

Im Großen im kleinen leben

Dirk Siefkes, 21. August 1997

Wieviele Menschen können an einem Gespräch teilnehmen? Drei, vier, fünf. Darüber wird's schwierig. Darunter wird's ernst: ein Wort unter vier Augen. Auch bei einem Selbstgespräch bin ich noch zu zweit.

Ist die Gruppe größer, bilden sich Strukturen heraus: Es treten Wortführer auf, Untergruppen erscheinen, manche kommen nie zu Wort, werden schweigsam. Bei noch mehr Teilnehmern ergreift man Maßnahmen: Wortmeldungen, Referenten, Arbeitsgruppen; braucht man Hilfsmittel: Rednerlisten, Mikrophone; muß man laut und deutlich reden; lernt man die einzelnen nicht mehr kennen; lernt man nicht mehr, sondern sagt seine Meinung. Je größer die Gruppe, desto größer die Abstände und desto schwieriger die Verständigung. Ich kann nicht einmal denen richtig zuhören, die neben mir stehen.

Die Probleme zu großer Gruppen können auch in kleinen auftreten. Während einer Ehekrise kann man auf einmal nur noch schriftlich kommunizieren; muß man Sprechzeiten festlegen; hört man nicht, was der Partner sagt; kann sich nicht mehr verständigen. Etwas ist zu groß geworden. Ob eine Gruppe groß oder klein ist, hängt nicht nur von der Anzahl ab. Also wovon dann?

Mit festen Formen ermöglichen oder verbessern wir die Verständigung in größeren Gruppen: Jeder kommt mal dran; wir sprechen alle eine Sprache; wir achten uns. Aber Formen erstarren. Aus der Achtung wird Verachtung, als Höflichkeit getarnt. Wir reden in Floskeln. Tuscheln hinter vorgehaltener Hand mit dem Nachbarn. Wieder kommt es nicht auf die Art der Formen an, sondern was wir daraus machen. Wie erhalten wir Formen lebendig?

Wirklich formal verhalten wir uns in Wissenschaft und Religion, in Spiel und Sport – überall da, wo es darauf ankommt, daß Menschen sich zweifelsfrei verständigen. 2 + 2 ist überall 4. Schachregeln sind international. Der Papst ist unfehlbar. Football ist nicht Fußball. Aber die Formen tragen uns nicht, sie stützen uns nur; oder ersticken uns. Wer nicht rechnen kann, hat es heutzutage schwer; aber Mathematik kann man nicht lernen, wenn man Angst davor hat. Glauben befreit den Menschen – Religion ist Opium fürs Volk. Malen ist die beste Therapie – wenn ich mich traue zu malen. Spielen ist schön, aber Fußball macht süchtig.

Wir sind von großen Systemen umgeben. Der große Bruder ist überall. Aber wir leben nur in kleinen Systemen. Wir alle stellen gern Regeln auf; aber keiner befolgt sie gern. Wohin wir auch kommen, versuchen wir, uns eine vertraute Umgebung zu schaffen. Wir hängen Bilder auf und schwatzen mit den Nachbarn. Wir versuchen, die Sachbearbeiterin kennenzulernen. Wir entwickeln eine eigene Zeichensprache. Wir lernen den Fachjargon, belächeln den job slang. Überall bauen wir kleine Systeme.

