

### Plädoyer für das Narrenamt: postmoderne Unternehmensführung in ungleichzeitiger Zeit

Geiger, Gabriele

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Geiger, G. (1994). Plädoyer für das Narrenamt: postmoderne Unternehmensführung in ungleichzeitiger Zeit. *Journal für Psychologie*, 2(4), 59-70. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-22623>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-NC-ND Lizenz (Namensnennung-Nicht-kommerziell-Keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de>

#### Terms of use:

This document is made available under a CC BY-NC-ND Licence (Attribution-Non Commercial-NoDerivatives). For more information see:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

## Plädoyer für das Narrenamt

### Postmoderne Unternehmensführung in ungleichzeitiger Zeit

Gabriele Geiger

**Zusammenfassung:** Die Rezession hat weltweit operierenden Unternehmen ebenso wie mittelständischen Firmen, Kommunalverwaltungen oder Großinstitutionen wie den Kirchen die schwerste Rezession, teilweise eine Existenzkrise beschert. Der Aufsatz versucht zu analysieren, aufgrund welcher politischen und mental-ideologischen Konstellationen und Rahmenbedingungen potentiell offene und das Denken von Institutionen überschreitende Lösungsmöglichkeiten zurückgeschraubt werden auf technokratische, effizienzsteigernde Führungsstrategien. Demgegenüber lassen sich Des-Identifikation und Selbstreflexivität als Einstellungen und Haltungen beschreiben, durch deren bewußten und gezielten Einsatz in den oberen Management-Ebenen den Antinomien eines sich auf lange Sicht selbst paralysierenden Wirtschaftssystems zu begegnen wäre.

#### I. Ausgangspunkt und Fragestellung

Meine Überlegungen zu postmodernen Formen der Unternehmensführung wie auch der Wissens- und Bildungsproduktion speisen sich aus zwei Quellen, deren Wasser aufeinander zu fließen und mittlerweile einen Strudel bilden. Dieser Text ist ein erster Versuch vorsichtiger, umweltschonender Kanalisierung.

Die erste Quelle ist biographischer Natur: mein jahrelanger postmodern-großstädtischer Lebensstil, der sich jetzt konfrontiert sieht mit den Denkweisen, Verhandlungsformen und Erfordernissen einer traditionellen Institution. In einer genuß- und sinnensfreudigen Stadt wie München war es verhältnismäßig leicht, „postmodern“ zu leben, will sagen, die Zumutungen einer Patchwork-Identität hinsichtlich Plastizität des Denkens, Flexibilität der beruflichen Anforderungen und privaten Arrangements, Mobilität und Effektivität bei gleichzeitiger Widerständigkeit und nur partieller jeweiliger Identifikation einigermaßen unbeschadet zu überstehen. Die Stimulanz des Wechsels und das hohe Maß an Eigenverantwortlichkeit in den Entscheidungen wie in der Zeitgestaltung wogen die damit verbundenen Risiken der Marginalisierung zumindest teilweise auf. Jenseits aller immer wieder hereinbrechenden existenziellen Krisen vermittelte der Ort mit seiner Mischung aus Strizzi-Provinzialität, weiß-blauer Lebenslust, katholisch-barockem Augenschmaus und Indifferenz eine wunderbare Leichtigkeit, auch

noch nach 25 Jahren. So müssen eine, die sich als „Freie“, zuweilen als Vogelfreie empfindet, das Selbstverständnis und die Quasi-Selbstverständlichkeiten des kirchlichen „Dienstes“ im schwäbischen Schafferland besonders hart ankommen – und eine Form der Rettung ist, aus dem Diskrepanzerleben Funken zu schlagen: In der Kirche – in meinem Fall: in der Evangelischen Württembergischen Landeskirche – zu arbeiten, heißt für die, die „von außen“ kommen und das Staunen noch nicht verlernt haben: sich konfrontiert sehen mit Hierarchien, Verregelung, Gremien und Ausschüssen, deren Vermehrung dem bakteriellen Spaltungsprinzip folgt, bedeutet lange Informationswege und Informationsverlust, Desinformation, Informations-Mutation, Machtansammlung und Personalunionen, finanzielle, kaum durchschaubare Verflechtungen.

Vor dem Hintergrund dieser Wahrnehmungen begann die zweite, über längere Zeit versiegte Quelle vehement zu sprudeln: mein jahrelanges Nachdenken über und lebensweltliches Erfahren von Postmodernismen verschiedenster Art: architektonischer, organisatorischer, partnerschaftlicher, diskurs-theoretischer ..., die Auseinandersetzung mit „Differenz“ und Differentem, die tastenden Versuche alltagspraktischer Dekonstruktion.

Beide Strömungen vereinten sich in der Frage nach den Möglichkeiten und Grenzen „postmoderner Öffnung“ von Institutionen und Wirtschaftsunternehmen, nach einer Veränderung ihrer Ziele und Prioritäten. Damit

verbunden ist auch die Frage nach möglichen neuen Eliten und einem veränderten Verständnis von Führung.

## II. „Postmoderne“

Postmoderne zeichnet sich aus durch die internen Gewichtungen und das Mischungsverhältnis insgesamt von modernen und „post“-modern-differenten Elementen (von denen manche ihrerseits durchaus auch prämodern sein können). Postmoderne ist nicht mißzuverstehen als „das ganz andere“, sondern präsentiert sich als eine Art prismatischer Brechung der Moderne und schreibt sie darin fort. Meine Jonglage mit den Begriffen postmodern, modern und prämodern möge mithin Leserinnen und Leser nicht zu Oppositionen und Polarisierungen verführen; vielmehr geht es mir um die jeweils ganz konkrete Synthetisierung der Elemente unterschiedlicher Zeit-Herkünfte und die daraus in spezifischen Kontexten entstehenden Gemengelagen, welche *als solche* dann als zeitgemäß oder unzeitgemäß empfunden werden können.

Postmoderne Lebens- und Arbeitsverhältnisse sind in den vergangenen Jahren von den Sozialwissenschaften über die Psychologie bis hin zur Trendforschung vielfach beschrieben worden. Gegenüber den essentialistischen Zuschreibungen insbesondere der Nachkriegszeit (in Architektur und Wohnkultur, woher wir den Begriff bezogen haben, zurückreichend bis in die Manifeste von Werkbund und Bauhaus der Zwanziger Jahre), den Totalitätsansprüchen, der Logokratie und Hierarchie warten sie auf mit Brüchen und Vieldeutigkeiten, Balanceakten, Unverbindlichkeiten. Daß gleichzeitig die Rede von der Identität, von der Nation und dem Eigentum wieder an Boden gewonnen hat, daß unbeirrt von Diskreditierungen durch die Realität die Argumentationen sich konventioneller Lebensmuster und Begriffe („Jahr der Familie“, „Sommer der Toleranz“) bedienen, deutet keineswegs nur auf eine Verteidigung schon verlorener Positionen, sondern ist *auch* Indiz für ein De-facto-Nebeneinander, für die größere Vielfalt individueller Lebensformen und Haltungen. Im Einzelfall ist, was dabei herauskommt, oft nicht „auf den Begriff“ zu bringen – und genau dies ist Kennzeichen der Postmo-

derne. So kann der spielerische Umgang mit Ideen und Objekten durchaus von Zuverlässigkeit und Ernsthaftigkeit in Zeitmanagement und organisatorischer Planung begleitet sein, und die eklektische Kombination beispielsweise von Methoden schließt ja keineswegs aus, daß die vorgängige Selektion (ein Totalitär-Begriff par excellence der Moderne) nach strengen Kriterien erfolgte.

