

# Die Werteproblematik in Supervision und Coaching<sup>1</sup>

von Peter Heintel<sup>2</sup>

## Einleitung

Kollege Bauman hat gestern eine Theorie des gegenwärtigen Zeitalters entworfen, die darin gegipfelt hat, dass er es fast ein unglaubliches Unterfangen findet, so etwas wie Supervision in dieser Zeit zu machen. Er hat von „fast alptraumartig“ gesprochen. Für solche Notlagen hat der Dichter Johann Nestroy die passende Antwort. Er hat gesagt: „Wenn alle Stricke reißen, dann häng ich mich auf.“

Ich will damit sagen: Die Situation ist einerseits in einer gewissen international-globalen Engführung des Gesamtdenkens sicherlich nicht angenehm. Doch wir können uns als Supervisorinnen und Supervisoren andererseits doch bestätigen, mit welchem Reichtum an Leben und mit welcher Fülle an unglaublicher Lebendigkeit wir dennoch konfrontiert werden. Wir haben davon immer auch noch etwas für uns, wie ich glaube, auch wenn die Zeiten anders werden. Herr Kollege Bauman hat weiter auch von dieser flexiblen, mobilen, beschleunigten Gesellschaft gesprochen, von diesem „Projekthopping“. Ich könnte da jetzt direkt anknüpfen, denn das ist ein Lieblingsthema von mir. Das hat dazu geführt, dass ich ja den „Verein zur Verzögerung der Zeit“ gegründet habe. Allerdings möchte ich auch einen Gegenaspekt hervorheben: Es gibt auch so etwas wie eine Beharrlichkeit. Sie haben das auch als Wert ausgewiesen<sup>3</sup>. Und ich darf einen Philosophenkollegen, Odo Marquart, zitieren, der sagt: „Wer wird eigentlich mit Neuem ständig konfrontiert und ist zugleich ungeheuer neugierig? Das sind die Kinder. Aber zumindest irgend etwas muss beständig bleiben, und sei es der Teddybär, den sie mitnehmen.“

Ich habe mir angewöhnt, in diesen Veränderungsprozessen, auch in Supervisionen, zu schauen, wo denn wir alle die „Teddybären“ haben, die wir ständig als Fundament und Sicherheit mitnehmen. Da

---

<sup>1</sup> Vortrag auf der ANSE-Konferenz 2004 "Die Werteproblematik als Herausforderung für Praxis und Konzept von Supervision und Coaching" am 08. Mai 2004 in Leiden/Niederlande

<sup>2</sup> Dr. Peter Heintel ist Professor für Philosophie und Gruppendynamik am Institut für Philosophie der Universität Klagenfurt, Organisationsberater und Mitbegründer des Vereins zur Verzögerung der Zeit sowie Autor zahlreicher Veröffentlichungen ("Projektmanagement. Eine Antwort auf die Hierarchiekrisis?" 2000)

<sup>3</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.

fand ich Hotelketten, gleiche Büros, gleiche Hotels überall. Es gibt keine Überraschungen mehr für den Topmanager: Er kommt vom gleichen Flughafen ins gleiche Auto, ins gleiche Büro. Vieles ist hier beharrlich. Und er ist ungehalten, wenn er im Hotel als Mitglied der Hotelkette nicht sein Müsli bekommt. Es gibt also auch sehr starke Gegenreaktionen.

In Österreich ist es so, dass sich in bestimmten Urlaubszeiten zwischen München und Klagenfurt Autos stauen. Deutsche und Niederländer sind auf dem Weg zur Adria. Und wir alle kennen das Phänomen der Urlaubsdepression, die meistens dadurch entsteht, dass man zu schnell an einen Ort kommt. Mit dem Flugzeug schnell die Szene wechseln, das passiert im Stau nicht. In einer Untersuchung haben wir feststellen können, dass der Stau durchaus nicht als sehr unangenehm empfunden wird. Man nimmt sein Picknick, stellt Tische auf, schließt Freundschaften, und vor allem: Man ist nicht so schnell dort. Man erspart sich also eventuell eine Urlaubsdepression. Kritisch wird es dann, wenn man im Herumsausen in der Welt am Morgen aufwacht und nicht mehr weiß, wo man ist. Für diesen Zustand hat schon in der Zwischenkriegszeit der deutsche Kabarettist Karl Valentin den richtigen Spruch gehabt: „Ich weiß nicht, war es gestern, war es heute oder war es im vierten Stock?“ Das noch als kleine Reminiszenz zu gestern.