Wir brauchen beides. Nur kleine Systeme entwickeln sich. Getragen aber wird die Entwicklung von der Festigkeit der großen Systeme und der Eigensinnigkeit der beteiligten Menschen. In Kultur und Technik, in Tradition und Sprache, in Wissen und Werten, in Texten und Charakter bilden sie vielfältige Bedingungen für das, was wir tun und lassen. Sie "bestimmen" die lokale Entwicklung auf doppelte Weise: sie geben Möglichkeiten vor und schließen andere aus, sie schränken ein und unterstützen. Anders gesehen spiegeln sie bloß die Vorgänge, die sie tragen. Mit jeder Tätigkeit ändern wir die Umgebung und uns selbst, die Veränderungen pflanzen sich fort und verlieren oder etablieren sich im Großen. Wir werden erzogen, auf die großen Umgebungen und die starken Menschen zu schauen; sie bestimmen die Politik, das Wetter und die Aktienkurse. Wir sollten uns mehr bemühen, die kleinen Umgebungen, in denen wir leben, lebendig, lebenswert zu erhalten. In Familien, Arbeitsgruppen, Freundeskreisen liegen die ungeahnten Möglichkeiten, die die großen Systeme uns bieten. Wir können nicht voraussagen, wie die Welt sich verändern wird, wenn wir die Möglichkeiten ergreifen. Die Welt ist keine Maschine. Aber gerade deswegen müssen wir sie nicht bedienen.

Überall können wir im Großen im kleinen leben. Ich zeige an fünf Beispielen, von der großen Organisation bis zur individuellen Entwicklung, wie diese Einstellung das Leben ändern kann.

In großen Organisationen sind alle Abläufe strikt geregelt. Wären Arbeitszeiten und Gehälter, Zuständigkeiten und Termine nicht festgelegt, wie sollte der Betrieb funktionieren? Aber hinter den Kulissen läuft der Laden oft ganz anders: Die Arbeiter horten Auftragszettel, um sie erst in flauen Zeiten abzurechnen; relevante Informationen kommen über die Flure statt über die Datenleitungen; die kompetenten oder unersetzlichen Mitarbeiter machen ihre Arbeit an den Direktiven der Vorgesetzten vorbei. Offiziell sind solche Unregelmäßigkeiten, wenn sie überhaupt wahrgenommen werden, ein Ärgernis, das es zu bekämpfen gilt. Aber tatsächlich würde keine Organisation ohne sie funktionieren. "Dienst nach Vorschrift", das ist altbekannt, legt jeden Betrieb lahm. Je größer die Organisation, desto weniger greifen die formalen Regeln. Tatsächlich folgen wir Regeln nie, ohne uns "etwas dabei zu denken"; wir schimpfen oder freuen uns auf den Abend, wir ändern die Regeln oder interpretieren sie neu.

Daher gibt es seit einiger Zeit eine Tendenz zu kleineren "autonomen" Einheiten. Unter dem Schlagwort "Selbstorganisation" experimentieren große Firmen mit "Fertigungsinseln" oder anderen Formen von Gruppenarbeit. Den Taylorismus gilt es zu überwinden, ein Zeitalter menschenwürdiger Arbeit bricht an, sagen die einen. Die Verfechter sprechen von schlanker Produktion und Organisation; so könne man die Wirtschaft retten. Andere kritisieren die Naivität solcher Ideen. Was für eine Gruppe gut ist, kann für einzelne Mitglieder oder andere Gruppen das Ende bedeuten. Autonome Fertigungsinseln dienen dazu, die Produktivität zu steigern. In "Qualitätszirkeln" entscheiden Arbeitsgruppen über Verbesserungen, die oft das Ausscheiden schwächerer Mitglieder mit sich bringen. Firmen, die schlank produzieren, verlagern die Bestände von den Hallen auf die Straße, so daß der Verkehr noch korpulenter wird. Sicher sind autonome Arbeitsgruppen ein Schritt in die richtige Richtung; sie ermöglichen kleine Systeme eher als die durchgeplante fordistische oder gar die menschenleere CIM-Fabrik. Aber sie liefern nicht automatisch kleine Systeme.

Große Organisationen sind ohne formale Regeln nicht denkbar, aber die Regeln legen nicht wirklich fest, was geschieht. Die Mitarbeiter nutzen die Regeln, um mit ihrer Hilfe oder gegen sie das Beste aus ihrer Situation zu machen. Dazu gehört auch, die Organisation nicht zu schädigen; von ihr leben sie ja. Ein großer Betrieb sollte also so organisiert sein, daß die Mitarbeiter zu selbständigem Handeln angereizt und dabei unterstützt werden. "Matrixorganisation statt Hierarchie" heißt ein Prinzip: Die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Abteilungen eines Betriebs wird nicht von oben festgelegt, sondern lokal nach den jeweiligen Bedürfnissen gestaltet; unterschiedliche Bereiche wie Planung, Fertigung, Vertrieb können so lokal ganz unterschiedlich ineinandergreifen.

