

Vom Handwerk zur Inszenierung

Aus: Sozialwissenschaftliche Videographie FU Berlin 1995

Interview von Dehn mit Hans Geißlinger

"Organisationen als soziales Perpetuum-Mobile" "Organisation als die endlosen Reproduktion des Immergleichen."

S.B.: Herr Geißlinger, Sie führen mit Kollegen der Story Dealer AG schon seit längerem Jugendreisen durch, in denen Sie die Mitreisenden in Phantasiewelten entführen. Ähnliches veranstalten Sie auch mit Managern und Führungskräften. Wie sehen solche 'Überfälle auf die Wirklichkeit' aus?

H.G.: Ich kann Ihnen ein Beispiel aus dem Bereich der Banken nennen. Wir haben mit schweizer, österreichischen und deutschen Bankern ein zweitägiges Seminar zum Thema 'Konstruktion sozialer Realität' durchgeführt. Das Seminar fand in einem sehr noblen Hotel in Baden-Baden statt, und die einzigen Informationen, die wir den Teilnehmern im Vorfeld gaben, waren das Thema und dass sie einen Gegenstand mitbringen sollten, der verletzt. Zu Beginn verbanden wir den Leuten im Flur die Augen und führten sie in einen Raum, der seinerseits völlig dunkel war. Man konnte nur das Knistern von Feuer hören. Wir haben die Leute dann in diesem Raum um ein Lagerfeuer gesetzt und sie zunächst einmal nach ihren Biographien gefragt: Was sie tun, was sie machen, wer sie sind. Dann haben wir sie um einen eisernen Tisch gesetzt, auf dem etwas lag. Sie konnten den Gegenstand nicht erkennen, weil sie immer noch verbundene Augen hatten. Sie saßen also in einer Runde um diese Etwas und stellten sich der Reihe nach vor. Hatte jemand sich vorgestellt, wurde für diese Person eine Kerze angezündet, ihr ging sozusagen das Licht auf, sie war erhellt und in diesem Sinne auch den anderen bekannt. Anschliessend nahm sie dann die Augenbinde ab. Je mehr Kerzen brannten, um so mehr konnte man erkennen – erkennen, was im Zentrum des Tisches lag: Es war der ausgestopfte Kopf eines Yaks, - eines tibetanischen Hochlandsrinds - ein riesiger, schwarzer, zotteliger Kopf. Wir haben das Ganze begonnen wie in einem Roman von Jules Vernes. Nehmen wir die Geschichte von „In achtzig Tagen um die Welt“. Sie beginnt in einem exquisiten Club der vor die Aufgabe gestellt ist, ein neues Mitglied aufzunehmen - eine Art Initiation, auf englische Art. Löst er die ihm gestellte Aufgabe, so ist er Mitglied dieses Clubs. In unserem Fall ging es nicht um die Aufnahme eines einzelnen Mitglieds, sondern um die Gründungsversammlung des gesamten Clubs, d.h. die formulierte Aufgabe betrifft jeden Anwesenden, jedes Noch-Nicht-Mitglied. Ich hatte mir eine Anleihe aus Robert Musils Roman 'Der Mann ohne Eigenschaften' gemacht. Es gibt dort ein Kapitel, das vom Wirklichkeits- und Möglichkeitssinn handelt. Wenn es stimmt, dass es Menschen gibt, die einen Wirklichkeitssinn haben, muss es auch Menschen geben, die über einen Möglichkeitssinn verfügen. Wir haben also den Club der Möglichkeitsmenschen gegründet und seine Aufgabe war, dem Thema entsprechend, etwas Unmögliches möglich zu machen: einem toten Stier Baden-Baden zu erklären!

Wie erklärt man einem toten Stier Baden-Baden? Dazu braucht es zunächst einmal eine Geschichte: Helmut Kohl war zu dieser Zeit noch Bundeskanzler und hatte zusammen mit Jacques Chirac vor vier Wochen Baden-Baden besucht. In diesem Zusammenhang war auch ein Vertreter der tibetanischen Exilregierung anwesend, ein Lama. Dieser hatte, wie es bei politischen Treffen so üblich ist, ein Gastgeschenk mitgebracht - den Kopf eines Yaks. Dieser Yak war aber kein normaler

Yak, sondern die Inkarnation des vorletzten Dalai Lamas und hing, bevor er nach Baden-Baden kam, in einem tibetischen Kloster. Die Inkarnation des vorletzten Dalai Lamas, den Yak also, konnte man nicht einfach irgendwo hin stellen. Man musste dem Kopf erst einmal erklären, wo er war. Überführt man einen Yak-Kopf von Tibet, d.h. einen Dalai Lama, nach Deutschland, sind ihm viele Dinge und Phänomene die es hier gibt völlig unbekannt. Das Geschenk hatte also eine Auflage, eine Vorbedingung für seine Plazierung: der Kopf musste wissen, wo er sich befand. Tibetische Tiere verstehen normalerweise kein deutsch. In diesem Fall war es aber so, dass der vorletzte Dalai Lama in Frankreich studiert hatte, d.h. der Yak verstand französisch. Man musste ihm die Erklärungen einfach nur simultan übersetzen.

Die nächste Frage war, wie man das Ganze visualisiert und durchführt. Natürlich konnte man den Kopf nicht einfach unter den Arm nehmen und durch Baden-Baden tragen. Er musste in einer ihm gemäßen Weise, seiner sozialen Stellung und Bedeutung entsprechend transportiert werden, in einer Art Prozession. Wir begannen eine große Trage zu bauen, die von zwölf Leuten auf den Schultern getragen werden konnte. Und: Es gab eine Schrittfolge für die Prozession, drei Schritte vor, zwei zurück, so dass wir uns Zeit lassen konnten, um den Yak *langsam* durch Baden-Baden zu führen. Wir trugen alle venezianische Masken. Vorweg ging eine Frau der Deutschen Bank. Die Direktorin einer Schweizer Bank sollte dem Yak alles simultan auf französisch übersetzen. Das wurde nun erst einmal geübt.

T.G.: Die Teilnehmer haben auch immer alles mitgemacht?

H.G.: Sie haben die Dinge entwickelt indem sie mehr und mehr in die neue Denklanschaft einzogen. Sie haben zunächst die Bahre gebaut, dann den Yak darauf drapiert. Dann folgten die Überlegungen: welche Rolle übernehme ich? Wer bin ich? Die Frau von der Deutschen Bank ging vorne weg, das war ihre eigene Entscheidung. Die Träger haben sich entschieden, Träger zu sein. Ein anderer, ich nenne ihn mal 'Dr. Brinkmann', erklärte sich bereit, dem Yak alles zu erklären. Wir brauchten jemanden, der simultan übersetzen konnte und es war relativ schnell klar, wer dafür am besten geeignet war eine Direktorin aus dem französischen Teil der Schweiz u.s.w. Das alles haben wir die halbe Nacht durch geprobt und entwickelt. Ein Teilnehmer meinte beispielsweise: 'Bei aller Liebe, aber das halte ich nervlich nicht aus. Ich kann das einfach nicht'. Wir haben es akzeptiert, baten ihn aber, wenigstens ein paar Fotos von der Aktion zu machen.

Am nächsten Morgen ging es dann los. Die Gruppe bestand aus etwa 15 Leuten. Frühmorgens schritten wir also erst einmal mit dem Stier die Hotelterrasse herunter. Man kann sich den Moment vorstellen, wie wir – bekleidet mit schwarzen Masken - diesen riesigen Kopf getragen haben: drei Schritte vor, zwei zurück. Automatisch kamen alle Arbeiten, die normalerweise in einem Hotel passieren, sofort zum Stillstand. Der Putzfrau ist der Staubsauger aus der Hand gefallen. An der Rezeption hat man den Service eingestellt und nur noch nur die Augen aufgerissen. Man wusste ja nicht, was das Ganze sollte. Die Gruppe bestand aus sehr seriösen älteren Damen und Herren zwischen 50 und 65 Jahren. Der Kopf des Stiers passte gerade mal so durch die Tür, da die Hörner unglaublich breit waren. Wir überquerten den Marktplatz, wo Samstagmorgen kurz vor Weihnachten ein immenser Verkehr war. Und: Wenn man drei Schritte vor und zwei zurück geht, dann dauert das seine Zeit, bis eine Straße schließlich überquert ist. Mit anderen Worten: der Verkehr brach zusammen. Doch niemand beschwerte sich. Alle schauten nur, weil die Situation mit Wahrnehmung und Verstand einfach nicht in den Griff zu bekommen war, sie war nicht zu definieren.