Es liegt nahe, zu glauben, die Höhe materieller Ressourcen entscheide über die Möglichkeit von Wahl überhaupt, wodurch Spiel und das Ergreifen von Chancen ja erst in Betracht kämen – „Postmodernität“ sei also zwangsläufig ein Kind des Wohlstands. Dies gilt jedoch nur bedingt. Der durch ein restringiertes Budget gesetzte äußere Rahmen und Zwang *kann* auch die Findigkeit erhöhen und zur Entwicklung unorthodoxer, innovativer Alternativen führen, so wie andererseits Wohlstand von Zwangsverhalten geprägt sein kann. Ausschlaggebend scheinen mir für die spezifische Art des Weltverhältnisses vielmehr Einstellungen und Haltungen, auch: Mentalitäten und Ideologien. Hierzu eine persönliche Abschweifung:

## III. Zeitgemäße Betrachtung des Ungleichzeitigen

Meinen Umzug nach Baden-Württemberg habe ich als einen Kulturschock erlebt. Geübt im Reisen und Erfahren fremder Kulturen, im sorgfältigen Hinschauen und in der langsamen, sympathisierenden Annäherung, war ich darauf nicht vorbereitet. Alle Klischees und Vorurteile, die bislang nur den Rand meiner Wahrnehmung gestreift hatten, erheischten plötzlich Bestätigung. Ich sah häßliche, engbrüstige Häuser mit sorgfältig abgezäunten handtuchgroßen Vorgärten, ich sah zersiedelte und von Gewerbeflächen wie von Geschwüren zernagte Flußlandschaften, deren einstige Anmut sich nur noch in alten Aquarellen dokumentiert fand. Ich erlebte Talmi und Pseudokultur: Stuttgart, die Stadt mit der – relativ – größten Zahl von Architekten, ist ein Musterbeispiel an städtebaulicher Zerstörung, an Disproportionalität und Unausgewogenheit; nach dem jahrelang heftigst befehdeten Wagnis des Stirling-Baus der Neuen Staatsgalerie schießen jetzt in einem bereits

wieder historisierenden Nachklapp uninspirierte Banken- und Versicherungs-Rotunden im Dutzend aus dem Boden. Die Prosperität der 80er Jahre hat sich in anderen Kommunen in dem Versuch niedergeschlagen, die Städte wieder „wohnlicher“ zu machen – so zwiespältig dies auch im einzelnen beurteilt werden kann. Stuttgart dagegen wirkt in seiner grandiosen Häßlichkeit und mit dem absoluten Vorrang des Autoverkehrs gegenüber allen anderen Verkehrsmitteln und -teilnehmerInnen wie eine Schwellenmetropole beispielsweise Südamerikas: wie Santiago de Chile oder Medellín – nur provinzieller, und, das ist wichtig: ohne wirkliche Slums. Der ganze Reichtum der Schwaben ist, außer daß auf den Straßen ein paar mehr Daimler herumfahren, zunächst einmal unsichtbar: von Postmoderne keine Spur.

Nachdem ich mich von meinem Schrecken erholt hatte, versuchte ich mich in einer Art Alltags-Ethnologie à la Adolf Muschg und stieß dabei, für KennerInnen gewiß nicht unerwartet, auf den Pietismus als Seelenfolie dieses Stadt- und Landschafts-Textes, sowie auf die *Institution* Kirche (die ich nun selber vertreten sollte) als landestypische Unternehmensstruktur.

### Die Institution Kirche als sozio-kulturelles Hologramm

Die Institution Kirche ist ein System, als solches läßt sie sich aus verschiedenen Perspektiven beäugen. Sie ließe sich zum Beispiel als Hologramm beschreiben: In der Struktur ihrer Zellen, in jedem ihrer Organe wird in verkleinertem Maßstab das Ganze sichtbar. Diese holographische Struktur verdankt sich einer Art ideellem „genetischen Code“; in der Kirche Württembergs ist dies die protestantische Ethik in spezifisch pietistischer Ausprägung. Zwar setzt sich die Synode aus drei Gruppierungen zusammen (progressive „Offene Kirche“, Mitte-Lager „Evangelium und Kirche“, Pietisten: „Lebendige Gemeinde“), zwar ist der Anteil der Pietisten auf der letzten Landessynoden-Wahl um 9 Mandate gesunken, während die Progressiven 7 zulegten, doch verfügen sie weiterhin über eine stabile Sperrminorität. Eine so einzigartige Einrichtung wie das Tübinger Stift, die Tatsache,

daß generationenlang in den Gemeinden die Gerichtsbarkeit den Pfarrern oblag und daß die kirchlichen Adreßbücher Aufschluß geben über Pfarrer-Dynastien quer durch sämtliche Ebenen der kirchlichen Hierarchie lassen jedoch Rückschlüsse zu auf die Durchdringungen der gesamten Gesellschaft mit pietistischem Gedanken- und Glaubensgut. Noch bei den aufgeschlossensten Menschen in diesem Land, bei offiziellen Vertretern der Institution, bei den Gläubigen wie auch bei den Kirchenfernern war ich mit dem Abglanz pietistischer Frömmigkeit konfrontiert, stieß ich auf spezifische Tabus und Denkhemmungen, wie ich ihnen andernorts – sagen wir des Kontrasts halber: in Berlin – nicht begegnet bin. Nur schlagwortartig kann ich dies hier benennen: Ich erlebe einen extrem individualistischen Subjektivismus mit einer Anfälligkeit für spiritualistische bis esoterische Gefühls- und Denkweisen; einen Zwang zur Vollkommenheit, der einerseits die einzelnen ins Scheitern und damit subjektiv in einen Zustand der Angst und Schuldbeladenheit zwingt, andererseits Dünkelhaftigkeit und Anmaßung erzeugt. Die soziale Kontrolle ist sehr viel größer als in vergleichbaren Großstädten; das „Recht“ wird häufig synonymisiert mit „Gerechtigkeit“. Und Gerechtigkeit wird dem Menschen aufgrund seiner guten Werke zuteil, im ursprünglichen Pietismus hingegen aufgrund der Gnade; Angst und Schuldgefühl versperren jedoch den Zugang zur Gelassenheit eines Wartens auf die Gnadenerfahrung; die Alltags-Umdeutung treibt die Menschen daher zum „Erwerb“ – Broterwerb, Recht-Erwerb, Gnadenerwerb – an. Es bildet sich eine melancholische Charakterstruktur heraus, ein verknäultes Syndrom aus Schaffertum, Recht-schaffenheit und Selbstgerechtigkeit.

