzata*². Entdeckungen am Beratungshorizont

Verbunden mit einem besonderen Dank für die verlässliche und freundliche Kooperation mit den vier Autor/innen dieses Bandes wünschen wir allen Leser/innen eine anregende Lektüre.

2 altitalienisch „l'ascolta avanzata“: das „Wachen nach vorne“, das „Voraushören“, die „Zeichen der Zeit ahnen“, die „Spurensuche“

Decent Work – eine Antwort auf fehlgeleitete Globalisierung

Eva Senghaas-Knobloch

Seit einigen Jahren findet sich in öffentlichen Reden auf UN- und EU-Ebene das Wortpaar „decent work“. Darüber, wie es richtigerweise zu übersetzen ist, gibt es im deutschsprachigen Raum keinen vollkommenen Konsens. Offiziell lautet die Übersetzung „menschenswürdige Arbeit“; einigen Beobachtern ist das zu hochtrabend, sie bevorzugen „anständige Arbeit“, andere sprechen von „würdiger Arbeit“. Auf jeden Fall unterscheidet sich das neue Schlüsselwort, das 2007 auch den sog. UN-Millenniumzielen für Entwicklung bis 2015 als Unterziel hinzugefügt wurde, von der bisherigen Rhetorik einer „Entwicklung durch Wachstum“. Das neue Schlüsselwort stellt Arbeit in den Mittelpunkt, nicht irgendeine, sondern eine, die mit dem Attribut „menschenswürdig“ geadelt ist. Hinter diesem neuen Ansatz steckt eine langjährige Geschichte weltwirtschaftlicher Trends und weltpolitischer Aktivitäten, in der die Internationale Arbeitsorganisation (IAO, in den englischen Initialen: ILO) eine prominente Rolle spielt. Mit der IAO-Agenda für „decent work“ ist seit 1999 eine Initiative für eine universal geltende, aber kontextsensible Gestaltungsaufgabe der Arbeitswelt in Zeiten der Globalisierung entstanden.

Die IAO war 1919 während der Friedensverhandlungen nach dem Ersten Weltkrieg gegründet worden. Sie sollte anstelle von sozial destruktivem Wettbewerb und Gewalt eine internationale Wirtschaftskooperation zwischen den Staaten auf Basis gemeinsam be-

schlossener sozialer Mindeststandards befördern. In der Präambel zu ihrer Verfassung wird die Verbindung zwischen schlechten, ungerechten Arbeits- und Lebensbedingungen und Gewaltträchtigkeit hervorgehoben: „Nun bestehen aber Arbeitsbedingungen, die für eine große Anzahl von Menschen mit so viel Ungerechtigkeit, Elend und Entbehrungen verbunden sind, dass eine Unzufriedenheit entsteht, die den Weltfrieden und die Welteintracht gefährdet. Eine Verbesserung dieser Bedingungen ist dringend erforderlich.“ Und es wird die Notwendigkeit gemeinsamen Handelns betont: „Auch würde die Nichteinführung wirklich menschenwürdiger Arbeitsbedingungen durch eine Nation die Bemühungen anderer Nationen um Verbesserung des Loses der Arbeitnehmern in ihren Ländern hemmen“ (Internationale Arbeitsorganisation 2003).

In den Grundstein des ersten Gebäudes der IAO in Genf sind die Worte eingemeißelt: *Si vis pacem cole justitiam*. [Wenn Du Frieden willst, Sorge für Gerechtigkeit, E. S.-K.]. Die Gründung der IAO wurde durch eine Allianz aus kirchlich Engagierten, Hygienikern, einzelnen Fabrikanten, Demographen, Gewerbeaufsichtsbeamten, sozialdemokratischen Parteien und Gewerkschaften in Europa möglich. In einer „Arbeitscharta“, in der Grundprinzipien des Konferenzausschusses für die Gründung der IAO festgelegt worden waren, heißt es, dass Arbeit nicht einfach als eine Ware oder ein Handelsartikel wie jeder andere auch betrachtet werden dürfe.

Entsprechend ihrer Gründungsgeschichte ist die IAO eine zwischenstaatliche Organisation, in der charakteristischerweise jedes Land nicht nur durch Regierungsvertreter, sondern auch durch Arbeitnehmer- und Arbeitgeberdelegierte im Verhältnis von 2:1:1 vertreten ist. Die Weltsicht dieser zwischenstaatlichen Organisation ist also in all ihren Aktivitäten auch durch die Vielfalt innergesellschaftlicher Perspektiven geprägt, zu denen heute auch zivilgesellschaftliche hinzuzufügen wären. Die Handlungsfelder der IAO bestehen vor allem in einer internationalen Standardsetzung durch Übereinkommen und Empfehlungen, zweitens im Angebot technischer Hilfe und drittens im Ausbau einer Wissensbasis im Feld der Arbeitspolitik. Seit 1919 sind von der jährlich tagenden Internationalen Arbeitskonferenz mehr als 188 Übereinkommen angenommen worden. Von diesen wurden im letzten Revisionsprozess 76 als aktuell anerkannt. Sie umfassen die Bereiche der grundlegenden

Rechte bei der Arbeit, die Arbeitsbedingungen (z. B. mit Blick auf Regelungen der Arbeitszeit, der Entlohnungsprinzipien, der Arbeitssicherheit und der Gesundheitsförderung) sowie den sozialen Schutz in Lebensumständen, in denen ein Erwerbseinkommen nicht möglich ist. Viele von ihnen haben menschenrechtlichen Charakter und sind auch von den Normen der UN-Charta, der Menschenrechtserklärung, den Menschenrechtspakten und weiteren UN-Konventionen z. B. für Frauen und Kinder abgestützt.

Zu den ersten Übereinkommen, die 1919 von der IAO beschlossen wurden, zählen jene, die sich mit Kinderarbeit und Arbeitszeiten befassen. Waren damals vor allem die Menschen in den europäischen Fabriken im Blick, so sind es im Jahre 2010 die Kinder auf usbekischen Baumwollfeldern, in indischen Steinbrüchen und afrikanischen Plantagen sowie in den Haushalten der Wohlhabenden im Westen und Osten; oder es sind die Arbeiterinnen in Bangladesch, die um die Auszahlung ihres staatlichen Mindestlohns von weniger als 40 Euro monatlich für überlange Arbeitstage in der exportorientierten Bekleidungsindustrie kämpfen müssen. Auch Zwangsarbeit hat weltweit zugenommen, auch in Europa, so z. B. durch Menschenhandel für Zwangsprostitution.

Die beispiellose Globalisierungsdynamik der letzten Jahrzehnte hat einen wirtschaftlichen Austausch ohne gemeinsame Mindestsozialstandards befördert. Was es bedeutet, dass Arbeit in der Globalisierung (wieder) zu einer ungeordneten Größe wurde, wie sich die Arbeitsgesellschaft auch in Europa verändert und welche Gestaltungsaufgaben heute daraus resultieren, wird in den folgenden Abschnitten betrachtet.

Arbeit als untergeordnete Größe in der Globalisierung

Trotz der bestehenden internationalen Normen der IAO und anderer Sonderorganisationen der UNO hat sich in den letzten 30 Jahren die ökonomische und soziale Zerklüftung in der Welt der Arbeit deutlich akzentuiert. Dazu trugen neue technische Möglichkeiten, kultureller Wandel und vor allem auch Veränderungen der Wirtschaftspolitik bei. Nach dem zweiten Öl-Schock, durch den in den Industriestaaten Stagflation (Nullwachstum bei steigender Inflation)

und ein dramatischer Anstieg von Arbeitslosigkeit ausgelöst wurden, zerbrach in den Industrieländern ein über Jahrzehnte bewahrter politischer Konsens über Grundprinzipien von Sozialstaatlichkeit. Mit den Regierungen von Ronald Reagan in den USA sowie Margaret Thatcher im Vereinigten Königreich und ihrer Rhetorik zum freien Spiel von Marktkräften wurde in der Ökonomie als Wissenschaft und als Politik die neoliberale Schule dominant. Diese setzt auf rein wirtschaftliche Anreize als Grundlage von Wachstum und Beschäftigung und sieht in jeglicher Regulierung des Arbeitsmarkts tendenziell schädliche Verzerrungen. Entsprechend wurden und werden Strategien der Privatisierung, Rücknahme des öffentlichen Beschäftigungssektors, Liberalisierung von Handel und Finanzen und eine restriktive Geld- und Steuerpolitik als angemessene Politik für jeden Ort der Welt propagiert.

In den verschuldeten Drittweltländern der 1980er Jahre in Lateinamerika, Afrika und einigen asiatischen Ländern wurde eine solche Politik im Rahmen des sog. Washingtoner Konsens⁴ in Gestalt von sog. Strukturanpassungsplänen mit eiserner Hand von Internationalem Währungsfonds und Weltbank durchgesetzt. Als sich die Sowjetunion auflöste und ein epochaler sozioökonomischer Umbruch in Zentral- und Osteuropa begann, wurden im Rahmen der von der Weltbankgruppe lancierten Transformationsstrategien auch hier ähnliche Strategien als sog. Schocktherapien eingesetzt. Auch in den EU-Ländern und in der EU-Kommission fanden, allerdings vielerorts durch tradierte Politikulturen gedämpft, neoliberale Rezepte Anklang.

Vor diesem politischen Hintergrund akzentuierte sich die ökonomische Globalisierung: Zwischen den vergleichsweise hochentwickelten Ländern der OECD-Welt (in denen etwa 10 Prozent aller Menschen leben) und der übrigen Welt entwickelte sich ein höchst asymmetrisch strukturierter Austausch von Waren und Dienstleistungen. Produktion und Dienstleistungen großer westlicher Konzerne wurden in sogenannten globalen Wertschöpfungsketten dezentralisiert, also auf Standorte an völlig verschiedenen Orten der Welt nach Maßgabe von profitorientierten Investitionsimperativen verlagert, zurückverlagert oder auch aufgegeben. Immer mehr Unternehmen investierten überdies einen Teil ihrer Gewinne in spekulative Geschäfte, weil die sog. neuen Finanzinstrumente in einem

deregulierten Finanzmarkt sehr viele höhere Rendite versprochen als realwirtschaftliche Prozesse.

Diese spekulativen Transaktionen haben trotz einiger Neuregulierungen angesichts der Weltfinanz- und Wirtschaftskrise seit 2008 auch heute wieder Konjunktur. Im Jahre 2010 betrug der tägliche Umsatz im internationalen Devisenhandel durchschnittlich schon wieder unvorstellbare 4.000 Milliarden bzw. 4 Billionen US Dollar. Das ist mehr als das 80fache des Welthandels mit Gütern und Dienstleistungen. Die Finanzwelt führt nach wie vor ein von der Realwirtschaft abgekoppeltes Eigenleben. Eine politische Einigung für eine internationale Finanztransaktionssteuer zur Dämpfung des Devisenhandels (wie schon in den 1970er Jahren von dem amerikanischen Ökonomen James Tobin vorgeschlagen) und zur Vorbeugung neuer Währungskrisen kam bis zum Jahre 2010 nicht zustande.

Die transnationalen Aktivitäten haben zu einer wachsenden Macht multinationaler Unternehmen beigetragen. Der Umsatz der 6 größten übertrifft das Sozialprodukt von 64 Ländern, in denen 3/5 der Weltbevölkerung leben. Gleichzeitig hat sich die existenzielle Abhängigkeit von den Volatilitäten (Schwankungsbreite der Wertpapierkurse) des Weltfinanzmarkts für viele Menschen erhöht. Die weltweiten Investitionen und Desinvestitionen sind mit einer Arbeitsarbitrage verbunden, also dem Ausnutzen von Preisunterschieden der Arbeitskraft, vergleichbar dem Ausnutzen von Währungsunterschieden im Wertpapierhandel.

Die Folgen stellen sich in den verschiedenen Regionen und sozio-ökonomischen Kontexten der Weltwirtschaft zwar verschieden dar. Für alle Kontexte gilt aber, dass die strukturelle Zerklüftung der Lebensbedingungen zwischen und innerhalb der Länder erheblich zunahm, also die Einkommensunterschiede dramatisch anstiegen. Aus Daten der Weltbank über Weltentwicklungsindikatoren lässt sich entnehmen, dass sich zwischen Anfang der 1960er Jahre und Anfang des neuen Jahrhunderts in 94 Ländern die Kluft zwischen dem durchschnittlichen Pro-Kopf-Einkommen der 20 ärmsten Länder im Verhältnis zu dem der 20 reichsten Länder mehr als verdoppelte, nämlich von 1:54 auf 1:121. Über diese krasse Entwicklung von Ungleichheit ist hinweggesehen worden, weil die Daten für China als neues Exportland, das erfolgreich das Ausmaß der schlimmsten Armutsformen verringern konnte, in die globalen Durchschnitts-

zahlen eingerechnet wurden; in den meisten Ländern, auch denjenigen der EU, sank aufgrund der vorherrschenden Politik das Steueraufkommen; entsprechend sanken öffentliche Ausgaben für Bildung, Gesundheit und andere soziale Aufgaben. Infolgedessen stieg der Anteil der Menschen in absoluter Armut in Afrika, Osteuropa und Zentralasien, in Lateinamerika und Mittelasien (zu allen Daten vgl. Internationale Arbeitsorganisation 2004).

Arbeit wurde in den hier zugrunde liegenden politischen Strategien das Attribut eines bloßen Produktionsfaktors zugemessen. Dass Arbeitskraft jedoch nicht ohne die Person, zu der sie gehört, zu haben ist, also jede Behandlung menschlicher Arbeitskraft die Würde des Menschen tangiert, wurde in den offiziellen Politikerebenen weitgehend nicht thematisiert. Die Bedürfnisse und Interessen arbeitender Menschen wurden betriebswirtschaftlichen Kalkülen untergeordnet. Die Art und Weise, wie Beschäftigung gesellschaftlich organisiert wird, ist aber von zentraler Bedeutung für die Lebensqualität der Menschen. In dieser Hinsicht ist von Belang, dass – anders als in der dominanten Wirtschaftspolitik propagiert – weltweit eine Zunahme der informierten Beschäftigung zu verzeichnen ist, d. h. von Beschäftigungsformen außerhalb staatlicher Registrierung und damit verbundenen Schutzaspekten; und dies nicht nur in Ländern, in denen diese schon seit Langem die Mehrheit aller Einkunstmöglichkeiten ausmacht (wie in Schwarzafrika), sondern auch in anderen Kontexten, auch in hochindustrialisierten Ländern. Besonders Frauen finden sich kontextübergreifend in solchen Beschäftigungsformen in hoher Zahl.

In Afrika zeigt sich eine besondere Verletzlichkeit der kleinen bäuerlichen Existenzen, besonders von Frauen: Im Gegensatz zur propagierten Ideologie des Freihandels, der den Entwicklungsländern aufgedrängt wurde, drücken Industrieländer wie die USA oder die in der EU zusammen geschlossenen Staaten ihre subventionierten landwirtschaftlichen Produkte in die lokalen Märkte Afrikas und verdrängen auf diese Weise – nicht selten zuvor mit Entwicklungshilfe aufgebaute – lokale Existenzen. Ähnliches gilt für die Vernichtung kleiner Fischereikooperativen durch industrialisierten Fischfang großer Konzerne vor den Küsten Afrikas, z. B. am Horn von Afrika.

Auch vielen der etwa 1,5 Milliarden registrierten Lohnabhängigen mit Arbeitsverträgen hat das Wirtschaftswachstum in den Jahren

vor der Weltfinanz- und Weltwirtschaftskrise keinen erhöhten Wohlstand gebracht. Die Lohnquote, d.h. der Anteil der Löhne am Bruttoinlandsprodukt, ist in den letzten Jahren in drei Vierteln aller Länder geschrumpft. Für jedes Prozent Wachstum des Bruttoinlandsprodukts waren die Löhne durchschnittlich nur um 0,75 Prozent gestiegen. Und in Phasen des Wirtschaftsabschwungs fielen die Löhne für jedes Prozent Rückgang durchschnittlich um 1,55 Prozent. Die Reallohnzuwächse der Industrieländer betragen zwischen 2001 und 2007 höchstens ein Prozent, in Deutschland waren es sogar nur 0.5 Prozent; neueste Zahlen sprechen hier von einem Sinken; auf Basis eines sehr geringen Ausgangsniveaus betrug der Wert in China und einigen Transformationsländern allerdings 10 Prozent (vgl. International Labour Organization 2008).

Wandel der europäischen Arbeitsgesellschaften

Auch die Arbeitswelt in den Ländern der EU hat sich in den letzten Jahrzehnten erheblich verändert. Fünf Trends sind dabei von besonderer Bedeutung:

- die Ausweitung der Dienstleistungsbeschäftigung und die Verlagerung industrieller Produktion in Länder mit geringerem Lohnniveau,
- das Ende der tradierten geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung,
- die Flexibilisierung und (Re-)Kommodifizierung von Arbeitskraft,
- das Vordringen digitaler Technologien in Verbindung mit globaler Wertschöpfung und schließlich
- die neuen Managementkonzepte (dazu Senghaas-Knobloch 2008).

1. Seit den 1970er Jahren sind die meisten Beschäftigten hierzulande mit Dienstleistungen beschäftigt, sei es industriell im „Hightech-Bereich“, sei es personennah im „Hightouch-Bereich“ des Gesundheits- oder Sozialwesens.

2. Mit dem Anstieg der Dienstleistungen stieg die Erwerbstätigkeit von Frauen und erodierte die überkommene industriegesellschaftliche Arbeitsteilung zwischen den Geschlechtern, bei der den

Frauen die häuslichen Sorgetätigkeiten, den Männern die außerhäusliche Erwerbsarbeit zugewiesen war. Das Ende der geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung geht sowohl mit geschlechterkulturellen als auch mit politischen Veränderungen einher, denen zufolge das überkommene industriegesellschaftliche männliche Alleinverdiener-Modell durch ein Zweiverdiener-Modell ersetzt werden soll, das jetzt von individualisierten Erwerbsbiographien aller erwachsenen Personen ausgeht (adult worker model). Seit dem Gipfel von Lissabon vertritt die EU Beschäftigungsziele, in denen eine allgemeine, aber vor allem auch starke Erhöhung der Frauenerwerbsarbeit angestrebt wird. Dass das neue Modell eine umfassende Defamiliarisierung, Professionalisierung und Vermarktlichung der bisher vor allem von Frauen unbezahlt erbrachten Sorgetätigkeiten voraussetzt, für die bisher keine politische und ökonomische Basis sichtbar ist, wird dabei verkannt; und ebenso, dass die Flexibilitätsanforderungen häuslicher Sorge wenig kompatibel sind mit den stark gewordenen Flexibilitätsanforderungen in der bezahlten Beschäftigung. Diese Verkennung in Verbindung mit der weltweiten Ungleichheit hat in den hoch entwickelten europäischen Gesellschaften zum wachsenden Einsatz von insbesondere informell beschäftigten Migrantinnen geführt, also zur Verschiebung der gesellschaftlichen Aufgabe sozialer Reproduktion hierzulande auf Menschen, die der Not oder Chancenlosigkeit ihrer eigenen weltwirtschaftlich benachteiligten Gesellschaften entfliehen wollen. So wächst der Anteil informeller, ungeschützter Arbeit hierzulande, aber auch eine Sorgelücke in den Herkunftsländern.

3. Die Zunahme informeller, sozial ungeschützter Sorgearbeit durch Migrantinnen steht aber nicht singulär. Vielmehr zeigt sich in dem allgemeinen Trend zum Rückbau der sozialen Sicherungssysteme und damit zur „Re-Kommodifizierung von Arbeitskraft“, dass die soziale Zerklüftung in der Weltwirtschaft heute auf die Länder zurück wirkt, von denen die gegenwärtigen Globalisierungsstrategien ausgingen: Atypische Beschäftigungsverhältnisse, die nicht dem Referenzrahmen für Arbeits- und Sozialrecht entsprechen, nehmen zu. Dazu gehören befristete Beschäftigung, sozial versicherte Teilzeit, nicht sozial versicherte geringfügige Beschäftigung,

Leiharbeit und Alleinselbständigkeit. Diese Beschäftigungsformen sind mit einem größeren Risiko mit Blick auf Einkommen, Sozialschutz, Mitsprache und Arbeitsbedingungen verbunden.

