

## Liquid Modernity – Flüchtige Moderne<sup>1</sup>

von Zygmunt Bauman<sup>2</sup>

aus dem Englischen von Thomas F. Kramer<sup>3</sup>

Sehr geehrte Damen und Herren,

während ich hier vor Ihnen stehe, überkommt mich in Ihrer Anwesenheit ein Gefühl der Bescheidenheit. Sie sind die Leute, die tatsächlich Dinge geschehen lassen. Dagegen bin ich jemand, der nur darüber spricht, dass Dinge geschehen. Insofern anerkenne ich Ihre Überlegenheit, was Ihre Fähigkeit zur praktischen Umsetzung betrifft, und ich bin mir nicht ganz sicher, inwieweit ich Ihnen mit meiner fachlichen Kompetenz zur Seite stehen kann.

### Ein Alptraum

Ich muss Ihnen sogar gestehen, dass ich neulich einen Alptraum hatte. Ich wachte schweißgebadet auf. In meinem Alptraum war ich ein *supervisor*. Ich sah mich einem unglaublichen Widerspruch ausgesetzt zwischen meinen Vorsätzen und den tatsächlichen Umständen, einer Ambivalenz, die ich nicht einfach auflösen konnte. In einer ähnlichen Lage befand ich mich bereits mehrere Male, als ich meine Studenten an der Universität Leeds und zuvor an der Universität Warschau unterrichtete. Ich stand vor einem Dilemma, weil ich, wie Sie, eine Vorstellung von einer idealen Persönlichkeit hatte, einem Ideal, dem meine Studenten entsprechen sollten. Ich wollte, dass sie begeistert und kreativ sind, auf ihren eigenen Füßen

---

<sup>1</sup> Vortrag auf der ANSE-Konferenz 2004 "Die Werteproblematik als Herausforderung für Praxis und Konzept von Supervision und Coaching" am 07. Mai 2004 in Leiden/Niederlande

<sup>2</sup> Dr. Zygmunt Bauman, em. Professor der Universitäten Leeds und Warschau, ist weltweit bekannt durch eine Vielzahl von Publikationen (z.B. "Flüchtige Moderne" 2003). Er erhielt den Amalfi European Prize 1990 und den Adorno Preis 1998.

<sup>3</sup> Anmerkung des Übersetzers: Professor Bauman verwendet in seinem Vortrag das englische Wort *supervision* in seiner weiteren Bedeutung „Beobachtung“ bzw. „Beaufsichtigung“, die von der engeren Bedeutung des deutschen Begriffs „Supervision“ abweicht. An einigen Stellen sind deshalb das Wort *supervision* und seine Ableitungen im Original kursiv wiedergegeben.

stehen, anstatt sich buchstabengetreu an Anweisungen zu halten. Andererseits wusste ich sehr wohl, dass die Studenten, wenn sie so würden, wie ich es Ihnen nahegelegt hatte, wahrscheinlich bei ihrer Doktorprüfung durchfielen. Denn irgendjemand im Prüfungsausschuss würde befinden, dass diese Studenten zu originell, zu kreativ und zu ungewöhnlich seien...

Das war also ein Widerspruch, ein wirklich starker Widerspruch. Man hat eine Vorstellung von einem idealen Menschen. Man möchte solch einen idealen Menschen fördern, aber es kann sehr wohl passieren, dass die Welt, in der diese Menschen arbeiten und funktionieren müssen, nicht empfänglich ist für Originalität, Kühnheit, Mut und Unehrebarkeit gegenüber Autoritäten.

Sie erinnern sich bestimmt noch an den Namen Karl Marx. Marx stellte vor fast 200 Jahren fest – und in diesem Fall, glaube ich, hatte er Recht: „Die Menschen machen ihre Geschichte nicht aus freien Stücken, aber sie machen sie selbst.“ Das bedeutet, man hat sich die Welt, in der man arbeitet, nicht ausgesucht. Ziemlich häufig gibt es sogar einen Konflikt zwischen dem, was man erreichen möchte und dem, was machbar ist.

Wir sind also alle in jener Lage, die der große zeitgenössische deutsche Soziologe Ulrich Beck sehr prägnant folgendermaßen auf den Punkt brachte: Von uns allen wird erwartet, dass wir „biografische Lösungen für systemische Widersprüche“ finden. Das ist eine schwierige Aufgabe, man könnte sogar sagen, eine unmögliche Aufgabe, aber dennoch sind wir hierzu gezwungen.