Eigentümlich nun war für mich zu erleben, daß offenbar eine Affinität und Wechselwirkung besteht zwischen der regionalen Mentalität „der“ Schwaben und der religiös-kulturellen Strömung. Henne und Ei mag ich da nicht sondern; ich gehe von einem gegenseitigen Verstärkereffekt aus. Nirgendwo sonst in der Welt gibt es zum Beispiel die Kehrwoche, ein unvergleichliches Mittel der sozialen Kontrolle und der Zwangsintegration (im übrigen ohne die Folge, daß das „Ländle“ dadurch sauberer wäre als andere Regionen). Der Zusammenhang zwischen

kirchlichen Handlungsanweisungen und einer methodischen Lebensführung im Alltag inklusive des samstäglichem Straßenfegens ist erwiesen; darüber hinaus sehe ich auch einen Gefühlszusammenhang zwischen diesem öffentlichen Sauberkeitsritual und dem religiös begründeten Puritanismus. Weitere Parallelen lassen sich finden: Der religiöse Subjektivismus korreliert mit einem politischen Konservatismus und eigentümlichen Idiosynkrasien des Alltags. Stuttgart hat z. B. eine andere Art der Ampelschaltung an Straßenkreuzungen, als ich sie sonst auf der Welt gefunden habe. Bis ich mich daran gewöhnt hatte, geriet ich mehrfach in Lebensgefahr. Der Erfolg der Regelung scheint mir zweifelhaft, Staus sind genauso oft wie andernorts, sehr viel höher ist durch die langen Wartezeiten an den Ampeln jedoch der Schadstoffausstoß der stehenden Autos und damit die Belastung der ohnehin kaum noch atembaren Luft. Das religiös fundierte Vollkommenheitsstreben findet seinen Niederschlag in der Wirtschaft: im weltweit geliebten „guten Stern“ von Untertürkheim, in den renommierten Produkten der mittelständischen Betriebe (im wesentlichen Metallverarbeitung und Auto-Zulieferer, mit hin Teil der industriellen Monokultur des mittleren Neckarraumes); die spirituelle Neigung schuf auch sozial ein Klima des Anti-Intellektualismus: die Stuttgarter Universität kommt ohne kritische Sozialwissenschaft aus, seit 15 Jahren boomt der Psychomarkt, die Region ist das deutsche Mekka für Esoterik-Jünger und -Jüngerinnen. Die Print-Medien sind brav, allein Rundfunk und drittes TV-Programm setzen in Gestalt einzelner RedakteurInnen und ModeratorInnen gelegentliche Highlights.

Die Institution Kirche als System läßt sich jedoch auch aus anderem Blickwinkel beschreiben, und diese Perspektive werde ich im folgenden einnehmen.

### **Die Institution Kirche als modern-prämoderner Organisationstypus**

Nach einer gewissen Zeit der Teilhabe und Teilnahme am Großunternehmen Kirche – als solches muß sie mit ihren 350 000 bis 400 000 Arbeitnehmenden (die Angaben schwanken) wohl gesehen werden – wird für die Neu-

lingin deutlich, daß dies keine totale Institution ist, auch wenn beispielsweise im Verwaltungsbau die Vielzahl von Schlüsseln, mit denen man sich von der Tiefgarage bis ins eigene Büro hochschließt, Assoziationen an Knast und Psychiatrie wecken. Die Entscheidungen der Firma fallen zwar konservativ und opportunistisch (die Württembergische war z. B. die letzte Landeskirche in der alten BRD, die eine Frauenbeauftragten-Stelle geschaffen hat: mit zweijähriger Vorlaufzeit zum Januar 1994), dennoch ist sie nicht ausschließlich als hierarchie-geschichteter Anachronismus zu sehen. Sie verbindet vielmehr modern-zwanghafte mit prämodernen Elementen, eine Mischung, die durch ihre Verschaltung von Substrukturen (Subsystemen) überlebensfähiger ist als ein ausschließlich hierarchisch geführtes Gebilde oder ein chaotisch-sich-selbst-überlassenes Netzwerk:

Die Architektur der Institution ist nach dem Muster souveräner Nationalstaaten des 19. Jahrhunderts entworfen – zusätzlich versehen mit demokratischen Insignien der Nachkriegszeit ist sie erkennbar ein Produkt der *Moderne*: Das Demokratieverständnis bleibt repräsentativ, quasi-parlamentarisch, eingezwängt in Kompromisse und Verhandelbarkeiten, was de facto infolge schwerfälliger, zeitverzögerter Mechanismen der Umsetzung ein Demokratie-Defizit bewirkt. Quer dazu, daneben, darunter und oft informell gibt es jedoch eine Vielzahl von Initiativen, Arbeitsgruppen, Projekten und Zusammenschlüssen, die in ihrer Struktur selbstorganisiert, zuweilen anarchisch (jede identifizierende Adressenliste ist nach einem halben Jahr überholt) und vom „Apparat“ oft nicht einmal legitimiert sind. Diese Interessensgemeinschaften und Arbeitskreise entsprechen in ihrer Non-profit-Orientierung, in ihren Überlappungen und in der Tatsache, daß sie durch ihre Quer- und Abseitslage handlungsfähig sind, ohne durch zeitaufwendige Verregelungen und Legitimations-Prozeduren behindert zu sein, einem *prämodernen* Organisationstypus.

Das heißt, das Unternehmen Kirche ist für Außenstehende eine schwer durchschaubare Ansammlung von parallel-, unter- und übereinandergeschalteten Hierarchieblöcken, die wie in einer Holding untereinander Schachtelbeteiligungen haben, durch Personalunionen und damit Informationsmonopolisierung

aneinandergesetzt sind, durch diese Schwerfälligkeit aber auch Lücken entstehen lassen und Nischenbereiche, die der direkten Kontrolle entzogen sind.

Daß Kirche als straff gegliederte, repräsentativ und – in gesellschaftlichen Teilbereichen – legislativ fungierende Institution diese nur locker angekoppelten, vielgestaltigen Gebilde zuläßt, mithin nicht totalitär operiert und reagiert, macht unter organisationstheoretischen Gesichtspunkten durchaus Sinn: Wäre die Institution Kirche ein sog. monostabiles System, würden Störungen, die von gesellschaftlichen Veränderungen herrührten, stets nur über negative Rückkoppelung ausgeglichen und das System kehrte zu seinem Gleichgewichtszustand, vulgo: „zur Tagesordnung“, zurück. Kirche würde schnell zum Anachronismus und damit sozial irrelevant. Gerade ihre – minimale – Adaptivität sichert ihr das Überleben. Dabei spielen die selbstorganisierten „Subsysteme“ eine entscheidende Rolle: Sie sind nur lose gekoppelt, der Informationsfluß zwischen ihnen ist träge. Störungen bleiben auf Einzelbereiche beschränkt und werden dort aufgefangen. Bei voll verbundenen Subsystemen hätte jede Störung sogleich den Umbau des Gesamtsystems oder seine Dekompensation zur Folge. Die Institution tut aus ihrer Sicht also gut daran, den gesellschaftlichen Gruppen Spiel- und Experimentierwiesen zu überlassen, ohne sie in die eigenen Verregelungen hineinzunehmen. Sie wirken so als Puffer und tragen bei zur Stabilität der Institution.