Zur Einleitung gehört auch, dass ich Ihnen meine Motivation angebe, warum ich mich mit dem Thema „Ethik“ in praktischen Zusammenhängen beschäftige. Das ist nicht nur meine Profession als Philosoph, der natürlich ständig mit Ethik zu tun hat und immer wieder als Experte herangezogen wird. (Dabei ist es interessant, dass es für die Menschen Experten für die „Frage nach dem Guten“ gibt: Die ihnen also sagen, was gut ist. Eine seltsame Arbeitsteilung, wenn man es sich überlegt.)

Der eigentliche Grund ist ein doppelter.

Erstens: Es gibt in den Gesamtfragen der Ethik eine ungeheuere Verwirrung, die schon bei der Sprache anfängt: Handelt es sich dabei um Werte, um Normen, um Moral oder um Sittlichkeit? Das sind viele Namen, die alle miteinander in Verwirrung geraten sind. Hier gehört etwas Ordnung her.

Das andere Thema war, dass ich erleben konnte, dass immer wieder der Versuch gemacht wird, Werte zu finden, die die Sicherheit geben sollen, dass aus ihnen Handlungen deduziert, also abgeleitet werden können. Und das geht nun wahrlich nicht. Diese – man könnte jetzt an gestern anschließen – „Flüssigkeit“ der Werte, die in der gesamten philosophischen Tradition immer wieder vermerkt wird, führt zu diversen Problemen.

Die ersten in der abendländischen Tradition, die mit Werten gemacht haben, was sie wollten, waren die Sophisten. Die Sophisten haben Werte genommen und haben ihren Klienten versprochen, das

Gegenteil daraus zu machen. Sie waren so richtige Wert-Relativisten und haben als Anwälte ihr Brot verdient. Und der nüchternste und immer auch noch brauchbarste Philosoph war Aristoteles. Aristoteles hat gesagt: Werte, über die man sich verständigen und die man festsetzen will, sind immer ein Maß, also eine Mitte zwischen Gegensätzen. Tapferkeit ist die Mitte zwischen Tollkühnheit und Feigheit. Das klingt plausibel. Damit wollte er aber zweierlei sagen: Werte sind nicht etwas Feststehendes, das Gegenstand von Ableitungen für Handeln sein kann. Dazu ist die Kasuistik, die Auslegung, zu raffiniert. Das wusste er von den Sophisten. Und er wollte sagen: Das Maß zwischen den Extremen, die Vermittlung, ist immer etwas, das geleistet werden muss, das uns nicht geschenkt wird.

Ich möchte Ihnen dafür drei Beispiele aus dem Bereich Ihrer Werte geben:

Sie haben hier einen Wert, der lautet „Beharrlichkeit“. Das klingt ganz offen und ehrlich. Aristoteles hätte gesagt: Wenn man es positiv nimmt, ist es die Vermittlung zwischen „stur“ und „charakterlos“. In der Situation ist zu entscheiden, auf welche Seite man mehr geht. Das heißt, „Beharrlichkeit“ ist inhaltlich kein feststehender Wert. Und dann sagt er auch noch: Es ist sehr unterschiedlich, wie Werte worauf bezogen werden. Sie können „Beharrlichkeit“ individuell beziehen, dann ist „Beharrlichkeit“ eben zwischen „stur“ und „charakterlos“. Sie können es auch auf Institutionen beziehen. Im Allgemeinen wird davon gesprochen, dass Institutionen etwas sehr Beharrliches sind. Dann ist das aber meistens keine Tugend mehr. Sie verstehen, was man mit solchen Worten machen kann.

