



ENTWICKLUNG

ist unwahrscheinlich, aber möglich.

Research Paper 1-2010, Siegen

Entwicklung ist unwahrscheinlich, aber möglich.

Verstehen von verborgenen Hemmnissen der Entwicklung von Menschen und Unternehmen und die Gestaltung förderlicher Rahmenbedingungen

Das Wort
tung von
hielt es
faltung von
Erweite-
on ausged-
den, wie
Hemmnis-
Verstehen
und von
Gestal-
Entwick-



Entwicklung hatte bis in das 17. Jh. die Bedeutung etwas entwickeln, entfalten. Erst später er- eine neue Auslegung, die jedoch mit der Ent- Schriftrollen zu tun hat. Entwicklung ist eine rung der Möglichkeiten, eine durch Informati- löste Veränderung. Hier soll untersucht wer- Entwicklungen ermöglicht werden und welche se bestehen, zunächst geht es um ein tieferes von Entwicklungshemmnissen bei Individuen sozialen Systemen. Auf dieser Basis sollen die tungsmöglichkeiten für förderliche Foren von lung erkundet werden.

„Handle stets so, dass mehr Möglichkeiten entstehen.“ Heinz v. Foerster

1. Die Entwicklung von Menschen und Unternehmen

Menschen entwickeln sich in Interaktion mit ihrer unmittelbaren Umwelt, sie leben sich in den Kontext hinein, in dem sie überleben wollen. Die Entfaltung und Entwicklung des Menschen vollzieht sich über eine lange Dauer von vielen Jahren. Schutzlos ist der Mensch auf Unterstützung angewiesen, muss also Kooperieren als erstes lernen, sich spezifisch an das jeweilige Umfeld anpassen und dabei Fähigkeiten erwerben. Der genetische Programmcode reicht für diese Entwicklung nicht und würde auch eine zu große Festlegung verursachen. Das Meiste erlernt der Mensch relational im Austausch mit seiner sozialen Umgebung (Vgl. Tomasello). Sie werden dabei mehr geprägt, als dass sie sich eigene Möglichkeiten erschließen können. Denn die Individuen müssen sich Möglichkeiten schaffen, in den jeweiligen Umfeldern zu überleben, sich flexibel an die Gegebenheiten anpassen. Erst später wachsen eventuell Chancen, selbst Wege zu beschreiten, die das Eigene erweitern. Die Chancen auf eine gute Entwicklung des Individuums wachsen, wenn in Familie, Schulen und Beruf nur geringe Vorprägungen stattfinden und dem Menschen Möglichkeiten der Selbsterkundung gewährt werden. Talente und Kompetenzen erwachsen besonders dort, wo Menschen ihren Neigungen und Eignungen folgen dürfen, individuell und wohlwollend gefördert werden und deshalb viel Zeit und Lust zum Lernen und Üben haben (Vgl. Anders Ericsson). Wenn sie auf ein sehr schmales Spektrum an Lebenspraktiken und Möglichkeiten ausgebildet und geformt werden, sind ihre Entwicklungschancen umso geringer. Auch können sich schwache Selbstbilder ausprägen. Das Erlebte und Erfahrene bildet die Selbstwahrnehmung und das Weltbild, in der Interaktion mit dem sozialen Umfeld entwickelt sich die Persönlichkeit, die Fähigkeiten und Kompetenzen. Bei

stabiler Umwelt festigen sich diese Selbstbilder, der Mensch ist eingerahmt und erlangt so seine Identität.

Die meisten Erlebnisse und Erfahrungen sinken ins Unbewusste ab, wirken dort als implizites Wissen. Kränkungen und Enttäuschungen, aber auch positive Erlebnisse und Bestärkungen bilden die Basis für Überlebensstrategien und Alltagsbewältigung. Das Erlernte kann aus dem Unbewussten in sehr hoher Geschwindigkeit nutzbar gemacht werden, ist damit dem bewussten Verstand extrem überlegen und bestimmt auf diese Weise hochgradig unser Verhalten. Das Unbewusste kann auch ein großes Entwicklungshemmnis darstellen, das im Verborgenen schlummert. So werden traumatische Erlebnisse geradezu „gekoffert“ und bleiben unangetastet, bis sich vertrauensvolle Situationen ergeben, wo diese negativen Erfahrungen behutsam bearbeitet und verarbeitet werden können.