Wir betraten das Postamt, und Herr 'Dr. Brinkmann' erklärte dem Yak die Funktion von Schließfächern: 'Das hier sind kleine in die Wand eingelassene Kästchen. Da wird von hinten etwas hineingeschoben und von vorne wieder rausgeholt', wie eben ein Ethnologe das Hochzeitsritual der Hottentotten in Südwestafrika erklären würde. Man musste den Vorgang in die andere Kultur übersetzen. Die Frau übersetzte nun wiederum dem Yak alles in eine andere Sprache - französisch. Inzwischen hatte sich ein Kreis von 150-200 Leuten um uns herum gebildet und alle hatten eine einzige Frage auf ihren Gesichtern: was geht hier vor? Eine alte Goffmansche Frage: Was geht hier vor? 'Herr Dr. Brinkmann' war also gefragt und nett wie er war - erklärte er ihnen die Geschichte; die Geschichte vom Yak, von Kohl und dem Geschenk mit seiner Auflage. Wir näherten uns einem Postschalter, das Thema wechselte. Nun wurde dem Yak der Sinn eines Schalters erklärt, inklusive der Dame, die dahinter saß. Man befragte sie sozusagen im Namen des Yaks: 'Wie lange arbeiten Sie denn schon bei der Post?'. Daraufhin wusste sie natürlich nicht wie sie sich verhalten sollte. Andererseits wusste sie sehr wohl die Antwort auf die Frage, also antwortet sie: 'Seit drei Jahren'. Dies wurde nun wiederum dem Yak übersetzt: 'Depuis trois ans'. Und bevor sie sich versah wurde die junge Postbeamtin zu einem Teil unserer Inszenierung – sie hatte sich in die Geschichte verstrickt.

Wir verließen nun das Postamt und gingen zur Sparkasse. Kaum dass wir den Eingang überschritten hatten, erstarrten die Mitarbeiter zu Eis. Eine Woche vorher fand ein Raubüberfall in der Sparkasse München statt und - wir trugen schwarze Masken! Nach einigen Sekunden fassten sie sich wieder, denn Leute, die drei Schritte vor und zwei zurück gehen, mit einem Yak auf den Schultern, können einfach keine Bankräuber sein. Was aber dann?! Wir standen inzwischen vor einem Monitor, der die aktuellen Börsennachrichten anzeigte und erklärten dem Yak, dass es sich bei der Börse um eine Art europäischer monetärer Meditation handle. Die Assistentin des Direktors der Sparkasse kam aufgeregt auf uns zugelaufen und forderte uns auf, die Sparkasse sofort zu verlassen, ansonsten würde der Herr Direktor persönlich kommen. Dieser stand auf einer Balustrade oben auf der Galerie und wagte sich nicht, herunter zu kommen. 'Herr Brinkmann' erwiderte schlagfertig: 'Wunderbar, dann holen Sie doch bitte den Herrn Direktor. Ich würde es ihm die Sache ja gerne persönlich erklären'. Dem Direktor blieb also nichts anderes übrig, als zu kommen. 'Dr. Brinkmann' erklärte ihm die Geschichte – von Mann zu Mann, von Leidtragendem zu Leidtragendem: 'Wissen Sie, ich arbeite seit zwölf Jahren in der Innenverwaltung, aber so etwas ist mir noch nie passiert. Was heutzutage alles gefordert wird! Unglaublich! Ich hatte bisher mit Organisation und Verwaltung zu tun, jetzt kommen die auf die Idee mir diesen Auftrag aufzuhalten – einem Yak Baden-Baden zu erklären! Eine Zumutung. Ich kann Ihnen gar nicht sagen, was allein die Überführung des Geschenks von Tibet nach Baden-Baden dem Steuerzahler gekostet hat.' Jetzt wurde der Direktor neugierig: 'Ja was hat es denn gekostet?'. 'Ach', entgegnete 'Dr. Brinkmann', 'reden wir nicht darüber'. Plötzlich gab es eine Verbindung zwischen den beiden, sie verstanden sich. Damit war auch der Bankdirektor Teil unserer Geschichte. Womit ich bei dem dritten Ziel unserer Prozession wäre: McDonald's.

Schon auf dem Weg dorthin griff die Polizei ein. Darauf hatten wir eigentlich die ganze Zeit gewartet. Und: Wie es der Teufel will, packt einer der Polizisten gerade denjenigen, der fotografiert hatte – die Person also, die extra etwas außerhalb von uns stehen sollte. Der Polizist greift sich ihn und sagt: 'Sie haben mich fotografiert, nehmen Sie sofort den Film aus der Kamera! Ich habe ein Recht am eigenen Bild.' Parallel dazu veränderte sich die Definition unseres Tuns, d.h. die umstehenden Leute sahen uns jetzt mit völlig anderen Augen. Plötzlich waren wir eine Demonstration gegen den Verzehr von Rindfleisch. Wir demonstrierten gegen die Vernichtung des brasilianischen Regenwaldes! Nichts von dem was wir taten hatte sich verändert, nur das Ziel, dem wir uns jetzt näherten.

Natürlich wollte die Polizei eingreifen, doch Passanten hielten die Polizisten zurück: 'Nun lassen Sie sie soch gehen, wir können Ihnen das erklären. Passen Sie auf, vor zwei Wochen war doch Helmut Kohl hier bei uns in Baden-Baden ...'. Es hatte sich inzwischen einfach herumgesprochen und wir mussten nichts mehr erklären. Es *wurde* erklärt, die Geschichte war auf den gesamten Marktplatz übergegangen. Schließlich hat McDonald's die Polizei aufgefordert, uns zu stoppen. Sie wollten keine Demonstration gegen Rindfleischverzehr innerhalb ihrer Mauern. Wir wurden nicht eingelassen. Mein Kollege Ernst Handel hat dann die ganze Gruppe zurück ins Hotel geführt. Am Ende hatte ich dann noch die Auseinandersetzung mit einem Polizisten der mich schließlich aufforderte meinen Personalausweis zu zeigen. Er nahm ihn an, betrachtete ihn und meinte plötzlich ganz kleinlaut: 'Ach, entschuldigen Sie, Herr Doktor, was wollten Sie denn mit dem Stier?'. Jetzt erklärte ich ihm die reale Geschichte, beschrieb ihm also, dass es sich um ein Training für Manager von Banken handelte. Es ging um die Konstruktion sozialer Wirklichkeit. Für den Polizisten jedoch kehrte sich nun die ganze Sache um. Für ihn war die Geschichte mit dem Geschenk und Kohl hundert Mal realer als das obskure Zeug, was ich ihm erzählte. Irgendwann wurde mir klar, das glaubt er mir nie!

Die Geschichte war ein zweitägiges Seminar mit Führungskräften aus Banken: Einem toten Stier Baden-Baden erklären. Wir nennen solche Aktionen 'Überfälle auf die Wirklichkeit'. Es ist, als ob wir eine Injektion in einen Blutkreislauf geben und diese nun wie ein Virus beginnt, etwas Eigenes zu entwickeln etwas genau so Reales wie der Kreislauf, und peu á peu beginnen sich die beiden zu vereinigen.

Die Grundidee ist, bei derartigen Veranstaltungen, die Rolle des Konsumenten aufheben. Wenn ich einen Vortrag halte, sitzen die Leute und hören mir zu. Ein ähnliches Phänomen haben wir in der Kunst: in einem Museum steht man vor Bildern und schaut sie an. Uns kommt es dagegen darauf an, die Leute in einen Prozess einzubeziehen, sie selbst zu Akteuren eines Geschehens zu machen, an dessen Ende sich etwas entwickelt, zu dem jeder seinen Teil beigetragen hat; was einen ganz anderen Identifikationsprozess auslöst.

