



Uwe Hirschfeld | Ulf Liedke |
Michael Winkler (Hrsg.)

**Verstehen und Verantwortung
in Organisationen
und Bildungsprozessen**

BELTZ JUVENTA

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme.



Dieses Buch ist erhältlich als:

ISBN 978-3-7799-8100-8 Print

ISBN 978-3-7799-8101-5 E-Book (PDF)

ISBN 978-3-7799-8102-2 E-Book (ePub)

1. Auflage 2024

© 2024 Beltz Juventa

in der Verlagsgruppe Beltz · Weinheim Basel

Werderstraße 10, 69469 Weinheim

Alle Rechte vorbehalten

Herstellung: Myriam Frericks

Satz: xerif, le-tex

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe, Bad Langensalza

Beltz Grafische Betriebe ist ein klimaneutrales Unternehmen (ID 15985–2104-100)

Printed in Germany

Weitere Informationen zu unseren Autor:innen und Titeln finden Sie unter: www.beltz.de

Inhalt

Verstehen und Verantwortung in Organisationen und Bildungsprozessen – im Gespräch mit Marlies W. Fröse <i>Uwe Hirschfeld, Ulf Liedke und Michael Winkler</i>	11
„Citar es citarse“ – Zitieren heißt sich begegnen. Biografische und wissenschaftliche Fragmente aus dem Denktagebuch <i>Marlies W. Fröse</i>	18
I Verstehen und Verantwortung	
Theorie des Verstehens – Versuch, Verantwortung für das Miteinander zu übernehmen <i>Michael Winkler</i>	46
In den Tempeln der Agélasten <i>Wolfgang Dietrich</i>	67
Verstehen und Verantwortung im Wandel der Zeit <i>Johann Meylahn</i>	78
Identität und Verständigung – auch in Hochschulen. Erwägungen zu Anspruch und Möglichkeit von Kommunikation revisited <i>Ralf Evers</i>	90
Verantwortung und Kommunikation <i>Harald Wagner</i>	106
II Verstehen, Verantwortung und Gesellschaft	
Friedenslogik kann Kriegslogik überwinden <i>Friedrich Glasl</i>	122
Verletzlichkeit und Frieden – Überlegungen im Gespräch mit Emmanuel Levinas <i>Markus Hundek</i>	140
Drei Blicke zurück: Aktuelle sozialökologische Bewegungen im Spiegel von Fürsorgeverantwortung, sozialer Bildung und Ökosophie nach Hans Jonas, Klaus Mollenhauer und Félix Guattari <i>Constanze Berndt</i>	153

„Es ist fünf vor zwölf!“ – Nachdenken über Cassandra <i>Lilo Dorschky</i>	163
Vulnerabilität und Verantwortung. Menschenrechte in Grenzregimen <i>Stefania Maffeis</i>	175
Seelische Gesundheit von privaten Einsatzkräften in der Seenotrettung. Verstehen der Prozesse und Verantwortung für eine adäquate Versorgung <i>Sabine Schönfeld, Hermine Poschmann und Antonius Wiehler</i>	187
Die Sakralität der Person – Spannungsfelder und Schnittstellen zwischen Diversität und Menschenrechten <i>Wolfgang Deichsel</i>	194
Verantwortung für Utopie – eine kurze Rede an die kommende Generation <i>Uwe Hirschfeld</i>	204
Der zweite Bildungsweg als Minderheitenförderung in der Thatcher- Zeit – innovative Ansätze <i>Gerhard Wilke</i>	210
Autonomie verstehen: Minderheiten als kulturelles Erbe. Autonomiemodelle in Südtirol und Åland <i>Malvina Laffer</i>	225
Verstehen in wachsenden Ringen: Versuch über die Subkultur im Strafvollzug der DDR <i>Ulf Liedke</i>	233
III Verstehen, Verantwortung und Organisationen	
Warum Diversity und Inklusion eine Führungsaufgabe ist <i>Gudrun Sander, Nora Keller, Ines Hartmann und Lena Rudat</i>	246
Vorbehalte gegen Mixed Leadership in deutschen Familienunternehmen. Eine Fallstudie <i>Astrid Szebel-Habig</i>	257
Sichtweisen auf sozialwirtschaftliche Nonprofit-Organisationen im Wandel der Zeit <i>Dorothea Greiling</i>	263
Evangelische Hochschulen – Konkurrenz und Kooperation <i>Renate Kirchhoff</i>	273

Das Verhältnis von Markt und Staat: Sozialpolitik aus der Perspektive
der Pluralen Institutionenökonomik
Gisela Kubon-Gilke 287

IV Verstehen, Verantwortung und Professionen

Beobachten, Beschützen, Beheben. Positionen im Diskurs um die
gesellschaftliche Verantwortung von Wissenschaft
Julia Elven, Jörg Schwarz und Susanne M. Weber 294

Niedrigschwelligkeit gemeinsamer Mahlzeiten in der
Familienbildung
Christiane Solf 308

Zur (Re-)Organisation von Care Arbeit – Ambivalenzen und
transformatorische Perspektiven
Theresa Lempp 320

Glücklich im Anthropozän? Herausforderungen und Chancen für
Hebammen heute
Beate A. Schücking 331

Verstehen und Verantwortung als Aspekte einer solidarischen
Sozialen Arbeit. Überlegungen zur Verknüpfung professioneller,
theoretischer, alltäglicher und organisationaler Wissensbestände
Marc Witzel 338

Autorinnen und Autoren 347

Verstehen und Verantwortung in Organisationen und Bildungsprozessen – im Gespräch mit Marlies W. Fröse

Uwe Hirschfeld, Ulf Liedke und Michael Winkler

Sucht man nach charakterisierenden Stichworten für die geistige Situation der Gegenwart, stößt man unweigerlich auf die Phänomene von Missverstehen und Verantwortungslosigkeit. Es scheinen die Fähigkeiten des Dialogs und der Empathie zunehmend an Bedeutung zu verlieren. In vielen, sich oftmals isolierenden Milieus, Communities und Internet-Zirkeln steht die immerwährende Bestätigung der eigenen Meinung im Vordergrund. Es geht oftmals um die wiederholte Versicherung der eigenen Identität, die zudem pauschalisierend und plakativ gedacht wird. Alles was anders wahrgenommen wird, erscheint als Bedrohung. Damit droht sich Gesellschaft in kleine, nur sich selbst (vermeintlich) kennende Gruppen aufzulösen, die ihre eigenen Egoismen pflegen. Die Bereitschaft, sich darüber hinaus für das gesellschaftliche Ganze zuständig zu fühlen, sinkt. Dabei führt die oft bornierte Selbstbezüglichkeit noch nicht einmal dazu, zumindest für das je Eigene wirklich Verantwortung zu übernehmen. Lieber wird die Schuld Anderen zugeschrieben. Auch für Probleme, an denen man/frau selbst beteiligt ist.

Vor diesem, hier nur angedeuteten Hintergrund besteht das Konzept dieses Bandes darin, sich einerseits mit den Hintergründen dieser Entwicklung zu befassen und andererseits, Gegenkräfte und Alternativen namhaft zu machen. Mit dem Titel „Verstehen und Verantwortung“ möchten wir dabei zwei zentrale wissenschaftliche Haltungen und Perspektiven thematisieren. Der Begriff des Verstehens zielt auf sozial- und geisteswissenschaftliche Analysen, mit denen wichtige gesellschaftliche Tendenzen erfasst, in ihrer Dynamik erschlossen und in ihren Kontexten reflektiert werden. Dabei werden verschiedenen Zugänge, von ethischen Reflexionen bis zu sprachkritischen Analysen, eröffnet, diskutiert und weiterentwickelt.

Der Begriff der Verantwortung nimmt Kritik- und Veränderungspotentiale in den Blick und thematisiert Handlungsstrategien in einer fachlichen und zugleich normativen Perspektive. Der Fokus der Publikation konzentriert sich dabei auf Organisationen – vor allem des Non-Profit-Bereiches – und Bildungsprozesse.

Wir eröffnen den Band mit einem vielschichtigen und komplexen Text von Marlies W. Fröse, der die Prozesse des Verstehens, der Analyse, des Handelns und der Verantwortung in Arbeit zeigt. Hier steht nicht ein fertiges Produkt zur Ansicht, sondern man ist eingeladen, den, auch immer biografischen Prozess der

Er- und Verarbeitung im Dialog mit Geschichte und Literatur zu begleiten. Die eigenen Erinnerungen, Assoziationen und Schlussfolgerungen tragen als (noch unausgesprochene, aber gedachte) Kommentare zu einem Ganzen bei, dass erst noch (und immer noch) im Entstehen ist. Verstehen und Entstehen bedingen sich.

Diese grundsätzlichen Fragen werden dann auch in der ersten Abteilung „Verstehen und Verantwortung“ weiter diskutiert. Die enge Verbindung zwischen diesen beiden Begriffen, wird aus unterschiedlichen Perspektiven erschlossen. Dabei spielt die Auseinandersetzung mit hermeneutischen Ansätzen, unterschiedlicher Spielarten, eine zentrale Rolle. Dies insbesondere dann, wenn Verstehen nicht nur linear gedacht wird, sondern als kommunikative Praxis reflektiert wird und somit immer Verantwortung einschließt.

Die zweite Abteilung „Verantwortung und Gesellschaft“ greift das Miteinander auf und verhandelt seine Bedeutung an den menschengewichtigen Themen von Frieden, Menschenrechten und Ökologie. Es wird deutlich, dass eine Auseinandersetzung mit diesen umfassenden Herausforderungen nicht nur nötig, sondern auch möglich ist. Mehr noch, gelingt es Wissenschaft nicht, Frieden, Menschenrechte und Ökologie im großen Maßstab konzeptionell zu entfalten, werden auch die Kritikperspektiven (und damit auch die Handlungsoptionen) mittlerer Reichweite, sei es in Bildungsinstitutionen, in der Migrationspolitik, in totalen Institutionen, in der regionalen Autonomiepolitik, nicht ausreichend entwickelt werden können.

In „Verantwortung und Organisationen“, der dritten Abteilung des Bandes, wird genau danach gefragt: wie können soziale, kollektive Prozesse so strukturiert werden, dass sich Verantwortung erkennen und realisieren lässt. Auch hier decken die Beiträge ein weites Feld ab, das von konflikthaft-generationalen Wandel in privatwirtschaftlichen Unternehmensleitungen über die Spezifika von Nonprofit-Organisationen bis zu den Veränderungen des Verhältnisses von Markt und Staat in der Sozialpolitik spannt.

Noch konkreter wird in der vierten Abteilung „Verantwortung und Professionen“ auf Handlungsfelder geschaut und nach Orientierungen gefragt. Hier wird u. a. der wissenschaftliche Arbeitsprozess noch einmal in seiner institutionellen Organisation reflektiert, aber auch über die Bedeutung von Mahlzeiten in der Familienbildung nachgedacht. Die Professionen der Sozialen Arbeit, von Hebammen und die Problematik der Care-Arbeit sind Gegenstand problematisierender wie normativ orientierender Beiträge.