Die politische Grundfrage lautet, wie die von der EU seit der Lissabon-Strategie geforderte Erhöhung der Anteile von Beschäftigten an der Gesamtbevölkerung und bei den Frauen sowie die gesteigerte Flexibilisierung von Beschäftigung umgesetzt werden, ob durch Formen einer tatsächlichen „flexicurity“, in der ökonomische Anpassungen an neue Wettbewerbsverhältnisse mit fairen sozialen Schutzvorkehrungen für betroffene Personen kombiniert werden, oder durch eine einseitige Anpassung von Sozial- und Arbeitsschutz an vermeintlich unausweichliche ökonomische Imperative. Hier unterscheiden sich die skandinavischen Länder mit einem noch immer starken öffentlichen Sektor von liberal-ökonomischen Ländern (wie England) und von westeuropäischen und südeuropäischen.

In Deutschland ist es seit dem Beginn der unter dem Namen „Hartz-Gesetze“ bekannt gewordenen Reformen am Arbeitsmarkt zwar zu einem Abbau der registrierten Arbeitslosigkeit gekommen, aber bis heute nicht zu einem nennenswerten Anstieg der existenzsichernden, sozialversicherten Beschäftigung. Die Einbeziehung von Frauen in den Arbeitsmarkt hat erheblich zugenommen, aber die Kluft der Entgelte für Männer und Frauen hat – auch wenn die Teilzeitarbeit von Frauen rechnerisch berücksichtigt wird – nicht abgenommen. Die Quote befristeter Beschäftigung ist zwischen 1992 und 2009 von 10,5 Prozent auf 14,5 Prozent gestiegen. Der entsprechende Anteil bei neuen Beschäftigungsverhältnissen wuchs im ersten Jahrzehnt dieses Jahrhunderts gemäß den vom Nürnberger Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung erhobenen Betriebspanel-Daten von 32 Prozent auf 47 Prozent. Ebenso hat der Niedriglohnanteil unter den abhängig Beschäftigten in Deutschland stark zugenommen und umfasst heute 25 Prozent.

4. Das Vordringen digitaler Technologien hat die ökonomische Globalisierung außerordentlich befördert. Sie geht mit neuen Anforderungen an die Beschäftigten einher. Im industriellen Entwicklungs- und Forschungsbereich gehören dazu projektförmerige Arbeitsaufgaben, zeitversetzte Kooperationsnotwendigkeiten

und damit verbundene, entstandardisierte Arbeitszeiten sowie die Notwendigkeit zu der – in diesem Bereich bisher wenig bekannten – Interaktionsarbeit, also Kommunikationsaufgaben, um entbettete, kontextlose Informationen wieder in gegebene Kontexte einzubetten.

5. Im Zuge der Globalisierung setzten sich in den Unternehmen zunehmend auch neue Managementstrategien und Konzepte der Arbeitsorganisation durch. Dazu gehören vor allem eine organisationsinterne (Quasi-)Vermarktlichung der Beziehungen zwischen Abteilungen, die jetzt zu wirtschaftlich eigenverantwortlichen Centern nach ökonomischen Vorgaben des Managements gemacht werden und eine betriebliche Leistungs politik, in der das persönliche Engagement der einzelnen Beschäftigten gefordert ist, aber das Entgelt sich wenig an Arbeitsaufwand und Mühe, sondern am ökonomischen Erfolg bemisst, der wiederum von den Beschäftigten kaum beeinflusst werden kann.

Insgesamt ist die Entwicklung der Arbeitsbedingungen uneinheitlich: Für viele Menschen, die z. B. in der Fast Food Gastronomie und in solchen Call-Centern beschäftigt sind, in denen die Arbeit tayloristisch organisiert ist und minutiös vorgeschrieben wird, was in welcher Zeit zu tun ist, sind die klassischen arbeitswissenschaftlichen Kriterien humaner Arbeit nach wie vor nicht erfüllt: Es mangelt unter anderem an Freiheitsspielräumen, Abwechslung und Lernmöglichkeiten bei der Arbeit. Demgegenüber finden sich in vielen Bereichen hochqualifizierter Arbeit in der Industrie und im Dienstleistungsbereich große Handlungsspielräume, oft verbunden mit großer Verantwortung. Hier sind es vor allem mangelnde Ressourcen insbesondere mit Blick auf notwendige Zeitspielräume und Kompetenzen sowie widersprüchliche Arbeitsanforderungen, die zu neuen Belastungen führen. So ist es beispielsweise für die Fachkräfte im IT-Bereich problematisch, gleichzeitig den Zielen der Termintreue und der Kundenwunscherfüllung Rechnung tragen zu sollen. Und im Bereich personennaher Dienstleistungen vermindert beispielsweise die Ökonomisierung die Chance, dass sich Pflegekräfte auf die Patienten entsprechend ihren Vorstellungen von guter Pflege wirklich einlassen können und dass sie von diesen das positive Feedback er-

halten, welches für ihre psychische Gesundheit von so außerordentlicher Bedeutung ist (dazu Kumbruck et al. 2010).

Von Arbeitswissenschaftlern, gesetzlichen Krankenkassen und psychologischen Verbänden wird seit Jahren eine Zunahme neuer Belastungen im psychischen Bereich sowie von psychischen Erkrankungen, vor allem psychischen Erschöpfungssyndromen wie Burnout registriert. Arbeitswissenschaftler stellen insbesondere in professionellen Zusammenhängen Hochqualifizierter buchstäblich eine Maßlosigkeit von Leistungsanforderungen fest. Dem Zugewinn von Arbeitsqualität in mancher Hinsicht steht also ein Sinken von Arbeitsqualität in anderer Hinsicht gegenüber. Die Bedeutung dieser Entwicklungen angesichts einer alternden Gesellschaft beginnt gerade erst, ins öffentliche Bewusstsein zu kommen.

Die neuen Arbeits- und Gesundheitsprobleme treffen auf eine Situation, in der die in den letzten Jahrzehnten dafür aufgebauten Institutionen an Boden verlieren. Denn flexible Arbeitsformen und örtlich versetzte Arbeitszeiten verwischen die Grenzen zwischen Erwerbsarbeit und Privatleben, wobei fachspezifische Leistungskulturen besonders in wissenschaftlich basierten Branchen wie dem IT-Sektor eine betriebliche Thematisierung erschweren; ohnehin ist eine formale kollektive Belegschaftsvertretung hier eher selten vorhanden; nicht geschützte, unregulierte und informelle Arbeit breiten sich aus. Diese Situation erinnert an jene im Jahre 1919, in der formuliert wurde, dass Arbeit nicht nur eine Ware ist und dass die Einführung menschenwürdiger Arbeitsbedingungen internationaler Kooperation bedarf.

„Decent Work“ als kontextsensible, weltweite Gestaltungsaufgabe

Die Umsetzung der IAO-Agenda für „decent work“ bedarf vieler Akteure, sowohl in der Staatenwelt als auch in der Gesellschaftswelt. In der Staatenwelt geht es um stimmige Rahmenbedingungen national und international. Erst seit 2006 hat sich die EU das Begriffspaar decent work auf die Fahnen geschrieben, nachdem sie im Rahmen ihrer Lissabon-Strategie von 2000 zwar deklaratorisch für mehr und

bessere Jobs warb, faktisch aber auf bloße Beschäftigungszunahme gesetzt hatte. Im Hintergrund steht die Agenda für weltweit menschenwürdige Arbeit der IAO unter ihrem neuen Generaldirektor Juan Somavía (Originaltext der Agenda siehe International Labour Organization 1999).

Der Sozialgipfel von 120 Regierungschefs 1995 in Kopenhagen hatte noch drei große Zielsetzungen: soziale Inklusion, Vollbeschäftigung und Armutsreduktion in Verbindung mit grundlegenden Menschenrechten bei der Arbeit. In der Folge war davon aber bei den Millenniumzielen der UN von 2000 allein die Armutsreduktion übernommen worden. Die vorsätzliche Dethematisierung menschlicher Arbeit als Grundlage für menschliche Aspirationen, ökonomischen Wohlstand und soziale Anerkennungsprozesse hat die benannten destruktiven Folgen befördert. Demgegenüber setzt die Agenda „decent work“ der IAO seit 1999 auf die Anerkennung des fundamentalen Prinzips, dass menschliche Arbeitskraft keine Ware wie jede andere ist, und benennt vier Säulen, um zu einem Leben beizutragen, in dem sich Menschen entwickeln können:

- produktive Beschäftigung, also Arbeit, die über die Subsistenzbedürfnisse hinaus Bedürfnisse erfüllen kann;
- Rechte bei der Arbeit;
- Sozialschutz in solchen biographischen Phasen, in denen der eigene Unterhalt nicht durch Arbeit gesichert werden kann (Kindheit, Krankheit/Invalidität, Beschäftigungslosigkeit und Alter) und
- Sozialdialog, also dem Recht der Arbeitenden in allen Entscheidungen, in denen sie betroffen sind, ihre Stimme zu Gehör zu bringen.

Von besonderer Bedeutung sind die Rechte bei der Arbeit, in denen es um die Menschenwürde des „Wirtschaftsfaktors Arbeit“ geht. Dazu gehören zumindest die während des Sozialgipfels 1995 einhellig benannten vier grundlegenden Prinzipien und Rechte bei der Arbeit (core labour standards): Vereinigungsfreiheit und Recht auf kollektive Verhandlungen, Verbot der Kinderarbeit, Verbot der Diskriminierung und Verbot der Zwangsarbeit. Die prinzipielle Geltung dieser fundamentalen universalen Arbeitsstandards (auch ohne förmliche Ratifizierung der acht IAO-Übereinkommen, die

ihnen entsprechen) wurde in einer feierlichen Erklärung während der dreigliedrigen Arbeitskonferenz der IAO im Jahre 1998 ohne Gegenstimmen bestätigt. Es darf aber nicht vergessen werden, dass diese liberalen Rechte selbst zunächst nur als Ermöglichsrechte wirken; sie stellen noch keine substantielle Verbesserung der konkreten Arbeitsbedingungen dar, sei es bei Fragen der Arbeitszeit, des Lohns oder des Gesundheitsschutzes bei der Arbeit.

Die Agenda „decent work“ der IAO bringt die Unstimmigkeiten (Inkohärenz) in der gegenwärtigen internationalen Steuerungs politik (global governance) zum Vorschein, so insbesondere, wenn dieselben Regierungen im Rahmen der Weltbank, des Internationalen Weltwährungsfonds, der WTO oder der EU eine andere Politik als im Rahmen der IAO vertreten. Als die IAO vor 90 Jahren gegründet wurde, ist ihr vom Völkerbund um der Gestaltung sozialen Friedens durch Gerechtigkeit willen ein breites Mandat erteilt worden; es umfasste wirtschaftliche und soziale Fragen, zu denen auch Probleme wie die Migration gehörten. Zur Zeit der Gründung der UNO im Kontext des Kalten Krieges hat sich die eine oder andere Großmacht bei der Gestaltung der neuen internationalen Kooperations-Architektur von taktischen Erwägungen leiten lassen. Jetzt gilt es, in der Staatenwelt die vielfältigen Mandate und Aktivitäten im UN-Zusammenhang zusammenzuführen, Widersprüche deutlich zu machen und neue sozialpolitische Akzente zu setzen.

Eine besonders schwierige politische Auseinandersetzung findet dabei nach wie vor mit jenen Wirtschaftsakteuren statt, die sich hinter Unternehmenszahlen verschanzen, jedoch mit ihren Entscheidungen direkt oder indirekt die Lebensbedingungen von Hunderten von Millionen Menschen machtvoll prägen. Das Vorbild einiger Unternehmen, die sich unter dem label „corporate social responsibility“ (CSR) um das eine oder andere durchaus interessante Projekt bemühen, hat keine Ausstrahlungskraft, solange die Weichen falsch gestellt sind, nämlich auf eine Rechenschaftslegung zu Gunsten von Aktien- und Wertpapierbesitzern anstelle einer Rechenschaftslegung mit Blick auf soziale Folgen.

In der Gesellschaftswelt kommt es entsprechend heute darauf an, dass neben den Gewerkschaften und der gemeinnützigen Zivilgesellschaft auch von Seiten des Managements, von Investoren und von Organisationsberatern auf die Umsetzung der geltenden Werte,

Normen und Übereinkommen im Arbeitsleben geachtet wird. Alle diese Akteure haben die Chance, auf die Vorenthaltung grundlegender Rechte bei der Arbeit und auf mangelnden elementaren Arbeitsschutz in der Produktions- und Wertschöpfungskette von Unternehmen hinzuweisen und für die Verbesserung der Situation einzutreten, sei es in der Schmuckindustrie in Afrika und China, sei es bei den Zulieferern in Bangladesch für große Markennamen für Bekleidung; sei es im Pflegebereich hierzulande und anderenorts (aktuelle Beiträge zur Debatte um die Agenda siehe Becke et al. 2010).

„Decent work“ versteht sich als weltweite Agenda, die alle Menschen betrifft, auch jene außerhalb von formalen Arbeitsverträgen, die bisher von den IAO-Übereinkommen wenig oder nicht berücksichtigt wurden. In den EU-Ländern geht den Gewerkschaften die Politik zu „decent work“ nicht weit genug. Sie verfolgen das Ziel „gute Arbeit“. Das Fundament dafür ist aber die Strategie „decent work“, denn Rechte bei der Arbeit heißt ja keineswegs, sich nur auf die fundamentalen Rechte zu beschränken. In weiten Teilen der Welt, in der informelle, von purem Überlebenswillen geprägte Bewältigungsstrategien der Menschen die Arbeitswelt bestimmen, steht die IAO-Strategie vor entscheidenden Bewährungen. Gelingt es, elementaren Sozialschutz auf Mindestbasis überall, wo keiner besteht, zustande zu bringen? Einige lateinamerikanische Länder sind hier Vorreiter. Auch ist es nötig, die Stimmen der informell Arbeitenden durch neuartige genossenschaftliche Zusammenschlüsse zu stärken und ausreichend zu Gehör zu bringen, um dem Prinzip des Sozialdialogs und den Rechten bei der Arbeit in diesen Verhältnissen eine Basis zu geben.

Grundlegender als bisher ist es überdies nötig, das Zusammenspiel zwischen der gesellschaftlich notwendigen, aber unbezahlten und der bezahlten (Sorge-)Arbeit zu thematisieren. Nur wenn all diese Wege beschritten werden, kann der wachsenden Wiederkehr von längst delegitimierten Praxen wie Zwangsarbeit in allen Teilen der Welt, so auch in Deutschland, kraftvoll eine neue Politik der menschenwürdigen Arbeit weltweit entgegen gesetzt werden. Eine Weltwirtschaft ohne weltweite Beachtung der sozialen Reproduktionsbedürfnisse und der natürlichen Lebensgrundlagen ist nicht zukunftsfähig.

Literatur

- Becke, G., Bleses, P., Ritter, W., Schmidt, S. (Hg.)(2010): ‚Decent Work‘. Arbeitspolitische Gestaltungsperspektive für eine globalisierte und flexibilisierte Arbeitswelt. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Internationale Arbeitsorganisation Weltkommission für die soziale Dimension der Globalisierung (2004): Eine faire Globalisierung. Chancen für alle schaffen. Genf: Internationales Arbeitsamt. ISBN 92-2-715426-4. <http://www.ilo.org/public/english/wcsdgd/docs/reportg.pdf> (zuletzt gelesen am 11.02.2012).
- Internationale Arbeitsorganisation (2003): Verfassung der Internationalen Arbeitsorganisation und Geschäftsordnung der Internationalen Arbeitskonferenz. Übersetzung der französischen und englischen Urtexte aus dem Jahr 1955. Genf: Internationales Arbeitsamt, 7. <http://www.ilo.org/public/german/region/eurpro/bonn/download/iloverfassungde.03.pdf> (zuletzt gelesen am 11.02.2012),
- International Labour Organization (2008): Global Wage Report 2008/09. Minimum wages and collective bargaining: Towards policy coherence. Geneva: International Labour Office. http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/publication/wcms_100786.pdf (zuletzt gelesen am 11.02.2012).
- International Labour Organization (1999): Report of the Director General. Decent Work. Geneva: International Labour Office. ISBN 92-2-110804-X. <http://www.ilo.org/public/english/standards/relm/ilc/ilc87/rep-i.htm> (zuletzt gelesen am 11.02.2012).
- Kumbruck, C., Rumpf, M., Senghaas-Knobloch, E. (2010): Unsichtbare Pflegearbeit. Fürsorgliche Praxis auf der Suche nach Anerkennung. Studien zur Pflege 3. Münster: Lit Verlag.
- Senghaas-Knobloch, E. (2008): Wohin driftet die Arbeitswelt? Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Riskante Chancen: Das sich erschöpfende Selbst auf dem Fitnessparcour des globalen Kapitalismus

Heiner Keupp

„Ich behaupte, dass diese Veränderungen den Menschen keine Freiheit gebracht haben. Warum? Weil die Menschen äußerst besorgt und beunruhigt sind im Hinblick auf ihr Schicksal unter den Bedingungen des ‚Wandels‘. Was ihnen fehlt, ist ein mentaler und emotionaler Anker. Nachdem sich der alte soziale Kapitalismus aufgelöst hat, erzeugen die neuen Institutionen nur ein geringes Maß an Loyalität und Vertrauen, dafür aber ein hohes Maß an Angst vor Nutzlosigkeit.“

Richard Sennett: Die Angst überflüssig zu sein. In: DIE ZEIT vom 19. Mai 2005

„Das erschöpfte Selbst“ – Ein einleitender Streifzug

Der Buchtitel von Alain Ehrenberg (2004) „Das erschöpfte Selbst“ ist zum nichtfachlichen Synonym für den Zustand der Depression geworden, aber nicht im Sinne einer vermeintlich kontextfreien psychopathologischen Diagnostik, sondern als Teil einer Gesellschaftsdiagnostik, die einen Zusammenhang zwischen subjektiven Erfahrungen und gesellschaftlichen Entwicklungen herstellt. Auch weitere aktuelle Bücher versuchen, die Depression in ihrer zeitdiagnostischen Bedeutung aufzuzeigen (etwa Horwitz & Wakefield 2007; Borch-Jacobson 2010).

Klassischer Weise – und auch noch heute (vgl. Blazer 2005) – wurde die Depression als „Melancholie“ bezeichnet, und an der ambiva-

lenten Geschichte der Bedeutungen, die jeweils der Melancholie zugeordnet wurden, ist die Kontextabhängigkeit dieses subjektiven Zustandes erkennbar. Bei dem griechischen Philosophen und Naturforscher Theophrast kann man die Frage lesen: „Aus welchem Grunde sind alle hervorragenden Männer, sei es, dass sie sich in der Philosophie, der Politik, der Poesie oder den bildenden Künsten ausgezeichnet haben, offenbar Melancholiker?“ Melancholie wird also mit besonderen Geistesgaben in Verbindung gebracht. Das frühe Christentum kämpfte mit seinen Fundamentalisten, die sich als Eremiten in die Wüste zurückzogen und dort oft in einen Zustand der spirituellen Niedergeschlagenheit verfielen, der als „Acedia“ oder Trägheit bezeichnet wurde, die von Papst Gregor I. den sieben Todsünden zugerechnet wurde. Doch bevor dann mit der Entstehung des Protestantismus die rastlose Tätigkeit zu einem gottgefälligen Tun verklärt wurde, gab es den berühmten Versuch von Albrecht Dürer der Melancholie einen anderen Sinn abzugewinnen.

Dürers Kupferstich «Melancholia I» aus dem Jahr 1514 gilt als Ikone der Melancholie. Und wenn bis heute nicht restlos geklärt ist, wie die vielen Geräte astronomischen und geometrischen Nutzens zu deuten sind, so wissen wir doch: Der große Engel, der vor abendlicher Landschaft schwermütig sinniert, zeigt eine neue Form des Eingedenkens. Nicht mehr die Verzweiflung der Kreatur aus ihrem reinen Ungenügen spricht sich aus, vielmehr geht es hier um Möglichkeiten und Grenzen der Erkenntnis. Renaissance mit spätgotischem Einschlag: Wir wissen bereits, was wir für die Welt wissen wollen, den faustischen Traum; und spüren doch auch, dass wir's so zur Gänze niemals werden haben können, also: Melancholie.