Ich würde sogar so weit gehen, diese spezifische Melange als den entscheidenden Faktor zu isolieren, der die Institution in der Vergangenheit vor neuen Schismen und Diadochenkämpfen, damit vor potentiellem Konkurs geschützt hat. Genau in ihm unterscheidet sie sich auch von mittleren bis größeren Industrieunternehmen. Mit Blick auf Daimler-Benz spricht Felix Spies vom „Ancien régime“ des Konzerns: „Unterhalb des Vorstands rangierten in der Hierarchie die Direktoren, dann kamen die Fachbereichsleiter, dann die Hauptabteilungsleiter, und, als unterste Ebene der leitenden Konzern-Führungskräfte, die Abteilungsleiter. „Es gab immer nur ein Anwachsen der Hierarchien ..., vor allem die Fachbereichsleiter hatten sich in den letzten 10 bis 15 Jahren stark ver-

mehrt“ (SZ-Serie, Teil 2, 14. 7. 1994). Kaum anders sah es in mittelständischen Betrieben aus: Die Schilderungen und Klagen der von Entlassungen, Vorruhestandsregelungen oder Firmenschließungen betroffenen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer machen deutlich, daß die Firmenleitung in der Regel autokratisch am Betriebsrat vorbeiregieren und -entscheiden konnte, daß hinsichtlich der Informationspolitik die Hierarchieebenen offenbar voneinander abgeschottet werden konnten, was nur bei ausschließlich horizontaler Schichtung und autoritärer Struktur möglich ist.

#### IV. Reaktionen

Nun wurde, wie ich mit der schlaglichtartigen Beleuchtung soziokultureller Zusammenhänge im pietistisch geprägten Württemberg zu verdeutlichen suchte, im Schwabenland auch in den fetten Jahren sparsam gewirtschaftet. Folglich erwischte die Rezession Württemberg erst zuletzt, dafür aber – nach hiesiger Einschätzung – umso drastischer. Während die Zahl der Arbeitslosen in den anderen Ländern der alten BRD während der vergangenen vier Jahre kontinuierlich gestiegen ist, ist sie in Württemberg binnen eines Jahres um gute vier Prozentpunkte hochgeschwungen. Mit 7,6-7,8% (Sommer 1994) erreicht sie damit den Stand der Hansestadt Bremen von vor etwa 10 Jahren; die Lautstärke des Lamentos, der das ganze Land erfassende Verarmungswahn sind psychologisch wohl nur verständlich vor dem Hintergrund der niedrigen baseline, des fehlenden Blicks über den regionalen Tellerrand hinaus und eines schlechten historischen Gedächtnisses. Die verspätete Erfahrung hat denn auch – bei den Unternehmen über längere Zeit, bei den Kirchen noch immer – die Erkenntnis verhindert, daß es sich bei der Rezession nicht um eine bloße Konjunkturlaute, um den Abschwung eines zyklischen Geschehens handelt, sondern um eine Strukturkrise, genauer: um eine Krise der Gesellschaftsformation wie der jeweiligen Unternehmensorganisation.

Zunächst befördern Zeiten der Rezession keineswegs die Suche nach kreativen Möglichkeiten, mit dem vorgeblichen Geld- und/oder Auftragsmangel umzugehen. Vor jeder

Analyse werden vielmehr alle herkömmlichen Formen der Kostensenkung, wie Kürzung von Sachmitteln, Abbau von Sozialleistungen und firmeneigenen Vergünstigungen, Personaleinsparung, Vermehrung der Arbeit auf dem Rücken weniger (längere Arbeitszeiten einzelner bei gleichzeitiger Kurzarbeit anderer) praktiziert. Firmen wie Institutionen gleichermaßen sind erst einmal diesem Schema gefolgt; die mittelständischen Betriebe gingen dabei gegenüber ihren Belegschaften am rüdesten vor: Der überwiegende Teil der neuen Arbeitslosen rekrutiert sich aus „freigestellten“ Arbeiterinnen und Arbeitern kleiner bis mittelgroßer Firmen. Die Gründe sind vielfältig: zuweilen besonders gravierende Mängel im Management, geringere Rücklagen und damit kürzerer Atem, Absatzschwierigkeiten infolge der Monostruktur der Branche. – Großunternehmen versuchten sich in „sozialverträglichen Maßnahmen“: Vorrühestandsregelungen, Abfindungen. – Die Institution Kirche verhält sich mehrdeutig. Auf öffentlichen Sitzungen obsiegt eine Appeasement-Politik, hinter geschlossenen Türen wird in den Haushaltsdebatten mit harten Bandagen gekämpft. Bis zu 20%ige Kürzungen – ein Fünftel des Etats! – werden für 1995 angekündigt. Es ist klar, daß sich dies nicht mehr nur über die Höhe der Sachausgaben auffangen läßt, sondern Personal(kosten)einsparungen nötig macht. Gleichwohl sieht sich Kirche bei ihren öffentlichen Selbstdarstellungen in der Fürsorgepflicht gegenüber ihren Mitarbeiter(innen); diese Zwiespaltenheit des Denkens und Redens führt schließlich auch in den Entscheidungen und Ausführungen zu Halbheiten und Ungerechtigkeiten: Klare Analyse und Prioritätensetzung werden ersetzt durch die Rasenmähermethode.

Der Zwang des Marktes hat indes bei der Wirtschaft ein Umdenken bewirkt, und zwar vor allem bei den Großunternehmen und internationalen Konzernen, die trotz Krise noch über Ressourcen für Experimente verfügen. Mit jahrzehntelanger Verspätung gegenüber den Japanern wurde nun bei deutschen Firmen eine Innovations-Lawine losgetreten, die beispielsweise bei VW und Daimler binnen weniger Monate Veränderungen im Management bewirkte, wie sie zuvor nicht denkbar gewesen wären. *Lean Management*, *Reengineering*, *Business Transformation* sind Be-

griffe, die heute auf keiner Führungskräfte-Schulung mehr fehlen. Anders als noch die „schlanke Produktion“ zielen diese Umstrukturierungen nicht auf das fertigungstechnische Optimum, sondern revolutionieren die Organisationsstruktur der Unternehmen. Die menschliche Kreativität und, wie in den hehren Thesen Maos, die Permanenz des Lernens der Organisation rücken in den Mittelpunkt. Seifert und Steiner benennen die vier Erfolgsprinzipien des Lean Management:

- Prozeßorientierte Arbeitsorganisation,
- Absolute Kundenorientierung,
- Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß
- Frühzeitige Integration und Partizipation der Mitarbeiter (SZ-Serie, Teil 1, 12.7. 1994).

