

*Reinhard Mohn*

Gemeinschaftsfähigkeit –  
als Brücke zwischen dem einzelnen und der Gesellschaft



Reinhard Mohn

**Gemeinschaftsfähigkeit –  
als Brücke zwischen  
dem einzelnen  
und der Gesellschaft**

Verlag Bertelsmann Stiftung  
Gütersloh 1996

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

**Mohn, Reinhard:**

Gemeinschaftsfähigkeit – als Brücke zwischen dem einzelnen und der Gesellschaft /  
Reinhard Mohn. – Gütersloh : Verl. Bertelsmann Stiftung, 1996

ISBN 3-89204-287-X

2. Auflage 1998

© 1996 Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Lektorat: Brigitte Neuparth

Herstellung: Beate Plümer

Layout und Umschlaggestaltung: Christiane Rasche-Hellmann

Umschlagfoto: Archiv

Satz und Druck: Hans Kock Buch- und Offsetdruck GmbH, Bielefeld

ISBN 3-89204-287-X

Vortrag von Reinhard Mohn am 5. September 1996  
in der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.

**U**nter dem Einfluß des Nationalsozialismus wurde in den Jahren vor dem Zweiten Weltkrieg der Anspruch des Bürgers auf Selbstverwirklichung stark eingeschränkt und deutlich den Interessen des Staates untergeordnet. – Der Untergang des Dritten Reiches mitsamt seiner Weltanschauung brachte zugleich auch eine Neuorientierung des Verhältnisses von Bürger und Staat. Unter dem Einfluß der westlichen Alliierten betonten unsere Bildungsinstitutionen das Recht zur Selbstverwirklichung – und relativierten zugleich den Anspruch des Staates. Diese gesellschaftliche Neuorientierung wurde von unseren Bürgern erst kritisch, dann aber gern aufgegriffen, – versprach sie doch mehr Freiraum und mancherlei persönlichen Vorteil. Von der im Ausland selbstverständlichen Verpflichtung des Bürgers gegenüber seinen Mitmenschen und der Gesellschaft wurde dagegen bei uns kaum gesprochen. Bewußt wurde jede Gemeinschaftsorientierung tabuisiert. – So bewirkten schließlich die Folgen eines überzogenen Gemeinschaftsverständnisses in unserem Lande den Verzicht auf die in einer kultivierten Gesellschaft für selbstverständlich gehaltene Ausbildung der Gemeinschaftsfähigkeit.

Das damalige Ziel der »Selbstverwirklichung« und der bewußte Verzicht auf eine geistige Orientierung führten in vielen Institutionen unserer Gesellschaft zu Auseinandersetzungen und Reibungsverlusten. Das Elternhaus bewältigte den Erzie-

hungsauftrag nicht mehr – und resignierte. Die Schule, belastet mit unzähligen Vorschriften, versuchte sich mit dem Konzept der antiautoritären Erziehung. Auf ihrem Curriculum suchte man die Ausbildung zur Gemeinschaftsfähigkeit vergebens. – In der Wirtschaft perfektionierte sich der Gegensatz der Interessenvertretungen zu einer unerträglichen Regelungsdichte. – Die politischen Parteien kämpften unter Verzicht auf ordnungspolitische Minimalbedingungen vor allem um den Machterhalt.

Das damalige Bildungsideal der Erziehung zur Eigenständigkeit wurde erschwert durch die Infragestellung der Instanzen zur Vermittlung der geistigen Orientierung. Aber nicht nur Ordnungen und Werte, – auch Formen wurden in Frage gestellt! – So erlebten wir das Entstehen einer relativ liberalen, aber strukturlosen Ellenbogengesellschaft, in der jeder bemüht war, seinen eigenen Vorteil zu suchen. – Die sich ausbreitende Egozentrik und der immer rücksichtslosere Egoismus zeigten ihre Wirkungen auf vielerlei Gebieten. – Ohne eine gemeinsame Werteordnung wurde es bei uns immer schwieriger, Konsens über Gerechtigkeit und solidarische Verpflichtung zu finden. Subsidiarität, Leistung und Verantwortung wurden nicht mehr diskutiert. Ein leichteres Leben und hohe Risikoabsicherung waren die erfolgsträchtigen Werbeargumente der demokratischen Verantwortungsträger.

Mit der in diesem Jahrhundert fraglos gerechtfertigten Forderung nach Solidarität verbanden sich bei unseren Bürgern nun sehr persönliche Erwartungen. Die Politik ging dabei mit schlechtem Beispiel voran. Forderungen zu stellen und sie zu gewähren, beherrschte die politische Debatte. Mehr Freiheit und Gerechtigkeit wurden versprochen, – ohne daß irgend jemand über notwendige Grenzen dieser Forderungen nachdachte. Umverteilungsversprechen und Unterstützungen wurden für unsere politischen Parteien zur wichtigsten und wirksamen populistischen Wahlkampfmunition. – Damals dachte noch niemand an das notwendige Ende mit Schrecken einer Politik, die jedes ordnungspolitische Maß verleugnete.

