

Duale Ausbildung. Zukunft der Arbeit. Selbstorganisation

Von: **Prof. Dr. Fritz Böhle** (*Professor an der Universität Augsburg / ISF München*)

Selbst der beste Ingenieur, der beste Manager hat seine individuellen Grenzen, er braucht andere Menschen als gleichberechtigte Partner.

Gerhard Endres interviewte den Arbeitssoziologen Professor Dr. Fritz Böhle, Universität Augsburg und bis Juni 2018 Vorstandsvorsitzender des Instituts für sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) in München. Das ISF wurde 1965 von Professor Burkart Lutz gegründet.

Wir trafen uns im Münchner Literaturhaus, tranken Kakao und Kaffee. Unser Gespräch führte über die duale Berufsausbildung, den Sinn von auch anstrengender Arbeit zum 'kleinen', notwendigen Sinn im Leben. Eine weitere wichtige Perspektive von Arbeit ist die Selbstorganisation, die mehr ist als Selbstverwaltung, die durch Gremien bestimmt ist. Zwischendurch brachte uns der Kellner Kaffee und hatte Mühe, ihn auf dem Tisch mit viel Papier hinzustellen.

Duale Berufsausbildung ein Modell für die Zukunft?

ddm: Herr Professor Böhle duale Berufsausbildung gilt in der Wirtschaft als wichtig, in der öffentlichen Diskussion wird jedoch das schulische Wissen betont. Die höchste Stufe hierbei ist die universitäre, akademische Bildung. Berufsausbildung wird oft nicht als Bildung wahrgenommen.

Böhle: Ja, Bildung wird zumeist nur auf Allgemeinbildung und systematisches Wissen bezogen. Praktisches Lernen zählt bei dieser Sicht nicht zur Bildung. Das müssen wir korrigieren. Für eine berufliche Tätigkeit benötigt man unterschiedliche Formen des Wissens. Notwendig ist systematisches Wissen, das wissenschaftlich begründet ist und in der Schule vermittelt wird. Ebenso ist aber auch Erfahrungswissen notwendig, ein Wissen, das in der Praxis erworben wird. Für eine berufliche Tätigkeit sind beide Wissensformen wichtig, das systematische Wissen und das Erfahrungswissen. Das Erfahrungswissen kann man nicht in der Schule lernen. Es muss im praktischen Umgang mit den Dingen erworben werden.

ddm: Was folgt daraus für die duale Berufsausbildung?

Böhle: Die duale berufliche Bildung ist die einzige Bildung, bei der verschiedene Wissensformen vermittelt werden, allgemeinbildendes Wissen und Erfahrungswissen. Die duale berufliche Bildung ist daher ein Bildungsmodell, das auf allen Ebenen des Bildungssystems und des Beschäftigungssystems notwendig wäre. Die Kombination unterschiedlichen Formen des Wissens ist nicht nur für die Arbeitswelt und die berufsbezogene Bildung wichtig. Wir brauchen sie auch z.B. bei der Kindererziehung und der politischen Aktivität, kurzum überall in der Arbeitswelt und im gesamten Leben.

ddm: Erfahrungen macht jeder Mensch. Was ist das Besondere am Erfahrungswissen, warum betonen Sie das?

Böhle: Das allgemeinbildende, systematische Wissen zeichnet sich durch Generalisierung und Ablösung von konkreten Zusammenhängen aus. Es ist in unterschiedliche Disziplinen und Fachrichtungen gegliedert wie z.B. Physik, Chemie, Ökonomie und hier wiederum in bestimmte Spezialgebiete. Diese unterschiedlichen Disziplinen sind in der Praxis jedoch nicht getrennt, sondern miteinander verbunden. Der Ingenieur erfährt in der Praxis, dass auch bei technischen Lösungen ökonomische Aspekte berücksichtigt werden müssen und die Entwicklung der Technik durch unterschiedliche Interessen von Entwicklern, Herstellern, Nutzern beeinflusst wird. In der Praxis werden unterschiedliche Blickrichtungen zusammengefügt, hierauf bezieht sich das Erfahrungswissen. Es wird daher auch als Kontextwissen und Zusammenhangswissen bezeichnet.

ddm: Gibt es noch andere Aspekte des Erfahrungswissens?