Es ist ein konstitutives Element unseres Konzeptes, Menschen in Geschichten zu verwickeln, um sie auf der Basis einer neu gestalteten, „alternativen Wirklichkeit auf Zeit“ agieren zu lassen. Dabei dient der Seminarraum als Terrain der Vorbereitung. Dort beginnt die Geschichte in die Köpfe der Teilnehmer zu wachsen. Der daran anschließende Schritt aus der schützenden Exterritorialität in den öffentlichen Raum ist zweifelsohne groß. Die Grenzüberschreitung transformiert das anfängliche Spiel „entre nous“ zu einer „Wirklichkeitsprobe“ - das in den Köpfen erfundene, an den Wissensbeständen geübte und den Körpern erprobte Spiel gerinnt zur Realität. Man verlässt das Gehäuse gesellschaftlich gefestigter Verhaltensmuster und Rollenzuweisungen zugunsten einer neuen Figur die aller sozialen und institutionellen Sicherheiten beraubt ist.

Der Eintritt in diese terra incognita sozialen Handelns löst Unsicherheiten und Ängste aus, der erwarteten Rolle nicht gerecht zu werden, d.h. sich lächerlich zu machen. Die Authentizität der Rolle, ihre daran anknüpfende Glaubwürdigkeit von Sprache, Handeln und Verhalten schöpft sich nun aus der imaginären Fähigkeit des Einzelnen. Der „signifikante Andere“, also der Versicherungsagent der eigenen Identität im Sinne von Mead, kann im Rahmen der Aktion nur mehr zwischen den Mitglieder des Gruppe aufgebaut werden. Ein Schritt, der sowohl die persönliche Courage wie auch die Courage des ganzen Teams erfordert. Eine Geschichte Wirklichkeit werden zu lassen heißt, die eigene neue Rolle aus der empfundenen Künstlichkeit zur authentischen Darstellung zu bringen. Durch den Eintritt in den öffentlichen Raum wird das vorweg konstruierte Selbstbild zum Fremdbild gemacht - ein Schritt, der im Vergleich zum Alltag auf dem Kopf steht. Hier sind es stets die anderen die einem das zuweisen, was man zu sein gedenkt.

Wird dieser Schritt realisiert, dann kommt die sich daraus ergebende Geschichte dem Gründungsmythos einer Organisation gleich. Es dürfte kaum etwas Vergleichbar Unglaubliches geben an dem alle gemeinsam beteiligt waren, weil sie etwas zusammen erreichen wollten. Man erzählt sich und anderen diese Geschichte über Jahre immer wieder – das ist, was man die Herausbildung einer CI nennt. Die Teilnehmer werden zu einem Team, das sich seiner bewusst ist.

T.G.: Sie benutzten vorher die Metapher der 'Injektion in die Blutbahn'. Wie setzt man so eine Injektion? Wie schaffen Sie es, die Teilnehmer in eine Geschichte hinein zu ziehen, ohne dass sie merken, dass sie in eine Geschichte hineingezogen werden?

H.G.: Man kann die Vorgehensweise in zwei Schritte teilen: in den inhaltlichen, also bedeutungsträchtigen Teil – die Geschichte - und in den mehr handwerklichen, die Techniken der Interaktion. Zunächst beginnt man, eine Geschichte zu entwickeln. Es ist nicht egal, was da entsteht. Menschen nehmen Geschichten nur dann gerne an, verstricken sich in sie, wenn diese eine gewisse Saite unserer Seele ins Schwingen bringen. Es gibt sie bei jedem Menschen, nur hat sie bei dem einen oder anderen vielleicht noch nicht geschwungen. Ich spreche das Kind im Erwachsenen an. Wir nehmen Stoffe aus der Mythologie, Geschichten, die eine klare Handlungsstruktur und eine Ereignisdramaturgie haben, gleichzeitig hoch metaphorisch sind, d.h. in ihren Aussagen so kryptisch, dass sie – gleich einem Kaleidoskop – unendlich verschieden und tief interpretierbar sind. Man kann eine Kindergeschichte wie "Momo", als normale Erzählung lesen. Man kann hinter ihr aber auch eine ganze Philosophie erscheinen sehen, eine Philosophie über die Zeit. So versuchen wir jede unserer Geschichten aufzubauen: In 'Sub City Fishing' ging es uns darum, den Untergrund der Städte neu zu thematisieren; bei 'Feuer im Kopf' war die Frage: 'Was ist ein Bild, ist es möglich, in ein Bild hineinzugehen?'¹. Es hängt vom Inhalt einer Geschichte ab, ob sie in der Lage ist Menschen in sie zu verstricken. Ist dieser Schritt gemacht, kommt der zweite: wie realisieren wir sie? Wir hatten im letzten Jahr eine Aktion mit Ingenieuren von Daimler Chrysler, die wir zu Trüffeljägern ausgebildet haben. Wir hatten mit drei Jagdtrupps und drei ganz normalen Hausschweinen im Stadtwald von Stuttgart nach Trüffeln gesucht. Die Schweine waren nicht dressiert. Die Ingenieure mussten also so tun, als ob sie die Schweine führen würden, obwohl sie tatsächlich von ihnen geführt wurden. Wenn man die Ingenieure vorher gefragt hätte, hätten sie mit Sicherheit dankend abgelehnt. Man kann also nicht einfach eine Geschichte präsentieren und dann erwarten, dass die Leute in sie einsteigen. Auch der Yak hatte natürlich einen Vorlauf. Man führt jeden einzelnen Teilnehmer step by step an die Geschichte heran. Es mag vielleicht etwas überraschend sein, wenn einem die Augen verbunden werden, aber niemand wird sich weigern. Die nächste Stufe ist der dunkle Raum, dann kommt das Feuer, der Yak-Kopf usw. Die Geschichte baut sich auf. Schließlich tritt noch ein gruppendynamischer Effekt hinzu – die Kommunikation *unter* den Leuten. Sie muss nicht über die Sprache laufen, sie passiert einfach, indem die einen beobachten, was die anderen tun. Wenn man dann zehn Stufen hinter sich hat, dann ist es auch kein großes Ding mehr, die elfte zu überwinden.

Die zweite, sehr wichtige Sache ist das Timing. Einerseits planen wir fast bis auf die Minute genau, andererseits lassen sich diese Abläufe natürlich nicht planen, da wir es immer mit dem 'Faktor Mensch' zu tun haben. Man muss also jederzeit bereit sein, das eigene Timing sofort über den

¹ für die Geschichten siehe:

Geißlinger, Hans: Die Imagination der Wirklichkeit. Experimente zum radikalen Konstruktivismus. Frankfurt/M. / New York 1992: Campus

Geißlinger, Hans: Überfälle auf die Wirklichkeit. Berichte aus dem Reich der Story Dealer. Heidelberg 1999: Carl Auer Verlag

Haufen zu werfen, unmittelbar zu ändern. Wenn der Plan exakt steht beginnen also bereits die Änderungen.

T.G.: Sie stellen also den Kontext her und lassen ihn von den Teilnehmern Ihrer Geschichten ausfüllen?

H.G.: Wenn wir mit Leuten arbeiten, egal aus welcher Sparte sie kommen, ob das jetzt nun europäische Vertriebsleute von UHU sind, Ingenieure von VW, Programmierer von SAP oder was auch immer, entführen wir sie nie in eine Geschichte deren Inhalt irgendwas mit dem Kontext zu tun hat aus dem sie kommen; mit einer Welt also in der sie sich sicher bewegen, in der ihre Rollen bestimmt und ihre Typologisierungen und gegenseitigen Zuschreibungen entwickelt sind. Stets finden sie sich in einer Wirklichkeit, die sie noch nie betreten haben und die ihnen durch und durch fremd ist. Auf diese Weise bringen wir altgewohnte Strukturen ins Rutschen, mischen die Karten der Organisation neu und das Spiel beginnt.

Vergleichen wir es mit einem Outdoor-Training. Wenn ich von irgendwo abgeseilt werde, unterscheidet das sich real um 100 Prozent von meiner Arbeit im Büro, aber ich bleibe trotzdem der, der ich bin. Wir versuchen die Leute in einen mental neuen Kontext zu bringen, eine Denk- und Wahrnehmungslandschaft zu betreten in der sich ihre Rolle transformiert. Ich verwickle Informatiker in eine Geschichte, an deren Ende sie als Insektenforscher den Albinohirschkäfer im Zentrum einer Stadt jagen. Da sie mit diesem Thema nie etwas zu tun hatten, löst sich die Gruppe aus ihrer bisherigen Struktur. Alles, was den Personen, die längere Zeit im Team zusammengearbeitet haben, im Laufe der Zeit zugeordnet worden ist, die Art und Weise, wie und welche Hierarchien in den Gruppen aufgebaut wurden, wer was kann, wer gut und wer schlecht ist, bricht völlig weg. Jemand, der bisher eher als ein Ruhiger, Stiller gesehen wurde, ist möglicherweise zuhause bei seinem Hobby absolut leidenschaftlich. Das kommt im Arbeitsteam jedoch nie zur Geltung. Insofern kann er aus der Rolle, die er innerhalb der Gruppe gelernt hat, nicht ausbrechen, weil sie sich aus der Vorstellung der anderen speist. Die eigene Vorstellung über sich selbst wird also stets von dem festgehalten und bestätigt was die anderen über einen denken. Verändere ich aber sämtliche Rollen und mische den gesamten Kontext neu, beginnt das Spiel von vorne. Das ist der Punkt.