Angesichts der Folgen solcher politischer Fehlsteuerungen muß die Frage aufgeworfen und beantwortet werden, ob das heutige Zielverständnis unserer Bürger, aber auch ihres Staates einer Überprüfung bedarf. Mit historischen Schuldzuweisungen kommen wir dabei nicht voran. Es genügt festzustellen, daß die eingetretenen Entwicklungen unerträglich sind. – Unserer Generation ist es aufgegeben, darüber nachzudenken, was wir falsch gemacht haben, und wie wir den Weg aus dieser Misere finden. – Als Wegweiser sollten wir dabei die Erkenntnis akzeptieren, daß gesellschaftliche Ordnungen sowohl dem Verständnis der Menschen als auch ihren Lebensprämissen entsprechen müssen. – Welche Konsequenzen sind jetzt daraus zu ziehen?

Wenn man vor einem neuen Anfang steht, ist die richtige Wahl des Zieles entscheidend. – Bei der Zielverfolgung sind als wichtigste Erfolgsfaktoren das Ordnungssystem und die Führung zu beachten. Dabei möchte ich den Begriff »Führung« interpretieren als geeignete personelle Komponente und die zum Einsatz kommende Führungstechnik.

Am Beginn einer Reflexion über die Wahl des Zieles und die Wege zur Zielerreichung möchte ich noch einmal die historische Entwicklung skizzieren. – Bis zur Mitte unseres Jahrhunderts überwogen in Europa zentralistisch verfaßte Ordnungen. Der Staat erwartete von den Bürgern Akzeptanz, Einsatz und Disziplin. Die Frage nach der politischen Legitimation der Herrschenden wurde kaum gestellt. Diese Form des Obrigkeitsstaates wurde als historische Erfahrung und damit als notwendig akzeptiert. – Zwar wurde auch in früheren Zeiten nach Recht und Ethik gefragt, die Machtstrukturen selbst wurden aber kaum so problematisiert, wie das heute in unserer Demokratie eine Selbstverständlichkeit ist.

In die früheren, oft lange andauernden Kulturepochen hat die Entwicklung des 20. Jahrhunderts eine stürmische Bewegung gebracht. Für das Leben und Denken der Menschen entwickelten sich völlig neue Voraussetzungen. Ein höheres Bildungsniveau führte zu eigenständigem Denken und zur Kritikfähig-

keit. Die Entwicklung von Technik, Wissenschaft und Wirtschaft erlaubte einen sehr viel höheren Lebensstandard und erzeugten zusammen mit der sozialen Absicherung ein Gefühl der Unabhängigkeit und Sicherheit. Aus dieser Einstellung relativierte sich die Bedeutung des Staates, – und man begann die Legitimation der Herrschenden zu hinterfragen. – Als in unserem Jahrhundert nach zwei verheerenden Kriegen und gravierenden Wirtschaftskrisen die Frage nach der Führungskompetenz der Herrschenden immer dringlicher gestellt wurde, war die Zeit gekommen für das Ordnungssystem der Demokratie. Die demokratische Ordnung stellte das Wohlergehen und die Interessen der Bürger über die tradierten Ordnungen und Hierarchien. Durch die sich gleichzeitig verändernden Anforderungen der Wirtschaft wurde der Prozeß der Machtverschiebung beschleunigt. – Die Folgen dieser Systemveränderungen erleben wir derzeit in allen Bereichen unserer Gesellschaft. Es ist deshalb gut zu verstehen, wenn vor einigen Jahren der weltweit operierende Club of Rome die Frage aufwarf, ob die Führbarkeit in unserer Welt angesichts völlig veränderter Umstände noch gewährleistet ist. Das Resultat dieser Überlegungen war gekennzeichnet von Sorgen und Zweifeln! – Wir jedenfalls müssen davon ausgehen, daß Stabilität und Erfolg nicht gewährleistet sind, wenn es uns nicht gelingt, unsere Gesellschaft so zu ordnen, daß sie dem Selbstverständnis der Menschen gerecht wird.

Gesellschaftliche Ordnungen müssen von den Menschen getragen werden, wenn sie funktionstüchtig sein wollen. Dies gilt in unserer Zeit insbesondere für die Identifizierungsmöglichkeiten der Menschen mit ihrem Staat und ihrer Arbeit. In unserer Zeit des globalen Wettbewerbs der Ordnungssysteme wird von unserer Gesellschaft mehr Leistungsfähigkeit und vor allen Dingen mehr Kreativität gefordert. Nur eine Ordnung, mit der sich die Menschen identifizieren, verspricht die Kraft für die Bewältigung der Zukunft. – Niemand möge sich täuschen: Das über Jahrtausende praktizierte Konzept zentralistisch hierarchischer Führung hat ausgedient!