Böhle: Ja ein weiterer, vielleicht der wichtigste Aspekt ist das Wissen und die tiefe Erkenntnis über Unwägbarkeiten, die sich nicht exakt und vollständig erfassen lassen. Die Wirklichkeit ist nicht vollständig objektiv beschreibbar und läuft nicht exakt nach Regeln und Regelmäßigkeiten ab. Heute glaubt man zwar durch Big Data alles durch Algorithmen erfassen zu können. Nach unseren Untersuchungen ist dies nicht möglich – vor allem in der Arbeitswelt. Das gilt für den Facharbeiter in der Produktion und Montage ebenso wie für den Ingenieur in der Entwicklung und Projektarbeit oder bei Dienstleistungen. Ein erfahrener Facharbeiter erkennt die Unregelmäßigkeiten von technischen Anlagen, die ganz unterschiedliche Ursachen haben können. Er weiß um die Einwirkungen verschiedener Einflüsse, sei es Temperatur, Feuchtigkeit aber auch anderer Faktoren, wie etwa des Verschleißes. Der erfahrene Facharbeiter oder allgemein jene, die auf ihrem Gebiet Experten sind, wissen, dass man nicht alles vorweg planen kann. Sie haben erfahren, dass Unwägbarkeiten auftreten können. Sie können nicht genau wissen, ob und wann Unwägbarkeiten auftreten, aber sie haben die Erfahrung, dass dies geschehen kann.

Und vor allem: Sie sind und bleiben bei solchen Unwägbarkeiten handlungsfähig. Es gibt für diese Situationen keine fertigen Rezepte und zumeist ist keine Zeit für aufwändige Analysen und Entscheidungen. Das Erfahrungswissen ist daher mit einem bestimmten Handeln verbunden, wir nennen es erfahrungsgeleitetes Handeln.

ddm: Hat dies auch mit der oft unterschätzten sinnlichen Wahrnehmung zu tun?

Böhle: Erfahrungswissen hat enorm viel mit sinnlicher Wahrnehmung zu tun. Um zu erkennen, wie im konkreten Fall eine Unwägbarkeit bewältigt werden kann, muss man sich an eine Lösung herantasten und dabei vielfältige Informationen wahrnehmen, vor allem Informationen, die in den Dingen und Ereignissen selbst enthalten sind. So gibt es beispielsweise Farbveränderungen, Gerüche, Geräusche oder aber auch eine angespannte Atmosphäre. Es reicht nicht aus, Informationen nur zu registrieren, wie bei einem technischen Instrument. Ein Spürsinn, ein Spüren und Er-Spüren mit allen Sinnen sind notwendig. Das ist die Grundlage des Erfahrungswissens. Scheinbar Unbedeutendes und für einen Laien kaum Erkennbares kann sich damit als ein entscheidender Hinweis für eine Lösung erweisen. Oft wird dies dann als 'Intuition' oder 'Bauchgefühl' bezeichnet. Übersehen wird dabei allerdings, dass Erfahrungswissen und erfahrungsgeleitetes Handeln notwendig sind.

ddm: Kann man dieses Erfahrungswissen lernen?

Böhle: Erfahrungswissen kann man nicht aus Büchern lernen, es entsteht durch praktisches Handeln. Zumeist wird praktisches Handeln nur als Anwendung von Wissen gesehen. Man kann aber auch durch das praktische Handeln ein besonderes Wissen über die Dinge, mit denen man es zu tun hat, gewinnen. Das Lernen bezieht sich beim Erfahrungswissen somit vor allem auf die Fähigkeit durch praktisches Handeln, Wissen zu erwerben. Eine Voraussetzung hierfür ist, dass Arbeit – und auch andere Lebensbereiche – lernförderlich sind. Es muss möglich sein sich mit den Dingen auseinanderzusetzen, etwas Auszuprobieren und zu Erfahren. Vor allem sollten wir die Fähigkeit etwas zu erspüren und sich an Dinge heranzutasten, entwickeln und wertschätzen.

Zukunft der Arbeit

ddm: Viele Menschen sagen, die Arbeit und die Arbeitsgesellschaft geht ihrem Ende zu. Welchen Stellenwert hat die Arbeit für den Menschen in der Zukunft?