Ein zweites Beispiel: „Professionelle Integrität“. Aristoteles hätte gesagt: Das liegt zwischen „Bestechlichkeit“ und „Michael Kohlhaas“, also einsamem Heldentum. Ist diese Integrität wirklich so festlegbar, dass Standards allein genügen, die Vermittlung auszuschalten? Und dann gibt es Werte, die dienen eigentlich nicht der Feststellung, was denn das Gute ist, sondern die dienen den Verfahrensformen. Wie etwas zustande kommt, das gut ist. Das ist zum Beispiel die Bereitschaft zum Diskurs und zur Reflexion. Das sagt ja für sich noch nichts aus, aber ist dennoch eine Möglichkeit, Werte zu schaffen.

Ein drittes Beispiel ist die „Loyalität“. Das ist ja überhaupt momentan der am höchsten diskutierte Wert. Aristoteles sagt, das liegt zwischen Illoyalität und Unterwürfigkeit. „Loyalität“ kann aber auch sein „Ich habe meine Pflicht getan!“

### **„Aufräumen im Gebiet der Ethik“**

Ich möchte Ihnen einige Punkte nennen, in denen sich die Ethik im Grunde selbst im Wege steht.

### *Das „Pathos des Guten“*

Wenn von Ethik die Rede ist, bekommt man gleich hehre Gedanken. Man denkt, es handle sich um etwas ganz Unerreichbares. Und dass kein Mensch dem wirklich genügen könne. Es gibt einen Spruch im Deutschen, der in diese Richtung geht: „Der Weg zur Hölle ist mit guten Vorsätzen gepflastert“. Werte und Ethik stehen in der Tradition der Schuldzuweisung: Wer ist gut und wer nicht? Was entspricht der Norm und was nicht? Das ist kein angenehmes Zuordnungsverhältnis.

### *Die Dichotomie „Gut-Böse“*

Die Frage ist, ob Ethisches unbedingt mit dieser Dichotomie einer binären Logik zu tun haben muss. Gut-böse, richtig-falsch – das ist das Modell der logischen Unterordnung. Diese steigert sich in der Dichotomie der Kriegsrhetorik. Kriegsrhetorik besteht darin, dass man diese Gut-Böse-Strategie ins Extreme bringt und damit der Rechtfertigung von Kriegen dient. Deshalb sollte man sich überlegen, was es mit dieser Dichotomie Gut-Böse auf sich hat und ob sie nicht für die Ethik eher etwas verstellend wird.

### *Das Unbestimmte ist das Absolute*

Eine ganz problematische Sache ist das Bewusstsein, dass Werte, Normen und Sitten etwas vom Menschen Gesetztes sind. Alles, was vom Menschen gesetzt ist, steht unter dem Verdikt des möglichen Irrtums. Da aber das Wichtigste des Menschen dem Irrtum entnommen werden soll, ist es notwendig, dass man es begründet. Man hat Ethisches, Normatives dadurch gerechtfertigt und begründet, in dem man ihm Fundamente zugewiesen hat. Zunächst in den Göttern, dann in Gott, dann in der Natur, dann im Wesen des Menschen, im „Humanum“ und letztlich in der Konvention. Ich muss Sie enttäuschen: Alle diese Wege führen ins Unbestimmte. Es gibt kein bestimmtes Fundament für all das, worüber wir hier sprechen. Das Unbestimmte ist das Absolute. „Absolut“ heißt „abgelöst von uns allen“.

### *Machtinteressen*

Die Versuche, Fundamente zu legen, waren meist mit Interessen und mit Macht verbunden. Denn schließlich braucht Gott sein „Bodenpersonal“ und das Wesen des Menschen seine Auslegung. Was Gut und Böse ist, hängt sehr wohl mit hierarchischer Organisation zusammen, mit Macht und mit Institutionen und letztlich auch mit Sozialkontrolle. Und deshalb ist „Das-Gute-nicht-Tun“ immer mit dem Ausschluss aus Gemeinschaften verbunden gewesen. Das fürchten wir. Die banalste Form ist der „moralische Zeigefinger“: Wir haben nicht gern, wenn der uns vorgibt, was zu tun ist.

