

Konfliktlösung durch Dialog (Interview)

01.06.1994

Von

Friedrich Glasl

Interview mit Prof. Dr. Friedrich Glasl / alternativer Unternehmensberater, Autor / Thema: "Dreigliederung des sozialen Organismus" / am 01.06.1994 in A-Werfenweg // Interviewer (c) Sebastian Schöck Berlin, (c)-Vetorecht bei Publikationen hat der Interviewpartner / Kamera Friedel Hans / Bandformat: BetacamSP

Interviewdauer: 1 Std. 7 Min.

Sebastian Schöck: Ja wir sprechen mit Dr. Friedrich Glasl, einem Unternehmensberater. Würden Sie sich bitte kurz vorstellen und ihre Arbeit vorstellen, ihre persönliche Motivation und Begeisterung?

Friedrich Glasl: Ja. Das grundlegende Motiv um dieses Berufsfeld reinzugehen war eigentlich mein Engagement für Fragen des Friedens und der Kriegsvermeidung, Konflikte. Ich bin Politologe vom Studium her und habe seinerzeit desertiert an der Universität in Wien - über ein Thema der Konfliktprävention oder wenn die Konflikte international da sind, was man tun könnte, daß wieder Verständigung hergestellt wird und der Friede etabliert wird. Und diese Beschäftigung mit dem Konflikt jetzt im großen gesellschaftlichen Bereich hat mich dann vor die Frage gestellt, ja du kannst theoretisieren drüber, du kannst publizieren darüber und forschen, aber kannst du auch intervenieren, kannst du auch etwas tun, damit sich etwas ändert? Und es hat sich dann später über Umwegen die Möglichkeit geboten ganz konkrete Beratungsarbeit in Konfliktsituationen zu machen innerhalb von Organisationen, also eine Schule oder ein Ministerium oder ein Krankenhaus oder ein Betrieb. Das war dann meine Arbeit in der Organisationsberatung oder Unternehmensberatung, die ich dann nach dem Studium in den Niederlanden beim NPI, dem "Niederländischen Institut für Organisationsentwicklung" damals eigentlich als ganz neues Fach nach dem Studium kennengelernt habe. Und als ich mich dort beworben habe war meine dritte Frage, meinen dritte Frage vielleicht nicht die erste, aber die dritte Frage, kann ich auch praktische Beratungstätigkeit ausüben in Organisationen, wenn Konflikte da sind. Und mir wurde gesagt, es kam gerade eine Anfrage von einem Gymnasium in Amsterdam und die sind in Konflikte verstrickt und vielleicht könnten sie innerhalb einer Woche Kontakt aufnehmen und schauen, was sie dort tun können. So fing es an. Und das Motiv, ich will nicht nur theoretisieren über Konflikte, Konfliktlösung, Konfliktprävention, Konfliktvermeidung, Konfliktverhütung, sondern auch praktisch etwas tun. Das hat dann später dazu geführt in der Beratung auch an Frage heranzutreten, und was dann, wenn die Menschen wieder miteinander sprechen, wie gestalten sie dann das Miteinander? Bleibt die Schule so strukturiert, wie sie vorher war? Bleibt das Ministerium mit dem Museum so wie es vorher war, als der Konflikt da war? Oder ändert sich etwas in der Struktur, im Führungsverhalten, in der Art wie Entscheidungen getroffen werden, wie Budgets zustande kommen. Und das führt zu Fragen der Sozialgestaltung, der Unternehmensgestaltung, der Organisationsgestaltung und das ist jetzt eigentlich der Schwerpunkt meiner Tätigkeit. Konflikt spielt eine wichtige Rolle, aber es ist nicht, wie noch vor zehn oder zwanzig Jahren, daß das wirklich mein Hauptgeschäft war, Konfliktberatung. Das ist also Unternehmen zu helfen wichtige Schritte in ihrer Entwicklung aus eigener Kraft zu bewältigen. Also nicht indem irgendwelche Klugscheißer von außen kommen und sagen so, das ist richtig und das ist falsch,

sondern das ist ein Beratungsverständnis, das die Menschen in der Organisation befähigt, daß sie selber kritisch die Situation untersuchen, hinterfragen und selber kreativ werden, schöpferisch werden, um Lösungen zu erarbeiten. Diese Art von Beratung ist also mein Haupttätigkeitsfeld.

Sebastian Schöck: Welche gesellschaftlichen Kernprobleme oder auch institutionellen Kernprobleme sehen sie? Also sie haben es ja fast angedeutet, aber vielleicht noch was?

Friedrich Glasl: Also eines ist, daß die Beschäftigung mit Wertfragen, mit den Fragen, woran glaube ich, was macht Sinn für mich, als Unternehmer oder als Chefin eines Bereiches oder als Leiterin eines Krankenhauses oder als Minister für ein bestimmtes Resort, also diese Frage, worum geht es eigentlich in der nächsten Zeit, nach welchen Werten gestalte ich jetzt das Krankenhaus oder das Ministerium oder das Unternehmen. Das führt sehr schnell zu heftigen Reibungen, Auseinandersetzungen, wer jetzt Recht hat und wer Recht bekommen soll, wer es durchsetzt? Aber der Kern ist eigentlich, daß Wertauseinandersetzungen stattfinden, Visionen aufeinanderprallen, und dann die Menschen sich selber im Weg stehen und einander im Weg stehen in der Umsetzung, wo man dann glaubt, ich kann meine Vorstellung des idealen Krankenhauses nur verwirklichen, wenn ich sie daran hindere ihre zu verwirklichen. Dann ist der Konflikt da, unter anderem dadurch.

Das andere ist ganz wichtig, also ein Kernproblem aus der Unternehmens- oder Organisationsperspektive, das ist, wie stellt sich heute eine moderne Organisation zu ihrer Umwelt, Umwelt im ökologischen Sinne, was gebrauchen oder verbrauchen oder zerstören wir an Material, das wir der Natur entnehmen oder an Energie? Oder Umfeld und Umwelt auch, wie gehen wir um mit der kommunalen Verwaltung, mit Kommunalpolitikern oder Landespolitik? Sind das eigentlich die geheimen Feinde oder könnten das Partner sein? Kann ein Unternehmen auch Erträge erwirtschaften und sinnvolle Leistungen anbieten ohne immer wieder zu wettern über die Politiker, die keine Ahnung haben, wie ein Unternehmen florieren kann? Oder eine Schule, die unter den Bürokraten im Ministerium oder unter den Politikern von vorne herein die Feinde sieht, die einem nur etwas in den Weg legen, um Vollblutpädagogin oder -pädagoge zu sein. Also Umweltbeziehungen im weitesten Sinn. Und dazu gehören auch die Patientinnen und Patienten oder Kunden oder die Bürgerinnen und Bürger, wenn es um Verwaltung geht, und sonstige Instanzen. Gesellschaftliche Aktionsgruppen, Bürgerinitiativen, Parteien, ein Feld auf das wir noch sicher kommen. Das ist dieses zweite Thema.

(Und das dritte ist, daß ich mir große Sorgen mache, daß wir dermaßen in Besitz genommen werden von den Problemen, die sich jetzt im wirtschaftlichen Bereich uns stellen.)

Das ganze gesellschaftliche Leben für mich, von mir aus gesehen, droht zu einer totalen Verwirtschäftlichung zu führen. Das heißt, daß eigentlich die Politik oder Forschung und Lehre und Wissenschaft und Religion und Kunst und sonstige Musebetätigungen von Menschen, daß die alle nur eigentlich eine Art Service-Support, Unterstützungsfunktion haben, damit die Wirtschaft geht. Also eine reine Verwirtschäftlichung, ein monistisches, ein zentralistisches System das rund um wirtschaftliche Vorstellungen aufgebaut ist und den Eigenwert des nicht-wirtschaftlichen Bereiches, des demokratischen, des politischen gesellschaftlichen Lebens, des kulturellen Lebens grundlegend immer darauf hinordnet, hinbezieht.