Böhle: Ich gehe davon aus, dass Arbeit und das System der Erwerbsarbeit weiterhin für die Menschen einen hohen Stellenwert haben werden. Erwerbsarbeit ist nicht

nur eine wichtige Grundlage zur selbständigen Sicherung der Existenz, sie ist auch ein wichtiger Bestandteil der sozialen Integration der Menschen in die Gesellschaft.

ddm: Viele Menschen machen einen Job um Geld verdienen, andere wollen sich in der Arbeit verwirklichen. Braucht der Mensch bei der Arbeit einen Sinn?

Böhle: Ich gehe davon aus, dass der Mensch ein sinnorientiertes Wesen ist, er braucht für seine Handlungen immer einen Grund und sucht nach einem Sinn. Bei Erwerbsarbeit kann man einen Sinn der Arbeit darin sehen, ein finanzielles Einkommen zu erhalten, um leben zu können. Die Arbeit selbst ist dann nur ein Mittel, um Geld zu verdienen. Eine solche rein instrumentelle Haltung zur Arbeit ist nur schwer durchhaltbar. Der Mensch braucht und sucht immer auch einen Sinn in der Arbeit. Es geht dabei nicht immer um das ganz Große für das gesamte Leben oder die Gesellschaft. Es gibt auch den 'kleinen' Sinn, dass ich etwas zustande gebracht habe, dass etwas funktioniert. Die Psychologen sprechen hier oft von der „Selbstwirksamkeit“. Ich habe etwas repariert, in Bewegung gehalten, einen Prozess in Gang gebracht oder dazu beigetragen, dass keine Fehler aufgetreten sind. Das ist eine Selbstbestätigung und ein Erfolgserlebnis.

ddm: Zu was raten Sie den Menschen bei der Wahl der beruflichen Tätigkeit? Sollen sie sich die Sinnfrage stellen?

Böhle: Die Menschen müssen sich diese Frage stellen. Wenn ich den Sinn nicht in der Arbeit finde, besteht die Gefahr, dass ich ihn nur außerhalb der Arbeit suche und finden muss. Dann sehe ich den einzigen Sinn meiner Arbeit darin, Geld zu verdienen. Aber das Geld allein erfüllt den Menschen noch nicht. Die Sinnsuche wird daher auf das Ausgeben von Geld und Konsum verlagert. Ich bin nicht gegen den Konsum und predige Askese. Aber es ist schon ein Problem, wenn sich die Suche nach dem Sinn der Arbeit und des Lebens nur mehr darauf richtet ein neues Auto zu kaufen, kostspielige Reisen zu machen und Reichtum als Leistungsbeweis zu demonstrieren.

ddm: Viele Ökonomen und Politiker fordern ein Grundeinkommen statt Erwerbsarbeit. Was halten Sie davon?

Böhle: Als Alternative zur Erwerbsarbeit müsste ein Grundeinkommen sehr viel höher sein als dies heute diskutiert wird. Für dessen Realisierung sehe ich keinerlei Anzeichen und Möglichkeiten. Stattdessen muss das System der Erwerbsarbeit so gestaltet werden, dass die Menschen an diesem System teilhaben können und Arbeit menschenwürdig gestaltet ist. Arbeit darf nicht nur ein Produktionsfaktor sein – so wie es die Betriebswirtschaftslehre sieht. Arbeit soll und muss vielmehr auch dazu beitragen, dass Menschen ihre Fähigkeiten entwickeln können und ihre Arbeit sich für sie als sinnvoll erweist.

ddm: Heißt dies, dass Arbeit und speziell Erwerbsarbeit der zentrale Lebensinhalt zukünftig bleibt oder sein soll?

Böhle: Aus meiner Sicht hat Erwerbsarbeit auch zukünftig eine zentrale Bedeutung für die individuelle Lebensgestaltung. Im Unterschied zur Industrie- und Arbeitsgesellschaft des 19. und 20 Jahrhunderts werden aber auch zunehmend andere Lebensbereiche und Tätigkeiten wichtig, im sozialen, kulturellen und politischen Bereich. Ich trete daher für eine radikale Arbeitszeitverkürzung für alle ein. Ich fordere statt eines 'Grundeinkommen für alle' eine 'Arbeitszeitverkürzung für alle' auf mindestens 30 Stunden.

ddm: Wie muss die Arbeit der Zukunft gestaltet sein, dass sie sinnerfüllend ist?