### *Universalismus*

Es gab in der Ethik auch lange Zeit so etwas wie einen Universalismus: Ein universelles System von Werten, die eigentlich für alle Menschen Gültigkeit haben sollten. Auch dieser Universalismus ist nicht tauglich, unser Problem zu lösen. Einfach deshalb, weil er in eine Abstraktionsebene gehen muss, die letztlich nicht handlungsverbindlich sein kann. Denken Sie nur daran, welche Schwierigkeiten es macht, die Menschenrechte in die jeweiligen Zonen unserer Erde zu übersetzen. Wie verschieden die Auslegungen sind, wie unterschiedlich Kulturen die Person, den Personenbegriff und das Individuum verstehen.

### *Subjektiver Pluralismus*

Darunter versteht man den Wertewandel, den Relativismus, also all das, was sich in die Pseudotoleranz zurückgezogen hat: Jeder kann nach seinem Prinzip selig werden. Auch das macht es natürlich schwierig, in den Werten, in den Normen Verbindlichkeit zu sehen. Was es schwer macht, ist die Autonomiezumutung. Wir kennen unsere Tradition im Zeichen des Gewissens. „Gewissen“ heißt, dass es keine sittliche oder moralische Fixierung oder Bestimmung geben kann, die nicht über den „inneren Gerichtshof“ meines Gewissens gegangen ist. Das heißt, das Sittliche, das Moralische darf nicht von außen kommen. Wir sind als Verantwortliche zur Prüfung und zur Mitentscheidung veranlasst. Das ist schwierig und eine Zumutung. Darum hat Kant auch gesagt: „Lebe so, dass die Maxime deines Handelns zum allgemeinen Gesetz erhoben werden kann.“ Jetzt stellen Sie sich vor, Sie müssten bei jeder Handlung prüfen, ob die Allgemeinheit das auch so wollen kann. Da sind Sie aber beschäftigt. Und ein Resultat ist der moralische Hypochonder, der sich nicht mehr zu handeln getraut, weil das Prüfverfahren nicht leicht abzuschließen ist.

### *Kollektive Autonomie*

Eine meiner Pointen, die ich in der Prozessethik noch zur Sprache bringen werde, ist die Zielrichtung „kollektive Autonomie“. Das heißt: Wie werden Gesellschaften oder Gemeinschaften für sich selbst verantwortlich und nicht nur das Individuum? Wie ist kollektive Autonomie herstellbar, sodass auch Institutionen, Gesellschaften, Gruppen so etwas ein Gewissen bekommen, das sie, wie ich behaupte, derzeit per definitionem nicht haben?

### *Verrechtlichung*

Das war ein starker Eingriff in die Entwicklung unserer Ethik und Sittlichkeit. Viele Bereiche, die früher den Status des Gebrauchs, ja, der Sitte innehatten, sind ins Recht abgewandert. Man muss sich einmal ansehen: Was ist denn eigentlich noch übrig geblieben für Ethik, für Sitte, für Moralität, das nicht ohnehin schon im Recht

verankert ist? Glücklicherweise merken wir, wie schwach das Recht ist. Wenn Sie Prozesse verfolgen, so werden Sie bemerken, dass fast überall moralisch argumentiert wird, obwohl das Rechtliche ausreichen würde. Man braucht zur eigenen Stärkung so etwas wie das „moralische Unterfutter“.

### *Dominanz der Ökonomie*

Ich muss auch einen kleinen Ausflug in die „Großwetterlage“ machen: Weltgesellschaftlich befinden wir uns im Rahmen der Wertgesichtspunkte unter zwei dominanten Wertfiguren: Die eine Wertfigur ist die der Ökonomie und mit ihr verbunden der Technologie. Die Ökonomie dominiert – meine Behauptung – alle anderen gesellschaftlichen Systeme. Damit ist ihr Wertbegriff verbunden: Der des unmittelbaren Nutzens und der Allokation.

### *Dominanz der wissenschaftlichen Machbarkeit*

Die Objektivität der Wissenschaft ist eine Wertentscheidung, die einmal getroffen wurde. Es ist nicht selbstverständlich, Mensch und Natur als Subjekt vom Objekt zu trennen. Das war die Entscheidung der Naturwissenschaften. Und das ist eine Werteentscheidung. Wie immer und überall muss man auch Systeme nicht bloß als neutrale Einrichtungen verstehen. Sie unterliegen vielmehr alle in ihrer Axiomatik meist kollektiv unbewussten Wertentscheidungen darüber, wie ich die Welt und die Natur einzurichten gedenke.