### **Ein Projekt ist keine Realität**

Um was für eine Welt handelt es sich also, in der die Menschen, denen wir etwas beibringen möchten, funktionieren müssen? Es ist eine moderne Welt. Der moderne Lebensstil ist auf Projekte ausgerichtet – so lautet die Definition der Moderne. Man hat ein Projekt. Ein Projekt zu steuern heißt, dass man die Dinge verändert, sie anders gestaltet als sie im Moment sind. Und wenn man ein Projekt betreut, taucht immer ein Problem auf. Man muss koordinieren und eine Anzahl von Leuten zusammenbringen, um deren Leistungen so zu lenken, dass das Projekt umgesetzt werden kann.

Ein Projekt ist keine Realität. Es ist „unterbestimmt“, und es herrscht keine Sicherheit darüber, ob die Ziele erreicht werden. Es besteht immer ein Risiko, dass man einen Fehler macht, dass man einen falschen Weg einschlägt und damit die Umsetzung des Projekts eher gefährdet als ermöglicht. Also besteht das Risiko, dass die Arbeit sehr vieler Menschen nicht koordiniert wird, wie es eigentlich der Fall sein sollte. Außerdem gibt es ein Vertrauensproblem. Können Sie wirklich den anderen vertrauen, wenn sie sich selbst überlassen sind, ohne Anleitung, ohne die entsprechende Aufmerksamkeit, wenn Sie ihre falschen Schritte nicht korrigieren werden? Können Sie wirklich darauf vertrauen, dass Sie tatsächlich auf die Umsetzung des Projekts hinarbeiten?

Wenn nun alle drei Bestandteile vorliegen, ein Projekt, ein Vertrauensproblem und eine Risikogefahr, ja, dann entsteht ein Bedarf für *supervision*, die Notwendigkeit, irgendwie in den Ablauf der Ereignisse einzugreifen und aktiv bestimmte Lösungen eher zu fördern als andere. Diese gerade von mir geschilderte Problematik ging von Anfang an mit der Moderne einher.

### **Das Zeitalter der „festen Moderne“**

Moderne Gesellschaften sind sehr anfällige Gebilde. Die Moderne besteht bereits seit rund 300 Jahren. Es gibt niemanden, der so alt wäre – nicht einmal ich, obwohl ich wahrscheinlich der Älteste hier im Saal bin – aber die Moderne ist schon so alt und rang von Beginn an mit dieser Problematik der Ausrichtung auf ein Projekt, um die Dinge anders zu gestalten als sie sind, die Welt zu verändern und zu modernisieren. Und es war eine Bürde, dieses Thema zur Sprache zu bringen, nämlich dass *supervision* im Sinne von Beaufsichtigung unumgänglich war.

Aber, und jetzt kommt ein großes Aber – und das ist das Thema meines Vortrags – die Strategien, die eingesetzt wurden, um dieses verbreitete Problem, das sich durch die gesamte Geschichte der Moderne zieht, zu bewältigen, änderten sich auf äußerst drastische Art und Weise. Diese drastische Veränderung passierte vor nicht allzu langer Zeit, in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts. Bis dahin konnte man von der „festen Moderne“ sprechen. Im Zeitalter der „festen Moderne“ wurden Zufälle, Eventualitäten,

Unterbestimmtheit, plötzliche, unerwartete, überraschende, mitunter erschütternde Wendungen von Geschehnissen als vorübergehende Ärgernisse betrachtet. Man glaubte, eine vollständig rationale, vollkommene Welt schaffen zu können, die rational vollkommen und vollkommen rational ist.

Was ist überhaupt Vollkommenheit? Wie der Baumeister Leo Battista Alberti es bereits in der Renaissance formulierte: „Vollkommenheit ist ein Zustand, in dem jede Veränderung nur eine Verschlechterung darstellen kann.“ Ein vollkommener Zustand ist also ein Zustand, in dem jegliche Veränderung zum Stillstand kommen sollte, weil man weiß, dass man nichts mehr verbessern kann. Im Zeitalter der „festen Moderne“ waren die mächtigsten Denker überzeugt, dass es darum ging, erschöpfende Informationen einzuholen, genug Wissen zu erwerben und über ausreichende technische Fertigkeiten zu verfügen, um eine vollkommene Welt zu erreichen. Veränderung wurde als vorübergehend betrachtet, bis eine Welt erbaut ist, die keiner weiteren Veränderung mehr bedarf.