Böhle: Es wird in Zukunft darauf ankommen, dass die Menschen sehen, zu welchem Produkt und Ergebnis sie mit ihrer Arbeit beitragen. Viele, wahrscheinlich die meisten Menschen leisten auch in Zukunft nur einen Teilbeitrag zu einem bestimmten Produkt. Man kann auch in einem Teilergebnis einen Sinn sehen. In Zukunft wird jedoch der Blick auf das Gesamtergebnis immer wichtiger. Es spielt in Zukunft eine größere Rolle, den Zusammenhang zwischen der eigenen Arbeit und andere Arbeiten und Prozessen zu erkennen. Arbeiten sie im Krankenhaus, kann es ihnen nicht gleichgültig sein, ob und wie sich ihre Arbeit auf die Gesundheit und das Wohlbefinden der Patienten auswirkt. Bei Dienstleistungen ist es sehr viel schwerer als in der Produktion und Verwaltung vom Gesamtergebnis abzusehen.

ddm: Der Dienstleistungsbereich, die Arbeit am Menschen nimmt zu. Viele Menschen arbeiten hier aber über ihre Grenzen hinaus ...

Böhle: Ja das stimmt. Aber Belastungen wie Zeitdruck, Überstunden, Stress, Burnout – beispielsweise in der Pflege – resultieren nicht daraus, dass Pflegearbeit grundsätzlich belastend ist. Eine wesentliche Ursache ist die knappe personelle Besetzung. Die einzelne Pflegekraft ist überlastet, da Personal fehlt. Der Pflegenotstand resultiert nicht daraus, dass die Pflege als berufliche Tätigkeit nicht attraktiv ist; es sind vielmehr die Arbeitsbedingungen und die Bezahlung.

Ein Grund ist, dass man das Gesundheitssystem unter das allgemeine Kriterium der Ökonomisierung gestellt hat. Der Sozialbereich, wie auch der künstlerische Bereich, Theater und Museen, müssen wirtschaftlich arbeiten. Das Management von Krankenhäusern muss auch ökonomisch denken. Das ist völlig richtig, aber es ist eine völlige Fehlentwicklung, wenn man erwartet, dass Krankenhäuser kostendeckend arbeiten und Altenheime Gewinne machen. Das kann nur zu Lasten

des Personals und der Qualität der Leistung gehen. Die Menschen arbeiten dann über ihre Grenzen, gerade weil sie in ihrer Arbeit einen Sinn sehen und sie sich für die Qualität der Arbeit am Menschen verantwortlich fühlen. Dies kann jedoch auf Dauer nicht gut gehen, da sie sich hierdurch selbst schädigen und gezwungen sind aus dem Beruf auszuschneiden.

ddm: Aber wie sollen denn die Kosten in diesen Bereichen gedeckt werden, mehr Personal eingestellt und die Bezahlung verbessert werden?

Böhle: Wir haben eine sehr unterschiedliche Produktivität in verschiedenen Branchen. In der Automobilindustrie steigt durch die Technisierung die Produktivität sehr viel stärker an als in der Dienstleistung. Die Lohnpolitik und Bezahlung orientierten sich aber an der Produktivität. Diese 'produktivitätsorientierte' Lohnpolitik war ein großer Fortschritt in den 1960er Jahren. Sie garantierte eine Teilhabe der Erwerbstätigen am wirtschaftlichen Wachstum und den Erfolgen der Technisierung und Rationalisierung. Nun führt sie jedoch zunehmend zu sozialer Ungleichheit bei den Erwerbstätigen. Betriebswirtschaftlich betrachtet sind viele Dienstleistungsbereiche nicht produktiv. Wenn man die Bezahlung nur an der Produktivität orientiert, dann hat das zwangsläufig zur Folge, dass beispielsweise in der Pflege die Bezahlung sehr viel niedriger ist als etwa in der Automobil- oder Chemie-Industrie, ganz unabhängig davon, was die Beschäftigten tatsächlich leisten.

