

**WOLFGANG KIRK**



**Altbewährt oder doch Modern *kompakt***

# Altbewährt oder doch Modern

## *kompakt*

---

## **Altbewährt oder doch Modern *kompakt***

1 Einleitung

2 Altbewährt

2.1 Altbewährtes im gesellschaftlichen Kontext

2.2 Altbewährtes im beruflichen Kontext

2.2.1 Die deutschen (*preußischen*) Tugenden

2.2.2 Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen

2.3 Altbewährtes im Alltag

2.3.1 Umgangsformen

2.3.2 Leichtigkeit und Gelassenheit

3 Modern

3.1 Modernisierung als Selbstzweck

3.2 Modernisierung als Trend

3.3 Reflexive Modernisierung

4 Fazit

Impressum

Quellenverzeichnis

# 1 Einleitung

---

Die digitale Transformation macht deutlich: wir haben zu entscheiden ob wir Altbewährtes aufgeben und Neues wagen. Das fällt schwer und ist nicht einfach: im sozialen System Familie ebenso wie im sozialen System Gesellschaft (Zivilgesellschaft, Organisation).

Die Technik kommt uns sehr nahe durch künstliche Intelligenz, die sogar unser Denken imitiert. Dadurch werden wir durchaus (beruflich) ersetzbar: als Arbeiter in der Industrie genauso wie als Akademiker im Büro.

Das ist die eine Sichtweise auf das Problem: die menschliche Arbeit wird immer weniger benötigt.

Allerdings kann man auch eine andere Perspektive einnehmen: der Mensch wird endlich von der Plage Arbeit befreit und kann sich wieder dem widmen, was eigentlich wichtig ist im Leben.

Wir stecken also in einem Dilemma.

Im Privatbereich können wir mehr Einfluss nehmen auf unser *Schicksal*. Im Business-Bereich wird das schwierig: Man will ja erfolgreich sein und springt auf jeden Trend auf: New Work, Agiles Unternehmen, Agile Verwaltung, etc.. Außerdem ist man dabei meistens abhängig von anderen.

Ob dieser Weg wirklich erfolgversprechend ist, wird zunehmend hinterfragt. Und damit haben wir ein weiteres Dilemma: wir wollen erfolgreich sein (*Change- und Optionsmanagement*), stellen aber die Sinn-Frage(n) des Lebens und Arbeitens.

Jetzt sind zwei Bemerkungen wichtig:

1. Wir werden älter und müssen spätestens zum Rentenalter aus dem Arbeitsprozess ausscheiden: Lässt sich das Thema Arbeit trotzdem entspannt angehen?
2. Wir unterliegen einem stetigen Veränderungsprozess, denn die menschliche Entwicklung bleibt nicht stehen oder kann gestoppt werden. Lässt sich das Thema Veränderung trotzdem entspannt angehen?

Es drängt sich aufgrund der vielen Diskussionen und den teilweise heftigen Disputen der Eindruck auf, dass wir permanent unter Spannung stehen. Deshalb an dieser Stelle: Entspannung ist ein wichtiger Baustein für eine Problemlösung. <sup>1</sup>

So wie wir bei uns achtsam sein sollten (*Selbstbesinnung*), muss ein solches Engagement auch für eine Gesellschaft erfolgen, um einer Entfremdung entgegen zu wirken. <sup>2</sup>

## 2 Altbewährt

---

Unter altbewährt (auch: probat) wird verstanden:

**Definition 2.1** *altbewährt*

seit langer Zeit bekannt und erprobt, erwiesenermaßen funktionstüchtig. <sup>3</sup>

### 2.1 Altbewährtes im gesellschaftlichen Kontext

Engagement ist immer gut, insbesondere im Zusammenhang mit gesellschaftlichen Aspekten. Das fördert den Zusammenhalt. Darüber hinaus sind Werte und Normen für das Zusammenleben prägend und unterliegen prinzipiell einem Wandel sowie der Anpassung.