Auch wenn diese vielen und vielfältigen Beiträge sehr unterschiedliche Facetten der Thematik von „Verstehen und Verantwortung“ bearbeiten, können sie doch kein abgeschlossenes Bild bieten. Dies ist nicht den Autor:innen oder der Entstehung des Sammelbandes geschuldet, sondern der Unabschließbarkeit des Problems. Es gibt kein Ende von Verstehensprozessen. Weder zeitlich noch in der Breite, niemand kann sich entziehen. Und damit stehen immer Antworten aus.

Um das an einem Punkt für diese Buch konkret zu machen: die drängenden Fragen der Sichtbarkeit, Anerkennung und Ansprache aller Menschen, unabhängig von ihrem sexuellen Selbstverständnis, erfordern entsprechende Sprachsensibilität auch in wissenschaftlichen Texten. Obwohl wir diese Fragen kennen, sind wir noch weit davon entfernt, gesellschaftlich konsensuelle und verbindliche Antworten in der Schriftsprache zu definieren. Daher haben sich die Herausgeber entschlossen, es den jeweiligen Autor:innen zu überlassen, ihre je eigenen Formulierungen zu verwenden. Eben in dem Sinne, dass die Aufgaben des Verstehens und der Verantwortung kein künstliches Ende vertragen.

Der vorliegende Band ist Marlies W. Fröse gewidmet. Der äußere Anlass dafür ist ihre Emeritierung als Professorin für Personal- und Organisationsentwicklung in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft an der Evangelischen Hochschule Dresden im Jahr 2024. Daneben steht ein innerer Anlass als Grund für die Widmung: *Verstehen* und *Verantwortung* sind Begriffe, die von Anbeginn im Zentrum der wissenschaftlichen, pädagogischen und gesellschaftspolitischen Arbeit von Marlies W. Fröse gestanden haben und stehen. *Organisation* und *Bildungsprozesse* stellen dabei die beiden zentralen Perspektiven dar, in denen sie Prozesse des Verstehens und der Verantwortungsübernahme reflektiert.

Marlies W. Fröse hat Sozialarbeit an der Fachhochschule für Sozialwesen in Münster, Soziologie, Ethnologie und Pädagogik an der Universität Münster und Erziehungswissenschaft mit dem Schwerpunkt Sozialpädagogik und Sozialarbeit an der Universität Osnabrück studiert. Bereits in der Wahl der Studienfächer schlägt sich ihr starkes Interesse an *Bildungsprozessen* und pädagogischen Fragestellungen nieder. Es ist für ihre gesamte akademische Tätigkeit prägend.

In einer ihrer ersten Publikationen, „Frauenbildung – Feministische Bildung“ in der Zeitschrift für Theorie und Praxis der Studien- und Studentinnenberatung (1986), charakterisiert Marlies W. Fröse feministische Bildung „als gemeinsames, selbstbewußtes und selbstbestimmtes Lernen von Frauen, die [...] versuchen, ihre eigene Lage aufgrund der Wissensaneignung zu reflektieren und zu bearbeiten“ (Fröse 1986, S. 44). Selbstreflexive Persönlichkeitsentwicklung und Wissensaneignung gehören für sie gleichermaßen zu diesem emanzipatorischen Bildungsverständnis. Der damit verbundene Bewusstwerdungsprozess macht für sie „ein gesellschaftskritisches, radikales Moment in der Bildungsarbeit von Frauen für Frauen“ (ebd., S. 46) deutlich: sie zielt auf Veränderung patriarchalisch-kapitalistischer Gesellschaftsstrukturen.

Marlies W. Fröse setzt sich für ein humanistisches Bildungsverständnis in der Nachfolge Humboldts ein, das Prozesse der Selbstbildung und Subjektwerdung unterstützt. Bildung hat für sie zentral mit Wahrheitssuche und kritischer Reflexion, mit Neugierde und Staunen sowie mit Mündigkeit und Gerechtigkeit zu tun (vgl. Fröse, Citar es citarse, Abschn. 3,7, 12).

Dieses Bildungsverständnis zieht sich durch ihre gesamte akademische Tätigkeit. Es hat auch ihr Verständnis als Rektorin der Evangelischen Hochschule Dresden geprägt. Im „Jahrbuch 2019“ der *ehs* hat sie Bildung als „das höchste, schwerste und schönste Gut“ charakterisiert und daraus in der Hochschulperspektive geschlussfolgert: „Wir verstehen Bildung als Weltorientierung und Weltoffenheit. Es geht darum, ein Verständnis zu entwickeln, was alles zum Verstehen dazugehört. [...] Wir verstehen Bildung als Aufklärung [...] Wir verstehen Bildung als historisches Bewusstsein [...] Wir verstehen Bildung als Selbsterkenntnis und Selbstbestimmung im Denken, Fühlen und Handeln, und dazu gehört natürlich auch die Herzensbildung. Wir verstehen Bildung als moralische/ethische Sensibilität und auch als Leidenschaft, etwas wissen zu wollen.“ (Fröse 2020, S. 10).

Bildungsprozesse zu unterstützen und kritisches Denken zu fördern: Marlies W. Fröse hat dies schwerpunktmäßig in *Organisationen* der Bildung und mit einem Schwerpunkt in Fragen der *Organisationsentwicklung, Management und Leadership* getan. 1998 wurde sie als Professorin für Management in sozialen Organisationen an die Evangelische Hochschule Darmstadt (EHD) berufen. Hier war sie u. a. Prodekanin und Dekanin des Fachbereichs „Aufbau und Kontaktstudium“ und hat mehrere Studiengänge begleitet und entwickelt. Den gemeinsam mit der Universität Heidelberg konzipierten Masterstudiengang „Führung in Diakonie und Kirche“ hat sie von Seiten der EHD geleitet. In dieser Zeit war sie einige Jahre geschäftsführende Direktorin der Abteilung Fort- und Weiterbildung und darüber hinaus Leiterin des Forschungszentrums der Hochschule.

Im Jahr 2010 ist Marlies W. Fröse auf eine Forschungsprofessur an der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit berufen worden. Hier war sie u. a. Leiterin des Studienzentrums „Master of Science in Social Work“, Assessorin an der Hochschule Luzern Wirtschaft, Diversity-Beauftragte des Departements sowie Beraterin des Kanton Zugs.

2015 ist Marlies W. Fröse an die Evangelische Hochschule Dresden (ehs) gewechselt und hat hier die Professur für Personal- und Organisationsentwicklung übernommen. 2017 ist sie zur Prorektorin gewählt worden. Von 2018–2022 war sie schließlich Rektorin der Hochschule. Unter ihrer Leitung wurde 2020 der Zusammenschluss der *ehs* mit der Evangelischen Hochschule Moritzburg vollzogen. Sie hat die Führung für den Ausbau des Studienbereiches Pflege und damit einen nachhaltigen Wachstumsprozess der Hochschule innegehabt. Darüber hinaus hat sie entscheidend dazu beigetragen, dass die *ehs* eine anerkannte Bildungs-, Forschungs- und Weiterbildungseinrichtung im Freistaat Sachsen ist. Mit dem Ende des Wintersemesters 2023/24 ist sie emeritiert worden.

Beim Versuch, sich Marlies W. Fröses Organisations- und Führungsverständnis zu nähern, mag eine Episode aus ihrem Denktagebuch helfen. Hier erzählt sie, wie sie Anfang der 1990er Jahre im Rahmen eines Frauengesundheitsprojektes in Mexiko tätig war und auf einem Markt ein von Maya-Frauen hergestelltes Kleid erworben hat. In dieses Kleid waren bewusst Fehler eingewebt worden. Als

Grund gaben die Frauen an: „Fehler gehören zum Menschsein“ (Fröse, Citar es citarse, S. 32). Marlies W. Fröse schlussfolgert: „Es geht darum, sich bewusst zu machen, dass es kein richtig und kein falsch gibt, dass es immer Fehler gibt und geben wird [...]“ (ebd.). Das gilt auch für die Führung in Organisationen. Angesichts komplexer gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Entwicklungen ist sie stets eine Führung unter Bedingungen der Ungewissheit, weshalb es nicht nur eben eine Antwort geben kann. Das bedeutet allerdings keine inhaltliche Beliebigkeit. Besonders hart geht Fröse beispielsweise mit der erkennbaren Überbürokratisierung in Organisationen um, durch die Kreativität und Freiheit eine massive Einschränkung erfahren (Fröse, Citar es citarse, S. 25 f). In einem programmatischen Aufsatz über „Sir Ernst Shackleton. Führung unter extremen Bedingungen. Ableitungen für Organisationen der Moderne“ (2019) spricht Marlies W. Fröse deshalb die Hoffnung aus, dass „sich Leadership aus der normierten Anpassung befreien könnte, aus dem ökonomischen Druck und aus einer möglicherweise trivialisierenden Auffassung von Führung“ (Fröse 2019, S. 62). An Shackleton macht sie für damals (1914) im Zusammenhang der Entstehung der Managementdisziplin „eine bisher nicht beachtete Dimension von Führung und Leitung sichtbar, die menschliche Dimension“, da ihm das Leben seiner Besatzung wichtiger war, „als hinter einem bisweilen verhängnisvollen Ziel herzueilen“ (ebd., S. 65). Humorvoll bezieht sie sich am Ende des Beitrages auf ein Epigramm Günter Grabes: „das größte Problem sind die Menschen wegen nichtartgerechter Haltung“ (ebd.).

Den Menschen gerecht zu werden, bedeutet für Marlies W. Fröse im Übrigen, ihrer Einmaligkeit und zugleich Diversität gerecht zu werden. Die Maxime, „die Vielfalt von Kulturen als einen gemeinsamen Gewinn zu begreifen“ (Fröse, Citar es citarse, S. 36). Das gilt für Organisationen genauso wie für die Gesellschaft als Ganze.

Im skizzierten Verständnis von Führung in Organisationen klingen – indirekt – bereits die anderen beiden Begriffe aus dem Titel des Bandes an: *Verstehen* und *Verantwortung*. Marlies W. Fröse berichtet in ihrem Denktagebuch von einer Episode aus der Zeit der späten 1970er Jahre, die sie nachdrücklich geprägt hat. Als junge Heimerzieherin arbeitete sie damals in einem Kinderheim. Angesichts der grausamen Erziehungsmethoden, die auch Elektroschocks und Sedierungen beinhalteten, habe sie sich damals oft gesagt: „Menschen in Organisationen dürfen das doch nicht! Diese und anderen Erfahrungen haben mich in die Wissenschaft geführt. Ich wollte und will verstehen, warum und wieso Menschen in Organisationen so handeln wie sie handeln.“ (Fröse, Citar es citarse, S. 19)

Verstehen und Verantwortung sind zwei korrespondierende Haltungen, die die vielfältigen Aktivitäten Marlies W. Fröses geprägt haben – innerhalb und außerhalb akademischer Zusammenhänge. Noch während ihres Studiums der Erziehungswissenschaft und durchgängig in der Zeit ihrer anschließenden Promotion in der internationalen Bildungsforschung bei Prof. Dr. Konrad Hartong (Osnabrück) und Prof. Dr. Oberoi Singh (Neu Delhi) hat sie sich stark gesellschafts-

politisch engagiert. Sie war Mitbegründerin der Frauen-Anstiftung und 1988/89 Kommissarische Geschäftsführerin des Stiftungsverbandes Regenbogen, aus denen 1997 die neue Heinrich-Böll-Stiftung hervorgegangen ist. Zwischen 1989 und 1998 war sie in zahlreichen internationalen Kontexten als Beraterin und Gutachterin für Organisationen und Initiativen der Bildung für Frauen sowie für die Einrichtung therapeutischer Gesundheitszentren zur Behandlung von Kriegstraumata tätig. Im Rahmen dieses umfangreichen Engagements war sie mehrfach in Uganda und darüber hinaus in Burkina Faso, Argentinien, Mexiko, Malaysia, Indonesien, Indien sowie in Bosnien-Herzegowina. Die dabei gemachten Erfahrungen haben ihren kosmopolitischen Horizont geformt und dazu geführt, dass sie immer wieder intellektuelle Anregungen aus postkolonialen Zusammenhängen und dem Globalen Süden sucht und aufgreift. „Die Welt ist ein beeindruckender Kosmos“, notiert sie in ihrem Denktagebuch. Keineswegs sei ein Konsens zwischen den vielfältigen Kulturen erforderlich und auch möglich, sondern vielmehr „der Glaube an die Gemeinsamkeit des Menschseins“ (Fröse, Citar es citarse, S. 36).