Die hierarchische und funktionale Organisation wird folglich durch die Ausrichtung auf die Kernprozesse der Wertschöpfung abgelöst; Verbesserungen werden nicht länger von Gremien, sondern direkt von den Mitarbeitern diskutiert und erprobt. So hat Daimler die Zahl seiner Führungskräfte unterhalb des Vorstands binnen gut einen Jahres um 13% verringert und auf nurmehr drei Berichtsebenen angesiedelt; die Mitglieder der einzelnen Ebenen sind ohne hemmende Hierarchie-Hürden untereinander in Form einer Matrix vernetzt; die Freiräume für selbständiges Handeln jeder einzelnen Führungskraft sind gewachsen.

Obwohl die Größe weltweit operierender Unternehmen die Installation von Restrukturierungsprogrammen erschwert, hat Lean Management doch hier die größte Resonanz gefunden. In der mittelständischen Industrie, wo solche Prozesse zweifellos mit geringerem Aufwand in die Wege geleitet werden könnten, zeigt sich dagegen in der Regel ein für Außenstehende merkwürdiges Beharrungsvermögen auf althergebrachten Organisationsformen. Wenn ich meinen Blick erneut aufs Schwabenland richte, so läßt sich dies Verhalten mit Konservatismus allein noch nicht erklären. Hinzu kommen zweifellos massive Ängste im mittleren Management, das durch die Herausnahme ganzer Hierarchieebenen am stärksten betroffen ist, welche nicht selten die Mitarbeiter zu den Reorganisationsintentionen auf Kollisionskurs gehen lassen.

Unter unternehmerischen Gesichtspunkten läßt sich die Haltung der Institution Kirche im Vergleich dazu nur als schwankend und unentschieden bezeichnen. Auch in der Kirche ist die Bürokratie der Verwaltung und damit die Hierarchisierung in den letzten zehn Jahren enorm aufgebläht worden; halberzige Ansätze zur Reform zeigen sich u. a. in „Säulenmodellen“, in der Gliederung nach parallel statt hierarchisch geordneten Abteilungen beispielsweise im Oberkirchenrat. Der Beamtenstatus der StelleninhaberInnen und die vielfältigen Versorgungsleistungen gegenüber den Ruheständlern und ihren Familien binden hier jedoch Gelder und Interessen und verhindern noch auf lange Sicht einschneidende Reformen. Die gravierenden Auswirkungen der Rezession finden sich mithin auch nicht auf der Führungsebene, sondern auf den mittleren und unteren Angestellten-Ebenen, in der Verwaltung, im Sozial- und Bildungsbereich. Dort wird, wie oben schon angedeutet, ausschließlich nach alten Strickmustern verfahren: Streichung von Sachkostenzuschüssen und Fortbildungen, Personaleinsparung, Vermehrung der Arbeit auf den Schultern weniger, Einfrieren von Honorarsätzen, Ausbeutung von Ehrenamtlichen, Minimalisierung inhaltlicher Ansprüche. Widerstand wird nur im Zweiergespräch laut, ist nicht verlässlich, wenn es um die Artikulation unorthodoxer Alternativen geht.

## V. Zeitgemäß? Unzeitgemäß?

Um es zwangsläufig verkürzt zusammenzufassen: Ich erlebe hier eine Region, die – von einigen Ansätzen wie beispielsweise dem „Sommerfest“ mit weißen Festzelten, Edelgastronomie und Gauklerspiel abgesehen – von der Postmoderne übersprungen wurde. Das zeigt sich in der Kleidung der Menschen, im Warenhausangebot, in den Auslagen am Zeitungskiosk; zuweilen kann man sich wie in der Zeitmaschine fühlen: man trifft auf den Charme der 60er Jahre.

Wirtschaft, vermutlich auch die kommunale Verwaltung und die Institution Kirche, funktionierten vor diesem sozialen und kulturellen Hintergrund bis vor kurzem ebenfalls nach den Kriterien der *Moderne*: altväterlich, sich ihrer Fürsorgepflichten bewußt, betreu-

end-bevormundend und im Besitz der Wahrheit. Die Kirche hat, anders als die Industrie, von ihrem Selbstverständnis als Volkskirche her daneben noch zusätzliche Strukturtypen entwickelt, die ich aufgrund ihrer Merkmale als *prämodern* charakterisiert habe, obwohl viele von ihnen erst im Zusammenhang mit der Befreiungstheologie und der „Kirche von unten“ (neu) entstanden sind.

Infolge weltweiter Verflechtungen über Markt, Medien und Telekommunikation hat „die Krise“, die riskante Seite der janusgesichtigen Postmoderne, nun auch den Wirtschaftsraum Schwaben erfaßt: als eine Krise der Paradigmen, der Wahrheit und des Logos, der geschlossenen Form. Antworten sind gefordert. Die Wirtschaft, vor allem die Großunternehmen, reagieren zwar mit Verspätung, doch schmiegsam adaptiv; Lean Management und Reengineering mit ihren partizipatorischen, kombinatorischen und prozeßorientierten Elementen sind zweifellos ein Kind der Postmoderne. Kirche verweigert sich solchem Denken bislang, versucht vielmehr, mit Methoden der 50er Jahre den wirtschaftlichen, sozialen, kulturellen und ideologischen Umwälzungen der 90er zu begegnen.

Es fragt sich, ob diese Ansätze längerfristig Erfolg haben können. Bei den Wirtschaftskonzepten macht mich insbesondere die Vorstellung der „absoluten Kundenorientierung“ stutzig: eine scheinbare Verlagerung von Angebot und Nachfrage einlinig auf die Seite des Kundenwunsches, tatsächlich jedoch eine Totalisierung des Wettbewerbsprinzips. Die Frage, wie jener Kundenwunsch entsteht, bleibt aus dem Denken der Führungskräfte ausgespart, verschwindet gleichwohl nicht. Das nährt den Verdacht, daß es sich beim Lean Management im wesentlichen um neue Techniken einer Funktionselite handelt, die durch verfeinerte Manipulation des *human capital* (größere Zufriedenheit am Arbeitsplatz) ausschließlich den Absatz ihrer Produkte zu steigern bemüht ist. Lean Management wäre damit ein hochpotentes Mittel, auf kurze Sicht den Erhalt des Unternehmens zu garantieren, ohne den Blick auf die ethischen Herausforderungen (Verantwortung gegenüber den einzelnen Kunden wie gegenüber der Gesellschaft) zu weiten.

Auch das spezifische Mischungsverhältnis moderner und prämoderner Organisations-



formen in der Institution Kirche dient im wesentlichen dem Erhalt und der Stabilisierung des *Systems selbst*, sprich: der Verwaltung des Apparates, während ihm die Ränder – die Altersgruppe der 20- bis 45-jährigen – wegbröckeln. Angesichts einer Paradigmenkrise ist auch diese Reaktionsweise, selbst wenn sie mittelfristig erfolgreich sein sollte, nicht unproblematisch. Eine Institution, die sich in ihrem „harten Kern“ der Administration wie ein geschlossenes, bestenfalls semipermeables System verhält, das zwar seinerseits Information *nach* außen fließen läßt, sich gegenüber den Informationen *von* außen, insofern sie neu, nicht bestätigend sind, jedoch weitgehend abschottet, kann nicht evolvieren; es stirbt letztlich den entropischen Wärmetod.