Zu jener Zeit war man auch tief davon überzeugt, dass man eine gute Handlungsanleitung besitzt, wenn man sich nach Präzedenzfällen richtet und Erfahrungswerte anhäuft – je mehr Erfahrung man besaß, um so besser. Man folgte einer erprobten Routine, unternahm etwas, das man gestern und im Vorjahr gelernt hatte, entwickelte Gewohnheiten, verhielt sich den Bräuchen entsprechend und so weiter.

Eine solche Strategie konnte sinnvoll sein in einer starren, festen, sich sehr langsam oder sich überhaupt nicht verändernden Welt, in der bewährte Verhaltensweisen lange Zeit ihren Wert behielten. In dieser Welt waren die Strukturen zäh und unverwundlich. Das Referenzmodell dafür, wie man im Zeitalter der Moderne die Dinge richtig anging, wurde im auslaufenden 18. bzw. im beginnenden 19. Jahrhundert von dem britischen utilitaristischen Philosophen Jeremy Bentham entworfen. Es war das Modell des Panoptikons.

Das Panoptikon war eine architektonische Lösung für alle Fragen der Kontrolle und Beobachtung, zum Beispiel in Krankenhäusern, Schulen, Kasernen, Fabriken – überall dort, wo eine größere Anzahl von Menschen beaufsichtigt werden sollte. Es war ein sehr schlichtes Gebäude mit einem kreisförmigen Turm in der Mitte und

Gebäudeflügeln, die vom Mittelurm in alle Richtungen ausgingen. Die Insassen der Institutionen waren so in den Gebäudeflügeln untergebracht, dass sie von den Aufsehern im Mittelurm beobachtet werden konnten. Es ging nämlich darum, dass das Beobachten, das Überwachen und Beaufsichtigen asymmetrisch verlief. Die Aufseher konnten die Insassen beobachten, aber die Insassen konnten ihrerseits das Wachpersonal nicht sehen. Sie konnten also nie sicher sein, ob sie beobachtet wurden oder nicht. Dahinter steckte der Gedanke, dass die Insassen sich so verhalten sollten, als ob sie ständig beobachtet würden.

Bestimmt haben Sie bereits klar erkannt, dass die Vorstellung hier auf der Annahme beruhte, dass eine gute *supervision* darin bestand, dass man die Möglichkeiten der beobachteten Menschen beschränkte. Je weniger Handlungsspielraum sie hatten, desto überschaubarer wurde ihre Lage. Je weniger sie über bestimmte Optionen nachdenken mussten, desto besser für das Projekt. Das war die Richtschnur dafür, wie man die Dinge im Zeitalter der „festen Moderne“ gut erledigte.

### **Das Zeitalter der „flüchtigen Moderne“**

Was ich jetzt erläutern möchte, meine Damen und Herren, ist, dass wir in den vergangenen 40 bis 50 Jahren von der festen Phase der Moderne zur *flüchtigen* Phase der Moderne übergegangen sind. Warum diese Metapher der Flüchtigkeit? Was soll das bedeuten? Was soll das nahe legen? Nun, die Antwort ist einfach. Schauen Sie in irgendein Lexikon: Sie werden erfahren, dass die Flüchtigkeit etwas bezeichnet, was in seiner gegenwärtigen Form nicht lange Bestand hat. Und im Hinblick auf eine Gesellschaft ist so etwas eine revolutionäre Veränderung. Die hieraus entstehenden Konsequenzen werden wir erst noch sehen. Sie liegen noch in der Zukunft. Aber verglichen mit dem vorherrschenden Trend der ersten 200 Jahre der Moderne ist dies ein gewaltiger Wandel. Denn heutzutage glauben wir nicht mehr daran, dass der Zustand der Vollkommenheit je erreicht werden kann – der Wandel bleibt. Zum ersten Mal in unserer Geschichte werden wir konfrontiert mit dem Wandel als einer dauerhaften Gegebenheit des menschlichen Lebens. Also müssen wir die geeigneten Verhaltensweisen und Kontaktmöglichkeiten für ein Leben in diesem Zustand des beständigen Wandels entwickeln.