Hannah Arendt hat ihr Selbstverständnis in dem berühmten Gespräch mit Günter Gaus aus dem Jahr 1964 in nachdrücklicher Weise so formuliert: „was für mich wesentlich ist, ich muss verstehen“ (Arendt/Gaus 1964, 2). In vergleichbarer Weise steht für Marlies W. Fröse das *Verstehen* im Mittelpunkt ihres Denkens und Handelns. Das gilt für die genannten gesellschaftspolitischen Aktivitäten ebenso wie für ihre akademische Arbeit. Es schlägt sich beispielsweise in ihren Beiträgen und Publikationen zum Konfliktmanagement nieder. Es ist dort erkennbar, wo sie sich mit „Emotion und Intuition in Führung und Organisation“ (2015) beschäftigt. Darüber hinaus hat Marlies W. Fröse in zahlreichen Publikationen gezeigt, wie ihr tiefenpsychologisch und psychoanalytisch geschulter Blick in der Lage ist, „Verborgene und unbewusste Dynamiken in Organisationen“ (2023) verstehen und reflektieren zu können. „Verborgenen Komplexitäten“ hat sie sich ebenso in ihrer Habilitation „Transformationen in ‚sozialen‘ Organisationen“ (bei Prof. Dr. Michael Winkler, 2014) gewidmet. Nicht zuletzt ist an dieser Stelle ihre jahrelange Tätigkeit als Supervisorin (DGSv), Organisationsberaterin (Trigon), Executive/Senior Coach (DGfC) und Redaktionsmitglied der Zeitschrift „Perspektive Mediation“ zu nennen, die ihren Blick an der Schnittstelle von Theorie und Praxis geschärft hat und stetig schärft.

In einem aktuellen, gemeinsam mit Michael Winkler verfassten Text nutzt Marlies W. Fröse humorvoll die Figur eines kleinen Stofflöwen mit Namen „Leopold“, um „ein Kaleidoskop von unbewussten Dynamiken in Hochschulen“ erkenn- und verstehbar zu machen. Das „Wissen um die unbewussten Dynamiken, um Emotion und Intuition“, so rät sie am Ende, könne „ein Ansatzpunkt für das ‚Gemeinsame‘ von Freiheit in Forschung Lehre und vielleicht auch zur Demut vor der verrückten Institution und Organisation Hochschule“ (Fröse/Winkler 2023, S. 226 f.) sein. Es sei anmaßend, so schließt sie ihren Beitrag, anzunehmen,

„es gebe nur eine einzig wahre Vorstellung von der Welt“. Vielmehr seien „das Zuhören und Staunen über die Welt und ihre Veränderungen [...], das dialogische Wahrnehmen, den Anderen verstehen zu wollen“ (ebd., S. 228) von zentraler Bedeutung.

„Verstehen und Verantwortung in Organisationen und Bildungsprozessen“. Die Beiträge des vorliegenden Bandes nehmen die Aspekte, die mit diesem Titel verbunden sind, in je eigener Weise auf. Sie beziehen sich zugleich auch auf Themen und Impulse, die in den Beiträgen, Vorträgen und Gesprächen von und mit Marlies W. Fröse zur Sprache kommen. Deshalb ist der vorliegende Band auch ein Dialog mit ihr.

Literatur

- Arendt, Hannah/Gaus, Günter (1964): „Gespräch mit Hannah Arendt“ aus der Reihe „Zur Person“. germanhistory-intersections.org/de/wissen-und-bildung/ghis:document-105.pdf (Abfrage: 17.03.2024).
- Fröse, Marlies W. (1986): Frauenbildung. In: Zeitschrift für Theorie und Praxis der Studien- und Studentinnenberatung 2, H. 1, S. 40–47.
- Fröse, Marlies W. (2020): Verstehen, Verantwortung und Freiheit – dafür steht die Evangelische Hochschule Dresden! Rektoratsbericht. In: Evangelische Hochschule Dresden (ehs) (2020): Jahrbuch 2019. Dresden, S. 9–24.
- Fröse, Marlies W. (2019): Sir Ernst Shackleton. Führung unter extremen Bedingungen. Ableitungen für Organisationen der Moderne. In: dies.: Annäherung an Führung und Organisation. Baden-Baden, S. 13–67.
- Fröse, Marlies W./Winkler, Michael (2023): Leopold – ein Kaleidoskop von unbewussten Dynamiken in Hochschulen. Essay. In: Bauer, Annemarie; Fröse, Marlies W./Seigies, Jörg (Hrsg.): Verborgene und unbewusste Dynamiken in Organisationen. Systeme psychoanalytisch verstehen in Beratung, Coaching und Supervision. Gießen, S. 203–231.

„Citar es citarse“ – Zitieren heißt sich begegnen.

Biografische und wissenschaftliche Fragmente aus dem Denktagebuch

Marlies W. Fröse

„Wir aber glauben,
dass das Interessanteste stets im Schatten verbleibt,
im Unsichtbaren.“ (Tokarczuk 2022, S. 50)

„Tag für Tag geschehen in der Welt Dinge, die sich nicht erklären lassen mit den Gesetzmäßigkeiten, die wir von den Dingen kennen. Tag für Tag werden sie erwähnt und wieder vergessen, und dasselbe Rätsel, das sie brachte, nimmt sie wieder mit, verwandelt ihr Geheimnis in Vergessen. So lautet das Gesetz, demnach alle nicht erklärbaren Dinge dem Vergessen anheimfallen müssen. Die sichtbare Welt nimmt im Sonnenlicht ihren Lauf. Das Fremde aber beobachtet uns aus dem Schatten.“ (Pessoa 2003, S. 401)

1 „Citar es citarse“ – Zitieren heißt sich begegnen

„Citar es citarse“ – Zitieren heißt sich begegnen¹. Dies ist die Grundlage des nachfolgenden Essays, der nicht der Systematik eines klassischen wissenschaftlichen Textes folgt. Vielmehr werden biografische und wissenschaftliche Fragmente, bestehend aus für mich bedeutsamen und wegbegleitenden Zitaten aus meinem Denktagebuch zusammengestellt.² Stehen zu bleiben, zu staunen, nachzudenken, zu bedenken, zu erdenken, sprachlos zu werden, erschrocken zu sein, keine Worte zu finden oder zu neuen Gesprächen zu gelangen, weiter zu denken,

1 Cortázar, Julio. In Knott, Marie Luise (2011, S. 91, 95f.). Es gibt unterschiedliche Übersetzungsmöglichkeiten. In meinem Verständnis habe ich mich auf die Übersetzung von Marie Luise Knott bezogen.

2 Eine Vorbemerkung: Dieser Essay beinhaltet ausgewählte Passagen, die bereits in anderen Schriften verwendet wurden und die ich für die vorliegende Publikation modifiziert und erheblich erweitert habe (Fröse 2024a in Winkler et al. 2024; Fröse 2015/2019; Bauer / Fröse / Seigies (Hrsg.) 2023; Fröse 2024b in Fröse / Hundecck / Winkler 2024; Winkler et al. 2024).

das ist mein Wunsch. Das Denken in Seitensprüngen wäre möglicherweise eine, wenn nicht sogar die Denkform, in der sich die Geistes- und Sozialwissenschaften selbst begegnen und sozusagen von der Seite her betrachten und verstehen können. Bildung erfahren zu dürfen und im Sinne von Verstehen und Verantwortung sorgsam und achtsam für die Menschenrechte einzutreten – das ist ein wertvolles Geschenk. Sie werden keinen Aufsatz mit Einleitung, Hauptteil und Schluss lesen, obwohl der rote Faden des Denkens in den Fragmenten sich erschließen soll. Es ist wie eine Reise auf einem Fluss, wir schauen uns um – das hatte schon Alexander von Humboldt so wunderbar in seinem Kosmos bildlich beschrieben.

„Citar es citarse“, zitieren heißt sich begegnen (Julio Cortázar). Eine kleine Zahl von Büchern hat mir in jungen Jahren eine Welt des Verstehens von Unklarheiten und Widersprüchen, und somit von Möglichkeiten des Aufbruchs eröffnet. Das war nicht immer selbstverständlich, denn ich komme aus einer Familie, in der es nur wenige Bücher gab. Die ökonomischen Verhältnisse erlaubten dies nicht. An dieser Stelle muss ich oft an den nicht einfachen Lebensweg von Didier Eribon mit seiner *Rückkehr nach Reims* denken, nicht vergleichbar und doch nah. In diesen jungen Jahren war ich dankbar, dass es Büchereien in meiner Kleinstadt gab. Hier konnten Reisen in andere Länder und Welten beginnen, ob über die *Louisiana-Triologie* der amerikanischen Schriftstellerin und Journalistin Gwen Bristow (heute logischerweise nicht mehr politisch korrekt – viel hat sich zwischenzeitlich gut geändert), die *Kinder von Torremolinos* von James A. Michener oder über *Tom Sawyer und Huckleberry Finn* vom amerikanischen Journalisten und Schriftsteller Mark Twain, der weitere beeindruckende journalistische Reisebücher geschrieben hat. Schmunzeln muss ich an dieser Stelle, da es sich nur zum Teil um Weltliteratur handelt. Die Bibliotheken öffneten mir – einem jungen Mädchen, aufgewachsen in einer Kleinstadt am Rande des nördlichen Ruhrgebietes – andere Welten.

Und es gab noch ein zweites Moment: Dieser erklärt sich im Nachhinein aus meiner Berufsbiografie als Sozialarbeiterin, Pädagogin und Erziehungswissenschaftlerin mit Schwerpunkt Sozialpädagogik. In den 1970er Jahren arbeitete ich als Heimerzieherin in einem Kinderheim. Damals, ich war eine junge Frau, musste ich etliche „Grausamkeiten der Moderne“ wahrnehmen: Missbrauch an Kindern und Jugendlichen, der nicht geahndet wurde; Elektroschocks an autistischen Kindern, um Reaktionsfähigkeiten zu prüfen; Heimleitungen, die vieles „übersahen“; ein willkürlicher Medikamentenmissbrauch zur Ruhigstellung und anderes mehr. Als junge Frau habe ich mir oft gesagt: Menschen in Organisationen dürfen das doch nicht! Diese und andere Erfahrungen haben mich in die Wissenschaft geführt. Ich wollte und will verstehen, warum und wieso Menschen in Organisationen so handeln wie sie handeln.