Von diesem kulturellen Wandlungsprozeß sind praktisch alle Institutionen unserer Gesellschaft betroffen. Traditionen wurden ebenso fragwürdig wie überlieferte Werte, Dogmen und Formen. Bei der daraus resultierenden Demontage vorhandener Ordnungen wurde selbst der Wert der Gemeinschaft für das Leben des Menschen hinterfragt. Es gab Stimmen, die jegliche Verpflichtung und Bindungsnotwendigkeit leugneten bis hin zur Ablehnung der staatlichen Ordnungsfunktion und der Notwendigkeit von Ehe und Familie. Grenzenlose Freiheit, Selbstverwirklichung im Sinne von Egoismus und Hedonismus wurden gefordert und erprobt. – So erfuhren wir in der Auflösung einer alten Gesellschaftsordnung zugleich auch die Bedingungen und Grenzen einer neu zu schaffenden Ordnung.

Die notwendigen Grenzen der Freiheit haben wir relativ schnell erkannt. Deutlich hat die Gesellschaft gegen eine zu weitgehende Bindungslosigkeit protestiert. Der Besinnungsprozeß zur Definition neuer Ziele und einer gemeinschaftsverträglichen Verhaltensweise hält jedoch noch an. – Immerhin: Die Frage nach der geistigen Orientierung, nach Werten und Zielen findet wieder zunehmend Beachtung. Gesellschaftliche Mißstände und das persönliche Empfinden mangelnder Orientierung beschleunigen den Besinnungsprozeß. – Uns muß nun die Frage interessieren, welche Kraft oder Initiative den Prozeß der Erneuerung von Zielen und Ordnungen steuern oder beschleunigen könnte. Mit hoher Wahrscheinlichkeit werden die Impulse zu dieser Neuordnung nicht von den in Frage gestellten Institutionen und Hierarchien kommen. Vieles spricht dafür, daß die Menschen in ihrem täglichen Umfeld den Mangel an Normen und Orientierungen immer stärker verspüren werden. Das Vakuum selbst schafft Impulse, neue Ordnungen zu entwerfen. In den alltäglichen Lebensgemeinschaften von Familie, Schule, Berufswelt und Heimatstadt können sich neue Überzeugungen und Konventionen herausbilden. Es ist interessant, daß dieser Prozeß in den kleineren Städten und Gemeinden in den USA deutlich und mit großer Wirksamkeit stattfindet. – Entsprechend der ursprünglichen menschlichen

Veranlagung dürfen wir erwarten, daß notwendige Gemeinschaften sich wieder ihre Regeln schaffen. – Dieser Prozeß wird viel Zeit in Anspruch nehmen und mit Kontroversen und Irrtümern belastet sein. Er dürfte aber die wahrscheinlichste und überzeugendste Variante des Zustandekommens einer neuen Gemeinschaftsordnung darstellen.

Bei der Suche nach der Gesellschaftsordnung der Zukunft dürfen wir von folgenden Erfahrungen ausgehen:

1. Menschen wissen, daß eine Gemeinschaft ohne Ordnung nicht stabil ist. Sie fürchten Willkür und Rechtlosigkeit. – Die menschliche Veranlagung ebenso wie kulturelle Erfahrung führen zu der Forderung nach einer als wirksam und gerecht empfundenen Ordnung.
2. Menschen suchen und brauchen Gemeinschaft. – Gemeinschaft vermittelt Lebensfreude, Bestätigung und Geborgenheit.
3. Die sich heute ausbreitende Ablehnung von Gemeinschaftsbindungen erklärt sich aus den neuen Lebensprämissen und dem daraus resultierenden Selbstverständnis der Menschen. – Mit Sicherheit läßt sich aber voraussagen, daß der Staat nicht in der Lage sein wird, alle überlieferten Gemeinschaftsformen gleichwertig zu ersetzen. Schon heute ist erwiesen, daß der Staat in seiner erschreckenden Anmaßung Ziele gesetzt hat, die unerreichbar sind. Und zwar nicht nur wegen ihrer mangelnden Finanzierbarkeit, sondern vor allem wegen unzureichender staatlicher Kompetenz und eines Menschenbildes, welches dem Selbstverständnis der Menschen nicht mehr entspricht. – Der Lernprozeß hat aber eingesetzt. Wir müssen herausfinden, wer in einer humanen Gesellschaft wofür Verantwortung übernehmen muß. Dieser Prozeß wird uns noch viele Jahre beschäftigen!

4. Den Versuch zur Wiedergewinnung einer tragfähigen Ordnung durch Rückkehr zu den Regeln der »guten alten Zeit« können wir uns sparen. Die damaligen hierarchisch verfaßten Ordnungen sind heute nicht mehr aufgabengerecht – und auch nicht entwicklungsfähig. Ihre Wirkungsprämissen bestehen nicht mehr.

Derzeit beobachten wir zahlreiche Versuche, neue Gemeinschaftsformen zu entwickeln und neue Ziele zu setzen. Die Bewährung dieser Bemühungen steht noch aus. – Überwiegend verlassen wir uns noch auf die Ordnungen der Vergangenheit. Ihre Regeln gehen von überholten Zielen und Wertvorstellungen aus. Sie verhindern die Konsensfähigkeit und Problemlösungskompetenz unserer Gesellschaft. – Gerade die Erfahrungen der letzten Jahre sprechen dafür, daß offensichtlich der aus dem Versagen resultierende Druck noch stärker werden muß, bevor unsere Gesellschaft ihre Gestaltungsfähigkeit wiederfindet.