Dienstleistungen wie z.B. das Gesundheitswesen sind jedoch volkswirtschaftlich und gesellschaftlich betrachtet sehr wichtig und auch gesellschaftlich 'produktiv', ebenso wie der Erziehungs- und Schulbereich. Wir brauchen daher eine völlig neue Umverteilung von Ressourcen und einen Ausgleich in der Lohnpolitik; einen Ausgleich zwischen unmittelbar produktiven Branchen und solchen, die nicht unmittelbar produktiv sind, und es auch nicht sein können, die aber für die Gesellschaft insgesamt sehr wichtig sind. Das sind keine grundsätzlich neuen Erkenntnisse. An Stelle des bisher üblichen Rufes nach staatlicher Subventionierung und steuerlicher Finanzierung wären jedoch zukünftig vor allem neue tarifpolitische Lösungen zu entwickeln. Sie müssten sich auf einen lohnpolitischen Ausgleich zwischen unterschiedlichen Branchen beziehen.

Selbstverantwortung und Selbstorganisation

ddm: Mal abgesehen von der Bezahlung. Wie muss menschengerechte Arbeit zukünftig organisiert sein?

Böhle: Selbstorganisation ist eine neue große Entwicklung und Anforderung in der Arbeitswelt. In den Zeiten des Fließbandes war es schon eine Revolution zu fordern, dass die Arbeiterinnen und Arbeiter mehr Einfluss und Eigenverantwortung bei ihrer Arbeit erhalten. Heute gibt es viele Bereiche, in

denen von den Unternehmen gefordert wird, dass die Beschäftigten mehr Selbstverantwortung übernehmen. Vieles, was früher gefordert wurde, wird nun also erfüllt. So scheint es zumindest. Doch man muss genauer hinschauen.

ddm: Wie meinen Sie das? Ist Selbstverantwortung noch immer nicht möglich? Kollegen von Ihnen sprechen von der Gefahr des digitalen Fließbandes, also der Standardisierung und Festlegung von Arbeitsabläufen durch Technik.

Böhle: Ich will die Gefahr des digitalen Fließbandes nicht abstreiten. Aber ich glaube nicht, dass dies das zentrale Problem der zukünftigen Entwicklungen ist. Ich sehe vielmehr Probleme gerade darin, dass zunehmend die Anforderung besteht, selbstverantwortlich zu arbeiten. Dort, wo der Mensch noch gebraucht wird, entstehen eher anspruchsvolle Tätigkeiten mit wechselnden Aufgaben in Selbstverantwortung, aber die Selbstverantwortung kann auch zu neuen Belastungen führen. Es ist möglich selbst zu entscheiden, wie man arbeitet und seine Aufgaben erledigt. Zugleich sind jedoch zumeist die Rahmenbedingungen wie Zeit, Kosten, Personal vorgegeben. So ist man zwar selbstverantwortlich, kann aber die Rahmenbedingungen seiner Arbeit nicht beeinflussen. Eine Folge ist die Selbstüberforderung. Man muss mit den zeitlichen Vorgaben und sonstigen Ressourcen zurechtkommen, auch wenn sie nicht ausreichen. Man arbeitet „freiwillig“ mehr, der innere Druck nimmt zu, weil man kein schlechtes Ergebnis abliefern will und kann.

ddm: Gibt es noch andere Formen der Selbstorganisation? Auch schon früher wurde ja beispielsweise die Selbstorganisation oder Selbstverwaltung von Unternehmen durch die Beschäftigten gefordert.

Böhle: Ja. Selbstorganisation beschränkt sich nicht nur auf die eigene Tätigkeit; auch eine Gruppe oder Abteilung kann selbstverantwortlich sein. Dabei geht es um die Abstimmung zwischen unterschiedlichen Aufgaben und Prozessen. Hier stellt sich die Frage: Wie organisiert man sich als Gruppe oder Abteilung?

ddm: Ein weitverbreitetes und bekanntes Modell der Selbstorganisation ist der Markt. Heute spricht man sogar von der Vermarktlichung der Organisation von Unternehmen. Wie beurteilen Sie das?