Ob das klappt, hängt von den kleinen Gruppierungen ab: Teams, Interessengruppen, Seilschaften. Sie, nicht die Einzelnen und nicht der ganze Betrieb bilden und tragen die informellen Arbeitsweisen. Die kleine Anzahl tut's freilich nicht. Auch Gruppen können sich sklavisch Regeln unterordnen. Und sich von den Regeln lösen bringt noch nicht viel. Wenn eine Gruppe die formale Organisation ignoriert oder bekämpft, wird sie sich im allgemeinen dabei aufreiben oder selbständig machen. Eine Gruppe bleibt nur lebendig, wenn sie die Regeln des großen Systems, die Bedürfnisse der Mitglieder und die Eigenheiten kooperierender Gruppen als Herausforderung und Grundlage nimmt, sich selbst zu organisieren. Dazu muß sie so klein sein, daß die Organisation informell bleiben kann, und stark genug, daß sie trotzdem nicht zerfällt.

An der Technischen Universität Berlin wird derzeit um eine neue Organisation gerungen. Wie so viele soll auch dieser Koloß aus finanziellen Gründen verkleinert

werden: mehr als die Hälfte der Professuren soll bis zum Jahr 2003 verschwinden. Gleichzeitig soll die Verwaltung dezentralisiert werden, damit sie effizienter arbeiten kann. Also muß man eine neue Struktur schaffen, sagen die einen; nur große Einheiten lassen sich effizient verwalten. Forschung und Lehre, die beiden Komponenten der universitären Arbeit, sollen in einer Matrixorganisation verknüpft sein: nicht mehr nach Inhalten, sondern nach Angebot und Nachfrage.

Das ist nicht zu verantworten, sagen die anderen. Gerade in einer Technischen Universität darf die wissenschaftliche Arbeit nicht nur den wissenschaftlichen und technischen Bedürfnissen und den ökonomischen Zwängen folgen. Sie muß sich an Themen orientieren, die sich aus aktuellen sozialen, kulturellen, ökologischen Problemen ergeben und bei denen Technik helfen könnte. Beim Forschen, Lehren und Lernen sollten sich alle auf solche gesellschaftlich relevanten Themen einigen. Bei dieser Schwerpunktbildung werden sich organisatorische Änderungen nahelegen; so wird sich die Organisation der Universität schrittweise mit den Bedürfnissen verändern, nicht umgekehrt.

Die kleinen Systeme, in denen Veränderungen sich tatsächlich abspielen, sind an einer Universität durch die Organisation von Lehre und Forschung vorgegeben: Tutorien, Seminare, Arbeitsgruppen, Projektteams. Wollen wir die beiden Bereiche verknüpfen, müssen wir sie auf dieser lokalen Ebene für einander öffnen. In Lehrveranstaltungen sollten wir nicht Wissen vermitteln, sondern zum Erlernen von Fähigkeiten anleiten. Die meisten lernen am besten, wenn sie gemeinsam an Fragestellungen arbeiten. Das dafür nötige Wissen eignen sie sich in eigener Verantwortlichkeit an, mit Hilfe von Büchern und technischen Medien, von Kursen und Vorträgen, von Beratung anderer und durch andere. Solches "forschendes Lernen" könnten die Verantwortlichen im Studium anerkennen, ohne die Prüfungsämter zu bemühen. So könnten wir die Studiengänge mit Hilfe ihrer Ordnungen reformieren statt gegen sie; die Ordnungen werden dann schon nachziehen. Dabei könnten wir die Studierenden früher in Forschungsprojekte, die Forschenden stärker in den Lehrbetrieb einbeziehen, ohne daß die Mittelgeber hintergangen würden; die Forschung kann vom "lernenden und lehrenden Forschen" nur profitieren. So würde die Forschung mit der Lehre revolutioniert.