Und es gab noch ein familiäres Moment, das meine Suche nach Verstehen beförderte. Unsere Familie hat eine deutsch-deutsche Vergangenheit. Im August 1961 wurde auch meine Familie durch den Bau der Mauer geteilt. Ein Teil der Familie (Eltern, meine Schwester und ich) lebte danach im „Westen“, ein anderer Teil

(Großeltern, Verwandte wie auch mein älterer Bruder) im „Osten“. Als Kind habe ich mich oft gefragt: Wie kann es sein, dass unsere Familie getrennt und geteilt ist? Mein Bruder wuchs in einem „kommunistischen“ bzw. „real existierenden sozialistischen“ Land auf. Und wir erlebten die „kapitalistische Hochjunktur“. Die Ideologie des Kalten Krieges prägte unsere Kindheit; nur wir aus dem Westen durften in den Osten. Manches Mal stellten wir uns die Frage: Wenn es einen weiteren Krieg gäbe, würden wir uns als Geschwister umbringen? Das kann doch eigentlich nicht sein.

Hannah Arendts Büchern begegnete ich in diesen jungen Jahren. Arendt wollte die Welt und deren grausamen Geschehnisse verstehen und durchdringen, eine Ahnung des Verstehens, die ich auch haben wollte, auch wenn dies nicht einfach ist. Es gab und gibt so unendlich viele Grausamkeiten ...

2 Verzerrungen, Ängste, Helden und dann geht das Leben weiter – Gedanken von Nadescha Mandelstam (1899–1980)³, Hans E. Hölscher, Breyton Breytenbach und Jonathan Lear

„Alle historischen Ereignisse erreichen uns mit den spezifischen Verzerrungen, mit denen sie sich im Bewusstsein der Zeitgenossen eingepägt haben. Tatsachen werden entsprechend den herrschenden Vorstellungen (Konventionen) zurechtgeschliffen, nach denen eine Gesellschaft lebt, sie werden Gesamtkonzeptionen angepasst, die die Menschen immer überrumpeln [...]. Analytische Köpfe, die die Macht von Gesamtkonzeptionen brechen, sind notwendig wie die Luft zum Atmen, wie der Wind auf dem Meer, wie das reinigende Gewitter.“ (Nadeschda Mandelstam 2011, S. 41).

„Angst war ein Organisationsprinzip. [...] In unserer Gesellschaft gab es in all den Jahren eine sehr genaue Abstufung von menschlichem Material – zwei Pole und dazwischen eine ganz Skala von Übergängen. An den Polen waren zwei gegensätzliche soziale Typen angesiedelt: auf der einen Seite Herolde des Neuen, Voluntaristen, die alle Werte ablehnten, Theoretiker der Macht und Anhänger der Diktatur, auf der anderen Seite diejenigen, die der Macht ihre auf Wertvorstellungen gegründetes Bewusstsein, ‚im Recht zu sein‘, entgegenhielten. Diese beiden konträren Gruppen konnten einander nicht verstehen und wollten es auch nicht. Auf den Pol der Macht wirkte der Pol des Geistes lächerlich, töricht und absurd.“ Nadeschda Mandelstam (2011, S. 9/25).

In der Wochenzeitung DIE ZEIT konnte man am 20. Januar 1949 Folgendes über Helden und Heldenverehrung lesen:⁴

3 Nadeschda Jakowlewna Mandelstam, geborene Chasina, war eine russische Autorin und die Frau des Dichters Ossip Mandelstam.

4 Hier bezieht sich Hölscher auf die Veröffentlichung von Carlyle, Thomas (o. J.).

„Helden der Luft, Helden der See, Helden der Arktis, [...] oder wonach sie sonst Helden heißen mögen – Helden über Helden also in einer heillosen Welt. Sie fliegen schneller als der Schall, sie springen unvorstellbar hoch aus ihren Flugzeugen ab, sie tauschen in unermessliche Tiefen hinunter, sie können monate- und jahrelang im ewigen Eis leben, und sie sind darauf vorbereitet – so versichern sie uns bescheiden –, Vernichtung, Brand und Schrecken furchtlos, gedankenlos und fühllos überall dahin zu tragen, wohin ein Befehl sie schicken mag. [...] Unsere Art des öffentlichen Heldentums ist mehr eine hektische Krankheit als sichere Stärke. Wenn sie auch von ihren blutverschmierten Helden im Boxring oder anderswo zu sagen pflegen: ‚Kerle, die sich das Herz nicht abkaufen lassen!‘ – so steht doch wohl gerade im Gegenteil fest, dass alle Helden ihr Herz längst schon verkauft haben. Sie sind Maschinen des seelenlosesten Wettbewerbs geworden. [...] Darum meine ich, wenn uns überhaupt noch ein Erdentag des Glücks beschieden sein sollte, so wäre es unsere Aufgabe wieder, nicht ‚Helden‘ zu erziehen, sondern Menschen, die sich zu ihrem Herzen bekennen.“ (Hölscher 1949)

Man sollte sich von den Helden der Luft, der See, der Antarktis, der Kriege, von den Helden der Helden einer heillosen Welt verabschieden, denn fast mutet das öffentliche Heldentum eher als eine Krankheit, denn als Stärke an. Das Plädoyer von Hölscher, Menschen zu erziehen, die sich zu ihrem Herzen bekennen, mutet zwar pathetisch an, aber es entspricht dem humanistischen Bildungsideal, aufgewertet durch die verstörende Kriegserfahrung.

In meiner Wohnung hängt ein Bild, gemalt von einer befreundeten deutsch-jamaikanischen Künstlerin, Barbara Walker, das sie mir zum Geschenk machte. Auf diesem Bild hat sie Gedanken von Breyton Breytenbach (geboren, 1939, südafrikanischer Schriftsteller, Maler und Anti-Apartheid-Aktivist) verewigt. Das Bild zeigt einen vor Schmerz schreienden schwarzen Mann, den Arm hebend, kämpfend, fast eingewoben in einen abgestorbenen Baum, der wiederum mit Stacheldraht gefesselt ist. Ob der Schreiende ebenfalls gefesselt ist, bleibt unklar, obwohl er mit dem Baum verwoben ist. Das Bild hängt seit Anfang der 1990er Jahre in meinem Flur. Der Text auf dem Bild ist schwer und trotzdem: Auch dies gehört zu unserer Welt – dieses Wissen ist erforderlich:

„Zu diesem Zeitpunkt werden die, die zusammen sterben sollen, in eine gemeinsame Zelle verlegt. Sie nennen sie den Topf. Von nun an brennt das Licht ständig [...] Durch Singen und Beten; Tag und Nacht ohne Unterbrechung wird der zum Tode Verurteilte von den Mitgefangenen bis zu seiner Hinrichtung begleitet [...] Die Hinrichtungsoffer müssen durch einen langen Korridor gehen [...] Mit einem murmelnden Singsang begleiten die Mitgefangenen die Todeskandidaten, und die zur Hinrichtung Geführten oft ihrerseits einen rhythmischen Gesang auf ihrem letzten Gang [...] Am Ende fällt das ganze Gefängnis in Schweigen. Man kann es nicht wirklich hören, es ist mehr

ein Erschauern. Und dann seltsam genug, geht das Leben weiter!!“ (Breyton Breytenbach)

Viele Jahre später greift Jonathan Lear diesen Gedanken *Und dann seltsam genug, geht das Leben weiter*, ohne Breytenbach zu kennen, in seinem phänomenalen Werk *Radikale Hoffnung. Ethik im Angesicht kultureller Zerstörung* auf. „Als die Büffelherden verschwanden, fielen die Herzen meiner Leute zu Boden und sie konnten sie nicht mehr aufheben. *Danach ist nichts mehr geschehen.*“ (Lear 2020, S. 10)

Diese seltsam anmutende Äußerung – *Danach ist nichts mehr geschehen* – ist der Ausgangspunkt für eine philosophisch tiefbewegende Untersuchung am Beispiel der Geschichte von Plenty Coups, dem letzten großen Häuptling der Crows: Was passiert, wenn Gesellschaften und Kulturen zusammenbrechen? Er stellt die handlungsleitende Frage in den Mittelpunkt seines Werkes: Was bedeutet es, den Sinn der eigenen Existenz im Kontext des kulturellen Kollapses zu verlieren, ohne dass die Hoffnung abhandenkommt? Lear geht davon aus, auch wenn Kulturen vernichtet werden, dass die radikale Hoffnung der Schlüssel sein könnte, dass etwas Gutes daraus entstehen kann, auch, wenn entsprechende neue Begriffe noch nicht verfügbar sind. Es erinnert daran, Menschen sind verletzlich, ob durch Verwundungen, Krankheiten, Altern oder Tod. Sein Buch ist ein Gedankenexperiment: „Wir sind Geschöpfe, deren Gegenwart und Zukunft von verschiedenen Vergangenheiten überschattet, genährt oder verfolgt werden – Vergangenheiten, derer wir womöglich nicht gewahr sind, und die dennoch stets ein Anliegen für uns bilden.“ (ebd., S. 15). Es geht eine Lebensweise zu Ende. Neue Begriffe sind nicht vorhanden. Dieses Denkmodell kann auch auf die Gegenwart übertragen werden, ob Covid oder die vorherrschenden, grausamen Kriege, die so vieles zerstören, mit denen niemand gerechnet hat. Es geht um die ontologische Verletzlichkeit, die alle Menschen betrifft (vgl. ebd., S. 87). Und es ist schwer zu ertragen, so schreibt Lear: „Nur wenn man eingesteht, dass kein Weg mehr offensteht, auf dem sich so vorgehen lässt, können neue und echte Wege entstehen, auf denen man wieder so vorgehen kann.“ (ebd., S. 89) Mit radikaler Hoffnung ist nicht bloßer positivistischer Optimismus gemeint. Für Lear ist dies ein Ausdruck von Mut, in all der Beschämung, den Träumen und der Spiritualität. Er meint damit, dass Mut die Fähigkeit ist, „gut mit denjenigen Risiken zu leben, die zwangsläufig mit dem menschlichen Dasein einhergehen“ (ebd., S. 179).

„Ein Mensch zu sein bedeutet wesentlich, ein verletzlicher Risikoträger zu sein; ein mutiger Mensch zu sein bedeutet, gut darin zu sein. Das heißt, dass eine mutige Person über die psychologischen Mittel verfügt, sich den Risiken mit Würde zu stellen und in ihrem Lichte gute Urteile zu fällen. Zweitens umfassen die Risiken in einer Zeit kultureller Zerstörung, [...] nicht nur die Mangelernährung, den Hungertod, Krankheiten, Niederlagen und Gefangenschaft: Sie umfassen auch den *Verlust der Begriffe.*“ (ebd., S. 182)

Lear lässt uns nicht allein, in seiner brillanten Schrift ist das Mutmachende eine Tugend mit dem Schweren umzugehen, denn es gibt ein *Danach nach dem Danach* (ebd., S. 15).