Theoretisch hat jeder Mensch alle Möglichkeiten in sich, kann viele unterschiedliche Wege wählen und Identitäten annehmen und auch wieder wechseln. Lebenspraktisch führt aber der Wunsch nach Zugehörigkeit und Anerkennung zu mehr oder minder stabilen Biografien. Diese Position im sozialen Feld beschreiben und empfinden wir dann als Persönlichkeit, Selbst oder Charakter. Die scheinbare Stabilität und Eindeutigkeit des Selbst resultiert aus der Verankerung im sozialen Kontext. Menschen sehnen sich nach einer kohärenten Selbst- und Weltsicht und arbeiten somit an einem stabilen Ich, welches jedoch auch nach Meinung von Neurobiologen eher als eine Illusion erweist. Die Selbstfindung des Menschen kann auf diese Weise der Entwicklung entgegenstehen, da mehr Energie auf das stabile Selbst verwandt wird, als eine Weiterentwicklung zu ermöglichen. Das aus den Lebenserfahrungen resultierende Lebensthema fungiert so als Fessel.

Nahe liegend ist so, dass auch die Entscheidung für spezifische Kontexte vom Unbewussten gesteuert wird. Wenn Menschen Beziehungen aufnehmen, Institutionen aufsuchen, sich Unternehmen anschließen oder welche gründen, erweisen sich diese erlernten Konstrukte wie Persönlichkeit, Kompetenzen usw. als (oft unbewusste) Orientierungen. Im negativen Fall wirken die Kränkungen und Traumatisierungen als Leitfaden für Lebensentscheidungen. Menschen tendieren dann zu Umfeldern, in denen ihre Süchte, Sehnsüchte, Marotten, und Neurosen als normal und sinnvoll gelten. Im positiven Fall tendieren sie zu Umfeldern, in denen sie mit ihren Fähigkeiten geschätzt werden. In beiden Fällen kann es dennoch zum Sympathieproblem kommen. Das heißt, die sich ähnlich empfindenden Menschen bilden eine harmonische Gemeinschaft, die wiederum mangels Heterogenität Entwicklung verhindert.

Ein Mensch mit breitem positivem Erfahrungsspektrum und großem Selbstbewusstsein wird sich tendenziell Institutionen anschließen, die seinem Selbstbild als fähigem Akteur entsprechen. Im Falle von erlebten Kränkungen und Traumatisierungen, die ins Unbewusste sinken, neigt der Mensch eher zu entsprechenden Unternehmen und wird von diesen auch akzeptiert. Die Neurosen werden sozusagen ins entsprechende System getragen und festigen und steigern sich dort. In einem perfektionistisch orientierten Unternehmen gelten Pedanten als normal. Ja, sie gelten als Akteure, die das Überleben sichern. Nur von neutraler Außenposition kann man dann erkennen, dass ein Unternehmen durch zu große Genauigkeit und übermäßige Kontrolle in die Krise gerät. Ähnliche Beispiele sind natürlich für alle anderen Pathologien der Organisation zu nennen (vgl. Beispiele bei G. Morgan).

Unternehmen verstehen wir als soziale Systeme, die sich durch eine spezifische Form der Kommunikation und Interaktion konstituieren. Genau genommen sind es sozio-technische Systeme, die neben den sozialen Interaktionen auch spezifische Werkzeuge verwenden, die allerdings als „manifes-

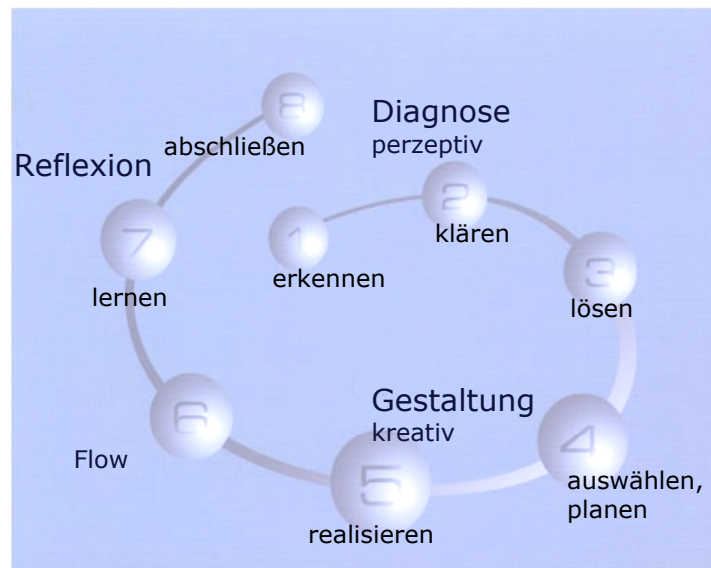
tierte Kommunikation“ bezeichnet werden können. Es werden in den Systemen Kommunikationsweisen, Technologien und Akteure ausgewählt, die als systemdienlich gelten. Dabei werden unbewusst die „Dinge“ und Menschen bevorzugt, die sympathisch, also systemtypisch sind. Auf diese Weise stabilisieren sich soziale Systeme, autonomisieren sich selbstreferenziell und weisen zunehmend Schwierigkeiten auf, sich zu entwickeln. Bedeutend dabei sind die Erzählungen, die Geschichten über die Vergangenheit, die Herkunft, die aktuelle Situation und die Zukunftsaussichten. Hierin manifestieren sich die Entwicklungschancen, die jedem Teilnehmer und dem System geboten werden. Im Primärkontext Familie sind das oft die Erzählungen über den Status, den Stellenwert, die Werte an sich. Den Kindern wird mehr oder minder unbewusst vermittelt, welchen Stellenwert, welche Aussichten, welche Talente und Intelligenz sie aufweisen. Diese „Eigenschaften“ wirken wie objektive Zuschreibungen, die jedoch auch ganz anders erzählt und ausgelegt werden könnten. In Unternehmen und ähnlichen Lebenskontexten werden diese Erzählungen weiter erzählt und wirken somit fort.