Sich nach einem Präzedenzfall zu richten, ist kein guter Rat mehr. Das Anhäufen von Wissen und darauf angewiesen zu sein, sich auf das vor langer Zeit erworbene Wissen zu verlassen, ist heutzutage kein guter Vorschlag. Sich auf unveränderte Routine zu verlassen, die man tatsächlich annehmen und blind befolgen kann, ist auch kein gutes Rezept. Das gleiche gilt für gewohnheitsmäßiges und überliefertes Handeln. All das ist kontraproduktiv in einer sich schnell wandelnden Welt, in der es keine vorherrschende Autorität mehr gibt, sondern einen Wettbewerb von Autoritäten, die sich sehr häufig gegenseitig widersprechen. Die Verantwortung für die Wahl zwischen diesen Autoritäten fällt gänzlich der betreffenden Person zu.

Schließlich gibt es noch ein neues Phänomen, den „flüchtigen“ Arbeitsmarkt mit kurzfristigen Beschäftigungsverhältnissen. Die Leichtigkeit, mit der Beschäftigung beendet werden kann. Daniel Cohen, Professor für Wirtschaftswissenschaften an der Pariser Universität Sorbonne, wies darauf hin, dass ein Arbeiter, der vor 100 Jahren ein Beschäftigungsverhältnis in einem Automobilwerk von Renault oder Ford einging, sich ziemlich gut darauf verlassen konnte, nach 40 Jahren vom gleichen Werk in Rente geschickt zu werden. Er erhielt wahrscheinlich sogar eine goldene Armbanduhr als Zeichen für 40 Jahre treue Dienste.

Nun sagt Daniel Cohen, dass auch die bestbezahlten, glücklichen Menschen, die im Mekka aller gescheiterten Leute beschäftigt sind und für Microsoft, für Bill Gates arbeiten, dass diese Leute keine Ahnung haben, was in einem halben Jahr auf sie zukommt.

### **Von Projekt zu Projekt**

Kürzlich gab ich der BBC ein Interview, und bei dieser Gelegenheit lernte ich einen Mitarbeiter kennen, der für die Programmsparte tätig ist, für die ich interviewt wurde. Das war ein 40-jähriger Mann, und er sagte mir, dass er schon 16 Jahren für die BBC tätig sei, doch weder eine Festanstellung besitze noch irgendwelche Rentenansprüche habe. Was macht er also? Er bearbeitet ein Projekt nach dem nächsten, ist überall auf der Welt unterwegs, ohne allerdings wirkliches Fachwissen in einem bestimmten Feld zu erwerben. Sein einzige Fachwissen bestand darin, schnell und möglichst

schmerzfrei von einem Feld zu einem anderen überzugehen und sich völlig neue Fertigkeiten für das nächste Projekt anzueignen. Das war ein anschauliches Beispiel für einen Sachverhalt, auf den die Soziologen Luc Boltanski und Eve Chiapello, die gleichzeitig meine guten Freunde sind, in ihrem Buch „*Le nouvel esprit du capitalisme*“ hinwiesen. Sie bezeichneten unsere Welt als eine „*Cité par projets*“, wie sie es auf Französisch nannten. Dieses französische Wort *cité* bedeutet mehr, als man in einem Wort in irgendeine andere Sprache übersetzen kann – *cité* ist Gemeinwesen, Stadt, auch Staat und soziale Gesamtheit.

Unsere Gesellschaft ist also von Projekten durchwoben. Wir leben von einem Projekt zum nächsten. Projekte sind normalerweise kurzfristig angelegt, und wie die heutigen Fachleute für Beschäftigungssoziologie sagen, „man ist so gut wie sein letztes Projekt“. Denken Sie auch daran, meine Damen und Herren, dass das Gedächtnis in unserer „flüchtigen“ modernen Welt ebenfalls kurz ist. An den Erfolg bei Ihrem letzten Projekt wird man sich also nicht lange erinnern. Das große Problem ist also, wie man sich vernünftigerweise in einer solchen Welt würdig und ethisch korrekt verhält und dennoch erfolgreich sein kann. Das ist nun ein Widerspruch, der sehr schwer auflösbar ist. Deshalb empfand ich den Traum, in dem ich ein *supervisor* war, als eine Art Alptraum.

### **Unvereinbare Prinzipien**

Mit den Tagungsdokumenten erhielt ich einige Kärtchen mit zahlreichen Prinzipien<sup>4</sup>, die ich mir gerade angesehen habe. Einige sind ziemlich unumstritten. Es sind beständige, ewige Grundsätze für ein anständiges, ethisch einwandfreies menschliches Leben. Aber Ihnen ist vielleicht aufgefallen, dass einige dieser Prinzipien einander deutlich widersprechen, wenn es um die Arbeit für eine Organisation geht. Gut, vielleicht erhalten Sie bei einem Unternehmen eine Anstellung – wenn Sie Glück haben, für ein Jahr oder zwei, und wenn sie weniger Glück haben, werden Sie bei der nächsten Umstrukturierung oder Rationalisierung der Einrichtung hinausgeworfen. Wenn Sie also wirklich eine Achtung für die

---

<sup>4</sup> Während der ANSE-Konferenz 2004 wurden den Gästen Karten ausgehändigt, auf denen bestimmte für die Profession Supervision relevante Werte aufgeschrieben waren. Die Begriffe dieser Karten werden im Folgenden gelegentlich aufgegriffen.