### *Reflexion über das Wollen*

Die Frage nach dem Guten befindet sich in einer seltsamen intellektuellen Ortlosigkeit. Ich stelle mir vor, dass man gar nicht so sehr außerhalb nach geltenden Werten suchen müsste, sondern dass man vorher Bedingungen schaffen müsste, damit die Frage nach dem Guten überhaupt wieder gestellt wird. Es ist die ganz einfache Frage der Reflexion. Dass wir zeitweise in unserem Betrieb, in dem wir stehen, innehalten und uns fragen: Wollen wir das so, wie wir uns es eingerichtet haben? Erst daraus entsteht dann die Frage. Das Einsetzen des Wollens zu dem, was wir tun, das ist keine Selbstverständlichkeit. Und angesichts der Zeitverdichtung, des Aktionismus, der Hektik, in der wir alle leben, findet diese Frage immer weniger statt und die Antwort, die wir hören, ist, auch wenn hier immer wieder Unvernunft verkörpert wird, die Phrase vom Sachzwang.

### **Ein prozessethisches Modell**

Ich darf vorwegschicken, dass für mich Modelle, ähnlich wie Werte, nicht etwas sind, das man anwenden kann. Das zu Ihrer Enttäuschung. Sie sind aber der Versuch, Sichtweisen auf Wirklichkeiten herzustellen, und zwar in einer differenzierten Form,

die es uns ermöglicht, in dem Chaos unserer Weltbewältigung Anker zu haben.

Wenn die These stimmt, dass wir zur Begründung von Sitten, Werten, Normen eigentlich niemanden finden werden und wir Werte nicht vom gestirnten Himmel herab pflücken können, dann bleibt die Frage bei uns selbst und unserer Verantwortlichkeit. Und dem dient dieses Modell.

Sie müssen sich das wie einen Flügelaltar vorstellen. Es gibt zwei Seitenklappen, die man aufmachen kann und in der Mitte sind wir. Auf der linken Seite stehen unlösbare, notwendige Widersprüche (Gegensätze, Polaritäten), in denen wir uns dauernd befinden. Diese Widersprüche führen zu Problemen und Konflikten. Auf dem rechten Altarbild stehen Antworten auf Konflikte und Probleme. Zu diesen Antworten gehören Werte, Normen, das Recht, die Sittlichkeit, die Rituale und das Brauchtum. Das alles sind Lösungsversuche für Konflikte, die aus unlösbaren Widersprüchen entstehen. Ich beginne zur Erläuterung bei der linken Seite, bei den Widersprüchen. Ich darf ihnen einige Dimensionen aufzählen, damit es plastischer wird. Wenn in Supervisionssituationen Probleme auftreten, bemühe ich mich, nach der rechten Seite zu schauen und fragen: Was gibt es für Antworten im Recht, in der Sitte, in der Norm? Sind diese Antworten tauglich, um so besser. Dann kann ich das Schatzkästlein unserer Tradition ausbeuten. Allerdings geht das über Entscheidungen. Wenn das aber nicht geht, dann muss ich nach der linken Seite sehen und schauen, woher denn dieses Problem oder dieser Konflikt kommt. Das ist ein Weg der Entpersonalisierung und ein Weg, das Ganze aus den Gegensätzen „gut / böse“ und „Schuld / Unschuld“ herauszunehmen.