Als achtzehn Jahre später der ältere Cranach die Dame Melancholie in Öl porträtiert, hat er die Akzente deutlichst verschoben. Gar dürfte man meinen, dass Ironie anklingen soll: Neckisch hat sich die junge Frau im roten Rock die Dornenkrone aufgesetzt, derweil sie einen Spieß schärft und vier Putti ihren Schabernack treiben lässt – Wollust pur; leichtsinnig graziös legt sich der vierte Knabe in seine Schaukel, als erprobe er eine Liebessänfte, und nur in der oberen linken Bildecke dräut – mitsamt den Reitern der Apokalypse – die schwarze Wolke des Orkus als eher ungemütlicher Gewitterherd. Eros und Thanatos, wobei die Verlockung zu obsiegen scheint.

Riskieren wir einen Sprung in die Gegenwart und da greife ich Beispiele aus dem Spitzensport und dem Medienbetrieb auf: Sebastian Deisler, Sven Hannawald, Oliver Kahn und Robert Enke zum einen, Miriam Meckel zum anderen. Sie haben über ihre Grenzen hinaus ihr Leistungspotential ausgereizt und sie sind zu anschaulichen Beispielen des „erschöpften Selbst“ geworden. Vielleicht sind sie aber auch – mit Ausnahme von Robert Enke – geeignete „good practice“-Beispiele für das Umgehen mit solchen psychischen Erfahrungen.³

Die Datenlage: Depression wird zur Volkskrankheit Nr. 1

Die uns vorliegenden epidemiologischen Daten, die immer stärker die Einschätzung stützen, dass die Depression zur Volkskrankheit Nr. 1 wird, legen die Frage nahe, was dafür die Ursachen sein könnten. Der Frankfurter Psychoanalytiker Heinrich Deserno schreibt dazu: „Seit etwa 15 Jahren zeichnet sich deutlich ab, dass Depressionen für den spätmodernen Lebensstil beispielhaft werden könnten, und zwar in dem Sinne, dass sie das Negativbild der Anforderungen beziehungsweise paradoxen Zumutungen der gesellschaftlichen Veränderungen darstellen und deshalb in besorgniserregender Weise zunehmen könnten, wie von der Weltgesundheitsorganisation hochgerechnet: Im Jahr 2020 sollen Depressionen weltweit und in allen Bevölkerungsschichten die zweithäufigste Krankheitsursache sein.“ (Deserno 2005, 188) Und die deutsche Stimme der WHO, Ilona Kickbusch, hat sich so zu diesem Thema geäußert: „Immer mehr Menschen haben mit einem immer schnelleren Wandel von Lebens-, Arbeits- und Umweltbedingungen zu kämpfen. Sie können das Gleichgewicht zwischen Belastungs- und Bewältigungspotentialen nicht mehr aufrechterhalten und werden krank. Depression ist zum Beispiel nach den Statistiken der Weltgesundheitsorganisation eine der wichtigsten Determinanten der Erwerbsunfähigkeit. (...) Schon heute sind weltweit ca. 121 Millionen Menschen von Depressionen betroffen. Denn unser Leben gewinnt zunehmend ‚an Fahrt‘,

³ Bei den in diesem Absatz genannten Personen handelt es sich um prominente Personen aus Sport und Wissenschaft, deren Leiden an dem sog. Burn-Out-Syndrom in Deutschland öffentlich diskutiert wurde.

sei es zwischenmenschlich, gesellschaftlich, wirtschaftlich oder im Informations- und Freizeitbereich“ (Kickbusch 2005, 15).

Die uns vorliegenden Daten lassen sich durchaus als empirische Untermauerung solcher Aussagen lesen. Der Rückgriff auf die Daten der Deutschen Angestellten Krankenkasse (DAK) von 2005 und 2008 (DAK 2005, 2008) zeigt, dass die Diagnose Depression immer häufiger gestellt wird. Zunehmend gilt das auch für Heranwachsende und insbesondere für junge Erwachsene. Das Deutsche Studentenwerk hat in einer vielbeachteten Presseerklärung darauf aufmerksam gemacht, dass auch bei Studierenden ein wachsender Beratungsbedarf wegen depressiver Probleme entstanden sei. „Immer mehr Studierende leiden unter dem für Manager typischen Burnout-Syndrom wie Depressionen, Angstattacken, Versagensängsten, Schlafstörungen oder Magenkrämpfen. Das berichtet das Deutsche Studentenwerk (DSW) in der jüngsten Ausgabe seines „DSW-Journal“. In den Psychologischen Beratungsstellen der Studentenwerke würden sich verstärkt Studierende mit solchen Beschwerden melden, heißt es in dem Beitrag. DSW-Präsident Prof. Dr. Rolf Dobischat spricht von einer ‚Besorgnis erregenden Entwicklung‘. Er sagte: ‚Die Studierenden stehen unter immer stärkerem Erwartungs-, Leistungs- und vor allem Zeitdruck. Die vielen laufenden Hochschulreformen dürfen aber nicht dazu führen, dass ein Studium krank macht.‘ Dobischat appellierte an die Hochschulen, insbesondere die neuen Bachelor- und Master-Studiengänge nicht zu überfrachten. Gemäß der aktuellen 18. Sozialerhebung des Deutschen Studentenwerks haben zwei Drittel der Studierenden generell Informations- und Beratungsbedarf; jeder siebte von ihnen hat Beratungsbedarf zu depressiven Verstimmungen sowie zu Arbeits- und Konzentrationsschwierigkeiten; ebenfalls jeder siebte Studierende mit Beratungsbedarf will sich zu Prüfungsängsten beraten lassen.“ (Deutsches Studentenwerk 2007)

Welche Schlüsse ziehen wir aus solchen Befunden? Aus Frankreich kam kürzlich unter dem Titel „Das erschöpfte Selbst“ der Beitrag von Alain Ehrenberg (2004), der eine wichtige Brücke zwischen sozialwissenschaftlicher Gegenwartsdeutung und der Zunahme diagnostizierter Depressionen schlägt. Er geht davon aus, dass Subjekte in der globalisierten Gesellschaft ein hohes Maß an Identitätsarbeit leisten müssen (Keupp et al. 2006). Die zunehmende Erosion

traditioneller Lebenskonzepte, die Erfahrung des „disembedding“ (Anthony Giddens), die Notwendigkeit zu mehr Eigenverantwortung und Lebensgestaltung haben Menschen in der Gegenwartsgesellschaft viele Möglichkeiten der Selbstgestaltung verschafft. Zugleich ist aber auch das Risiko des Scheiterns gewachsen. Vor allem die oft nicht ausreichenden psychischen, sozialen und materiellen Ressourcen erhöhen diese Risikolagen. Die gegenwärtige Sozialwelt ist als „flüchtige Moderne“ charakterisiert worden (Bauman 2000), die keine stabilen Bezugspunkte für die individuelle Identitätsarbeit zu bieten hat und den Subjekten eine endlose Suche nach den richtigen Lebensformen abverlangt. Diese Suche kann zu einem „erschöpften Selbst“ führen, das an den hohen Ansprüchen an Selbstverwirklichung und Glück gescheitert ist (Ehrenberg 2004). Eine vergleichsweise aktuelle Dissertation von Elisabeth Summer (2008), einer langjährig erfahrenen Psychotherapeutin, die mit dem an Ehrenberg geschärften Blick ihren 10jährigen Klient/innen-Stamm reanalysiert hat, zeigt deutlich, dass die ins Ich-Ideal verinnerlichten gesellschaftlichen Leistungs- und Selbstverwirklichungsideologien eine destruktive Dynamik auslösen können. Es handelt sich also nicht um eine „Krankheit der Freiheit“, sondern um die Folgen einer individuellen Verinnerlichung der marktradikalen Freiheitsideologien.

Wenn wir diese Spur weiterverfolgen wollen, dann reicht es offensichtlich nicht, nur über „psychohygienische“ und psychotherapeutische Wege zu reden, so wichtig diese sind, wenn Menschen schwere psychische Probleme haben. Es ist notwendig, den gesellschaftlichen Rahmen mit in den Blick zu nehmen und danach zu fragen, wie er einerseits den einzelnen Menschen mit Erwartungen und Ansprüchen fordert und zunehmend überfordert und andererseits die „vereinzelt Einzelnen“ damit alleine lässt. Hier ist keine strategische Böswilligkeit zu unterstellen, sondern da ist eher ein Auto auf rasanter Fahrt, in dem zwar ständig das Gaspedal gedrückt wird, aber ein Bremspedal scheint es nicht zu geben. Wir haben es mit einer tiefen Krise im gesellschaftlichen Selbstverständnis zu tun, das sich nicht einmal mehr über unterschiedliche mögliche Zielvorstellungen streitet, sondern einfach keine mehr hat. Es gibt kaum eine Idee über den Tag hinaus und auf allen Ebenen sehen wir das, was Christopher Lasch (1984) in seiner Diagnose vom „minimal self“ schon Mitte der 1980er Jahre festgestellt hatte und Jürgen Habermas (1985) zur

gleichen Zeit meinte, als er analysierte, uns seien die „utopischen Energien“ ausgegangen; ganz präzise zitiert ist bei ihm von der „Erschöpfung der utopischen Energien“ die Rede. Es geht um Problemlösungen für den Augenblick, der Tag, die Legislaturperiode oder der anstehende Quartalsbericht muss überstanden werden. Die mangelnde Zielorientierung verbirgt sich, ohne sich wirklich verstecken zu können, hinter phrasenhaft verwendeten Begriffen wie „Reform“, „Vision“ oder „Leitbild“. In hektischer Betriebsamkeit wird jeden Tag eine Lösung verworfen und wie in einem Hamsterrad wird die gleiche Inszenierung noch einmal aufgelegt, aber wieder wird sie als „Reform“, „Vision“ oder „Leitbild“ verkauft. Keiner glaubt mehr daran, es ist eine Art kollektiver „Wiederholungszwang“ oder eine „manische“ Verleugnung der Ziel- und Aussichtslosigkeit. Hier zeichnet sich eine Gesamtsituation ab, die man mit dem Begriff „erschöpfte Gesellschaft“ überschreiben könnte.

Wo aber finden wir hilfreiche Angebote, die uns Wege aus der erschöpften Gesellschaft weisen könnten, die Zukunftsfähigkeit versprechen? Da finde ich es erst einmal hilfreich, dass wir so etwas wie eine „Trendforschung“ haben, die sich – für gutes Geld – nicht scheut, ihren Blick auf hoffnungsvolle Zukunftsmärkte zu richten. Unter dem Titel „Neue Werte, neue Wünsche. Future Values“ gibt es etwa eine Publikation von Heiner Barz (Barz et al. 2001) und einem Team des Heidelberger Instituts GIM. In diesem Buch wird u. a. mit der „Futurität“ eine Schlüsselqualifikation für das begonnene Jahrhundert die „Zukunftskompetenz“ als „überlebensnotwendig“ eingeführt und so charakterisiert: „Innovationsbereitschaft und ein fortwährendes Navigieren und Neupositionieren wird für Individuen wie Organisationen, für das Selbstmanagement wie das Produktmarketing unverzichtbar“ (ebd., 24). Und wer es noch nicht mitbekommen hat, dem sei es ausdrücklich versichert: Es geht um die Überlebensnotwendigkeit, wenn es um „den Besitz von ‚Future Tools‘ als Accessoires eines zukunftsorientierten Lebensstils“ geht, und „der immer neue Beweis der eigenen ‚UpdatABILITY‘“ (ebd.) gewinnt an Bedeutung. Ist das eine Vision oder beschreibt es erst einmal nur den Zeitgeist der Multioptionengesellschaft, ist es mehr Ideologie als gelebte Realität?

Wie wir spätestens seit Ludwig Wittgenstein wissen, transportieren wir mit unseren Sprachspielen mehr als nur Wörter, wir konstruieren immer auch Weltbilder, also Bilder unserer Welt. Und hier

soll deutlich gesagt werden, dass es zwar um Zukunftscompetenz geht, aber nicht nur im Sinne der Reproduktion des „Trendigen“, sondern auch der Entwicklung von Widerständigkeit und Eigensinnigkeit. Für den Erwerb von Zukunftsfähigkeit ist die Analyse von gesellschaftlichen Trends zwar wichtig, aber nicht um an ihrer kräuselnden Oberfläche zu besonders fitten Schnäppchenjägern zu werden und damit dem Erschöpfungskreislauf selbst zuzuarbeiten, sondern um diesen aufzubrechen. Um dieser Differenz willen muss unsere Suche nach Wegen aus der erschöpften Gesellschaft fortgesetzt werden. Zunächst soll aber die Signatur dieser Gesellschaft im Erschöpfungszustand noch etwas genauer in den Blick genommen werden; dann geht es abschließend um die Frage, ob es Wege gibt, ihn zu überwinden.

Spätmoderne gesellschaftliche Verhältnisse

Im globalisierten Kapitalismus vollziehen sich dramatische Veränderungen auf allen denkbaren Ebenen und in besonderem Maße auch in unseren Lebens- und Innenwelten. Anthony Giddens (2001), einer der wichtigsten sozialwissenschaftlichen Zeitdiagnostiker, hat folgendes festgestellt: „Die wichtigste der gegenwärtigen globalen Veränderungen betrifft unser Privatleben – Sexualität, Beziehungen, Ehe und Familie. Unsere Einstellungen zu uns selbst und zu der Art und Weise, wie wir Bindungen und Beziehungen mit anderen gestalten, unterliegt überall auf der Welt einer revolutionären Umwälzung. (...) In mancher Hinsicht sind die Veränderungen in diesem Bereich komplizierter und beunruhigender als auf allen anderen Gebieten. (...) Doch dem Strudel der Veränderungen, die unser innerstes Gefühlsleben betreffen, können wir uns nicht entziehen“ (69). Globalisierung verändert also den Alltag der Menschen in nachhaltiger Form und damit auch ihre psychischen Befindlichkeiten (vgl. Hantel-Quitmann & Kastner 2004).

Es sind vor allem folgende Erfahrungskomplexe, die mit diesem gesellschaftlichen Strukturwandel verbunden sind und die eine Mischung von Belastungen, Risiken und auch Chancen beinhalten, aber genau in dieser Mischung eine hohe Ambivalenz implizieren:

- Wir erleben, erleiden und erdulden eine Beschleunigung und Verdichtung in den Alltagswelten, die zu dem Grundgefühl beitragen, getrieben zu sein, nichts auslassen zu dürfen, immer auf dem Sprung sein zu müssen, keine Zeit zu vergeuden und Umwege als Ressourcenvergeudung zu betrachten. Verkürzte Schulzeiten, Verschulung des Studiums, um den jung-dynamischen „Arbeitskraftunternehmer“ möglichst schnell in die Berufswelt zu transportieren, oder die Reduktion der Lebensphasen, in denen man als produktives Mitglied der Gesellschaft gelten kann, erhöhen permanent den Beschleunigungsdruck.
- Wir spüren die Erwartungen, ein „unternehmerisches Selbst“ (Bröckling 2007) zu werden, das sein Leben als eine Abfolge von Projekten sieht und angeht, die mit klugem Ressourceneinsatz optimal organisiert werden müssen. Auch staatliches Handeln, nicht zuletzt im Bereich der Sozialpolitik, setzt immer stärker auf das individuelle Risikomanagement anstelle von kollektiver Daseinsvorsorge. Ich bin für meine Gesundheit, für meine Fitness, für meine Passung in die Anforderungen der Wissensgesellschaft selbst zuständig – auch für mein Scheitern. Nicht selten erlebt sich das angeblich „selbstwirksame“ unternehmerische Selbst als „unternommenes Selbst“ (Freitag 2008).
- Eine Deregulierung von Rollenschemata ist der Fall, die einerseits als Gewinn an selbstbestimmter Lebensgestaltung verstanden wird, die aber andererseits in die Alltagswelten eine Unsicherheit einträgt, die nicht immer leicht akzeptiert und ertragen werden kann. Die Erfahrung der allenthalben erlebten Enttraditionalisierung ist nicht selten ein Antrieb für die Suche nach Verortung in fundamentalistischen Weltbildern.
- Die Arbeit an der eigenen Identität wird zu einem unabschließbaren Projekt und erfordert beständige Aufmerksamkeit. Fertige soziale Schnittmuster für die alltägliche Lebensführung verlieren ihren Gebrauchswert. Sowohl die individuelle Identitätsarbeit als auch die Herstellung von gemeinschaftlich tragfähigen Lebensmodellen unter Menschen, die in ihrer Lebenswelt aufeinander angewiesen sind, erfordert ein eigenständiges Verknüpfen von Fragmenten. Bewährte kulturelle Modelle gibt es dafür immer weniger. Die roten Fäden für die Stimmigkeit unserer inneren Welten zu spinnen, wird ebenso zur Eigenleistung der Subjekte wie die Her-

stellung lebbarer Alltagswelten. Menschen in der Gegenwart brauchen die dazu erforderlichen Lebenskompetenzen in einem sehr viel höheren Maße als die Generationen vor ihnen.

- All die Anstrengungen, allzeit fit, flexibel und mobil zu sein, sind nicht nur als Kür zu betrachten, sondern sie werden von der Angst motivational befeuert, nicht dazu zu gehören. Wir führen gegenwärtig eine höchst relevante Fachdiskussion um das Thema „Exklusion – Inklusion“. Vom „abgehängten Prekariat“ spricht die Friedrich-Ebert-Stiftung (2006), von den „Ausgegrenzten der Moderne“ Zygmunt Bauman (2005). Die Sorge, nicht mehr gesellschaftlich einbezogen, gefragt und gebraucht zu werden, bestimmt viele Menschen, und sie sind deshalb oft bereit, sich an Bedingungen anzupassen, die ihnen nicht gut tun.
- Die Suche nach sicheren Bezugspunkten für einen gesichertes Fundament für ihre Alltagsbewältigung wird noch verstärkt durch die Entwicklung hin zu einer „Sicherheitsgesellschaft“, die die defensive Variante des Ordnungstraumes der Moderne darstellt: Diese hatte und hat den Anspruch, alles Unberechenbare, Uneindeutige, Ambivalente, Fremde und Störende zu beseitigen und eine berechenbare und eindeutige Welt zu schaffen. Auch wenn dieser Traum der Moderne nur noch selten in naiver Emphase vorgetragen wird, es gibt ihn noch und die Sicherheitsgesellschaft lebt davon. Sie will möglichst Risiken eliminieren und verstärkt dafür ihre Sicherheitssysteme.
- Die Landnahme des Kapitalismus hat längst in unseren beruflichen Welten stattgefunden. Erich Wulff (1971) hat einst in den 1970er Jahren einen spannenden Aufsatz „Der Arzt und das Geld“ veröffentlicht und aufgezeigt, wie die Geldlogik unbemerkt die ärztliche Fachlichkeit und Ethik unterhöhlt. Wir haben uns angewidert abgewendet und wollten für den Bereich der psychosozialen Versorgung einen anderen Weg gehen. Inzwischen hat uns die Monetarisierung, die Ökonomisierung oder die „Verbetriebswirtschaftlichung“ voll erreicht, und Qualität scheint nur noch in Geldwert ausgedrückt zu werden.

Die benannten Erfahrungskomplexe an der Nahtstelle von Subjekten und der Gesellschaft zeigen, wie stark sich der Turbokapitalismus in unseren Lebenswelten, in Menschenbildern und in Ideologie schon

verankert hat. Deshalb sehen wir schon oft gar keine Alternativen und arrangieren uns mit dem scheinbar naturhaften Ablauf der Dinge. Und genau in dieser Mischung von „innerer Kolonisierung“ und dem fatalistischen Arrangement mit der Unabwendbarkeit der gesellschaftlichen Abläufe werden wir immer wieder auch zu Komplizen des status quo und verlieren die Hoffnung, dass es auch sein könnte, dass man etwas gegen die Verhältnisse unternehmen könnte und dass Utopien motivierende Handlungsqualitäten haben können.

An den aktuellen Gesellschaftsdiagnosen hätte Heraklit seine Freude, der ja alles im Fließen sah. Heute wird uns ein „fluide Gesellschaft“ oder die „liquid modernity“ (Bauman 2000) zur Kenntnis gebracht, in der alles Statische und Stabile zu verabschieden ist.