Die Sorge machen ich mir speziell auch jetzt vor dem Hintergrund der Situation Österreichs, Beitritt zur EU, für uns diese Entscheidung per Referendum am 12. Juno, demnächst oder wenn es ausgestrahlt wird schon Geschichte. Dann ist die Frage, in welche Bereiche greifen die jetzigen Organe der EU, eben nicht nur Brüssel mit dem administrativen Bereich, aber auch die Kommission, die ganzen Entscheidungsorgane, das Europaparlament und so weiter, in welche greifen die ein? Und wieviel Raum für Verantwortung emanzipierter Bürgerinnen und Bürger läßt jetzt das ganze Streben nach europäischer

Integration, auf dem Boden der Wirtschaftsintegration. Und meine große Sorge ist, daß das sozusagen alles zur Hure der Wirtschaft wird. Schulbildung nur insofern sie für die Berufsausbildung direkt funktional nutzbar ist, Politik ganz auf Wirtschaft ausgerichtet, statt auch zu sagen, es gibt auch einen gesellschaftlichen Bereich außerhalb des Arbeitslebens, der sehr wichtig ist, der mit Selbstfindung, mit Selbstentfaltung, mit Entwicklung, mit Muse, mit Begegnung zu tun hat. Daß das völlig der Wirtschaft untergeordnet wird. Nun arbeite ich ja viel in der Wirtschaft und möchte damit nicht den Eindruck wecken, das sei jetzt antiwirtschaftlich, aber es ging ja darum die anderen Bereiche der Gesellschaft genauso ernst zu nehmen als den wirtschaftlichen und nicht als untergeordnet. Da sehe ich noch große Herausforderungen auf uns zukommen.

!!!!/!

Und mir tut es persönlich sehr leid, daß eine Initiative des Bundeskanzlers Kohl vor ein, ich glaube zwei Jahren, die jetzt Beitritt heischenden Länder aus der EFTA damals so vor der Tür standen, daß Bundeskanzler Kohl eigentlich betont hat, es sei jetzt wichtig eine Vision zu entwickeln in welche Richtung eine EU im Sinne eines politischen Gebildes, nicht nur einer Wirtschaftsunion. Also eine Vision für die weitere Demokratisierung der europäischen Einigung. Und das ist er eigentlich auf ziemlich taube Ohren gestoßen, er war damals der Initiativnehmer. Und mir wäre wohler gewesen, wenn jetzt vor dem Beitritt solcher Länder wie Österreich, Schweden, Norwegen, die Schweiz ist ja noch im Wartezimmer, wenn es da schon etwas wie eine Visionsaussage gegeben hätte, daß das Gegengewicht aus dem Demokratieverständnis, einem neu zu fassenden Demokratieverständnis gegenüber der Allmacht der Wirtschaft schon im Voraus formuliert wäre.

Sebastian Schöck: Was haben sie da (für -) selbst für eine demokratische Vision? Wie das -

Friedrich Glasl: Sozusagen wenn sie könnten, was Kohl nicht konnte, was würden sie dann empfehlen, tun.

Das eine ist - ich beginne selber auch beim Wirtschaftsbereich,

!!!!!!

es geht überhaupt nicht in meinen Kopf, daß eine so starke Regulierungsdichte notwendig ist für eine Wirtschaft, die eigentlich von den politischen Entscheidungsgremien verlangen müßte, daß sie das was die Wirtschaft behindert in erster Linien beseitigt, daß nicht selber neue Hemmnisse durch den Beugungsgrades der Banane usw. zu machen. Das ist nur ein skurriles Beispiel. (zu unten)

Und ein Zurücknehmen des Normierungsdranges, es muß alles normiert werden in Details, also lieber dafür sorgen, daß die legislativen Organe der EU, der europäischen Gemeinschaft im weitesten Sinn -

Sebastian Schöck: Die Gesetzgebung.

Friedrich Glasl: Die Gesetzgebung, ja, die ja in dem Sinne auf europäischer Ebene nur ein zaghafter Ansatz ist, das Europaparlament Straßburg. Aber das ist da sozusagen eine raumschaffende Legislative gibt, Gesetzgebung gibt, die jetzt nicht selber akribisch in Details reguliert, sondern dafür sorgt, daß es Gestaltungsräume gibt, die auch ausgehandelt werden (vgl. Strawe u. Krampen). Und wo wir auch durchaus regionale, wie staatliche Unterschiede, kann bis zu Kreis oder auch kleiner gehen oder Kanton im schweizer Sinne.

Also zurücknehmen des Dranges alles zu regulieren, mehr Räume geben. Und das andere ist, ich erhoffe mir einiges von einer über ganz Europa praktizierten Stärkung einer Referendardemokratie, also über

direkte Abstimmungen über grundsätzliche Fragen, über Richtungsfragen der ganzen europäischen Entwicklung zu machen. Aber jetzt nicht, daß sagen wir ausformulierte Gesetze der Abstimmung vorgelegt werden, die schwer zu verstehen, zu beurteilen sind, aber eigentlich mehr Richtungs-, Zielaussagen, Grundsatzaussagen sind, die dann ein Vorgabe sind für die legislativen Organe der EU oder für die nach wie vor bestehenden Parlamente sind. Also weit mehr auch wieder an direkte Demokratie zu geben. Ich denke nicht, daß unbedingt die heute praktizierte Referendardemokratie wie sie (es) in der Schweiz ist dazu das Vorbild hergibt doch das geht dann wieder zu sehr oft in den Kantönligeist. Aber wenn wir das ernstnehmen und suchen in der Richtung, finden wir sicher die Dimension in der es sinnvoll ist jetzt auf lokaler, auf kommunaler, auf Bundesländerebene oder auf gesamtstaatlicher oder Europaebene Dinge zu entscheiden. Ich glaube, daß es wichtig ist, den Bürgern auch zuzumuten, daß sie auch urteilsfähiger werden.

Der weiter Punkt ist für mich -

Sebastian Schöck: Was ist das Problem an der Demokratie in der Schweiz, weil die haben ja eigentlich die Möglichkeit einen Gesetzesvorschlag sogar gegen den Willen (der -)

Friedrich Glasl: des Parlamentes -

Sebastian Schöck: durchzubringen, also daß wirklich der Volkswille durchkommt.

Friedrich Glasl: Ja. Das wäre mir schon recht. Aber wenn sie schauen zu welchen Themen ein Referendum kommt, dann ist es die Frage ob das in der Form sein muß, daß sie da einen Text vorliegen haben und sie sagen ja zum Fertigprodukt oder sie sagen nein zum Fertigprodukt. Oder ob sie, wenn ich jetzt mal eine Grundsatzaussage machen soll, grundsätzlich, das kommt in der Schweiz auch vor, soll grundsätzlich der Transitverkehr durch die Schweiz auf die Schiene und damit Untertunelling verlegt werden oder über die Straße gehen?

!!!!

Wofür wollen wir uns einsetzen und auch investieren z.B.. Richtungsansagen, aber kein, wie es manchmal geschieht oder öfters geschieht, kein ausformulierter Gesetzestext, wo sich dann die Juristen Schlachten liefern, wie er richtig zu interpretieren sei. Aber ich meine auch die Themen, die referendarfähig sind, also für Volksabstimmung, direkte Demokratie sinnvoll sind, das müßte man sich genauer anschauen. Da gibt es sagen wir die Spannung zwischen den kleinen lokalen Initiativen, die man hat, bis zu Dingen, wie zur Frage zum Beispiel, in welche Richtung soll der Staat intervenieren, wenn es um Forschungsvorhaben geht im großen Stile oder ökologische Richtungsansagen. Inwieweit soll jetzt die EU es sich zur Auflage machen mit einer umweltpflegenden, umwelterhaltenden, umweltschützenden Gesetzgebung Ernst zu machen; im Konsumbereich, im Produktionsbereich und dergleichen, Richtungsansagen. (Die sind auch urteils-) Da sind auch die Bürger urteilsfähig, ob sie mitschuldig werden wollen an der Zerstörung der Welt oder ob sie auch ja sagen können auch wenn es Opfer bedeutet, daß man Geldströme umdirigieren muß für ökologisch bedeutsame Vorhaben und die auch Verzicht bedeuten würden solche Dinge.