Wenn ein Unternehmen nach Hilfe von außen sucht, so liegt in vielen Fällen eine deutliche Krisensituation vor. Das Repertoire an Überlebenstechniken und -praktiken reicht nicht mehr aus. Es erscheint ähnlich, wie beim einem Mann, der auch nur zum Arzt geht, wenn er deutliche Krankheitssymptome spürt. In diesen Fällen ist ein unmittelbare und tief greifende Veränderungs- und Entwicklungsbereitschaft vorhanden, die dennoch schnell verschwindet, wenn die Symptome gelindert erscheinen.

So reicht beim Mann die Tablette oder Creme, beim Unternehmen der Überbrückungskredit oder die Ausweitung der Kreditlinie, um die weitere Entwicklung, also eine Erweiterung des Handlungsspektrums und der Sichtweisen, wieder erlahmen zu lassen.

Vielfach wird Entwicklung mit Wachstum und Vermehrung, Wechsel oder Innovation verwechselt. Gerade diese Phänomene können jedoch als Entwicklungshemmnisse wirken. Die Entwicklungsfähigkeit kann also mit neuen Sichtweisen, anderer Sprache und anderen Inhalten eingeleitet werden. Der Zugang zu den sozialen Systemen erfolgt zunächst über die Beobachtung und Beschreibung der Kultur, also der Sprache, der Werte, der Rituale und Regeln, um auf dieser Basis eine neue Sichtweise zu etablieren, die mehr Wege, Methoden, Experimente ermöglicht.

Unsere Vorgehensweise orientiert sich an der Aktionsforschung und die Ablaufstruktur ist mit dem Prozessdesign des Solution Cycles hinlänglich beschrieben (Bergmann, Bergmann/Daub). Die acht Phasen sind im Folgenden nur kurz erinnert: Die Diagnose besteht aus dem Erkennen der verschiedenen Erlebniswirklichkeiten, dem Austausch darüber in einem Klärungsprozess und der gemeinsamen Entwicklung von Zielen und Indikatoren. Es wird gesucht, was fehlt. Die Gestaltung umfasst die Phasen der Ideenentwicklung, der gemeinsamen Bewertung sowie der Realisation und endet bei gutem Verlauf im Flow. Die Reflexion dient dem substanziellen Lernen, der Musterbildung und dem feed-back und endet mit der Abschlussphase.



Methodisch lehnen wir uns an anthropologische Vorgehensweisen an, wie sie von Clifford Geertz mit der Dichten Beschreibung und von Bruno Latour mit der Akteur-Netzwerk Theorie entwickelt wurden. Bruno Latour spricht bei der Diagnose von dem Phänomen der „Perplexität“, der Neugier und strukturellen Offenheit, die wir versuchen im Prozess des Verstehens zu erreichen.

2. Die Diagnose: Entwicklungshemmnisse:

Im Folgenden erwähne ich einige typische Entwicklungshemmnisse, die noch genauer untersucht werden sollen:

- *Wachstum* heißt Vermehrung des Selben, zum Schlendrian kommt Schlendrian, zum Mist noch mehr Mist. Das Wachstum aller natürlichen Systeme ist begrenzt, um eine lange Entwicklung möglich zu machen. Kein System kann Überleben, das sich auf ewiges Wachstum gründet. So kann der aktuelle Erfolg eines Systems oder eines einzelnen Menschen der Entwicklung entgegenstehen. Die Wahrnehmung wird eingeschränkt durch die Bestätigung, das Richtige zu tun. Die vom Rande wachsenden, zunächst marginalen Probleme werden ausgeblendet.
- Eng damit verbunden ist die *Größe* als Entwicklungshemmnis. Robin Dunbar hat aufgezeigt, dass sich soziale Systeme bis zu einer magischen Zahl von 150 Akteuren gedeihlich entwickeln, dann aber aufgrund der steigenden Anonymität auseinander driften (R. Dunbar). Oft tendiert die Flucht in die Größe (Fusionen, global aufgestellt etc.) auch zu einer Verhinderung von Entwicklung.
- *Beschleunigung* verringert die Wahrnehmungsfähigkeit. Wer schneller fährt, kann weniger Signale des Umfeldes aufnehmen und verkürzt zudem die Reaktionszeit. In rasendem Stillstand (P. Virilio) dreht sich alles um den heißen Brei oder die Büchse der Pandora. In solchen Unternehmen steht die Effizienz, die Kurzfristigkeit und Produktivitätssteigerung im Mittelpunkt und verselbständigen sich als eigenständige Zielsetzungen (Vgl. H. Rosa).