Organisation entwickeln, werden Sie in einem solchen Fall tief getroffen sein. Richard Sennet, einer der bedeutendsten lebenden Soziologen, wies darauf hin, dass langjährige Loyalität und Aufopferung für eine Organisation heutzutage zu einer gefährlichen Falle werden. Man sollte in gewissem Sinne leichter leben, als ob man nur mit seiner Aktentasche reisen würde. Es könnte vorteilhafter sein, nicht zu viel emotionales Gepäck an Loyalität mitzunehmen.

Doch schauen Sie, das zweite Prinzip, das Sie hier lesen können, ist Loyalität. Loyalität wem gegenüber? Zum Unternehmen wahrscheinlich, das mit der nächsten Modernisierungsrunde schon am folgenden Tag alle Verbindungen zu Ihnen abbrechen könnte. Und Beharrlichkeit – ein weiteres Prinzip, das großen Mut erfordert. Darum geht es ja hier, ich stelle keineswegs in Frage, dass diese Haltungen an sich gut sind. Ich möchte allerdings darauf hinweisen, dass die Welt dort draußen nicht sehr empfänglich für diese Prinzipien ist und sie sogar kontraproduktiv werden lassen kann.

Andererseits gibt es sehr, sehr „flüchtige“ moderne Rezepte. Zunächst: Emanzipation. Emanzipation richtet sich direkt gegen angesehene Institutionen. Entweder respektiert man Institutionen oder man emanzipiert sich. Dazwischen gibt es nur wenig. Emanzipation ist die Fähigkeit zur Reflexion, indem man eigene Gedanken formuliert, indem man sein eigener Richter ist, nichts als selbstverständlich hinnimmt, und die Menschen nicht an ihren Worten misst, sondern versucht, tiefer zu schauen, um sich ein eigenes Urteil zu bilden.

Und dann kommt noch etwas enorm Wichtiges ins Spiel: persönliche Verantwortung. Wenn Sie nämlich wirklich emanzipiert sind, wenn Sie wirklich eigenständig denken, dann müssen Sie die Konsequenzen für Ihr Denken und Ihre Wahlmöglichkeiten tragen. Unabhängigkeit und Selbstbestimmung bedeutet Risikobereitschaft. Sie müssen Verantwortung tragen für die Konsequenzen Ihrer riskanten Entscheidungen. Sodann kommen noch zwei enorm wichtige Grundsätze ins Spiel: die Bereitschaft zu verhandeln und sich auf einen Diskurs einzulassen. Die besten und optimalen Lösungen sind immer Gegenstand eines Diskurses, Gegenstand von Verhandlungen und der Konfrontation verschiedener Meinungen. Wahrscheinlich werden Sie es in jeder Situation, in der



Ihr Handeln gefragt ist, mit dem gleichen Problem zu tun haben. Sie konfrontieren Menschen mit verschiedenen Meinungen, Menschen, die von verschiedenen Vorlieben, mitunter sogar von verschiedenen Wertvorstellungen geleitet werden. Unter diesen Bedingungen sind Sie dazu angehalten nachzudenken, sich zu emanzipieren und persönliche Verantwortung zu übernehmen.

Wenn Sie jetzt von mir erwarten, meine Damen und Herren, dass ich Ihnen sage, wie Sie alle diese Grundsätze in Übereinstimmung bringen können, dann muss ich ehrlich zugeben – und ich entschuldige mich dafür bei Ihnen – dass ich unwissend bin, ich weiß es nicht. Ich vermute, dass eine völlige Vereinbarkeit wohl nicht zu erwarten ist. Gleichzeitig bin ich davon überzeugt, dass man nach Kräften versuchen sollte, eine Übereinstimmung herzustellen. Denn diese Grundsätze sind alle erforderlich. Das Problem ist nur, dass sie in der Welt, in der wir leben, nicht gleichzeitig erfüllt werden können.