!!!!

Sebastian Schöck: Liegt das Problem vielleicht darin, daß die Politiker von oben die Volksabstimmung einleiten und nicht eigentlich ein wirklicher Impuls im Volk ist.

Friedrich Glasl: Ja. Das sehe ich auch so.

Sebastian Schöck: So daß vielleicht in der Schweiz da eine Satttheit entsteht.

!!!! (zu oben)

Friedrich Glasl: Oder ein Überdruß, schon wieder, schon wieder ein Wochenende, ja, also die Richtung. Aber die Initiative zur direkten Abstimmung kann von mir aus sowohl von Regierungsseite oder von unten oder von der Mitte kommen

oder von dem,

!!!! TR

was ich wichtig finde in meiner Arbeit in Politik und Verwaltung als Berater - auch, ist das Thema der Parteiendemokratie. Ich bin sehr davon überzeugt, daß mit diesen politischen Parteien, mit diesen ideologisch orientierten Gebilden mit ihrer eigenen auf Selbsterhaltung bedachten internen Struktur, daß die einen Konkurrenten kriegen müssen durch etwas was ich Projektdemokratie nennen würde.

!!!!

Ich sehe da den Vergleich zur Arbeit in Unternehmen. Wenn sie heute ein Unternehmen hernehmen, dann gibt es die verschiedenen Resorts, (die) Bereiche, den Finanzbereich, Controlling und Einkauf und Logistik und die Produktion, den Vertrieb usw.. Das ist die sogenannte Linienorganisation mit Resortscheffs und -chefinen und verschiedenen Führungsebenen. Und da werden Entscheidungen ganz routinemäßig zwischen diesem Auf und Ab, zwischen den Führungsebenen und zwischen den Bereichen getroffen. Und diese Linienorganisation hat ihre Vorteile, so eine gewisse Klarheit, Transparenz, ich weiß wie Entscheidungen laufen, und sie hat ihre Nachteile, ihre Grenzen, ihre Kosten nämlich. Die meisten Geschäftsvorfälle gehen ja quer durch die Resorts. Da müssen ja alle mitwirken. Und wenn das immer auf und ab und auf und ab geht, dauert es lang und es gibt nur ein Nacheinander, statt einem Miteinander. Und so ähnlich sehe ich auch

!!!!

die politischen Parteien im klassischen Verständnis jetzt, das ist sozusagen die Säulenorganisation unserer Demokratie. Aber es muß daneben eine problembezogene, projektbezogene Initiativorganisation geben, die keine Rücksicht nimmt auf die parteipolitische Einfärbung. Das gibt es ja, ich meine nach 68 mit verschiedenen Bürgerinitiativen, die ja auch zu einer gewissen Professionalität entwickelt worden sind, und um Atomkraftwerke z.B., um ökologische Vorhaben, um Diskrimination von Menschen anderer Länder oder Protestkundgebungen gegen einen falsche Wohnpolitik und dergleichen, das Häuser kraaken (besetzen?) in Holland und so. Also Bürgerinitiativen das sind Ansätze dazu.

Und ich habe eigentlich ein schönes Beispiel erlebt da wo ich jetzt wohne in Salzburg, da hat seinerzeit der Regierungschef von Salzburg, der inzwischen verstorben ist, Kommissionen eingerichtet in der Erwartung, die besten Frauen und Männer des Landes sind engagiert für das Problem Regionalentwicklung, dörfliche Neuentwicklung, Raumordnung, Verkehrskonzept, Energiekonzept des Landes Salzburg. Und es wäre wichtig, daß nicht jeder eifersüchtig darüber wacht, daß die Ideen ja erkennbar von der sozialistischen Partei kommen, von den Sozialdemokraten oder von den christlich-demokratischen oder ÖVP bei uns oder von den Freiheitlichen und so, und damit wieder eigentlich der Parteiprofilierungs- und Positionierungskampf und -quatsch beginnt, sondern daß man sagt, da gibt es viele Menschen, egal welcher politischen Herkunft sie sind, denen ist es wichtig, daß Salzburg nicht seine Ressourcen, seine Existenzgrundlagen zerstört durch eine fehlgeleitete Energiepolitik, sondern durch eine Drosselung des Energiebedarfes, Ausnutzen alternativer Energieformen z.B. wie hier, Bauernhöfe

haben eigene Bäche, die können kleine Elektrizitätswerke haben und wo sie es nicht brauchen speisen sie den Überschuß ins Netz ein. Dieses Konzept gibt es. Das oder andere wurden von einer Art Braintrust, also eine Art Denkgremium entwickelt. Gott sei Dank quer durch die Parteizugehörigkeit hindurch. Und die wurden dann den politischen Entscheidungsgremien vorgelegt. Und diese Lösungen haben oft ziemlich Hand und Fuß.

Und im Grunde, wenn jetzt die Mitglieder einer projektbezogenen Arbeitsgruppe, einer Projektdemokratie, also wirklich als Konkurrent für eine Parteiendemokratie, wenn die Dinge tun und sich jede und jeder dann einsetzt, weil sie oder er auch in der grünen Partei ihre Heimat hat ihre politische oder in der schwarzen oder in der roten. Dann erfolgt doch eine Entscheidungsvorbereitung anderer Art als jetzt, wenn vor einer parlamentarischen Vollversammlung schon die Entscheidung vorgekaut und schon vorabgestimmt ist und dann noch Parteidisziplin auferlegt wird, ihr müßt dafür oder dagegen stimmen und nicht mehr, was sagt euch eigentlich euer eigenes Gewissen oder euer Verstand. Und dieses Ausbauen dieser Projektdemokratie, genau wie in den Unternehmen, wo manchmal schon mehr als die Hälfte der Geschäftsvorfälle über die Projekte und Projektmanagement abgewickelt werden, genau das sehe ich auch so. Also nicht sozusagen um den Parteien das Leben schwer zu machen, aber um da, wo sie gehandikapt sind, wo sie ihre Begrenzungen haben auf Formen (zu) greifen zu können, die diese Beschränkungen von vorne herein nicht haben. Das würde auch ganz andere Beteiligungen, das hat sich auch gezeigt, ergibt das. In Berlin gibt es so was ähnliches um Schulfragen. Das gab es, vielleicht gibt es das nicht mehr, weiß ich nicht. Aber ich zitiere jetzt, was ich direkt in dem Land in dem ich wohne, erlebt habe und auch indirekt unterstützt habe.

Wissen sie, noch etwas kommt dann, diese Bürgerinnen und Bürger, die sich da engagieren, die sind auch nicht unbedingt auf einen Parteikarriere aus. Und es wäre wichtig, daß die Sachentscheidungen, die ja für uns und die nächsten Generationen oft lebensbestimmend sind, daß die nicht primär diktiert werden von den Parteikarriereinteressen, sondern daß wirklich ein höherer Sachbezug da ist.

!!!! TP

Und ich finde es schön z.B. und Kollegen von mir auch von dieser Beratungsfirma, die wir gegründet haben, daß wir auch da und dort Freizeit unbezahlt zur Unterstützung solcher Politikprojekte, also dieser Projektedemokratie auch machen, finde ich eine schöne Sache.

Sebastian Schöck: Können sie eine wesentliche Gliederung in Mensch oder Gesellschaft oder Welt oder Natur feststellen, da es sich ja um unendlich viele Faktoren jeweils handelt, die da zusammenspielen?

Friedrich Glasl: Ja. Das ist ja direkt die Frage nach dem Menschenbild, das meiner Arbeit zugrunde liegt und was ich daraus eigentlich für das Gestalten, Organisieren, Strukturieren, Führen, Formen jeder Art von Gemeinschaft ergibt. Und für mich ist das Grundlegende, die Auffassung daß der Mensch eben außer dem physischen Körper, wie er hier sitzt und Schwerkraft unterworfen ist und physikalisch-chemischen Gesetzen unterworfen ist, daß es dann als eigene Existenz das Seelische in mir gibt und in Ihnen und zwischen uns, seelisch Begegnung, Gespräch, Gedankenaustausch, Gefühlsaustausch, Mitleben, Mitfühlen da ist; die seelische Seite.