Die Sozialisation von Menschen ist ein wichtiger Baustein der Gesellschaft. Im Zusammenhang mit Engagement und Wertewandel gerät die Sozialisation zeitweilig unter Druck, weil Folgen nicht allgemein akzeptiert werden: Egozentrik, Egoismus, mangelndes soziales Verständnis.

## 2.2 Altbewährtes im beruflichen Kontext

### 2.2.1 Die deutschen (*preußischen*) Tugenden

Unter Tugend wird verstanden:

**Definition 2.1** *Tugend*

sittlich wertvolle Eigenschaft (eines Menschen).<sup>4</sup>

Die folgenden Eigenschaften werden auch heute im Berufsleben als *nützlich* bewertet:<sup>5</sup>

- Aufrichtigkeit, Redlichkeit
- Disziplin
- Fleiß
- Geradlinigkeit
- Gerechtigkeitssinn
- Mut
- Ordnungssinn
- Pflichtbewusstsein
- Pünktlichkeit
- Unbestechlichkeit
- Weltoffenheit
- Zuverlässigkeit

### 2.2.2 Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen

Unter Change Management wird verstanden:

**Definition 2.2** *Change Management*

ist der geplante Wandel einer Organisation (bereichsübergreifend) im Rahmen eines ganzheitlichen Ansatzes (Strategie, Struktur, Kultur) mit Hilfe eines systematischen Vorgehens und professionellen Methoden unter selektiver Einbeziehung der Mitarbeitenden.<sup>6</sup>

In der Praxis wird bei Veränderungsprozessen häufig entweder mit *Top-down-Modellen* bzw. *Bottom-up-Modellen* gearbeitet oder aber Organisationen folgen beiden Modellen gleichzeitig, indem sie zusätzlich Methoden und Instrumente einführen, die von *unten* nach *oben* arbeiten, wie zum Beispiel Qualitätszirkel oder Total-Quality-Management. Reine *Bottom-up-Prozesse* findet man hingegen seltener.

Demnach sollte getreu dem Motto *so viel Top-down wie nötig, und so viel Bottom-up wie möglich*, insbesondere darauf geachtet werden, dass das Verhältnis von *Top-down-Führung* und *Bottom-up-Führung* kontinuierlich reflektiert wird. Wünschenswert wäre, dass Vorschläge sowohl vom Management als auch von der Basis kommen und dann in einem interaktiven Diskurs integriert werden.

Trotz der unterschiedlichen Ansätze, die sich in den Change Managementmodellen widerspiegeln, ähneln sich in allen Modellen die Aufgabenstellung an Führungskräfte in Veränderungsprozessen. Besonders hervorgehoben werden folgende Faktoren, die als Grundtatbestände in der Fachliteratur angesehen werden:<sup>7</sup>

- Kommunikation  
mit Betroffenen, Umwelt
- Planung  
Ziel- und Visionsentwicklung

- Partizipation  
Beteiligung aller betroffenen Mitarbeitenden, möglichst frühzeitig und ganzheitlich
- Gestaltungsfähigkeit (Motivation, soziales Verhalten, Verantwortung)  
Motivation, Wille, Fähigkeit und Qualifizierung für den Wandel in der Leitungsebene wie auch bei den Mitarbeitenden.

## 2.3 Altbewährtes im Alltag

### 2.3.1 Umgangsformen

Unter Umgangsformen wird verstanden:

#### **Definition 2.3** Umgangsformen

Art des Umgangs mit anderen Menschen; Art, sich zu benehmen; Manier. <sup>8</sup>

Gute Umgangsformen haben einen enormen Einfluss auf den persönlichen Lebenserfolg.

#### **These 2.1**

Intelligenz, Höflichkeit, Respekt, Treue, Vertrauen, Ehrlichkeit und Zusammenhalt haben als Werte eingebüßt.

Inzwischen leben wir in einer Welt, wo wir fast täglich mit wachsender Respektlosigkeit, asozialem Verhalten, Gleichgültigkeit und Verrohung konfrontiert werden. Werte und Normen gehen verloren und man hat das Gefühl, von immer mehr Narzissten umgeben zu sein. Soziales Verhalten wird als Behinderung angesehen, Intelligenz weicht der geistigen Windstille.