Alles spricht dafür, daß die Eckpfeiler einer neuen Gesellschaftsordnung aus der Mitte unserer Gesellschaft erwachsen werden. Dort empfindet man nicht nur die bestehenden Defizite sehr deutlich, man hat dort auch Vorstellungen, wie Menschen heute miteinander umgehen sollten. Diese Überlegungen werden nach Jahren der Erprobung und der Diskussion zu neuen Normen weiterentwickelt werden können. Dabei wird sich die Vielfalt der Versuche als ein besseres Steuerungsprinzip erweisen als der bisher übliche Anspruch auf Allgemeinverbindlichkeit. – Beispiele für solche Entwicklungen gibt es in verschiedenen Lebensbereichen. Ich verweise auf Versuche mit einer neuen geistigen Orientierung in Amerika und mit der Ausprägung der Unternehmenskultur in unserer Wirtschaft. – Man ist überrascht, welche Kräfte diese Inseln neuer Ordnungen schon in relativ kurzer Zeit entfalten konnten!

Die entscheidende Prämisse für das Zustandekommen solcher dezentraler Bemühungen um Orientierung und Gemeinschaftsordnung beruht nicht nur auf dem Bestreben der Men-

schen, sondern auch auf der Chance zur Realisierung ihrer Pläne. Wo überkommene Regelungen nicht in Frage gestellt werden dürfen, bahnt sich keine weiterführende Entwicklung an – sondern das Scheitern des bestehenden Systems. – Entwicklungen brauchen den Freiraum für kreatives Denken und die Chance des Lernens. Menschen haben die dazu notwendige Befähigung, wenn man sie nur gewähren läßt! – Diese kulturelle Erfahrung muß im Interesse der Wiedergewinnung unserer Gemeinschaftsfähigkeit überall in unserem Land verstanden werden. Wir müssen den Mut haben, den kreativen Menschen mehr Freiheit zu gewähren. Dazu gehören Spielraum zur Erprobung und das Ertragen von Fehlern. – Das dafür erforderliche führungstechnische Prinzip der Delegation von Verantwortung muß erlernt und durchgesetzt werden. Denn das sei noch einmal betont: Uns fehlt es in Wirklichkeit nicht an kreativen Menschen, – uns fehlen nur Einsicht und Mut, diesen mehr Freiheit zu gewähren!

In der Wirtschaft verbreitet sich derzeit diese Erkenntnis unter dem globalen Wettbewerbsdruck relativ rasch. – In den anderen Lebensbereichen, wie z. B. der Politik, der staatlichen Verwaltung und dem riesigen öffentlichen Dienstleistungsbe-  
reich, sind solche Entwicklungsbedingungen kaum anzutreffen. Eine groteske Situation: Wir kennen die Lösungen, aber wir haben nicht den Mut zu ihrer Realisierung! – Es bleibt nur die allerdings realistische Hoffnung: Leere Kassen werden uns Denken lehren!

Nach der grundsätzlichen gesellschaftlichen Bewertung der Bedeutung von Gemeinschaftsfähigkeit sollen nun die Konsequenzen für einige wichtige Ausprägungen und Prämissen gemeinschaftlichen Lebens aufgezeigt werden.

## **Gemeinschaftsfähigkeit in verschiedenen Lebensbereichen**

Die Integrationsfähigkeit des einzelnen in die Gemeinschaft ist eine Prämisse jeder funktionstüchtigen Ordnung. Den Menschen ist das Interesse am Gemeinschaftsleben angeboren, – nicht jeder hat jedoch die Fähigkeit, sich gemeinschaftskonform zu verhalten. – Gemeinschaftsfähigkeit muß deshalb erwachsen aus Erkenntnis der Notwendigkeit und praktischer Einübung. Die ausbildenden Institutionen, wie Elternhaus und Schule, müssen dieser Aufgabe wieder den gebührenden Rang geben. Hier ist auch der richtungweisende Einfluß des Staates gefordert.

Gemeinschaftsfähigkeit erfordert das Erlernen von Verhaltensweisen, Rechten und Pflichten zur gleichen Zeit. Bei der Wahrnehmung eigener Interessen müssen grundsätzlich die gleichberechtigten Ansprüche der Mitmenschen berücksichtigt werden. – Das Zusammenleben erfordert durch ethische Normen begründete Ordnungen. Der einzelne muß sich nicht nur diesen Regeln anpassen. Er muß darüber hinaus bewußt akzeptieren, daß sein persönliches Verhalten eine Begrenzung seiner Freiheit und eine persönliche Disziplinierung erfordert. Zur Erläuterung sei verwiesen auf Eigenschaften wie Selbstbeherrschung, Höflichkeit, Verlässlichkeit und Fairneß. – Disziplinlosigkeit, Egozentrik und Egoismus haben in einer Gemeinschaft keinen Platz. – Der Unvollkommenheit menschlicher Wesensart ist durch Toleranz, Verzeihen – aber auch Sanktionen Rechnung zu tragen.