Damit komme ich zum Zentrum meiner Überlegung: Was sind die Möglichkeiten und Grenzen „postmoderner Öffnung“ von Institutionen und Wirtschaftsunternehmen, wie ließen sich ihre Ziele und Prioritäten verändern, wie könnten ihre neuen Eliten aussehen, wie ein verändertes Verständnis von Führung?

## VI. Angelpunkt Identifikation

Beide von mir vorgestellten Organisationstypen sind gekennzeichnet durch das Vermeiden von Reibung. Die Konfliktscheu der Kirchenleitung (evangelischerseits) ist bekannt; über Konsensbildung, Aushandeln und gelegentlich waghalsige verbale Spagate werden Streitpunkte auszubalancieren versucht – Dauerschweler in dieser Beziehung: § 218, Homosexualität, neuerdings Kirchenasyl. Doch auch die Unternehmen üben sich in einer Kultur der „einen Stimme“; Konflikte sind dazu da, „bereinigt“ zu werden; sie stehen und damit sichtbar werden zu lassen, paßt in keine Unternehmensphilosophie.

Seinen Niederschlag findet dieses Denken im Begriff der Identifikation. Unternehmen und Institutionen erwarten bei Anstellung nach wie vor (beim einfachen Mitarbeiter: die Total-, bei der Führungskraft die hochgradige) Identifikation mit der Firmen-Ideologie. In dieser Hinsicht sind sie orthodox (rechtgläubig): Die Auswahl erfolgt nach dem Stallgeruch; gelangen Unangepaßte aus welchen Gründen auch immer dennoch hinein, werden sie rasch „identifiziert“ und unter Anpassungsdruck

gesetzt, um der Firmen-„Identität“ zu entsprechen, oder sie werden stigmatisiert und nach kurzer Zeit ausgespien.

Doch bleibt solche Beschreibung des Ist-Zustands an der Oberfläche. Warum wird die „Identifikation mit den Zielen des Unternehmens“ als Standardpassus jeder Ausschreibung stets neu beschworen? Beschwören tut man im allgemeinen Geister, und zwar aus Angst. Ich behaupte: Auch die Sucht nach Identität und Identifikation ist ein Zeichen der allgegenwärtigen Angst vor dem Fremden. Identitätsdiskurs und Xenophobie sind zwei Seiten der einen Medaille. Identifikation wird verlangt aus Angst vor Reibung und Störung, vor Außenseitern, Devianz und fremdem Denken. Die Wurzel dieser Angst ist eine noch tiefere: die Angst vor Chaos und Instabilität/Ungleichgewicht, vor „zu viel“ Differenz, vor dem Bürgerkrieg, der bei Aufkündigung des Vertrags zwischen Herrn und Knecht in der Gestalt des Behemoth zu lauern scheint.

Wohin Ausgrenzung des Andersgearteten, des Fremden – als Denken und als Person – führt, können wir derzeit an jeder Ecke dieser Welt erleben. Daß sich die Unfähigkeit zu Integration und Anerkenntnis des Fremden zu einem globalen Problem ausgewachsen hat, läßt, psychoanalytisch gesprochen, Rückschlüsse auf das Maß der Verdrängung und die Rigorosität der Abspaltung zu. So gesehen ist es kein Zufall, daß der Differenz-Diskurs zusammenfiel mit der Entfaltung postmoderner Lebensformen: Wiewohl oberflächlich unter der Signatur von Toleranz wandelnd, läßt die Wahrnehmung der Differenz das Fremde noch nicht vertraut werden; das verfeinerte Sensorium spürt im Gegenteil immer mehr Fremdheit auf, letztlich die Fremdheit in mir selbst. Nicht zu Unrecht gilt als psychiatrisches Leitsymptom der Postmoderne die Schizophrenie.

Vor diesem Hintergrund und meinem Nachdenken über die Frage möglicher zukünftiger Unternehmensführung sowie die Rolle gesellschaftlicher Eliten hat sich mir die Kennzeichnung von Julia Kristevas utopischer Zivilgemeinschaft in ihrem Buch *Fremde sind wir uns selbst* durch Brigitte Rauschenbach als eine „Politik der praktischen Desidentifikation“ nachhaltig eingeprägt. Mit dieser Vorstellung möchte ich im folgenden operieren.

## VII. Institution und Unternehmen werden selbstreflexiv

In Teilen der ZuhörerInnenschaft bewirkte ich eine nicht geringe Ver-Störung, als ich im Rahmen der Tagung *Wer führt morgen? Aufgabe und Inhalt von Elitebildung* an die referierende Führungskraft, einen Bereichsleiter der Bayerischen Vereinsbank, die Frage richtete, wie es denn sein Unternehmen mit einer Art Störelite halte, mit Personen auf der Führungsebene, die die Außensicht einbringen, sich nicht identifizieren, stets bereit sind zum Absprung und nur, wenn das Unternehmen sich bemüht, ihre Außenseiter-Sicht ernstzunehmen und sich partiell zu eigen zu machen, bei der Stange zu halten sind. Es war eigentümlich zu erleben, daß der angesprochene Herr den Kern meiner Frage nicht recht verstand. Er versicherte mir eilfertig, daß auf den Führungsetagen selbstverständlich kritische und auch unangenehme Fragen zu Gehör kämen, weil in ihnen ja das Potential für Verbesserungsvorschläge schlummere. Ich hatte jedoch nach der systematischen Förderung eines, wie ich meine: spezifisch postmodernen, Führungstypus' gefragt. Als seine zentrale Eigenschaft würde ich, mit Rauschenbachs Worten, seine Fähigkeit zu einer Politik der praktischen Desidentifikation bezeichnen.

Des-Identifikation ist eine Form des Abstandnehmens. Üblicherweise befinden wir uns im Zentrum. Wenn wir etwas erleben, sehen wir das Geschehen von unserer Warte aus. In jede Beurteilung von Sachverhalten fließt unsere Perspektive ein, als Reflex der eigenen kulturellen und sozialisatorischen Herkunft auch noch in die bemühten Versuche von Gerechtigkeit in der Rechtsprechung.