Solche Veränderungen sind weder durch globale Organisation noch durch individuelle Verantwortlichkeit zu erreichen. Aber beides kann lokal wirken. Wenn die Universität Mittel für die gemeinsame Arbeit an umfassenden Fragestellungen, und nicht nur für wissenschaftlich brillante Forschung oder für Lehre im Rahmen von Prüfungsordnungen vergibt, wird die Bereitschaft zu Veränderungen wachsen. Einigungen wird es nicht ohne Kampf geben, aber sie müssen deswegen nicht blutig sein. Wenn Wissenschaftler merken, daß gesellschaftliche Verantwortung keinen Hemmschuh bildet, sondern eine Herausforderung, nach neuen Ideen und Wegen zu suchen, werden sie sich schneller auf sinnvolle Schwerpunkte einigen und ihre Arbeitsbereiche füreinander öffnen.

Für eine neue Universität brauchen wir nicht auf neue Strukturen und Ordnungen zu warten, auch nicht auf neue Menschen oder eine neue Moral. Wenn wir anfangen, darüber zu reden, wofür es sich lohnt zu arbeiten, wird sich das Leben an der Universität ändern, letztlich auch die Universität selber.

Irgendwo in Mexiko, auf einer internationalen Tagung über Semiotik, der Wissenschaft von den Zeichen. In einem Ferienhotel, wunderschön über einen Hügel vor der lauten Stadt gebreitet, zwischen blühenden Bäumen, um einen pool herum. Erreichbar nur über die Schnellstraße, die den Hügel auf beiden Seiten umgeht. Gelegentlich röhren Omnibusse an der Steigung. Eine Sitzung über "Territorium". Schon wieder wird ein spanischer Vortrag angekündigt. Ich kann nicht Spanisch, warte auf einen Vortrag "Power and Urbanism: Conceptions of the city within totalitarianism and urbanism". Der ist

also schon vorbei, diese mexikanische Organisation. Ich schlängelte mich zur Tür in den Garten. Da trifft mich die Stimme der Kollegin: "El jardín tropical...". Sie spricht langsam und deutlich, es geht um "naturaleza, cultura y memoria", soweit reicht mein Schullatein und Touristenitalienisch. Ich höre zu, verstehe immer wieder etwas, lasse mir hinterher ihr Manuskript geben, übersetze es mit Hilfe der Bücher, die meine Frau mitgebracht hat. Die spanischen Eroberer haben diese tropischen Gärten als Orte der Erinnerung an die Heimat angelegt, verdrängen damit die Gegenwart der brasilianischen Landschaft, die für sie Schrecknis oder Verführung ist, für die Unterworfenen Heimat, Trägerin von Mythen.

Als die Tagung feierlich eröffnet wurde, waren alle Teilnehmer aufgestanden. Ich hatte meine Nachbarin nach dem Grund gefragt, sie hatte geantwortet: "Das tun wir so", hatte vom Gegensatz zwischen europäisch-nordamerikanischer und mittel- bzw. süd-amerikanischer Kultur gesprochen. Sie kommt aus Uruguay, unterrichtet dort europäische Literatur. "Langsam entwickelt sich bei uns eine eigene Wissenschaft, nicht mehr nur in Bewunderung der europäischen." Meine Frau hatte bei einem mexikanischen Künstler gelesen: "Unsere Tragik ist, daß die alten Kulturen der Indios sich nicht weiter entwickeln durften, die spanische Kultur aber hier keine Wurzeln fand. So gab es keine Vermischung, keine neue Geschichte."