- *Innovationen* können Entwicklung verhindern, wenn immer wieder scheinbar Neues in Form von Varianten kreierte wird, ohne die Möglichkeiten zu erweitern. So werden immer wieder neue Produktimages geschaffen, die vertuschen sollen, dass nichts Neues erfunden wurde.
- Dies ist verwandt mit dem *Wechsel* als Entwicklungshemmnis. Gerne werden auch neue Projekte begonnen, Themen, Mitarbeiter und Partner gewechselt, um die eigentliche Entwicklung und Veränderung zu vermeiden.
- *Tabus* dienen dazu, bedeutsame Erzählungen zu verhindern, anstatt sie als Quelle des Neuen zu nutzen.
- *Traditionen und Rituale* chronifizieren das Gegebene, sie dienen der Stabilität und Identität des Systems oder des einzelnen Menschen, können jedoch der Weiterentwicklung im Wege stehen.
- *Macht und Herrschaftstrukturen* betonieren das Gegebene. Macht zu haben, so formulierte der Soziologe Merton Deutsch, heißt, nicht lernen zu müssen.
- *Routinen und Trivialisierungen* vereindeutigen Prozesse und Abläufe, verleihen Produkten eine verlässliche Qualität. Bezogen auf menschliche Interaktionen können sie jedoch die Weiterentwicklung extrem hemmen. Ein soziales Trivialisierungsmittel ist die Erzeugung von Angst und Unsicherheit, Menschen werden als Mitarbeiter „versklavt“, indem man ihnen die Alternativen raubt, sie unter Druck setzt und misstrauisch kontrolliert. Sie werden als Konsumenten nicht mit freundlichem Service gebunden, sondern durch „bindende“ Verträge, technische Systeme und Werbe- und Verkaufstricks.
- Vielleicht überrascht die Erwähnung von *Geld* als wirksames Entwicklungshemmnis. Wie der Verhaltensökonom Samuel Bowles formuliert, enttäuscht die monetäre Entlohnung das gutwillige Engagement. Die meisten Unternehmen gründen sich auf Erfindungen, deren Ursprung nicht in den finanziellen Anreizen verborgen liegt, sondern in der Leidenschaft und dem Ehrgeiz von Inventeuren, die unbedingt eine Lösung für ein erkanntes Problem schaffen oder aber eine zündende Idee bis zur Vollendung treiben wollten. Kommt Geld ins Spiel, lockt es zunächst die „Söldner“ an. Was Entwickler benötigen ist eine Basis Finanzierung, darüber hinaus in erster Linie einen Ort und Zeit, aber keine großen Budgets. (So das Beispiel BIONADE). In bestehenden Unternehmen kann die Dominanz des Pekuniären sogar fundamentale Krisen verursachen. In unseren Studien meinen wir erkennen zu können, dass Unternehmen vom „Pfad der Tugend“ abweichen, wenn sie die zentrale Idee, das besondere Produkt und ihre ureigenste Kompetenz aus dem Blick verlieren. Bestimmen erst die Kostenkontrolle, die Anteile und der shareholder value die Kommunikation, dann schwinden die Motivation, die Ideen und die Bindung der Kunden. Geld kann also Kreative vertreiben und Entwicklung hemmen (wie das Entwicklungshelfer bestimmt bestätigen werden).

Alle diese und viele andere Hemmnisse verhindern in zum Teil unbewusster, verborgener Weise, die Entwicklung von Menschen und Organisationen. Es erscheint schwierig, sie jeweilig ausfindig zu

machen. Es erscheint noch schwieriger, sie in das Bewusstsein der betreffenden Akteure und Entscheidungsträger zu rücken und intervenierend und gestaltend tätig werden zu können. Viele Entwicklungshemmnisse gelten in den Systemen als überlebenswichtig, normal, als Wettbewerbsvorteil oder Sachzwang im globalen Wettbewerb. Eine Basis für Veränderung zu finden, erscheint deshalb oft schwierig. Es geht um die Deutungsmacht, das heißt, um die vorhandene, zulässige Deutung von Wirklichkeit und Wahrheit im betreffenden System.