#### **These 2.2**

Die Kunst des Umgangs mit Menschen besteht darin, sich Geltung zu verschaffen, ohne andere unerlaubt zurückzudrängen.

Umgangsformen erleichtern unser Zusammenleben. Wenn wir uns sicher und selbstbewusst fühlen, dann wirkt sich das auf unsere gesamte Ausstrahlung und unser berufliches und privates Auftreten aus. Wer gute Umgangsformen hat ist erfolgreicher.

Die Regeln des kultivierten Umgangs haben sich kaum gewandelt. Gerade im Berufsleben und der zunehmenden Zusammenarbeit mit anderen Kulturen, ist das höfliche miteinander Umgehen von besonderer Bedeutung.

#### **These 2.3**

Innerfamiliäre Umgangsformen bilden die Grundlagen für das Verhalten in der Gesellschaft.

- Viele Benimmregeln, die in früheren Zeiten selbstverständlich waren, haben heute keinen Bestand mehr.
- Gute Umgangsformen in der Familie zu lernen, ist ein wichtiger Teil der Erziehung.
- Wer mit gutem Beispiel vorangeht, muss weniger Regeln aufstellen, da ein Kind sich automatisch am Verhalten seiner Eltern orientiert.

Die Umgangsformen in der Familie sind einem stetigen Wandel unterworfen. Klassische Benimmregeln, wie sie zu Zeiten unserer Eltern oder Großeltern noch üblich waren, gehören der Vergangenheit an.

#### **These 2.4**

Die grundlegenden Werte wie Vertrauen und Respekt müssen gelebt (Wirklichkeit) und gelehrt (Erziehung) werden.

### 2.3.2 Leichtigkeit und Gelassenheit

Unsere Beziehung zu Stress, Pflichten und zum komplexen Alltag müssen überprüft werden: wie viel tragen wir selbst dazu bei und wie hoch sind die Anteile anderer.

#### Definition 2.4 Leichtigkeit

Geringes Gewicht (unschwer), Mühelosigkeit oder Ungezwungenheit und Unbekümmertheit.<sup>9</sup>

Um eine Unbekümmertheit lebenslang aufrecht zu erhalten, sollten wir folgendes beachten:

- kritische Distanz (Ausbrechen)  
nicht jeder Mode, jedem Trend folgen.
- Flexibilität (kreativ sein)  
Planung (des Lebens) ist nicht alles. Langfristige Ziele sind unter Umständen *nicht erreichbar*.
- Anpassungsfähigkeit (Erwartungshaltung ändern)  
man soll und muss nicht jede Erwartung erfüllen. Das Leben ist kein Kampf. Auch die eigenen Erwartungen sind zu hinterfragen.

#### These 2.5

LMAA: Leichtigkeit mit Anstand ausleben.

Das Motiv für Handeln kann nicht Egozentrik, Egoismus oder gestörte Verhaltensformen sein. Das Verhalten selbst sollte sich am Anderen orientieren (*soziales Verhalten*) und natürlich haben wir die Verantwortung für unser Verhalten zu tragen.

Eine gewisse Haltung zu Themen und Sachverhalten ist Voraussetzung für ein gutes Miteinander.

#### Definition 2.5 Gelassenheit

Fähigkeit, in besonders heiklen Situationen ruhig und besonnen zu bleiben.