Lassen Sie mich das bisher Erwähnte folgendermaßen zusammenzufassen: Man kann für unser Leben in einer „flüchtigen“, modernen Welt drei Vorbedingungen formulieren. Erstens ist unser Handeln der Unsicherheit unterworfen; zweitens besteht ein beständiges Risiko, das wir zwar einzuschätzen versuchen, das aber im Prinzip nicht voll berechenbar ist, da es immer Überraschungen gibt; und drittens steht unser Handeln unter dem Vorzeichen wechselnden Vertrauens. Eine allgemeine Entwicklung, der man heute noch vertrauen konnte, kann schon morgen verurteilt und zurückgewiesen werden. Das gilt nicht nur für die Welt der Arbeit, sondern überall. Nahrungsmittel, die noch heute von Ärzten als gesundheitsfördernd empfohlen werden, gelten schon morgen als krebserregend und schädlich. Wenn Sie sich Hochglanzmagazine oder die Beilagen von Tageszeitungen anschauen, finden Sie in fast jeder Woche eine Rubrik, die Sie über die neuesten Moden, nicht nur Kleidermoden, informiert, sondern auch über modische Verhaltensweisen, Einrichtungsgegenstände, Prominente, über die man Bescheid wissen muss, und so weiter. Das sind Rubriken, in denen wir erfahren, was „angesagt“ ist. Aber daneben befindet sich eine Rubrik, in der uns mitgeteilt wird, was „out“ ist und wofür man sich schämen sollte, wenn man es still befolgt.

## **Gleichzeitiges Lernen und Vergessen**

Das Thema Lernen steht also unter einem großen Fragezeichen. Unsere heutige Kultur, meine Damen und Herren, ist genauso eine Kultur des Lernens wie des Vergessens, um die Sicht freizumachen für neue Dinge, die die alten ersetzen. Das ist eines der Hauptthemen, mit dem sich die Marketingleute und Verkaufsstrategen, die Führungskräfte der Verbrauchsgüterindustrie befassen. Kürzlich sah ich eine Werbeanzeige einer großen Mobilfunkgesellschaft, die wahrscheinlich zu der Erkenntnis gelangt war, dass der potenzielle Markt für Mobiltelefone bereits gesättigt ist. Das bedeutet, dass jeder, der für den Handykult gewonnen werden konnte, bereits ein Mobiltelefon besitzt. Also wie kann man da noch weiterhin Mobiltelefone verkaufen? Die Anzeige war sehr interessant, weil sie auf die Vorteile des Handybesitzes überhaupt nicht einging. Man ging einfach davon aus, dass jeder, der die Anzeige las, bereits ein Handy besitzt. Stattdessen hieß es in der Anzeige: „Besitzen Sie ein Handy, für das Sie sich bei Ihren Freunden schämen müssen? Wenn ja, dann kommen Sie zu uns, wir haben die neuesten Hightechgeräte. Auf so ein Mobiltelefon werden Sie stolz sein.“

Das Problem des Vergessens ist also nicht nur ein Problem des Versagens unserer geistigen Fähigkeiten. In einer stark wettbewerbsorientierten Konsumgesellschaft gibt es einen enormen Druck, die Vorzüge der Konsumgüter zu vergessen, und zwar lange bevor diese Güter am Ende ihrer Lebensdauer angelangt sind. Viele Menschen werfen vollständig funktionierende Computer nur deshalb weg, weil es neue Geräte mit einigen zusätzlichen technischen Merkmalen gibt, obwohl sie ihren Computer nur zur Textverarbeitung nutzen. Aber sie haben gehört, dass es eine besondere Musik gibt, die man mit dem neuen Computer abspielen kann, und wenn man dann das nächste Mal die Freunde zum Essen einlädt, schämt man sich, dass man ein solches Gerät nicht besitzt. Das ist gleichzeitiges Lernen und Vergessen. Schnelles Vergessen, schneller Spurwechsel, Wechsel von einem Verhalten zu einem ganz anderen Verhalten. Unsere Politiker haben einen Ausdruck dafür. Er heißt Flexibilität. Eine neue Tugend, die zum Glück hier auf den Kärtchen nicht erwähnt ist, die aber dennoch immer wieder als ein Heilmittel zur Lösung aller möglichen sozialen Probleme auftaucht.