Seit dem Ende der 70er Jahre hat die Frauenforschung ihr gesellschaftliches und wissenschaftliches Außenseitertum als eine Chance begriffen, von ihrem U-topos aus den Blick auf das fremd geliebene Andere einer patriarchalen Kultur zu werfen. Durch den realen, doppelten Ausschluß aus der Geschichte (der großen Männer) und aus der Historiographie waren forschende Frauen zu dieser Wendung prädestiniert. Bereits 1980 hat Gisela von Wysocki in ihrem Buch *Die Fröste der Freiheit* diese Bewegung des Auges analysiert: „Der Blick aus der weiblichen

Provinz, nicht an die Totale gefesselt, sondern von außen auf die Einzelheit gerichtet, besitzt Spielräume der Freiheit und unbewußte Konnotationen“, schrieb sie in ihrem Essay über die Fleißer (Wysocki 1980, 21). Ähnliches, den Blick vom Rand, den der Grenzgängerin, der Hexe auf dem Zaun, kennen wir aus den Dichtungen der Bachmann, der Sylvia Plath, der Unica Zürn oder Christa Reinig. Doch sind die Frauen zunächst Ausgegrenzte und Teilhaberinnen der Geschichte in einem; erst im voluntaristischen Akt, sich den Frösten der Freiheit auszusetzen, kann die Peripherie zum Ort der Wahl und diese Perspektive zur Methode werden: Des-Identifikation als Möglichkeit, der vom Zentrum aus nicht sichtbaren eigenen blinden Flecke gewahr zu werden.

Insofern ist Des-Identifikation voraussetzungsvoll. Sie erfordert Willen, Bewußtheit und gewisse Geübtheiten, vielleicht sogar Exerzitien. Ihre Grundlegung findet sie in der Bereitschaft zur Selbstreflexion. Anders als eine mißverständene humanistische Psychologie über Jahre hin glauben machen wollte, ist Selbstreflexion gerade nicht aus der Nabelschau der Selbsterfahrung heraus möglich, sondern nur aus der Auseinandersetzung mit Welt. In einem zweiten, unerläßlichen Schritt wendet das Ich diese Erfahrung auf das Selbst zurück, korrigiert es sich, schreibt sich um. Selbstreflexion ist die *Bewegung*, in der das Subjekt sich stets neu am Gegenpart des anderen orientiert, arbeitet, sich verändert und wieder in Beziehung setzt. Erst aus dieser Reibung erwachsen Kommunikativität und Handlungsfähigkeit; die im Dutzend daherkommenden Selbsterfahrungs-Workshops (auch für Manager) fördern dagegen Subjektivismus und Egozentrierung, selten schulen sie die Selbstkritik.

Die lebenslange Wellenbewegung der Selbstreflexion vermag im günstigsten Fall in eine *Haltung* zu münden, die den postmodernen Gegebenheiten widersprüchlicher, pluraler Existenzweise adäquat ist: in eine spezifische Gestimmtheit, in der die Person nicht mehr bereit, vielleicht gar nicht mehr fähig ist zu Reduktionismen und Engführungen, vielmehr die Gegebenheiten grundsätzlich in systemischem Zusammenhang wahrnimmt. Diesen Zustand bezeichne ich als Haltung der Selbstreflexivität. Sie birgt ein meditatives

Moment, anders jedoch als Zen und mit ihm eine Vielzahl esoterischer Techniken in spezifisch westlichem Zuschnitt: als Durchgang durch die Rationalität, wie sie Kleist in seinem Aufsatz über das Marionettentheater abbildet; als neuerliches Essen vom Baum der Erkenntnis.

Eine solche personale Haltung der Selbstreflexivität ergibt sich nahezu zwangsläufig aus dem, was Heiner Keupp und Peter Mattes im Editorial des *Journals für Psychologie* 2/1994 als das Bedeutungsspektrum der Rede von der Postmoderne vorgestellt haben. Das in ihr liegende Ausmaß der Anforderung dürfte offenkundig sein. Keupp und Mattes richten ihre Forderung an die Wissenschaft Psychologie. Diese jedoch ist ein namenloses, vielköpfiges Subjekt. Erfahrungsgemäß können nur Menschen, einzelne, einer Ethik genügen. Und wem stünde sie besser an als den sogenannten Eliten?

Die Haltung der Selbstreflexivität, wie ich sie skizziert habe, ist in der Bewegung des Heraustretens aus dem Zentrum, aus der Konvention und dem Konsens der Identität die Voraussetzung für die Dekonstruktion gängiger Vorstellungen, seien es Menschen- und Gottesbilder wie in der Kirche, seien es Produkt- und Käufer-Mythen wie in der Industrie. Sie befähigt zum Akt der (zeitweiligen) Des-Identifikation und eröffnet so erst innovative, nicht systemkonforme Perspektiven. Vorstellungen wie sustainable development, Technikfolgenabschätzung, ökologischer Umbau bleiben in der Unternehmenspolitik ohne eine Haltung der Selbstreflexivität und ohne Des-Identifikation von vorgängigen Unternehmenszielen nur Worthülsen. Und in der Institution Kirche bleibt der Aufruf zur Bewahrung der Schöpfung, vorgebracht von einem jede Störung per Lehrzuchtverfahren oder Amtsenthebung ausregelnden Management gleichfalls bloßes Ritual.

## VIII. Plädoyer für das Narrenamt

Im Gegensatz zu der bereits recht umfangreichen Literatur zum Thema Wirtschaft und Ethik zeigt sich im konkreten Gespräch mit Führungskräften ein manchmal groteskes Unvermögen, über das Firmeninteresse hin-

auszudenken. Mit Begeisterung werden die Regeln der Reorganisation vorgestellt, selbst wenn sie die herkömmlichen Top-Down-Strukturen aufbrechen – das ist immer noch handfestes, vermittelbares Wissen, und die Aufwertung des einzelnen in diesem Modell paßt ja auch viel besser zu den Idealen eines christlich-humanistischen Menschenbildes, der höhere Wert scheint damit per se gesichert. Meine Vorstellung einer oder mehrerer desidentifizierter Führungskräfte auf Vorstandsebene, die aus einer Haltung der Selbstreflexivität heraus Entscheidungen fällen, wirkt dagegen unhandlich, vage, in ihren Effekten nicht kalkulierbar.

Für die Kirche gilt dieser Kontrast verschärft. Kirche sieht sich von jeher im Besitz der Wahrheit, des rechten Weges, des richtigen Gottes- und Menschenbildes. Deshalb müssen auch die von ihr gewählten Wege der Konsensfindung über Ausschüsse und Abstimmungsverfahren in Kollegialorganen richtig sein. Die Institutionalisierung des Zweifels, gar noch mit entscheidungskorrektiver Kompetenz, käme einem Affront gleich: Der Zweifel ist eine subjektiv-individuelle Anfechtung; ihm über die Integration auch nicht-identifizierter Einstellungen bis in die Hierarchiespitzen die Tür zu öffnen, gliche einem Pakt mit dem Bösen.

Solche Einschätzung hindert mich jedoch nicht am Gedankenspiel. Bei den Unternehmen wie bei der Institution Kirche führt die vorrangige „absolute Kundenorientierung“ zu einseitig auf eine schon vorfindliche Klientel ausgerichteten Ohren und damit zum Verlust der Kraft zur Innovation, die aus der Reibung mit Neuem, Fremdem entsteht. Die störenden, doch zentralen Fragen danach, wie es überhaupt zu einer Nachfrage auf dem Markt kommt und wie es um die Verantwortung der Produzenten gegenüber den einzelnen Kunden wie gegenüber der Gesellschaft bestellt ist, bleiben bis auf ein paar Kottaus vor der Ökologie ausgespart. Die Kirche, die sich im Zuge vorgeblicher finanzieller Engpässe aus der Bildungs- und gesellschaftspolitischen Arbeit wieder auf Verkündigung und Seelsorge für eine schrumpfende Gemeinde zurückzieht, verliert gänzlich den Kontakt zu denen, von denen sie am meisten lernen kann: den Kirchenfernen, den Enttäuschten, den Zögerlichen. Beiden Organisationstypen

stünde die Institutionalisierung des Narrenamts gut zu Gesicht.