3 Komplexität, Neugierde und Offenheit können uns Sicherheit geben!

Was braucht es gesellschaftlich wie auch organisational in diesen massiv wahrgenommenen und verunsichernden weltpolitischen Zeiten, die je nach Land und Kontinent unterschiedlich sind? Für die Wissenschaft bedeutet dies: Es braucht *Reflexivität* in Theorie und Praxis und Mut, denn die Ungewissheit fokussiert sich in der Differenz von Wissen und Nicht-Wissen (vgl. Geramanis/Hermann 2015, S. 8). Die Anerkennung dieses Zustandes und der Begrenztheit eigener und anderer Sinnhorizonte, das Eingeständnis der Komplexität und Dynamik sozialer Realitäten verlangen eine pluralistische Perspektive und ein pluralistisch geprägtes Verständnis von Welt. Es braucht auch das *Aushalten und die immerwährende (selbst)reflexive Ausbalancierung* in diesen Spannungsfeldern, auch wenn man weiß, dass alles noch viel komplizierter und komplexer ist. Professionelles Handeln in Veränderungs- und Aufbruchszeiten bedarf von daher Bescheidenheit und Demut, um achtsam mit den Ungewissheiten umzugehen.

Komplexität weist auf größere Zusammenhänge und Analysen hin, multifaktoriell, widersprüchlich, zum Teil diffus, manches Mal schwierig und in der Zusammenschau oftmals auch nicht gleich nachvollziehbar. Komplexität wird hin und wieder mit Chaos konnotiert – möglicherweise aus dem einen Grund, sich auf diese Weise einer Antwort entziehen zu können. Oft wird schnell und unreflektiert nach Erklärungen und Lösungen von Problemen gesucht. Schlichte Modelle werden für deren Beantwortung bemüht. Und gleichzeitig benötigt es das *Prinzip Hoffnung* (Bloch 1985) und des Wissens, dass das Denken *Überschreiten* heißt. Sandra Mitchell folgert daraus: „Die Welt ist tatsächlich komplex, und entsprechend komplex müssen auch unsere Abbildungen und Analysen von ihr sein.“ (Mitchell 2008, S. 30).

Nur so können neue Denk- und Handlungsmuster auch im organisationalen wie auch im gesellschaftlichen Kontext entstehen, im Sinne einer integrativen Pluralität (ebd., S. 22 ff.). Dieser „pluralistisch-realistische“ Ansatz geht davon aus: Es gibt mehrere Denkwege mit jeweils spezifischen Begrenztheiten. Pointiert stellt Mitchell fest:

„Die Vorstellung, es gebe für die Welt nur eine einzige wahre Abbildung, die genau ihrem natürlichen Wesen entspricht, ist vermessen. Jede Abbildung ist im besten Fall unvollständig, idealisiert und abstrakt.“ (ebd. 2008, S. 23).

Mir geht es nicht darum, dass wir stetig neue Komplexitätsmodelle produzieren, sondern wichtig ist, eine Ahnung zu haben, dass unsere Welt komplex ist. Und wir logischerweise wenig wissen und auch nie wissen werden und können. Einige Stichworte sollen dies verdeutlichen: Was und wie viel wissen wir über das Universum? Gibt es eine Endlichkeit im Universum? Wer spricht von uns die Sprache Wolof? Was wissen wir über das Meer? Laut Aussagen von Naturwissenschaftler:innen, bislang immer noch viel zu wenig!

Eine bescheidende, demütige – und damit meine ich keine unterwürfige – Grundhaltung zum Wissen könnte dazu führen, dass Polarisierungen und Dualismen weniger verfolgt werden, sondern dass das neugierige Staunen zur Haltung sich ausweiten kann. In unseren Gesellschaften geht dies zunehmend durch Polarisierungen, Medialisierungen und digitaler Informationsflut verloren. Das neugierige Staunen wäre aber ein wunderbarer Ausgangspunkt allen Philosophierens – so Aristoteles – das neugierige Staunen (thaumazein) über die Welt und ihre Veränderungen. [...] Staunen bewirkt noch keine Wissenschaft, keine *theoria*. Hinzu müssen die hartnäckige Neugier und der Wunsch treten, neue Fragen zu stellen und Antworten zu finden, um diese in ein anderes Erklärungssystem zu bringen, so Raimund Schulz (2010, S. 100). Eine reflexive und selbstkritische Haltung in der Wissenschaft ist dafür unabdingbar, so schreibt Peter Zima: „Denn Text, Kultur, Gesellschaft, Psyche – und Theorie – sind nur als theoretische Konstruktionen zu verstehen, deren soziale Entstehungsgeschichte stets mit bedacht werden sollte.“ (Zima 2004, S. 4)

Zima ist davon überzeugt, dass es sich bei dieser „Problematik“ um eine dynamische Einheit handelt und religiöse, ideologische, künstlerische und wissenschaftliche Gruppierungen und Individuen unterschiedlich darauf reagieren. Das führe bei allen „interessensgeleiteten Diskursen“ dazu, dass Theorien und Theoriekomplexe „sehr unterschiedlich auf die Probleme einer Kultur“ reagieren – ob von Nation zu Nation, von Gesellschaft zu Gesellschaft, in verschiedenen Ländern, aber auch hinsichtlich des Verständnisses innerhalb von Organisationen (ebd., S. 30). Ein *universelles* Denkgebäude wird es nicht geben, kann es auch nicht geben. Allerdings ist Zima skeptisch, inwieweit die interessensgeleiteten Diskurse offengelegt werden können; humorvoll schreibt er dazu: „Wer sich aus ideologischen und psychischen Gründen dem Dialog verschließt, den wird niemand dazu bringen können, Neugier zu entwickeln. Ebenso könnte man versuchen, jemanden, der seekrank wird, sobald er das wogende Meer erblickt, eine Kreuzfahrt schmackhaft zu machen.“ (ebd., S. 287) Vielleicht sollte man die Person nicht „überreden“, die Kreuzfahrt zu machen. Vielleicht sollte man versuchen zu verstehen, wo die Grenze ist. Man versteht, warum die Person die Kreuzfahrt ausschlägt.

4 Prüferprüfer ist der Beruf der Stunde – Eine gute Balance finden zwischen Freiheit und Regeln

Die Entwicklungen, Komplexität zu reduzieren zu wollen, treffen wir nicht nur in der Wissenschaft an. Vielmehr durchzieht sich dieses Denken mittlerweile durch etliche gesellschaftlichen Bereiche in Form von Überbürokratisierungstendenzen gesellschaftlicher Organisationen und Institutionen. Dabei wird Kreativität und Freiheit massiv eingeschränkt (vgl. auch Vormbusch 2012; Sahr 2022; Fröse 2015).

An einem bizarren Beispiel aus der Literatur möchte ich dies humorvoll deutlich machen. Der schweizerische Schriftsteller und Dramaturg Hansjörg Schneider, bekannt durch seine Baseler *Hunkeler-Romane*, schreibt dazu:

„Heutzutage sind nicht mehr die Leute gefragt, die etwas produzieren. Sondern die Leute, die diejenigen, die etwas produzieren, überprüfen. Prüfer ist der Beruf der Stunde. Damit der Prüfer dazu legitimiert ist, zu prüfen, hat er ein höheres Gehalt als der Produzent. Auch darf der Produzent nie den Prüfer prüfen oder gar kritisieren, denn das wäre Majestätsbeleidigung. Der Prüfer produziert nichts als beschriebenes Papier, das er dem Produzierenden auf den Schreibtisch schaufelt. Würde der Produzierende diese Papierstapel lesen, hätte er keine Zeit mehr zum Produzieren. Also wirft er sie in den Papierkorb. Neben dem Beschreiben von Papier wird vom Prüfer noch eine zweite Fähigkeit verlangt. Er muss ohne Unterbrechung stundenlang reden können. So lange nämlich, bis die Produzierenden, die gezwungen sind, ihm zuzuhören, eingeschlafen sind. Noch erfolgsversprechender ist indessen der Beruf des Prüferprüfers. Er hat die Aufgabe, die Prüfer zu überprüfen. Er muss seinerseits die Schreibtische der Prüfer mit Papierstößen vollschaukeln und ihnen stundenlang die Ohren vollschwätzen, bis auch sie eingeschlafen sind. Selbstverständlich legitimiert der Prüferprüfer seine Machtstellung ebenfalls damit, dass er ein höheres Gehalt bezieht als der gemeine Prüfer.“ (Schneider 2012, S. 142 f.)

Am 24.07.2012 formulierte Nick Hayek (Inhaber einer der größten Uhrenkonzerne, u. a. Swatch/Omega) in den schweizerischen Nachrichten (SRF 2): Man solle doch keine Buchhalter an die Spitze der Konzerne setzen, auch nicht an die Spitze von Regierungen.

Die Chancen und Risiken der Bürokratie für die Demokratie (wie etwa die höchst problematische Einführung des Social Scoring) müssen beidseitig bedacht werden, denke ich an die aktuelleren Publikationen einerseits von Stefan Kühl *Über den ganz formalen Wahnsinn* (2022) oder David Graeber mit seiner Publikation *Bürokratie. Die Utopie der Regeln* (2016) und andererseits von Lorraine Daston (2023), die in ihrem Buch *Eine kurze Geschichte: Über die Regeln unseres Lebens* schreibt. Sie erachtet die Regeln des Lebens als elementar, ohne die das Individuum und die Gesellschaft nicht leben kann. Sie weiß, dass keiner sie mag und doch prägen sie die gesamte Existenz unseres Daseins, in allen gesellschaftlichen Lebensberei-

chen, ob Wissenschaft, Staat, Sprache oder Mathematik und vieles andere mehr. Sie sind die wahren Retterinnen im gesamten Weltgefüge (Daston 2023). Das ist eine Realität, eine Argumentations- und Sichtweise auf die Bürokratie, ein positives Regulativ in der Demokratie, aber auch ein freiheitsberaubendes Regulativ in Diktaturen. Regeln halten unser gemeinschaftliches Leben überall auf der Welt zusammen. Sie sind, so Daston, ein Fundament für das Funktionieren aller Gesellschaften (wie etwa die Menschenrechte, Grundgesetze, Verfassungen und anderes mehr, denke ich an Jonathan Lear) und deshalb brauchen wir die Regeln, damit nicht Krieg und Anarchie ausbrechen.

Meine Sorge gilt den überbordenden Regeln im Zuge der Überbürokratisierung, denn dadurch werden Freiheit, Innovation und Kreativität eher unterbunden, sicherlich punktuell auch Freiräume geschaffen. Gerade Erkenntnisse aus der Innovationsforschung bestätigen dies (Kaudela-Baum et al. 2014). Es braucht Freiräume, gerade in der Wissenschaft und Forschung, mehr denn je, denn es geht darum, die Balance zwischen Freiheit und Norm zu halten (vgl. ebd.). Wenn diese verloren geht, kann diese in einer *Vereinseitigung der Welt* münden, verbunden mit einem Verlust an Mehrdeutigkeit und Vielfalt (Bauer 2018). Sie kann aber auch in einer organisationalen wie auch gesellschaftlichen Angst münden, vermeintlich unter dem Postulat der modernen Fürsorgepflicht, bis hin zu einer freiwilligen Unterwerfung – wie dies ausführlich Isolde Charim in ihrem Buch *Die Qualen des Narzissmus. Über freiwillige Unterwerfung* (2022) provozierend und erschreckend darlegt. Karin Deppe schreibt in unserem Buch (Bauer/ Fröse/ Seigies 2023) *Über die verborgenen und unbewussten Dynamiken in Organisationen* folgendes:

„Organisationen haben scheinbar zwei heimliche Themen, die sich auf Angst beziehen. Einerseits binden sie Ängste von Menschen, indem sie Kompetenzen zur Verfügung stellen, um Ängste zu reduzieren und Hilfen anzubieten. Andererseits produzieren sie Ängste, indem sie Menschen zwingen, sich ihren Zielen und Veränderungen zu unterwerfen, neue Aufgaben von Organisationen mitzutragen, veränderte Stile zu akzeptieren und steigenden Druck auszuhalten.“ (Deppe 2023, S. 385).