Deutungsmacht und Veränderung

Wahrheit in einem absoluten Sinne kann nicht existieren. Vielmehr gilt als wahr, was dem Überleben dient. In sozialen Netzwerken wird nun das als Wirklichkeit zugelassen, das von den einflussreichsten Akteuren als „Wahrheit“ beschrieben und zugelassen wird. Sie haben die Deutungsmacht. Abweichende Wahrheiten zu vertreten, kann zum Ausschluss aus der Gemeinschaft führen. Als soziale Wesen fürchten Menschen nichts mehr als das, und reagieren mit Angst und Unsicherheit, die sich wiederum in Aggression nach außen (Gewalt) oder innen (Depression) äußern kann (vgl. Bauer, Hüther) und die Akteure in der Regel zur Anpassung zwingen, die einer Nicht-Entwicklung des Akteurs sowie eventuell des gesamten Systems entspricht.

Was zur Wahrheit wird, ist von der Machtkonstellation im System abhängig. Wenn man Entwicklung und Veränderung in einem starren System auslösen möchte, sind Gelegenheiten zu nutzen, den Machthabern die Vorteile der Veränderung deutlich werden zulassen. Aufstellungsarbeit, Konfrontation und die Öffnung der Sphäre zur Mitwirkung möglichst vieler Akteure können dazu beitragen.

- Geschichten aufdecken, die Entwicklung hemmen

Menschen leben in ihren Erzählungen, sie filtern die Wahrnehmung autobiografisch, indem sie ein Selbstbild und ein Weltbild mit Erlebnissen füttern. Emotional tiefe Erfahrungen und Erlebnisse sinken tief ins Unbewusste und können nur unter besonderen Bedingungen wieder ins Bewusstsein gerückt werden. Wirksam bestimmen sie unser Leben, das Selbstbewusstsein und Entscheidungen. So formen wir Geschichten über die Vergangenheit, die Gegenwart und die Zukunft. Was wir erwarten beruht häufig auf dem, was wir als „richtige“ Beschreibung zulassen und es resultiert weniger auf aktuellen Erlebnissen. Insofern können Menschen und menschliche Systeme sich in ihren Erzählungen geradezu einsperren. Kultur ist dann das, was erzählt wird und erzählt werden darf. Wirklichkeit ist das, was auf uns wirkt. Insofern ist auch entscheidend, was wir wirken lassen. Es ist deshalb von entscheidender Bedeutung, welche wünschbaren Entwicklungen wir überhaupt für möglich halten und auf welche Entdeckungsreisen wir uns begeben, um neue Entwicklungen zu ermöglichen. Die Wahrscheinlichkeit von Veränderung hängt von der Bereitschaft ab ungewöhnliche Denkweisen zuzulassen, zu experimentieren, also neue Geschichten zu ersinnen.

Hier gilt es schon in der Diagnose ein tiefes Vertrauen und einen *common ground* aufzubauen und damit die Voraussetzung für Entwicklung zu schaffen.

3. Die Gestaltung von Entwicklung

Menschen verhalten und entscheiden sich in Bezug zu ihrem sozialen und physischen Umfeld. Dabei greifen sie auf das Unbewusste zurück, um schnell reagieren zu können. Die umgebende Kultur evoziert die erlernten Muster des Unbewussten und selektiert zudem bewusste Entscheidungen, mit denen Menschen versuchen, Verhalten zu imitieren, zu kooperieren und Anerkennung zu gewinnen.

Samuel Bowles und Herbert Gintis seien hier beispielhaft zitiert. Sie deuten besonders auf den relationalen Charakter von Verhalten, der in sich in der Angleichung von Lebensstilen äußert.

Finally, as our cross-cultural experiments suggest, culture matters: differences in an individual's preferences often correspond to differences in the way people interact socially in making their living and in other aspects of daily life. This means that populations that experience different structures of social interaction over prolonged periods are likely to exhibit different behaviors, not simply because the constraints entailed by these institutions are different but also because the structure of social interaction affects the evolution of preferences. (Bowles/Gintis, S.184)

Die Gestaltung physischer wirksames Mitmenschlichem Menschen sind sen, die ihr Übereinstimmung entwi-Stimmungen „ansteckend“, Schwarmfor-(Christiakis/



des sozio-kulturellen und Kontextes kann somit als teil der Beeinflussung von Verhalten gelten. Herden- oder Schwarmverhalten überwiegend in mung mit der sozialen Umckeln. Auch Emotionen und sind in extremem Umfang wie die Netzwerk- und schung es deutlich macht Fowler).

Die Beobachtung, das Erkennen und Verstehen von Entwicklungshemmnissen erscheint schon als erste wirksame Intervention. Wenn ein Zugang geschaffen wurde und die Akteure des Systems wenigsten einen kleinen Spielraum zur offenen Analyse geben, wächst die Wahrscheinlichkeit von Weiterentwicklung extrem an. Auf der Ebene des Individuums und der Organisation entsteht Entwicklung aus der Entfaltung von mehr Möglichkeiten, es geht also nicht um mehr desselben, sondern um mehr von anderem. Die Mannigfaltigkeit und die flexible, selbst organisierte Problemlösefähigkeit in immer mehr Feldern erzeugen Resilienz und Robustheit. Im Gegensatz zu der Ansicht, dass sich eine solche Persönlichkeit oder ein solches vielfältiges System als alltagsuntauglich erweist (so zum Beispiel bei Honneth), erscheint es mir plausibler, dass gerade diese Entwicklungsfähigkeit das Repertoire an Kompetenzen erhöht und quasi eine Metakompetenz erzeugt (Bergmann u.a.).

Im Folgenden sind einige Ansatzpunkte zur Entfaltung dieser Möglichkeiten aufgezeigt:

- Foren für das Neue, für Entwicklungen und Innovationen.

Als merkwürdig mag erscheinen, dass Unternehmen sich als besonders entwicklungs-fähig, als robust und rüstig erweisen, wenn sie nicht ökonomische Räume zulassen, in denen sich substanziell Neues entwickeln kann. Wenn es Raum und Zeit gibt für offene Erfindung und Kreativität.

Ein Forum ist ein Ort, wo Menschen Meinungen austauschen. Ursprünglich hatte Forum die Bedeutung von „Umplankung“, es ist also ein Rahmen, ein menschliches Maß, in dem Ideen und Sichtweisen ausgetauscht werden.

Es geht hierbei um Sphären in Organisationen, also innovative Reservate, wo das Neue entstehen kann, wo spielerisch experimentiert wird und offene Dialoge stattfinden. Als Grundmodell gilt die Idee der Schule als Ort der Muße (*scole gr. oder scola lat. Muße*), wo Menschen sich entwickeln und bilden können.

Es geht daneben um die Erkundung von Foren zwischen Unternehmen und Institutionen sowie zwischen Akteuren in Netzwerken, *Communities of Innovation*, um offene Formen der Innovation (*open innovation, user driven innovation*), um Kooperationen auch auf Basis neuer Technologien des Web 2.0. (Vgl. Skizze Erfinderische Ökonomie).

In den Forschungen ergeben sich übereinstimmend verschiedene Faktoren, die eine erfinderische, Entwicklung fördernde Kultur entstehen lassen:

Vielfalt (Diversity)

Vielfalt in Menschen, Kompetenzen, Kulturen und Methoden erscheint als Fundament für Wissen und Lernen. Vielfalt erzeugt Unterschiede, die als Rohstoff der Information und in Folge der Fähigkeiten und Ideen dient. Vielfalt entsteht nicht automatisch, vielmehr nimmt sie über die Zeit ab, weil Menschen zur Ähnlichkeit tendieren (Sympathieproblem). Das Andere, Neue, Fremde erscheint unvertraut und das führt zu einem oft unbewussten Abbau an Diversität. Insofern ist ein sanfter Druck zur Erhaltung der Vielfalt erforderlich.

Gleichheit

Im Anschluss an Vielfalt die Gleichheit zu nennen, erscheint zunächst verwirrend. Jedoch ist hiermit nicht die Angleichung der Menschen an sich, sondern vielmehr die Gleichheit von Chancen, von Rechten und von Status gemeint. Besonders Richard Wilkinson hat eindrucksvoll den Zusammenhang von Gleichheit und Wohlstand verdeutlicht. Auf der Basis von diversen Studien entwickelt er positive Zusammenhänge zwischen Gleichheit und Wohlstand. (R. Wilkinson) Gleichheit vermindert die Gewalt in der Gesellschaft, fördert die Gemeinschaft und die Kooperation, erhöht die Lebenserwartung und erweitert das Wissen und die Kreativität. Gleichheit nutzt damit allen Schichten der Gesellschaft. Ungleichheit hingegen reibt die Gesellschaft auf.



- Überschaubarkeit und Nähe (Density)

In kleinen sozialen Systemen bildet sich ein hohes Maß an Kooperation und Verantwortung aus, weil die Menschen Resonanz auf ihr Handeln spüren. Die geografische Nähe erzeugt ein Klima der Kreativität im „MeltingPot“. Durch diverse

Möglichkeiten des Austausches entstehen innovative Bündnisse über Fachgrenzen hinaus. Besonders Robin Dunbar hat auf die Bedeutung „kleiner“ Verhältnisse für die Verständigung hingewiesen.