In konstruktivem Sinne: Dinge oder Situationen so „sein“ zu „lassen“ (zu akzeptieren), wie sie sind, um sie in Folge, als das wahrzunehmen, was sie tatsächlich sind.<sup>10</sup>

Die heute vielfach anzutreffende Neigung zur (Über-)Reaktion und (Über-)treibung ist einfach nur eine negative Eigenschaft: Stress ist meistens die Folge. Betrachtet man die gesellschaftlichen Folgen, so sind zu nennen: Verrechtlichung, Politisierung, Ökonomisierung, Problematisierung.<sup>11</sup>

## 3 Modern

Unter Modern wird verstanden:

#### Definition 3.1 Modern

- dem neuesten Stand der geschichtlichen, gesellschaftlichen, kulturellen, technischen o. ä. Entwicklung entsprechend; neuzeitlich, heutig, zeitgemäß

- an der Gegenwart, ihren Problemen und Auffassungen orientiert, dafür aufgeschlossen; in die jetzige Zeit passend
- der neuen oder neuesten Zeit zuzurechnen.<sup>12</sup>

Attraktivität kann modern sein, Modernisierung jedoch nicht attraktiv. Was als modern gilt unterliegt dem ständigen Wandel. Einerseits ist Wandel durchaus vorteilhaft, wenn man sich beispielsweise die technische Innovation ansieht. Andererseits sind manche Modernisierungen fragwürdig oder gescheitert.<sup>13</sup>

### These 3.1

Wir kämpfen um kollektive Fragen, um universelle Rechte.

Deshalb ist es hilfreich und sinnvoll, die Quellen für ein fehlerhaftes Verständnis zu ermitteln.

## 3.1 Modernisierung als Selbstzweck

Modernisierung sollte kein Selbstzweck sein. Leider liegt hierin genau der fatale Umstand in der Realität: Die Verrechtlichung (Juridifizierung), Politisierung, Ökonomisierung und Problematisierung stellen uns zunehmend vor erhebliche Probleme, weil eine *natürliche Balance* zwischen *Sachzwang* zum Handeln und (gesellschaftliche) Teilhabe (*Partizipation*) nicht mehr ausgemacht werden kann.

Dem Sachzwang wird vieles untergeordnet mit der Folge, das kollektive Fragen zumeist einseitig, weil nur zu Lasten menschlicher Werte, entschieden werden:

- Verrechtlichung gefährdet die Freiheit, Handlungsfreiheit
- Politisierung gefährdet die zivile Gesellschaft (gesellschaftlichen Frieden)
- Ökonomisierung gefährdet das soziale Verständnis (Gemeinsinn)
- Problematisierung gefährdet Leichtigkeit, Gelassenheit (s. Abschn. 2.3.2).

## 3.2 Modernisierung als Trend

Als Trend wird verstanden:

### Definition 3.2 *Trend*

(über einen gewissen Zeitraum bereits zu beobachtende, statistisch erfassbare) Entwicklung[stendenz].<sup>14</sup>

Der Trend ist eine neue Auffassung in Wirtschaft, Gesellschaft und Technologie: die *vernetzte Gesellschaft* bzw. das *Agile Unternehmen* sind derzeit Beispiele für solche Entwicklungen.

Diese Begriffsbildungen bedeuten jedoch nicht zwangsläufig, dass wir jedem Trend unkritisch folgen sollten. Die digitale Transformation erfordert eben auch die Berücksichtigung von Altbewährtem: Werte, Normen, Moral, Ethik.

## 3.3 Reflexive Modernisierung

Wenn von Modernisierung gesprochen wird, handelt es sich häufig um die einfache Modernisierung, die sich seit dem 18. Jh. abzeichnet. Diese einfache Modernisierung geht von stetigem Fortschritt, Beherrschbarkeit der Natur usw. aus (1. Moderne). Diese *Basisselbstverständlichkeiten* werden allerdings in letzter Zeit immer häufiger infrage gestellt. Manche sehen sogar einen Strukturbruch im Übergang zu einer etwas anderen Moderne - der reflexiven Modernisierung (2. Moderne). Von 1999 bis 2009 gab es ein *Sonderforschungsprogramm SFB 536*, das sich genau mit dieser Thematik befasste.