## **Die Familiengemeinschaft**

In der Kulturgeschichte der Menschheit hat die Familie als unterster Baustein der Gemeinschaft eine unverzichtbare Rolle gespielt. Die Familie gewährleistete den schützenden Raum für das Aufwachsen und die Erziehung der Kinder. Sie übernahm die vielfältigen Funktionen, von denen wir in unserer Zeit mei-

nen, sie durch den Staat besser erfüllen zu können. – Diese Entwicklung kann noch nicht abschließend bewertet werden. Sicherlich können bei der Kindererziehung in den Bereichen Bildung und Gesundheit durch gemeinschaftliche Lösungen bessere Leistungen angeboten werden. Aber kann der Staat auch die Zuneigung, Geborgenheit, das Verständnis und die Liebe vermitteln, welche ein junger Mensch braucht? Kann der Staat in der Erziehung auf die Vorbildfunktion der Eltern verzichten? Ist der Staat wirklich in bezug auf die sozialen Sicherungssysteme verlässlich? – Wissen wir schon, ob die Lebensgestaltung der Singles auf Dauer menschlich befriedigender ist als die Familiengemeinschaft?

Zusammengefaßt: Es gibt gute Gründe, über Bedeutung und Verantwortung der Familie als Basis der Gemeinschaft nachzudenken. Noch nie in der Kulturgeschichte der Menschheit haben sich alternative Basisordnungen als gleichwertig erwiesen. Die heutigen Alternativen versprechen zwar mehr Freiheit, aber gewähren sie insbesondere im Hinblick auf die Kinder eine humanere Entwicklung? – Es scheint an der Zeit, diese Fragen in die öffentliche Diskussion zu bringen! Manche gesellschaftlichen Errungenschaften könnten sich auch als Irrtum erweisen!

Bei dem geschilderten Gestaltungsprozeß muß der Staat verantwortlich mitwirken, so z. B. in der Rechtsprechung, der Sozial- und Steuerpolitik. Der Staat übernimmt in dieser Richtung auch unterstützende Funktionen, wie z. B. durch die Einrichtung von Kindergärten oder finanzielle Förderungen. – Solche Initiativen sind dann lobenswert, wenn sie nicht nur aus gesinnungsethischen Überlegungen und politischem Opportunismus resultieren, sondern auch finanziert sowie sachgerecht und human gestaltet werden können. – Es gibt Gründe, unseren Politikern zu raten, sich nicht zu übernehmen!

Aus gesellschaftlicher Sicht wäre es möglicherweise weiterführend, über die subsidiären Möglichkeiten der Familie nachzudenken! – Gerade in einer Zeit knapper Ressourcen und begrenzter staatlicher Umsetzungsfähigkeit sollten wir alle

Möglichkeiten der Familie prüfen und nutzen, bevor wir dem Staat Verantwortung zuweisen. – In diesem Zusammenhang ist auch anzumerken, daß jede weitere Funktionsübernahme durch den Staat die Bedeutung, Verantwortung und Steuerungsfähigkeit der Familie reduziert. Diese Folgen erscheinen mir kontraproduktiv!

Einen wichtigen Beitrag kann und muß die Politik dadurch erbringen, daß sie im Bildungswesen die Relationen von individuellem Anspruch und Gemeinschaftsverpflichtung klärt. Die Wende im Bildungswesen zu vollziehen, obliegt dem Staat! Erst dann kann sich nämlich die Familie ausreichend in die Erziehung der Kinder zur Gemeinschaftsfähigkeit einschalten.

Die vom Staat erwartete Initiative setzt allerdings eine Orientierung in unserer Gesellschaft voraus, die derzeit noch nicht ausreichend vorhanden ist. Der Staat kann diesem Mangel nicht per Gesetz begegnen. Er kann und muß aber darauf hinwirken, daß die öffentliche Debatte über die Folgen der Orientierungslosigkeit verstärkt wird. Nur so kann die Grundlage eines neuen ethischen Fundamentes erwartet werden. – Solch eine öffentliche Debatte ist für die Politik nicht einfach! Es muß nämlich deutlich ausgesprochen werden, daß wir das zulässige Maß an persönlicher Freiheit seit langer Zeit überschritten und staatliche Hilfestellungen überzogen haben. Der Staat muß jetzt gegenüber dem Bürger wieder die Übernahme von mehr Pflichten und Verantwortung einfordern. Ohne diese Durchsetzung des Grundsatzes der Subsidiarität ist unsere Gesellschaft nicht zukunftsfähig. – Eine schwierige, undankbare politische Aufgabenstellung, – aber vielleicht bestätigt sich auch hier: »Not macht erfinderisch!«

Der Staat kann darüber hinaus die Rolle der Familie auch dadurch unterstützen, daß er den Eltern wieder deutlich die Weisungsverantwortung in der Erziehung überträgt. Für die derzeitige pädagogische Misere als Folge einer antiautoritären und zu liberalen Erziehung war der Staat verantwortlich. Er sollte jetzt die Konsequenz ziehen für den Aufbau einer neuen funktionstüchtigen Gemeinschaftsordnung. Dabei dürfen wir

uns nicht scheuen, die unverzichtbaren Instrumente der Erziehung, wie menschliches Vorbild, ethische Orientierung, gesellschaftliche Formen, Gemeinschaftsfähigkeit und Disziplin, beim Namen zu nennen.