Abb. 1 Fluide Gesellschaft

Jürgen Habermas hat uns in seinem Büchlein „Die postnationale Konstellation“ eine großartige Gegenwartsdiagnose geliefert. Aus ihr soll nur seine Diagnose eines „Formenwandels sozialer Integration“ aufgegriffen werden, der in Folge einer „postnationalen Konstellation“ entsteht: „Die Ausweitung von Netzwerken des Waren-, Geld-, Personen- und Nachrichtenverkehrs fördert eine Mobilität, von der

eine sprengende Kraft ausgeht“ (Habermas 1998, 126). Diese Entwicklung fördert eine „zweideutige Erfahrung“, nämlich „die Desintegration haltgebender, im Rückblick autoritärer Abhängigkeiten, die Freisetzung aus gleichermaßen orientierenden und schützenden wie präjudizierenden und gefangen nehmenden Verhältnissen. Kurzum, die Entbindung aus einer stärker integrierten Lebenswelt entlässt die Einzelnen in die Ambivalenz wachsender Optionsspielräume. Sie öffnet ihnen die Augen und erhöht zugleich das Risiko, Fehler zu machen. Aber es sind dann wenigstens die eigenen Fehler, aus denen sie etwas lernen können“ (ebd., 126f.).

Der mächtige neue Kapitalismus, der die Containergestalt des Nationalstaates demontiert hat, greift unmittelbar auch in die Lebensgestaltung der Subjekte ein. Auch die biographischen Ordnungsmuster erfahren eine reale Dekonstruktion. Am deutlichsten wird das in Erfahrungen der Arbeitswelt (vgl. etwa den Beitrag von Senghaas-Knobloch in diesem Band).

Kenneth J. Gergen sieht ohne erkennbare Trauer durch die neue Arbeitswelt den „Tod des Selbst“, jedenfalls jenes Selbst, das sich der heute allüberall geforderten „Plastizität“ nicht zu fügen vermag. Er sagt: „Es gibt wenig Bedarf für das innengeleitete, ‘one-style-for-all’ Individuum. Solch eine Person ist beschränkt, engstirnig, unflexibel. (...) Wir feiern jetzt das proteische Sein (...) Man muss in Bewegung sein, das Netzwerk ist riesig, die Verpflichtungen sind viele, Erwartungen sind endlos, Optionen allüberall, und die Zeit ist eine knappe Ware“ (Gergen 2000, 104).

Was hier als neuer Menschentypus gefeiert wird, könnte man im Sinne von Robert Lifton (1993) auch ein „proteisches Selbst“ nennen. Dabei wird auf die griechische Mythologie zurückgegriffen, die den Gott Proteus kennt, der in sich zwar nicht die wahre Bestimmung findet, Authentizität würden wir das heute nennen, der aber von einer fluiden Offenheit ist und jede beliebige Gestalt annehmen kann. Die neoliberal getönten Narrationen betonen die grenzenlose Plastizität der menschlichen Psyche und die Steuerungsverantwortung des Ego-Taktikers, der sich endgültig von allen institutionellen Sicherheitsgarantien verabschiedet hat und die Regie über seine Arbeitskraft vollkommen selbst übernommen hat, der „Arbeitskraftunternehmer“. Interessanterweise ist bereits von einer „proteischen Karriere“ die Rede (Hall & Moss 1998, Hall

2002, 2004, Briscoe & Hall 2006). Rosina M. Gasteiger (2007) greift die US-amerikanische Diskussion auf und schreibt: „In dieser Arbeit wird die Metapher des Proteus verwendet, um die zunehmend in der Arbeitswelt geforderte Flexibilität und Anpassungsfähigkeit zum Ausdruck zu bringen. Während sich Berufslaufbahnen traditionell in ein bis zwei Organisationen entwickelten und durch verhältnismäßig hohe Arbeitsplatzsicherheit gekennzeichnet waren, kristallisieren sich gegenwärtig neue, individualisierte Laufbahnformen heraus. Erwerbstätige müsse immer häufiger mit Veränderungen in der Arbeitswelt zurechtkommen. Gleichzeitig verschieben Organisationen die Verantwortung für die Karriereentwicklung immer mehr auf die Arbeitnehmer. Die Herausforderung für den Einzelnen ist dabei, sich nicht nur flexibel auf immer wieder neue Bedingungen einstellen zu können, sondern zugleich die eigene Identität zu wahren und persönliche Werte und Ziele mit der beruflichen Tätigkeit in Einklang zu bringen. Der amerikanische Laufbahnforscher Douglas (Tim) Hall (1976, 2002) bedient sich in diesem Zusammenhang des Proteus-Mythos der Antike, um zu verdeutlichen, dass berufliche Laufbahnen angesichts der Veränderungen in der Arbeitswelt zunehmend einen proteischen Charakter aufweisen“ (Gasteiger 2007, 15). Die Ambivalenz der Vorlage aus der griechischen Mythologie wird nicht genutzt, um eine solche Entwicklung kritisch zu reflektieren. Sie wird vielmehr zu einer affirmativen Normalität verklärt.

In seinem viel beachteten Buch „Der flexible Mensch“ liefert Richard Sennett (1998) eine weniger positiv gestimmte Analyse der gegenwärtigen Veränderungen in der Arbeitswelt. Der „Neue Kapitalismus“ überschreitet alle Grenzen, demontiert institutionelle Strukturen, in denen sich für die Beschäftigten Berechenbarkeit, Arbeitsplatzsicherheit und Berufserfahrung sedimentieren konnten. An ihre Stelle ist die Erfahrung einer „Drift“ getreten: Von einer „langfristigen Ordnung“ zu einem neuen „Regime der kurzfristigen Zeit“ (26). Und die Frage stellt sich in diesem Zusammenhang, wie dann überhaupt noch Identifikationen, Loyalitäten und Verpflichtungen auf bestimmte Ziele entstehen sollen. Fortschreitende *Deregulierung*: Anstelle fester institutioneller Muster treten netzwerkartige Strukturen. Der flexible Kapitalismus baut Strukturen ab, die auf Langfristigkeit und Dauer angelegt sind.

Netzwerkartige Strukturen seien weniger schwerfällig, zitiert Sennett den Soziologen Walter Powell. An Bedeutung gewinnt die „Stärke schwacher Bindungen“, womit zum einen gemeint ist, „dass flüchtige Formen von Gemeinsamkeit den Menschen nützlicher seien als langfristige Verbindungen, zum anderen, dass starke soziale Bindungen wie Loyalität ihre Bedeutung verloren hätten“ (28). Die permanent geforderte Flexibilität entzieht „festen Charaktereigenschaften“ den Boden und erfordert von den Subjekten die Bereitschaft zum „Vermeiden langfristiger Bindungen“ und zur „Hinnahme von Fragmentierung“. Diesem Prozess geht nach Sennett immer mehr ein begreifbarer Zusammenhang verloren. Die Subjekte erfahren das als *Deutungsverlust*: „Im flexiblen Regime ist das, was zu tun ist, unlesbar geworden“ (81). So entsteht der Menschentyp des *flexiblen Menschen*, der sich permanent fit hält für die Anpassung an neue Marktentwicklungen, der sich nicht zu sehr an Ort und Zeit bindet, um immer neue Gelegenheiten nutzen zu können. Lebenskohärenz ist auf dieser Basis kaum mehr zu gewinnen. Sennett hat erhebliche Zweifel, ob der flexible Mensch menschenmöglich ist. Zumindest kann er sich nicht verorten und binden. Die wachsende *Gemeinschaftssehnsucht* interpretiert er als regressive Bewegung, eine „Mauer gegen eine feindliche Wirtschaftsordnung“ hochzuziehen (190). „Eine der unbeabsichtigten Folgen des modernen Kapitalismus ist die Stärkung des Ortes, die Sehnsucht der Menschen nach Verwurzelung in einer Gemeinde. All die emotionalen Bedingungen modernen Arbeitens beleben und verstärken diese Sehnsucht: die Ungewissheiten der Flexibilität; das Fehlen von Vertrauen und Verpflichtung; die Oberflächlichkeit des Teamworks; und vor allem die allgegenwärtige Drohung, ins Nichts zu fallen, nichts ‘aus sich machen zu können’, das Scheitern daran, durch Arbeit eine Identität zu erlangen. All diese Bedingungen treiben die Menschen dazu, woanders nach Bindung und Tiefe zu suchen“ (189f.).

Die großen Gesellschaftsdiagnostiker der Gegenwart sind sich in ihrem Urteil relativ einig: Die aktuellen gesellschaftlichen Umbrüche gehen ans „Eingemachte“ in der Ökonomie, in der Gesellschaft, in der Kultur, in den privaten Welten und auch an die Identität der Subjekte, und das hat Konsequenzen für Bildungsprozesse. In Frage stehen zentrale Grundprämissen der hinter uns liegenden gesell-

schaftlichen Epoche, die Burkart Lutz schon 1984 als den „kurzen Traum immerwährender Prosperität“ (Lutz 1984) bezeichnet hatte. Diese Grundannahmen hatten sich zu Selbstverständlichkeiten in unseren Köpfen verdichtet.

Wir brauchen eine kritische Auseinandersetzung mit dem neoliberalen Menschenbild des „modulare Menschen“, der mit seiner IKEA-Identität ein „Wesen mit mobilen, disponiblen und austauschbaren Qualitäten darstellt“ (Bauman 1999, 158). Oft genug aus der Angst heraus, nicht „dabei zu sein“, passt er sich in seinen Lebensformen der unaufhaltsamen Beschleunigungsdynamik an. Aber der gesellschaftliche und berufliche Fitness-Parcours hat kein erreichbares Maß, kein Ziel, an dem man ankommen kann, sondern es ist eine nach oben offene Skala, jeder Rekord kann immer noch gesteigert werden. Hier besteht trotz Wellness-Industrie keine Chance, eine Ökologie der eigenen Ressourcen zu betreiben, sondern in einem unaufhaltsamen Steigerungszirkel läuft alles auf Scheitern und einen Erschöpfungszustand zu.

Wir brauchen eine „Kultur des Scheiterns“, weil Scheitern vermehrt zu unserer Erfahrung gehört, weil Scheitern die Basis für Lernprozesse ist, weil Scheitern die Chance zum Neuanfang enthält und weil Scheitern ein Tabu ist. Unsere Kultur wird zunehmend eine „Winner“-Kultur, sie will vor allem Sieger- und Erfolgsgeschichten hören und sie verdrängt die andere Seite der Medaille. Notwendig sind Trauerarbeit und Empowerment. Empowerment heißt, die eigenen Ressourcen und Kräfte wahr- und ernst zu nehmen. Dies heißt auch, sich von den dominierenden ideologischen Menschenbildvorgaben des neoliberalen Herrschaftsmodells ebenso zu befreien wie von der Hoffnung auf eine obrigkeitliche Lösung.

Eine salutogenetische Perspektive

Nach diesen Überlegungen steht nun bereits die Frage an, wie man mit Belastungen umgehen sollte. Es gehört zwingend dazu, sich dieses Steigerungszirkels bewusst zu sein, um ihm nicht ausgeliefert zu sein. Das erfordert nicht selten auch, für sich bewusst Grenzen zu ziehen. Wichtig ist, wie eine Haltung der Achtsamkeit auf die eigenen körperlichen und psychischen Ressourcen aussehen könn-

te. „Selbstsorge“ hat es Michel Foucault genannt. Das ist eine zentrale Einsicht und Annahme von Gesundheitsförderung und Prävention. Am besten ist sie im salutogenetischen Modell aufgehoben, das Aaron Antonovsky (1997) entwickelt hat und das inzwischen als empirisch gut bewährt gelten kann.

Lebenserfahrungen, in denen Subjekte sich als ihr Leben Gestaltende konstruieren können, in denen sie sich in ihren Identitätswürfen als aktive Produzent/innen ihrer Biographie begreifen können, sind offensichtlich wichtige Bedingungen der Gesunderhaltung. Der israelische Gesundheitsforscher Aaron Antonovsky hat diesen Gedanken in das Zentrum seines „salutogenetischen Modells“ gestellt. Es stellt die Ressourcen in den Mittelpunkt der Analyse, die ein Subjekt mobilisieren kann, um mit belastenden, widrigen und widersprüchlichen Alltagserfahrungen produktiv umgehen zu können und nicht krank zu werden. Wer war Aaron Antonovsky und gehört er zu der Fraktion der chronischen Optimisten, die mit ihrem Ressourcendenken auch dort noch positive Möglichkeiten sehen, wo es für die meisten Menschen nur Leid und Schmerzen gibt? Diese Frage wird durch ein Zitat beantwortet, das aus einer Rede stammt, die Antonovsky bei seinem einzigen Besuch in dem Land gehalten hat, das sein Volk vernichten wollte. Er sagte: „Ich bin tief und überzeugt jüdisch. 2000 Jahre jüdische Geschichte, die ihren Höhepunkt in Auschwitz und Treblinka fand, haben bei mir zu einem profunden tiefen Pessimismus in Bezug auf Menschen geführt. Ich bin überzeugt, dass wir uns alle immer im gefährlichen Fluss des Lebens befinden und niemals sicher am Ufer stehen“ (1993, 7). Das ist ein Bekenntnis zu einem eher pessimistischen Bild und die Metapher vom „gefährlichen Fluss“ ist in Antonovskys Denken sehr wichtig, es ist für ihn das Bild für das Leben: „Ich gehe davon aus, dass Heterostase, Ungleichgewicht und Leid inhärente Bestandteile menschlicher Existenz sind, ebenso wie der Tod. Wir alle, um mit der Metapher fortzufahren, sind vom Moment unserer Empfängnis bis zu dem Zeitpunkt, an dem wir die Kante des Wasserfalls passieren, um zu sterben, in diesem Fluss. Der menschliche Organismus ist ein System und wie alle Systeme der Kraft der Entropie ausgeliefert“ (ebd., 8f.). Dem pathogenetischen Denken unterstellt Antonovsky ein homöostatisches Modell: Es geht davon aus, dass wir uns im Gleichgewicht mit uns und der Welt befinden, wenn wir gesund

sind. Krankheit gefährdet dieses Gleichgewicht und muss deshalb bekämpft werden. Wenn krank machende Faktoren entfernt worden sind, dann haben wir wieder unser Gleichgewicht gefunden. Unsere westliche Medizin sieht Antonovsky – weiter in seinem Bild bleibend – als „gut organisierte, heroische und technologisch aufgerüstete Unternehmung, ertrinkende Menschen aus einem wilden Fluss herauszuziehen“ (1988, 89). Und sie fragt nicht, warum eigentlich Menschen immer in Gefahr sind zu ertrinken. Hätte man ihnen vielleicht das Schwimmen beibringen müssen? Ja, würde Antonovsky selbstverständlich antworten, das genau ist die Konsequenz der salutogenetischen Perspektive. Bei seinem Deutschlandvortrag hat er noch ein weiteres Bild bemüht, das für einen Bayern näher liegt als für einen Bürger Israels: Eine lange Skipiste, die wir herunterfahren, „an deren Ende ein unumgänglicher und unendlicher Abgrund ist. Die pathogenetische Orientierung beschäftigt sich hauptsächlich mit denjenigen, die an den Felsen gefahren sind, einen Baum, mit einem anderen Skifahrer zusammengestoßen sind, oder in eine Gletscherspalte fielen. Weiterhin versucht sie uns zu überzeugen, dass es das Beste ist, überhaupt nicht Ski zu fahren. Die salutogenetische Orientierung beschäftigt sich damit, wie die Piste ungefährlicher gemacht werden kann und wie man Menschen zu sehr guten Skifahrern machen kann“ (1993, 11).

Dieses Modell geht von der Prämisse aus, dass Menschen ständig mit belastenden Lebenssituationen konfrontiert werden. Der Organismus reagiert auf Stressoren mit einem erhöhten Spannungszustand, der pathologische, neutrale oder gesunde Folgen haben kann, je nachdem, wie mit dieser Spannung umgegangen wird. Es gibt eine Reihe von allgemeinen Widerstandsfaktoren, die innerhalb einer spezifischen sozio-kulturellen Welt als Potential gegeben sind. Sie hängen von dem kulturellen, materiellen und sozialen Entwicklungsniveau einer konkreten Gesellschaft ab. Mit organismisch-konstitutionellen Widerstandsquellen ist das körpereigene Immunsystem einer Person gemeint. Unter materiellen Widerstandsquellen ist der Zugang zu materiellen Ressourcen zu verstehen (Verfügbarkeit über Geld, Arbeit, Wohnung etc.). Kognitive Widerstandsquellen sind „symbolisches Kapital“, also Intelligenz, Wissen und Bildung. Eine zentrale Widerstandsquelle bezeichnet die Ich-Identität, also eine emotionale Sicherheit in Bezug auf die eigene Person. Die Ressour-

cen einer Person schließen als zentralen Bereich seine zwischenmenschlichen Beziehungen ein, also die Möglichkeit, sich von anderen Menschen soziale Unterstützung zu holen, sich sozial zugehörig und verortet zu fühlen.

Antonovsky zeigt auf, dass alle mobilisierbaren Ressourcen in ihrer Wirksamkeit letztlich von einer zentralen subjektiven Kompetenz abhängen: Dem „Gefühl von Kohärenz“. Dieses Kohärenzgefühl ist ein zugleich kognitive und emotionale Prozesse thematisierendes Konstrukt. Es ist eine Art Vertrauen in die eigene Person und beinhaltet die Vorstellung, dass bestehende Anforderungen es wert sind, sich dafür anzustrengen und zu engagieren (Sinnebene), dass die Ressourcen verfügbar sind, die man braucht, um den gestellten Anforderungen gerecht zu werden (Bewältigungsebene) und dass die Ereignisse der inneren und äußeren Umwelt strukturiert, vorhersehbar und erklärbar sind (Verstehensebene).

Antonovsky transformiert eine zentrale Überlegung aus dem Bereich der Sozialwissenschaften zu einer grundlegenden Bedingung für Gesundheit: Als Kohärenzsinn wird ein positives Bild der eigenen Handlungsfähigkeit verstanden, die von dem Gefühl der Bewältigbarkeit von externen und internen Lebensbedingungen, der Gewissheit der Selbststeuerungsfähigkeit und der Gestaltbarkeit der Lebensbedingungen getragen ist. Der Kohärenzsinn ist durch das Bestreben charakterisiert, den Lebensbedingungen einen subjektiven Sinn zu geben und sie mit den eigenen Wünschen und Bedürfnissen in Einklang bringen zu können. Das Kohärenzgefühl repräsentiert auf der Subjektebene die Erfahrung, eine Passung zwischen der inneren und äußeren Realität geschaffen zu haben. Umso weniger es gelingt, für sich Lebenssinn zu konstruieren, desto weniger besteht die Möglichkeit, sich für oder gegen etwas zu engagieren und Ressourcen zur Realisierung spezifischer Ziele zu mobilisieren.

Hat Depression einen Sinn?

Es mag absurd erscheinen, nach dem Sinn der Depression zu fragen oder nach dem „Nutzen der Schwermut“, wie es Jonah Lehrer (2010) im New York Times Magazine getan hat. Er beginnt mit Charles Darwin, der immer wieder von schweren Depressionen betroffen war

und sich dann als arbeitsunfähig erlebte. Darwin stellte nicht ohne Bitterkeit fest⁴: „Ich sollte mich wahrscheinlich damit zufriedengeben, die Fortschritte zu bewundern, die andere in der Wissenschaft machen.“ (ebd.) Das sagt jemand, der zu den ganz Großen der modernen Wissenschaften zu rechnen ist. War seine Depression möglicherweise nicht nur kein Hindernis, sondern vielleicht sogar Bedingung für seine großen Leistungen? Sie ermöglichte ihm, sich aus dem Trubel des Wissenschaftsbetriebs zurückzuziehen und gründlich nachzudenken. Darwin formuliert es so: „Jedes Leiden verursacht Depressionen, wenn es nur lange genug anhält. Doch es macht auch wachsam gegenüber großem und plötzlichem Übel.“ (ebd.)