In gewisser Weise gibt es in verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen dazu Vorläufer. Ombudsmänner und -frauen, wiewohl im wesentlichen Vertrauensleute ohne unmittelbare Eingriffsmöglichkeit, verfolgen einen korrektiven Zweck, desgleichen Datenschutzbeauftragte oder die österreichische Institution der Volksanwaltschaft. Am nächsten kommt meiner Vorstellung – unter günstigen Rahmenbedingungen – die Position der Frauenbeauftragten, insoweit sie Stabsstelle ist: Ihr Auftrag ist gesellschaftlich, nicht unternehmensintern verankert. Ihre Stimme bringt Ungehörtes und Unerhörtes zu Gehör. Die Aufgabe des Unternehmens-/Institutionen-Narren oder der -Närrin ginge über diese Perspektive jedoch weit hinaus. Einzelpersonen sind auf Dauer einem solchen Amt wohl kaum gewachsen; langfristig müßte es ein anhöpfungspflichtiges und votenfähiges Narrenremium auf der Ebene des Top-Managements geben.

Zweifellos stellt ein solches Amt hohe Ansprüche an die weiblichen und männlichen Manager der Zukunft. Bei ihrer Schulung und Förderung müßten denn auch ganz andere Gewichtungen vorgenommen werden als gegenwärtig. Der Physiker Hartwig Spitzer hat für die inhaltliche Erweiterung der Ausbildung zukünftiger Führungs-, Funktions- und Katalysatoreliten unter anderem folgende Punkte aufgeführt:

- Förderung von Personal- und Sozialkompetenz durch frühzeitige Einbindung von Studierenden an Universitäten in Forschungs- und Praxisprojekte, in denen sie verantwortlich mitarbeiten;
- Benennung der zu fördernden Personal- und Sozialkompetenzen in den Studienordnungen;
- Aus- und Weiterbildung der Lehrenden in Personal- und Sozialkompetenz und in Systemwissenschaften;

- Einbeziehung von Wissenschaftsfolgen und folgebewußter Technikgestaltung in Fachstudiengänge und Forschungsprojekte;
- verbindliche Einführung eines Studium Generale an den Universitäten mit Themen aus den System- und Kulturwissenschaften;
- Einbeziehung und Förderung höherer Werte und der ethischen Fundierung.

Wie problematisch ein solcher Katalog im einzelnen auch sein mag und wie schwer umzusetzen, er scheint mir doch in die richtige Richtung zu weisen. Allerdings glaube ich nicht, daß wir die Zeit haben, weitere zehn oder zwanzig Jahre auf geschulte Narren zu warten. Das Plädoyer fürs Narrenamt ist deshalb zugleich ein Aufruf zum Mut. Unternehmen wie Institutionen haben kaum etwas zu verlieren, könnten jedoch einiges gewinnen, wenn sie den wenigen zweifellos schon vorhandenen Närrinnen und Narren im eigenen Haus ihr Ohr liehen, statt zu versuchen, auch sie auf die Firmenideologie einzuschwören. Wie ich oben kurz angedeutet habe, bieten kleine Unternehmen aus dem mittelständischen Bereich mit überschaubarer Zahl von MitarbeiterInnen hier die günstigsten Ausgangsbedingungen. Weitere Möglichkeiten böten sich in (auch kirchlichen) Sektoren des Bildungs- und Kulturmanagements, und zwar dort, wo die personalen Konstellationen vorteilhaft sind (Teamansätze bereits vorhanden) und wo das Unternehmen weit entfernt von der Hierarchiespitze in einem Nischenbereich angesiedelt ist (die Hierarchiespitze reagiert träge auf die Innovation, so daß sie schließlich nicht mehr einzudämmen ist).

Das Narrenamt ist eine prämoderne Einrichtung. Jenseits domestizierter Fastnachtsriten könnte sich dann auch die Kirche daran erinnern, daß ihr über die Jahrhunderte die Institution des Narren, seine satirische und moralisch-didaktische Kompetenz durchaus dienlich war.

## Literatur

Anregungen habe ich insbesondere aus folgenden Materialien bezogen:

- Ausstellung (1994): Zwischen Kanzel und Kehrwoche – Glauben und Leben im evangelischen Württemberg. Landeskirchliches Museum Ludwigsburg
- Douglas, Mary (1991): *Wie Institutionen denken*. Frankfurt/M.: Suhrkamp
- Evers, Tilman (1994): Supranationale Staatlichkeit am Beispiel der Europäischen Union: Civitas civitatum oder Monstrum? *Leviathan* 1, 115-134
- Jonas, Hans (1979): *Das Prinzip Verantwortung*. Frankfurt/M.: Suhrkamp
- Keupp, Heiner & Mattes, Peter (1994): Vorwort: „Zu diesem Heft“, *Journal für Psychologie* 2 (2), 3-7
- Lindner, Claudia R. (1994): *Das Denken der Kirche – Anleitung zur Gelassenheit*. Schlangenbrut 47 (im Druck)
- Müller, Eberhard (1994): Elemente und Perspektiven einer sozialen und ökologischen Ökonomie. In: Hattenbach, A. & Müller, E. (Hg.), *Wissenschaftliche und ethische Leitbilder für neue Wirtschaftskonzepte*. Gießen: Focus (im Druck)
- Pragstraße. Vom Niedergang einer Industriemeile (1994). Südwest Drei TV, Magazin MuM, März 1994
- Rauschenbach, Brigitte (1994): Die Wiederkehr des Behemoth. *Journal für Psychologie* 2 (2), 47-60
- Spitzer, Hartwig (1994): Was soll die Universität lehren – Anforderungen an zukünftige Bildungskonzepte. Vortrag, gehalten auf der Tagung: „Wer führt morgen?“, Bad Herrenalb, 11. 9. 94
- Süddeutsche Zeitung (1994): SZ-Serie „Lean Management – Unternehmen im Umbruch“. 12. 7.-1. 9., jeweils dienstags und donnerstags
- Weber, Max (1972): *Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus*. Tübingen: Mohr (orig. 1905)
- Wer führt morgen? Aufgabe und Inhalt von Elite-Bildung. Tagung der Ev. Akademie Baden in Zusammenarbeit mit dem Ev. Studienwerk Villigst. Bad Herrenalb, 9.-11. 9. 1994
- Wysocki, Gisela (1980): *Die Fröste der Freiheit. Aufbruchphantasien*. Frankfurt/M.: Syndikat