T.G.: Sie führen Veranstaltungen durch, in denen die Leute in Geschichten eintreten, von denen sie nicht wissen, dass es eine Geschichte ist sondern denken, es wäre die 'Wahrheit'. Lösen sie diese Geschichten am Ende auf oder lassen Sie sie einfach so beenden und sagen: 'Wenn es für viele Leute so real war, dann sollen sie es doch glauben?'.

H.G.: Es kommt darauf an, für wen man etwas macht und in welchem Zusammenhang. Wir reden ja jetzt im weitesten Sinne von dem, was man Unternehmenskultur nennt, Personalentwicklung, Managementtraining. Da hat die Auflösung den Zweck der Reflexion. Wenn man in eine inszenierte Geschichte verwickelt wird und zugleich um ihre Inszenierung weiß, schult es den ethnographischen Blick. Das Selbstverständliche wird mit dem Blick des Staunenden neu vermessen. Dieser Prozess erfordert eine gewisse Distanz in der Betrachtungsweise. Im Gegensatz zu einer ethnographischen Perspektive, ich meine den Blick den ein Völkerkundler auf eine ihm fremde Kultur wirft, untersucht der Soziologe die eigene Kultur und hat stets mit der Schwierigkeit zu kämpfen eine nötige Distanz zu den ihn umgebenden Selbstverständlichkeiten aufzubauen. Er ist ja in diese Kultur hineingewachsen und muss sich erst den Blick freimachen für das Meer der Möglichkeiten, dass etwas eben nicht nur so sondern auch völlig anders sein kann. Um diesen Blick geht es, er ist die Voraussetzung jeglicher Veränderung die bewusst herbeigeführt werden soll.

Organisationen stellen im Grunde stets die Wirklichkeit her, die sie zu ihrem funktionieren brauchen. Organisationen sind eine Art soziales Perpetuum-Mobile. Sie produzieren tagtäglich diese Wirklichkeit und damit sind sie zunächst einmal Veränderungen gegenüber träge. Hier dockt unser Ereignisschiff an, Potentiale freizulegen, die eine Veränderung überhaupt erst möglich machen – d.h. eine neue Distanz zum Selbstverständlichen zu gewinnen. In solchen Fällen ist eine Auflösung der Geschichten geradezu notwendig. Anders sieht es aus, wenn man eine Geschichte setzt, die in anderen Zusammenhängen wächst. Wenn man beispielsweise im Rahmen von Marketing eine Geschichte in die Öffentlichkeit bringt, geht es nicht darum zu zeigen, was nun in einem klassisch-konservativen, ja selbstinszenierend journalistischen Sinne gefaked und was echt ist - wir sind keine Aufklärer. Diese Paar aus Wahrheit und Wirklichkeit gibt es sowieso nicht. Ich finde, die Möglichkeiten die der Bereich modernen Marketings beinhaltet sind noch gar nicht angedacht. Wenn Firmen ihre Produkte vertreiben, stellen sie die Wirklichkeit her, die sie für den Absatz ihrer Produkte brauchen, d.h. wenn ich mehr Autos verkaufen will, dann muss ich das Bedürfnis, Autos zu kaufen, steigern. Ich muss ein Bedürfnis, d.h. eine Gefühlswelt entwickeln, die mit Auto, das ich gerade produziere, korrespondiert. Das nennt man Werbung. Man macht Merchandising, lässt Paul McCartney singen und diese üblichen Dinge. Wenn ich den Camel-Mann durch den Dschungel gehen sehe, vermittelt er mir vielleicht auch ein Gefühl von Freiheit, aber ich weiß, dass er ein Schauspieler und der Dschungel eine Kulisse ist. Auf einer völlig andere Ebene, konstruktivistisch gesehen, bewegt sich Greenpeace. Die machen Inszenierungen, bei denen man überhaupt nicht mehr unterscheiden kann, was echt ist und was nicht.. Wenn ich heute mit drei Schlauchbooten und sechs Kamerateams eine Shellplattform im tiefen, weiten Ozean überfalle und diese Aktion in der Tagesschau nicht als ein Event oder Werbung, sondern als ein Tatsachenereignis gebracht wird, zahle ich erstens keine Minute für Werbung, zweitens habe ich sie so platziert, wie man keine Werbung der Welt platzieren könnte, und drittens erreiche ich beim Zuschauer die Vorstellung, in dem Moment auch noch tatsächlich, d.h. live ein Abenteuer präsentiert zu bekommen. Auf diese Weise transportiere ich meine Inhalte in einer unglaublich raffinierten psychologischen Verpackung. Aus konstruktivistischer Sicht ist das etwas hoch Revolutionäres im Marketingprozess. Ich vermute, dass Greenpeace sich dessen gar nicht bewusst ist.

S.B.: Damit kommen wir dann auch schon zum zweiten Themenkomplex, nämlich der Frage nach Wahrheit und nicht Wahrheit, Wirklichkeit und Fiktion. Wie wird Wirklichkeit konstruiert und wie wird sie aufrecht erhalten? Sie stellen die Frage auf dem Umschlag Ihres ersten Buches: 'Unter welchen Bedingungen halten wir etwas für wirklich?'. Können Sie uns diese Frage bezogen auf Organisationen beantworten?

H.G.: Wie beginnt eine Organisation, etwas für wirklich zu halten bzw. eine Wirklichkeit herzustellen, und wie beginnt sie, dieser Wirklichkeit auch ein Fundament zu geben? Wir haben mit acht- bis zehnjährigen Kindern auf einer 14-tägigen Osterfreizeit eine Saurierjagd gemacht. Es gab zunächst ein ganz normales Programm: Wandern mit Schwester Rosa am Bach, Perlen aufziehen, alles das, was bei Kindern die Haare zu Berge wachsen lässt. Ein langweiliges Programm eben. Plötzlich hören sie ganz eigenartige Töne, die irgendwo vom Wald kommen. Später bewahrheiten sich die Töne auf Grundlage des Berichtes eines Polizisten: wegen des extrem heißen Sommers hatte sich ein Saurierei, das aus dem Tertiär wohlbehalten übrig geblieben war, reaktiviert, also zu einem kleinen Saurier entwickelt. So weit so gut. Das einzige, womit wir den Saurier sinnlich erfahrbar machten, waren zwei, drei Trompetenstöße durch einen Schlauch, also durch ein akustisches Signal. Wäre es dabei geblieben, hätte sich diese Wirklichkeit genau so schnell wieder verloren, und wir hätten den Alltag einer klassischen Ferienfreizeit gehabt. Dem entgegen haben wir eine Versammlung einberufen und die Frage gestellt: 'Bleiben wir unter diesen Bedingungen vor Ort oder fahren wir nach Hause? Wenn wir bleiben, müssen wir uns der Gefahr stellen – keine Frage'.