Ganz auf den evolutionstheoretischen Spuren Darwins fragt Jonah Lehrer, warum ein Zustand so häufig auftritt, den doch jeder Mensch sich gerne ersparen würde. Hat er möglicherweise einen evolutionären Sinn? Diese Frage beantworten der Evolutionspsychologe Paul Andrews und der Psychiater Anderson Thomson positiv (Andrews & Thomson 2009). Sie wollten wissen, ob ein paar Monate noch so sinnlos scheinender innerer Monologe nicht am Ende auch ihr Gutes haben können. Vielleicht hilft der von Selbstekel begleitete Trauerprozess, Beziehungsmuster zu überdenken und soziales Verhalten neu zu definieren. „Es schien uns nicht logisch, dass das Gehirn ausgerechnet dann versagt, wenn es am meisten gebraucht wird“, sagt Andrews. „Vielleicht sucht es nur besonders konsequent nach einem Ausweg.“ Andrews und Thomson: „Wenn es die Depression nicht gäbe, würden wir Lebenskrisen weniger gut meistern.“ Anders ausgedrückt: Weisheit ist nicht billig zu haben, und der Preis dafür ist das Leiden. Keine leicht verdauliche Botschaft in einer Welt, die sich Wellness und Glück ganz oben auf die Agenda geschrieben hat. Jonah Lerner fasst die Grundideen so zusammen: „Was könnte insgesamt die Lehre aus diesen Beobachtungen sein? Therapeutisch käme es im Zweifelsfall darauf an, den Patienten dahin zu bringen, dass er sein Leiden akzeptiert. Dass er den Grundton der Verzweiflung annimmt und vielleicht sogar begrüßt, weil er den Weg frei macht für ein geändertes, besseres Leben nach der Depression. Eines muss man dennoch einräumen: Dass eine Depression einem Zweck

4 Die Übertragung aus dem Englischen erfolgte durch den Autor.

dienen kann, dass Trauer uns möglicherweise schlauer macht, nimmt beidem nicht die Schwärze und den Schrecken. Auch ein Fieber kann hilfreich sein - trotzdem bekämpfen wir es mit Pillen. Man kann darin ein weiteres Paradox der Evolution sehen: Selbst wenn tiefer Schmerz uns auf Dauer weiterhilft, bleibt die instinktive Flucht vor ihm doch der stärkste Impuls, den wir kennen.“⁵

Schlussfolgerungen

- Subjekte einer individualisierten und globalisierten Netzwerkgesellschaft können in ihren Identitätsentwürfen nicht mehr problemlos auf kulturell abgesicherte biographische Schnittmuster zurückgreifen. In diesem Prozess stecken ungeheure Potentiale für selbstbestimmte Gestaltungsräume, aber auch das Risiko und die leidvolle Erfahrung des Scheiterns. Die Zunahme der Depression verweist auf dieses Risiko. Sie ist aber nicht ein „Fluch der Freiheit“, sondern verweist auf einen Mangel im „Handwerk der Freiheit“.
- Die „Klinifizierung“ oder „Medikalisierung“ der Depression und die daraus in der Regel folgende medikamentöse Behandlung verhindert die Chance, den persönlichen und gesellschaftlichen Sinn der Depression zu erkennen. Er besteht in seiner Funktion als Haltesignal und einem Nachdenken über Bedingungen und Möglichkeiten einer reflexiven Identitätsarbeit.
- Zum Verständnis der Depression müssen wir eine differenzierte Gesellschaftsdiagnostik betreiben und diese im öffentlichen Raum kommunizieren: Die in den privatisierten und individualisierten Problem- und Leidenszuständen der Subjekte enthaltenen gesellschaftlichen Hintergründe kann man entschlüsseln und sichtbar machen. Dies ist auch die Voraussetzung für sinnvolle Projekte der Prävention und Gesundheitsförderung.
- Erforderlich ist eine Auseinandersetzung mit den vorherrschenden Menschen-bildannahmen. Die Figur des „unternehmerischen Selbst“ ist auf den kritischen Prüfstand zu stellen. Sie verweist auf ein neoliberales Menschenbild, das eine maximierte Selbstkont-

5 Die Übertragungen aus dem Englischen erfolgten durch den Autor

rolle als Fortschritt anpreist. Ausbeutung und Entfremdung werden zunehmend weniger als fremd gesetzter Zwang von Menschen erlebt, sondern werden mehr und mehr zu einer Selbsttechnologie, zu einer Selbstdressur, die allerdings in den Ideologien des Neoliberalismus in einem Freiheits- oder Autonomiediskurs daher kommt.

- Präventionsprojekte können hilfreiche Angebote sein, sich in diesen gesellschaftlichen Umbruchprozessen Unterstützung bei einer Neuorientierung, Reflexion und Selbstorganisation zu holen. Diese Unterstützung sollte keinesfalls ein „Trainingslager“ für Fitness im Netzwerkkapitalismus sein. Sie sollte vielmehr einen Rahmen der „inneren Modernisierung“ darstellen; die Frage, was in diesem Rahmen Emanzipation oder Affirmation sein können, bleibt auf der Tagesordnung.

Literatur

- Andrews, P. W., Thomson Jr., J. A. (2009): The Bright Side of Being Blue: Depression as an Adaptation for Analyzing Complex Problems. *Psychological Review*, 116, 3, 620-654.
- Antonovsky, A. (1997): Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Tübingen: dgvt-Verlag.
- Antonovsky, A. (1993): Gesundheitsforschung versus Krankheitsforschung. In: Franke, A., Broda, M. (Hg.): Psychosomatische Gesundheit. Versuch einer Abkehr vom Pathogenese-Konzept. Tübingen: dgvt-Verlag, 3-14.
- Antonovsky, A. (1988): *Unraveling the Mystery of Health. How People Manage Stress and Stay Well*. 3. Auflage, San Francisco: Jossey-Bass.
- Barz, H., Kampik, W., Singer, T., Teuber, S. (2001): Neue Werte, neue Wünsche. *Future Values*. Düsseldorf/Berlin: Metropolitan.
- Bauman, Z. (2005): *Verworfenes Leben. Die Ausgegrenzten der Moderne*. Hamburg: Hamburger Edition.
- Bauman, Z. (2000): *Liquid modernity*. Cambridge: Polity Press.
- Bauman, Z. (1999): *Unbehagen in der Postmoderne*. Hamburg: Hamburger Edition.
- Blazer, D.G. (2005): *The Age of Melancholy. Major Depression and its Social Origins*. New York: Routledge.
- Borch-Jacobson, M. (2010): *Making Minds and Madness. From Hysteria to Depression*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Briscoe, J.P., Hall, D.T. (2006): The Interplay of Boundaryless and Protean Careers: Combinations and Implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 4-18.
- Bröckling, U. (2007): Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- DAK Versorgungsmanagement (Hg.)(2005): DAK Gesundheitsreport 2005. http://www.dak.de/content/filesopen/Gesundheitsreport_2005.pdf (zuletzt gelesen 11.02.2012).
- DAK Forschung (Hg.)(2008): DAK Gesundheitsreport 2008. http://www.dak.de/content/filesopen/Gesundheitsreport_2008.pdf (zuletzt gelesen am 11.02.2012).
- Deserno, H. (2005): Liebe und Depression. Am Beispiel von Dieter Wellershoffs Roman „Der Liebeswunsch“. In: Hau, S., Busch, H.-J., Deserno, H.: Depression – zwischen Lebensgefühl und Krankheit. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 165-194.
- Deutsches Studentenwerk (2007): Ausgebrannt – Burnout bei Studierenden nimmt zu. Pressemitteilung des Deutschen Studentenwerkes vom 02.07.2007 <http://www.studentenwerke.de/presse/2007/020707a.pdf> (zuletzt gelesen am 11.02.2012)
- Ehrenberg, A. (2004): Das erschöpfte Selbst. Depression und Gesellschaft in der Gegenwart. Frankfurt/Main: Campus.
- Freytag, T. (2008): Der unternommene Mensch. Eindimensionalisierungsprozesse in der gegenwärtigen Gesellschaft. Weilerswist: Velbrück.
- Friedrich-Ebert-Stiftung (2006): „Gesellschaft im Reformprozess“. Die Friedrich-Ebert-Stiftung untersucht Reformbereitschaft der Deutschen. Pressemitteilung vom 17.10.2006 http://www.fes.de/aktuell/documents/061017_Gesellschaft_im_Reformprozess_komplett.pdf (zuletzt gelesen am 11.02.2012).
- Gasteiger, R.M. (2007): Selbstverantwortliches Laufbahnmanagement. Das proteische Erfolgskonzept. Göttingen u. a.: Hogrefe.
- Gergen, K.J. (2000): The Self: Death by Technology. In: Fee, D. (Ed.): Pathology and the Postmodern. Mental Illness as Discourse and Experience. London: Sage, 100-115.
- Giddens, A. (2001): Entfesselte Welt. Wie die Globalisierung unser Leben verändert. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Habermas, J. (1998): Die postnationale Konstellation. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Habermas, J. (1985): Die Krise des Wohlfahrtsstaates und die Erschöpfung utopischer Energien. In: Ders.: Die neue Unübersichtlichkeit. Kleine Politische Schriften V. Frankfurt/Main, Suhrkamp, 141-163.
- Hall, D.T. (2004): The Protean Career: A Quartercentury Journey. *Journal of Vocational Behaviour*, 65, 1-13.

- Hall, D. T. (2002): *Careers in and out of Organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Hall, D. T., Moss, J. E. (1998): The New Protean Career Contract: Helping Organizations and Employees Adapt. *Organizational Dynamics*, 26, 3, 22-37.
- Hantel-Quitmann, H., Kastner, P. (Hg.) (2004): *Die Globalisierung der Intimität. Die Zukunft intimer Beziehungen im Zeitalter der Globalisierung*. Gießen: Psychosozial.
- Horwitz, A.V., Wakefield, J.C. (2007): *The Loss of Sadness. How Psychiatry Transformed Normal Sorrow into Depressive Disorder*. Oxford: Oxford University Press.
- Keupp, H., Ahbe, T., Gmür, W. et al. (2006): *Identitätskonstruktionen. Das Patchwork der Identitäten in der Spätmoderne*. Hamburg: Rowohlt.
- Kickbusch, I. (2005): *Die Gesundheitsgesellschaft. Megatrends der Gesundheit und deren Konsequenzen für Politik und Gesellschaft*. Gamburg: Verlag für Gesundheitsförderung.
- Lasch, Christopher (1984): *The Minimal Self. Psychic Survival in Troubled Times*. New York: W. W. Norton.
- Lehrer, J. (2010): Depression's upside. *The New York Times Magazine*, 25.02.2010. <http://www.nytimes.com/2010/02/28/magazine/28depression-t.html?pagewanted=all> (zuletzt gelesen am 11.02.2012).
- Lifton, R.J. (1993): *The Protean Self. Human Resilience in an Age of Fragmentation*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Lutz, B. (1984): *Der kurze Traum immerwährender Prosperität. Eine Neuinterpretation der industriell-kapitalistischen Entwicklung im Europa des 20. Jahrhunderts*. Frankfurt/Main: Campus.
- Sennett, R. (1998). *Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus*. Berlin: Berlin Verlag.
- Summer, E. (2008): *Macht die Gesellschaft depressiv? Alain Ehrenbergs historische Verortung eines Massenphänomens im Licht sozialwissenschaftlicher und therapeutischer Befunde*. Bielefeld: transcript.
- Wulff, E. (1971): Der Arzt und das Geld. Der Einfluss von Bezahlungssystemen auf die Arzt-Patient-Beziehung, *Das Argument*, 69, 11/12, 955-970.

Von der sozialen Marktwirtschaft zur ethischen Marktwirtschaft⁶

Hans Ruh

Sie haben gelesen, dass ich mit Ihnen nachdenken möchte über den Weg der sozialen Marktwirtschaft hin zu einer ethischen Marktwirtschaft. In einem ersten Teil werde ich versuchen, den Untergang der sozialen Marktwirtschaft zu beschreiben. Leider hat man das, wie mein Vorredner⁷ gesagt hat, in Berlin noch nicht gemerkt, und anderswo auch nicht. Im zweiten Teil möchte ich dann versuchen zu zeigen, dass es, wenn wir den Untergang der sozialen Marktwirtschaft als den „großen Film“ bezeichnen, daneben in der Tat einen „kleinen Film“ gibt, so nach dem Motto: Neues Leben wächst aus den Ruinen. Und ich denke, dass wir Zuschauerinnen und Zuschauer sind und das auch miterleben: diesen Wettbewerb des großen Filmes – des zwar noch ziemlich aktiven, aber untergehenden – mit dem kleinen Film.

6 Der vorliegende Text entspricht dem Wortlaut eines Vortrages des Autors auf der 3. Internationalen Supervisionstagung „Womit wir zu tun haben werden. Perspektiven auf Veränderungen in Gesellschaft, Arbeit und Beratung“ am 11./12.06.2010 in Bregenz/Bodensee. Die Überarbeitung des Transskriptes erfolgte durch Martin Bentele mit Zustimmung des Autors. Die hier skizzierten Gedanken finden sich ausführlicher in: Ruh, H. (2011): Ordnung von unten. Die Demokratie neu erfinden. Zürich: Versus.

7 Der Vorredner auf der o.g. Tagung war Heiner Keupp; vgl. dessen Beitrag im vorliegenden Band.

I. Der „große Film“: Untergang der sozialen Marktwirtschaft

Ich möchte zunächst die Großwetterlage beschreiben. Dabei rede ich zunächst einmal auf der ordnungspolitischen Ebene, natürlich in ethischer Perspektive. Ich kann Ihnen jetzt nicht meinen ethischen Standpunkt im Einzelnen vorlegen. Dazu würde die Zeit fehlen, aber ich denke natürlich aus dieser Ecke her. Wir erleben im Gefolge der Globalisierung so etwas wie einen Zusammenbruch der sozialen Marktwirtschaft. Der deutsche Staatsrechtler Carl Schmidt⁸, der ja zur Zeit des Nationalsozialismus etwas verdächtig war, hat einen intelligenten Satz gesagt, nämlich: Es gibt keine Weltdemokratie. Es gibt nur eine Volksdemokratie. Er hat damals allerdings nicht die DDR gemeint. Sondern er wollte sagen: Demokratie ist nur möglich in einem begrenzten Raum, mit einer bestimmten Wertegemeinschaft. Ich denke, das stimmt. Von daher diagnostiziere ich in der globalisierten Welt ein schweres Defizit an demokratischer Legitimität. Und das wird noch verstärkt durch die neoliberale Ökonomie, die ja die Idee der Deregulierung neu entfacht hat. Deregulierung heißt ja nichts anderes als: Die Politik ist nicht mehr in der Lage, die Märkte und die Wirtschaft zu regulieren. Es ist im Grunde genommen ein Trauerspiel, aber in der letzten Zeit konnten wir häufig die Klage der Politikerinnen und Politiker hören: Wir haben politisch etwas Gescheitertes vor, aber leider haben es die Märkte nicht umgesetzt. Und das ist der Punkt. Die Märkte funktionieren eben nach einem anderen System, sie sind politisch nicht mehr domestizierbar.

Exkurs in die Kulturgeschichte der Wirtschaft: Adam Smith's unsichtbare Hand des Marktes und der Ethik-Piepser

Ich möchte hier eine kurze ideengeschichtliche Einblendung machen und zwar unter der Frage: Wie haben wir eigentlich in unseren

8 Carl Schmidt, dt. Staatsrechtler und Philosoph, 1888-1985; wegen seines Engagements in Zeiten der NS-Diktatur in Deutschland umstritten, gleichwohl aber für die Rechtswissenschaft in der späteren Bundesrepublik Deutschland bedeutsam.

Kulturen die Wirtschaft eingebunden, gesellschaftlich und politisch. Ich gehe nicht ganz zurück, obwohl das auch bei den alten Griechen und im Neuen Testament interessant wäre, sondern ich steige direkt im 18. Jahrhundert ein. Damals hat ein Professor für Ethik, nämlich Adam Smith, im Unterschied zu dem, was die Ökonomen bis heute immer wieder erzählen, eigentlich von zwei Göttern gesprochen, welche die Wirtschaft und den Markt steuern. Der eine Gott, und er meinte Gott natürlich in einer abgeschwächten Form, nämlich den Uhrmachersgott des 18. Jahrhunderts, also keinen personalen Gott, sondern es wirkt ein metaphysisches Prinzip als „invisible hand“, als unsichtbare Hand. Sie steuert den Erfolg oder die Prosperität des Volkes über das Verfolgen des eigenen Nutzens der Unternehmen. Das ist sozusagen die liberalistische Variante.

Aber derselbe Adam Smith hat noch von einem zweiten Gott gesprochen, nämlich von dem „unparteiischen Zuschauer in meiner Brust“. Dieser kommt in seinem Buch „Theorie der ethischen Gefühle“ etwa fünfzig Mal vor. Der „unparteiische Zuschauer in meiner Brust“, das heißt, ein Ethik-Piepser, hier drinnen, der macht Lärm, wenn ich was Unanständiges tue.

Und Adam Smith hat nun in der Tat gemeint, dass der Wirtschaftsprozess und auch die liberale Marktwirtschaft nur dann erfolgreich funktionieren, wenn diese beiden Prinzipien miteinander verbunden sind und miteinander die Steuerung des Marktes betreiben. Ich denke, das ist eine großartige Figur. Leider lesen die Ökonomen nur da das Buch, in dem die „invisible hand“ immer vorkommt: „Die Wohlfahrt der Nation“. Aber das andere Buch: „Theorie der ethischen Gefühle“ war für ihn das wichtigste Buch. Übrigens hat Immanuel Kant dieses Buch gelesen und gesagt, das ist ein Liebling von mir, der Adam Smith. Unglaublich, nicht? Und ich denke, das ist die Urformel für die europäische Konzeption der Marktwirtschaft. Der Markt muss funktionieren, aber er muss eingebettet sein, nach Adam Smith eingebettet in eine Gemeinschaft von Menschen mit moralischen Vorstellungen.

Sozialpolitik als Abwehr des Kommunismus

Nun, dieses Konzept konnte er ja dann nicht unbedingt durchsetzen. Es gab im 19. Jahrhundert die ersten Abstürze. Es ging ein Gespenst

um in Europa: Der Kommunismus. Sie wissen, das „Kommunistisches Manifest“. Die Antwort auf dieses Manifest in Europa, und insbesondere in Deutschland, war die Idee des Sozialstaates, die Idee der Sozialpolitik. Das heißt, der Markt wurde diesmal nicht eingebettet in einen ethischen Rahmen, sondern korrigiert: Sozialpolitik als Idee der ethischen Korrektur des Marktes (Bismarck).

Und jetzt komme ich in ein 20. Jahrhundert voller Krisen: Erster Weltkrieg, Weltwirtschaftskrise, kommunistische Revolution, Nationalsozialismus ... Und nun ist ja das Erstaunliche, dass mitten im Zweiten Weltkrieg, und zwar genau 1942, in Freiburg im Breisgau Widerstandsleute, Theologen und Ökonomen im Geheimen zusammenkamen und das Konzept der sozialen Marktwirtschaft entwickelt haben als Konzept für die Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg. Da war Eucken⁹ dabei, da war Bonhoeffer¹⁰ dabei, Goerdeler¹¹ u. a. Übrigens waren Leute dabei, die dann später politisch verantwortlich wurden. Müller-Armack¹² z. B. wurde Staatssekretär von Ludwig Erhard¹³. Und ich denke, wir haben hier eine neue Verbindung von Ethik und Markt: Der Markt muss funktionieren, aber er muss eingebettet sein in einen Ordnungsrahmen, in einen politischen Ordnungsrahmen mit Wirtschaftspolitik, Geldmengenzpolitik, Sozialpolitik, später dann Umweltpolitik.

Ich denke, meine Damen und Herren, das Konzept hat einigermaßen funktioniert, auf jeden Fall in Mitteleuropa. Und ich behaupte, wir sind aus verschiedensten Gründen am Ende dieses Konzeptes angelangt, z. B. aus den Gründen der Globalisierung, weil ein solches Konzept griffige Politik voraussetzt. Oder aus

9 Walter Eucken, 1891-1959; dt. Ökonom, wird als einer der Vordenker der Sozialen Marktwirtschaft angesehen.

10 Dietrich Bonhoeffer, 1906-1945, Theologe, Widerstandskämpfer im Nationalsozialismus, Angehöriger der „Bekennenden Kirche“, vom NS-Regime am 08.04.1945 in Flossenbürg hingerichtet.

11 Carl Friedrich Goerdeler, 1884-1945; dt. Jurist und Politiker, Widerstandskämpfer im Nationalsozialismus, vom NS-Regime am 02.02.1945 in Berlin-Plötzensee hingerichtet.

12 Alfred Müller-Armack, 1901-1978; dt. Nationalökonom und Kultursoziologe, Mitbegründer der Idee der Sozialen Marktwirtschaft.

13 Ludwig-Erhard, 1897-1977; dt. Politiker, Wirtschaftsminister der Bundesrepublik Deutschland von 1949-1963, Kanzler der Bundesrepublik Deutschland von 1963-1966.