Diese besonderen Merkmale der „flüchtigen“ modernen Gesellschaft, meine Damen und Herren, stellen Sie, die *supervisors*, vor ein Dilemma. Sie wollen den Menschen, denen Sie helfen, sich in dieser Gesellschaft zurechtzufinden, einen Gefallen tun. Wenn man ehrlich ist, glaube ich, darf man aber nicht vergessen, dass wenn Sie ihnen diesen Gefallen tun – indem Sie helfen, zur Kreativität anregen, das Erlernen neuer Fähigkeiten ermöglichen und letztlich Flexibilität erwarten – dann bedeutet dies gleichzeitig, dass Sie diese *supervisees*, also die „Supervisierten“, einem Leben voller Spannungen aussetzen. Denn es gibt keinen Zeitpunkt mehr, an dem man sich einfach hinsetzen und sagen kann: „Ich bin angekommen, ich habe alles erledigt. Jetzt kann ich die Sahne des Erfolges meiner früheren Anstrengungen abschöpfen.“ Einen solchen Moment gibt es nicht. Lernen ist nun ein lebenslanger Vorgang. Und heutzutage besteht Lernen vor allem aus der Fähigkeit, das zu verändern, was man als wahres, richtiges, brauchbares und effektives Wissen betrachtet.

Gregory Bateson war einer der bedeutendsten Anthropologen des 20. Jahrhunderts. Er unterteilte den Lehr- und Lernprozess in drei Ebenen. Die erste bestand aus primitivem, elementarem Lernen und war seiner Ansicht nach nur die Vermittlung von Wissen. Die zweite, höhere Ebene ist etwas komplizierter. Hier geht es nicht so sehr um die Aufnahme von Informationen, sondern um die Regeln der Wissensverarbeitung, die kognitiven Rahmen, in denen die Themen, mit denen wir in Berührung kommen können, einsortiert werden sollten, so dass wir fähig sind, Probleme unabhängig und kreativ zu lösen. Gregory Bateson meinte, dass diese beiden Ebenen des Lernens universell Anwendung finden und sagte, dass die erste, niedrigere Ebene leicht zu kontrollieren sei und in einer Reihe von Prinzipien kodifiziert werden könne. Die zweite, höhere Ebene warf bereits eine Vielzahl von Unklarheiten auf und lässt sich sogar von den fähigsten Pädagogen nicht leicht beeinflussen.

### **Ein Hauch von Wahnsinn**

Und schließlich reflektierte Bateson über die von ihm als dritte Ebene bezeichnete Stufe, die er für pathologisch hielt. Die dritte Ebene sei die Fähigkeit, die kognitiven Rahmen aufzulösen, die Regeln abzulehnen, und hieraus etwas ganz Anderes zusammenzusetzen. Bateson sagte, diese Fähigkeit könne ein

Zeichen von Wahnsinn sein – er drückte sich sehr drastisch aus. Nun, ich trage keine Verantwortung für diese Beurteilung. Ich wiederhole nur die Worte von Gregory Bateson, aber wenn er Recht hatte, dann könnte man sagen, dass in unserer gegenwärtigen Kultur ein Hauch von Wahnsinn liegt. Das Geheimnis des Lehrens und Lernens beinhaltet auch die Vermittlung dieser Fähigkeit, angenommene, zur Gewohnheit gewordene kognitive Rahmen, in denen wir die Informationen über unsere Umgebung erfassen, aufzulösen und abzulehnen.

Bereits vor 30 Jahren wies Thomas Kuhn in seinem Buch über wissenschaftliche Revolutionen darauf hin, dass die wirklichen Durchbrüche dann passieren, wenn das Paradigma in der Wissenschaft verworfen wird. Was ist ein Paradigma? Ein Paradigma besteht aus einer Reihe von grundsätzlichen, fraglos hingenommenen Annahmen. In der Physik, in der Biologie, in der Chemie, in allen exakten Wissenschaften gibt es Paradigmen. Wenn ein Paradigma unter den Wissenschaftlern erst einmal allgemein hingenommen wird, kann man endlos detaillierte empirische Forschungsergebnisse erheben, die die Lücken in diesem Paradigma ausfüllen, aber das Paradigma selbst stellt man nicht in Frage. Die Verwendung eines Paradigmas hat Folgen, und zwar dann, wenn man es so sehr verinnerlicht hat, dass man Phänomene, die nicht mit diesem Paradigma übereinstimmen, einfach nicht mehr wahrnimmt. Man betrachtet diese als Abweichungen, die man getrost vernachlässigen kann. Aber das Problem besteht darin, so sagt Thomas Kuhn, dass die Realität viel komplexer ist als das beste Paradigma. Wenn man deshalb auf gleiche Weise fortfährt, häufen sich die Abweichungen an und vervielfältigen sich. Schließlich hat man es mit so vielen Abweichungen zu tun, dass das Paradigma in sich zusammenfällt und nicht mehr aufrecht erhalten werden kann. Das ist nach Thomas Kuhn der Zeitpunkt einer wissenschaftlichen Revolution. Die alten Denkmuster sind zerrissen, und man ersetzt sie durch etwas völlig Neues. Hiermit möchte ich deutlich machen, dass der zeitliche Abstand zwischen den aufeinander folgenden Revolutionen, den kognitiven Revolutionen dieser Art, sehr stark abnimmt. Und deshalb wird das, was Gregory Bateson für eine „abnorme pathologische Situation“ hielt, heutzutage zur Norm.