Man entschied sich zu bleiben. Und jetzt beginnt das, was 'Organisation' ausmacht in der Wirklichkeitsproduktion. Wenn ich hier bleibe und mich der Sache stelle, brauche ich mehr Informationen. Ich muss eine Handlungskompetenz aufbauen. Das mache ich interaktiv, in er Gruppe. Wir müssen herauszufinden, um welche Art von Saurier handelt es sich? Wie groß ist er, wie ist seine anatomische Beschaffenheit, sein Verhalten, seine Lebensgewohnheiten, seine Fressgewohnheiten? Ist er gefährlich? Was könnte man tun, falls er gefährlich ist, ihn ungefährlich zu machen? Die nächsten Fragen schließen sich an: Wo hält er sich im Moment auf? Nun beginnt die Arbeitsteilung, und mit ihr geht eine Qualifikation einher. Wenn man in Erfahrung bringen will, wo sich der Saurier aufhält, welche Wege er geht und wie er sein Terrain markiert, brauche man Spurensucher. Also wird eine Spurensuchertruppe gegründet, die ihr eigenes Büro, ihre Einrichtung, Ausrüstung und eine entsprechende Ausbildung bekommt, um in der Lage zu sein, Spuren zu finden, sie abzumessen, mit Gips auszugießen usw. Wenn man den Saurier fangen will, braucht man eine Art von Käfig oder irgendetwas, womit man ihn festhalten kann. Eine Bautruppe für den Käfig muss her. Konstruktionszeichnungen werden gemacht usw. Wenn der Saurier sehr groß ist, kann man ihn entweder töten, oder - da Saurier ja, wie alle Lebewesen, zu 85% aus Wasser bestehen - könnte man 70% dieses Wassers durch einem biochemischen Vorgang oder durch ein entsprechendes Serum eventuell zum Verschwinden bringen. Der Saurier würde auf die Größe eines Hundes schrumpfen und wäre nicht mehr gefährlich. Dazu aber braucht man ein Serum. Ein Chemielabor entsteht. Das Chemielabor war der wissenschaftliche Teil. Wir hatten eine Volkshochschule zur Saurieraufklärung. Das war die Bildung. Das deutsche Wort *Einrichtung* trifft hier total gut zu, weil es folgendes enthält: Eine Räumlichkeit, einen Name, eine Besatzung, Rollen. Ich arbeite also in einem Labor, dem ein offiziell anerkannter Chemiker vorsteht, bin Laborassistent, habe zwei, drei Prüfungen hinter mir und bin für den Innendienst qualifiziert. Tagtäglich bekomme ich Speichelproben und Spurenabdrücke von den Spurensuchern, die ich in meinem Labor untersuche. In dem Verhältnis, wie ich mich mehr und mehr qualifiziere, gewinne ich an Bedeutung innerhalb der Gruppe. Ich bin wer. In einem chemischen Labor bin ich jemand durch meine Rolle als Assistent, nicht wegen der Schuhgröße oder über der Tatsache, dass ich ein Kind bin und hier Ferien mache. All das baut sich auf und funktioniert auf Grundlage der Annahme, dass ein Saurier existiert. Gehe ich davon aus, dass er nicht existiert, muss ich von den Reagenzgläsern bis zum Labor, von meiner Arbeit bis zu meiner eigenen Identität, alles zur Fiktion erklären. Das tue ich nicht. Warum sollte ich? Als Spurensucher, der hochqualifiziert ist und schon eine Menge an Energie in seine Arbeit gesteckt hat, um überhaupt den zweiten Ausbildungskurs für Fortgeschrittene zu bestehen, werde ich Spuren finden – koste es was es wolle. Wenn ich keine finde, bin ich nicht qualifiziert genug. Also werde ich welche finden. Die Einrichtungen, Institutionen, Organisationen und Abteilungen sind aufeinander angewiesen, weil die Käfigbauer natürlich wissen müssen, wie groß der Saurier ist. Das kann man auf Grundlage der Materialien, die die Spurensicherung bringt, analysieren. Das Ganze beginnt sich zu einer eigenen Realität zu verdichten, zu einem Organismus, der die Wirklichkeit zum Wachsen bringt, die er für sein Funktionieren benötigt. Wie ein Hügel, auf dem ein Wald wächst. Natürlich braucht er den Regen und die Sonne, aber er reflektiert nicht die Sonne zurück, sondern er lässt auf Grundlage dessen etwas anders wachsen. Das glaube ich, ist die Grundlage aller Organisation.

Das einzige, was wir manipuliert haben, war der Ton, das Blasen durch den Gartenschlauch. Aber es entstand ein ganzes Archiv voll mit weiteren Spuren der Geschichte, die gefunden und analysiert wurden. Es hat sich enorm entwickelt. Berger-Luckmann schreiben in ihrem fast als 'Bibel des Konstruktivismus' zu nennenden Werk zur sozialen Konstruktion von Wirklichkeit²: 'Eine Institution ist die permanente Lösung eines permanenten Problems'. Unser Problem war: Gibt es

² Berger/Luckmann: Die soziale Konstruktion der Wirklichkeit

einen Saurier und wie schützen wir uns vor ihm? Die Organisation beginnt, sich dem Problem zu stellen und differenziert diese Frage in einer Reihe von weiteren Vorgehensweisen aus. Irgendwann gibt es das Tier, und es stellt sich nur mehr die Frage, wie es aussieht. Es kommt noch etwas hinzu: Normalerweise gehen wir davon aus, dass ein Wort für etwas in der Wirklichkeit steht. Wir überlegen wir uns in allen Aktionen, die wir machen, sehr genau, welche Begriffe wir verwenden. Ist ein Wort erst einmal in der Welt, dann wird es auch die Wirklich oder die Bedeutung nach sich ziehen, die es in sich hält. Jeder einzelne Laborgegenstand und jedes Ausrüstungsteil der Spurensuchertruppe hatte seinen eigenen Namen. Als Mitarbeiter kennt man die Fachbegriffe und weiß, wie man damit umgehen soll. Damit wird das Ganze real. Wir nannten unsere Spurensuchertruppe SPXL6. Das klingt fast wie ein Kommando, hat etwas von Abenteuer und totaler Entschlossenheit, so wie 'GSG9'. Ein Institut, das beispielsweise 'Institut für Lachkunde' heißt, hat etwas Wissenschaftliches, keine Frage. In diesem Institut, in dem Leute untersucht wurden, die ihr Lachen aufgrund einer Traurigkeitsepidemie verloren hatten, gab es natürlich Lachometer, Lachpotenzpillen, Lachvermessungsgeräte usw. Solche Dinge passieren im 'wirklichen Leben' im Grunde genommen auch. Ist das Wort 'Mobbing' einmal in der Welt, sprießen die Kliniken. Es sprießt sogar eine ganze Fachrichtung. Auf der Ebene der Zunahme von Devianz blüht der Konstruktivismus regelrecht. Es ist ein Unterschied ob ich sage: 'Jemand ist ein Zappelphilipp', oder ob ich sage: 'Er ist ein Hypermotoriker'. Wenn ich letzteres behaupte, dann bleibt die beurteilte Handlung in ihrem Verlauf zwar die gleiche, aber mein Blick auf sie hat sich verändert. Sie wird zu einer pathologische Angelegenheit, die es vorher nicht war. Gerade bei der Zunahme der Devianz haben wir eine unglaubliche Kreativität in der Erfindung von Begriffen, wodurch sich wahrscheinlich auch zu einem nicht geringen Teil die Explosion der Kosten im Gesundheitswesen erklären. Wir sind gut in der Erfindung von Begriffen.

T.G.: Wir bleiben bei dem Thema Organisation oder Storydealing mit Organisation. Was versprechen sie ihren Kunden, die Sie als Organisationsberater engagieren?

H.G.: Beim Thema Organisation kann man drei Faktoren nennen. Erstens - im weitesten Sinne - ein 'Training für den Möglichkeitssinn'. Darauf fokussieren wir bei Führungskräften. Es geht darum, neue Denklanschaften zu betreten, in einer neuen Art und Weise alte Dinge zu sehen und eine Führungsqualität zu entwickeln, die nicht nur auf Personalführung zielt, sondern sich auch ein Gespür für den Übergang von Wirklichkeit zu Möglichkeit entwickelt, mit anderen Worten, in der Lage ist Dinge zu ver-wirklichen. Dies bedeutet ja immer, in etwas hinein zu denken, was nicht da ist, etwas zu denken, was so vorher nicht gedacht wurde. Der zweite Faktor in der Organisationsentwicklung ist natürlich die Art und Weise, wie man ein schlagkräftiges Team zusammenstellt, also der emotionale Faktor. Man kann heute im Rahmen von Organisationen die Menschen nicht mehr dazu animieren zu arbeiten, indem man an ihr Pflichtbewusstsein appelliert. In einer Erlebnisgesellschaft bedarf es einer Identifikation mit dem, was man tut, man muss es mit einer gewissen Leidenschaft tun wollen. Damit spielt die Frage der Identifikation und der Emotionalität eine viel größere Rolle als früher. Der Führungsstil ist ein transformationaler. Er verbindet die persönlichen Interessen mit denen der Gruppe, der Organisation. Wenn Menschen in eine Geschichte verstrickt werden, werden sie in einer ungeheuer emotionalen Weise erfasst, gleichzeitig wird die Interaktion, das Zusammengehen, das Spüren der Anderen in ganz anderer, dichter Weise ermöglicht. Der dritte Faktor ist die Frage des Lernens von Organisationen. Er schlägt die Brücke zur emotionalen Intelligenz, denn die Frage des Lernens ist eine Frage des Erlebens. Der Königsweg des Lernens führt durch die Intensität der Erlebens. Man kann, wie beispielsweise auf dem ersten konstruktivistischen Kongress in Heidelberg, darüber referieren, was Wirklichkeit ist und wie sie zustande kommt. Man kann rauf und runter reden, sich Notizen machen etc. Wir wurden damals von Hans Rudi Fischer gebeten, ein Experiment zu diesem Thema zu machen. Wir