- Austausch (Interaction)

Die Schaffung von vielfältigen Kommunikationsanlässen führt zu einem zufälligen Austausch, zur Steigerung der Toleranz und damit zu innovativen Denken. Open Business Models, Open innovation, offener Wissenstransfer sind die Merkmale zukünftiger Oekonomie (Don Tapscott)

- Freiraum

Das Neue wächst besonders dort, wo es Raum hat. Insofern sind Freiräume in gedanklicher und physischer Art zu schaffen. Es geht hier besonders um die Ermöglichung ergebnisoffenen, zweckfreien, „verrückten“ Denkens und Handelns.

- Zugang und Heterarchie

Kreativität entsteht besonders dort, wo gleichberechtigter Zugang zu Ressourcen besteht und die notwendigen Basismittel frei zur Verfügung stehen.

Systemische Interventionen, die Entwicklung auslösen und verstetigen

Wir erkunden welche Interventionen besonders geeignet erscheinen, Entwicklung auszulösen und zu verstetigen. Die neueren Erkenntnisse der Kognitions- und Verhaltenswissenschaft legen nahe, dass Menschen sich hochgradig relational verhalten. Das soll heißen, sie orientieren sich in ihrem Verhalten an anderen Menschen und an den Bedingungen des physischen Kontextes. Grundsätzlich können vier Gestaltungsarten der „Strukturellen und Prozess- Organisation“, der „Zeit“ (Chronos und Kairos)“, der „physischen Kontexte“ (Architektur, Design, Atmosphäre) sowie der „Sprache und Bilder“ (also Narrative) unterschieden werden. Die Organisation formt die Kommunikation, es wird hier bestimmt, wer über was mit wem reden und entscheiden darf. Die oben skizzierten Ansätze der Gestaltung einer erfinderischen Sphäre gehören zum Beispiel dazu.

Dann ist wohl offensichtlich nachvollziehbar, dass Räume, das Klima, die Natur, die Dinge einen erheblichen Einfluss auf unser Verhalten haben können. Dies wird besonders von Bruno Latour so anschaulich präsentiert. Hartmut Rosa hat besonders die Zeit als Gestaltung und Prägung verdeutlicht. Es sei nur auf den Zusammenhang von Geschwindigkeit und Wahrnehmung, sowie die Bedeutung der Gelegenheiten (Kairos) bei Veränderungsprozessen hingewiesen. Besondere Beachtung finden in unseren Forschungen die Sprache und die Bilder, da diese das Denken maßgeblich prägen können. Besonders Michael Tomasello hat auf die Wirkung der Sprache hingewiesen. Er kann anschaulich aufzeigen, wie sich Sprache, Kultur und das Verhalten von Menschen gegenseitig bedingen und beeinflussen. Gerald Hüther wiederum arbeitet mit Bildern (auch Sprachbildern und inneren Bildern) und deren Wirkung auf unser Verhalten.

Auch geht es darum, Formen der Entwicklungs-Beratung und Anwendung in verschiedenen Fällen zu erkunden. Denn für zahlreiche Bereiche liegen Lösungen vor, die jedoch oft nicht zur Anwendung kommen. Ziel ist es dabei, Unternehmens- und Organisationskulturen zu entwickeln, die die wirksamsten Entfaltungsmöglichkeiten für alle Akteure in Bezug auf alle Kompetenzen und Aspirationen bieten. Dazu ist es wiederum notwendig, andere Beschreibungen von Wirklichkeit zuzulassen – für sich selbst und für andere.

4. Reflexion des Erlebten, Auswertung von bisherigen Projekten

Oben wurde schon festgestellt, dass Beobachtungen und Sichtweisen von Menschen sehr subjektiv geprägt sind, alle Wahrnehmung von Wirklichkeit ist autobiografisch geprägt. Damit die Einsichten einen überindividuellen, „objektiveren“ Charakter erhalten, bleibt wohl kaum etwas als der kritische Diskurs über die Erkenntnisse von zahlreichen, sehr unterschiedlichen, aber gleich berechtigten Forschern und Akteuren der Praxis. So werten wir bisherige und zukünftige Projekte in Unternehmen aus, um im Dialog Muster der Gestaltung für zukunftsfähige, resiliente Unternehmen zu gewinnen (Best Patterns). Ziel ist es, Entwicklung und Lernen zu ermöglichen.