### **Die Gemeinschaftsform »Partnerschaft«**

Das Eingehen von Partnerschaften entspricht anthropologischen Gegebenheiten. Die Ausgestaltung dieser Gemeinschaftsform erfolgte in den verschiedenen Kulturen in Abhängigkeit von ihrem Menschenbild sehr unterschiedlich. – Die von jungen Menschen in unserer Zeit unterstellte Gleichberechtigung in der Partnerschaft ist historisch gesehen eher die Ausnahme gewesen. Die ethisch sehr hohe Anforderung gleichen Rechts hat sich zumeist als zu schwierig erwiesen, um Beständigkeit zu garantieren. – Es könnte sein, daß wir diese Erfahrung auch in unserer Zeit machen – und nur eine Minderheit zu wirklich gleichberechtigter Partnerschaft fähig ist.

Die heutigen Zielvorstellungen und Lebensbedingungen erzeugen bei jungen Menschen die Erwartung, daß sie auch in einer Partnerschaft ihren gewohnten Freiraum bewahren können. Plötzlich erfahren sie dann, daß Gemeinschaft Disziplin und Anpassungsbereitschaft erfordert. Entsprechend ablehnend reagieren sie auf diese als Einschränkung gemachte Erfahrung. Die Tatsache, daß eine freie Lebensgemeinschaft keine Ausnahme mehr ist, reduziert die Bereitschaft zum Eheschluß.

Als Folge dieser Entwicklungen beobachten wir in unserer Zeit eine geringere Bindungsbereitschaft und höhere Scheidungsraten. – Als Besonderheit entsteht der inzwischen gesellschaftlich akzeptierte Status des »Single«. – Über Stabilität, menschliche und soziologische Folgen dieses Trends können derzeit noch keine verlässlichen Aussagen gemacht werden. Aber: Allein zu stehen wird sich für den nach seiner ursprünglichen Veranlagung auf Gemeinschaft ausgerichteten Menschen



vermutlich als ein großes Problem erweisen. Andererseits kann die in der Vergangenheit dominierende Form der hierarchisch gegliederten Lebensgemeinschaft dem heutigen Selbstverständnis, insbesondere der Frau, nicht gerecht werden.

Im Hinblick auf den internationalen Trend bleibt noch anzumerken, daß in vielen unterentwickelten Kulturen die Praxis der völligen Ablehnung von Partnerschaftsverantwortung und ein entsprechender Bindungsverzicht herrscht. Die Auswirkungen dieser Beliebigkeit auf Frauen und Kinder müssen aus unserer Sicht eindeutig als negativ eingeschätzt werden. Solche Regelungen werden unserem Menschenbild und Rechtsempfinden nicht gerecht.

Das »Soll-Modell« einer Ehe oder Partnerschaft kann in unserer Zeit nicht vom Staat oder einer Kirche vorgegeben werden. Unsere Gesellschaft muß erst wieder lernen, mit ihren neuen Freiheiten umzugehen, – aber auch ihrer menschlichen Verantwortung gegenüber dem Nächsten nachzukommen! Ein mühseliger, leidvoller Weg. – Die Wiedergewinnung einer geistigen Orientierung würde das Erlernen der Gemeinschaftsfähigkeit in der Partnerschaft sehr erleichtern. Diese Erkenntnis ist aber noch nicht Gemeingut in unserer Zeit!

Hüten wir uns bei der Fortschreibung neuer Gemeinschaftsformen vor ethischen Überforderungen! – Das Eingehen und Bewahren einer Partnerschaft beruht auf schwer zu beurteilenden Prämissen. Im Verlauf einer Lebensgemeinschaft ändern sich viele der ursprünglichen Voraussetzungen! – Auch mit großer Toleranz und der Bereitschaft zum Verzeihen können manche Bindungen unter humanen Bedingungen nicht mehr aufrechterhalten werden. Wenn zwischen zwei Menschen das notwendige Mindestmaß an Gemeinsamkeiten nicht mehr besteht, muß die Auflösungsmöglichkeit der Gemeinschaft bestehen. Die dabei auftretenden Härten und zu berücksichtigenden Verpflichtungen müssen als ein Gebot des Anstandes und der Fairneß beachtet werden. – Dabei kann auf staatliche Regelungen nicht verzichtet werden.