## **Die linke Seite: Widersprüche**

### *Existenzielle Widersprüche*

Es gibt einen Widerspruch zwischen Mensch und Natur, der gelöst werden kann, wie es die Naturvölker gemacht haben, oder wie wir es machen. Der Widerspruch lautet: Der Mensch ist Tier, aber weil er es weiß, ist er es nicht. Er kann die Verdauung zur Wissenschaft erheben. Das kann kein Affe. Ein anderer existenzieller Widerspruch ist der der Geschlechter. Hier beginnen die Konflikte bei der mühsamen Verrechtlichung der Gewalt in der Ehe und führen bis hin zur Quotenregelung. Sie sehen, auch das bedarf ständig einer Lösung. In Zeiten gesellschaftlicher Umbrüche haben die Widersprüche nichts Besseres zu tun, als alle gleichzeitig relevant zu werden. Daher nenne ich den nächsten: Den Generationskonflikt, und dazu gehört die Frage der Pensionen. Man will sie versicherungsmathematisch lösen. Das wird nicht gelingen, weil das eine logische Lösung ist. Aber es wird mehrerer Lösungen bedürfen.

Der Widerspruch zwischen Leben und Tod ist ein ganz besonders unangenehmer, weil es der einzige ist, der kein Vis-a-vis hat, das Partner wäre. Darum hat die ganze Mythologie sich diesen Partner bildlich vorzustellen versucht, um mit ihm doch ein wenig in Verhandlung zu kommen. Das ist aber nicht gelungen. Diese existenziellen Widersprüche haben durch alle Traditionen in allen Kulturen Konflikte geschaffen und Antworten bekommen. Sie werden bemerken, dass die Institutionen, die lange Zeit überlebt haben, sich diesen existenziellen Widersprüchen angenommen haben. Deshalb sage ich: Institutionen sind entlastende Einrichtungen der Menschen, die auf unlösbare Widersprüche ewige Antworten geben. Und wir brauchen sie. Dieses Paradox ist auch ein existenzielles.

### *Soziale Konstellationen*

Sie sind die zweite Dimension der Widersprüche. An ihren Grenzen gibt es immer Konflikte. Was für ein Individuum gut ist, ist nicht unbedingt gut für ein Paar. Was für ein Paar gut ist, ist nicht unbedingt gut für eine Familie. Jeder der Kinder hat, weiß das. Das sind zwei unterschiedliche Konfigurationen. Und man muss diesen Widerspruch in irgendeiner Form lösen. Kinder haben natürlich die Tendenz, diese Konflikte auf ihre Art zu lösen. Sie schlafen am liebsten zwischen den Eltern. Je weiter die auseinander sind, um so mehr haben sie davon.

Dreiecke sind auch so eine Konstellation: Mann, Frau und Hausfreund. Sie verstehen sich alle gut miteinander. Jede einzelne Beziehung ist gut und man könnte zu dem arithmetischen Schluss kommen, das sei eine ideale Konstellation: Drei gute Beziehungen. Nur scheint es so nicht zu funktionieren.

Wenn wir das Individualfeld der Supervision ausdehnen und Kontexte mit berücksichtigen, dann kommen wir in die größeren sozialen Konstellationen. Gruppen gehorchen ganz anderen Gesetzen als Organisationen. Und wer in Organisationen supervisiert, der weiß, was da für ein großer Konflikt zwischen den Abteilungen und dem Ganzen besteht, zwischen der Organisation und Projekten und so weiter.

### *Systemische Widersprüche*

Sie bestehen beispielsweise zwischen den Geistes- und Naturwissenschaften. Systeme entwickeln ihre eigene Kultur und Logik. Innerhalb von Wirtschaftsunternehmen gibt es den klassischen Widerspruch zwischen Produktion und Verkauf: Die Techniker wollen das Perfekte produzieren, die Verkäufer sind für Techniker so „levantinische Charakterlose“, die eigentlich nur schnell verkaufen wollen und das Perfekte nicht schätzen. Das Perfekte ist aber immer das Teuerste und daher schwer am Markt unterzubringen. Sie können sich alle unsere gesellschaftlichen

Organisationen und Subsysteme anschauen: Sie werden überall eigene Logiken gemäß dem Gegenstand finden. Und deshalb habe ich mir angewöhnt, auch immer auf das zu schauen, was Organisationen produzieren. Produkte haben erstaunlicherweise auch diese Widersprüche in sich. Alle modernen Produkte aus der Wirtschaft vom Auto bis zum Fernseher und so weiter sind Balancen von Bedürfniswidersprüchen.