Dies sind Ängste in Herrschaftskontexten und Organisationen; sie bedürfen weiterer Analysen und Diskurse!

Die erst kürzlich erschienene Schrift von Caitlin Rosenthal *Sklaverei bilanzieren. Herrschaft und Management* zeugt ausführlich davon (Rosenthal 2022), dass diese Art der Überbürokratisierung, Kontrolle und Herrschaft nicht neu ist, so man beispielsweise Wolfgang Sofskys (1997) Schrift *Zur Ordnung des Terrors. Das Konzentrationslager* und die vielen anderen Forschungen zum organisierten Massenmord an den europäischen Juden hinzuzieht. Rosenthal widerlegt in ihrem Buch, dass die bislang wenig miteinander verbundenen Geschichts- wie auch Wirtschaftswissenschaften die vermeintliche Unvereinbarkeit von Sklaverei und Kapitalismus doch mehr diskutieren bzw. einem diskursiven Prozess unterzie-

hen müsse. Rosenthal macht die dazugehörenden Gewaltstrukturen sichtbar, die am Anfang der kapitalistischen Wirtschaftsform stehen, einschließlich der bis heute wirksamen ethischen Konsequenzen dieser Verstrickungen. Selbst immaterielle Güter wie eben das Humankapital wurden damals wie heute erfasst; diese Aussage müsste an dieser Stelle differenzierter erläutert werden.

Die Zahlen- und Dokumentationsbesessenheit hat nicht nachgelassen und präsentiert somit einen höchst differenzierten Blick auf die historische Managementgeschichte, die bis in die Gegenwart wirkt (vgl. Sahr 2022; Sandel 2012; Vormbusch 2012). So weist Rosenthal darauf hin, dass ihre Studie nicht die erste sei, die „die zahlreichen Parallelen zwischen der betrieblichen Praxis auf den Plantagen und derjenigen in der wissenschaftlichen Betriebsführung beschreibt“ (ebd., S. 303) – bis hin zu den Begrifflichkeiten und Methoden, wie etwa die Penumsum-Idee, weder von Taylor noch von Gantt erfunden, sondern eine grausame Praxis in der Sklaverei. Parallele Denkmuster, so schreibt Rosenthal pointiert, bestimmen auch moderne Unternehmen der Gegenwart:

„Sklaverei-ähnliche Zustände sind nicht so weit von uns entfernt, wie wir in unserer Bequemlichkeit gerne glauben möchten. Sie sind mit unserer modernen Wirtschaft verbunden – manchmal nur einen Kauf oder Verkauf entfernt.“ (Rosenthal 2022, S. 298).

Der Buchhalter Frank Fabel, warnt deshalb im Nachwort zu Rosenthals Buch:

„Wohl mag es so weit kommen, dass wir uns in einer fernen Zukunft so weit von unseren Nächsten entfernen und so stark in einer zahlenmäßigen Welt gefangen sein könnten, dass wir uns sogar von der Kritik der Entfremdung entfremden. Wir könnten dann zwischen der gewaltsamen Abstraktion und der lebendigen Erfahrung der Welt nicht länger unterscheiden; wir würden uns über die Natur des Geldes und der Buchwerte täuschen, wir würden glauben, dass das Numerische und das Digitale das Eigentliche und Wesentliche seien – vielleicht ist es sogar schon so weit?“ (Ebd., S. 322 f.).

Fabel meint: Unsere Geschichte würde „mit den Zahlenreihen Ereignisse eher verdecken als erklären“ und somit zu einem selbst knechtenden Denken mutieren (Ebd., S. 323).

5 Bild des Mondes, über die Schwierigkeit, Wahrheit und Wirklichkeit zu beschreiben

Die Geschichte handelt von einem berühmten japanischen Kōan.⁵ Es geht um die Sehnsucht nach dem Absoluten (Lutz 2011). Taisen Deshimaru-Roshi (1978, S. 35) verwendet nachfolgenden Kōan: „Das Bild des Mondes im Fluss ist immer in Bewegung. Doch der Mond ist da, und er verschwindet nicht. Er bleibt und bewegt sich doch.“ Raji C. Steineck beschreibt die paradoxe Feststellung so:

„Wenn der Mensch Klarheit [...] erreicht, so ist das wie mit dem Mond im Wasser: Der Mond wird nicht nass, und das Wasser bleibt unzerstört. Das Licht ist groß und weiterhin strahlend und findet doch Platz in ein wenig Wasser. Der Mond und der weite Himmel haben Platz im Tau auf dem Gras oder sogar in einem einzigen Tropfen Wasser. Die Klarheit zerbricht den Menschen nicht, genauso, wie der Mond kein Loch ins Wasser bohrt. Der Mensch stört die Klarheit nicht, genauso, wie der Tautropfen Himmel und Mond nicht behindert. Aber die Tiefe im Wasser kann zum Maß der Höhe werden. Je nach Länge der Zeit kann und soll man nach der Menge des Wassers und der Größe des Mondes unterscheiden.“ (Raji C. Steinbeck 2011, S. 253, zit. n. Lutz 2011)

Was ist der Mond? Was ist Wasser? Was ist der Fluss? Was ist das Mondlicht? Was ist der Augenblick der Wahrheit und Wirklichkeit? Ist dieser Moment überhaupt zu beschreiben? Alles sind Facetten, Eigenschaften und Momente, die in der Summe das mögliche Ganze ergeben. Wenn ich diese Geschichte als Beispiel anführe, geht es nicht um „klassische“ Zen-Erfahrung, denn nicht anders geht es auch bei dem Versuch der Beschreibung der gegenwärtigen Veränderungen, Unsicherheiten und Kriege. Das pluralistische Verständnis von Komplexität der Welt und dem Sein spiegelt sich wider.

5 Ein Kōan (jap. 公案; chinesisch 公案 gōng'àn, W.-G. kung-an ‚Öffentlicher Aushang‘; hgl. 공안, gong-an; andere gebräuchliche Transkriptionen aus dem koreanischen: Kung-an, Kungan; viet. công án) ist im chinesischen Chan- bzw. japanischen Zen-Buddhismus eine kurze Anekdote oder Sentenz, die eine beispielhafte Handlung oder Aussage eines Zen-Meisters, ganz selten auch eines Zen-Schülers, darstellt. Verstanden als Rätsel, dessen Lösung zur unmittelbaren Erfahrung der Erleuchtung führen kann, weil die Grenzen des logischen Denkens durchbrochen werden. Diese Anekdoten wirken paradox, unverständlich oder auch sinnlos, vordergründig unvernünftig. Vorläufer der Kōan waren berühmte Fragen und Antworten zwischen Meister und Schüler während der frühen Tang- und Song-Zeit. Entnommen aus: Wikipedia o. J.

6 Bildung darf nicht zur Floskel werden! Bildung ist das schönste und schwerste Gut zugleich! „Was den Menschen zum Menschen macht ...“

Michael Winkler schreibt pointiert und aufrüttelnd dazu:

„Bildung hat mit der Reflexion des Subjekts nichts mehr zu tun, sondern wird an Steuerung und Messung geknüpft, die sich an sogenannten Standards orientieren. [...] Die Beobachtungen von Kontinuität des Bildungsdiskurses, von Ubiquität der Verwendung von Bildung, endlich der inhaltlichen Auflösung eines jeglichen Bildungsverständnisses zugunsten von Standards lassen sich als Hinweise auf neue Steuerungstechniken in der modernen Gesellschaft deuten, als Hinweise darauf, so kann man noch präzisieren, dass das Bildungsversprechen, wie vage es gewesen sein mag, nun macht- und vor allem herrschaftstechnisch instrumentalisiert wird.“ (Winkler 2012, S. 13).

Bildung wird zur Floskel, ist omnipräsent und omnipotent, verspricht das Paradies auf Erden, man glaubt, mit Bildung die anstehenden Krisen lösen zu können (vgl. ebd., S. 11 f.). Für ihn hat Bildung immer weniger „mit der Reflexion des Subjektes“ zu tun, vielmehr bestimmen Steuerung und Messung, die Orientierung an Standards das Bildungsverständnis (ebd., S. 13). Nach Winkler ist Bildung auf dem Weg zu inhaltlicher Sinnlosigkeit:

„In der Verwendung des Ausdrucks Bildung ist ein Mechanismus der Steuerung von Gesellschaft und Individuen entstanden, der nichts mit dem zu tun hat, was bislang als Bildung begriffen worden ist. [...] Bildung ist inhaltlich sinnlos geworden, wenngleich der über den Ausdruck markierte und codierte Diskurs höchst wirksam wird. Bei der Verwendung des Wortes Bildung in den Diskursen haben wir es nämlich mit einem inzwischen sehr tiefliegenden Mechanismus zur Steuerung moderner Gesellschaften zu tun, der im Kern eine neue Strategie der Organisation sozialer Ordnung bedeutet, wenn nicht sogar das Ordnungsmuster schlechthin darstellt, das strukturell etabliert worden ist.“ (ebd., S. 15 f.)

Auch im Jahr 2024 setzt sich die Sorge von Michael Winkler in seinem jüngst veröffentlichten Aufsatz *Bildung, vergiftet! Kleiner Versuch, ein Antidot zu finden* (vgl. Fröse/Hundeck/Winkler 2024) fort. Schulen und Universitäten orientieren sich weiter an vermeintlich erforderlichen Leistungsstandards. Natürlich brauchen wir Bildung, die den Menschen ausbildet. Denke ich an die Raumfahrtforschung, die heute schon plant, was in zehn Jahren möglich sein könnte; denke ich an die Medizin und das Behandeln von Krankheiten. Dafür benötigen wir Standardisierungen und Prüfungen auf den unterschiedlichsten Ebenen. Der andere Kern Bildung – die freie Wahrheitssuche und Neugierde – geht dabei aber verloren bzw.

wird vernachlässigt (Fröse 2023). Wir brauchen aber die Institution Hochschule, die beides fördern kann und muss! Wilhelm von Humboldt wusste, die Institutionen schweben zwischen dem Anspruch auf Freiheit und unabhängige Wahrheits-suche auf der einen Seite und auf der anderen Seite mit der Notwendigkeit, gute Fachleute auszubilden, die das Praktische in ihren jeweiligen Berufen können.