## Der Beitrag der Schule zur Gemeinschaftsfähigkeit

Der überzogene Gemeinschaftsbegriff des Nationalsozialismus mußte nach dem Krieg durch das Bildungswesen korrigiert werden. Wir mußten wieder lernen, daß der Bürger nicht für den Staat da ist – sondern der Staat für den Bürger! – Diese Kurskorrektur haben wir bis zum heutigen Tage nur teilweise bewältigt. Die Rechte des einzelnen wurden damals als »Selbstverwirklichungsanspruch« definiert, – ohne die gebotene Relation zur Gemeinschaft zu beachten. Zur selben Zeit wurden Freiheitsrechte in einem Umfang gefordert und gewährt, welche die Funktionstüchtigkeit der Gesellschaft in Frage zu stellen drohten.

Diese Phase der Individualisierung in der Gesellschaft wurde stark belastet durch die gleichzeitige Infragestellung der überlieferten ethischen Werte. – So verlor unsere Gesellschaft zugleich ihre Gemeinschaftsfähigkeit und den Wertekonsens. – An diesem noch nicht bewältigten Defizit muß unser Bildungswesen – vor allem die Schule – vordringlich arbeiten! – Wir müssen wieder Gemeinschaftsfähigkeit erlernen, – und das nicht nur theoretisch im Unterricht! Gemeinschaft muß vor allem in der Praxis geübt werden! Das Vorbild des Lehrers und der Eltern ist dabei unverzichtbar.

Um unsere demokratische Ordnung wieder wirksam werden zu lassen, müssen wir jetzt wieder Konsensfähigkeit und die Übernahme von Verantwortung erlernen. Jedermann muß begreifen: Der demokratische Bürger hat nicht nur Rechte – sondern in gleichem Maße auch Pflichten!

Zur Effizienz des Lernvorgangs ist anzumerken, daß Lernen durch Einsicht und Motivation gefördert wird. – Es ist andererseits aber normal, daß nicht alle Kinder eine solche positive Einstellung zum Lernen aufbringen. Im Interesse dieser Kinder und des Lernerfolges der gesamten Klasse muß deshalb auch wieder Disziplin verlangt werden. – Ohne die Fähigkeit der Kinder zum Gehorchen kann auch das Elternhaus den ihm zugeordneten Erziehungsbeitrag nicht erbringen. – Zur Gewährlei-

stung der Übereinstimmung der Erziehungsanstrengungen von Schule und Elternhaus muß die Verfassung der Schule einen lebendigen Dialog mit den Eltern gewährleisten.

### **Die Bedeutung der Gemeinschaftsfähigkeit in der Berufswelt**

In der Wirtschaft haben sich die Arbeitsprämissen in den letzten Jahrzehnten völlig verändert. Der Arbeitsprozeß kann aufgrund des gestiegenen Schwierigkeitsgrades und Innovationsbedarfes nicht mehr zentralistisch gesteuert werden. Die Verantwortung muß delegiert und das Kreativpotential der Mitarbeiter erschlossen werden.

Für die Unternehmensleitung folgt daraus eine völlig veränderte Führungstechnik. Es kann nicht mehr alles mit Hilfe von Vorschriften angeordnet werden. Vielmehr müssen Mittelmanagement und Mitarbeiter im Sinne des Unternehmensauftrages lernen, zu denken und zu handeln. – Voraussetzung für den Erfolg des Systems delegierter Verantwortung ist bei allen Betroffenen die Überzeugung von der Richtigkeit der Zielsetzung und der angeordneten Arbeitsbedingungen. – Das heißt: Das wettbewerbsfähige Unternehmen muß in unserer Zeit zu einer Gemeinschaft werden, die Verantwortung übernimmt und im Sinne der Unternehmenszielsetzung kreativ wird! – Die Umstellung aller Beteiligten auf diese neue Unternehmenskonzeption ist schwierig, zeitaufwendig, – aber um des Erfolges willen unverzichtbar! Die dazu erforderliche Gemeinschaftsfähigkeit setzt voraus, daß der Leistungsbeitrag des Unternehmens für die Gesellschaft als oberstes Ziel anerkannt wird, zugleich aber als Unterziele auch die Selbstverwirklichungsansprüche von Kapital, Führung und Mitarbeitern beachtet werden.

## **Der Beitrag des Staates zur Gemeinschaftsfähigkeit unserer Gesellschaft**

Ein wichtiges Lernziel unseres Staates muß die Erkenntnis sein, daß er neben Führungsaufgaben vor allem Dienstleistungen nach dem Willen einer demokratisch verfaßten Gesellschaft zu erbringen hat. Daraus folgt der Respekt vor dem »Bürger als Kunden« und die Höflichkeit eines Serviceunternehmens! – Der Staat muß auch noch lernen, seine Leistungen von den Bürgern bewerten zu lassen! Er kann sich nicht mehr wie bisher allein auf die Ziele Gleichheit und Ordnungsmäßigkeit berufen. In unserer Zeit muß der Staat zugleich auch effizient und innovationsfähig sein – und den Bürger von seiner Leistungsfähigkeit überzeugen. Das Instrument des Wettbewerbs ist dabei auch für die Dienstleistungen des Staates ein guter Ratgeber.