Nun, meine Damen und Herren, inzwischen wissen Sie vielleicht, warum ich – zumindest aus meiner subjektiven persönlichen Sicht –

es für einen Alptraum halte, ein *supervisor* zu sein. Am Anfang habe ich Ihnen offen gesagt, dass Sie die Fachleute mit Praxiserfahrung sind, Sie sorgen dafür, dass die Dinge geschehen. Ich kann nur darüber sprechen, dass Dinge geschehen. Ich hatte Ihnen nicht versprochen, Ihre Zweifel zu zerstreuen. Jedoch möchte ich wiederholen, was ich eingangs erwähnte. Marx sagte, dass Menschen ihre Geschichte selbst machen, aber nicht aus freien Stücken. Damit möchte ich Ihnen nahe legen, dass das Wissen um die Bedingungen einen enorm wichtigen Faktor darstellt, wenn man Geschichte macht. Die Art und Weise, wie man Geschichte macht, hängt davon ab, welche Vorstellung man von den Bedingungen hat, unter denen man handelt. Ich glaube, es ist besser, eine richtige Kenntnis von diesen Dingen zu haben, als eine irreführende und falsche. Wie auch immer Sie genau Ihre Rolle als *supervisor* heutzutage ausfüllen wollen, es ist deshalb enorm wichtig, dass Sie zu Beginn den möglichen Kandidaten, die Aufgabe und die Arbeit in diesen Gesamtzusammenhang des täglichen Lebens unserer heutigen Gesellschaft stellen. Ich glaube, hierauf können Sie erfolgreich aufbauen.

### **Verlagerung von Verantwortung**

Wie ich zuvor erwähnte, bestand das grundlegende strategische Prinzip in der festen Phase der Moderne darin, den Untergebenen ihre Verantwortung zu entziehen. Die Manager wollten die Verantwortung monopolisieren. Die Untergebenen sollten lediglich die Regeln, die Anweisungen und Befehle befolgen, die an der Spitze der Organisation festgelegt wurden. Der Hauptgedanke meines heutigen Vortrages ist, dass wir in den vergangenen Jahren eine Verlagerung von Verantwortung beobachten können, und zwar von den Führungskräften mächtiger und großer Unternehmen zu den nachgeordneten Mitarbeitern. Ich würde sogar sagen, dass unter den gegenwärtigen Bedingungen die mächtigen Chefs der mächtigen Unternehmen sich dagegen absichern wollen, dass ihnen zu viel Verantwortung zukommt. Wenn Sie dafür einen Beweis haben möchten, dann können Sie in den Zeitungen immer wieder lesen, dass es große Unternehmen gibt, die nicht erfolgreich sind, aber deren Generaldirektor einen goldenen Handschlag erhielt, mehrere Millionen Dollar, obwohl die Unternehmensergebnisse schlecht waren.

Verantwortung wird entweder als persönliche Verantwortung akzeptiert, oder es gibt sie nicht. Das ist die Wahrheit, die immer offensichtlicher, immer deutlicher und klarer wird, da wir unter den Bedingungen der „flüchtigen Moderne“ leben. Früher bestand die Aufgabe derjenigen, die gemeinschaftliche Leistungen koordinierten, darin, die Handlungsmöglichkeiten der Untergebenen auf eine sehr geringe Anzahl von Optionen zu beschränken und Ihnen Verantwortung zu entziehen. Heute verhält es sich andersherum. Sie, die Untergebenen, müssen ein Gefühl der Verantwortung entwickeln und gleichzeitig enorme Risiken eingehen, die untrennbar mit Selbstbestimmung und Emanzipation verbunden sind. Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit!