



Andreas Zeuch

Das Menschenbild in Zeiten digital-globaler Wirtschaft

Institut für Sozialstrategie

Laichingen – Jena – Berlin

Bleichwiese 3, 89150 Laichingen
www.institut-fuer-sozialstrategie.de
kontakt@institut-fuer-sozialstrategie.org

Berlin, August 2021.

Abstract [en]:

Digitalization and Globalization mean an extensive transformation of Economy and Society. In order not to harm a plenty of human field damage we need a clear idea of man to cope with all of us. In this contribution the author firstly deepens the question why we need an idea of man. After that follows a reflection on the transtemporal and -cultural basics and the peculiarities of digitalization and globalization for a worthy grandchild-safe idea of man. Last but not least the author shortly presents a pilot scheme in which this idea of man plays a decisive role.

Keywords: Idea of man, Homo oeconomicus, economic anthropology, Work as a democracy laboratory, Corporate Democrats

Abstract [de]:

Die Digitalisierung und Globalisierung bedeuten eine erhebliche Transformation der Wirtschaft und Gesellschaft. Damit wir auf diesem Weg nicht eine Menge Flurschaden bei uns Menschen anrichten, braucht es ein klares Menschenbild, mit dem wir uns selbst, und zwar allen, gerecht werden. In diesem Beitrag führt der Autor zunächst die Frage weiter aus, warum ein Menschenbild überhaupt wichtig ist. Darauf folgen transtemporale und -kulturelle Grundlagen, gefolgt von den Eigenheiten der Digitalisierung und Globalisierung für ein enkelwürdiges Menschenbild. Abschließend wird ein zukünftiges Pilotprojekt des Autoren kurz vorgestellt, in dem dieses Menschenbild eine zentrale Rolle spielt.

Schlagworte: Menschenbild, Homo oeconomicus, Wirtschaftsanthropologie, Arbeit als Demokratielabor, Unternehmensdemokraten

Warum ist das Menschenbild in der Wirtschaft wichtig?

Im Zusammenhang mit alternativen Formen von Arbeit und Organisationen gibt es keine allgemeine Praxis über das Menschenbild nachzudenken. Aus meiner Sicht ist es jedoch die Grundlage für alles, was folgt. Dazu müssen wir nur einen kurzen Blick auf das bestehende kapitalistische System werfen. Der Siegeszug dieser Wirtschaftsordnung ist zutiefst mit dem Menschenbild des *homo oeconomicus* verbunden. Der Mensch wird hier vor allem über zwei Eigenschaften definiert: *Eigennutzenmaximierung* und *rationale Entscheidungsfindung*. Es wird erstens angenommen, dass wir als Mensch danach trachten, in jeglichen Transaktionen und Interaktionen unseren eigenen Nutzen zu maximieren und die Kosten zu minimieren. Zweitens wird unterstellt, dass wir rationale Entscheidungen treffen, also nach einem kapitalistisch-ökonomischen, scheinbar objektivierbaren Kalkül zwischen Optionen wählen. Dabei muss vorausgesetzt werden, dass uns alle nötigen Informationen zur Verfügung stehen, denn wie sollten wir sonst rational entscheiden? Alleine diese Voraussetzung im Sinne einer allzeit notwendigen Rahmenbedingung ist durchschaubar unsinnig.

Wenn wir uns nun beide Attribute kurz anschauen und empirisch prüfen, kommen wir schnell zu einem ernüchternden Ergebnis: Weder stimmt in jedem Fall die Eigennutzenmaximierung noch die rationale Entscheidungsfindung, selbst wenn alle nötigen Informationen vorliegen würden. Dies lässt sich exemplarisch an zwei Befunden zeigen:

Erstens dürfte es die heute weltweit umfassendste und sich am schnellsten aktualisierende Enzyklopädie nicht geben. Denn wer bei Wikipedia als Autor:in tätig wird, hat keinen direkten eigenen Nutzen davon, geschweige denn einen monetären. Alle Beiträge werden freiwillig ohne Honorar verfasst und können nicht als eigene Publikationen verwertet werden, da jeder Artikel meist das Ergebnis mehrerer, zudem häufig pseudonymisierter Autor:innen ist und von diesen fortlaufend überschrieben wird. Sie können somit nicht einmal in eine eigene Publikationsliste aufgenommen werden. Und doch hat sich Wikipedia im evolutionären Wettbewerb gegen alle anderen klassischen Enzyklopädien durchgesetzt und ist zum Standard geworden. Ziemlich identisch verhält es sich mit allen anderen Open Source Projekten wie Linux, Open Street Maps und dergleichen mehr. Die Teilgeber:innen können ihre Arbeit zu keinem direkten eigenen Nutzen verwerten.

Zweitens hat sich im Bereich der empirischen Erforschung impliziter Entscheidungsprozesse, die wir umgangssprachlich als Intuition bezeichnen, seit Jahrzehnten immer wieder gezeigt, dass unsere Entscheidungen vor allem emotional-intuitiv geprägt sind. Wir wissen im Zusammenhang mit der weltweit größten Datenbank für bestimmte Formen von Hirnläsionen vulgo: Hirnschädigungen, dass wir genau in dem Moment entscheidungsunfähig werden, wenn unsere emotionale Wahrnehmung gestört ist. Der amerikanische Neurologe Antonio Damasio hat hier Pionierarbeit geleistet und mit seiner eben erwähnten Datenbank zu diesem Befund beigetragen (Damasio 2001; Zeuch 2010). Es zeigte sich sogar, dass wir gerade unter den scheinbar perfekten Bedingungen eines emotionsfreien Bewusstseins unserer Entscheidungsfähigkeit verlustig gehen. Die mit dem Menschenbild des *homo oeconomicus* behauptete rationale Entscheidungsfindung ist eine längst empirisch widerlegte Illusion. Wenn wir also alternative Formen der Arbeit, unserer Organisationen und Wirtschaft entwickeln wollen, brauchen wir auch ein passendes, wissenschaftlich fundiertes Menschenbild als Grundlage.

Transtemporale und -kulturelle Grundlagen

Es scheint ein paar fundamentale Elemente zu geben, die unabhängig von den aktuellen gewaltigen gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Umwälzungen durch die Digitalisierung gültig sind. Davor, währenddessen und danach. Elemente, die zudem über alle kulturellen Unterschiede hinweg wirken, so groß sie teils sein mögen.

"Am Anfang unseres Lebens sind wir alle als Baby und Kleinkind abhängig von einer fürsorglichen, liebevollen Beziehung und Bindung. Ohne Eltern oder Menschen, die diese Rolle übernehmen, sind wir nicht überlebensfähig" (Zeuch 2021). Und auch später als Erwachsene ist bei uns dieses Bedürfnis nach Bindung stark ausgeprägt. Dies sind die wesentlichen Aussagen der Bindungstheorie, die zunächst in den 1960er Jahren von John Bowlby formuliert wurde und in den letzten Jahrzehnten durch zahllose Forschungsarbeiten wissenschaftlich untermauert wurde (Beckes et al. 2015; Bowlby 1969). Dies galt zu allen Zeiten über alle kulturellen Grenzen hinweg. Uns ist als Mensch das Soziale zutiefst eingeschrieben. Aus allen vorliegenden psychologischen und psychiatrischen Studien wissen wir heute um die fundamentalen Beschädigungen, die wir erleiden, wenn wir in unseren ersten Lebensjahren keine liebevolle Geborgenheit erfahren. Die damit verbundenen Störungen und Krankheitsbilder sind nur sehr schwer, wenn überhaupt, therapeutisch zu behandeln und auflösbar.

Darüber hinaus gibt es noch weitere grundlegende Elemente unseres menschlichen Daseins:

- "Wir werden alle als *kreative Wesen* geboren. Manche mehr, manche weniger. Aber wir alle suchen in der einen oder anderen Form einen kommunikativen, schöpferischen Ausdruck.
- Wir werden alle *neugierig* geboren. Als Babys und kleine Kinder beginnen wir von ganz allein, die Welt um uns herum zu entdecken. Diese Neugier (zentral für einen erfolgreichen Umgang mit Unsicherheit!) verlieren einige von uns aus verschiedenen Gründen erst im Laufe des Er-Wachsens.
- Wir alle wollen *Wirksamkeit erzeugen*, wir versuchen am Anfang unsere direkte Umgebung zu beeinflussen. Später wollen wir zum Teil auch auf die Welt darüber hinaus Einfluss ausüben. Wir wollen *selbstwirksam* sein.
- Wir alle suchen als Erwachsene nach einer dynamischen Balance aus Selbstbestimmung und Freiheit einerseits sowie Bindung und Zugehörigkeit andererseits. Mal brauchen wir mehr vom einen, mal mehr vom anderen. Dauerhaft auf einer Seite zu sein, ist ein pathologisches Muster (dissoziiert-schizoid vs. antriebslos-depressiv)" (ebnd.).
- Wir alle brauchen eine gewisse *Sinnhaftigkeit* unserer Handlungen und dessen, was uns umgibt. Das zeigt sich besonders in der Salutogenese und ihrem Kohärenzsinn: Wer in der Lage ist, auch unter widrigen Bedingungen sich und seinem Leben einen Sinn abzugewinnen, hat bessere Chancen gesund zu bleiben.

Dabei ist unsere menschliche Neugier ganz besonders wichtig, um mit der aktuellen Unsicherheit und den vielen Mehrdeutigkeiten in der jetzigen Zeit des gesellschaftlichen Umbruchs gut zurecht zu kommen. Das zeigt sich ganz praktisch bei allen individuellen und organisationalen Veränderungsprozessen. In meiner früheren Tätigkeit als Musiktherapeut galt dies genauso für persönliche, tiefgreifende Transformationen.

Und die dynamische Balance aus Autonomie und Freiheit einerseits und Bindung und Zugehörigkeit andererseits ist die psychologische Grundlage dessen, was im Menschenbild

des Instituts für Sozialstrategie als Balance aus Wettbewerb (Autonomie, Freiheit) und Kooperation (Bindung, Zugehörigkeit) in einer eher ökonomisch geprägten Sichtweise formuliert ist.

Digitalisierung

Hinsichtlich der Digitalisierung steht für das Menschenbild ein unstrittiges Faktum im Zentrum: Wir sind als höchst entwickelte Säugetiere *Carbon basierte Lebensformen (CBL)*. Und zwar genau so lange, wie wir nicht vollends im digitalen Strom von Bits und Bytes aufgehen. Das ist zwar trivial, aber nicht bedeutungslos. Bei allem sich exponentiell beschleunigenden technischen Fortschritt müssen wir in Rechnung stellen, dass wir Menschen dieser Entwicklung hinterher hinken. Daraus folgt dreierlei:

Erstens sind wir anders *getaktet* als Maschinen. In den letzten rund anderthalb Jahren seit Corona und der dadurch entstandenen Beschleunigung digitaler Zusammenarbeit haben wir alle die eine oder andere leidvolle Erfahrung mit allen möglichen Formen von Remote Work gemacht. Unser Gehirn ist noch nicht für dauerhafte digitale Arbeit entwickelt, vielleicht wird das nie der Fall sein. Wir können nur eine gewisse Zeit in virtuellen Meetings, Workshops oder Konferenzen verbringen. Diese Dauer ist wesentlich kürzer, als uns das im echten Kontakt möglich ist. Wir ermüden schneller und sind kommunikativ eingeschränkt. Diesbezüglich hat sich sogar schon ein eigener Begriff zu dem Phänomen gebildet, das wissenschaftlich untersucht wird: *Zoom Fatigue*. Fußnote: Interessanterweise fühlen sich jüngere Menschen schneller müde als ältere und Frauen sind deutlich gestresster als Männer (Arnu 2021).

Zweitens brauchen wir *räumliche Nähe*. Virtuelle Räume sind hilfreich, nicht nur während Pandemien (keep in mind: Nach Corona ist vor der nächsten Pandemie), sondern auch um die Erderwärmung zu stoppen. Aber sie ersetzen nicht die real-räumliche Begegnung. Somit müssen wir unsere Begegnungen dauerhaft hybrid gestalten. Eine Reduktion auf rein digitale Formate ist kontraproduktiv. Auch hier wird das *Soziale als Überlebensbedingung* in uns wieder wirksam. Und für CBL heißt „sozial“ nun mal auch körperliche Nähe. Auch hier wissen wir längst, dass körperliche Berührungen wichtig sind für mehr als nur unser Wohlbefinden. Sie sind elementar für unsere psychische und physische Gesundheit.

Drittens verfügen wir als gesunde Menschen über *fünf Sinneskanäle*. Wir sind keine auditiv-visuellen Maschinen. Wir fühlen (kinästhetisch-haptisch), riechen und schmecken. Digitale Räume, Instrumente und Methoden senden und empfangen aber bislang nur äußerst reduziert auf dem auditiven und visuellen Kanal. Das beschneidet uns massiv. Dabei spielt gerade der Geruch eine wichtige Rolle in menschlicher Kommunikation und Interaktion, die Olfaktorik spricht uns viel direkter emotional an, als die anderen Kanäle - und vermittelt uns bekanntermaßen wichtige Informationen. Können wir die anderen riechen? Passen wir zusammen für das, was wir vorhaben? Können wir einander vertrauen? In dem Zusammenhang wissen wir mittlerweile, dass eine mangelnde Synchronisierung von Bild- und Tonspur einen erheblichen Einfluss auf unsere Emotionen und die Bewertung unserer Gesprächspartner:innen während der digitalen Begegnungen hat. Je größer die zeitliche Verschiebung zwischen den Spuren ist, desto negativer nehmen wir die jeweils sprechenden Personen wahr. Vermutlich, weil hier eine weitere Störung und Reduktion unserer sinnlichen Wahrnehmung erfolgt. In einem Gespräch von Angesicht zu Angesicht würde das nicht passieren, da dort beide Spuren grundsätzlich synchronisiert sind und wir zudem noch die drei weiteren Kanäle nutzen. Wenigstens unbewusst.

Globalisierung

Die Globalisierung ist in gewisser Weise das Gegenteil zur Einschränkung des physischen Raums durch die Digitalisierung und ihre virtuellen Räume. Und zwar in mehrfacher Hinsicht. Dazu braucht es einen sehr kurzen Blick in unser Zusammenleben lange vor den ersten Globalisierungsschritten.

Die meiste Zeit lebten wir lokal begrenzt in überschaubaren Sippen. Jeder kannte jeden und wir lebten und reproduzierten so unseren je eigenen kleinen (Sub)Kulturkreis. Anfänglich wussten wir nichts über andere Sippen in anderen Regionen, geschweige denn auf anderen Kontinenten. Im Laufe der Zeit wurde aus dem Nichtwissen ein Raunen, erste Erzählungen und Geschichten machten die Runde, von denen und über diejenigen, die diesen kleinen Kreis verließen, Anderes entdeckten und wiederkehrten. Allmählich wurde daraus ein Wissen bis zu unserer heutigen Gewissheit, dass es weltweit noch ganz andere Kulturen gibt als die, in die wir zufällig hineingeboren wurden. Wir haben heute erstens überhaupt und zweitens ein viel klareres Bild von uns als *Menschheit* bis hin zu hochauflösenden Satellitenbildern, die fast jeden Winkel unseres Planeten erfassen inklusive vieler menschlicher Artefakte.

Die heutige Globalisierung erweitert somit ebenso den Raum unserer Wirksamkeit, wie sie uns mit unserer sippenhaften Vergangenheit konfrontiert. Wir schaffen mit ihr einen paradoxen, spannungsgeladenen Raum: Früher war es ziemlich egal, ob in China ein Sack Reis umfiel. Das kann heute ganz anders sein. Eine erfolgreiche Copy-Cat oder ein neues digitales Geschäftsmodell können in bislang nicht dagewesener Geschwindigkeit auch bei uns massive Auswirkungen haben; oder digital-globale Verbindungen, Kommunikationsströme und Einflussnahmen über soziale Netzwerke und Nachrichtendienste wie Facebook, LinkedIn oder Telegram; oder das Internet mit all seinen anwachsenden Möglichkeiten des Datenaustauschs bis zum Internet of Things. All das und noch mehr hat zweifelsfrei einen massiven Einfluss auf uns Menschen, auch wenn wir noch längst nicht wissen, wie und inwiefern genau.

So wie wir als CBL der Digitalisierung hinterherhinken und weder neuronal noch kulturell so weit entwickelt sind, wie unsere digitalen Technologien, so hecheln wir all diesen Globalisierungsschritten hinterher. Wir sind als Menschen immer noch zutiefst verbunden mit unserem Leben in Sippen und Tribes. Das zeigt sich auf schmerzliche Weise in der aktuellen Zersplitterung unserer Gesellschaften in verschiedenen Netzwerken, in denen sich viele von uns wieder zusammenrotten, diesmal in *digitalen Sippen*, um uns in diesen Egochokammern fortlaufend in unseren jeweiligen beschränkten Weltsichten zu bestätigen und anzufeuern. Es ist die perfekte Operationalisierung und Skalierung des Confirmation Bias. Dort entfaltet sich schnell ein zerstörerisches Potential wie in rechtsradikalen Gruppierungen, Verschwörung Anhänger:innen, Incels und dergleichen mehr. Dabei braucht sich das mondän-urbane Milieu scheinbar globaler Weltbürger:innen nicht stolz auf die Schulter klopfen, denn für sie gilt dasselbe. Sie grenzen sich meist genauso gegen die zuvor genannten Sippen ab, häufig mit dem Vorwurf über deren mangelnde Weitsicht und Toleranz. Erinnern wir uns nur kurz an Hillary Clintons fatale Bemerkung der *deplorables*, bei uns ungewollt kopiert von Saskia Esken und ihren *Covidioten*.

Auf diese Weise entsteht das scheinbare Paradox *global-digitaler Sippen*. Wir sind in diesen Gruppierungen nicht mehr räumlich begrenzt, aber immer noch kulturell, ideologisch und politisch. Wir sollten uns dessen gewahr sein, der damit verbundenen Risiken und das diese tiefe Prägung noch längst nicht aufgelöst ist, sondern unser aller Leben viel mehr

beeinflusst, als noch vor 500 oder 5000 Jahren. Um dieses Paradox aufzulösen, braucht es einen herrschaftsfreien Diskurs nicht nur auf gesellschaftlicher Ebene, sondern auch und gerade in allen unseren Institutionen (Unternehmen, NPO/NGO, öffentlicher Dienst), die als Mittler auf der Mesoebene zwischen uns als Individuen auf der Mikroebene und unseren Gesellschaften auf der Makroebene dienen können. Denn in diesen Institutionen kommen wir täglich in unseren Arbeitssippen zusammen, selbst wenn es ein Multinationaler Konzern ist. Wir sind dort gemeinsam dafür verantwortlich, dass diese Organisationen funktionieren, und zwar so gut wie möglich. Das geht nur, wenn wir uns nicht fortlaufend beargwöhnen und mit digitalen Keulen aufeinander einprügeln, sondern einander vertrauen, uns zuhören, voneinander lernen und uns unterstützen.

Dazu wollen wir mit unserem dreijährigen Programm *Arbeit als Demokratielabor* einen Beitrag leisten. Indem wir unsere Institutionen zu genau diesem Mittler zwischen den einzelnen Menschen und der gesamten Gesellschaft machen und die Arbeit demokratisieren. Dann können wir den Spillover-Effekt nutzen, um sowohl auf persönlicher als auch gesellschaftlicher Ebene den nötigen Diskurs anzuregen und ko-kreativ die großen anstehenden Herausforderungen zu lösen.

Dabei gehen wir in drei Phasen vor:

- Im ersten Jahr widmen wir uns dem einzelnen Teilnehmer:innen aus den Organisationen die mitmachen und arbeiten an deren Bewusstsein, Haltung und Kompetenzen zu demokratischen Gestaltungs- und Entscheidungsprozessen bei der Arbeit.
- Im zweiten Jahr stehen dann die (drei) teilnehmenden Organisationen im Fokus: Über eine demokratische Problemdefinition zu Beginn werden wir gemeinsam mit der Geschäftsführung und Belegschaftsvertreter:innen herausarbeiten, was das dringendste Problem im Bereich sozial-ökologischer Nachhaltigkeit ist, um dann dessen Lösung partizipativ zu erarbeiten.
- In der letzten Phase gehen wir über die Organisationen hinaus in das Umfeld der teilnehmenden Organisationen, und durchlaufen dort einen ähnlichen Prozess, erweitert um externe Stakeholder.

So kann die Demokratisierung der Arbeit einen Beitrag leisten, um die einzelnen Arbeitnehmenden zu stärken, die Organisationen flexibler und gleichzeitig robuster zu machen und in der Gesellschaft anhand eines konkreten Projekts Demokratieentwicklung zu betreiben. Die auf diesem Weg gemeinsam erarbeiteten Entscheidungen werden von viel mehr Beteiligten getragen und all das wirkt sich zudem positiv auf das (Employer) Branding aus.

Dazu suchen wir noch Organisationen, die bei diesem innovativen Prozess mit Begleitforschung dabei sein wollen. Wenn Sie Interesse haben oder Fragen, freuen wir uns über Ihre Nachricht: kontakt@unternehmensdemokraten.de

LITERATUR

Arnu, T. (2021): Das bin doch ich. Süddeutsche Zeitung Online.

Beckes, L., IJzerman, H., & Tops, M. (2015). Toward a radically embodied neuroscience of attachment and relationships. *Frontiers in Human Neuroscience*, 9, 266.

Bowlby, J. (1969). *Attachment and loss, Volume 1: Attachment* (Vol. Basic Books). Basic Books.



Damasio, A. (1994/2004): Descartes Irrtum. List (9. Auflage).

Zeuch, A. (2010): Feel it! Soviel Intuition verträgt Ihr Unternehmen. Wiley.

Zeuch, A. (2021): Unternehmensdemokratie: Demokratische Führung. Blog der unternehmensdemokraten.

Alle Rechte vorbehalten.

Abdruck oder vergleichbare Verwendung von Arbeiten des Instituts für Sozialstrategie ist auch in Auszügen nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung gestattet.



Publikationen des IfS unterliegen einem Begutachtungsverfahren durch Fachkolleginnen- und kollegen und durch die Institutsleitung. Sie geben ausschließlich die persönliche Auffassung der Autorinnen und Autoren wieder.