Böhle: Der Grundsatz des Markts ist: Jeder handelt nach seinem Interesse und dann entsteht 'hinter dem Rücken' der Akteure eine Ordnung. Dies ist allerdings nur in der Theorie der Fall. Damit die Ordnung im Markt entsteht, sind allgemeine Rahmenbedingungen und Interventionen durch übergeordnete Instanzen notwendig. In Unternehmen wird der Markt vor allem zur Erzeugung von Wettbewerb zwischen den Beschäftigten, Arbeitsgruppen und Abteilungen zur Kostenreduzierung eingeführt.

Eine andere Variante der Selbstorganisation ist die von ihnen schon erwähnte Selbstverwaltung. Man wählt Verantwortliche, etabliert Gremien und bespricht was getan werden soll. Das ist das Prinzip der Partizipation und Demokratie. Man beschließt gemeinsam, direkt oder stellvertretend, Regeln, mit denen das jeweils individuelle Handeln der Mitglieder abgestimmt und koordiniert wird. Jeder handelt dann für sich, orientiert sich aber an den gemeinsam festgelegten Regeln. Die Abstimmung und Koordination erfolgten dabei allerdings, dem Prinzip nach, in gleicher Weise wie bei einem zentralen Management. Es ist eine Selbstorganisation 'von oben'. Es entstehen daher ähnliche Probleme wie beim zentralen Management. Die allgemeinen Regeln erweisen sich als zu starr und als Behinderung vor allem bei dynamischen Prozessen, wenn rasch und flexibel entschieden und gehandelt werden muss.

ddm: Gibt es überhaupt Alternativen?

Böhle: Ja, die gibt es. Man muss selbstverantwortlich handeln und zugleich das Ganze im Blick haben. Nehmen wir als einfaches Beispiel eine Wohngemeinschaft. Da gibt es verschiedene Formen des Zusammenlebens. Form A: Jeden Montag ist Besprechung: wer räumt den Müll weg? Wer wäscht das Geschirr ab? Wer macht den Einkauf usw.? Wenn jemand krank wird, bricht diese Planung zusammen. Dies ist das Modell der Selbstverwaltung. Form B: Die Leute in der Wohngemeinschaft sehen einfach, was zu tun ist. Da ist eine nicht abgespülte Tasse, da fehlt etwas im Kühlschrank, da muss eine Lampe ausgetauscht werden. Da spielt sich ein Zusammenwirken ein und ein Sinn für Gerechtigkeit. Ohne viel Reden wird vieles gemeinsam gemacht.

ddm: Was ist das Geheimnis?

Böhle: Es sind Menschen, die selbstverantwortlich für sich handeln und immer gleichzeitig auch die Anderen und das Gesamte im Blick haben und ihr eigenes Handeln damit abstimmen. Das wäre ein Modell der Selbstorganisation, das wir in Zukunft brauchen. Wir könnten es 'Selbstorganisation von unten' nennen.

ddm: Wie kommen wir da hin?

Böhle: Wir müssen die Menschen darüber aufklären, dass selbstverantwortliches Handeln darauf beruht, auf die eigene Autonomie zu achten und gleichzeitig darauf zu achten, wie der Gesamtprozess läuft. Wir haben in unserer Kultur einen Gegensatz zwischen individueller Autonomie und gemeinschaftlichem Handeln. Gemeinschaft und Organisation werden als Einschränkung der individuellen Autonomie, die Autonomie als Gefährdung gemeinschaftlichen Handelns gesehen. Viele begreifen Autonomie und Selbstorganisation nach dem Marktmodell. Die Ideologie des Marktes sagt: Je unabhängiger ich als einzelner Mensch bin, desto mehr Chancen habe ich. Sie sehen nicht: Das Gegenteil ist der Fall. Je mehr ich als

Einzelner auf mich selbst bezogen handele, desto beschränkter bin ich, weil ich keine Unterstützung von Anderen habe. Nur durch meine Beziehung zu Anderen kann ich als Einzelner autonom sein. Ein Grundmodell hierfür ist die Mutter-Kind-Beziehung: Das Kind ist ein hilfloses Wesen, nur durch die Beziehung zur Mutter kann es ein autonomes Wesen werden. Individuelle Autonomie ist immer verbunden mit der Beziehung zu anderen. Soziale Beziehungen sind keine Einschränkung für den einzelnen Menschen, sondern sie ermöglichen erst dem Einzelnen die Autonomie.

ddm: Sie sehen also keinen Gegensatz zu einem Handeln, das auf sich selbst bezogen ist und gemeinschaftsbezogenem Handeln?