Gründen des Erstarkens der neoliberalen Politik sowohl in Praxis wie in Theorie. Die Praxis erfolgte über den amerikanischen Präsidenten Ronald Reagan und die britische Premierministerin Margaret Thatcher, die Theorie über neoliberale Figuren wie Friedman¹⁴ oder von Hayek¹⁵ und andere. Und die neoliberale Theorie besteht ja darin, dass sie sagt, es braucht zwar auch einen Ordnungsrahmen für den Markt, aber dieser Ordnungsrahmen muss marktfreundlich und nicht marktkorrigierend sein. Das ist der ganz große Unterschied. Es gab noch ein paar andere Gründe für den Zusammenbruch der sozialen Marktwirtschaft. Der Untergang der Sowjetunion war auch noch ein kleiner Grund, obwohl die Sowjetunion nie ein wirklicher Wettbewerbsfaktor war, aber sie war doch immerhin eine Art Pappkamerad, von dem man sagen konnte: „Wenn Ihr nicht anständig seid, dann kommt der Russe“. Und auch das ist vorbei, und ich denke, wir erleben heute die Situation, in der wir den Markt jeglicher sozialer, ökologischer, ordnungspolitischer und politischer Kontrolle entzogen haben.

Und das Resultat? Wir haben eine hohe Krisenlatenz, den Zusammenbruch der verschiedensten Systeme, zum Beispiel des Finanzsystems, und manchmal denke ich, die Rettung des Finanzsystems durch die Politik war vielleicht eine geniale Idee der neoliberalen Theorie. Sie wollte ja immer den Staat schwächen, und jetzt haben sie ihn wirklich geschwächt, er hat kein Geld mehr für die nächste Krise. Es ist etwas zynisch, aber vielleicht ist es einfach so. Es drohen tiefgreifende Rezessionen, es droht weltweite Arbeitslosigkeit, Verarmung eines großen Teiles der Bevölkerungen, soziale Konflikte, Arm-Reich-Schere, Terror aufgrund sozialer Unterschiede und aufgrund der Entwicklung der Technologie. Wir müssen uns das einmal so richtig vorstellen: Miniaturisierung der Zerstörungswaffen. Atombombe des kleinen Mannes plus zwei Milliarden Menschen im Elend. Das kann ja nur eine Katastrophe beinhalten.

14 Milton Friedman, 1912-2006; einflussreicher amerikanischer Ökonom, Nobelpreisträger 1976.

15 Friedrich August von Hayek, 1899-1992; österreichischer Nationalökonom, gilt als Mitbegründer des Neoliberalismus.

Der Verlust der Ordnung des Seins führt zu Maßlosigkeit

Und nun denke ich, wir sollten das einfach einmal offen anerkennen. Ich ärgere mich, jeden zweiten Tag in Deutschland, in der Schweiz oder wo auch immer zu hören: Wir wollen regulieren, und wir machen G20 und G7 und G28, und die sollen regulieren. Es wird niemals zugegeben, dass wir das gar nicht können. Auf dieser Ebene ist der Ofen aus. Und die Märkte, die sogenannten dummen Märkte, die die Politik nicht verstehen, die handeln nach ganz anderen Vorstellungen. Sie handeln jenseits von Demokratie. Haben Sie, meine Damen und Herren, einmal abgestimmt, Sie wollten etwa eine Finanzkrise? Die handeln jenseits der Legitimation. Für mich ist der zentrale Punkt, an dem wir heute stehen, ein tiefer Legitimationsverlust. Legitimation muss nicht unbedingt direkte Demokratie sein, aber Legitimation ist für mich zentral. Ich will das mit einem Ausdruck von Vaclav Havel¹⁶ beschreiben, der hat den schönen Begriff geprägt: „Es gibt eine Ordnung des Seins“. Das hat er übrigens vor dem amerikanischen Kongress vor vielen Jahren einmal in einer Rede gesagt: Es gibt eine Ordnung des Seins. Ich könnte jetzt sagen, es gibt eine Grammatik des Lebens und Überlebens, es gibt eine ethische Grammatik des Lebens. Und wenn wir uns nicht an diese Ordnung des Seins halten, das heißt, wenn wir die Legitimation unseres Handelns verspielen, dann kommt die Krise. Und ich denke, wir sind in einer ganz tiefen Legitimationskrise, und zwar als Verlust der Ausrichtung nach Oben, auf die Ordnung des Seins, und als Verlust der Ausrichtung auf das Mit-sich-selber-im-Reinen-sein. Das sind für mich die beiden Dimensionen der Legitimation.

Was ist die Folge? Die Maßlosigkeit auf allen Ebenen der Menschheit. Es wäre jetzt schön, hier eine Ideengeschichte der Maßlosigkeit von Aristoteles oder von noch früher bis heute zu entfalten. Aber ich will nur einen Punkt nehmen: Aristoteles hatte mal den schönen Satz geprägt: „Das Geld darf keine Jungen kriegen“. Das heißt, er sagte, das Geld darf nicht Geld generieren, sondern das Geld muss Produktion fördern. Der Geldfluss darf nicht direkt in einen Geldfluss

16 Vaclav Havel, 1936-2011; tschechischer Schriftsteller und Politiker, 1989-1992 Staatspräsident der Tschechoslowakei, 1993-2003 Präsident der Tschechischen Republik.

münden, sondern muss in den Produktionsprozess münden. Und ich denke, das ist der Punkt. Wir haben in den letzten Jahren die Virtualität des Geldes ausgereizt. Wir haben so getan, als ob die Verbrauchsmöglichkeiten unendlich wären, und wenn es nicht mehr ging, dann haben wir halt die Notenpressen angeworfen. Wir haben nur einen Planeten, aber Geld für sieben Planeten. Und mit diesem Geld für sieben Planeten machen wir den einen Planeten kaputt, und die Krise, die wir heute erleben, ist für mich die Krise des Einbruchs der Realität in die Virtualität. Wir haben in der Virtualität gelebt, und jetzt kommt die Realität.

II. Der „kleine Film“: Eine Renaissance der Selbstorganisation und Verbindung des Handelns mit Ethik

Nun, soweit zur Situation. Ich nenne das, was ich jetzt beschrieben habe gerne den „großen Film“. Es ist der große Film, der abläuft mit all den Folgen: Umweltzerstörungen, soziale Probleme oder auch das, was wir im vorgehenden Vortrag gehört haben, das gehört für mich alles auch in diesen großen Film. Nun ist es aber so, wenn ich mich umsehe, dann sage ich: Aber das ist nicht alles, was ich heute sehe, sondern ich sehe, und das macht mir Hoffnung, mitten in diesem großen Film einen ganz kleinen Film. Der wird immer größer. Ich will einmal ein paar Spuren dieses kleinen Filmes beschreiben. Ein paar sichtbare Tendenzen, wenn Sie so wollen. Also zum Beispiel die Freiwilligenarbeit oder der biologische Konsum. Da beginnt etwas ganz Neues, nämlich, dass die Demokratie nicht an der Urne, sondern beim Einkauf praktiziert wird. Das ist etwas Neues. Oder der ethische Konsum, oder auch die ethische Unternehmenskultur, die ethische Governance in den Unternehmen, oder die Idee des fairen Handels. Oder eben die Idee der ethischen Geldanlage. Die Idee von ethischen Investments. Oder auch die immer größere Bedeutung eines guten Rufes, die ökonomische Bedeutung. Wir sind ja alle Räuber. Aber der Ruf muss gut sein. Oder ich kann sagen, wir tun alle Schlechtes. Aber wir wagen es nicht, öffentlich zu sagen, dass wir schlecht sind und schlecht denken, sondern öffentlich müssen wir alle gut sein. Und das ist der Grund dafür, dass eine

Firma ihren Ruf beschädigt, wenn sie unethisch handelt. Aber das ist ja eigentlich auch positiv in gewisser Weise.

In der Tat läuft neben und in dem großen Film ein kleiner Film. Es ist etwas schwierig, wenn ich jetzt den kleinen Film und die Hintergründe analysiere. Ich rede von den Tendenzen, die ich erkenne und interpretiere. Ich sage aber auch, das sind erwünschte Tendenzen aus Sicht der Ethik. Und ich sage dann auch noch, es wäre ja schön, wenn Sie als Beraterin und Berater auch mithelfen würden, diese Tendenzen zu verstärken. Aber dazu kommen wir ja dann noch.

Nun, was steckt hinter der Idee des „kleinen Filmes“? Wirtschaft im 21. Jahrhundert orientiert sich an der Idee der Selbstorganisation. Und die Politikerinnen und die Politiker haben das noch nicht gemerkt. Aber diejenigen, die jetzt etwas anders wollen, zum Beispiel mit ethischer Geldanlage oder mit dem fairen Handel oder ethischem Konsum, die sagen: Wenn die Selbstorganisation das einzige Steuerungsaggregat geblieben ist, dann müssen wir uns in diese Selbstorganisation mit der Ethik hinein begeben. Dann müssen wir uns mit der Ethik in den Markt hinein bewegen. Oder ich könnte auch sagen: Der Marktwert der Ethik steigt. Der Marktwert ist für manche Philosophen eine schreckliche Vorstellung. Aber ich denke, dahinter steckt die Idee, dass die Marktmechanismen die einzigen Steuerungsmechanismen geblieben sind. Und wenn wir was verändern wollen, dann müssen wir ethisch in diesen Markt hineinkriechen. Und ethisch in den Markt hineinkriechen heißt, dann muss ich meinen Konsum ethisch orientieren und auch meine Geldanlage. Dahinter steckt für mich das fundamentale Prinzip des kleinen Filmes. Wir nehmen das Schicksal in die eigene Hand. Oder wie wir vorher gehört haben: Empowerment unserer selbst.

Wir sind der Markt. Wir sind das Volk. Und für mich heißt das Schlachtwort: Wir sind der Markt. In Analogie zu: Wir sind das Volk. Und für mich ist das das Zentrum eines neuen Paradigmas: Wir nehmen das Schicksal in die eigene Hand, wir sind der Markt. Das ist eine interessante Ausdehnung der Zivilgesellschaft in einen Bereich, den sie früher nicht so berührt hat, nämlich in die direkte wirtschaftliche Operation. Zivilgesellschaft war viel stärker politisch orientiert: Bewegung, Protest oder was auch immer. Und nun, denke ich, bekommt die Zivilgesellschaft eine neue Dimension, nämlich das

Operieren in einem Bereich, den früher Politik und Ökonomie sozusagen von sich aus entschieden haben. Und ich sage: Mangels Politik muss die Zivilgesellschaft auf dieser unteren Ebene diese Aufgaben übernehmen.

Ich will Ihnen einmal etwas euphorisch versuchen zu zeigen, wie sich das entwickeln könnte, wenn der „kleine Film“ etwas größer wird. Dann könnte ich mir denken, dass wir eine Gesellschaft werden, in der die großen Firmen ethisch geleitet werden. Ich bin übrigens dabei mir zu überlegen – und ich suche auch die Finanzen dafür – , ob wir in der Schweiz für die schweizerischen börsennotierten Unternehmen eine ethische Analyse und Benotung ins Netz stellen, für jedermann zugänglich. Ungefragt. Wobei meine Idee ist, dass wir dafür in der Schweiz einen Verein auf die Beine stellen. Und dann kommen die Konsumentinnen und Konsumenten, die müssen nur mal im Netz schauen: Was haben die für eine Note, und je nachdem tätigen sie ihren Kauf. Übrigens habe ich mir auch schon vorgestellt, wie das technisch gehen könnte. Zum Beispiel produzieren wir Handys, bei denen, die unethisch sind, leuchtet es rot am Verkaufregal, es leuchtet gelb, wenn sie ethisch sind. Die Weiterentwicklung wäre ein Strichcode, bei dem an der Kasse das Unethische direkt in Mikrokredite abfließt. Ich nenne das die ethische Vollautomatik. Das ist die ethische Marktwirtschaft. Das ist gar nicht so utopisch, oder? Wir müssen uns nur ein bisschen anstrengen.

Jetzt kommt noch ein Akteur. Das müssen Sie sich einmal vorstellen. Wir haben in der Schweiz ungefähr dreitausend Milliarden Vorsorgegelder. Wenn die in ethisch orientierte Firmen angelegt würden – das müssen Sie sich einmal vorstellen. Stellen Sie sich das einmal für Österreich oder für Deutschland vor. Wenn der gesamte Investitionsfluss in Firmen geht, welche nur ethische / ökologische Produkte vertreiben. Ich sage, das ist die Idee einer ethischen Marktwirtschaft. Und soweit kann es kommen, das ist auch die einzige Chance, die wir haben. Wir müssen daran arbeiten. Ich will aber noch ein paar Rahmenbedingungen nennen: Ich habe ja gesagt, wir müssen uns damit auseinandersetzen, dass die Selbstorganisation die Marke unseres Jahrhunderts ist. Und da können wir lange klagen und sagen, ich hätte gerne den archimedischen Punkt, von dem aus ich alles regeln kann. Das können Sie vergessen! Da kann man nur versuchen, nach der Gesetzmäßigkeit der Selbstorganisa-

tion zu handeln. Von daher bin ich jetzt der Meinung, dass es ein Rahmenprogramm der ethischen Marktwirtschaft braucht.

Zum Rahmenprogramm einer ethischen Marktwirtschaft

Also beispielsweise die Idee des Rechtes. Der Staat kann das Recht nicht mehr garantieren. Die Idee des Rechtes muss sich autonomisieren. Das muss eine Idee werden, welche gepflegt wird von uns allen. Autonom jenseits der Rechtsprechung. Oder die Idee der Nachhaltigkeit. Wir sind ja schon ein bisschen an dem Punkt. Es darf ja keiner mehr sagen, er sei nicht nachhaltig. Also die Idee der Nachhaltigkeit als Idee, welche autonom zu fliegen beginnt. Immer wenn ich was tue, immer kommt mir die Idee der Nachhaltigkeit. Oder die Idee der Prävention. Mal versuchen wegzukommen von: Wir sind eine The-End-Of-Pipe-Gesellschaft. Es wäre ja schön, wir würden einmal zu Beginn der Pipe schauen, was wird. Die Idee der Prävention in der Gesundheit oder bei der Gewalt, also immer auch gedacht als Idee, die selber fliegt.

Oder ich nehme noch ein paar andere schöne Ideen, die fliegen: Die Entschleunigung, davon haben wir auch schon gehört. Wir sind der Markt. Wir sind ja schuld, dass jeden Freitag wieder ein neues Handy auf den Markt gebracht wird. Wir sollten mit dem alten herumlaufen. Und es nach Möglichkeit gar nicht brauchen. Auf jeden Fall die Idee der Entschleunigung. Ich nenne diese Ideen Leuchttürme, in Abwandlung der ökonomischen Theorie: die kann jedermann gebrauchen ohne zu bezahlen, und das ist ja wirklich schön. Also nenne ich das Leuchttürme.

Ich sehe so etwas wie den Aufbau einer Nebenwelt. Und das ist für mich jetzt auch ein wichtiger Punkt: Ich möchte nicht mehr meine Kraft dazu benutzen, jeden Tag zu kritisieren, was die in Berlin und Bern und Wien falsch machen. Die sollen doch nur machen, was sie können. Viel können sie nicht mehr machen, aber was sie noch können, nehme ich dankbar entgegen. Aber dann baue ich mir eben eine Nebenwelt. Oder? Ich verschwende doch nicht meine Energie, um entweder traurig zu sein oder wütend oder kritisch. Ich sage: Lasst sie machen. Sie tun etwas Gutes. Halbwegs gut. Lasst sie machen, aber wir bauen unsere eigene

Nebenwelt. Nach dem Motto: Wir sind der Markt, wir bauen diese Nebenwelt.

Sie hatten vorhin vom Fußball gesprochen¹⁷. Wir sind ja in einer Situation, wo die jungen Menschen da unerzogen herum laufen und einander totschlagen, also vor allem die Schweizer in München zum Beispiel. Ich denke, wir brauchen neue Formen der Sozialisation. Die früheren Sozialisationsagenturen Kirche, Familie, Vereine, wo sind sie geblieben? Ich könnte mir vorstellen, dass wir zu Pierre de Coubertin¹⁸ zurückkehren und sagen, die Idee der olympischen Bewegung war die Idee der Sozialisation der jungen Menschen. Und ich sehe Anzeichen in Afrika, gerade auch von Schweizern aufgebaute Fußballschulen. Ich will mich jetzt nicht ganz aus dem Fenster heraus lehnen, aber ich sage, die Welt könnte am Fußball genesen. Allerdings muss man noch ein paar Korrekturen nachschieben am real existierenden Fußball.

Ich möchte noch einen Punkt herausgreifen, nämlich die Arbeitswelt. Auch die Frage der Finanzierung der Arbeit und übrigens auch die Frage, welche Dienstleistungen sind eigentlich erhältlich und welche nicht. Es gibt sehr viele wichtige Dienstleistungen, die wir im Gesundheitswesen brauchen, die Alterspflege zum Beispiel. Ich habe jetzt in Statistiken des Schweizerischen Statistischen Amtes gelesen, dass die durchschnittliche Lebenserwartung der Frau im Jahr 2060 106 Jahre ist. Durchschnittlich. Wer wird das bezahlen? Und von daher denke ich, wir müssen all die Zusammenhänge von Demografie, von Arbeit und Finanzierung neu durchdenken. Ich habe darum schon lange ein Modell des Aufbrechens der Arbeitszeit entwickelt. Ich sage, wir müssen die Arbeit neu erfinden, ein neues Tätigkeitsmodell: Arbeitszeit, Freizeit, Eigenarbeitszeit, freiwillige Sozialzeit, obligatorische Sozialzeit, Ich-Zeit, Bildungszeit, Reproduktionszeit. Letzteres ist die Zeit der „Aufzucht“ und Herstellung von zukünftigen Generationen. Das wäre eine Neuaufteilung der Arbeitszeit verbunden mit zwei Dingen: Eine Grundsicherung, aber vor allem verbunden mit der Idee eines Sozialmarktes. Und ich denke, ein Sozialmarkt

17 In der Tagungsmoderation wurde die Fußballweltmeisterschaft 2010 in Südafrika erwähnt.

18 Pierre de Coubertin, 1863-1937; frz. Pädagoge und Sportfunktionär, maßgeblich für die Initiierung der Olympischen Spiele der Neuzeit.

könnte richtig sein. Auf jeden Fall konnte ich mich kürzlich in Leipzig mit Frau Nahles¹⁹ über diese Geschichte unterhalten, und ich habe gemerkt, dass sie diese Idee pflegen: Die Idee des Sozialmarktes, also eines Marktes, in dem Arbeitslose, Pensionierte, Wissenschaftler aller Art, Freiwillige und obligatorisch Sozialdiensttätige miteinander an den Dingen arbeiten, die für die Zukunft wichtig sind. Ich könnte mir denken, dass das ein ganz weites Feld werden könnte, und dass die Idee des Sozialmarktes aus dem Verdacht des zweiten Arbeitsmarktes herauskommt. Der Sozialmarkt ist für mich Zukunftsmarkt, und daran sollten wir arbeiten.

Schlussfolgerungen für die Beratungspraxis

Nun, meine Damen und Herren, ich sehe, die Uhr hat auch ihre Grammatik. Ich möchte noch den Versuch machen zu fragen, was machen Sie jetzt mit all dem? Ich sage, die Marktwirtschaft ist gestorben, die ethische Marktwirtschaft ist die große Hoffnung. Und die wächst sozusagen aus dem Kleinen. Sie haben eigentlich drei Szenarien, in deren Logik Sie beraten können. Sie haben a) die Fortsetzung des Status quo mit Krisentendenzen, da können Sie depressive Banker wieder fit machen. Oder wir können sagen, wir haben b) einen Wettbewerb zwischen diesen beiden Filmen, und wir versuchen uns in diesen Wettbewerb als Beraterinnen und Berater einzumischen. Oder Sie können c) mit voller Wucht sagen, ich berate nur noch auf der Linie des kleinen Filmes der ethischen Marktwirtschaft. Dort stellt sich eben dann die Frage: Wo stehen Sie?