Und dann die geistige Seite, also meine Existenz, die noch über das Körperliche und Seelische hinaus eben auch geistig begründet ist, etwas was schon gelebt hat von mir vor der Geburt und was auch nach dem physischen Tod noch weiter besteht, was dann religiös mit der unsterblichen Seele z.B. im christlichen Verständnis so bezeichnet wird - oder hinduistisch oder buddhistisch wieder anders. Und wenn ich davon ausgehe, daß wir alle eigentlich aus diesem Zusammenklang von Körper, Seele und Geist bestehen, dann ist die Frage, sind die sozialen Umwelten, die in der Geschichte gewachsen sind als Familie, als Dorfgemeinde, als Staat, als Unternehmen, als Kirche als Fernseheteam, sind die eigentlich

förderlich dafür, daß ich alle drei Wesensseiten leben kann oder führen die dazu, daß vielleicht die eine dieser Seiten vielleicht weniger Chancen kriegt zu sein, sich zu entwickeln. Die seelische Seite z.B., daß ich was an Gefühl in mir lebt zurücknehmen muß, daß das meine Chefin oder meinen Chef nicht interessiert, ob ich dabei Widerwillen oder Selbstverachtung empfinde, wenn ich an einem Produkt mitarbeite, was ich gesellschaftlich schädigend finde. Wenn ein Unternehmen auch das Ernst nimmt, daß Menschen auch mit ihrer Seele ins Unternehmen kommen, mit ihrer geistigen Existenz, dann müssen ja auch die sozialen Einrichtungen, die wir schaffen, die Strukturen, die sozialen Gebilde dafür Raum geben und eben nicht nur für Körperlichkeit Bedacht nehmen. Also auch das Seelische muß darin leben können. Wie schaut dann die Gestaltung eines Unternehmens aus, in der ich auch ein seelisches Wesen sein kann oder ein Wesen, das eben sich selber Ziele setzt, sich selber Werte gibt,

!!!!!!/ TC ... TG

sich selber so versteht, ich bin Fritz Glasl mit diesem Berufsverständnis, mit dem Anliegen für die Konfliktarbeit, für die gesellschaftliche Arbeit, das Ziel habe ich mir gesteckt aus meiner geistigen Existenz heraus. Und da haben viele Gespräche wie mit ihnen oder mit Studienkolleginnen und Freunden dazu beigetragen, daß mir selber klar wurde, was ich geistig eigentlich als Absicht, als Motiv, als Mission mit in dieses Leben bringe und das ich verwirkliche über Privat- und Berufsleben.

Und da komme ich auf die Frage, sind denn die heute gewordenen, gewachsenen Formen im Betrieb, im Dorf, in der Stadt, im Bundesland, in Europa, sind die wieder geeignet, daß auch mein geistiges Sein anerkannt und sich entwickeln kann und nicht von anderen definiert wird, bestimmt wird, manipuliert wird usw..

Also das ist meine Grundmotivation, was ich mir selber als Grundauftrag für meine Beratungsarbeit im Sozialen, Organisationen, Regierung usw. mir auferlegt habe, mir vornehme, was mich auch begeistert. Das ist nicht nur ein schweres Pflichtgefühl, sondern das macht mir Freude und Spaß, dafür vernachlässige ich oft meine Familie, weil mir das so ans Herz geht.

Also wirklich schauen, gestalten wir soziale Gebilde, daß diese drei Existenzformen, die wir haben im Zusammenspiel dasein können. Und dann auch wieder, daß, was wir an sozialen Formen antreffen, vorfinden, menschengemäß, also dieser Dreifaltigkeit des Menschen entsprechend gestaltet werden (wird).

Sebastian Schöck: Können Sie nochmal kurz erläutern, was Sie unter Geist und Seele verstehen? Heute wird das ja eigentlich nicht unterschieden im Sprachgebrauch und diese Gestaltungskriterien, die sich aus dieser Dreiheit ergeben ein bißchen zu erläutern ?

Friedrich Glasl: Daß das der Körper ist, scheint Ihnen ja klar zu sein.

Sebastian Schöck: Ich glaube, daß ist den meisten (klar), also physikalisch -

Da muß ich mich mal richtig kneifen, da weiß man wieder, daß man es hat. Mit seelisch meine ich jetzt...

Sebastian Schöck: Oder fangen Sie ruhig mit dem Körper an.

Friedrich Glasl: Also, fange ich eben von vorne an.

!!!!!!

Also, das was ich an physikalischer Materie bin und gestalte, was ich jetzt als Körper bin und trage, kann

ich mir jetzt und was meine seelische Seite, seelische Daseinsform betrifft, also, was ich an Mitgefühlen, Mitempfindungen habe mit dem , was ich mir dazu an Vorstellungen bilde, also das, was sehr viele als das Geistige des Menschen sehen, so ein Gedanke wird ja sehr oft der Gedanke, der mind, das Bild , das Geistige gesehen. Ich meine das sind die geistbezogenen - seelischen Tätigkeiten, so wie wir körperbezogene seelische Tätigkeiten haben, wenn wir z.B. nach einem guten Essen uns behaglich fühlen und dann noch Lust haben uns noch Musik anzuhören, dann spielt natürlich das, was vom Seelischen in das Körperliche kommt eine große Rolle, wenn ich bohrenden Hunger habe, habe ich wahrscheinlich nicht das Bedürfnis mir gerade jetzt ein Musikstück von Bach anzuhören oder eine andere Komposition, also auch was vom Körper her ins Seelische wirkt ist ja da. Aber das was jetzt in mir und zwischen uns eigentlich webt und lebt, die Gedanken und Gefühle, die wir aussprechen, diese Vorstellungen über Motive des Handelns, übrigens die Bewußtmachung und das, was dann mit zum Gestalten von ganz persönlichen zwischenmenschlichen Beziehungen führt. Ob wir jetzt mit Achtung ihnen begegnen oder ihrem Kollegen mit Achtung begegne, daß ich denke, och Gott die Störung noch und es ist schon so spät. Das alles ist ja mit Ausfluß des Seelischen. Ob ich liebesfähig bin oder nicht, ob ich Achtung erleben kann oder Achtung empfangen, ob ich daher Selbstachtung erlebe oder nicht. Das sind so einige Aspekte. Natürlich spielt da auch der ganze Bereich dieser seelischen Kräfte, die nicht unbedingt klar auch erfaßt werden im Bewußtsein. Also unbewußte Antriebe, Motive, Triebfedern oder Instinkte, Begierden usw.. Die Frage ist so, was ist das Geistige und wie kann ich da auch einen Erlebnisbezug - ?

!!!!

Sebastian Schöck: Sehe ich das richtig, daß sie das Denken sehen sie eigentlich als eine seelische Eigenschaft an ?

Friedrich Glasl: Als seelische Eigenschaft, die aber die Verbindung zum geistigen herstellt - als seelische Fähigkeit, die die Verbindung zum Geistigen herstellt. Es gibt zum Denken noch mehr zu sagen, aber also auch ein Denken das sich über die Seelenfähigkeit hinaus auch sich entwickeln kann - ein bißchen schwieriger. Da versteige ich mich jetzt nicht hinein, obwohl gerade ein Vortrag gerade vor einer Stunde das zum Kernthema hatte.