Mit reflexive Modernisierung ist gemeint:

### Definition 3.3 Reflexive Modernisierung

Selbsttransformation der Industriegesellschaft; also Auf- und Ablösung der ersten durch eine zweite Moderne, deren Konturen und Prinzipien es zu entdecken und zu gestalten gilt. Das heißt: Die großen Strukturen und Semantiken nationalstaatlicher Industriegesellschaften werden - z.B. durch Individualisierungs- und Globalisierungsprozesse transformiert, verschoben, umgearbeitet, und zwar in einem radikalen Sinne; keineswegs unbedingt bewusst und gewollt, sondern eher unreflektiert, ungewollt, eben mit der Kraft verdeckt gehaltener Nebenfolgen. <sup>15</sup>

Bei der vornehmlich von Beck <sup>16</sup> formulierten Theorieskizze stehen zwei Dynamiken im Vordergrund: Die Individualisierung und die Konflikte um technisch-industrielle erzeugte Nebenfolgen.

Behauptet wird,

dass die Biographie der Individuen immer weniger durch deren dauerhafte Positionierung in gesellschaftlichen Gruppen - z.B. sozialen Klassen und Familien - geprägt wird, sondern durch individuell im Lebenslauf zu treffende Entscheidungen.

Mit dieser Individualisierung sind zwei Aspekte gemeint: <sup>17</sup>

1. die Auflösung vorgegebener sozialer Lebensformen - zum Beispiel das Brüchigwerden von lebensweltlichen Kategorien wie Klasse und Stand, Geschlechtsrollen, Familie, Nachbarschaft usw.; oder auch, wie im Fall der DDR und anderer Ostblockstaaten, der Zusammenbruch staatlich verordneter Normalbiographien, Orientierungsrahmen und Leitbilder.  
Wo immer solche Auflösungstendenzen sich zeigen, stellt sich zugleich die Frage: Welche neuen Lebensformen entstehen dort, wo die alten qua Religion, Tradition oder vom Staat zugewiesen werden?
2. In der modernen Gesellschaft kommen auf den einzelnen neue institutionelle Anforderungen, Kontrollen und Zwänge zu. Über Arbeitsmarkt, Wohlfahrtsstaat und Bürokratie wird er in Netze von Regelungen, Maßgaben, Anspruchsvoraussetzungen eingebunden. Vom Rentenrecht bis zum Versicherungsschutz, vom Erziehungsgeld bis zu den Steuertarifen: all dies sind institutionelle Vorgaben mit dem besonderen Aufforderungscharakter, ein eigenes Leben zu führen.

## 4 Fazit

Wie auch immer die persönlichen Präferenzen bei diesem Thema sind, wir sollten die notwendigen Lehren aus bisherigen Veränderungsprozessen akzeptieren und beherzigen, als da wären:

- Prüfung von Themen, Sachverhalten und Instrumenten
- Beachtung von kritischer Distanz
- Prüfung der Notwendigkeit und der Voraussetzungen für Handeln
- Klärung von Verantwortung

An anderer Stelle gewonnene Erkenntnisse rechtfertigen zudem die Annahme, dass dem homo politicus, homo oeconomicus, homo civicus und homo laborans folgende Merkmale für das Handeln gemein sind: <sup>18</sup>

- eine Motivation,
- eine soziale Orientierung
- eine Verantwortung.

Dieses Grundmuster sollte unbedingt bei der notwendigen Gestaltung von Veränderungsprozessen berücksichtigt werden.

# Impressum

---

Verlag: Wolfgang Kirk, Essen  
ISSN 2627-8758  
ISBN 978-3-96619-084-8 (EPUB), DOI 10.2441/9783966190848  
ISBN 978-3-96619-085-5 (PDF), DOI 10.2441/9783966190855  
ISNI 0000 0004 5907 4303  
©2019 Wolfgang Kirk (Text und Cover)

Der Text ist als Band 31 Teil von Veröffentlichungen in der Reihe *Digitale Gesellschaft in Deutschland* (ISSN 2627-8758).

Durch Auflösung der DOI auf der Seite der deutschen [DOI-Agentur](#) können die elektronischen Dateien heruntergeladen werden.

Der Autor haftet insbesondere nicht für den Inhalt der vorgestellten Internet-Seiten. Die Verantwortung für Inhalt und Funktion der Links liegt bei den jeweiligen Betreibern.