Ich begriff: Das Tagungshotel ist so ein tropischer Garten. Wir reden über europäische Philosophie und nordamerikanische Pragmatik, stellen Theorien über die Bedeutung von Zeichensystemen auf, streiten uns darum, suchen die Wahrheit. Und nehmen die Zeichen um uns herum, die Entwicklung nicht wahr. So haben die Konquistadoren die tropischen Gärten aus Sehnsucht nach ihrer Heimat heraus angelegt, auf diese Weise lokal die bedrohliche Realität verdrängt und die Auseinandersetzung damit verhindert. Langfristig haben sie ein neues soziales Gedächtnis geschaffen und die kulturelle Entwicklung angehalten. Wenn ich den spanischen Teil der Tagung meide, verfehle ich, was für mich neu und lebendig ist.

Bei der Ankunft hatte ich gleich gemerkt, daß ich hier nicht über Wissenschaftsgeschichte würde vortragen können, meine Zuhörer wären nicht an Informatik interessiert. Also erläuterte ich meine Theorie von der Verflechtung wissenschaftlicher und kultureller Entwicklung anhand von Veränderung und Stillstand in der Familie, nahm unsere Enkel als Beispiel. Da es keinen Projektor gab, stellte ich mein "Schmetterlingsmodell" mit Armen und Beinen dar: Der Körper symbolisiert die Tätigkeiten, die Flügel deren geistige und materiellen "Bedingungen"; oben im Bereich der großen Systeme und unten auf der individuellen Ebene breit, dazwischen eng, weil nur in den kleinen Systemen unser Tun und die dazugehörigen Formen sich eng entsprechen. Noch nie haben mich so viele Zuhörer nach dem Vortrag angesprochen, wollten das Manuskript haben, das es nicht gab. Ich paßte mich der Organisation an, redete mit den Teilnehmern, die ich zufällig traf, ging in deren Vorträge. Einen ganzen Tag verbrachte ich mit Musiktheoretikern; sie verstanden meine evolutionären Theorien, ich lernte von ihren strukturellen. Selten habe ich erlebt, daß auf einer Tagung so intensiv im Gespräch gearbeitet und nicht nur diskutiert wurde.

"Es liegt ein sonderbarer Quell der Begeisterung für denjenigen, der spricht, in einem menschlichen Antlitz, das ihm gegenübersteht; und ein Blick, der uns einen halbausgedrückten Gedanken schon als begriffen ankündigt, schenkt uns oft den Ausdruck für die ganze andere Hälfte desselben." Das schreibt Heinrich von Kleist in dem Aufsatz "Über die allmähliche Verfertigung der Gedanken beim Reden." Für unser technisch orientiertes Denken klingt das merkwürdig: Bei der Kommunikation tauschen wir Nachrichten aus; wie kann der Blick der Gesprächspartnerin mir weiterhelfen? Wohlgermerkt: Kleist spricht zu seiner Schwester, nicht zu seiner Verlobten. Nicht die Zuhörerin ist begeistert, sondern der Sprecher, weil sie schon "begriffen" hat, wonach er noch suchte.

Bei einem Streit habe ich meiner Frau einmal vorgeworfen, sie lasse mich nie reden. "Immer unterbrichst Du mich." "Das versuchst Du doch auch dauernd", blitzte sie zurück. "Du bist nur nicht so schnell wie ich. Beobachte Dich selbst." Das tat ich. Und sie hatte recht. Sie spricht, ich höre zu. Aber dabei bin ich nicht untätig. Ich nehme das Gespräch nicht einfach in mich auf, sondern mehr oder weniger lautlos kommentiere ich, formuliere um, stelle in Frage, komme mit meinen eigenen Geschichten. Ich rede, während ich zuhöre, wenn auch im Geheimen. Und wehe, wenn sie darauf nicht hört. Wenn sie nicht ständig auf meine Blicke, Gesten, Zwischenrufe achtet und ihre Sätze entsprechend wählt, verliert sie mich als Zuhörer: Ich verstehe sie nicht oder schlafe ein oder unterbreche sie wirklich. Sie muß zuhören, während sie redet. Ich formuliere beim Zuhören die Frage, auf die sie beim Reden die Antwort liefert; wenn ich die Frage schon mitbringe, umso besser. Wir sprechen in Antworten, die sehnsüchtig ihre Fragen suchen.