Diese Zielfortschreibung erfordert eine andere Führungstechnik als den »Dienst nach Vorschrift«. Der Staat muß seine Führungskräfte und Mitarbeiter dazu anhalten, eigenständig zu denken und mitzusprechen. Ohne die Kreativität und Motivation der im Staat Beschäftigten ist die in unserer Zeit erforderliche Leistungsbereitschaft und Lernfähigkeit nicht zu erreichen! – Hier kommt eine gewaltige Umstellung des Aufgabenverständnisses und der Führungspraxis auf Politik und Verwaltung zu. Alle Beteiligten müssen lernen, ihren Platz in dieser Leistungsgemeinschaft einzunehmen. – In der Wirtschaft bezeichnet man eine solche Ordnung als »Unternehmenskultur«. – In unserem Staat könnte man von einer Kultur der staatlichen Verwaltung sprechen. Ihr Leitsatz könnte heißen:

»Dem Bürger dienen durch Verantwortungsübernahme,  
Leistung und Fortschritt.«

Die für eine solche Reform erforderliche Identifizierung der Beschäftigten mit dem Staat setzt das Bejahen der Ziele und die Art ihrer Erreichung voraus. – Der Staat, und vor allem unsere Politiker, müssen diese Führungsprämissen herstellen.

Das Anliegen meiner Ausführungen habe ich – um es leichter verständlich und umsetzbar zu machen – in den nachstehenden Thesen zur Gemeinschaftsfähigkeit noch einmal zusammengefaßt:

### **10 Gebote zur Gemeinschaftsfähigkeit**

1. Die Teilnahme an der Gemeinschaft entspricht der Wesensart des Menschen. Gemeinschaft erfreut, hilft und gibt Sicherheit. – Selbstverwirklichung ohne Anerkennung der Rechte der Gemeinschaft ist ein Irrtum.
2. Eine tragfähige Gemeinschaft setzt ein ausreichendes Maß gemeinsamer Veranlagungen, Auffassungen und Interessen voraus. – Zuneigung kann diese Basis verstärken – aber nicht ersetzen.
3. Die Gemeinschaft muß Freiraum lassen für die persönliche Entfaltung des Menschen. Unterschiedlichkeiten in der Veranlagung und Entwicklung können durch Toleranz und Fairneß bewältigt werden. – Gegenseitige Achtung und ein offener Dialog erleichtern die Akzeptanz.
4. Gemeinschaftsfähigkeit muß gelernt werden. Eltern und Lehrer sind dafür ebenso verantwortlich wie die Vorgaben des Staates. Das Streben nach persönlicher Entfaltung ist begrenzt durch Pflichten und Rücksichtnahmen.
5. Der gleiche Lebensanspruch in einer Partnerschaft ist nicht in Frage gestellt durch unterschiedliche Pflichten. – Eine Gemeinschaft auf der Grundlage gleicher Rechte erfordert ein hohes Maß an Einsicht und Konsensfähigkeit.

6. Die Familiengemeinschaft ist für das Heranwachsen der Kinder durch keine andere Form gleichwertig zu ersetzen. – Das heutige Streben nach Unabhängigkeit berücksichtigt nicht die Folgen für die Kinder.
7. Die Regeln für das Zusammenleben einer Gemeinschaft werden geprägt durch Überlieferung, menschliche Wesensart und zeitbedingte Existenzprämissen. – Gemeinsame Überzeugungen und die Beachtung von Formen erleichtern das Zusammenleben. – Die Gemeinschaft muß die von ihr gesetzten Regeln durchsetzen.
8. Aus Identifizierung erwachsene Motivation ist im Hinblick auf Erfolg und Gemeinschaftsfähigkeit wertvoller als Gehorsam. Auf Disziplin kann trotzdem nicht verzichtet werden! – Das Vorbild der Eltern und der Vorgesetzten erleichtert die Durchsetzung von Anordnungen.
9. Aufrichtigkeit und Verlässlichkeit bilden die Grundlage des Vertrauens und fördern die Stabilität einer Gemeinschaft. – Das Wissen um die menschliche Unvollkommenheit erleichtert Verstehen und Verzeihen.
10. Gemeinschaften verfolgen selbstgesetzte Ziele. Die Zeit kann diese Vorgaben verändern oder aufheben. – Es bedeutet kein Scheitern, daraus die Konsequenz zu ziehen.

### **Zum Schluß:**

Die Wiederherstellung der Gemeinschaftsfähigkeit unserer Gesellschaft ist die wichtigste Voraussetzung für die Sicherung unserer Zukunft. Die Bewältigung dieser Aufgabe setzt die Wiedergewinnung einer geistigen Orientierung voraus.

Wir alle sind gehalten, die in der Demokratie gewährten Rechte und Pflichten so zu gestalten, daß Einvernehmen zwischen den Menschen wieder möglich wird. – In der gegenwärtigen Krise von Werten und Formen muß die Erneuerung des Gemeinschaftslebens aus der Mitte der Gesellschaft gestaltet werden. – Wir haben die Freiheit zum Handeln! Wir sollten sie nutzen!

*Reinhard Mohn*