Textsatz mit Typora in Markdown und mit Pandoc in das Zielformat konvertiert.

Stand: 2019-05-24

Dieses Werk ist lizenziert unter einer [Creative Commons Namensnennung - Nicht-kommerziell - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz](#). Ausgenommen von dieser Lizenz sind alle Nicht-Text-Inhalte wie Fotos, Grafiken und Logos.



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie.  
Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://dnb.de> abrufbar.

# Quellenverzeichnis

---

1. Welche Entspannungsverfahren im Privatbereich angewendet werden, hängt von den jeweiligen Situationen und Prämissen ab (*Achtsamkeit*). Hier lohnt ein Blick auf die Hinweise der *Deutschen Gesellschaft für Entspannungsverfahren e.V. (DG-E)*.↔
2. Vgl. Rosa, Hartmut: Achtsamkeit und Selbstbezogenheit – eine Kritik aus gesellschaftspolitischer Sicht; Online-Ressource: Rosa.↔
3. Vgl. Wiktionary: altbewährt.↔
4. Vgl. Duden online: Tugend.↔
5. Vgl. Riesterer, Markus: Die positiven Eigenschaften preussischer Tugenden fürs Geschäft; Online-Ressource: easy leadership.de.↔
6. Vgl. Dehn, Claudia: Wie Veränderungsprozesse in Organisationen gelingen - Change Management aus systemtheoretischer Perspektive; Vortrag vom 16.10.2012 auf der Fachtagung *Nah dran - wir verbinden Ideen*; Online-Ressource: Dehn.↔
7. Vgl. z.B. Hrsg.: BMI: Change Management: Anwendungshilfe zu Veränderungsprozessen in der öffentlichen Verwaltung, S. 11; Online-Ressource: BMI Change Management.↔
8. Vgl. Duden online: Umgangsformen.↔
9. Vgl. Enzyklopädie der Wertvorstellungen: Leichtigkeit.↔
10. Vgl. Enzyklopädie der Wertvorstellungen: Gelassenheit. ↔
11. Vgl. Kirk, Wolfgang: Eine andere Sicht - Weniger ist mehr; DOI 10.2441/9783966190794 ↔
12. Vgl. Duden online: modern.↔
13. z.B. das New Public Management (NPM) ist in der öffentlichen Verwaltung gescheitert. Vgl. Holtkamp, Lars: Das Scheitern des neuen Steuerungsmodells; in: *dms 2/2008*, S. 423-446, 424; Online-Ressource: Holtkamp.↔
14. Vgl. Duden online: Trend. ↔
15. Vgl. Beck, Ulrich: Das Zeitalter der Nebenfolgen und die Politisierung der Moderne, in: Beck, Ulrich; Giddens, Anthony; Lash, Scott: *Reflexive Modernisierung. Eine Kontroverse*, Edition Suhrkamp, Frankfurt/M. 1996, S. 27. ↔
16. Vgl. Beck, Ulrich: Jenseits von Stand und Klasse? Soziale Ungleichheit, gesellschaftliche Individualisierungsprozesse und die Entstehung neuer sozialer Formationen und Identitäten; in: Kreckel, Reinhard. (Hrsg.): *Soziale Ungleichheiten, Soziale Welt Sonderband Nr 2*, Otto Schwartz & Co., Göttingen 1983, S. 35-74.↔
17. Vgl. Beck, Ulrich; Beck-Gensheim, Elisabeth: Individualisierung in modernen Gesellschaften - Perspektiven und Kontroversen einer subjektorientierten Theorie; in: Beck, Ulrich; Beck-Gensheim, Elisabeth (Hrsg.): *Risikante Freiheiten: Individualisierung in modernen Gesellschaften*, Edition Suhrkamp, Frankfurt/Main 1994, S. 11f.. ↔
18. Vgl. Kirk, Wolfgang: Arbeit, Einkommen und Leben - 10 - Lebensformen *kompakt*, DOI 10.2441/9783966190473.↔