Die Aktualität von Bildung zeigt das beeindruckende Plädoyer des Philosophen Peter Bieri, in welchem er das Problem der Willensfreiheit (2001) beschreibt, also das Vermögen, zwischen Handlungsalternativen entscheiden zu können:

„Bildung beginnt mit Neugierde. Man töte in jemanden die Neugierde ab und man stiehlt ihm die Chance, sich zu bilden. Neugierde ist der unersättliche Wunsch, zu erfahren, was es in der Welt alles gibt. Bildung ist etwas, das Menschen mit sich und für sich machen: Man bildet sich. Ausbilden können uns andere, bilden kann sich jeder nur selbst. Eine Ausbildung durchlaufen wir mit dem Ziel, etwas zu können. Wenn wir uns dagegen bilden, arbeiten wir daran, etwas zu werden – wir streben danach, auf eine bestimmte Art und Weise in der Welt zu sein. Diese Art und Weise, der Welt und uns selbst zu begegnen, ist mein Thema.“ (Bieri 2010, S. 205 f.)

Zu diesem Bildungsverständnis gehöre eben Bildung als Weltorientierung, Bildung als Aufklärung, Bildung als historisches Bewusstsein, Bildung als Artikuliertheit, Bildung als Selbsterkenntnis, Bildung als Selbstbestimmung, Bildung als moralische Sensibilität, Bildung als poetische Erfahrung und als Leidenschaft. Und hinter jedem dieser Aspekte öffnet sich eine eigene Welt. Deshalb ist Peter Bieri davon überzeugt „Es geht um alles“ (ebd., S. 217). Solch ein umfassendes Verständnis von Bildung kann ein Leitfaden sein: „Was den Menschen eigentlich zum Menschen macht [...]“, so Lessing und Steenblock (2010). Peter Bieris Gedanken zur Bildung sind ein Fundament für ein anderes Verständnis von Bildung. Dieses dargelegte umfassende Bildungsverständnis sollte in den Bildungsdiskurs zurückgeholt werden. Für die Vermittlung von Bildung wird Zeit benötigt, um Menschen zu befähigen, selbstkritisch, reflektierend und analytisch sein zu können.

7 Eine weiße Bank, die mein Leben änderte. Oder: Sollten wir diese Bank mitnehmen ...?

Eine weiße Bank. In Münster stehend. Auf dem Gelände einer katholischen Hochschule. Ein Gespräch mit einem mir damals nicht bekannten Kollegen im Kontext eines Reakkreditierungsverfahrens. Das Gespräch hat mein Leben geändert. Es hat einen für mich unerwarteten neuen Weg aufgezeigt, obwohl ich schon viele Jahre als Hochschullehrerin tätig war. Wenige Sequenzen genügten dafür. Mit großer Tiefe und Vertrauen, das in weniger als 24 Stunden entstanden war. Unerwartet. Neugierde und Offenheit, die dieses Gespräch ermöglichten.

Dort – auf der weißen Bank – fragte ich den Kollegen nach den Usancen eines möglichen Habilitationsverfahrens. Hat es Sinn, trotz bereits vorhandener Professur noch zu habilitieren? Gespräche über den Erfolg/Nichterfolg von (Blind-)Peer-Review-Verfahren und all den gerankten Journals folgten. Dort seien Forschungstexte oftmals nur mit neuen Überschriften und wechselnden Autor:innenschaften versehen. Man fände wenig Inspirierendes und Neues, so die Antwort des Kollegen. Wo könnte das Fragende wieder Platz in der Wissenschaft haben? Die Antwort auf meine Frage war kurz und knapp: Ja, bitte schicken Sie mir Ihr Exposé. Ruhe, Stille. Stille Blicke, Schweigen. Diese Bank sollte mein Leben ändern. Jahre später wurde die Habilitationsschrift abgegeben.

Die Bank änderte auch das Leben mit diesem Gesprächspartner. Aus der Fremdheit wurde eine wunderbare inspirierende Kollegialität und Freundschaft, die seit langem währt. Tiefe Dankbarkeit an diese Bank, an die Situation.

Heute fragen wir uns: Sollten wir diese weiße Bank aus Münster nicht in einen unserer Gärten stellen? In Gedanken steht sie schon dort. Heute habe ich keinen Garten mehr. Eine Bank passt auf meinen kleinen Balkon nicht.

Diese wegweisende Parkbank-Szene in Münster, die ausschlaggebend für meinen neuen Weg war, diese Bank gesprochen als Metapher steht für Neugierde, Offenheit, Freude und den Mut in Begegnung zu gehen und um neue Wege zu beschreiten. Denn das Denken beginnt mit der Geburt und endet mit dem Tod, so Hannah Arendt. Michael Winkler gebührt mein Dank, nicht nur dafür, dass ich den Weg des Schreibens gegangen bin, sondern für die große Freiheit, die er mir für mein Nachdenken und Denken ermöglicht hat.

8 Das philosophische Kleid

Ein Kleid. Es begleitet und berührt mich seit mehr als 35 Jahren. Das philosophische Kleid. Seit Jahren liegt das Kleid gefaltet in meinem Schrank. Auch wenn die Schränke bei Umzügen immer wieder geleert werden. Dieses Kleid begleitet mich. Es berührt mich. Es ist ein schlichtes, von der Grundstruktur her schwarzes und gleichzeitig farbenfrohes, grade geschnittenes Sommerkleid mit Handteller-großen gestickten weißen, roten, grünen und gelben Blumen und Vögeln. Eine schlichte und gleichzeitig großartige Stickerei. Ein auffallend buntes und farbenfrohes Gewand. In den letzten Jahren trage ich es kaum noch. Im Älterwerden verändern sich Körper. Wir verändern uns. Heute passt das Kleid nicht mehr. Manches Mal denke ich, ich sollte zu einer Schneiderin gehen und rechts und links schwarze schmale Streifen einfügen lassen. Es ist immer noch schön.

Woher habe ich dieses Kleid? Anfang der 1990er Jahre war ich beruflich für zwei Monate in einem Frauengesundheitsprojekt als Gutachterin in Mexiko tätig. In Nähe von Oaxaca, in Zimatlán de Alvarez. Auf dem dörflichen Markt erwarb ich das von den in dieser Gegend lebenden Maya-Frauen hergestellten Kleid.

Was ist das Besondere an diesem schlichten Kleid? Auf der Vorder- wie auch auf der Rückseite sind bewusst Fehler von den Maya-Frauen eingearbeitet bzw. eingewebt worden. Warum, fragte ich: Fehler gehören zum Menschsein, so die Antwort. Das Kleid ist eine Philosophie. Es geht darum, sich bewusst zu machen, dass es kein richtig und kein falsch gibt, dass es immer Fehler gibt und geben wird, und diese Fehler sind ein Geschenk, das die Menschen vom Kosmos erhalten haben, so die Maya-Frauen. Allein diese Aussage zur Philosophie des Kleides lässt mich erinnern, wie demütig wir doch vor dem Kosmos und der Welt sind. Ich bin den Frauen, die mir dieses Kleid zugänglich gemacht haben, dankbar! Sollten wir nicht öfters Kleidung tragen mit Fehlern, um uns dies bewusst zu machen!

9 Zur Erinnerung – Frauen zwischen Grenzen (9. Bremer Frauenwoche, 23. bis 27. September 1991): Vom Fallen alter Mauern und dem Ziehen neuer Grenzen. Die *un-sichtbaren* Grenzen unter Frauen

Zwei umfangreiche Broschüren, jeweils mit 200 bzw. 300 Seiten, fielen mir beim Aufräumen in die Hände, das Programmheft der 8. und 9. Bremer Frauenwoche 1990 und 1991. Ich war erstaunt, welche Themen wir schon lange diskutiert haben und, so erscheint es mir, gesellschaftlich offener und breiter aufgenommen wurden. Eine sehr kleine Auswahl aus dem Jahr 1991 soll dies dokumentieren:

Ungleiche Schwestern (Bremer Krüppelfrauen), Literatur Schwarzer Frauen in den USA. Schwesterlichkeit: Politische Solidarität unter Frauen; Alternativen zur rassistischen Erziehung; Visionen der Freiheit in der EG 92 – Immigrantinnen und Bewegungen; Die Hälfte des geteilten Himmels; Die andere Frau in uns; die fremde Frau; Antirassistische Bildung; Ansätze der Sozialarbeit mit und für eingewanderte und geflüchtete Frauen; SCHWARZE Frauen unter sich; jede Blume duftet anders – Bereicherung und mögliche Konfliktursachen in bi-nationalen Familien und Partnerschaften; Internationale feministische Solidarität aufgrund von Differenz; Feminismus: ein europäisches Privileg oder ein Plädoyer für die Frauenbewegung; Weibliche Persönlichkeitsstrukturen im Entstehungsprozess einer bürgerlichen Gesellschaft in Ost-Deutschland bzw. den neuen Bundesländern; Schicksale der Arbeitsmigration; Krieg und Geschlechterverhältnis am Beispiel des Golfkrieges; Scham und Schuld; Das Recht, anders zu sein, ohne dafür bestraft zu werden (Rassismus, Antisemitismus, Fremdenhass); Subtiler und versteckter Rassismus und sexuelle Belästigung; Wirkung rassistischer Darstellung von schwarzen Frauen und Männern im Alltag; Rassismus in Europa; Fundamentalismus im Islam und Christentum; Was hat der deutsche Feminismus mit Antisemitismus zu tun; Kolonialismus – unsere Kultur lebt noch!; Frauen und 500 Jahre Kolonialismus und 500 Jahre Widerstand; North Ame-

rican „Indigenous“ – Women and Cultural Domination; Macht und Sklaverei; Eine kolonialisierte Identität.

10 Die Weißen denken zu viel

Bereits dreißig Jahre früher als 1990/1991 wurden diese Fragen thematisiert, aber anders, denke ich an die psychoanalytischen Untersuchungen von Paul Parin, Fritz Morgenthaler und Goldy Parin-Matthéy (1963/2023) bei den Dogon in Westafrika. Schon damals zeigte sich:

„Als ich Dommo fragte, was er meine, warum die Weißen meist nicht so zufrieden sind, weiß er keine Antwort, und er erklärt dem Chef des Dorfes, was ich gefragt habe. Der überlegt nicht lange, und Dommo übersetzt seine Rede: *Die Weißen denken zu viel und dann machen sie viele Sachen, und je mehr sie machen, desto mehr denken sie. Und dann verdienen sie viel Geld, und wenn sie viel Geld haben, machen sie sich Sorgen, dass das Geld verlorengehen könnte, und sie keines mehr haben. Dann denken sie noch mehr und machen noch mehr Geld und haben nie genug. Dann sind sie nicht mehr ruhig. So kommt es, dass sie nicht glücklich sind.*“ (Parin et al. 2023, Klappentext).

Während meines Studiums der Ethnologie in den 1980er Jahren habe ich es gelesen und es hat mich – ebenso wie Mario Erdheim (2023, S. 645 ff.) es brillant beschreibt – schon in jungen Jahren in meinem Denken beeinflusst. So schreibt er, dass die drei Psychoanalytiker eine Methode gefunden haben, Erfahrung und Theorie, Konkretes und Abstraktes miteinander zu verbinden (vgl. ebd., S. 645), wissend, dass die Ethnopschoanalyse nach wie vor eher marginalisiert wird, wobei diese aber hilfreich sein könnte, um das Ausmaß gesellschaftlicher Strukturen, die sich im Individuum niederschlagen, verstehen zu können (vgl. ebd., S. 654).