!!!!!!! TG

Ich versuche jetzt etwas von dem, was ich als die geistige Existenz sehe und das als ganz wichtig und beachtenswert für das soziale Geschehen betrachte. Ich möchte so Momente angeben, wo das was wir alle an geistiger Substanz in uns tragen hier und da in bestimmten Erlebnishöhepunkten so aufblitzt aufflammt könnte ich sagen. Ich kann mich erinnern, also an solche sogenannte Gipfelerlebnisse, wie das die amerikanischen Psychologen "Peakexperiences" nennen, wo ich sozusagen auf der Spitze meines Eigenen Seins dann mich befinde und mich erlebe als geistiges Wesen. Ich hatte so ein Erlebnis auf einem Berggipfel bei einem sehr gefährlichen Bergtour als ich Student war mit schwedischen, holländischen, belgischen, russischen, amerikanischen Studentinnen und Studenten, die erst mit mir zusammengearbeitet haben für ein Kinderheim unbezahlte Arbeit in den Ferien, also Freiwilligenarbeit, dabei Gespräche über die politischen Grenzen hinweg stattfinden. Und bei dieser Bergtour kam ein bergunerfahrenes Mädchen in Lebensgefahr. Durch die Unsicherheit, durch die Panik hat sie Fehler gemacht und fing zu rutschen an usw.. Und jetzt sind zwei von uns, wir sind da auf sie zugeeilt. Und das war natürlich auch gefährlich für uns. Und ich erinnere mich sehr intensiv an diesen Moment vor dem Zuspringen, vor dem Zueilen, daß ich eine Vision meiner Selbst hatte. Was bin ich, wenn ich jetzt so dieses lebensgefährdende Risiko eingehe, was habe ich eigentlich gelebt, (war das eigentlich - habe ich meiner -) bin ich meiner Aufgabe gerecht geworden? Habe ich eigentlich mit dem, wie ich bisher gedacht, gehandelt, gelebt habe, wie ich mit meinen Mitmenschen umgegangen bin, was ich im Studium und so getan habe, war das wirklich sinnvoll, war das wesentlich, war das an meiner Mission vorbei? Das kann

ich nur beschreiben als ein intensives Visionserlebnis, also nicht irgendein Fantasiertes, sondern es stellt sich ganz kräftig vor das eigene Schauen hin. Und da das Beispiel, ich war aktiv mit dabei als Mann(, als) bei der Geburt unserer drei Kinder. Die wurden in Holland alle zu Hause geboren, eine schöne Gepflogenheit. Insofern ich als Vater, als Mann mithelfen kann, habe ich es getan. Und als ich jedesmal als ich das gerade geborene Töchterchen oder den Sohn auf dem Arm hatte, hatte ich ein genau vergleichbares Erlebnis, aber jetzt also sagen wir also ein Blitz, so als würde plötzlich der Schleier weggezogen werden und da öffnet sich der Blick auf eine Gebirgslandschaft, die ich selber bin, die dieses gerade geborene Wesen ist, und eine Erkenntnis, was sind meine Grundwerte, was sind meine Grundideen, wofür lebe ich eigentlich, wofür lebt dieses mir oder meiner Frau anvertraute Wesen, das gerade geborene Mädchen oder Sohn? Ich kann es nur so andeuten, das was das als Bilderlebnis ganz tief einschlägt in meine Seele, wo ich in einer direkten Kommunikation mit meinem geistigen Wesen bin, das sonst eben verhüllt in mir geht.

Und diese Momente gibt es viel mehr, in Gesprächen, die gibt es in intensiven Begegnungen, in Konflikten, wo wir auf Leben und Tod um Werte miteinander ringen oder kämpfen oder gegeneinander ringen. Und all das was sich in diesem Erleben der geistigen Existenz zeigt, das ist ja für mich so eigentlich der unsichtbare Musikant,

der mit den Instrument Gitarre, ich spiele halt gerne Gitarre und Laute, halt so spielt so gut und so recht und schlecht, wie eben dieses Instrument ist, aber die Komposition eines Daunend (...?) oder eines Bach, die ist viel besser als das, was ich daraus machen kann, wenn ich auf meiner Laute spiele.

!!!! TG

Also das was an mir an Geistigem ist, was eigentlich ein mir kaum bewußtes Konzept meiner Lebensführung ist, meiner Lebenszielsetzung ist. Das gestaltet ja auch, führt zu Begegnungen, führt zu Berufswahl, führt zu Krisen, zu Trübungen und all dem. Und das sucht nach einem Raum, in dem ich mich möglichst mich selber finden kann. Und das ist die Grundforderung, die sich für das soziale Gestalten ergibt.

!!!! (zu oben)

Ich möchte nicht, daß mir da jemand Vorschriften macht wie ich mein Leben führen soll. Ich will hier wirklich mich auf Freiheit berufen können, auf Selbstbestimmung, auf Selbstdefinition.

!!!! TR

Und wenn ich jetzt auf das Seelische und Zwischenmenschliche schaue, dann leitet sich für mich daraus ab, und da folge ich ganz Rudolf Steiner, der dieses Konzept wirklich ausformuliert hat und praktisch demonstriert hat schon zu Beginn dieses Jahrhunderts, daß ich sage, wenn ich das Seelische in mir und in ihnen ernstnehme und anerkenne, dann müßten wir eigentlich dafür sorgen, daß es in der Gesellschaft Bedingungen gibt, in denen sie das gleiche Recht haben sich zu äußern, wie ich es habe. Warum soll mein seelisches Erleben wichtiger sein als ihres oder das der Frau, die für uns das Frühstück in diesem Unternehmen serviert. Auch die hat ihr seelisches Leben, auch das ist genauso bedeutsam, weil es alles sozusagen auch mit gespeist wird aus dem Erleben der Spannung des Geistigen und des Körperlichen. Da sind wir alle gleich, wir sollten also damit auch den gleichen Zugang zu den Spielregelgestaltungen dieser Welt haben, also Zugang zur Gesetzgebung. Nicht daß bestimmte Bevölkerungsschichten, wie über lange Zeit die Weißen in Südafrika, wo ich viel gearbeitet habe, daß die eigentlich, nur die über das Stimmrecht Zugang zur Gestaltung der Gesetze haben, also die Spielregeln der Gesellschaft mit definieren dürfen, und die überwiegende Mehrheit der indischen oder der "coloureds" oder der "blacks", also der schwarzen Bevölkerung, daß die als reine fremdbestimmte Objekte gesehen werden.

!!!! TR

Und darum ist das so ein Grundbedürfnis eigentlich, es führt das Raumgeben des Zwischenmenschlichen, des Zwischenseelischen in uns, daß wir in gleichem Maße da die Berechtigung haben da die Spielregeln mitzugestalten, daß sie gleiche Chancen geben und nicht eine organisierte Ungleichheit sind, wie eben das in Südafrika war und ja im Denken vieler Menschen immer noch lebt,

!!!!

daß es die sogenannte Jobreservation gibt. Weiße können die interessantesten und bestbezahlten Stellen in der Gesellschaft kriegen. Die Inder als die zweitbesten dann sind die nächsten im Rang. Und dann die "Coloureds", die Mischlinge, Farbigen, malaiische Abstammung. Und dann das Untervolk die schwarze Bevölkerung, Bantos, Sulus, Hottentotten usw. in Südafrika als Beispiel.

!!!!

Gegen so etwas bäumt sich das moderne Bewußtsein zu Recht auf. Wo gegen dieses Gleichheitsprinzip verletzt wird kommt das Seelische in Bedrängnis, kommt Hochmut, kommt Arroganz, Verachtung, Mißachtung. Das Abwerten der anderen zu reinen Arbeitstieren und dergleichen. Oder das was auch in meiner Arbeit an Konflikten für mich ein ganz starkes Erlebnis war, das Beispiel des unglaublich grausamen Bürgerkrieges in Nordirland. Das ist ja noch Teil des britischen Königreiches, Nordirland, ein Teil der Insel Irland, wo auch über Jahrhunderte eine organisierte Ungleichheit da ist, eine ganz raffinierte, so daß eigentlich bevölkerungsmäßig, zahlenmäßig eine kleine, also eine protestantische Minderheit eine katholische Mehrheit dermaßen systematisch unterdrücken und ausbeuten kann nur weil sie ihnen die Gleichberechtigung des Zuganges zu Parlament zu politischen Entscheidungen versagt hat. Und das so raffiniert konstruiert hat, daß eine Mehrheit im politischen Gewicht die Minderheit ist. Das sind verrückte Dinge und die Tatsache, daß dieser Bürgerkrieg da lebt, wütet schon seit beinahe tausend Jahren, ja im Jahr 1056 begann dieser Krieg mit einem Raub der Königin, so wie die schöne Helena den Trojanischen Krieg ausgelöst hat, der Raub der schönen Helena. Aber das kommt aus dieser Ursünde will ich sagen, gegen das Gebot der Gleichheit im sozialen, im politischen Bereich. Und ich bin überzeugt, daß die Entwicklung in allen möglichen Ländern, Gesellschaften rasant in diese Richtung geht, daß diese organisierte und durch Polizeistaat geschützte Ungleichheit, daß die überwunden werden muß. Genauso wie die Einschränkungen jetzt im kulturellen Bereich, im geistigen Bereich, die ja verhindern, daß ich mich selber finden kann, selber definieren kann, daß ich selber meine Werte nach meinem eigenen Selbsterleben auch gestalten kann. Daß auch all das, was da behindert in der nächsten Zeit, das ist meine Hoffnung, daß das auch wirklich über Bord geworfen werden muß, obwohl der Trend gerade jetzt: EU, gerade in die andere Richtung noch geht. Das ist sicher ein Schlagwort für die nächste Problematik.