Es stellen sich zwei Fragen aus meiner Sicht, wenn ich Sie jetzt direkt anspreche. Erstens: Wo stehen Sie ethisch? Und zweitens: Wer soll zahlen? Und auch hier denke ich müssten neue zivilgesellschaftliche Modelle und Stiftungen geschaffen werden. Wenn sich ethisches Investieren herumspricht, dann könnte es auch einmal einen Coaching-Fonds geben. Einen ethischen Coaching-Fonds, wo Projekte des

19 Andrea Nahles; seit 2009 Generalsekretärin der Sozialdemokratischen Partei Deutschlands (SPD).

„kleinen Films“ geachtet werden. Ich denke, Sie haben große Chancen, den „kleinen Film“ zu fördern, und wenn ich das so zusammenfasse, was mich eigentlich im Innersten bewegt, dann sage ich: Wir sehen bestimmte neue Ideen, die kommen aus den Ruinen. Lassen wir diese Ideen fliegen. Das wäre sozusagen mein Wunsch. Ich danke fürs Zuhören.

Unkalkulierbares akzeptieren. Vom Management des Risikos am Beispiel des Bergführens

Karl Schörghuber

Einleitend

Der Rahmen zu diesem Beitrag ist mehrfach ungewöhnlich: Zum einen spricht ein Bergführer aus einer Stadt in Ostösterreich hier in einer Gegend der hohen Berge, zum anderen passiert das noch dazu auf einer Tagung, die sich der Professionalisierung von Beratung und Supervision verschrieben hat. Diese doppelte Distanz soll dafür genutzt werden, das Thema des Risikos und des Umganges mit Gefahrensituationen beim Bergführen so aufzubereiten, dass spannende Perspektiven auf Beratungssituationen bzw. die Arbeit an der Beratungsqualität möglich werden. Die Herausforderungen des Bergführers / der Bergführerin werden als analoge Bilder und verfremdete Situationen zur Verfügung gestellt, in der Annahme und in der Hoffnung, dass Strukturen, Zusammenhänge, Denkweisen erschlossen und übertragen werden können auf Supervisions- und Beratungssituationen. Ich stelle auftragsgemäß selbst nur sehr reduziert Übertragungen her.

Ich lade ich Sie, mit mir im Kreis zu gehen; sind doch Bilder, Symboliken, Mythen wie auch Risikomanagementsysteme, die vom Berg, vom Bergsteigen und vom Bergführen auf alle möglichen Lebensbereiche übertragen werden können, sehr weitreichend und immer wieder in der Gefahr, widersprüchlich zu enden, in der Hilf-

losigkeit zu enden. Ein Bild aus Thomas Bernhards Roman „Verstörung“ (1987) könnte passen: Ein Fürst wandelt auf einer Burgmauer, sich kreisförmig vortastend, monologisierend über sich und die Welt. Der Endpunkt dieses Spazierens, die zusammengefasste Kernaussage, soll auch gleich benannt werden, um Verirrungen vorzubeugen: Risikomanagementsysteme, die umfassend und nachhaltig wirksam sein wollen, bedürfen einer ethischen Reflexion und Grundlegung, die sich beispielsweise in einer Miteinbeziehung aller Beteiligten und im systematischen Zweifel der Führungsperson zeigen kann.

Zwei Unterscheidungen sind im Voraus anzusprechen: Während Bergsteigen neben der anspruchsvollen Leistung mehr die Auseinandersetzung mit eigenen Neurosen und Verhaltensweisen bezüglich Gefahr und Risiko darstellt, kann im Bergführen der Versuch gesehen werden, soziale Verantwortung in gefährlichen Bereichen mit sich und anderen zu leben. Innerhalb des Bergführens kann nun unterschieden werden nach Zielgruppe / Kund/innengruppe: Das Ausbildungswesen, das einen zunehmend größeren Teil der Arbeit von Bergführenden ausmacht, ist vom traditionellen Bergführen mit „Gästen“ abzugrenzen.

Zur grundlegenden Frage der Funktion

Die Frage nach der Funktion scheint sehr schnell und eindeutig abgehandelt zu sein: Bergführer/innen führen, Berater/innen beraten, Moderator/innen moderieren, ... alles klar, selbst das Geschlecht ist geklärt. Führen bedeutet nun auch, dass Ziele auf der Hintergrundfolie sinnhafter Welterschließung definiert werden, und es ist die Aufgabe von Führungspersonen, dafür zu sorgen, dass Ziele formuliert werden. Führung gilt landläufig als „sozialer Beeinflussungsprozess“, bei dem eine Person (der/die Führende) versucht, „andere Personen (die Geführten) zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben und Erreichung gemeinsamer Ziele zu veranlassen.“ (Steyrer 2002, 159) Wie es zu diesen gemeinsamen Zielen kommt, inwieweit sie reflektiert und wirksam werden, wird zu einem Schlüsselmoment in diesem Beitrag. Am Rande angemerkt: In Ausbildungskontexten scheint die Ziel- und Zweckfrage relativ leicht beantwortbar zu sein,

wobei auch hier zunehmend die Frage zu stellen ist, inwieweit in diesen Zieldefinitionsprozessen die Auszubildenden und Lernenden einzubeziehen sind: Über eine Auseinandersetzung zu den gemeinsam anerkannten Rahmenbedingungen oder über die Thematisierung von Zwecken und Sinnmomenten.

Führungspersonen veranlassen „andere Personen (die Geführten) zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben und Erreichung gemeinsamer Ziele“ (ebd.): Als Bergführer veranlasst man andere Personen, etwas zu tun, was sie möglicherweise sonst nicht tun wollten? Ein zugegebenermaßen provokantes Bild: Wenn Sie in ein Taxi einsteigen und dem Taxifahrer eine Adresse sagen, er fährt Sie hin, weicht Risiken aus, chauffiert Sie elegant durch den Verkehr und lässt Sie dort aussteigen. Sagen Sie Taxiführer oder Taxifahrer? Wenn ich nun zu dem Punkt komme, um den es mir hier geht: Es sind Kleinigkeiten in sozialen Prozessen, die entscheiden, inwieweit man sich eingebunden, gefragt oder ignoriert fühlt, sich für etwas verantwortlich macht, was einem eigentlich nicht „gehört“ bzw. zufällt, dass man sich im Unklaren gelassen fühlt usw. Wenn nun nicht genauestens geklärt ist, wer wofür verantwortlich ist und wie sich diese Verantwortlichkeit zeigt, wie sie in Handlungen der Einbindung und Entscheidung umgesetzt wird, kommt es in zweifacher Weise zu schwierigen Situationen: es gibt oft höchst unklare und sich verändernde Umweltsituationen am Berg und zum Zweiten gibt es oft höchst unklare und sich verändernde Situationen mit den Geführten, den bergsteigenden „Gästen“, wie sie oft genannt werden, die die eigentlichen Auftraggeber/innen sind. Die Fragen die sich aus diesem Punkt ergeben lauten dann beispielsweise: inwieweit sind die „Gäste“ mit ihrer Kompetenz (Können, Müssen, Dürfen und Sollen) bei welchen Entscheidungen einzubinden, was muss vorher mit ihnen geklärt werden; und welche Reichweite (Gefährdungspotentiale) und welche Gültigkeit haben die Rahmenvereinbarungen. Diese mehrfachen Schwierigkeiten führen in heiklen und gefährvollen Situationen zu Stress, zu Überlastung und zu möglicherweise unbefriedigenden Szenen und Unfällen. Funktionskompetenz und Funktionsklarheit als Form der Entlastung, wie die nicht sehr neue „Weisheit“ lautet (Pechtl 1995).

Man zeigt sich beim Bergsteigen und vor allem auch beim Bergführen: Die eigene Sicht der Welt wird deutlich, das eigene Verständ-

nis des In-der-Welt-Seins, das eigene Verständnis im Umgang mit Menschen, gesellschaftspolitische Werthaltungen wie auch persönliche Muster und Vorstellungen, von der Vorstellung über Führung (Neuberger 2002) bis zur Vorstellung der Kontrollierbarkeit von Welt. Jede Funktion, jeder Beruf bringt seine Persönlichkeitsstrukturen mit sich, sei es über die vorgängige Selektion, sei es über die kontinuierliche Prägung im Laufe der Berufsausübung. Welche Persönlichkeitsstrukturen sind rund um den Beruf der Bergführenden auszumachen oder provokant gewendet: Wie muss man sein, um mit anderen Personen lebensgefährliche Momente aufzusuchen und sowohl andere als auch sich selbst damit existentiell zu gefährden? Welchen Nutzen haben beide Seiten davon?

„Entscheidende“ Bilder des Bergsteigens und Bergführens

Das Handlungsfeld Bergsteigen und Bergführen ist hoch aufgeladen mit Bildern, Vorstellungen, Ideologien und Symbolen, die gleichsam den Rahmen bilden, in dem sich Personen diesen Handlungsbereich erschließen und weiter entwickeln. Diese Orientierungsmarken umstellen die einzelnen Entscheidungssituationen am Berg und beinhalten Werthaltungen und Sollens-Forderungen. In Diskursen werden sie ansatzweise sichtbar, entziehen sich aber vielfach der rationalen Reflexion und dem expliziten Austausch zwischen Personen. Die Wirkungen dieser Bilder sind nur teilweise erfassbar.

Wenn nun das Vorhandensein von Bildern und deren Funktion und Wirkung für den Bergsteig-Bereich festgestellt wird, so kann das natürlich auf unterschiedlichste andere Wirklichkeitsbereiche und berufliche Tätigkeitsbereiche übertragen werden, vom Management bis hin zur Beratung. In unübersichtlichen, uneindeutigen und sehr offensichtlich existentiell bedrohlichen Situationen ist die Bedeutung dieser Bilder und deren orientierende und fordernde Kraft eine besondere. Es ist lebenswichtig, dass Erwartungen an Handlungsausgänge nicht enttäuscht werden - und die Unmöglichkeit der Kontrollierbarkeit von Welt kränkt. Die Bedeutung von Siegen und Niederlagen wechselt in rascher Abfolge von unwichtig zu heroisch, von beliebig zu existentiell. Die Aufklärung lässt grüßen.

In solchen Situationen liegt der Bezug auf Autoritäten nahe, z. B. auf Bergführende, insbesondere „natürlich“ auf männliche Bergführende. Nur wenn man selber einer ist, merkt man, wie wenig das alleine Halt gibt. Es bedarf Wissenschaften, Statistiken, Religionen, Ideologien, narzisstischer Störungen und anderes mehr. Irgendetwas muss doch Halt geben und einen passenden Bezugspunkt bilden für das, was man wahrnimmt: von der Umgebung, von den sozialen Prozessen, von der eigenen Person und von den persönlichen Befindlichkeiten. Und davon leitet sich dann wiederum ab, was an Handlungsmöglichkeiten gesehen wird und welche Ziele und Sinnmotive in das Blickfeld rücken.

Was sind nun solch starke und prägende Bilder, die relevant für das Bergführen sind und dort den Rahmen für das Entscheiden bilden? Inwieweit sind diese auch relevant für Beratungsprofessionen?

In der Alltagswahrnehmung wird immer wieder auf das Bild des oder der Ersten abgestellt. Beim Bergsteigen äußert sich das nicht nur darin, wer als erster welche Gipfel in welcher Reihenfolge und mit welchen Ausrüstungsmerkmalen und in welcher Zeitspanne und in welchem Alter usw. erklommen hat. Es zeigt sich auch bei Entscheidungen, ob bestimmte Hänge im Winter beim Schitourengehen wann und wie befahren werden, und das Thema zeigt sich bei den Auseinandersetzungen um die richtigen Entscheidungsstrategien und die richtige Anwendung von lawinenkundlichem Wissen. Wer Erste/r ist oder war – dazu hat man sich in Beziehung zu setzen, ob man will oder nicht. Und wie man das macht, beeinflusst die Wahrnehmung der Situation ebenso wie die Inhalte von Entscheidungsprozessen. Der Lohn für die richtige Entscheidung ist hoch: Während Zaudern, Zweifeln und Zaghaftigkeit zu begründen sind, haben die Ersten nichts zu begründen, sondern nur noch zu feiern.

Unter den vielen Mythen gibt es mehrere absolute Tops, so beispielsweise die Freiheit am Berg, der Mythos vom puren Individualismus. Wenn nun die „Huberbuam“²⁰ – bayerische Extremkletterer – in ihrem Film „Am Limit“ scheinbar so nebenbei sagen, dass die

20 Alexander und Thomas Huber, Berchtesgaden und Traunstein; dt. Berg- und Schiführer.

Freiheit beim Klettern und beim Bergsteigen ein Mythos ist, eine Illusion, weil der Kopf natürlich immer besetzt ist, so ist damit alles über die Grenzen dieses Bildes von absoluter Freiheit gesagt. Die Besatzungsmächte des Kopfes können verschiedenartig sein, Ideologisches, Heroisches, Kontrollierbarkeit und Unverwundbarkeit, Angst und Macht.

Moral beim Bergsteigen schwirrt ebenfalls in Entscheidungssituationen in den Köpfen herum. Damit ist aber nicht gemeint, dass man keine falschen Behauptungen aufstellt, ob man auf einem Gipfel war oder nicht, wie das aktuell am Beispiel eines österreichischen Extrembergsteigers diskutiert wird. Vielmehr zeigt sich Moral in der Art und Weise, wie man sich gefährlichen Situationen aussetzt. Eine moralische Tour ist sehr ausgesetzt und es ist sehr wahrscheinlich, dass man Angst entwickelt, eine berechtigte Angst. Und man zeigt eine hohe Moral, wenn man in gefährlichen Situationen handlungsfähig ist oder wenigstens so nach außen wirkt, dass man diese Angst locker wegsteckt und souverän drüber klettert oder den Hang befährt.

„Gut“ und „risikoreich“ liegen nahe beisammen. Gute Bergsteiger/innen können und sollen sogar ein höheres Risiko eingehen, um ihre Lust zu befriedigen und den Verzicht auf Touren, die dem Können entsprechen, gering zu halten. Dieses Risiko ist im Lawinenbereich ein statistisches Risiko, d. h. es ist in den statistischen Modellen nicht abhängig von der Kompetenz der Bergsteigenden. Gute Bergsteigende sollten demnach auch eine höhere Wahrscheinlichkeit haben, zu Tode zu kommen, das haben sie sich „verdient“, wenn man das sehr zynisch interpretieren will. Anders gewendet: Bergsteigende, die ein höheres Risiko suchen, weisen sich auch genau dadurch als gute Bergsteigende in der sogenannten Bergsteig-Community aus. Bei Munter²¹, einem ganz Großen der alpinen Praxis und Theorie und vor allem einem ganz Großen des Risikomanagements in der Lawinenkunde, sieht das folgendermaßen aus:

21 Werner Munter, geb. 1941; schweizerischer Bergführer und Sicherheits- und Lawinenexperte.

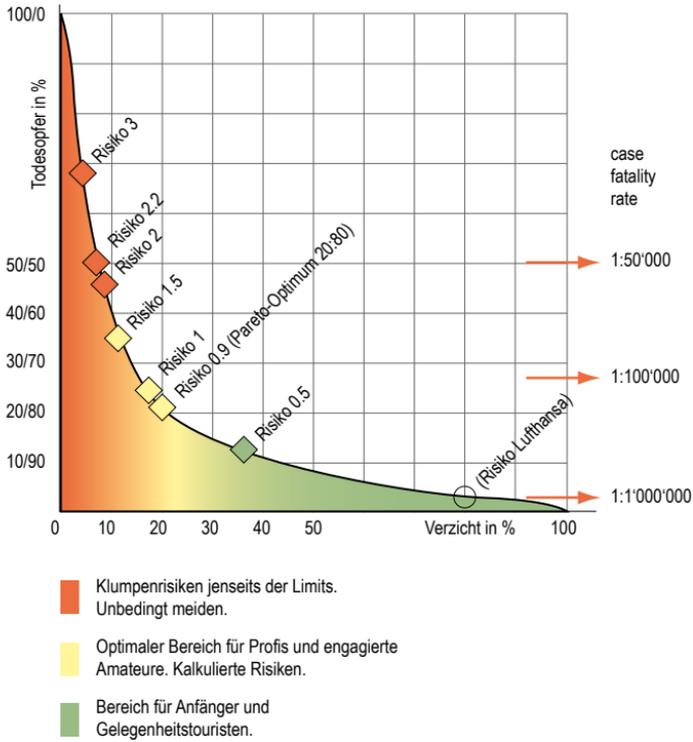


Abb. 2 Risiken beim Bergsteigen (Munter 2008, 45)

Diese Hyperbel beschreibt das Risiko. Im roten Bereich wird die Gefahr als sehr hoch eingeschätzt, und die gezeigten Vorsichtsmaßnahmen sind relativ gering. Das heißt, die Wahrscheinlichkeit, dort zu Tode zu kommen, ist sehr hoch. Im grünen Bereich wird diese Wahrscheinlichkeit immer kleiner, bis zu dem in dieser Skizze angeführten einen Unfall pro einer Million Personenskitourentagen. Das Optimum, dass man noch von „Bergsteigen“ sprechen kann und bei relativ hoher Sicherheit ein entsprechendes Tourenerlebnis hat, liegt in diesen Annahmen bei einem Verzicht von 20 Prozent der Hänge. Den roten Bereich sollte man unbedingt meiden, gleichgültig

tig ob man Profi oder Anfänger ist, der gelbe Bereich ist der optimale Bereich für Profis und engagierte Amateure und der grüne Bereich ist ein idealer Bereich für Anfänger und Gelegenheitstouristen. Hinter dieses Modell geschaut: Anfängern sollte man kein so hohes Risiko zumuten, engagierte Amateure oder Profis können sehr wohl einer von hunderttausend sein, die zu Tode kommen. Natürlich kann man hier darüber diskutieren, inwieweit Profis die Kalkulierbarkeit von Welt erhöhen können und damit das Risiko senken können. Die Denkfigur hinter dem Bild bleibt bestehen: Der gute, der richtige Bergsteiger ist der, der höheres Risiko eingeht.

Der Mythos von der Klarheit der Ziele begleitet Alpinist/innen von Kinstestagen an. Die Antwort auf die Frage, was denn das Ziel sei, ist klar: Der Gipfel natürlich. Gleichzeitig tauchen bei dieser Antwort wahrscheinlich auch Zweifel auf: Es gibt vielerlei andere Ziele und vor allem Motive, die begründen, warum man sich aufmacht, um in die Berge zu ziehen. Man kann wahrscheinlich auch von Zielkonflikten sprechen, von einander widersprechenden Zielen, die einzelne Personen in sich tragen. Sieht man sich Gruppen an, wird das um einiges komplexer und Undurchdringlicher: In welchen Situationen und durch welche Interventionen von Bergführenden werden welche Ziele aktualisiert, verstärkt und rücken welche Ziele in den Hintergrund? Wenn man nun annimmt, dass beim Bergführen der Gipfel das einzig wirksame Ziel ist, dann wird sich die Dynamik in der Gruppe und im Führungsverhältnis entsprechend ausbilden.

Geschlecht oder besser: Geschlechterrollen werden in theoretischen Analysen zunehmend auch als bedingender Einflussfaktor auf Entscheidungsprozesse thematisiert. Wenig verwunderlich werden männliche Rollen umschrieben mit Worten wie: bestimmend, Konkurrenz, Inszenierung, Beschützer, angstlos. Die weiblichen Merkmale ergänzend dazu und auch nicht wirklich überraschend: sozial, sicherheitsorientiert, emotional und intuitiv. In doch ein wenig hinterfragenden Veröffentlichungen zu Gender und Bergsteigen werden diese Merkmale natürlich als Stereotypen benannt, aber dies geschieht in einer Art und Weise, die mit hoher Wahrscheinlichkeit zu einer Stabilisierung und Verfestigung führt (stereotypenbildend) (Göring & Schröder 2009). Welche Rollen, welche Verhaltensmöglichkeiten gibt es für Personen (Bergführende, Teilnehmende, Bergsteigende) abseits dieser klischeehaften Rollenbilder? Welche

Rollen von Männern und von Frauen werden in bestimmten Grupsituationen durch welches Führerinnen-/Führerverhalten ermöglicht, wahrscheinlich gemacht oder zugewiesen? Und wie wirken die sich ausbildenden Interaktionsmuster sich auf den Umgang mit Sicherheit und Risiko aus?

Die bisher ausgewählten Bilder und Mythen stehen in der Kultur des Bergsteigens und Bergführens gleichsam im sozialen Raum herum, man entkommt ihnen in diesen Systemen nicht. Diese Bilder wirken. Sie in den Wirkungen ansatzweise zu erfassen, ist möglicherweise ein Rezept für sicheres Führen. Wenn Personen behaupten, keines dieser Bilder beeinflusste ihr Wahrnehmungs- und Entscheidungsverhalten, dann spricht das auch eine klare Sprache.