### *Historische Ungleichzeitigkeiten*

Die vierte Dimension sind historische Ungleichzeitigkeiten. Ein Beispiel: Eine Abteilung eines Unternehmens ist voll technisiert, eine andere fängt gerade an, ihre ersten Computer zu kaufen. Wenn diese Abteilungen kooperieren müssen, gibt das Konflikte. Das „Europa der zwei Geschwindigkeiten“ gibt Konflikte. Das heißt: Es gibt Entwicklungsunterschiede, und das ist keine Wertung, sondern es gibt einfach Differenzen in Entwicklungen. Die historischen Ungleichzeitigkeiten sind auch eines der Themen bei dem, das wir „interkulturelle Supervision“ nennen. Wie gehen wir beispielsweise mit den unterschiedlichen Religionen um? Was heißt „Eurozentrismus“, positiv wie negativ?

### *Strukturelle Widersprüche*

Das ist klassisch der Widerspruch zwischen „Freiheit, Gleichheit, Brüderlichkeit“ und Hierarchie. Auch dieser Widerspruch ist unaufhebbar, sofern wir in Organisationen leben, und schafft permanent Konflikte.

### **Die rechte Seite: Antworten**

Auf die linke Situation schaue ich, wenn ich im Repertoire des Angebots auf der rechten Seite keine Lösungen mehr finde. Es scheint so zu sein, dass sich die rechte Seite, also die Stabilität des gesamten Wertgefüges, aus zwei Gründen aufgelöst hat. Der erste Grund ist die Befreiung des Menschen aus der institutionellen Normativität. Man könnte auch dazu sagen: Der Autoritätsverlust der klassischen Institutionen für Werte und Normen. Früher hat es geheißen: „Roma locuta, causa finita“, also „Wenn Rom gesprochen hat, ist etwas zu Ende“ Jetzt hat man den Eindruck: Wenn der Papst etwas verkündet, fängt die Diskussion erst an. Das ist ein gewaltiger Unterschied. Nehmen Sie den Unterschied zwischen den Schiiten und den Sunniten. Es gibt einen Unterschied, den man wissen muss, wenn man dort Krieg führt. Die Sunniten haben eine etwas aufgeklärtere Haltung zur institutionellen Autorität. Sie können auch gegen einen Mullah oder gegen einen Priester entscheiden. Auch dann, wenn er ihnen auf ihre Fragen geantwortet hat. Schiiten müssen sich an sich an die Auskunft der Priester halten. Das ist ein großer Unterschied.

Der Institutionsverlust äußert sich insbesondere darin, dass eine Seite von diesem rechten Tableau freigegeben wurde und das ist die Moralität. Die Moralität wurde der individuellen Freiheit überlassen und übergeben. Und damit ist auch alles andere ausgefranst und durchlöchert.

Der zweite Bereich ist das Recht. Es unterliegt in Demokratien eigener Reflexion, der Verfahrenskontrolle und der Legitimationspflicht. Das Recht ist auch herausgenommen worden aus der Autorität von Letztbegründungen. Es unterliegt dem demokratischen Prozess.

### **Das Setzen neuer, alter Werte**

Diese beiden Bereiche haben dazu geführt, dass auch alle anderen verunsichert wurden. Das alles wurde außer Kraft gesetzt. Deshalb ist es gegenüber früher heute so schwierig, von irgendwelchen Wertsetzungen zu sprechen. Und daher stellen wir alle die Veranstaltungen in die Mitte, die sich bemühen, die Probleme und Konflikte, die jetzt alle auftreten, die unser Gegenstand sind, unser Alltag, in diesen beiden Aspekten zu sehen: Einerseits in dem Aspekt, dass die Autorität der Fremdbestimmung zu Ende gegangen ist. Dass wir dadurch in eine Freiheit gelangt sind, die fast den Charakter einer leeren Verbindlichkeit hat. Daher müssen wir uns andererseits bemühen, zumal aufgrund der Relevanz der linken Seite, also der Widersprüche, dass wir uns Orte einrichten, wo Verhandlungen, Konfliktanalysen und Lösungen stattfinden und wo man sich Zeit nehmen kann für das Setzen neuer, alte Werte.