Sebastian Schöck: Wie kann jetzt aus dieser Dreiheit von Leib, Seele und Geist eine entsprechende soziale, gesellschaftliche Gliederung praktisch hervorgehen - und haben wir diese Glieder nicht schon?

Friedrich Glasl: In Ansätzen haben wir sie durchaus, oft intuitiv, unbewußt ist es so geschaffen worden.

Aber sagen wir das wichtigste ist das Lernen, daß die Gestaltung des wirtschaftlichen Bereiches von anderen Organen oder Gremien betrieben werden sollte als die Gestaltung des gesellschaftlichen demokratischen Lebens an sich - und wieder andere Organe als die, die sich mit dem kulturellen und religiösen, wissenschaftlichen Bereich, mit dem Bereich der Muse und so beschäftigen.

Und für mich ist das große Drama unserer Jahre jetzt, unserer Zeit durch den Zerfall der Sowjetunion, Zerfall dieser Föderation Jugoslawien und anderer ist daß genau da so ein Urproblem auftritt, nämlich daß man meint diese drei Bereiche,

wie wir sie gerade auch gesehen haben und wie sie auch jetzt in ihrer Frage noch zusammengefaßt haben,

daß man immer wieder meint, diese drei müßten von einem zentralisierten politischen Gebilde her im Griff gehalten werden, gesteuert werden, bestimmt werden.

Daß man also sagt die Politik muß auch die Kultur, die Forschung, die Universitäten, das Schulwesen ganz im Griff haben. Und wenn hier Menschen der serbischen Sprache oder Menschen der kroatischen Sprache oder islamitischen Bekenntnisses gegenüber serbisch-orthodox oder kroatisch-katholischen Menschen da sind, daß jetzt dieser Wahnsinn darin besteht, daß man meint, weil wir diese Merkmale gemeinsam haben, müßte das zu einem Einheitsstaat, Einheitsgebilde werden, das dann die drei Bereiche gleichermaßen gestaltet, beherrscht, steuert, statt zu sagen, wir könnten ja durchaus wirtschaftlich gesehen einer viel größeren Heimat angehören.

Die wirtschaftliche Heimat ist nicht einmal Europa, sondern ist eigentlich der Globus. Wir beziehen Materialien, Kupfer aus Angola und Öl aus Thailand und Kohle und Diamanten aus Südafrika und Holz aus Brasilien usw., um es hier zu verarbeiten und weiterzuverkaufen an Kanada.

Also wirtschaftlich ist die Heimat wirklich der Globus. Da hört das nationalstaatliche Denken auf, da hört auch das europäische Wirtschaftsblockdenken auf, das wird verhängnisvoll,

wenn ich denke an die Perspektive der von mir prognostizierten, nicht gewünschten aber prognostizierten Wirtschaftskriege zwischen Japan einerseits und Pazifikraum, vereinigte Staaten von Amerika und Europa. Ich mache mir große Sorgen um diese Wirtschaftsblockbildung, vor allem wenn sie auch noch einhergeht mit einer politischen Blockbildung und einer militärischen Blockbildung, dann ist das Verhängnis komplett.

Warum ist es nicht möglich zu sagen, es gibt Religionen oder politische Gemeinschaften, denen Menschen verschiedener Kultur und Zunge angehören, wie in der Schweiz z.B. italienischsprachig, retroromanisch, französisch, deutschsprachig und so weiter. Die können doch eine soziale, eine gesellschaftliche Gemeinschaft bilden trotz kultureller Unterschiede.

Aber kulturell ist ihre Heimat wieder wo anders, das geht, hat sich auch gezeigt. Wir müssen nur nicht den Fehler machen, daß das alles in die Einheit gepresst werden muß.

Sebastian Schöck: Es geht? Es hat sich gezeigt, daß das geht? (s. Schweiz)

Es hat sich gezeigt, daß das geht, wenn man weiß warum und wozu es so sein sollte, daß man nicht eine Neuauflage des Nationalstaates, wie Bismarck oder andere braucht oder Panlawismus, sondern

daß es mehr bringt, wenn wir lernen im selben Wirtschaftsraum interkulturell zu denken und Achtung davor haben, daß wir andere Quellen der Kreativität und der Erneuerung der Innovation für neue Produkte, neue Märkte, neue Verfahren, bekommen können, wenn wir die Kulturunterschiede nutzen, was nicht selbstverständlich ist, daß man etwas von der Seite anders sehen kann als von der oder von oben oder von unten oder von links oder von rechts. Das ist der Vorteil, das ist der Gewinn der kulturellen Vielfalt. Das zeigt sich auch, es gibt Gemeinschaften, die stolz darauf sind oder waren, daß sie sich politisch als ein Land verstehen, die Schweiz, oder, das klingt jetzt beinahe ironisch, tragisch, ich war oft in Jugoslawien bevor das ganze Drama dieses Krieges losging. Und ich erinnere mich mit welchem Stolz Menschen in Istrien davon gesprochen haben, daß es hier Menschen gibt, die kulturell durchaus zum italienischen Kulturkreis gehören oder zum slowenischen Kulturkreis oder zum kroatischen unterschiedliche Sprache, dann noch andere religiöse Zugehörigkeit, und die stolz waren, daß sie

miteinander als Nachbarn zur gegenseitigen Bereicherung leben können. Erst mit dem zum Teil künstlich gezüchteten Rassismus und Chauvinismus hat das wieder den Ruf nach diesem Einheitsgebilde geschaffen, wodurch auch da und dort Spannungen dieser multikulturellen Gemeinschaften entstehen, aber sie sind importiert worden.

Also es gibt schon eine Möglichkeit, aber es kann nur dann funktionieren, wenn ich es ganz ernstnehmen, daß die Kultur nicht nur Anhängsel ist so um das harte Arbeitsleben ein bißchen erträglicher zu machen am Abend, in der Freizeit, indem ich mir eine Videokassette "reinziehe" oder zu einem Popkonzert gehe oder mich von Bach berieseln lasse, sondern daß es wesentlich zu meiner Selbstfindung gehört, zu meiner geistigen Existenz und ich behaupte, daß wir auch in diesen Gesellschaften in denen es durchaus eine andere wirtschaftliche Heimat gab, als eine politische und wieder eine andere kulturelle, daß auch in denen die eigene Existenzberechtigung des Kulturellen, des Geistigen noch viel zu gering geachtet worden ist. Wenn wir das noch viel ernster nehmen, kommt da noch viel mehr an Impulsen fürs Politische und vor allem auch fürs wirtschaftliche Leben heraus.

Sebastian Schöck: Kann man hier von einer institutionellen Dreigliederung reden?

Friedrich Glasl: Das wäre eine institutionelle Dreigliederung, d.h. sie findet ihren Niederschlag in unterschiedlichen Institutionen, in unterschiedlichen Organen, die nebeneinander unterschiedliche Verantwortung hier fürs Wirtschaftliche, da fürs Politische, hier fürs Kulturelle tragen. Und wo nicht das eine über das andere herrschen will, die also immer einen "Tria-log" führen müssen, nicht einen Dialog, um dann bestimmte Dinge zu regeln gesellschaftlich. Anspruchsvoll aber es kann gehen.