Wenn wir uns im Gespräch nur als Individuen gegenüberstehen und Botschaften austauschen, ändern wir nichts. Wie fruchtlos sind große Diskussionen, in denen alle nur reden, um gehört zu werden. Sprechen kann wie alles Geistige ein Wachstumsvorgang sein; wir lernen nicht abwechselnd, sondern gemeinsam. Wenn wir beim Reden zuhören, entwickeln sich die Meinungen besser. Das gilt auch fürs Schreiben. Gilt sogar für die Wissenschaft.

Als unsere erste Enkeltochter eineinhalb Jahre alt wurde, begann sie, 'Meike' oder 'ich' zu sagen. Sie grinste dabei verlegen und zeigte auf sich. Lange vorher – und noch lange danach – benutzte sie ein anderes Wort: 'Meiner'. Begeistert und mit sehr großem M. Nicht nur, wenn sie etwas haben wollte. 'Meiner' waren die kleinen Mädchen im Bilderbuch, Babyschaukeln, ein Fahrradkindersitz, die S-Bahn – alles, was sie kannte, benutzte, liebte. Alles, was sie in Beziehung zu sich bringen konnte. Dabei zeigte sie auf den Gegenstand, nicht auf sich selbst.

Ich beginne, das ist meine Interpretation, mein Leben als Bündel von Beziehungen zwischen Menschen und Dingen, nicht als Person mit Beziehungen. 'Mein' ist nicht, was (zu) mir gehört; ich bin 'Meiner'. In der *Objektsicht*, die unsere Kultur auszeichnet, sind Menschen durch Eigenschaften charakterisiert, die wiederum ihre Beziehungen zu Menschen und Dingen bestimmen. Sie entwickeln sich, indem sie die Eigenschaften ändern, dadurch die Beziehungen, und weiter vielleicht die Eigenschaften anderer.

In der *Prozeßsicht* ist Meike keine Person mit Beziehungen, sondern ein Haufen von Aktivitäten, die "um sie herum" ablaufen. Während ihres ersten Lebensjahres lernt sie, die Aktivitäten zu gruppieren, zu ordnen und schließlich zu benennen: Mama, Papa, Käse, Hund. Erst später identifiziert sie ein besonders wichtiges Bündel von Aktivitäten: Meiner. Papa und Mama, Hund und Essen und schließlich Meiner tauchen als feste Punkte aus dem Fluß des Geschehens auf, als Inseln zum Ausruhen und zum Aufbrechen zu neuen Unternehmungen. Erst dann lernt sie, daß sie selber ein solcher Punkt ist, der 'Meike' oder 'ich' heißt. Sie wird selbständig, vergißt 'Meiner' und lernt, mit Beziehungen zu jonglieren.

Ein Selbst mit Beziehungen zu anderen wäre ärmlich, nicht entwicklungsfähig. Wir bleiben Beziehungskisten, wohnen nicht nur darin. Ob wir Kinder erziehen oder von Chefs erzogen werden, ob wir Freundschaften schließen oder um Anerkennung kämpfen, wir tun das immer gemeinsam, mit anderen oder gegen sie. Wir können nichts verändern, ohne uns selber einzubringen, uns mit zu verändern. Die Prozeßsicht hat sich in der systemischen Therapie bewährt: Kinder werden nicht als Problemfälle, sondern als Teil familiärer Spannungen oder Schlaffheiten gesehen. Wenn Sie Ihr eigenes Leben dieser Perspektive unterwerfen, könnte sich einiges verschieben, Großes klein werden, Kleines groß.

Der Autor ist Professor für Informatik an der Technischen Universität Berlin. Er arbeitet mit seiner Gruppe an mathematischen und humanwissenschaftlichen Theorien

der Informatik und geht dabei theoretisch und praktisch der Frage nach, wie man menschenwürdig Wissenschaft betreiben könne. Die Fragestellung stammt aus seinem Buch "Formale Methoden und kleine Systeme. Leben, lernen und arbeiten in kleinen Umgebungen", Vieweg 1992.