ließen das Gerücht herum gehen, dass einige Referenten nicht echt seien, sondern 'gefaked'. Das führte dann dazu, dass es eine immer größer werdende Verunsicherung bei den Teilnehmern gab, bis zum sich bei der Abschlussveranstaltung eine generelle Diskussion darüber entzündete: 'Wir zahlen 600,- DM für einen Kongress, in dem noch nicht einmal echte Referenten sitzen!'.

Wie unterscheidet man überhaupt zwischen echten und den falschen? Ich bin mir sicher, in diesem Fall haben wir das Thema erfahrbar gemacht. Über das Erleben eines Sachverhaltes vermittelt sich dieser weitaus mehr als über das kognitive Begreifen. Das sind die drei Säulen der Organisationsentwicklung, mit denen wir arbeiten.

T.G.: Wenn man sich die Organisationstheorie anschaut, dann, glaube ich, ist eins der übergreifenden Theoreme: 'Wie schafft man es, eine Organisation zusammen zu halten und gleichzeitig nicht so weit zusammen zu halten, dass sie nun vollkommen eingeschränkt ist und nur eine Sicht hat?'. Nun habe ich aus den Aufgaben heraus gehört, die Sie so haben, dass Sie zum einen die Gruppenzusammengehörigkeit pflegen, mit solchen Aktionen, und zum anderen so eine Art Kontingenzbewusstsein schaffen wollen. Für mich ist da im Prinzip ein Widerspruch drin. Das sind ja eigentlich zwei Punkte, die sich, für mich, beißen. Gruppenzusammengehörigkeit ist ja immer eine Einschränkung von Freiheitsgraden, wenn sie die Zusammengehörigkeit richtig, wenn die Leute richtig gut zusammenschweißen, dann polen Sie sie ja auf eine Richtung. Oder schaffen Sie es beides einzurichten?

H.G.: Wir polen sie nicht auf eine Richtung, wenn wir sie zusammenschweißen. Wir schweißen sie ja über eine Sache zusammen, die zunächst einmal keine innerbetriebliche Realität darstellt. Wenn ich mit Ingenieuren eine Trüffeljagd im Stadtgarten von Stuttgart mache, dann mag ich sie schon als Trüffeljäger zusammengeschießt haben, aber ich kann nicht sagen, dass ich sie als Ingenieure gepolt hätte. Ich habe sie persönlich näher gebracht. Ich habe ihnen ein anderes Verständnis von jedem anderen und sich selbst gegeben. Was immer sie nun mit diesem Verständnis - übertragen auf ihren Betrieb - machen, ist eine ganz andere Sache. Die Kontingenz ist ein integraler Faktor unseres Konzepts. Viele Unternehmen haben Probleme mit dem Risiko. Wir leben ja quasi in einer Versicherungsgesellschaft, im Grunde genommen kann es uns gar nicht sicher genug sein. Es werden für jeden Workshop eine Unmenge von Zielen formuliert, bevor dieser überhaupt angefangen wird. Man denkt, mit der Niederschreibung von Wünschen wäre es getan. Aber wir leben nicht mehr in den Zeiten in denen das Wünschen noch geholfen hat. Es ist absurd, aber oft bekommen wir Anfragen, ob wir eine Aktion machen können, und zugleich überreicht man uns eine Liste von zwei DIN A4 Seiten, in der alles drin steht, was dabei rauskommen soll. Unsere Aktionen initiieren soziale Prozesse, das lässt sich nicht mit Kapitelüberschriften planen. Das gilt übrigens für alle sozialen Prozesse. Es wird auf alle Fälle etwas anderes herauskommen als 'erstens, zweitens, drittens, viertens', also als das, was ich vorher auf zwei DIN A4 Blätter geschrieben habe. Es ist eine Unsitte zu denken, wir könnten soziale Prozesse so weit in den Griff bekommen, dass wir vorweg schon ganz genaue Ziele formulieren könnten. Die Pädagogen können behaupten, dass sie Gruppenzusammengehörigkeit, Solidarität und soziales Engagement fördern. Ob das wirklich der Fall ist, steht in den Sternen. Man inszeniert sich eben auch selbst gerne die Welt wie man sie am liebsten hat. Man kann unsere Geschichten immer erst im Nachhinein erzählen, weil man sie vorher nicht genau kennt. Das, glaube ich, lässt den Leuten einen großen Spielraum im Tun und beinhaltet gleichzeitig auch alle Risikofaktoren. Was hätte die Polizei beim 'Stier von Baden-Baden' nicht alles machen können? Es hätte viel passieren und ganz anders passieren können, es war einfach keine Veranstaltung, wie man sie sonst kennt, mit einem Tagesordnungspunkt um vier Uhr, dann kommen Arbeitsgruppen bis fünf und dann 'open space'.

S.B.: Welche Parallelen sehen Sie denn zwischen Ihren Inszenierungen und denen von Managern und Organisationsberatern herkömmlicher Art? Wenn ein Manager mit Ihren Augen sehen würde, was gäbe es dann für Gemeinsamkeiten?

H.G.: Ich glaube, man müsste die Frage stellen: Wo wären keine Gemeinsamkeiten? Grundsätzlich wüsste ich nicht, wo die Unterschiede lägen. Das Gemeinsame und das Trennende ist eher das spielerische Potential.

S.B.: Aber kein Manager kommt doch auf die Idee zu hinterfragen, ob etwas wahr ist oder Fiktion.

H.G.: Na gut, das ist eben die Fähigkeit zur Reflexion - die hat der eine mehr, der andere weniger. Wahr und Falsch sind kein getrenntes Pärchen, beide bedingen sich und färben aufeinander ab. Im normalen Alltag erscheint die Wirklichkeit als eine Tatsache die nicht weiter zu hinterfragen ist. Man kommt nicht auf die Idee, dass es sich bei ihr um etwas Gemachtes handelt. Wir Menschen leben ja generell in dem Paradox, dass uns die Wirklichkeit als eine äußere Begebenheit erscheint, wo sie doch tatsächlich unser Produkt ist. Im Unterschied zum Alltag, hat man bei unseren Aktionen die Möglichkeit, hinter den Vorhang zu sehen. Das heißt, man distanziert sich von etwas, was man sowieso täglich macht und macht das gleiche, aber in einem anderen Kontext. Wenn ein Ingenieur sich als Insektenjäger betätigt, dann tut er ja nichts anderes als ein Insektenjäger. Die Tätigkeit eines Insektenjägers ist keine fiktive, nur für einen Ingenieur ist sie fiktiv. Diesen Rollenwechsel zu ermöglichen und spielerisches Potential auf einem Möglichkeitsfeld der Wirklichkeit freizulegen - das ist der Unterschied. Keines unserer Spiele ist so inszeniert, dass derjenige, der spielt, einfach nur so tut als ob. Wir nennen das die Wirklichkeitsprobe. Es war schließlich ein Riesenunterschied für die Ingenieure, als wir drinnen im Seminarraum geprobt haben und dann, als wir draußen waren. Das Spiel hört auf, wenn der andere, der mich beobachtet, nicht davon ausgeht, dass ich spiele. Wenn ich aber gleichzeitig meine Rolle beibehalte, dann weiß ich, dass sie für die gesamte Umgebung real, also authentisch ist. Das erhöht die Relevanz meines Handelns.