Umgang mit Lawinengefahr – Modelle der Entscheidungsunterstützung

Ca. 10 Prozent der Todesfälle im Alpenbereich sind Lawinentote, diese Unfälle haben in der medialen Berichterstattung allerdings einen hohen Stellenwert. Der Großteil der Toten ist zwischen 30 und 50 Jahre alt, das heißt, es sind Personen, die Erfahrungen haben (Österreichisches Kuratorium für alpine Sicherheit 2009). Die Auseinandersetzungen in der Fachöffentlichkeit, wie richtiges Verhalten im lawinengefährlichen Raum aussehen soll, sind intensiv, wirken sich aber offensichtlich nur begrenzt aus. Klar ist, dass im Lawinenbereich Unfälle gleich massive Auswirkungen haben können; klar ist weiter auch, dass Unfallursachen äußerst vielschichtig und netzwerkartig verknüpft sind: sie reichen von einer nicht passenden Wahrnehmung der Lawinensituation und von Veränderungen der Umweltsituation (Wetter u. a.) über das Rollenbild des Bergführers, dem nichts passieren kann, bis zu Formen der Vergangenheitsbewältigung. Wenn man beispielsweise schon einmal mit genau dieser Gruppe oder auf genau dieser Hütte umgedreht hat und eine andere Gruppe ist den Hang aber gegangen/gefahren, wird der Bergführer anders handeln, als wäre ihm das so nicht passiert.

Es gibt nun Modelle zur Entscheidungsunterstützung in Risikosituationen speziell auf Lawinensituationen hin konzipiert. So denkt man, Entscheidungen in diesem Bereich unterstützen zu können.

In der klassischen Schnee- und Lawinenkunde wird eine Unzahl an Faktoren und Detailwissen zu Schneedeckenaufbau und Lawinenkunde untersucht, zerlegt, geordnet. Man beschäftigt sich mit Schneekristallen, mit Verwehungen, Schneedeckenaufbau und mit Hangexpositionen. Alle möglichen Faktoren in dieser hochkomplexen Materie „Schnee“ werden analysiert. Allerdings ist es von diesen Details – wie etwa den Formen der Schneenumwandlung unter bestimmten Witterungsbedingungen bis hin zur Einschätzung einer Gefahrensituation in einem Hang zu einem bestimmten Zeitpunkt – ein weiter Weg an kognitiven Ableitungen. Interessanterweise hat sich hier sehr früh eine systemtheoretisch anmutende Vorstellung etabliert: Im Gesamt der Schneedecke sind Lawinen nicht überall auslösbar, die Belastung eines Schifahrers führt nicht an jedem Punkt eines entsprechend gefährlichen Hanges zu einem Abgang. Die Hebel der maximalen Energiefreisetzung sind nicht überall gleich. Und die Schneedecken, in denen bestimmte Veränderungen stattgefunden haben (Fließen, Nachgeben der Schneedecke und Aufsetzen auf dem Boden, Weichwerden einerseits oder extreme Verhärtung, Gefrieren nach Wärmeeinfluss andererseits) können als stabiler angesehen werden.

Vor dem Hintergrund dieser überbordenden Komplexität und der gleichbleibend hohen Zahl an Lawinentoten war es nur eine Frage der Zeit, dass Modelle zur Reduktion dieser Komplexität und Instrumente zur Unterstützung von Entscheidungen entwickelt wurden. Wegbereitend war hier der Schweizer Werner Munter, der zudem auch um eine plausible und möglichst empirisch gestützte Fundierung der Modelle bemüht war und ist. Ausgangspunkt der sogenannten Reduktionsmethode ist der Lawinenlagebericht (strukturiert nach regionalen Gesichtspunkten) und die darin benannten Gefahrenstufen und Geländebereiche. Dieser gibt das Gefahrenpotential vor, entsprechende Vorsichtsmaßnahmen sind dagegen zu setzen. Die Grundlagen zu diesen Modellen sind vielzählig und reichen von eigenen Forschungen über die Auswertung von Statistiken (Unfallzahlen, Lawinenabgänge unter bestimmten Verhältnissen und bei den jeweiligen Gefahrenstufen des Lawinenlageberichtes) bis zum Rückgriff auf Plausibilitäten. Diese Reduktionsmethode wird bei Munter ergänzt durch ein System unterschiedlicher Beobachtungsperspektiven („Drei mal Drei“). Ziel des gesamten Vorgehens ist es, Gefahren-

potentiale und Vorsichtsmaßnahmen in Balance zu bringen. Die Balance ist für Munter erreicht, wenn das Risiko bei ca. 1:100.000 liegt, d. h. ein Toter auf 100.000 Personen-Schitourtage. Munter begründet dieses Restrisiko damit, dass Modelle mit einem höheren Verzicht bei Bergsteigenden nicht anschlussfähig seien (Munter & Busse 2010, 8), dass man also in Kauf nehmen muss, dass sportliches Bewegen im verschneiten Alpinbereich auch davon lebt, dass es lebensgefährlich ist, und das muss sich immer auch über Tote erweisen – so zynisch das für manche Ohren klingen mag. Kritik daran ist natürlich leicht möglich und kann sich entzünden an den grundlegenden Problemen statistischer Berechnungen oder an der Propagierung und Verwendung von Standardisierungen. Dieser Kritik soll hier aber nicht nachgegangen werden, ich möchte den Fokus vielmehr auf eine Metaebene der Kritik legen: Der bergsteigerische Diskurs auf theoretischer wie praxisorientierter Ebene bekommt eine Wendung, die aus den Veränderungsbemühungen in komplexen, nicht mechanistisch funktionierenden Systemen bekannt vorkommt und als „typisch“ bezeichnet werden kann. Wird in einem komplexen sozialen System die Rationalität der Prozesse erhöht, die sich auch an den Fähigkeiten des Systems zur effizienten Komplexitätsreduktion bemisst, zur schnellen Anpassung an Veränderungen in der Systemumwelt und zur Vernetzung der einzelnen Teilperspektiven, dann erwächst Widerstand. Die differenzierten und differenzierenden Vorgangsweisen eines Werner Munter lenken die Aufmerksamkeit auf tradierte und teilweise wenig überlegte und reflektierte Denk- und Verhaltensweisen in der Lawinenkunde, sie machen Argumentationen notwendig, wo man früher einfach etwas behauptet hat, und sie rufen Befürchtungen hervor, dass damit viel Spielraum für individuelle Verhaltensweisen und Gewohnheiten verloren gehe. Und wie oben schon gesagt: Individualität und Freiheit im Alpinbereich sind nahezu heilig.

Dieser Phase der Modellentwicklung durch Vereinfachung und Reduktion, indem bestimmte Faktoren herausgehoben und andere vernachlässigt werden, folgen eine Unzahl von Versuchen, die Komplexität wieder sinnvoll und handhabbar auszuweiten. Integrative Ansätze versuchen, standardisierte und regelgestützte Vorgehensweisen mit wahrnehmungs- und wissensbezogenen Perspektiven eng zu verbinden. Subjektive Muster zur Auswahl der relevanten

Faktoren werden entscheidend und Erfahrung und Intuition kommen wieder zu Ehren. Ebenso werden Standard-Risikomaßnahmen (Abstände, Ausrüstung etc.) bedeutsamer als Zeichen des unauflösllichen Risikos. In einigen Modellen bilden naturalistische Entscheidungsmodelle das Grundgerüst, wonach Expert/innen in ihren Entscheidungsprozessen analysiert und typische und erfolgreiche Schemen abgeleitet werden (Mersch 2008). Zentrale Elemente dieser Entscheidungsprozesse sind: Wiedererkennung von Mustern sowie der Transfer von vorhandenen Wissensstrukturen auf die aktuelle Entscheidungssituation. Dies führt letztlich zu Handlungs-Simulationen und Probehandeln und nach Feststellen der gewünschten Ergebnisse zur praktischen Umsetzung. Probleme ergeben sich aus der Offenheit der Zielkategorie und insbesondere aus dem Rückgriff auf den impliziten Erfahrungsschatz. Erfahrung wird ja auch dann als solche ausgegeben, wenn man zwanzig Jahre das Gleiche gemacht und nicht erkannt hat, dass es anders nicht nur möglich, sondern auch besser gewesen wäre. Auf Entwicklungsmöglichkeiten bezogen stellt Amesberger (2000) fest, dass Erfahrungen immer auch so konstruiert werden, „dass sie für das Personensystem oder das soziale System (noch) erträglich sind. Damit wird aus Erlebnissen bewusst oder unbewusst manches gestrichen, was hilfreich für Veränderung sein könnte.“ Beim Schitourengehen ist, wie in anderen komplexen Bereichen auch, ein Lernen aus Erfahrung nur schwer möglich, weil Rückmeldungen aus dem System spärlich sind und wir oft keinen Zugang zu den Wirkungen unserer Handlungen haben (vgl. Senge 1998). Wie knapp ein Schitourengeher am Lawinentod vorbeigeht, ist nicht beobachtbar und häufige unbeschadet überstandene Risikosituationen führen zur Unterstützung von Einstellungen, wonach einem selbst nichts passieren kann.

In Ausbildungen halten zunehmend sogenannte „reflexive“ Formen der Lawinenkunde Eingang (Streicher & Huber 2009). Fokussiert wird auf die Beobachtung und Reflexion der eigenen Wahrnehmung(smuster) und Wahrnehmungsprozesse bei unterschiedlichen Umweltbedingungen sowie auf die Analyse und Gestaltung der Entscheidungsprozesse alleine und in Gruppen. Dies kann als Metaebene zu den oben genannten Verfahren zur Entscheidungsunterstützung angesehen werden und ist derzeit auf Ausbildungen beschränkt. Es zeichnet sich die Erweiterung ab, dass sich diese

grundlegenden Zugangsweisen zu Wahrnehmung und Entscheidung der Kund/innen-Beziehungen annehmen und diese langfristig zu gestalten versuchen.

Zum Leiten in Risikosituationen

Viele Fragen zum Leiten in Risikosituationen kreisen um die Grenzen der Kalkulierbarkeit. Inwiefern sind Lawinenunfälle in ihren Wahrscheinlichkeiten berechenbar oder nicht? Die Beantwortung dieser Frage hängt auch davon ab, ob in Gefahrensituationen Menschen in ihren persönlichen und gruppenbezogenen Dynamiken und in ihrer soziokulturellen Verankerung mitgedacht werden oder nicht. Bezieht man sich auf die Gefahrenträgertheorie (Skiba 1994), wonach Gefahren aus der äußeren Umwelt und die Gefahren aus dem „Subsystem Mensch“ zu unterscheiden sind und das Wesen der Gefährdung in der zeitlichen und räumlichen Koinzidenz der beiden Gefahrenvoraussetzungen liegt, dann kann man natürlich so tun, als könnte man die äußeren Umwelten kalkulierbar und berechenbar machen. Man wird aber die Gefährdung an sich mathematisch nicht errechnen können, außer man macht eben den Menschen (den einzelnen wie die Gruppe) in den jeweiligen situativen Bedingungen berechenbar. Das wird sich in der notwendigen Trivialisierung immer als Kunstgriff erweisen und sowohl begrenzte Wirkungen haben als auch berechtigte Ablehnung und Kritik hervorrufen. Streng positives, formalisiertes Nachdenken über die Welt und vor allem über Lawinengefahren bedeutet, in diese klassisch naturwissenschaftlich-mathematischen Modelle den Faktor Ungewissheit und Unwissenheit einzuführen, beides hat zumindest auch die sozialen Aspekte der Gefährdung zu erfassen. Formal definiertes Nachdenken hat noch selten geschadet – wenn Grenzen mitbedacht und expliziert werden. Komplexe, selbstreferentielle soziale Systeme in ihren jeweiligen Kontexten – bei Heinz von Foerster²² als nichttriviale Maschinen beschrieben – zeigen hier Grenzen auf.

22 Heinz von Foerster, 1911-2002; österreichischer Physiker und Mitbegründer der Kybernetik.

Das Anleiten in Risikosituationen basiert zumindest auf drei Grundpfeilern: Dem Wissen um Modelle und Theorien zur Gefahrensituation (in unserem Beispiel Schnee- und Lawinenkunde, Orientierung, Wetter usw.), dem Wissen um die Umsetzung und Anwendung dieser Modelle in der konkreten alpinspezifischen Führungssituation und zum Dritten dem Wissen um die sich um diese Situation rankenden individuellen und sozialen Prozesse. Jenseits dieser drei Grundpfeiler, die plausibel und einleuchtend sein sollten, zeichnet sich eine weitere Dimension am Horizont menschlichen Lebens ab: „Was ist verantwortbar?“ Das Anleiten in Risikosituationen ist durchdrungen von ethischen Anforderungen und von Entscheidungen hinsichtlich bestimmter Werthaltungen. So stellt sich die grundsätzliche Frage, ob Entscheidungen in lebensgefährlichen Situationen überhaupt an führende Personen abgegeben werden können. Ist diese Verantwortung von einer anderen Person zu übernehmen? Wenn man das nicht eindeutig mit „Ja“ beantwortet bzw. beantworten kann, eröffnet sich das Problem der Einbindung der Geführten. Risikosport oder Outdoorsport bedürfen der Eigenverantwortung aller Beteiligten, weil eine Sicherheitsgarantie nicht möglich ist und die Gefährdung von Personen in den Bereichen, in denen sich Gefährdungspotentiale immer wieder ändern, der unmittelbaren Einbindung aller Beteiligten bedarf. Wenn es beispielsweise keine eindimensionalen Ziele und Zwecke beim Bergsteigen, bei den Führenden und besonders auch bei den Geführten gibt, wenn sich diese immer wieder ändern, weil sich beispielsweise auch Erfolgsphantasien ändern, dann sind diese in irgendeiner Weise zu berücksichtigen und immer wieder zu verhandeln. Das mag ein wenig utopisch und unrealistisch klingen, allerdings kann man auch dazu langfristig Kompetenzen aufbauen, so wie man im schnee- und lawinenkundlichen Bereich ungeahnte Kompetenzen aufbauen kann. In Anlehnung an Senge (1998) haben Führungskräfte die Aufmerksamkeiten von sich und von den anderen zu richten auf die Umwelt, auf eigene und andere Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster, auf systemische Strukturen (von den mentalen Modellen bis zur Fokussierung unterschiedlichster Systemgrößen), auf Ziele und auf Sinnmomente. Bergführende haben die spezifischen Bedingungen und Strukturen der jeweiligen Risikosituationen zu verstehen und anderen zu vermitteln im Hinblick auf autonomes Entscheiden. Die Tä-

tigkeiten der Bergführenden werden damit um kommunikative Managementaufgaben ausgeweitet – um die Gestaltung der Kommunikationsprozesse, die Begleitung bei individuellen und gruppenbezogenen Ziel- und Zweckentscheidungsprozessen, um das „Wertemanagement im System“ u. a.m. Wie das nun im Bereich des Führens in Risikosituationen umzusetzen ist, das wäre ein nächstes zu behandelndes Thema.

Ja, und die Lust, wo bleibt die in den Bergen? Beim Bergführen bedarf es aus meiner Sicht auch einer Lust am Nachdenken, am Zweifeln. Den Zweifel, eine gehobene Position einnehmen zu lassen und den Umgang mit diesem Zweifel zu nutzen fürs gescheite und reflektierte Entscheiden. Das wäre dann ein Antibold zum nicht zweifelnden weil unzweifelhaften, untadeligen Bergführers.

Literatur

- Amesberger, G. (2000): Erlebnis – Erziehung. Spannende Wechselwirkungen im Feld Bewegung und Sport. *Spectrum der Sportwissenschaften*, 12 (Supplement), 7-19.
- Bernhard, Th. (1987): Verstörung. Frankfurt/Main: Suhrkamp Verlag.
- Göring, A., Schröder, T. (2009): Das Geschlecht läuft immer mit oder wann Man(n) zum Risikofaktor wird. *bergundsteigen Zeitschrift für Risikomanagement*, 1, 56-63.
- Mersch, J. (2008): Intuition, Wiedererkennung & Muster. *bergundsteigen Zeitschrift für Risikomanagement*, 4, 46-51.
- Munter, W. (2008): Auf der Suche nach dem Gleichgewicht. Optimierung von Risiko und Spielraum in der strategischen Lawinenkunde. *bergundsteigen Zeitschrift für Risikomanagement*, 4; 41-45.
- Munter, W., Busse, F. (2010): Interview mit Werner Munter. Vom Wert des differenzierten Beurteilens und schablonenartigen Entscheidens. *revue für postheroisches management*, 7, 8-13.
- Neuberger, O. (2002): Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung. 6., völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage. UTB für Wissenschaft 2234. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Österreichisches Kuratorium für alpine Sicherheit (2009): Alpinunfälle in Österreich Nov. 2007 – Okt. 2008. <http://www.alpinesicherheit.at/alpinunfall/index.php?id=100> (zuletzt gelesen am 11.02.2012).
- Pechtl, W. (1995): Zwischen Organismus und Organisation. 3. Auflage. Linz: Veritas.

- Senge, P. M. (1998): Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation. 6. Auflage. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Skiba, R. (1994): Taschenbuch Arbeitssicherheit. 8. neu bearbeitete Auflage. Berlin: Verlag Erich Schmidt.
- Steyrer, J. (2002): Theorien der Führung. In: Kasper, H., Mayrhofer, W. (Hg.): Personalmanagement, Führung, Organisation. Wien: Ueberreuter, 157-212.
- Streicher, B., Huber, M. (2009): Entscheidungstraining Lawinen II. In *bergundsteigen Zeitschrift für Risikomanagement*, 4, 36-43.

Autorin, Autoren und Herausgeber

Martin Bentele

DSA, M.S.M., Supervisor ÖVS, Fachbereichsleiter Soziale Arbeit bei Schloss Hofen Wissenschaft und Weiterbildung, Lochau bei Bregenz

Jörg Fellermann

M.A., Geschäftsführer der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V., Köln

Heiner Keupp

Prof. Dr., em. Professor für Sozial- und Gemeindepsychologie an der Ludwig-Maximilians-Universität München

Hans Ruh

Prof. Dr., em. Professor an der Universität Zürich und Direktor des Instituts für Sozialethik in Zürich; ethische Unternehmensberatung und Entwicklung von ethischen Finanzprodukten

Karl Schörghuber

Mag. Dr., Gesellschafter von ARCO-Consulting (www.arco-consulting.at), Sportwissenschaftler am Institut für Sportwissenschaften der Universität Wien (www.univie.ac.at), staatl. gepr. Berg- und Schiführer, Supervisor (ÖAGG), Lehrtrainer für Integrierte Outdoor-Aktivitäten (www.ioa.at)

Eva Senghaas-Knobloch

Prof. Dr., Professorin für Arbeitswissenschaft, derzeit senior researcher im Bereich Arbeit und soziale Nachhaltigkeit am Forschungszentrum Nachhaltigkeit (artec) der Universität Bremen

Berater/innen, Supervisor/innen und Coaches betrachten subjektive, intersubjektive, soziale und politische Veränderungen „en miniature“ in jedem ihrer Beratungsprozesse. Was in der (Arbeits-)Welt eine Rolle spielt und spielen wird, das stellt sich ihnen in den Themen ihrer Kund/innen und Klient/innen vor.

- Wie passen sich Menschen subjektiv gesellschaftlichen Veränderungen an?
- Welche Konzepte haben wir für die (Erwerbs-)Arbeit der Zukunft?
- Wie stellen wir uns auf Risiken ein?
- Welchen Wertesrahmen geben wir der Ökonomie der Zukunft?

Zu diesen Fragen nehmen die Beiträge von *Heiner Keupp*, *Hans Ruh*, *Karl Schörghuber* und *Eva Senghaas-Knobloch* in diesem Buch Stellung.

Die Beiträge wurden zuerst im Rahmen der 3. Internationalen Supervisionstagung „Womit wir zu tun haben werden. Perspektiven auf Veränderungen in Gesellschaft, Arbeit und Beratung“ im Juni 2010 vorgestellt und werden nunmehr einer größeren Fachöffentlichkeit zugänglich gemacht.

Martin Bentele leitet den Fachbereich Soziale Arbeit bei Schloss Hofen Wissenschaft und Weiterbildung in Lochau bei Bregenz. *Jörg Fellermann* ist Geschäftsführer der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V. in Köln.