Böhle: Ja, man muss sich als Teil des Ganzen sehen und das Ganze ist keine Beschränkung, sondern Ermöglichung. Nehmen Sie wiederum ein anschauliches Beispiel, das Fußballspiel. Fußball kann zwar geübt und geplant werden, aber auf dem Platz, beim Spiel ist eine situative und flexible Abstimmung durch 'Selbstorganisation von unten' notwendig. Möglicherweise ist das vielen Trainern und auch Spielern gar nicht bewusst, aber sie tun es und sie müssen es tun, um erfolgreich zu sein. Als Spieler muss ich sehr aufmerksam schauen, was die anderen tun, ich muss mich darauf einstellen und gleichzeitig eröffnen mit anderen Spieler Spielmöglichkeiten. Ein stures Abspulen bestimmter Spielzüge führt hier nicht zum Erfolg. Ein anderes Beispiel ist die gemeinsame Improvisation in der Musik, vor allem beim Jazz. Diese Form der Selbstorganisation müssen wir sehr viel bewusster ansehen. Wir haben sicher noch viele andere Bereiche, wo diese Form der Selbstorganisation schon längst praktiziert wird, das müssen wir in der Arbeitswelt wertschätzen und nutzen; eine Selbstorganisation durch praktisches Handeln. Das klingt vielleicht seltsam, idealistisch, aber ich glaube, das ist in allen Bereichen des Lebens zunehmend notwendig.

ddm: Soll man nicht mehr miteinander reden?

Böhle: Ich war und bin immer ein Verfechter des Redens, des Dialogs. Wir hatten jedoch jetzt eine Phase, wo wir gelernt haben miteinander zu sprechen, zu diskutieren und zu verhandeln. Dies muss auch weiter stattfinden und gelernt werden. Doch jetzt kommt vielleicht noch etwas Neues hinzu. Vielleicht kommt jetzt eine Phase, wo wir auch lernen müssen wortlos oder fast wortlos miteinander zu kommunizieren und lernen unser selbstverantwortliches Handeln mit anderen abzustimmen. Im Team kann ich nicht warten, bis mir jemand sagt, was zu tun ist. Es ist notwendig, selbst zu sehen, was zu tun ist. Bei einer Störung muss schnell, ohne viel Diskussion und Beratung, reagiert und kooperiert werden.

ddm: Zum Schluss eine persönliche Frage: Welchen Sinn sehen Sie für sich selbst in der Arbeit?

Böhle: Ich glaube, dass ich immer einen Sinn in dem suche, was ich mache. Das ist nichts Besonderes, wenn man den Menschen allgemein als ein sinnsuchendes Wesen definiert. Aber es gibt grundsätzlich zwei Orientierungen: Man bezieht den Sinn nur auf selbst und fragt sich, was nützt es mir, wenn ich arbeite? Kann ich mich in meiner Arbeit verwirklichen? Bleibe ich gesund? Habe ich noch genügend Zeit für anderes usw.? Dieser Bezug auf mich selbst reicht mir nicht. Ich möchte der Welt auch etwas geben und etwas beitragen. Ich glaube noch immer an die Möglichkeit der 'Weltverbesserung', auch wenn meine Ansprüche dabei sehr bescheiden geworden sind. Ich kann mein Glück nicht finden, wenn ich nicht dazu beitrage, dass die Welt um mich herum so ist, dass sie mich in Frieden lässt. Wenn ich Glück habe, hilft sie mir und unterstützt mich das zu tun, was ich gerne mache. So muss ich mich für die Welt außerhalb von mir engagieren. Ich bin also in meinem eigenen Interesse altruistisch und engagiere mich sozial. Für mich ist es aber auch erfüllend, wenn ich, unabhängig für die Wirkung auf mein eigenes Leben, dazu beitrage, dass etwas geschieht, das ich als gut ansehe. Vielleicht ist dies das Bedürfnis etwas zu tun, das nicht nur für mich individuell, sondern allgemein, einen Sinn hat.