S.B.: Besteht nicht die Gefahr, diese Relevanz zu verlieren? Ich denke da an die Dinosauriergeschichte: wenn eine Organisation so funktioniert, dass sie um Nichts schwirrt und Manager dazu beitragen, diese Wirklichkeit aufzubauen und aufrecht zu erhalten...

H.G.: Das glaube ich deshalb nicht, weil der Zug in die andere Richtung geht. Die sogenannte 'eherne Wirklichkeit' ist ein Gravitationsfeld, wie die Schwerkraft. Wenn ich einen Stabhochspringer trainiere, möglichst hoch zu springen, dann besteht mit Sicherheit nicht die Gefahr, dass der Stabhochspringer in den Zustand des Schwebens übergehen könnte. Das Training ist ein permanenter Kampf gegen die Schwerkraft. Man kann nur trainieren, diese Schwerkraft für Momente zu reduzieren. Auch in den Aktionen, die wir machen, ist die 'Schwerkraft' der Inszenierung, die sie dann besitzt wenn sie zur sozialen Realität gerinnt sofort zu spüren. Es ist trotzdem ein Kraftakt die inszenierte Rolle beizubehalten und nicht in eine noch größere Schwerkraft zu kippen, die dann beispielsweise 'Ingenieur' heißen würde anstatt 'Insektenjäger'. Deshalb glaube ich nicht, dass jemand plötzlich die Gravitation vergisst und schwebt. Nein!

S.B.: Und der umgekehrte Fall? Wenn der Trainierte nicht glauben will, dass er die Schwerkraft für diesen Moment überwinden kann? Wenn eine Organisationen sich ändert und bei den Mitarbeitern ein ganz anderes Organisationsbild entsteht, sind sie damit vielleicht gar nicht mehr einverstanden. Nun haben Leute die Aufgabe, eine neue Wirklichkeit, eine neue Corporate Identity herzustellen. Man muss doch schon den Rahmen der Wirklichkeit verlassen, um eine neue Corporate Identity herzustellen.

H.G.: Das ist wirklich ein schwieriges Feld, bei Firmen sehr unterschiedlich. Wenn sie ein starkes konservatives Label haben, wie bspw. Mercedes und davon etwas weg rücken wollen, ist es eine

andere Sache als bei Firmen wie beispielsweise SAP, bei denen von vorneherein eher das Flippige im Vordergrund steht.

T.G.: Diese Veränderung ist dann auch zu sehen als eine Reaktion auf die Widerständigkeit von Organisationen????, also dass sie, um bei dem früheren Bild der Nadeln zu bleiben, die dann entweder an anderen Stellen pieksen müssen oder kontinuierlicher pieksen müssen?

H.G.: Ja. Jede Organisation neigt zu einer endlosen Reproduktion des Immergleichen. Wir erleben in Moment einen Prozess, dass sukzessive unser Ansatz mehr und mehr angenommen wird. Die Organisationen haben weniger Angst davor, je stärker sie gezwungen sind sich zu ändern, je stärker sie von einer Art Versicherungsdenken Abschied nehmen

T.G.: Da kommt einem sicherlich auch zu gute, dass man jetzt anfängt, die 'klassischen Berater' in diesem Sinne zu dekonstruieren. Es gibt jetzt viele Aufklärungsbücher über das Handeln der großen Managementberater, McKinsey oder Anderson Consult, die zeigen, wie auch dort nur inszeniert wird, wie die Berater immer die gleichen Folien aufziehen, wie sie mit ihren blauen Anzügen auftrumpfen usw. Ich könnte mir vorstellen, dass diese Entwicklung Ihnen auch zu gute kommt.

H.G.: Hoffen wir's. Es ist nach wie vor ein Problem, dass eine klassische Beratung immer eine Art von Konfektionsware produziert. Das heißt, man bietet ein bestimmtes Schema an, das man einsetzt. Deshalb lassen sich solche Unternehmen wie McKinsey relativ schnell vergrößern, die Menge der Mitarbeiter potenziert sich. Hat man einmal eine Art und Weise des Eingreifens, beginnt man neue Leute zu schulen und sich zu multiplizieren. Das ist sicherlich bei uns schwieriger, weil es personenabhängiger ist, keine Frage. Wir haben keine Konfektionsware in diesem Sinne. Wenn uns jemand fragt: 'Ach, ich hätte gerne eine kleine Aktion, was kostet denn die?', dann können wir darauf nichts antworten. Was heißt 'eine kleine Aktion'? Wir brauchen erst Informationen darüber, um was für Leute es sich handelt, wie die Problemstellung lautet und was für Ziele sie anvisieren. Darüber müssen wir mit ihnen reden können. Wir benötigen eine ganze Palette von Hintergrundinformationen, um damit etwas entwickeln zu können. Das Ergebnis ist dann ein Unikat, eine spezielle Antwort auf eine spezielle Frage, eine Aktion die wir dann auch nur ein einziges Mal durchführen. Das ist natürlich auch teuer. Die herkömmliche Art der Beratung ist dagegen gesellschaftlich legitimer. Wenn man aus einem Gespräch, einem Workshop hinausgeht und einen kleinen Ordner mit den zehn wichtigsten Fragen, die Sie stellen müssen, dabei hat, hat man das Gefühl, etwas gelernt zu haben. Ich gehe also mit den zehn wichtigsten Fragen heraus, die ich mir stellen muss. Ich muss mir nur immer diese Fragen stellen. Man muss über diese Art von Selbstinszenierung hinwegkommen. Bei uns geht man nicht mit den zehn wichtigsten Fragen oder den elf Punkten des Managements oder was auch immer raus. Man hat etwas erfahren, man hat darüber geredet, vielleicht hat man sich Notizen gemacht – vielleicht! Und jetzt beginnt man das ganze, was man erlebt hat, zu erzählen. Das Erlebte beginnt, sich über die Erzählung wieder neu zu formen.

T.G.: Was wissen Sie von den Folgewirkungen Ihrer Interventionen? Versuchen Sie sie auch zu evaluieren? Haben Sie noch Kontakte mit den Firmen?

H.G.: Es gibt eine Reihe von Firmen, zu denen wir inzwischen ganz lange Kontakte haben, beispielsweise Reemtsma. Aber 'Evaluation' ist zuviel gesagt, wir verfolgen es eher informell. Es wäre aber wirklich gut, an einem Beispiel eine sozialwissenschaftliche Evaluation zu machen. Wir haben bis jetzt noch keine fundierte Erfahrung einer Prozessbegleitung. In dieser Richtung liegen unsere weiteren Schritte.

T.G.: Ein nächster Punkt ist: Kann man Ihre Methoden als Rezepte für die Beeinflussung realer Wirklichkeitskonstruktionen verstehen oder so verwenden?

H.G.: Das glaube ich nicht. In meinem ersten Buch gibt es zwar das Kapitel 'Leitfaden zur Manipulation sozialer Realität'. Das habe ich bewusst so geschrieben, auch um zu provozieren. Aber im Grunde genommen denke nicht, dass es geht. Das beginnt ja schon beim Kochen. Wenn ich keine Ahnung vom Kochen habe und in einem Kochbuch lese: 'Man nehme eine Prise Salz'. Ja, wie viel ist eine Prise Salz? 'Lassen Sie es kurz garen'. Was ist kurz? Ganz zu schweigen davon was „garen“ heißt. Ohne eine Erfahrung vom Kochen zu haben, also ohne je selbst gekocht zu haben, lässt sich ein Kochrezept nicht in eine schmackhafte Malzeit verwandeln. Jetzt sind wir beim Kochen, was ja noch relativ einfach ist im Gegensatz zum Herstellen von komplexen sozialen Realitäten. Ich glaube, man benötigt dafür ein großes Potential an Erfahrung. Die Intuition spielt eine viel größere Rolle, als es mir als Sozialwissenschaftler lieb ist.

S.B.: Welche Professionen könnten wie von Ihren Methoden (Rezepten???) und dem Wissen um Wirklichkeitsherstellung profitieren?