Unternehmen sind hoch komplexe und sich stetig verändernde Systeme, in denen das individuelle und kollektive Verhalten nicht voraussehbar ist. Es handelt sich also um non-triviale Systeme (H. v. Foerster). Es ist möglich, diese Systeme zu trivialisieren, indem man sie „versklavt“, also durch Hierarchie und Macht in Abhängigkeit bringt und ihre Eigendynamik begrenzt. Das funktioniert sowohl auf Märkten, wo man Kunden in Bindungssysteme zwingt, von bewusst komplexen technischen Systemen an den Service bindet oder ihnen zum Schein Vielfalt vorgaukelt, die sich nur mit dem Anbieter durchschauen können. Auch Entfremdung und das Schüren von Angst und Unsicherheit schaffen „Kundentreue“. In Unternehmen ist die „Versklavung“ noch einfacher zu praktizieren, wenn über Hierarchie, Kontrolle und großen Effizienzdruck Unsicherheiten bis zu Ängsten erzeugt werden. Die Menschen agieren dann nicht mehr eigenständig und versuchen ihren Arbeitsplatz durch vorgeschriebenes Verhalten zu sichern. Turbulenten Kontexten kann man natürlich auch mit Vielfalt, also der Erhöhung von Eigenkomplexität begegnen. Dabei wird die De-Trivialisierung betrieben. Die Alternative des Wirtschaftens besteht dann in der Orientierung auf wirklichen Dialog, Mitwirkung, Kooperation und Selbstorganisation. An einer einfachen Formel kann man das veranschaulichen:

$$\text{RoM:} = \text{Output}_m / \text{Input}_m$$

Es wird deutlich, dass bei geringer Managementeinwirkung Input_m der Return on Management (RoM) steigt. Dabei wird zugleich ein zweiter Effekt erzielt: Die geringere Kontrolle und Fremdorganisation, löst bei den betroffenen Menschen einen **flow**-Effekt aus. Sie agieren in der Balance zwischen Herausforderung bzw. Innovation und Kompetenz bzw. Fähigkeit. Sie spüren, dass man ihnen vertraut und sie nutzen die gewährten Spielräume, sie engagieren sich und tragen zum Wohl der Unternehmensentwicklung bei. Abgesehen von einer nicht zu unterschätzenden „Erstverschlimmerung“ nach Einführung dieser Art von Management, gehen die Akteure dazu über, „ihr“ Unternehmen und als Kunden „ihre“ Marke zu verteidigen, selbstständig Probleme zu lösen und so das Unternehmen resilient, robust und entwicklungsfähig zu machen. Durch die Freisetzung der Selbstorganisationspotenziale entwickelt sich das System zur Multistabilität und Metakompetenz. Das Repertoire der Möglichkeiten entwickelt sich stetig weiter.

Literatur: (Auszug)

Joachim Bauer: Prinzip Menschlichkeit

Gustav Bergmann: Die Kunst des Gelingens, Neuenfels 2001

Gustav Bergmann, Jürgen Daub: Systemisches Innovations- und Kompetenzmanagement, 2008

Paul Bowles/ Herbert Gintis Social Preferences, Homo Economicus and Zoon Politicon, in: The Oxford Handbook of Work of Contextual Political Analysis, Eds. Robert E. Goodin and Charles Tilly. New York: Oxford University Press, 2006

Henry Chesbrough: Open Innovation, 2008

Nicholas Christakis/ James H. Fowler: Connected, The Power of social Networks, 2009

Robin Dunbar: Grooming, Gossip and the Evolution of Language, 1996

Anders Ericsson: Development of Professional Expertise, 2004

Richard Florida: Creative Class, 2007

Clifford Geertz: Dichte Beschreibung,

Axel Honneth: Sichtbarkeit, 2003

Klaus Peter Horn, Organisationsaufstellung und systemisches Coaching, 2003

Gerald Hüther: Evolution der Liebe,

Bruno Latour: Eine neue Soziologie für eine neue Gesellschaft, 2007

Hartmut Rosa: Beschleunigung, 2009

Fritz B. Simon u.a.: Mehr- Generationenn- Familienunternehmen - Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u. a., 2005

Fritz B. Simon: Einführung in die systemische Organisationstheorie 2007

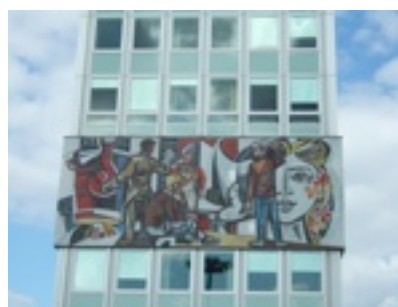
Michael Tomasello: Die kulturelle Entwicklung des menschlichen Denkens, 2004

Richard Wilkinson: The Impact of Inequality, 2005

Richard Wilkinson/ Kate Pickett: Gleichheit ist Glück, Berlin 2009



Faszinierende Forschung



Haus des Lehrers



Privilegien für alle

Fotos: G. Bergmann 2010