11 Bücher, von denen ich mich trennen kann oder auch nicht

Umgezogen bin ich im Frühsommer 2023. Ich verkleinere mich. Nicht ich. Meine zukünftige Wohnung ist kleiner geworden. In der ehemaligen großen Wohnung hatte ich viele Bücher. Bücher, die mein Leben geprägt haben. Die mich verändert haben. Die mich getröstet haben. Die mir Mut gegeben haben. Die mir den Zugang zu Bildung ermöglicht haben. Sie sind wertvoll. Gemälde, Designermöbel und anderes gibt es in meiner Wohnung nicht, natürlich einige schöne geschenkte Bilder. Bücher sind Teil meines Lebens. Man ist nie allein. Sie werden es auch in der Zukunft sein. Nun stand ich vor der großen Herausforderung, mich räumlich zu verkleinern.. Möbel und Gegenstände waren nicht das Problem. Mein

Berliner Gründerzeitsofa hat außerdem einen inspirierenden und intellektuellen Raum gefunden, in dem Hannah Arendt weitergedacht werden kann.

Aber, die Bücher: Zu jedem Buch gibt es eine Entstehungsgeschichte. Einen eher kleinen Teil der Bücher habe ich vermutlich nicht gelesen, die warten noch auf mich. Und jetzt, im Jahr 2023, stand ich vor der Herausforderung, 20% meiner Bücher wegzugeben. Etliche Kartons habe ich gepackt. Wegwerfen war für jemanden wie mich überhaupt keine Option, allein das haptische Berühren, Drehen und Wenden der Bücher, die Erinnerung, seit wann habe ich dieses Buch. Der Mülleimer war keine Option.

Die logische Folge war, dass andere Menschen in den „Genuss“ der Bücher kommen sollten. Natürlich habe ich versucht, erstens die Bücher zu veräußern, dann zu verschenken. Und Sie werden es nicht glauben, niemand wollte die Bücher, ebenso nicht die entsprechenden Netzwerke. Und das tat weh. Niemand wollte die Bücher geschenkt bekommen. Ein Reichsbürger wollte diese Bücher erwerben, das konnte ich nicht akzeptieren! Es schmerzte körperlich! Bücher sind etwas sehr Persönliches. Und sie einem hilfsbereiten Reichsbürger zu geben, war für mich nicht machbar. Schweren Herzens habe ich mich von den Büchern getrennt. Denn niemand sollte wissen, was mich geprägt hat, was ich gelesen habe. Ausgewählte Bücher kamen in die Dokumentenvernichtung. Dieser Moment war intim, fast wie ein Tagebuch, das vernichtet wird.

Und nun werden Sie sich fragen: Welche Bücher habe ich in diesem Moment der Guillotine übergeben? Von manchen ausgewählten alten Schulbüchern konnte ich mich nicht trennen, das Geschichtsbuch, das Deutschbuch und andere Bücher; feministische Krimis, die Ende der siebziger Jahre endlich geschrieben worden sind (weiß man eigentlich noch, dass es vorher wenige von Frauen geschriebene Bücher gab?), zeigen ein Teil meiner feministischen Zeit in der Frauenbewegung, die damals am Entstehen war! Eine schöne Zeit, eine Aufbruchszeit, eine Umbruchszeit. Eine wertvolle Zeit, in der Frauen viel in die Wege geleitet haben – selbst eine „feministische Entwicklungspolitik“ gab es bereits (denke ich an die Dokumente der vergangenen Weltfrauenkonferenzen), humorvoll geschrieben. Also, alte Krimis wurden weggeworfen, außer den Klassikern wie Dorothy Sayers oder Patrica Highsmith, die weiterhin ins Regal gehören.

Nur einige wenige entwicklungspolitische Bücher gingen den Weg des Wegwerfens. Etliche musste ich doch behalten. Erstaunt war ich, wie sehr hatte ich mich schon in den 1980er/1990er Jahren mit Fragen von Rassismus, Transkulturalität, Fremdenfeindlichkeit, Antisemitismus und der Entwicklungspolitik auseinandergesetzt, über unsinnig finanzierte Projekte in afrikanischen Ländern (z. B. Burkina Faso, Uganda). Gute und weiterführende Analysen wurden schon vor 40 Jahren geschrieben. Schon damals wusste man, Begriffe wie *Dritte-Welt*, *Entwicklungsländer* oder *unterentwickelte Länder* sind überhaupt nicht passend und entsprachen nicht den Realitäten und Notwendigkeiten. Und trotzdem haben die westlichen Staaten neue geopolitische Abhängigkeiten produziert

(Fröse 1989). Seitdem hat sich die Welt geopolitisch verändert bzw. wird neu sortiert. Auf diesen Diskurs kann an dieser Stelle nicht weiter eingegangen werden. Ein Großteil der afrikanischen Länder wurde in den 1960er/1970er Jahren unabhängig (Getachew 2019/2023). Sie befreiten sich zu einem großen Teil aus den kolonialen Herrschaftsverhältnissen; man muss nur an die berühmte Befreiungsrede von Kwame Nkrumah aus dem Jahr 1957 denken, denn für die selbstdefinierte Entwicklung der Länder des globalen Südens sind Bildung, Gesundheit und wirtschaftliche Unabhängigkeit mit den jeweils eigenen politischen und gesellschaftlichen Vorstellungen über Unabhängigkeit und Nondomination, die Grundlage. Diese fand später Eingang in der Resolution der Generalversammlung der UN, verabschiedet am 14.12.1960; 1514 (XV): *Erklärung über die Gewährung der Unabhängigkeit an koloniale Länder und Völker*. Oder ich denke an die beeindruckende Rede von Martin Kimani (UN-Botschafter Kenias) auf der Sondersitzung des UN-Sicherheitsrates am 21. Februar 2022 anlässlich des Überfalls von Russland auf die Ukraine.

Aktuell weisen die Politikwissenschaftlerin Adom Getachew wie der senegalesische Philosoph und Ökonom Felwine Sarr in seinem Buch *Afrotopia* (2016) explizit auf diese neuen und erforderlichen Diskurse hin! Es gibt viele intellektuelle Denkerinnen und Denker aus dem Globalen Süden (ein nicht unumstrittener Begriff – was ist der globale Süden? siehe Plagemann et al. 2023; Dübgen et al. 2015; Sznajder 2022; Tingyang 2020), die diesen Diskurs in aller Offenheit führen. Gerade Getachew nimmt uns mit ihrem kürzlich auf Deutsch erschienen Buch: *Die Welt nach den Imperien. Aufstieg und Niedergang der postkolonialen Selbstbestimmung* (2023) (*Worldmaking after Empire. The Rise and Fall of Self-Determination*, 2019) mit auf die Reise, dass eine andere Welt möglich sei. Sie führt uns durch das Denken und Handeln der Kolonialisierungsbewegungen des vergangenen 20. Jahrhunderts.

Umfangreiche Diskurse zum Kolonialismus, Dekolonialismus, Postkolonialismus und Antisemitismus hat es schon viele Jahrzehnte gegeben, die für ein angemessenes geschichtliches Selbstverständnis wieder herangezogen werden müssten; denke ich an die frühen, notwendigen kontroversen und nicht einfach geführten Auseinandersetzungen bezogen auf die antikolonialen Bewegungen zurück: Léopold Sédar Senghor (1906–2001), Aimé Césaire (1913–2008), an Frantz Fanon (1925–1961), Edward Said (1935–2003), Albert Memmi (1920–2020), Claude Lanzmann (1925–2018), Achille Mbembe (geb. 1957) oder auch Armin Nassehi (geb. 1960). Hannah Arendt warnte schon 1948 vor den besagten einhelligen Meinungen, denn sie

„sind eine bedrohliche Erscheinung und gehören zu den Kennzeichen unseres modernen Massenzeitalters. Sie zerstören das gesellschaftliche wie das persönliche Leben, das auf der Tatsache beruht, dass wir von Natur aus und von unseren Überzeugungen her verschieden sind. Denn dass wir unterschiedliche Ansichten vertreten und uns bewusst sind, dass andere Leute über dieselbe Sache anders denken als wir,

bewahrt uns vor jener gottähnlichen Gewissheit, welche allen Auseinandersetzungen ein Ende bereitet und die gesellschaftlichen Verhältnisse auf die eines Ameisenhaufens reduziert. Jede Einhelligkeit in öffentlichen Meinungen tendiert dazu, Andersdenkende physisch zu beseitigen, denn massenhafte Übereinstimmung ist nicht das Ergebnis einer Übereinkunft, sondern ein Ausdruck von Fanatismus und Hysterie. Im Gegensatz zur Übereinkunft bleibt eine vereinheitlichte Meinung nicht bei irgendwelchen genau definierten Zielen stehen, sondern breitet sich wie eine Infektion auf alle benachbarten Angelegenheiten aus.“ (Arendt 2019, S. 245)

Dieses Zitat wurde im Essay von Mai 1948 von der jüdischen Zeitschrift *Commentary* veröffentlicht und setzt sich mit dem Konflikt zwischen Juden und Arabern auseinander.

Zu nennen ist an dieser Stelle ebenso Kwame Antony Appiah (2007), der dafür eintritt, die Vielfalt von Kulturen als einen gemeinsamen Gewinn zu begreifen, auch wenn wir nach ganz unterschiedlichen Werten und Wahrheiten leben. Mit seinem Buch *Der Kosmopolit. Philosophie des Weltbürgertums* zeigt er uns ein wegweisendes Menschenbild für das 21. Jahrhundert. Und dabei ist nicht der Konsens erforderlich, sondern der Glaube an die Gemeinsamkeit des Menschseins – eben in einer Welt von Fremden. Und humorvoll betrachtet, könnte man im Sinne von Joseph Henrich (2023) hinzufügen: *Die seltsamsten Menschen der Welt. Wie der Westen reichlich sonderbar und besonders reich wurde*. Die Welt ist ein beeindruckender Kosmos. Zudem haben meine umfangreichen, beruflich veranlassten Reisen nach Indonesien, Indien, Malaysia, nach Burkina Faso und Uganda, nach Mexiko und anderen Ländern dazu beigetragen, dass mich diese Themen seit mehr als drei Jahrzehnten begleiten. Zu Recht fordert der *Globale Süden* heute von uns andere Umgangsweisen, differenziertere Analysen und Diskussionen.

Eigentlich wollte ich über meine Trennung von Büchern schreiben. Deutlich wird jedoch, diese Themen und Grundfragen des Verstehens unserer Welt – von denen kann ich mich nicht trennen. Vielleicht später! Es hatte etwas Entlastendes! Die wichtigen Bücher bleiben bei mir! Begleiten mich weiterhin!

12 Weinkalligrafie verbunden mit der Schönheit der Natur

Es ist die Verantwortung als Geistes- und Sozialwissenschaftler:in, Fragen zu formulieren und Perspektiven zur Disposition zu stellen. Wir arbeiten mit Menschen in Gruppen, Familien, Organisationen und in der Gesellschaft zusammen. Wir tragen Verantwortung, Wissen zu generieren und anzuwenden. Es geht um die Prüfung von Kompatibilitäten und Widersprüchlichkeiten. Insofern gilt dieser Essay als ein Plädoyer für einen sorgsamen Umgang mit Wissen und Kompetenzen, damit Professionalität mit Mündigkeit, Langfristigkeit, aber auch mit Gerechtigkeit verknüpft bleibt und bleiben wird.