H.G.: Ich glaube alle nahezu alle Professionen, die mehr oder weniger mit Menschen zu tun haben. Für Sozialarbeiter, Pädagogen, Erzieher, und Lehrer wäre es gut die eigenen Inszenierungen überhaupt ersteinmal wahrzunehmen. Diese Berufsfelder sind von professionellen Manipulatoren besetzt. Nur haben die Akteure selbst keine Ahnung davon. Sie legitimieren sich in einem perfekten Kokon der Selbstinszenierung. Wenn man sich das vor Augen hält, hat man schon eine Menge gewonnen. Dann manipuliert man – wenn schon, denn schon - bewusst. Eine Manipulation, die mit von der Vorstellung getragen wird, sie sei überhaupt keine ist per Definition schon eine schlechte. Nicht keine, das ist ein Unterschied. Kinder wissen das sofort. Wenn Pädagogen sagen, liebe Kinder das hier ist ein Abenteuerspielplatz, und dieser Platz besteht einem Ensemble übereinander gewuchter Baumstämme, dann bildet sich nur die Erzieher ein, dass die Kinder das glauben. Ein Kind weiß sofort, dass dort alles mögliche passieren kann, nur kein Abenteuer. Mit anderen Worten: dass es sich um eine sprachliche Inszenierung handelt ist. Ich glaube gerade an diesem Punkt könnten auch festgefahrene 'totale Institutionen', wie Goffman es nennt, sicherlich eine Menge profitieren. Man könnte z.B. in Schulen beginnen, die ganzen Abläufe und Inhalte lebendiger zu machen.

Der zweite Bereich, den ich gleich damit in Zusammenhang bringen würde, ist die Psychotherapie. Wenn jemand denkt, er müsste das wahre Ich des Klienten in dessen Vergangenheit entdecken, um daraus irgendwelche Knoten zu lösen, damit er nachher mit seinem wirklichen Ich nach Außen treten kann – um es mal so salopp zu formulieren -, dann liegt er gedanklich falsch. Der Klient kommt mit seiner persönlichen Lebensgeschichte, und er würde nicht kommen, wenn er nicht darunter leiden würde. Jetzt geht es einzig und allein darum, diese Geschichte so umzuschreiben, dass das Leiden sich verringert.

S.B.: Die Geschichte als inszenierte Geschichte?

H.G.: Auch die eigene Biographie, die Bewusstheit einer zeitlichen Kontinuität der Ichs muss ja immer wieder hergestellt werden. Sie ist eine Vorstellung zu deren Erzeugung und Aufrechterhaltung eine Menge getan werden muss. Der Begriff 'Inszenierung' setzt nicht immer auch einen bewussten Inszenator voraus. Wir schreiben unsere eigene Geschichte ja ständig um. Wenn ich mich beispielsweise von meiner Freundin trenne, dann sage ich: 'Ich habe mich gestern von meiner Freundin getrennt, weil die Art und Weise ihres Besitzanspruches für mich nicht akzeptabel ist, nicht lebbar'. Drei Jahre später denke ich vielleicht: 'Damals war ich in einer extrem schwierigen Situation, wegen der Prüfungen etc. In Wirklichkeit war das der Grund, ich konnte ihn zu der Zeit einfach nicht wahrnehmen'. Ich schreibe meine Biographie also um, passe sie meiner aktuellen Gedankenwelt an Es wäre jetzt vermessen zu sagen, damals war sie wirklich oder heute ist sie wirklicher. Sie ist einfach heute anders, obwohl sie sich auf den gleichen Sachverhalt bezieht.

Aber wenn ich sie immer wieder umschreibe, was wir mit unseren Biographien immer wieder machen, was soll es dann Jenseits des Umschreibens geben? Wenn man sich als Therapeut darüber im Klaren ist, dann geht es nicht um das Wahre, sondern um eine Geschichte, die zur eigenen Geschichte wird, weil man an sie glaubt - aus welchen Gründen auch immer. Sie ist, nach einer erfolgreichen Therapie schlicht und einfach deshalb eine Bessere, weil man weniger unter ihr leidet. Das ist ein völlig anderes Verständnis von Therapie.

Ein weiterer Sektor, der mit der Herstellung von Wirklichkeit bereits sehr gut umgeht und den ich für den revolutionären Sektor der Gesellschaft schlechthin halte, ist Marketing. Ich halte Marketing heute für die Weltherstellungs- und Wirklichkeitsproduktionsfabrik schlechthin. Marketing ist heute wie die Politik in den siebziger und achtziger Jahren, es überdeckt alle Felder. Wahlkämpfe werden unter marketingstrategischen Gesichtspunkten geführt. Es würde mich auch reizen, mal eine politische Inszenierung zu setzen, im Sinne des Hauptmann von Köpenick beispielsweise. Ich bin kein Aufklärer, aber ich liebe die Mischung aus Regelverletzung, gewürzt mit einer Prise aristotelischem Lachen. Humor ist immer auch zugleich eine Fähigkeit sich von der Welt und ihrem So-Sein zu distanzieren und mit ihr zu spielen. Ich hatte vor Jahren eine Auseinandersetzung mit der Ethikkommission der deutschen Gesellschaft für Soziologie, da wäre eine Diskussion überfällig. Ich halte diese Art von selbsternannten Kommissaren, ausgestattet mit einer Definitionsmacht über Moral für banal und naiv. Ich bin nicht der Meinung, dass wir eine Moral nicht nötig hätten. Wir brauchen eine Moral, die jenseits dieser Selbsttäuschung fungiert, jenseits der klassischen Trennung von wahr und falsch, von manipuliert und echt.

T.G.: Da schließt sich die vorletzte Frage genau an: Was denken Sie, wie weit trägt die Unterscheidung Wirklichkeit und Fiktion oder Realität und Inszenierung noch?

H.G.: Ich habe gestern den Roman "Luftengel" begonnen, dort steht das Zitat: "Diese Erzählung ist erfunden, aber der Inhalt dieser Erfindung ist echt." Ich glaube wir brauchen diese Unterscheidungen. Wenn sich die Dinge, Phänomene und Ereignisse in einer nebulösen Relativität auflösen so verlieren wir die Fähigkeit des Handelns. Handeln ist etwas Eindeutiges, es verlangt nach einer Festlegung der Bedingungen in denen es geschieht. Ansonsten sitze ich nur da und denke über die Dinge nach. Beides ist wichtig und beides scheint in der aktuellen Entwicklung immer mehr ineinander zu verschwimmen. Die zunehmende Bedeutung medialer Produktion von Realität zeigt das bereits. Vor einer Woche fragten sich beispielsweise viele: 'Schauen wir uns die Sonnenfinsternis im Fernsehen an oder gehen wir auf das Dach?'. Im Fernsehen sieht man sie besser. Das heißt, wir erfahren wahrscheinlich 99,9 % der Welt, in der wir leben, medial. Nur unser sozialer Nahbereich vermittelt sich noch auf die althergebrachte Weise einer face to face Kommunikation. Eine ganz wichtige Sparte, die ich vergessen habe, ist natürlich der Journalismus. Der Journalismus hat nach wie vor eine äußerst antiquierte Auffassung von journalistischer Ethik. Ich sage nicht, dass es sie nicht geben sollte. Aber diese Ethik setze ich gleich mit der Ethik der Pädagogen. Sie imaginiert eine scharfe Trennung zwischen Wahrheit und Fiktion. Leider zieht dies eine gewisse Blindheit gegenüber dem eigenen Tun nach sich. Natürlich sind alle Berichte in der Tagesschau bspw. eine Collage: Die Kameraeinstellung, der Schnitt, die erste, zweite und dritte Tonspur, die Art der Musik... Das Ganze ergibt ein eigenes Produkt. Die alte journalistische Idee, ich würde jetzt wie beim Fotokopierer oben die Wirklichkeit einlegen und unten käme die Kopie heraus, ist völliger Unsinn und meines Erachtens auch gefährlich, weil sie blind macht gegenüber der eigenen Manipulation.

Die Unterscheidung 'Wirklichkeit und Fiktion' brauchen wir, damit wir handlungsfähig sind. Ich glaube auch, dass die ganze Diskussion des Konstruktivismus eine schwierige ist, denn, wo liegen die Grenzen? Ich würde nicht so weit gehen zu sagen: 'Alles ist konstruiert, es gibt keine Grenzen'. Habermas hat seine Unterscheidungen zwischen instrumentellen Handeln und kommunikativen

Handeln. Im Gegensatz dazu denke ich, dass das Konstruierte und Hergestellte an der Wirklichkeit viel umfassender ist als wir denken. Im Sinne von Habermas denke ich aber zugleich, dass es den anderen Bereich, den der Faktizität nicht völlig aufhebt. Irgendwo da draußen gibt es eine Grenze.