Sebastian Schöck: Jetzt habe ich aber so ein Argument gehört, daß es eben nicht um eine institutionelle Dreigliederung geht, sondern daß diese Dreigliederung eben überall vorhanden ist.

Friedrich Glasl: Ja. Aber es gibt auch die institutionelle Seite. Ich muß diese drei Seinsqualitäten überhaupt erkennen können, unterscheiden können und ich muß lernen damit anders umzugehen. Aber es gibt dann die Möglichkeit, daß sich das bis in Struktur niederschlägt und ich behaupte es muß sich bis in Strukturen, in genaue Definitionen, welches Gremium, welches Organ wofür die Gestaltungsverantwortung hat. Das muß sich bis dahin niederschlagen, sonst wird es schwebend, das ist ein Wolkengebilde. Wir brauchen auch die Sicherheit, auch die Berechenbarkeit, auch die Gestaltbarkeit von solchen Organen und Gremien. Ohne das geht es nicht. Aber hätten wir nur Struktur den heutigen Gebilden auferlegt, da wären sie nicht lebensfähig, wenn sie nicht erfüllt werden mit einer anderen Bewußtseinshaltung, mit der Fähigkeit eine Begegnung anders zu gestalten als wir das vielleicht bisher gewohnt sind, wo wir einander übertrumpfen wollen

oder wirklich frei zu geben, wirklich mit Interesse hinzuhören

auf das was sich aus Ihrem bisherigen biographischen Werdegang an Erkenntnissen ergeben hat, wenn ich das hören will, wenn ich dafür Interesse habe, davor Achtung habe, dann klärt sich auch für mich in meiner Selbstfindung etwas. Also ich muß da schon eine Qualität leben können, dann kommt das innerhalb der Institutionen überhaupt erst zum Tragen. Ich habe das ja auch sonst, wenn ich an Unternehmen denke oder hinschaue,

wenn nur eine alte Struktur durch eine neue ersetzt wird, die aber ganz andere Ansprüche an die Fähigkeiten stellt, dann ändert sich auf Dauer überhaupt nichts. Und dann wird eigentlich das was an Denkgewohnheiten früher da war, das wird immer wieder unterschwellig auch in die neuen Strukturen hineinkriechen und über kurz oder lang sind diese Gewohnheitsmuster viel kräftiger als diese von außen auferlegte Struktur oder Institution. Das würde wenig bedeuten.

Also ich brauche ein sowohl als auch. Aber es gibt innerhalb der sogenannten Dreigliederungsbewegung gibt es die mehr strukturalistisch denkenden Menschen und die anderen die es primär als eine Frage der Fähigkeiten, der Bildung, der Schulung sehen. Und ich kann absolut auf dem Hintergrund meiner Unternehmenserfahrung, ich kann absolut nicht verstehen, warum das als eine entweder oder Frage definiert wird. Ich sehe es auch ganz praktisch, daß es nur geht, wenn es - das eine ist die Hülle, das andere ist das was in die Hülle hineingelegt wird. Das muß zusammenkommen.

!!!!!!! (Antwort am Bsp. Forschung u. Wirtschaft)

Sebastian Schöck: Wie können sich diese drei verschiedenen Heimatsorte oder auch diese drei verschiedenen Organsysteme, wie sollen die miteinander harmonisieren und koordinieren? Wer vermittelt da?

Friedrich Glasl: Nicht ein neues Zentralorgan, sondern die Vermittlung sind (ist) Begegnungen, ist das was ich vorher mit dem Dialog bezeichnet habe, also mit dem Gespräch, auch mit dem harten verhandeln zwischen den verschiedenen Organen: Ganz konkret, ich habe vor längerer Zeit beraten bei der Deutschen Forschungsgemeinschaft, die in Bonn - Bad Godesberg ihren Sitz hat, daß eigentlich die größte Organisation in der Bundesrepublik Deutschland, die Forschungsgelder an Forschergruppen und Einzelforscherinnen und -forscher verteilt. Die Gelder kommen von Bund und Ländern und von Stiftungen und von Dotationen der Wirtschaft und das Selbstverständnis des Präsidiums der Deutschen Forschungsgemeinschaft ist und war, und daran haben wir auch gearbeitet, ich mit zwei Kollegen als Berater zu sagen, wir müssen hart mit dem Bundestag verhandeln oder mit der entsprechenden Kommission oder mit der Bund-Länder-Kommission, die die Budgetmittel zur Verfügung stellt, wir müssen hart dafür verhandelt, daß z.B. für das Bodensee-Forschungsprojekt, der Bodensee war ja am Kippen biologisch gesehen, ökologisch gesehen und ich würde sagen Dank sei bestimmter Forschungsprojekte damals in den siebziger Jahren konnte rechtzeitig geforscht werden. Und jetzt war es so, daß die Deutsche Forschungsgemeinschaft plausibel machen konnte, daß das ein ganz vitales Forschungsinteresse ist, das gar nicht erst in den Köpfen der Politiker aufgetaucht ist, und dort wird wirklich gekämpft und gefeilscht und gestritten um Millionenbeträge. Genauso gut für die Friedens- und Konfliktforschung, genauso gut für andere interdisziplinären Forschungen z.B..

Das ist nicht so, daß einem das der Bundestag nachwirft oder die Länderparlamente nachwerfen, die haben auch andere Aufgaben, Verkehrssysteme entwickeln und Wirtschaftsforderungen und "pi-pa-po", ja? Also da muß klar gemacht werden, was sind auch die gesellschaftlichen Interessen, daß die Forschung da tätig wird und vor allem, daß sie ohne Bevormundung da tätig wird. Also das ist zähes ringen, das ist jetzt ein Dialog zwischen Geisteslebenorganisation, Präsidium der Deutschen Forschungsgemeinschaft mit allen ihren Kommissionen und Senat und so weiter gegenüber politischen Gremien. Genausogut wie auch in einem Dialog z.B. mit der Wirtschaft verhandelt werden muß.

Und ich habe da ein anderes Beispiel. Eine Forschungsorganisation in Holland, die im landwirtschaftlichen Bereich Forschung betrieben hat und wo es ganz entscheidend war, daß die Forschergruppen, Universitäten und außeruniversitäre Forschungsgruppen und die politischen Gremien jetzt in Holland, daß die sich stark gemacht haben gegenüber der Wirtschaft. Es drohte nämlich folgendes. Das illustriert genauso das praktische U...be (???). Die Wirtschaft hat zu 51 % bestimmte Forschungsvorhaben mitfinanziert und hat sich da ausbedungen, daß sie ja weil sie ja über die Mehrheit finanziert, insgesamt die Patentrechte erwirbt an den Forschungsergebnissen, daß die wirtschaftliche Nutzung der Patentrechte da dann Sache der zahlenden Wirtschaftsbetriebe ist. Ich nenne jetzt keine Namen der Firmen, bewußt nicht. Und plötzlich wurde den Menschen aus der Forschung und der Politik klar, daß da Schindluder betrieben werden kann. Es hat sich auch gezeigt, ich war selber anwesend in einer Kommission als Berater, als dann die Wirtschaft sagte, chemische Industrie - keine Namen - wenn das

was sie geforscht haben über integrierte Landwirtschaft, wenn das bekannt wird dann bleiben wir ja sitzen mit unseren Pflanzenschutzmitteln, mit unseren Insektiziden usw., dann können wir nicht in den Mengen und zu den Preisen produzieren, wenn sich zeigt, daß biologische und chemische und mechanische Schädlingsbekämpfung die wirkungsvollere und billigere und gesündere ist. Weil wir die Patentooptionen haben darf darüber nicht in wissenschaftlichen Zeitschriften publiziert werden. Das ist die Geißelung des kulturellen Lebens durch die Wirtschaft. Damit wird die Forschung, die zu anderen Ergebnissen gekommen ist als es im Interesse der Wirtschaftsbetriebe war, (ist) die Hure der Wirtschaft. Und da muß sich das Geistesleben und muß sich das Politische stark auf die Beine stellen, um sich diesen Übergriff der Wirtschaft nicht bieten zu lassen, das illustriert das ganz deutlich was es heißt. Und nicht nur auf großer gesamtstaatlicher Ebene, sondern das läuft in solchen Projektorganisationen, eben "non-governmental" Organisation also eben Nicht-Regierungsorganisationen und weiß Gott wo das läuft. Und wenn ich überall diese Wachheit habe, kann ich an verschiedensten Stellen Versuche, sagen wir das was Wirtschaftsinteressen sind anzuerkennen, aber was dem gegenüber an Forschungs- an Kulturinteressen auch besteht, daß das genügend Gewicht hat. Und das ist auch kein Schenken und Verschleudern von Millionen, sondern das ist zähes Ringen. Es war schlußendlich auch im Interesse dieser chemischen Betriebe, Unternehmen, daß da wirklich an der Wahrheit orientiert geforscht wird - auch wenn es kurzfristig gegen die Wirtschaftsinteressen ist.

Sebastian Schöck: Wie können sie sich jetzt diese Koordination jetzt vermittelt -

(Wie lange haben wir noch?)

Können sie etwas kurz zu dem übergeordneten Senat, den Steiner mal vorgeschlagen hat, ist der nicht auch notwendig und wie der (hm Zeit) und wie der einzelne Mensch damit vermittelt, dazwischen vermittelt?

Und dann können wir vielleicht ganz kurz auf ihre Bücher noch eingehen? - Oder Arbeitslosigkeit haben wir.

Friedrich Glasl: Ja. Oder die assoziative Wirtschaft, also Themen gibt es noch genug, ja. Mir wäre es ein Anliegen noch über die assoziative Wirtschaft etwas zu sagen.

Aber jetzt zu dieser Art Kuppelorgan.

Ich praktiziere eine bestimmte Form eines solchen Verbindungsorganes, nämlich eine Art Delegation dieser drei Sphären. Wenn sie an eine Schule denken und dann gibt es da eine Gruppe, die die Hauptverantwortung hat für den täglichen Betrieb an der Schule, dann gibt es eine Gruppe, die sich als Hauptverantwortung die Aufgabe gestellt hat die Weiterentwicklung des pädagogischen Wissens und Könnens, also die berufliche Entwicklung, die menschliche Entwicklung, sowohl von Lehrerinnen und Lehrern, wie auch von Eltern. Da sind sie gemeinsam in einer Lern- und Entwicklungstätigkeit drin. Und das dritte war die Einkommenseite, welche Rechte hat man, wenn man eine halbe Stelle hat, bei der Schulen hat man Recht auf halben Lohn oder ganzen Lohn. Wie gestalten wir die Rechtssphäre? Und ein Organ ist, daß wir sagen, es gibt ein zusammengesetztes Organ mit Abordnungen dieser drei und in diesen drei werden auf Grund der verschiedenen Ansprüche und Anliegen der drei verschiedenen Sphären werden jetzt Wünsche ans Budget gestellt. Und das kommt von der öffentlichen Handes-Budget und das kommt auch von der Elternseite her. Und wenn da die Dinge ausgehandelt werden, dann muß ich immer die Frage stellen, ja welches Ziel verfolge ich dahinter. Und dieses zusammengesetzte Delegationsorgan, das eigentlich Vertreter aus den drei Bereichen hat, das war das Organ für die Grundsatzbildung. Und das trifft an sich nicht für jedes Organ, für jede Sphäre die Entscheidung,

!!!

sondern sagt, wenn wir das gut machen wollen, dann lassen wir uns alle leiten von dem Gedanken, wir wollen demnächst auch z.B. einen handwerklichen Zweig in der Schule haben, nicht nur einen allgemein bildenden. Das Ziel verfolgen wir miteinander. Oder wir wollen stimulieren, daß Menschen, daß Mann und Frau, die eine Ehe führen und Kinder haben, daß die mit einer Zwillingstelle arbeiten können, so daß ich mal Hausmann bin und meine Frau geht dem Beruf nach und umgekehrt. Und daß nicht die Schule dazu zwingt, entweder eine ganze Stelle oder keine zu haben. Das sind Gestaltungsprinzipien des Sozialen, die Spielregeln usw..

!!!!!! (zu weiter oben)

Aber über die Prinzipien, über die Grundrechte treffen wir als Delegation der drei Sphären die Entscheidungen. Aber die Einzelentscheidung geht wieder zurück zu jedem Organ, nur als Kurzillustration. Das heißt es gibt ein ganz anderes Organ, das Grundsatzdiskussionen führt ohne die Kompetenz der Einzelentscheidung. Das ist in etwa eine Vision, die in dieser Richtung geht.

Sebastian Schöck: Können sie etwas zu einer Zukunftsvision der Wirtschaft sagen?

Friedrich Glasl: Ja für mich ist das, daß ich auch über z.B. dieses Buch hier "Der Erfolgskurs schlanker Unternehmen" oder ein anderes Buch "Dynamische Unternehmensentwicklung" im Konzept- wie auch im Praxisbeispiel dargestellt habe, auch mit Kollegen zusammen, das ist eigentlich die Vision die ja schon von vielen Organisationen mehr oder weniger vollständig gelebt wird. Also das ist nicht nur ein Traum, es ist schon auch Wirklichkeit, nämlich daß die Unternehmen, die voneinander abhängig sind, weil sie z.B. über die Produktion eines Buches über die Betriebe hinweg miteinander zu tun haben. Die Holzbeschaffung, der Transport des Holzes, die Zellstoffproduktion, dann die Papierproduktion, dann die Druckerei, dann die Autorinnen und Autoren, der Verlag, der Vertrieb, der Buchhandel usw., daß diese verschiedenen Betriebe, die alle ihre Eigenständigkeit haben und haben sollen, daß die näherücken ohne jetzt verschmolzen werden in einem großen Konzerngebilde, sondern daß partnerschaftlich kooperieren, daß sie näherrücken, daß sie assoziierte Kooperationsformen finden, also das Schlagwort einer "assozierten", einer "assoziativen Wirtschaft", wo eigentlich jede und jeder Kunde und Lieferant des anderen ist. Das ist eine durchgängige Wertschöpfungsstrom-Betrachtung und wo es darum geht, daß jetzt nicht jedes Glied in diesem, jede Strecke in diesem Wirtschaftsstrom für sich nur auf die Optimierung und Gewinnsteigerung gerichtet ist, sondern daß sie eigentlich alle dem Gesamtkunden nutzen am Ende. Für die Leserinnen und Leser soll ein bezahlbares, gutes, ungiftiges Buch rauskommen. Und da müssen also alle zusammenarbeiten, von der Holzschlägerei, bis zur chlorfreien Bleiche, bis zur Papierproduktion unter Energie schonenden Bedingungen usw.. Das muß eine miteinander getragene Verantwortung sein, dieses Näherücken ohne alles in die große Fusion aufgehen zu lassen. Das ist diese Vision, die mit den schlanken Unternehmen, mit lean-enterprise speziell in England schon recht weit entwickelt ist, gut funktioniert. Ich kenne verschiedenes, in Österreich, in Deutschland, in der Schweiz, was in die Richtung geht. Und es gibt in Japan, allerdings unter anderen Vorzeichen, vergleichbare Entwicklungen, von dort kommt der Anstoß eigentlich. Obwohl ich mir vieles nicht so wünsche für Europa, was in Japan durchaus gut funktioniert,

aber der Grundgedanke ist eben diese Näherücken und das miteinander tragen einer durchgängigen umfassenden Verantwortung unter Beibehalt der Unternehmenselbstständigkeit und -verantwortung. Das bedingt ganz andere Formen des Organisierens, des Führens, der Schulung, der Art und Weise, wie wir mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern umgehen und noch viel mehr.

Hat Ihnen die Lektüre gefallen?

Dann spenden Sie uns bitte so viel, wie es Ihnen wert ist, dass wir weiterhin solche Texte veröffentlichen können. Tip: Sie können auch den Namen des Autors im Verwendungszweck angeben, wenn wir uns um Texte dieses Autors besonders bemühen sollen. [Hier gehts zum **Spendenformular**](#)